



## تأثیر برندسازی داخلی در سازمان‌های ورزشی (مطالعه مورد: باشگاه‌های بدن سازی)

وجیهه جوانی\*

تاریخ پذیرش: ۹۵/۰۱/۱۸

تاریخ دریافت: ۹۴/۱۰/۲۲

### چکیده

**هدف:** برندسازی داخلی مفهومی است که به بررسی تأثیر کارکنان در ایجاد تصویری بهتر از برند در ذهن مشتریان می‌پردازد. از این‌رو، در پژوهش حاضر به تأثیر برندسازی داخلی بر کارکنان در سازمان‌های ورزشی پرداخته شده است.

**روش‌شناسی:** پژوهش حاضر از جهت هدف؛ کاربردی و از نظر گردآوری داده؛ توصیفی-پیمایشی است. نمونه مورد مطالعه در این پژوهش شامل ۲۲۱ نفر از کارکنان باشگاه‌های بدن‌سازی مطرح در سطح شهر تهران، اصفهان، تبریز، شیراز و مشهد بودند. همچنین برای گردآوری داده از پرسشنامه محقق ساخته (ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۷) استفاده شد که با مراجعه مستقیم و به روش خودگزارشی تکمیل شدند. برای تحلیل داده‌ها نیز از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شد.

**یافته‌ها:** نتایج حاصل از مدل مسیر با توجه به مقادیر ضرایب مسیر مناسب و نتایج ماتریس همبستگی متغیرها، وجود رابطه معنادار و مثبت را تأیید کرد. بنابراین تأثیر برندسازی داخلی بر رفتار برند محور، حس تعلق، تعهد و وفاداری به برند کارکنان مثبت ارزیابی شد.

**نتیجه‌گیری:** بر اساس یافته‌ها، اجرای اثربخش برنامه‌های برندسازی داخلی در باشگاه‌های مورد مطالعه و دیگر سازمان‌های ورزشی می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر درک کارکنان نسبت به برند سازمان، خدمت‌رسانی موفق به مشتری و بهبود تصویر برند سازمان در ذهن مشتری داشته باشد.  
**واژه‌های کلیدی:** برندسازی داخلی، سازمان‌های ورزشی، کارکنان.

۱. استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه تبریز  
\* نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: v.javani@tabrizu.ac.ir

## مقدمه

برندهای ورزشی، به‌طور ذاتی دارای طراحی مشارکت آمیز می‌باشند و اگر هدف، جایگزینی برندهای سنتی رانشی و یک سویه به برندهای کشتی و دو سویه با مشتریان باشد، اولین گام تطبیق برندها با ادراکات و خواست‌های مخاطبان خواهد بود. برندها باید در عملکرد داخلی و ادعاهای خارجی پیوسته یکسان عمل نمایند. آشکارسازی در کلیه امور می‌تواند زمینه ساز کسب اعتماد مشتری باشد، که گامی فراتر از رضایت مشتری محسوب می‌شود (کالر<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۶). از منظر مدیریت برند، ضروری است که یک تصویر کلی از جایگاه برند، ارزش‌های برند و ارتباطات آن در تمامی تعاریف فرآیندهای مرتبط با حوزه جذب و نگهداری منابع انسانی و ساختارهای سازمانی ایجاد گردیده و با مدیریت هوشمند حفظ و نگهداری گردد. تا این‌که، در هنگام مراجعه فرد با سازمان، فرآیندهای درونی سازمان نیز موید تصویر ارایه شده قبلی بوده و فرد همواره سازمان را متعهد به رعایت ارزش‌های وعده داده شده، مشاهده نماید (دی چرناتوری<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰).

برندها در ورزش نه تنها باید به لحاظ وقت و انرژی برای مردم ارزشمند باشند، بلکه با داشتن عملکرد و رفتاری مسئولانه، بایستی رغبت، دلسوزی، و حمایت مشتریان را جلب نمایند. این رفتار مسئولانه‌ی برندهای ورزشی را می‌توان در حوزه های اجتماعی، محیطی و در جایگاهی فراتر از حوزه های مستقیم مالی مربوط به مشتری، جستجو نمود (بائر<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۸).

همان‌طور که برندسازی خارجی از راه تبلیغات و پیمان قوی برند، فرایند تصمیم‌گیری مشتری را تسهیل می‌کند، ارتقای پیام برند از داخل نیز به همان اندازه ارزشمند است. برندسازی داخلی به منظور ارتقای برند در درون سازمان، یعنی همان کارکنان بیان شده است (احمد<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳). چنان‌که، برندسازی داخلی یک جهش فرهنگی در سازمان است، جایی که کارکنان بیشتر بر روی مشتری و کسب‌وکار متمرکز می‌شوند. این امر با استفاده از یک فرآیند سازماندهی شده، رفتار محور و ارتباط محور به دست می‌آید که به یک حالت مطلوب منجر می‌شود. برندینگ موفق داخلی باعث ارتقای ارزش ویژه برند<sup>۵</sup>، تمرکز بر روی مشتری و در نهایت ارزش سهامدار می‌شود. شرکت‌هایی که نیروی کار آن‌ها به این ادراک دست می‌یابند که چگونه عمل کرده و چگونه درآمد کسب کنند، به کارمندان متعهد با عملکرد قوی‌تر می‌شوند و در نتیجه رضایتمندی بیشتری را برای مشتری فراهم می‌کنند (بارون<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۰۹).

همبستگی قوی بین تلاش‌های برندسازی داخلی، تلاش‌های برندینگ خارجی و دارایی سهامداران وجود دارد (بورمن<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۰۵). به‌طور خلاصه می‌توان گفت که برندسازی داخلی سبب درک کارکنان از ارزش‌های برند شده و با ترکیب آن‌ها در ایجاد واقعیت برند بر نگرش‌های کارکنان و شکل‌دهی رفتارهای آنان برای یکپارچه شدن با برند، آثار مفیدی بر جای می‌گذارد (شارما<sup>۸</sup> و همکاران،

4 - Ahmed  
5 - Brand equity  
6 - Baron  
7 - Burmann  
8 - Sharma

1 - Keller  
2 - De Chernatony  
3 - Bauer

همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۶) گسترش یافته، که بر اهمیت نگه داشتن وعده پیشنهاد شده از سوی برند برای مشتری تاکید می‌کند، شامل سه مولفه مهم سازمان، کارکنان و مشتری است. سازمان در هر فعالیتی قول می‌دهد تا درک مشتری را به برند جذب کند و وعده‌هایی با توجه به برند به مشتری می‌دهد. ارائه این تعهدات به کارکنان بستگی دارد که در ارائه خدمات نقش اصلی را به عهده دارند و تعیین می‌کنند که این تعهدات نگه داشته شده یا شکسته شده است (ارکمن<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). بنابراین، فعالیت های برند سازی در تمامی سطوح شرکت بایستی هم‌سوی سیاست‌های منابع انسانی، ارتباطات داخلی و تلاش‌ها و استراتژی بازاریابی شرکت قرار دهد. کارکنان بازار اولیه سازمان را تشکیل می‌دهند (شارما<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). پاراسورمان<sup>۱۰</sup> بر این عقیده است که مشاغل خصوصا در بخش خدمات همان محصولات داخلی هستند که نیازها و خواسته های کارکنان را برآورده ساخته و به تحقق اهداف سازمان منجر می‌شوند و کارکنان نیز مشتریان اولیه سازمان هستند و با ارائه خدمات به مشتریان عوامل اصلی بازاریابی خدماتی محسوب می‌شوند زیرا بسیاری از مشتریان ارائه دهنده خدمات را به نام سازمان می‌شناسند (آبیمبول<sup>۱۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). به طوری که، بین رضایت خاطر کارکنان و رضایت مشتریان ارتباط مستقیمی وجود دارد که چهار P سنتی در محیط کسب و کار کالاهای فیزیکی و بازاریابی کاربرد دارد

۲۰۱۲). اگر پیام برند با رفتار یکپارچه کارکنان پشتیبانی نشود، اعتبار خود را از دست می‌دهد (اسچیفن بائر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱). پیمان خارجی برند باید به طور صحیحی با عملکرد واقعی در داخل سازمان یکپارچه شود و کارکنان مهم‌ترین به جا آورندگان عهد و پیمان برند در داخل سازمان هستند (ارکمن<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). از این رو پیامی که به کارکنان یک سازمان می‌رسد نیز به اندازه پیامی که به مشتریان می‌رسد، مهم است؛ زمانی که تلاش‌های برندسازی داخلی انجام می‌شود، احتمال زیادی دارد که کارکنان برند را درک کنند و در برند احساس مالکیت کنند و آثاری از برند را در مسئولیت‌های سازمانی خود ایجاد کنند (فاستر<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). از فرایند انتقال این تفکر به عنوان برندسازی داخلی یاد می‌شود و می‌توان گفت که این جنبش بخشی از مبارزه شرکت یا سازمان ورزشی در جهت برند شدن است علاوه بر این، امروزه برندسازی داخلی به روشی مهم در استخدام کارمندان جدید تبدیل شده است (فوکس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶).

برندسازی داخلی به کارکنان توجه ویژه‌ای دارد و برندسازی به کمک کارکنان، از طریق فرهنگ داخلی شفاف و علنی بودن در کلیه زمینه‌ها، و اعتقاد به این که ایده های خوب همه جا وجود دارد، رشد و تکامل پیدا می‌کند (کوپر<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۰). مثلث بازاریابی خدمات که به وسیله چند محقق (کاتلر<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲؛ سلیم و

- 
- 1 -Schiffenbauer
  - 2 -Erkmen
  - 3 -Foster
  - 4 -Focus
  - 5 -Cooper
  - 6 -Kotler

- 
- 7 -Saleem
  - 8- Erkmen
  - 9 -Sharma
  - 10- Parasurman
  - 11- Abimbola

مطالعه اخیر پاپاسالومو و ورونیتس<sup>۶</sup> (۲۰۰۶)، نشان داد که برندسازی داخلی وفاداری برند کارکنان و تمایل آن‌ها برای باقی ماندن با برند سازمان را افزایش می‌دهد. حس تعلق سازمانی شامل؛ حس وابستگی، تعلق و غرور ناشی از عضویت سازمان، وفاداری به سازمان و پشتیبانی از اهداف سازمانی، تشابه و همانندی درک شده بین کارکنان و سازمان از نظر ارزش‌ها و اهداف مشترک است (شارما، ۲۰۱۲) که حس تعلق کارمند به برند به معنی وابستگی زیاد به سرنوشت و موفقیت برند است (پانجایسری و همکاران، ۲۰۱۱). وفاداری به برند، تمایل کارکنان به ماندن با برند حاضر و ادامه کار با آن تعریف شده است. از طرف دیگر، وفاداری کارکنان به برند در پاسخگویی مؤثر به نیازهای مشتری بسیار با اهمیت است؛ همچنین هر چه وفاداری کارکنان در سطح بالایی باشد، کارکنان به برند و محیط کار بیشتر وابستگی پیدا می‌کنند (فارستر، ۲۰۱۰)، ارزش‌های مشترک مشارکت کارکنان را افزایش یافته و از این راه تعهد بالاتری به برند شرکت خلق و رفتار آن‌ها برند محور می‌شود.

در چند سال اخیر، نقش غیر قابل انکار کارکنان باعث شده است تا نیروی انسانی برای ساختن برند، کانون توجه بسیاری از تحقیقات علمی شود علاوه بر این، برندسازی داخلی بر حسب ویژگی سازمان‌های ورزشی که در آن‌ها غالباً عوامل انسانی محوریت دارد، اهمیت این مطلب را دو چندان کرده است. اما، مطالعه ادبیات موضوع به وضوح نشان می‌دهد که مطالعات بسیار اندکی تأثیر برندسازی داخلی را بر کارکنان شامل تعهد به برند، حس تعلق و

و در خصوص فعالیت‌های خدماتی P پنجمی یعنی کارکنان باید اضافه شود و چون خدمات مستقیماً توسط کارکنان ارائه می‌شود لذا انتخاب، آموزش و انگیزش کارکنان در این بخش نقش بسیار مهمی در جلب رضایت مشتری خواهد داشت (ابزاری<sup>۱</sup> و همکاران ۲۰۱۱). پژوهش پانجایسری، هینر و اوانشیتسکی<sup>۲</sup> در سال ۲۰۰۹ از محدود کارهایی است که در آن نگرش کارکنان بر برندسازی داخلی مورد بررسی قرار گرفته است و یافته‌های آنها نشان داد که برندسازی داخلی روی نگرش کارکنان اثر دارد و آن نیز بر عملکرد برند اثر می‌گذارد.

بنابراین می‌توان گفت برندسازی داخلی مجموعه‌ای از فرایندهای استراتژیک به منظور هماهنگ کردن و توانمندسازی کارکنان برای ایجاد یک تجربه مناسب از برند در مشتریان به صورت روشمند است. این فرایند ضمن این‌که شامل عواملی نظیر ارتباطات داخلی، آموزش، رهبری، برنامه‌های پاداش و جذب نیرو و عوامل حمایتی است و از عوامل کلیدی تأثیرگذار بر رفتار برند محور کارکنان و عملکرد برند به شمار می‌آید (گاتام<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۴)؛ اما تنها به این عوامل نیز محدود نیست. استراتژی‌های درونی سازی برند که به وسیله سازمان‌ها انجام می‌گیرد، فرایندی است که می‌کوشد راهنمایی برای کارکنان جهت ایفای تعهد برند سازمان باشد (چونگ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲) همچنین، برندسازی داخلی اثر مثبتی بر تعهد برند کارکنان دارد (پانجایسری<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۷ و ۲۰۰۸).

- 
- 1- Abzari
  - 2- Punjaisri, Wilson, Evanschitzky
  - 3- Gautam
  - 4- Chong
  - 5- Punjaisri

اس پی اس اس محاسبه شد، که مقدار آن ۰/۸۷ به دست آمد.

### یافته های پژوهش

با توجه به جامعه آماری این پژوهش ۱۱۸ نفر پاسخگویان را مرد و ۱۰۳ نفر را زنان تشکیل می دهند. از میان آن ها ۸/۸۱ درصد دارای شغل اجرایی (مربیان، مسئولان ثبت نام و سایر کارکنان) و ۹/۱۶ درصد دارای مشاغل مدیریتی هستند. از نظر پراکندگی سنی نیز ۷۴ درصد بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۷/۸ درصد نیز بین ۳۰ تا ۴۰ سال و بقیه بالاتر از ۴۰ سال داشتند.

در این بخش به ارائه نتایج حاصل از تحلیل داده ها پرداخته می شود. در جدول ۱، میانگین و انحراف استاندارد هر یک از متغیرها نشان داده شده است. دامنه تغییرات انحراف استاندارد از ۶/۱ تا ۹۲/۲ برای متغیر برندسازی داخلی متغیر رفتار برند تا ۹۲/۲ جبرای می باشد.

وفاداری به برند و رفتار برند محور را به طور جامع بررسی کرده اند و اندک مطالعات موجود هر کدام به بخشی از آن پرداخته اند. از این رو محقق را بر آن داشت تا گامی در جهت تقویت ادبیات این مفهوم و تبیین ابعاد مربوط به این حوزه در مطالعات بازاریابی ورزشی ایران بردارد.

### روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از جهت هدف، پژوهشی کاربردی و از نظر گردآوری داده در گروه تحقیقات توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی است. جامعه پژوهش با توجه به هدف مورد نظر در آن، شامل ۲۲۱ نفر از کارکنان باشگاه های بدنسازی مطرح در سطح شهر تهران، اصفهان، تبریز، شیراز و مشهد می باشد که با مخاطبان تماس مستقیم داشتند و حجم نمونه نیز برابر با جامعه آماری در نظر گرفته شد. همچنین برای گردآوری داده از پرسشنامه محقق ساخته با طیف پنج گزینه ای لیکرت (کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵) استفاده شد که با مراجعه مستقیم و به روش خودگزارشی تکمیل شدند. برای تحلیل داده ها از روش مدل یابی معادلات ساختاری<sup>۱</sup> با استفاده از نرم افزار آموس گرافیک استفاده شد. جهت تعیین پایایی پرسشنامه، ابتدا پرسشنامه تایید شده از سوی ۸ نفر از اساتید بازاریابی ورزشی، در بین یک نمونه ۳۰ نفری از کارکنان جامعه مورد نظر توزیع و جمع آوری گردید و سپس ضریب پایایی یا ثبات درونی پرسشنامه براساس داده های به دست آمده با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ توسط نرم افزار

جدول ۱. نتایج توصیفی متغیرهای پژوهش

| انحراف استاندارد | میانگین | حداکثر | حداقل |                           |
|------------------|---------|--------|-------|---------------------------|
| ۲.۳۴             | ۱۲.۰۶   | ۲۲.۰۰  | ۴.۰۰  | حس تعلق و وفاداری به برند |
| ۲.۳۸             | ۱۳.۰۶   | ۲۳.۰۰  | ۳.۰۰  | تعهد به برند              |
| ۲.۹۲             | ۱۱.۷۴   | ۲۳.۰۰  | ۳.۰۰  | رفتار برند محور           |
| ۱.۶۶             | ۹.۰۷    | ۱۸.۰۰  | ۲.۰۰  | برندسازی داخلی            |

دیدگاه نظری است، در نمودار مسیر ۱ داده شده است.

جدول ۲، نشان‌دهنده ماتریس همبستگی متغیرهاست. با بررسی این ماتریس مشاهده می‌شود که همبستگی بین متغیرهای مورد مطالعه قابل توجه بودند.

برای مطالعه روابط علی- معلولی بین ابعاد برندسازی داخلی؛ تعهد به برند، حس تعلق و وفاداری به برند با رفتار برند محور در بین کارکنان مورد مطالعه از مدل تحلیل مسیر استفاده شد که در آن تعهد به برند، حس تعلق و وفاداری به برند به عنوان متغیر مکنون مطرح شده‌اند. روابط ادعا شده در مدل که مبتنی بر

جدول ۲. ماتریس همبستگی تخمین‌ها

| Be    | Co    | BLo   | IB    |
|-------|-------|-------|-------|
|       |       |       | ۱/۰۰۰ |
|       |       | ۱/۰۰۰ | ۰/۵۸  |
|       | ۱/۰۰۰ | -۰/۳۶ | ۰/۴۱  |
| ۱/۰۰۰ | ۰/۶   | -۰/۷۳ | ۰/۸۱  |

IB=برندسازی داخلی، حس تعلق و وفاداری به برند =BLo، تعهد به برند =Co، رفتار برند محور دانش=Be

(جدول ۳) نشان داد که همه متغیرها با نمره t بزرگ‌تر از ۰/۴۱۶ در سطح معناداری 0/05 می‌باشد.

در ادامه تحلیل نتایج، وزن‌های رگرسیونی هر یک از متغیرها در جدول ۳، آورده شده است. بررسی مدل اندازه‌گیری برحسب آزمون t

جدول ۳. وزن های رگرسیونی متغیرهای مدل تحقیق

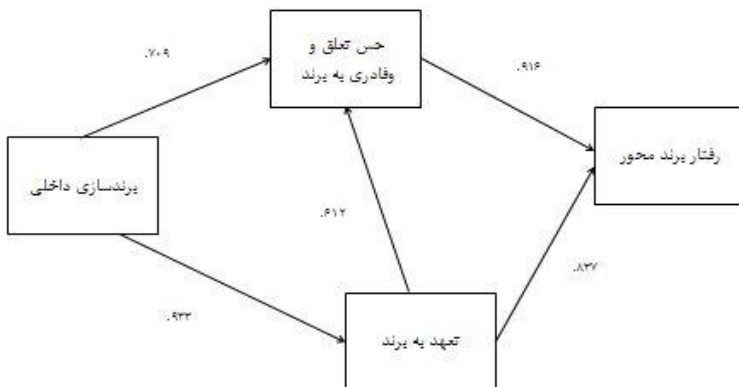
| تخمین | خطای<br>معیار | نسبت<br>بحرانی | سطح<br>معناداری | تخمین<br>استاندارد |                           |                           |
|-------|---------------|----------------|-----------------|--------------------|---------------------------|---------------------------|
| ۰/۷۹۰ | ۰/۰۵۵         | ۱۴/۲۷۵         | ***             | ۰/۹۳۳              | تعهد به برند              | برندسازی داخلی            |
| ۱/۰۰۰ | ۰/۰۶۶         | ۱۵/۲۴۹         | ***             | ۰/۷۰۹              | حس تعلق و وفاداری به برند | برندسازی داخلی            |
| ۰/۸۱۳ | ۰/۰۵۳         | ۱۵/۲۹۴         | ***             | ۰/۶۱۲              | حس تعلق و وفاداری به برند | تعهد به برند              |
| ۱/۰۰۰ |               |                |                 | ۰/۵۷۶              | رفتار برند محور           | حس تعلق و وفاداری به برند |
| ۰/۸۲۲ | ۰/۰۷۳         | ۱۱/۲۱۵         | ***             | ۰/۴۱۶              | رفتار برند محور           | تعهد به برند              |

\*\*\*= P<۰/۰۰۱

در شکل ۱، مدل مسیر حاصل از تحلیل داده ها نشان داده شده است که بر روی آن اندازه های استاندارد بین متغیرها قابل مشاهده است.

همچنین مدل اندازه گیری برحسب ضرایب تاثیر نشان دهنده تاثیر معنادار متغیرهای آشکار بر متغیر مکنون و همچنین تاثیر متقابل متغیرهای آشکار بر همدیگر با ضرایب تاثیر بزرگتر از ۰/۶۱۲ و در سطح معنی داری ۰/۰۵ می-باشد. این مدل نشان دهنده ضرابی با سطح معناداری مطلوب و رضایت بخش است؛ و بنابراین مدل نظری ارائه شده را تایید می کند.

Chi-square (df) = 180/187 (59); P-value (>=0/0۵) = 0/283



شکل ۱. مدل تحلیل مسیر نهایی حاصل از داده ها

جدول ۴. شاخص‌های نکویی برازش مدل تحقیق

| CMIN    | DF | P     | CMIN/DF | NFI<br>Delta1 | TLI<br>rho2 | RMSEA | CFI   |
|---------|----|-------|---------|---------------|-------------|-------|-------|
| ۱۸۰/۱۸۷ | ۵۹ | ۰/۲۸۳ | ۱/۱۲۴   | ۰/۹۸۵         | ۰/۹۹۷       | ۰/۰۱۱ | ۰/۹۹۸ |

مدل تحقیق

### ارزیابی مدل تحقیق

اعتبار پیش‌بینی‌کنندگی یک مدل به معنی داری پارامترهای تخمینی آن بستگی دارد. یکی از پرکاربردترین معیارهای برازندگی کای دو می باشد و هر چه مقدار آن کوچک‌تر باشد برازش مدل تدوین شده رضایت‌بخش‌تر و بهتر است (کلین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). چنان‌که سطح معنی‌داری بزرگ‌تر از ۰/۰۵ باشد با تایید فرض صفر، بیان می‌کند که مدل تدوین شده توسط پژوهشگر به‌طور کلی تایید می‌شود. علاوه بر این، جهت بررسی برازندگی از ریشه دوم میانگین مربعات خطای برآورد<sup>۲</sup> (RMSEA) و ریشه میانگین مجذور پس ماندها<sup>۳</sup> (RMR) استفاده شد که هر چه مقدار آن‌ها به صفر نزدیک باشد، برازش مدل مناسب‌تر خواهد بود (بیرن<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳). همچنین شاخص برازندگی<sup>۵</sup> (GFI) و شاخص تعدیل‌یافته برازندگی<sup>۶</sup> (AGFI) نیز محاسبه گردید که نتایج آن در جدول (۴) قابل مشاهده است. براساس نتایج، کلیه روابط بین متغیرها در سطح  $p \leq 0/05$  معنادار بوده است؛ یعنی تاثیرگذاری برندسازی داخلی بر رفتار برند محور کارکنان بر حسب مدل تدوین شده تایید می‌شود.

نتایج جدول ۴، نشان می‌دهد که در میان گویه‌های مربوط به عوامل فرهنگی، گویه‌های شماره ۱، ۲ و ۳ دو شرط لازم یعنی اختلاف میانگین مثبت نسبت به سطح متوسط، و اختلاف معنادار ( $P \leq 0.05$ ) نسبت به همین سطح را دارا می‌باشند، بنابراین در این گویه‌ها فرض صفر ( $\mu = 3$ ;  $H_0$ ) رد می‌گردد و می‌توان بیان نمود که میانگین نمونه به طور معناداری بزرگتر از سطح متوسط می‌باشد ( $\mu > 3$ ;  $H_A$ )؛ اما گویه‌های ۴، ۵ و ۶ به دلیل اختلاف میانگین منفی و یا نداشتن اختلاف معنادار، از عوامل فرهنگی حذف شده و در آزمون رتبه‌ای فریدمن در نظر گرفته نمی‌شوند. هم‌چنین با توجه به سطح معناداری به دست آمده در آزمون فریدمن، فرض یکسان بودن ۳ گویه تعریف شده رد می‌شود، و مشخص می‌گردد که این گویه‌ها تاثیر متفاوتی بر بروز پدیده فرار مالیاتی ورزشکاران و مربیان حرفه‌ای دارند، که در این میان گویه عدم گسترش فرهنگ مالیاتی در جامعه، با میانگین رتبه ۲/۱۴، در رتبه اول و دارای بیشترین اهمیت می‌باشد.

- 1 Kline
- 2 Root Mean Square Error of Approximation
- 3 Root Mean square Residual
- 4 Byrne
- 5 Goodness of Fit Index
- 6 Adjusted Goodness of Fit Index



## بحث و نتیجه گیری

طبق یافته حاصل از مدلی یابی معادلات ساختاری درخصوص مطالعه تاثیر ابعاد مذکور نشان داد که روابط علی- معلولی بین تأثیر برندسازی داخلی بر رفتار برند محور کارکنان از طریق نگرش کارکنان (حس تعلق، تعهد و وفاداری به برند) از تحلیل مدل مسیر استفاده شد که در آن مقادیر ضرایب مسیر مناسب و نتایج ماتریس همبستگی متغیرها، وجود رابطه معنادار و مثبت را تأیید کرد ولی در بررسی میزان اهمیت متغیرهای جمعیت شناختی در ابعاد برندسازی داخلی تفاوت معناداری مشاهده نشد. لازم به ذکر است در سایر پژوهش‌های انجام یافته قبلی نیز نتایجی دال بر اثرگذاری متغیرهای جمعیت شناختی بدست نیامد که به نظر می‌رسد این عدم مشاهده تفاوت معنادار بخاطر تاثیرپذیری اندک مضامین و مفاهیم ابعاد برندسازی داخلی از منظر متغیرهای جمعیت شناختی است.

بررسی تأثیر برندسازی داخلی بر رفتار برند محور کارکنان نتایج نشان داد که حس تعلق و وفاداری با ۰/۹۱۶ بالاترین ضریب تاثیر مستقیم بر رفتار برند محور و تعهد به برند با ضریب تاثیر مستقیم ۰/۸۳۷ و ضریب تاثیر غیر مستقیم ۰/۶۱۲ بر رفتار برند محور را دارد و از این رو می‌توان گفت اگر فعالیت‌های برندسازی داخلی در باشگاه‌های ورزشی به درستی انجام شوند؛ یعنی آن‌ها بر اساس ارزش‌های پایه برند خود و جایگاه تعریف شده آن در بازار هدف خود اقدام به تعریف ارزش‌های قابل ارائه به نیروی انسانی فعلی و بالقوه خود نموده و سپس اقدام به ایجاد درکی سازمانی مشترک از ارزش برند در تمامی افراد و واحدهای مرتبط با حوزه منابع انسانی

نماید. با ایجاد ساختار منسجم ارتباطی، برای ارتباط منظم واحدهای حوزه منابع انسانی، حوزه خدمات مشتریان، حوزه روابط عمومی و حوزه بازاریابی شرایطی را فراهم می‌شود تا ضمن ایجاد یک درک سازمانی مشترک بین تمامی واحدهای فوق از جایگاه برند سازمان، تصویری یکپارچه از ارزش‌های آن ارائه شود و واحدهای مختلف فعالیت‌های یکدیگر را خنثی نکنند. به طور مثال در یک باشگاه ورزشی، تمامی تلاش‌های حوزه منابع انسانی در ایجاد برند می‌تواند با چند کلمه منفی از سوی یکی از مربیان، با شکست مواجه گردد.

برند یک پدیده‌ای است که در طول زمان شکل می‌گیرد. بنابراین برند استمرار افکار، گفتار، رفتار و آثار اعضای سازمان است. این فرآیند به لحاظ ویژگی‌های خاص باشگاه بدن‌سازی بیش از پیش متکی به منابع انسانی است چرا که در آن منابع انسانی اعم مربیان و کارکنان و سایر پرسنل به صورت هم‌زمان هم محصول را تولید و هم آن‌را به مخاطبان عرضه می‌کنند بنابراین در سایه برندسازی داخلی در آن باشگاه‌ها، تولیدکنندگان و عرضه‌کنندگان می‌توانند کردار و گفتاری مطابق آنچه در رسالت برند بیان شده، ارائه دهند. در همین راستا، برگستورم نیز برند را پدیده‌ای نامیده که از درون اعضای یک سازمان به بیرون انتقال پیدا می‌کند. اگر این فرایند از منظر واحدهای رفتاری کارکنان باشگاه‌های بدن‌سازی موشکافی شود افراد و کارکنان در جهت ارائه تصویری مطلوب و جذاب از برند باشگاه متبوع خود، در تعامل با مشتریان و مخاطبان به تکریم شخصیت و تمرکز به تأمین حداکثری رضایت آنها می‌پردازند. به عبارتی دیگر، کارکنان با حس تعهد به برند باشگاه خود

برای موفقیت باشگاه متبوع و برند آن کارهایی را که خارج از حیطه وظایف آنان است، انجام دهند. مسئول ثبت‌نامی که با صرف وقت زیاد سعی می‌کند زمانبندی تمرینی منعطف و ابتکاری در اختیار مشتریان قراردادها تا تداعی خوشایند از برند باشگاه در ذهن مشتریان شکل گیرد.

شایان ذکر است که یافته‌های این پژوهش با نتایج مطالعات پانجاسیری و همکاران، بورمن و همکاران بولینو و همکاران همگرایی دارد. که هر کدام در یافته‌های خود یک یا چند متغیر همگرا با یافته‌های این پژوهش گزارش کردند. از این رو، همان طور که مدل پژوهش نشان داد، اجرای اثربخش برنامه‌های برندسازی داخلی (به‌ویژه بر کارکنانی که تماس مستقیم با مشتری دارند)، در باشگاه‌های مورد مطالعه و دیگر سازمان‌های ورزشی و خدماتی می‌تواند تاثیر قابل توجهی در درک کارکنان نسبت به برند سازمان و در خدمت‌رسانی موفق به مشتری و در نهایت بهبود برند باشگاه در ذهن مشتری داشته باشد. بنابراین طبق یافته‌های این پژوهش و از آنجایی که برندسازی داخلی از یک فرآیند زنجیره‌ای در باشگاه‌های بدن‌سازی پیروی می‌کند که کارکنان مهمترین عنصر در تولید و عرضه آن هستند. بر این اساس، به نظر می‌رسد؛ کلیه کارکنان بایستی در طول فرآیند برندسازی داخلی دخالت و درگیری داشته باشد. آیورند و همکاران نیز در یافته‌های خود وجود رابطه قوی و مثبت بین درگیری منابع انسانی در برندسازی و تقویت برندسازی داخلی را گزارش کردند. کارکنان بایستی به اهمیت مشتری و همه نقاط تماس وی با باشگاه را مورد توجه قرار دهند.

حداکثر تلاش را در جهت طراحی و ارائه تمرین و برنامه‌ها مطابق خواست مشتریان انجام می‌دهند تا برند باشگاه تقویت شود و رقبا را کنار بزنند. نتایج پژوهش فاستر و همکاران نیز موید این بود که برندسازی داخلی موجب تقویت برندسازی کلی است.

مطابق نتایج؛ به نظر می‌رسد برندسازی داخلی صحیح، کارکنان را نسبت به مأموریت و پیمان برند باشگاه آگاه می‌کند و باعث می‌شود آنان هر چه بیشتر به برند باشگاه متبوع خود متعهد شده و به آن تعلق و وابستگی پیدا کنند. تعهد به برند در کارکنان خود باعث تقویت وفاداری کارکنان به برند باشگاه شده و این وفاداری به کمک حس تعلق درونی که فرد با برند دارد، منجر به بروز رفتارهایی غیرتمدارانه نسبت به باشگاه و برند آن از سوی کارکنان می‌شود که رفتار محور برند نامیده می‌شود. زمانی که کارکنان به درجه‌ای از وفاداری و تعلق به برند برسند که رفتار برند محور از خود نشان دهند، یعنی؛ طوری با اهداف باشگاه و برند آن در می‌آمیزند که قبل از هر گونه عمل یا بیان هر سخنی، اثر آن را روی برند باشگاه در نظر می‌گیرند و رفتارهایی براساس شأن باشگاه از خود نشان می‌دهند. چنین کارکنانی همواره در جهت بهبود امور از خود ابتکار نشان می‌دهند و با تمام توان خود در جهت به جا آوردن پیمان و اهداف برند تلاش می‌کنند، چرا که موفقیت باشگاه متبوع را موفقیت خودشان می‌دانند. مربی که هنگام طراحی تمرین علاقمندی مشتریان را در نظر می‌گیرد تا این حس در مشتری ایجاد شود که برای این باشگاه و این برند مشتری ارزشمند است. با پیاده‌کردن برندسازی داخلی بهینه، کارکنان حتی حاضرند

- Evanschitzky, H., et al. (2009). Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*, 20(2), 209-226.
- Bauer, H. H., Stokburger-Sauer, N. E., & Exler, S. (2008). Brand image and fan loyalty in professional team sport: A refined model and empirical assessment. *Journal of Sport Management*, 22(2), 205.
- Bergstrom, A., Blumenthal, D., & Crothers, S. (2002). Why internal branding matters: The case of Saab. *Corporate Reputation Review*, 5 (2-3), 133-142. Bergstrom, A., Blumenthal, D., & Crothers, S. (2002). Why internal branding matters: The case of Saab. *Corporate Reputation Review*, 5(2-3), 133-142
- Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *The Journal of Brand Management*, 12(4), 279-300.
- Byrne, B. M. (2013). Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming: Routledge.
- CHONG, M. (2012). Infusing Corporate Values and Delivering Brand Promise: Singapore Airlines' Experience.
- Cooper, J., & Cronin, J. J. (2000). Internal marketing: A competitive strategy for the long-term care industry. *Journal of business Research*, 48(3), 177-181.
- De Chernatony, L. (2010). *From brand vision to brand evaluation: The strategic process of growing*
- زیرا ضروری است که برند به طور داخلی و خارجی هم‌سوسازی شود. چنان‌که چیزی که در بیرون از سازمان گفته می‌شود بایستی همان چیزی باشد که در درون تلاش برای تحقق آن وجود دارد. به‌طور خلاصه می‌توان گفت، قرار دادن کارکنان به عنوان سفیران برند باشگاه‌ها بسیار حیاتی است که بایستی شامل مشارکت همه پرسنل و مربیان از تمام سطوح باشد. در این صورت آن‌ها برند را از طریق ارتباطات تجربی ترویج خواهند کرد.

## منابع

- Abimbola, T., Lim, M., Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401-409.
- Abzari, M., & Ghujali, T. (2011). Examining the impact of internal marketing on organizational citizenship behavior. *International Journal of Marketing Studies*, 3(4), 95.
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of marketing*, 37(9), 1177-1186.
- Aurand, T. W., Gorchels, L., & Bishop, T. R. (2005). Human resource management's role in internal branding: an opportunity for cross-functional brand message synergy. *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), 163-169.
- Baron, S., Patterson, A., Oakes, S., Harris, K., Punjaisri, K.,

- Kotler, P. (2002). *Marketing places*: Simon and Schuster.
- Papasolomou, I., & Vrontis, D. (2006). Using internal marketing to ignite the corporate brand: The case of the UK retail bank industry. *The Journal of Brand Management*, 14(1-2), 177-195.
- Punjaisri, K., & Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *The journal of brand management*, 15(1), 57-70.
- Punjaisri, K., & Wilson, A. (2011). Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing*, 45(9/10), 1521-1537.
- Punjaisri, K., Wilson, A., & Evanschitzky, H. (2008). Exploring the Influences of Internal Branding on Employees' Brand Promise Delivery: Implications for Strengthening Customer-Brand Relationships. *Journal of Relationship Marketing*, 7(4), 407-424.
- Saleem, F. Z., & Iglesias, O. (2016). Mapping the domain of the fragmented field of internal branding. *Journal of Product & Brand Management*, 25(1), 43-57.
- Schiffenbauer, A. (2001). Study all of a brand's constituencies. *Marketing News*, 35(11), 17.
- Sharma, N., & Kamalanabhan, T. J. (2012). Internal corporate communication and its impact on internal branding: Perception of Indian public sector employees. *Corporate Communications: An International Journal*, 17(3), 300-322.
- *and strengthening brands*: Routledge.
- Erkmen, E., & Hancer, M. (2015). "Do your internal branding efforts measure up?" Consumers' response to brand supporting behaviors of hospitality employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(5), 878-895.
- Focus, H. (2006). Brand your company to get and keep topemployees. *HR Focus*, 83(10).
- Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401-409.
- Gautam, T., Van Dick, R., & Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(3), 301-315.
- Goodman, M. B., Sharma, N., & Kamalanabhan, T. (2012). Internal corporate communication and its impact on internal branding: Perception of Indian public sector employees. *Corporate Communications: An International Journal*, 17(3), 300-322.
- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and branding: Research findings and future priorities. *Marketing science*, 25(6), 740-759.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*: Guilford publications.



**The effect of internet advertising Brand equity  
(Case Study: Merooj Brand)**

**Vajiheh Javani<sup>1\*</sup>**

Received: Feb19, 2014

Accepted: Nov 27, 2014

---

**Abstract**

**Objective:** Internal branding is a new concept to consider the impact of employees to create a better brand image in the minds of customers. This study aims to investigate the effects of internal branding on the behavior of the employees in the organization.

**Methodology:** This study was descriptive -survey one. The sample in this study consisted of 221 employees of the famous clubs in cities; Tehran, Isfahan, Tabriz, Shiraz and Mashhad. The data was collected through consulted directly and self-report procedure by a researcher-conducted questionnaire (Cronbach's alpha coefficient 87/0) which scaled with a five-point Likert from strongly agree to strongly disagree .Amos Graphic software was used for analyzing Data.

**Results:** The results of the path analyses coefficients and the results of the correlation matrix of variables showed positive and significant relationship among variables. So the effect of internal branding on employees' brand oriented behavior, sense of brand belonging, brand commitment and brand loyalty was verified.

**Conclusion:** According to the result, internal branding of clubs and other sports organizations can have a significant impact on employees' perceptions of the organization and its brand, help to get successful service to customers and improve brand Image in the mind of the customers.

**Keywords:** Internal branding, Sports organizations, Employees.

---

1. Assistant Professor of Sport Management, Faculty of Physical Education, University of Tabriz

\*Email: v.javani@tabrizu.ac.ir