

ارائه الگویی برای برندسازی داخلی بر اساس رویکرد فراترکیب

چکیده

هدف: برندسازی داخلی یکی از موضوعات مهم برای برندسازی مؤثر و موفق سازمان‌ها است. از آنجا که تحقیقات مربوط به حوزه برندسازی داخلی بسیار پراکنده هستند در این پژوهش تلاش شده است به صورت نظام‌مند به بررسی و دسته‌بندی راهبردها، ابزارها و راهکارهای برندسازی داخلی پرداخته شود تا الگویی جهت پیاده‌سازی آن در سازمان ارائه گردد.

روش: پژوهش حاضر کاربردی، توصیفی و از نوع کیفی است و بر اساس رویکرد فراترکیب اجرا شده است. با توجه به هدف پژوهش، ابتدا ۳۵۶ مقاله انتخاب و در نهایت ۶۸ مقاله معتبر مورد بررسی قرار گرفته است. جامعه پژوهش، کلیه مقاله‌های منتشر شده مجله‌های لاتین و فارسی در پایگاه‌های علمی معتبر و در بازه زمانی (۲۰۱۰ تا ۲۰۲۲)، (۱۳۹۰ تا ۱۴۰۱) است.

یافته‌ها: براساس تجزیه و تحلیل انجام شده با استفاده از روش تجزیه و تحلیل محتوا روی ۶۸ مقاله منتخب، در مجموع دو دسته اصلی شامل راهبردها و راهکارها و ابزارها و ۱۲ مفهوم و ۶۳ کد در این تحقیق کشف و برچسب‌گذاری شده است.

نتیجه‌گیری: راهبردها و ابزارهای شناسایی شده از دو منظر مورد بررسی قرار گرفته‌اند ۱. کانون توجه (داخلی و خارجی) ۲. میزان تغییرات سازمانی مورد نیاز برای پیاده‌سازی آنها (تدریجی و بنیادی) و در نهایت یک الگوی چهار بخشی جهت پیاده‌سازی برند داخلی در سازمان ارائه شده است که اعتبار آن توسط خبرگان و اساتید دانشگاهی تأیید گردیده است. الگوی پژوهش حاضر به پژوهش‌گران و سازمان‌ها کمک می‌نماید تا سطح و عمق دانش موجود در حوزه برندسازی داخلی آنها ارتقاء یابد زیرا در یک نگاه جامع با راهبردها، ابزارها و راهکارهای پیاده‌سازی برندسازی داخلی و متغیرها و مؤلفه‌های آن آشنا شده و مهم‌تر از آن شرایط و اقتضات بهره‌گیری از آنها را نیز متوجه خواهند شد.

واژه‌های کلیدی: برندسازی داخلی، استراتژی، راهکار، ابزار، فراترکیب

مقدمه

در طول دو دهه گذشته، برند داخلی به موضوعی داغ در میان مدیران تبدیل شده است و در عین حال توجه بیشتری را در جامعه تحقیقاتی به خود جلب کرده است (اشمیت، اند، ایگلسیاس، ۲۰۲۱). برندسازی داخلی زیرمجموعه‌ای از بازاریابی داخلی است که توجه و تمرکز آن بر مشتری داخلی است (آریتا و کالی، ۲۰۲۰؛ کوچروف و همکاران، ۲۰۲۲). برندسازی یک مفهوم چند بعدی است و هنگامی که در بین کارکنان یک سازمان استفاده می‌شود، به آن برندسازی داخلی می‌گویند (سلیمانی و همکاران، ۲۰۲۱). فرایندها، راهبردها و ابزارهای برندسازی برای ایجاد وابستگی کارکنان به برند و عمل به رفتارهایی خاص است (ژانگ و اکسیو، ۲۰۲۱). برندسازی ابزاری اساسی برای افزایش عملکرد فردی و سازمانی است، سازمان‌ها برای ارائه تصویر واضح و منحصر به فرد از خود در درون و بیرون سازمان، تلاش می‌کنند تا مزایای خود را نسبت به سایر سازمان‌ها نشان دهند (مزرعه، برزکی، صفری، ۱۴۰۰). در این زمینه کارکنان نقش اساسی دارند که جهت پیاده‌سازی آن باید فضای تشویقی برای افزایش تعامل کارکنان، وابستگی عاطفی و نگرش مثبت آن‌ها نسب به برند سازمان ایجاد گردد (کاتور، مالهورا و شارما، ۲۰۲۰). سازمان دارای برندسازی داخلی موفق، کارکنان را به عنوان قهرمانان برند می‌داند و برعکس سازمان دارای عملکرد ضعیف، تخریب برند خود را به دست کارکنان می‌بیند (لیجرهولت، بیدنباخ و هولتن، ۲۰۲۰). برندسازی داخلی، هر کارمند در سازمان را به عنوان نیروی فعال و تصمیم‌گیرنده در نظر می‌گیرد (بیدنباخ و همکاران، ۲۰۲۳). زیرا آن‌ها برند را بیشتر به سایر ذینفعان تحویل خواهند داد و به نوبه خود سهم مهمی در وعده برند دارند (کوچروف و همکاران، ۲۰۲۲). تمرکز برندسازی داخلی بر تشویق کارکنان به زندگی با برند و اجرای مداوم وعده‌های برند است، به طوری که رفتار فردی کارکنان با هویت برند ارتباطی متقابل داشته باشد (ساینی و سریواستاوا، ال ای اوینس، ۲۰۲۲). تنها از طریق مدیریت برند داخلی است که کارکنان می‌توانند مهارت‌ها و دانش مورد نیاز برای همسو کردن نگرش و رفتار خود با ارزش‌های برند را کسب نمایند و به برند متعهد شوند و یک تجربه مثبت برای مشتری ایجاد نمایند (آریتا و کالی، ۲۰۲۰؛ پی‌ها و اولونیتیس، ۲۰۱۸). کوچروف و همکاران، ۲۰۲۲؛ بیدنباخ و همکاران، ۲۰۲۲؛ لیجرهولت، بیدنباخ و هولتن، ۲۰۲۰. سازمان‌ها در مسیر ساخت برند بر مزایای ارزشی خود، مانند مهارت‌های کارکنان، دانش، تعامل و روابط مداوم با مشتریان تأکید می‌کنند و از آنجا که این مزایا از طریق تجربه خرید حاصل می‌شود، کارکنان سازمان، نقش کلیدی در انتقال آن‌ها به مشتریان دارند (گراس، مهران، محمد، ۲۰۱۸). به همین دلیل است که تئوری برندسازی داخلی تأکید می‌کند که سازمان‌ها باید کارکنان داخلی خود را در اولویت قرار دهند (سلیمانی و همکاران، ۲۰۲۱). در واقع هدف برندسازی داخلی ترویج برند در بین کارکنان است تا آنها را تشویق کند ارزش‌های برند را به ذینفعان خارجی ارائه دهند (سلیم و ایگلسیاس، ۲۰۱۶؛ کوچروف و همکاران، ۲۰۲۲؛ سلیمانی و همکاران، ۲۰۲۱؛ آریتا و کالی، ۲۰۲۰).

برندسازی داخلی، با تمرکز ویژه بر کارمندان، به آنها اطمینان می‌دهد که سازمان‌شان محل کار مناسبی برای مشارکت و دستیابی به اهداف سازمانی است (وطناپایزال، ۲۰۱۸). بنابراین، با ایجاد اشتیاق برای کارکنان و نهادینه کردن ارزش‌های سازمانی در قلب

^۱ . Schmidt, Ind, Iglesias

^۲ . Arrieta and Cali

^۳ . Kucherov and et all

^۴ . Soleimani and et all

^۵ . Zhang and Xu

^۶ . Kaur, Malhotra, Sharma

^۷ . Leijerholt, Biedenbach, Hultén

^۸ . Biedenbach and et all

^۹ . Saini, lievens, srivastava

^{۱۰} . Piha, Avlonitis

^{۱۱} . Grass, Mahran, Mohammad

^{۱۲} . Saleem, Iglesias

^{۱۳} . watanapaisal

آن‌ها، حمایت‌های متنوعی از برند سازمان ایجاد می‌شود. مدیریت موثر برندسازی داخلی می‌تواند یک جامعه برند مستحکم در داخل سازمان ایجاد کند که در این صورت، احتمالاً کارمندان از مجموعه تمرین‌هایی که توسط سازمان برای انتقال تضمین برند استفاده می‌شود، پیروی می‌کنند؛ در نتیجه، ارادتشان به برند و وفاداریشان به آن تقویت می‌شود. (سلیمانی و همکاران، ۲۰۲۱). یک برند داخلی قوی می‌تواند از اجرای برنامه‌های شرکت پشتیبانی کند، کیفیت روابط برند و مصرف‌کننده را افزایش دهد، عملکرد مالی را بهبود بخشد و به سهولت به مزیت رقابتی دست یابد (بایدنباخ و همکاران، ۲۰۲۲).

از آنجایی که برند منبع قوی از ارتباطات حسی و شناختی محسوب می‌شود (محمد مهدی پور، شجاعی، نیک‌نفس، ۱۴۰۰)، تمام تلاش برنامه‌های برندسازی، متقاعد کردن مشتریان برای تجربه یا تکرار تجربه استفاده از یک محصول یا خدمت است و برنامه‌های مرتبط به آن زمانی که از داخل سازمان شروع شود، شکل جدیدی به خود می‌گیرد و به جای این‌که ادعایی تولید شود و زیرساخت و رفتار را پوشش دهند، ادعا تقویت می‌شود؛ یعنی سازمان نمایش‌نامه برند را از درون با هارمونی رفتاری و احساسی نمایش می‌دهد. بنابراین برندسازی داخلی یا درون‌سازمانی، همان بسترسازی فرهنگی است که مولد رفتارهای برند و انتقال‌دهنده حس مورد انتظار برند است (شفیعا ونقوی، ۱۳۹۷). اخیراً برندسازی داخلی، به یکی از عوامل توانمند سازمان‌ها در ارائه وعده برند خود تبدیل شده است که برای پاسخگویی به انتظارات مشتریان از فعالیت‌های تبلیغاتی متنوع استفاده می‌نماید (ابراهیمی نژاد و همکاران، ۱۳۹۶).

با وجود اینکه سازمان‌ها در تلاش‌های بازاریابی و ایجاد منابع تجاری برای افراد خارجی (مشتریان و ذینفعان خارجی) به صورت هدفمند سرمایه‌گذاری نموده‌اند اما نقش کارکنان را در تحقق استراتژی برند سازمانی نادیده گرفته‌اند (وطن‌پایسال^{۱۴}، ۲۰۱۹). با وجود نقش تعیین‌کننده کارکنان در ایجاد برندهای قوی تا حد زیادی اهمیت کارکنان در برندسازی داخلی و تمرکز بر آن‌ها و نحوه تبدیل آن‌ها به قهرمانان برند نادیده گرفته شده است (لوهندورف و دیامانتوپولوس^{۱۵}، ۲۰۱۴). برندسازی خارجی به طور سنتی مورد توجه محققان و مدیران قرار گرفته است، به همین دلیل، برخی از نویسندگان خواستار تحقیقات بیشتر در مورد برندسازی داخلی هستند زیرا برخی ناسازگاری‌ها در مورد مفهوم‌سازی و فرآیند اجرای آن وجود دارد. بنابراین، برندسازی داخلی هنوز به عنوان یک موضوع در حال توسعه در نظر گرفته می‌شود که نیاز به تحقیقات بیشتری دارد (آریتا و کالی، ۲۰۲۰).

باتوجه به آن‌چه بیان شد و براساس مرور مطالعات پیشین برندسازی داخلی، صاحب‌نظران و پژوهشگران متعددی در سراسر دنیا بادیگاه‌های متنوع در دوره‌های مختلف، مدل‌های مجزا و چارچوب‌های گسسته‌ای در زمینه برندسازی داخلی ارائه کرده‌اند که در نهایت، جامعیت یافته‌های مربوطه را متزلزل ساخته است. باتوجه به اهمیت برندسازی داخلی در کلیه صنایع خدماتی ایران، تاکنون پژوهش‌های انجام شده محدود و جزیره‌ای بوده و هنوز در ارتباط با شناسایی راهبردها و راهکارها و ابزارهای آن و رسیدن به یک الگو مدون در این زمینه شکاف نظری و عملی وجود دارد و به طور نظام‌مند در قالب پژوهشی جامع بررسی و ارزیابی نشده است. بررسی مطالعات پیشین نشان می‌دهد که در نشریه‌های داخلی، هیچ مطالعه‌ای مبنی بر ارائه چارچوبی برای برندسازی داخلی با استفاده از رویکرد فراترکیب صورت نگرفته است، که نوآوری و وجه تمایز این پژوهش از سایر پژوهش‌های دیگر را نشان می‌دهد. از این رو، پژوهش حاضر از طریق بررسی و مرور هدفمند تعاریف، چارچوب‌ها و مدل‌های پیشین این خلاء تحقیقاتی را پوشش می‌دهد. چارچوب پیشنهادی پژوهش حاضر، به پژوهشگران و دست‌اندرکاران حوزه برندسازی داخلی کمک می‌کند تا بدانند برای درک جامع از شناسایی راهبردها و ابزارها و راهکارهای موثر در این زمینه باید به چه متغیرها و مؤلفه‌هایی توجه کنند و به چه الگویی در این زمینه دست یابند و از این طریق، به گسترش سطح و عمق دانش موجود در حوزه برندسازی داخلی بیفزایند. یکی از روش‌هایی که به منظور بررسی، ترکیب و آسیب‌شناسی پژوهش‌های گذشته در چند سال اخیر معرفی شده، فراترکیب است. هدف اصلی پژوهش حاضر ارائه الگوی برندسازی داخلی در سازمان‌ها است که با بررسی مقالات پیشین و با استفاده از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و بارسو انجام شده است. برای تدوین الگوی مطلوب، اهداف فرعی به شرح زیر تدوین گردیده است:

- شناسایی راهبردهای برندسازی داخلی.
- شناسایی ابزارهای برندسازی داخلی.
- شناسایی راهکارهای برندسازی داخلی.

^{۱۴}. watanapaisal

^{۱۵}. Lohndorf and Diamantopulos

مطالعات در زمینه ادبیات برند شرکت‌ها در دهه ۱۹۹۰ آغاز شد؛ زمانی که استفان کینگ^{۱۶}، مشاور برجسته تبلیغات در انگلستان پیش‌بینی کرد که در آینده برندهای تجاری نسبت به برندهای محصول از اهمیت بیشتری برخوردار خواهند بود. سپس، بالمر^{۱۷} اولین مقاله مهم در مورد برندهای تجاری را در سال ۱۹۹۵ در این زمینه تدوین کرد. در برندسازی داخلی دو دیدگاه اصلی مطرح است، دیدگاه اول بر فعالیت‌های سازمانی متمرکز است و نگرش‌ها و رفتارهای مثبت مربوط به کارکنان را برمی‌انگیزاند که به عنوان فعالیت‌های برند داخلی نام‌گذاری می‌شوند و دیدگاه دوم بر نتایج برندسازی داخلی متمرکز است که شامل پاسخ‌های شناختی، احساسی و مثبت کارکنان نسبت به برند است (ژانگ و اکسیو، ۲۰۲۱). به طور کلی می‌توان عنوان کرد که هدف از برندسازی داخلی، تسهیل درونی‌سازی ارزش‌های برند توسط کارکنان است به طوری که رفتار کارکنان هنگام تحقق وعده برند با این ارزش‌های تجاری مطابقت داشته باشد (ارریتا و کالی، ۲۰۲۰). هدف دوم از برندسازی داخلی این است که کارکنان را به قهرمانانی برای برند تبدیل کند که بتوانند برند را به مشتریان نشان دهند و دیدگاه برند را به واقعیت برند تبدیل کنند (ژانگ و اکسیو، ۲۰۲۱). در سال‌های اخیر توجه بیشتری به مسائل برندسازی داخلی شده است اما هنوز توافق کلی در مورد تعریف آن وجود ندارد (ارریتا و کالی، ۲۰۲۰) و همانطور که در جدول شماره ۱ قابل مشاهده است تعاریف متعددی ارائه گردیده است.

جدول شماره ۱. تعاریف برندسازی داخلی و برند داخلی

عنوان	تعاریف	منبع
	"برندسازی داخلی" فرآیندی که از طریق آن سازمان‌ها تلاش‌های گسترده‌ای را در قالب یک فرهنگ حمایتی انجام می‌دهند و با به کارگیری استراتژی (ایدئولوژی‌های برند، رهبری، مدیریت منابع انسانی، ارتباطات داخلی برند و جوامع برند داخلی)، تلاش می‌کنند تا کارکنان را قادر سازند که به طور مداوم ارزش برند را با سهامداران متعدد خلق کنند.	(ساینی و سربواستوا، ال ای اوینس ۲۰۲۲).
	برندسازی یک مفهوم چند بعدی است و هنگامی که در بین کارکنان یک سازمان استفاده می‌شود، به آن برندسازی داخلی می‌گویند.	(سلیمانی و همکاران، ۲۰۲۱)
	برندسازی داخلی زیرمجموعه‌ای از بازاریابی داخلی با تمرکز بر مشتری داخلی است.	(کوچروف و همکاران، ۲۰۲۲)
	امبلر و بارو ^{۱۸} (۱۹۹۶) مفهوم برند سازمانی را معرفی کردند و با در نظر گرفتن کارفرما به عنوان یک برند و کارکنان به عنوان مشتری، این ایده را در حوزه مدیریت منابع انسانی به کار گرفتند. این اصطلاح به تصویر و ارزش‌های یک سازمان اشاره دارد که از طریق طرز فکر کارکنان درک می‌شود.	(وطن پاپیسال، ۲۰۱۹؛ ۴).
تعاریف برندسازی داخلی	برندسازی داخلی را به عنوان فرآیند فروش برند به کارکنان به منظور شکل دادن به ساختارهای دانش برند تعریف می‌کنند و نگرش‌های آن‌ها را با برند همسو می‌کنند و رفتارهای سازگار با برند را تشویق می‌کنند. به عبارت دیگر، برندسازی داخلی با هدف شکل دادن کارکنان به قهرمانان برند است که می‌توانند برند را به مشتریان نشان دهند و "دیدگاه برند را به واقعیت برند تبدیل کنند".	(ژانگ و اکسیو، ۲۰۲۱؛ ۳).
	این مفهوم به دنبال درونی‌سازی برند است تا کارکنان برای تحقق وعده‌های صریح و ضمنی ذاتی برند مجهزتر شوند. برندسازی داخلی، فرآیندی است که برند را به کارکنان معرفی می‌کند و به آن‌ها آموزش می‌دهد که ارزش برند چیست و سپس باعث می‌شود رفتار کارکنان تغییر کند و در طول فرآیند، اگر نیازهای کارکنان از طریق روابط مبادله ارضا شود، نگرش بهتر به برند، مالکیت روانی برند و رفتار نوع دوستانه‌ای با برند پیدا می‌کنند و در نتیجه به رضایت مشتری کمک می‌کنند. برندسازی داخلی به عنوان همسو کردن نگرش‌ها و باورهای متفاوت کارکنان نسبت به ارزش برند سازمان برای کسب تعهد نسبت به سازمان تعریف می‌شود؛ با این هدف که اطمینان	(ارریتا و کالی، ۲۰۲۰)

^{۱۶}. Stephen King

^{۱۷}. Ballmer

^{۱۸}. Ambler and Barrow

	حاصل شود همه کارکنان یک سازمان دارای نگرش‌های همسو نسبت به ارزش‌های برند هستند و متعهد به ارائه این ارزش‌ها به مشتریان هستند.	
(پانچیسری و ویلسون، ۲۰۱۱:۱۹؛ فاستر، پانچیسری، چنگ، ۲۰۱۰: ۲۰)	برندسازی داخلی در مورد حصول اطمینان از تبدیل وعده برند توسط کارمندان به واقعیت بوده و منعکس کننده ارزش‌های برند مورد حمایت در سازمان است که انتظارات مشتریان را تعیین می‌کند.	
(شارما و کمالانابهان، ۲۰۱۲:۱۹)	برندسازی داخلی نتیجه تلاش ارتباطات داخلی کارفرما برای ایجاد نیروی کاری متعهد، وفادار و سازگار با مجموعه ارزش‌ها و اهداف سازمانی است.	
(وانگ، یانگ، یانگ، ۲۰۱۹:۳۰)	برندسازی داخلی یک فرآیند رایج کلیدی برای ایجاد انگیزه و تشویق نگرش‌ها و رفتارهای حمایت‌کننده از برند کارکنان می‌باشد.	
(سلیم و ایگلسیاس، ۲۰۱۶:۳۰)	برندسازی داخلی شامل آموزش کارکنان، ارائه خدمات در مورد وعده برند و استراتژی برند است تا آن‌ها تجربه برند مورد نظر را به مشتریان ارائه دهند.	
(ارریتا و کالی، ۲۰۲۰:۳۰)	برند داخلی، مجموعه‌ای از فعالیت‌های بازاریابی است که در رابطه با کارکنان داخلی انجام می‌شود تا آن‌ها را سفیر برند کرده و نگرش و رفتارهایی را به نفع برند در آن‌ها ایجاد نماید. برند داخلی شامل آموزش کارکنان، ارائه خدمات در مورد وعده برند و استراتژی برند است تا آن‌ها بتوانند تجربه مطلوب از برند را به مشتریان ارائه دهند.	تعاریف برند داخلی
(ایر، داوری، پاسوان، ۲۰۱۸:۳۱)	برند داخلی همان توسعه رویکرد بازاریابی داخلی است که بر توسعه روابط نمادین بین کارکنان و برند، توسعه سرمایه انسانی از طریق آموزش، سمینارها و ارتباطات برای مدیریت برند تمرکز دارد.	
(گراس، مهران، محمد، ۲۰۱۸:۳۱)	برند داخلی ابزاری است برای اطمینان از این که کارکنان درک مشتری از تصویر برند مورد نظر شرکت داشته و قادر باشند این تصویر را با رفتار خود به سایر ذینفعان منعکس کنند.	
(هسونی وهمکاران، ۲۰۱۸:۳۳)	برند داخلی به سازمان این امکان را می‌دهد تا وعده برند خود را از طریق کارکنان به مشتریان خود انتقال دهد.	

از نظر نویسندگان و با توجه به کلیه تعاریف فوق می‌توان برندسازی داخلی را فرایندی دانست که در آن مدیران سازمان تلاش می‌کنند با به‌کارگیری راهبردهای رهبری، تعاملات خوبی را بین خود و کارکنان ایجاد نمایند و سعی می‌کنند توجه و تمرکز خود را بر کارمندان داشته باشند و تناسب و همسویی لازم را بین برند و کارکنان ایجاد نمایند به طوری که ایدئولوژی‌ها (چشم انداز، مأموریت، ارزش‌ها) در کارکنان نهادینه شود تا کارکنان خود را عضوی از سازمان بدانند و بتوانند با قلب و جان خود و با حس خوب ارزش‌های سازمان را به مشتریان انتقال دهند و برند خوب و ماندگار در ذهن مشتری ایجاد نمایند و کارکنان وفادار و متعهد برای سازمان پرورش دهند.

ابعاد برندسازی داخلی

برای ارزیابی دقیق بحث برندسازی داخلی ابتدا باید ابعاد تشکیل‌دهنده آن شناسایی گردد که نتایج پژوهش‌های پیشین در این زمینه در جدول شماره ۲ ارائه گردیده است.

جدول شماره ۲. ابعاد برندسازی داخلی

ابعاد	تعریف بعد	منابعی که در آنها بعد مورد بررسی قرار گرفته است
بعد شناختی	به برداشت کلی افراد نسبت به برند که با تصویر برند متفاوت است تعهد شناختی کارکنان (نگرش برند) می‌گویند (کانگ، ۲۰۱۶).	(اوکالاقان، ۲۰۱۹:۳۳؛ (ژانگ و اکسیو، ۲۰۲۱: ۳:۲:۱:۸)

^{۱۹}. Sharma, Kamalanabhan

^{۲۰}. Wang, Yang, Yang

^{۲۱}. Ayer, Davari, Paswan

^{۲۲}. Hasni and et all

^{۲۳}. O'Callaghan

بعد عاطفی	تعهد عاطفی همان دلبستگی کارکنان به سازمان است که در آن کارکنان از پذیرش پیشنهادهای سازمانهای دیگر برای موقعیتهای شغلی بهتر خودداری می کنند (گراس، مهران، محمد، ۲۰۱۸).	(کاتور، مالهوترا، شارما، ۲۰۲۰): (گراس، مهران، محمد، ۲۰۱۸: ۴۹؛ (ژانگ واکسیو، ۲۰۲۱: ۲۰: ۳: ۲: ۱): (لیجر هولت، بیدنباخ، هولتنب، ۲۰۲۰: ۵): (اوکالاقان، ۲۰۱۹: ۲۰: ۷)
بعد رفتاری	تعهد رفتاری کارکنان مجموع رفتارهای داخل و خارج از نقش کارکنان است و زمانی که ابهام و تضاد نقش در بین آنها وجود نداشته باشد و نگرش ذینفعان داخلی و خارجی هماهنگ باشد، حمایت کارکنان از برند سازمان شکل می گیرد و آن را تقویت می کند (گراس، مهران، محمد، ۲۰۱۸).	(ژانگ و اکسیو، ۲۰۲۱: ۱: ۲: ۳: ۴: ۵: ۶: ۷): (هوپ ^{۲۴} ، ۲۰۱۸: ۱): (اوکالاقان، ۲۰۱۹: ۲۰: ۷): (پریز و بندیکسن، أبرات ^{۲۵} ، ۲۰۱۷: ۲۰: ۷): (لیجر هولت، بیدنباخ، هولتنب، ۲۰۲۰)
رهبری	رهبر برندگرا کسی است که از طریق ملاحظیات فردی، تحریک فردی، تأثیر ایده آل بر ارزش ویژه برند می گذارد و در جهت الهام بخش بودن و ارتقای کار تمامی تلاش خود را برای ایجاد برند یکپارچه برای مشتریان و جلب رضایت آنها می کند (ایروم وتومر، ۲۰۲۰).	(وانگ، یانگ، یانگ، ۲۰۱۹: ۱: ۴): (ارریتا و کالی، ۲۰۲۰: ۲۰: ۷: ۶): (اشمیت، اند، ایگلسیاس، ۲۰۲۱: ۲۰: ۴): (هوپ، ۲۰۱۸: ۲۰: ۱)
مدیریت منابع انسانی برند محور	تمرکز رهبر بر استفاده از تمامی شیوههای مدیریت منابع انسانی است تا نگرش و رفتارهای مثبت کارکنان را نسبت به برند برانگیزد (پیها و اولونیتیس، ۲۰۱۸).	(ارریتا و کالی، ۲۰۲۰: ۶: ۷): (اشمیت، اند، گلسیاس، ۲۰۲۱: ۴)
ارتباطات داخلی	ارتباطات داخلی برند برای برقراری ارتباط پیام برند در داخل سازمان است (ارریتا و کالی، ۲۰۲۰). ارتباطات داخلی مؤثر تأثیر مثبت بر کارکنان دارد و آنها را برمی انگیزد تا سخت تر و مصمم تر کارهای خود را انجام دهند. کارکنان نیاز دارند تا درک کنند که کار آنها چگونه به سازمان کمک می کند، درک و آگاهی کارکنان از این ارزشها سازمان را در رسیدن به این اهداف کمک می کند (بنیادی نائینی، کام فیروزی، مشتانی دهقان، ۱۳۹۳). همچنین ارتباطات مؤثر و سازگار می تواند افراد را قادر سازد تا دانش برند را به دست آورده و آن را درک نمایند و ارزشهای سازمان برای آنها درونی گردد (ترگلاو، روزیر، کاسا، ۲۰۱۶).	(ارریتا و کالی، ۲۰۲۰: ۶: ۷): (اشمیت، اند، ایگلسیاس، ۲۰۲۱: ۴): (بنیادی نائینی، کام فیروزی، مشتانی دهقان، ۱۳۹۳)
ایدئولوژی برند	ایدئولوژیهای برند که اشاره به ادغام ماموریت، چشم انداز، اهداف، هنجارها و ارزشها در وعده برند شرکت دارد (ارریتا و کالی، ۲۰۲۰: ۶: ۷).	(ارریتا و کالی، ۲۰۲۰: ۶: ۷): (اشمیت، اند، ایگلسیاس، ۲۰۲۱: ۴)
جوامع برند داخلی	جوامع برند داخلی که جوامع فیزیکی یا مجازی هستند که شناسایی برند را در بین کارکنان تشویق می کنند (ارریتا و کالی، ۲۰۲۰: ۶).	(ارریتا و کالی، ۲۰۲۰: ۶)
ارزش ویژه برند	ارزش ویژه برند، مجموعه ای از داراییها و بدهیهایی است که با برند پیوند خورده و می تواند ارزش برند را کاهش یا افزایش دهد (وطن خواه و درویشی، ۲۰۱۸).	(پیها و اولونیتیس ^{۲۶} ، ۲۰۱۸: ۲: ۳: ۴: ۵: ۶: ۷): (ژانگ و اکسیو، ۲۰۲۱: ۱: ۲: ۳: ۴: ۵: ۶: ۷: ۸)
جهت گیری برند	رویکردی که در آن به طور مستمر فرایندهای سازمان در راستای ایجاد، توسعه و محافظت از هویت برند در ارتباط با مشتریان هدف در قالب برندها برای دستیابی به یک مزیت رقابتی شکل می گیرند (وطنایاسال، ۲۰۱۸). جهت گیری برند را می توان یک رویکرد درون به بیرون و هویت محور در نظر گرفت که برندها را به عنوان یک مرکز برای آن سازمان ببیند (کوچروف و همکاران، ۲۰۲۲).	(لیوا، کو، چاپلوی ^{۲۷} ، ۲۰۱۷: ۳: ۹): (ایر، داوری، پاسوان، ۲۰۱۸)

تأثیر و پیامدهای برندسازی داخلی

تأثیر و پیامدهای برندسازی داخلی متعدد هستند که در جدول شماره ۳ به اثرات و پیامدهای آن بر اساس ادبیات اشاره شده است.

^{۲۴}. Hoppe

^{۲۵}. Preez, Bendixen, Abratt

^{۲۶}. Piha, Avlonitis

^{۲۷}. Liu, kob, chapleo

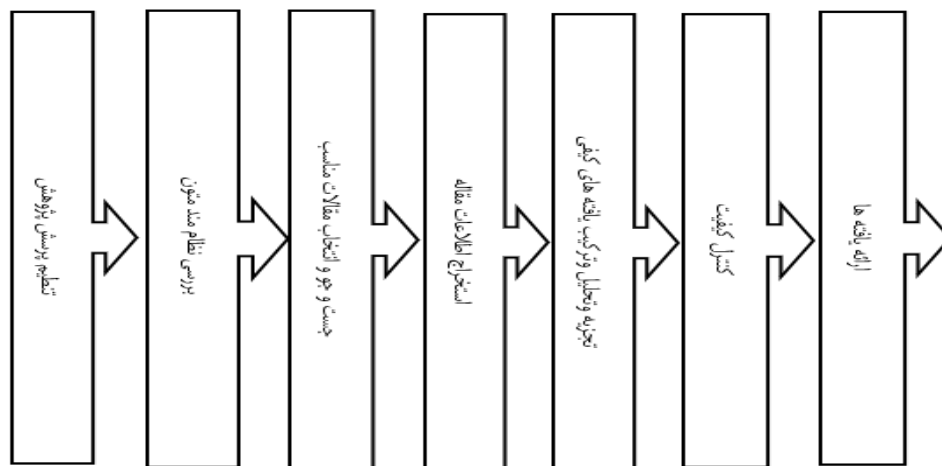
جدول شماره ۳. تاثیر و پیامدهای برندسازی داخلی

پیامدها	منبع
درک هویت برند، افزایش تعهد نسبت به برند، افزایش وفاداری نسبت به برند، افزایش عملکرد برند در سطح کارکنان.	(سلطانی، نبی زاده مامانی، مزینانی، ۱۳۹۵)
کارکنان (تمایل به بقا در سازمان، پشتیبانی از برند، تبلیغات خودجوش، تبدیل به سفیران برند، رفتارهای شهروندی ثابت و منسجم برند)، معنوی (افزایش ارزش معنوی برند)، ذینفعان (حفظ ذینفعان و مشتریان)، مالی (عملکرد مالی و قدرت برند). رسیدن به ارزش افزوده در منابع انسانی	(شفیعا، سیدنقوی، ۱۳۹۷)
ایجاد پیوند مثبت بین کارکنان و سازمان، ایجاد رضایت مشتری از محصولات و سازمان، وفادار شدن مشتری، درک بهتر از سازمان، ارتقا خدمات داخلی به کارکنان، انطباق بهتر کارکنان با روندها و تغییرات سازمانی، آماده کردن کارکنان برای مقابله با چالش‌های محیطی.	(باقری، حسینی، اریایی، ۱۳۹۸)
افزایش میزان رضایت شغلی کارکنان، افزایش میزان تعهد کارکنان نسبت به سازمان، کاهش تمایل به ترک شغل در میان کارکنان، ایجاد تناسب میان کارکنان و سازمان، بهبود عملکرد و رفتار کارکنان.	(گرچی و همکاران، ۱۳۹۹)
افزایش تمایل کارکنان به حمایت از برند (افزایش تعهد به برند، افزایش حس تعلق و وفاداری به برند).	(بنیادی نائینی، کام فیروزی، مشتانی دهقان، ۱۳۹۳)
دستیابی به پیامدهای مطلوب مالی و انسانی و معنوی، ایجاد شناخت و درک در خصوص برند، افزایش تعهد نسبت به برند، ایجاد رضایت شغلی در سازمان، افزایش انگیزش کارکنان.	(شفیعا و نقوی، ۱۳۹۹)
افزایش وفاداری تعهد و هویت برند.	(Sharma, Kamalanabhan, ۲۰۱۲)
کاهش تمایلات جابجایی، افزایش رفتارهای درون نقشی، درک برند، هویت برند، رفتار شهروندی برند، تعهد برند، افزایش مشارکت و بهره‌وری، بهبود عملکرد بهتر شرکت.	(Saini, lievens, Srivastava, ۲۰۲۲)
شناسایی کارکنان، افزایش سطح حمایت کارکنان از طرح‌های برندسازی استراتژیک شرکتی، افزایش سطح حمایت کارکنان از یکدیگر، افزایش رضایت کارکنان از تعاملات بین مخاطبان خارجی.	(Devasagayam and et all, ۲۰۱۰)
حفظ کارکنان و افزایش قصد ماندن کارکنان در سازمان.	(Watanapaisal, ۲۰۱۸)
ایجاد درک مشترک بین کارکنان در مورد بینش برند، ایجاد تعهد عاطفی به برند، بهبود رفتار شهروندی برند	(Watanapaisal, ۲۰۱۹)
افزایش تعهد شناختی و عاطفی به برند، همبستگی کارکنان با برند، افزایش دانش کارکنان از برند، بهبود رفتار شهروندی برند	(Zhang and xu, ۲۰۲۱)
افزایش تعهد و وفاداری کارکنان به برند، بهبود عملکرد برند	(Punjaisri and Wilson, ۲۰۱۱)
افزایش درک برند، افزایش هویت برند، افزایش تعهد به برند، افزایش وفاداری به برند، افزایش رفتارهای شهروندی برند، افزایش ارزش برند، افزایش دانش برند، افزایش رضایت شغلی، تمایل به ماندن	(Arrieta and cali, ۲۰۲۰)
افزایش درک کارکنان از برند، افزایش دانش برند، افزایش ارزش ویژه برند داخلی	(Biedenbach, and et all, ۲۰۲۲)
بهبود رفتار شهروندی برند، افزایش رضایت شغلی، افزایش مشارکت کارکنان، افزایش قصد کارمند برای ماندن، افزایش تعهد، افزایش وفاداری، افزایش تعهد عاطفی و مستمر، افزایش عملکرد برند، افزایش تناسب ادراک شده فرد-سازمان، افزایش استقبال مشتری از ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری، ایجاد تصویر مشتری مثبت از شرکت و قصد خرید، بهبود عملکرد مالی	(Soleimani and et all, ۲۰۲۱)
افزایش تعهد برند، بهبود رفتار شهروندی برند، افزایش درک کارکنان از برند، افزایش اعتماد، افزایش وفاداری، افزایش رضایت، افزایش ارزش برند	(Piehler, Hanisch, Burmann, ۲۰۱۵)
شناسایی بهتر کارکنان از برند، افزایش تعهد به برند و بهبود رفتار شهروندی برند، افزایش رضایت شغلی کارکنان و کاهش نرخ ترک خدمت کارکنان، افزایش توانمندی کارکنان برای ایجاد پیوندهای نمادین با برند و تبدیل شدن به "سفیران برند، ارتقای سطح ارتباط با کارکنان بالادست و پایین دست در داخل شرکت، کارآمدتر شدن فعالیت‌ها، توسعه برند	(Ayer,,Davari,Paswan, ۲۰۱۸)
افزایش همکاری بین بخشی، حفظ بیشتر کارکنان، بهبود عملکرد کلی کارکنان	(Wanga and et all, ۲۰۱۹)
افزایش تمایل به ماندن کارکنان در سازمان	(Ayrom and Tumer, ۲۰۲۰)
تضمین عملکرد برند، افزایش درک کارکنان از برند	(Leijerholt Biedenbach & Hultén, ۲۰۲۰)
ایجاد تناسب بین کارمندان با برند، افزایش دانش کارکنان از برند، افزایش تعهد به برند	(Lo`hndorf, Diamantopoulos, ۲۰۱۴)
افزایش تعهد عاطفی کارکنان، افزایش مشارکت کارکنان، افزایش رضایت کارکنان	(Kaur, Malhotra, Sharma, ۲۰۲۰)
افزایش تعهد به برند، افزایش وفاداری به برند و افزایش رفتارهای حمایت کننده از برند	(Foster, Punjaisri. Cheng, ۲۰۱۰)
افزایش اعتماد و تعهد به برند، افزایش قصد ماندن کارکنان در سازمان	(Koo & Curtis, ۲۰۱۹)
افزایش تعهد برند، بهبود رفتار شهروندی برند، افزایش درک کارکنان از برند، افزایش وفاداری کارکنان	(Kucherov, and etall, ۲۰۲۲)

منبع	تأثیرات
(Watanapaisal, ۲۰۱۸)	جهت‌گیری برند، نگرش برند، تعهد به برند، هویت برند
(Watanapaisal, ۲۰۱۹)	نگرش کارکنان به برند
(Saini, lievens, Srivastava, ۲۰۲۲)	هویت برند، تعهد برند، وفاداری برند
(Ayrom and Tumer, ۲۰۲۰)	قراردادهای روانشناختی
(Soleimani and et all, ۲۰۲۱)	وفاداری برند، توانمندسازی روانی کارکنان
(شاگردکانی و همکاران، ۱۴۰۰)	هویت برند
(عزیزی و ثنائشیری، ۱۳۹۲)	هویت برند، تعهد برند
(غفوریان شاگردی و آبیانی اصفهانی، بهبودی، ۱۳۹۶)	رفتار شهروندی برند، بازاریابی داخلی
(ملکی مین باش رزگه و فیضی و همتی، ۱۳۹۵)	تعهد برند، عملکرد برند

روش تحقیق

این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات از نوع توصیفی است. رویکرد پژوهش حاضر از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، از نوع کیفی است. بر اساس رویکرد فراترکیب، گام‌های دنبال شده در این پژوهش، براساس روش هفت مرحله‌ای (سندلوسکی و باروسو^{۲۸}، ۲۰۰۷) بوده است. خلاصه‌ای از مراحل در شکل ۱ نمایش داده شده است.



شکل ۱. گام‌های فراترکیب (سندلوسکی و باروسو، ۲۰۰۷)

گام اول: باتوجه به مراحل اشاره شده در بالا، اولین قدم در روش فراترکیب تعیین سؤال‌هایی است که پژوهشگر قصد پاسخ‌گویی به آن‌ها را در فرآیند انجام پژوهش خود دارد. مجموعه سؤالات این پژوهش که هدف از جستجوی مقالات و انجام فراترکیب نیز بوده‌اند، عبارتند از مؤلفه‌های پژوهش شامل چه چیز^{۲۹}، چه جامعه‌ای^{۳۰}، محدودیت زمانی^{۳۱} و چگونگی روش^{۳۲}. بر این اساس سؤال اصلی این پژوهش شکل گرفت: راهبردها، راهکارها و ابزارهای برندسازی داخلی چیست؟

^{۲۸}. Sandelowski and Barroso's

^{۲۹}. What

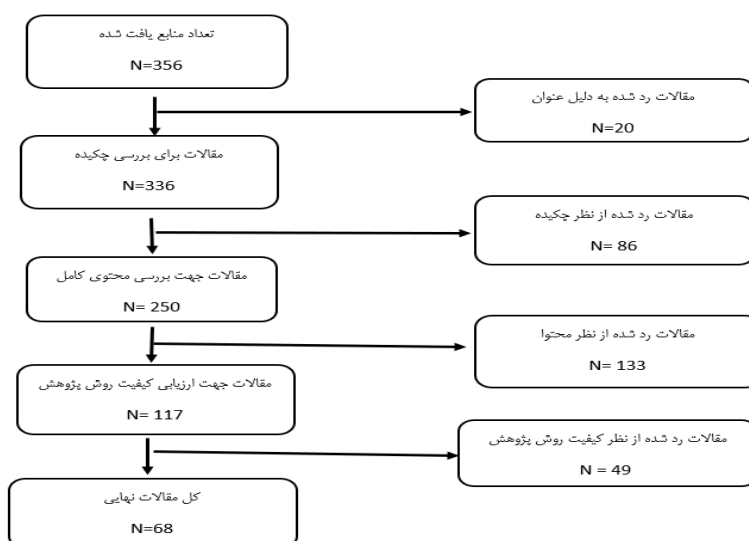
^{۳۰}. Who

^{۳۱}. When

^{۳۲}. How

گام دوم: بررسی متون به صورت نظام‌مند. پس از تعیین سوال‌های پژوهش، در گام دوم به منظور جستجوی نظام‌مند پیشینه، پیش از هر اقدام، باید محدوده جست و جو مشخص شود. در این مرحله، مجموعه مقالات منتشر شده به زبان لاتین در پایگاه‌های علمی معتبر خارجی شامل ساینس دایرکت^{۳۳}، سیج^{۳۴}، امرالد^{۳۵}، اسپرینگر^{۳۶}، وایلی^{۳۷}، اسکوپوس^{۳۸}، گوگل اسکولار^{۳۹} و جی‌استور^{۴۰}، الزیور^{۴۱} در بازه زمانی بین ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۲، مقالات فارسی منتشر شده در پایگاه‌های علمی معتبر داخلی شامل نورمگز، پرتال جامع علوم انسانی، مگیران، اس آی دی در بازه زمانی بین ۱۳۹۰-۱۴۰۱ استخراج و مورد بررسی قرار گرفته است. در این مرحله واژگان کلیدی برای جستجو مقالات شامل: برندسازی داخلی، استراتژی‌های برندسازی داخلی، راهکارهای برندسازی داخلی و ابزارهای برندسازی داخلی بوده است. پژوهش حاضر فقط مقالاتی را که در ژورنال‌های معتبر منتشر شده را بررسی کرده است. این یک روش معمول در بررسی سیستماتیک جهت حصول اطمینان از اعتبار مقالات است. نتیجه جستجو شامل ۳۵۶ مقاله بوده است.

گام سوم: غربالگری و انتخاب مقالات مناسب. در این مرحله، برای اینکه مشخص گردد که آیا مقالات یافت شده متناسب با سؤالات پژوهش هستند یا خیر، مطالعات چندین بار از نظر مرتبط بودن عنوان با هدف، مرتبط بودن چکیده، مرتبط بودن محتوا و در نهایت ارزیابی کیفیت روش‌شناسی پژوهش توسط تیم پژوهش مورد بررسی و بازبینی قرار گرفته است. شکل ۲ فرآیند جستجوی مقالات و غربالگری این پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۲. نتایج جست و جو و انتخاب مطالعات مناسب

همان‌طور که در شکل بالا مشخص شد نهایتاً ۶۸ مقاله بررسی و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. در این پژوهش، جهت ارزیابی پایایی از روش توافق کدگذار استفاده شده است که یکی از روش‌های ارزیابی پایایی در پژوهش‌های کیفی است. به‌منظور روایی یا اطمینان از کیفیت مقالات نیز، در مرحله غربالگری مقالات از ابزار برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی^{۴۲} نیز استفاده شده است. در این ابزار ده معیار اهداف پژوهش، منطق پژوهش، طرح پژوهش، نمونه‌برداری، جمع‌آوری داده‌ها، انعکاس‌پذیری، ملاحظات اخلاقی، دقت تجزیه و تحلیل، بیان روشن یافته‌ها و ارزش تحقیق از ضعیف (۱) تا عالی (۵) مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و سپس امتیاز

^{۳۳}. ScienceDirect

^{۳۴}. Sage

^{۳۵}. Emerald

^{۳۶}. Springe

^{۳۷}. Wiley

^{۳۸}. Scopus

^{۳۹}. Google Scholar

^{۴۰}. Jstor

^{۴۱}. Elsevier

^{۴۲}. CASP(Critical Appraisal Skills Programme)

کلی مقالات مشخص می‌گردد. از ۱۱۷ مقاله ارزیابی شده توسط ابزار برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی تعداد ۴۹ مقاله امتیازی زیر ۵۱ (متوسط و ضعیف) کسب نموده و حذف شدند. به‌طور کلی، در این مرحله با بازبینی چند مرحله‌ای مقالات، از ۳۵۶ مقاله شناسایی شده، ۲۸۸ مقاله بنا به دلایل ذکر شده حذف شده و در نهایت از یافته‌های ۶۸ مقاله استفاده شده است.

گام چهارم: استخراج نتایج. در تحقیق حاضر، اطلاعات مقالات از قبیل عنوان پژوهش، نام نویسنده و سال پژوهش و راهبرد، راهکار، ابزارهای برندسازی داخلی که در مقالات به آن اشاره شده استخراج گردیده است.

گام پنجم: تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی. در طول این مرحله محقق موضوعات یا کدهایی را جستجو می‌کند که در میان مطالعات موجود در فراترکیب پدیدار شده‌اند. ساندلوسکی و باروسو به این مورد به عنوان بررسی موضوعی اشاره می‌کنند. به طوری که محقق بعد از تعیین کدها، یک طبقه‌بندی را شکل می‌دهد و طبقه‌بندی‌های مشابه و مربوطه را در مفاهیم و مقولاتی قرار می‌دهد که آن را به بهترین نحو توصیف کند (سندلوسکی و باروسو، ۲۰۰۷). در این مرحله ابتدا کدی برای همه عوامل استخراج شده از مطالعات قبلی در نظر گرفته می‌شود سپس با توجه به مفهوم هر یک از این کدها، آن‌ها در یک مفهوم مشابه دسته‌بندی می‌گردند و به این ترتیب مفاهیم تحقیق شناسایی می‌شوند. بر اساس تجزیه و تحلیل انجام شده با استفاده از روش تجزیه و تحلیل محتوا روی ۶۸ مقاله نهایی منتخب، در مجموع دو دسته اصلی شامل ۱. راهبردها ۲. راهکارها و ابزارها و ۱۱ مفهوم و ۶۳ کد در این تحقیق کشف و برجسب‌گذاری شده است. خلاصه‌ای از فرآیند تشکیل مفاهیم، طبقه‌بندی‌ها در جدول شماره ۱ آورده شده است.

جدول شماره ۴. دسته بندی مقولات، مفاهیم، کدها

مقوله	مفهوم	کد	منابع
راهبردها	راهبردهای نهادینه‌سازی ایدئولوژی‌ها در سازمان	ترسیم و تبیین چشم انداز	(Lamprini & George, ۲۰۱۸)
		داشتن مأموریت واضح و شفاف	(O'Callaghan, ۲۰۱۹)
		تدوین برنامه‌هایی برای همسویی با اهداف و مأموریت سازمان	(شفیعا ونقوی، ۱۳۹۷) (Schmidt, Ind, Iglesias, ۲۰۲۱) (Ayer, Davari, Paswan, ۲۰۱۸)
	راهبردهای نهادینه‌سازی ارزش‌ها در سازمان	هدف‌گذاری صحیح و شفاف	(Zhang and xu, ۲۰۲۱)
		ارزش‌های متمایز	(O'Callaghan, Murray, ۲۰۱۷)
		تبیین و تفسیر ارزش‌های سازمان برای کارکنان	(Leijerholt, ۲۰۲۱) (ابراهیمی نژاد وهمکاران، ۱۳۹۶)
	راهبردهای تعاملاتی با ذینفعان بیرونی سازمان	ارزش ویژه برند (مالی - غیر مالی - داخلی - خارجی)	(Ayer, Davari, Paswan, ۲۰۱۸)
		فرهنگ سازمانی	(Raj, ۲۰۱۸) (watahawanapaisal ۲۰۱۸) (چوبندیان وهمکاران، ۱۴۰۰)
		ایجاد تصویر داخلی مناسب	(Yang, wan, wu, ۲۰۱۵)
		پاسخ‌گویی به تغییر نیازهای مشتری	(Lia and et all, ۲۰۱۸) (Ngo and et all, ۲۰۱۹)
		حق رأی دادن به مشتری	(O'Callaghan, Murray, ۲۰۱۷)
		ایجاد تجربه مثبت برای مشتری	(Wang, yang, yang, ۲۰۱۹) (Raj, ۲۰۱۸) (باقری، حسینی، آریایی، ۱۳۹۸)
	راهبردهای تناسب کارکنان با برند	افزایش رضایت، اعتماد و تعهد کارکنان از طریق رفع نیازهای آنها	(Schmidt, Ind, Iglesias, ۲۰۲۱) (Hoppe, ۲۰۱۸) (Kaur, Malhotra, Sharma, ۲۰۲۰) (Vatankhah and Darvishi, ۲۰۱۸) (شفیعا ونقوی، ۱۳۹۹)
		اتخاذ استراتژی کارمندمحور	(Raj, ۲۰۱۸) (Ayer, Davari, Paswan, ۲۰۱۸) (شفیعا ونقوی، ۱۳۹۹)
		برنامه‌های ارتباطی برای افزایش دانش و اشتیاق کارکنان و جاسازی آنها	(Watanapaisal, ۲۰۱۹) (Ayer, Davari, Paswan, ۲۰۱۸) (شفیعا ونقوی، ۱۳۹۹)
توسعه سرمایه انسانی		(Vatankhah and Darvishi, ۲۰۱۸) (Raj, ۲۰۱۸) (Kaur, Malhotra, Sharma, ۲۰۲۰)	

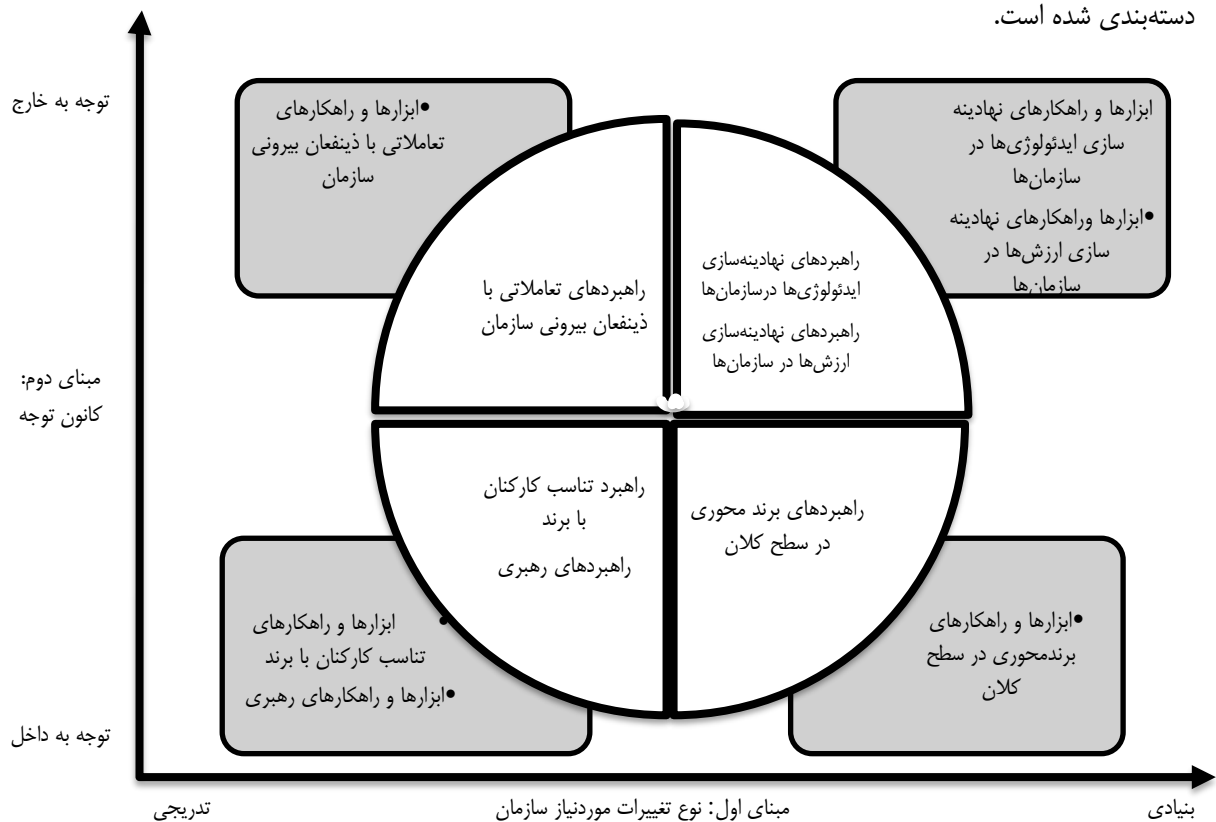
(Watanapaisai, ۲۰۱۷) (Raj, ۲۰۱۸) (Kaur, Malhotra, Sharma, ۲۰۲۰) (شفیعا ونقوی, ۱۳۹۹) (شفیعا ونقوی, ۱۳۹۷)	ایجاد تعهد و دل‌بستگی شناختی، عاطفی، رفتاری و هنجاری به برند		
(Merrilees & Frazer, ۲۰۱۳) (شفیعا ونقوی, ۱۳۹۷)	رهبری کاریزماتیک	راهبردهای رهبری	
(Ayer, Davari, Paswan, ۲۰۱۸) (Raj, ۲۰۱۸) (چوبندیان وهمکاران, ۱۴۰۰)	تغییر تمرکز از کوتاه مدت به میان مدت و بلندمدت		
(Zhang & Xu ۲۰۲۱)	خود رهبری		
(Ayrom and Tumer, ۲۰۲۰) (Ayer, Davari, Paswan, ۲۰۱۸) (Hoppe, ۲۰۱۸) (Raj, ۲۰۱۸) (شفیعا ونقوی, ۱۳۹۹) (شفیعا ونقوی, ۱۳۹۷)	رهبری برند محور	راهبردهای برندمحوری در سطح کلان	
(Ayrom and Tumer, ۲۰۲۰) (شاکراردکانی وهمکاران, ۱۴۰۰) (Soleimani and et all, ۲۰۲۱)	منابع انسانی برند محور		
(Ngo and et all, ۲۰۱۹) (شفیعا ونقوی, ۱۳۹۷)	اتخاذ سبک رهبری تحول آفرین متناسب با اقتضائات (رهبری تحولگرا)		
(Garas and et all, ۲۰۱۷) (Watanapaisai, ۲۰۱۷) (Vatankhah and Darvishi, ۲۰۱۸)	تمرکز بر توسعه برند		
(Arrieta and cali, ۲۰۲۰) (Ngo and et all, ۲۰۱۹) (Raj, ۲۰۱۸) (Watanapaisai, ۲۰۱۹) (چوبندیان وهمکاران, ۱۴۰۰)	عملکرد مبتنی بر برند		
(lia and et all, ۲۰۱۸), (Biedenbach Manzhynski, ۲۰۱۶) (Raj, ۲۰۱۸)	ابتکارات برندسازی		
(O'Callaghan, ۲۰۱۹)	غنی سازی و توسعه هویت برند (هویت برند)		
(Schmidt, Ind, Iglesias, ۲۰۲۱) (غفوریان شاگردی وهمکاران, ۱۳۹۶)	توجه به جوامع برند داخلی		
(Schmidt, Ind, Iglesias, ۲۰۲۱) (شفیعا ونقوی, ۱۳۹۷) (بهزادی وهمکاران, ۱۳۹۸)	درگیر کردن کارکنان در تدوین ارزش‌های سازمان	ابزارها و راهکارهای نهادینه‌سازی ارزش‌ها در سازمان	
(Raj, ۲۰۱۸)	انتقال وعده و ارزش برند به مشتریان		
(Piehler, Hanisch, Burmann, ۲۰۱۵)	تدوین بیانیه ارزش شرکت		
(Sharma, Kamalanabhan, ۲۰۱۲) (بهزادی وهمکاران, ۱۳۹۸) (هادی‌زاده مقدم وهمکاران, ۱۳۹۱)	وضوح و شفافیت پیام‌ها		
(Ngo and et all, ۲۰۱۹) (Zhang & Xu, ۲۰۲۱) (Lamprini & George, ۲۰۱۸)	تجسم عملکرد موفق		
(Preez, Bendixen, Abratt, ۲۰۱۷)	استفاده نمادهای هویت بصری مانند لوگو، ساختمان، پوشاک، وسایل نقلیه	ابزارها و راهکارهای نهادینه‌سازی ایدئولوژی‌ها در سازمان	راه کارها و ابزارها
(Preez, Bendixen, Abratt, ۲۰۱۷)	تهیه کتاب برند شامل نمادها، ادب و رسوم، افسانه، استعاره، قهرمانان، داستان‌سرای		
(Lamprini & George, ۲۰۱۸) (Garas and et all, ۲۰۱۷)	تصویر مطلوب برای پیام‌های تبلیغاتی		
(Chin Wanga and et all, ۲۰۱۹)	راهنمایی		
(Watanapaisai, ۲۰۱۹) (Liu, Ko, Chapleo, ۲۰۱۷)	کانال‌های ارتباطی متناسب با نیازهای ارتباطی سازمان	ابزارهای تعاملاتی با ذی‌نفعان بیرونی سازمان	
(Arrieta and cali, ۲۰۲۰) (Preez, Bendixen, Abratt, ۲۰۱۷) (Ulrika Leijerholt, ۲۰۲۱) (Biedenbach Manzhynski, ۲۰۱۶)	ایجاد تعاملات پویا در میان طیف گسترده‌ای از ذینفعان		
(Wang, yang, yang, ۲۰۱۹)	ارائه امکانات منحصر به فرد به مشتری با کیفیت بالا		

(Raj, ۲۰۱۸) (O'Callaghan, ۲۰۱۹)			
(Kaur, Malhotra, Sharma, ۲۰۲۰)	برخورد منصفانه و عادلانه با کارکنان	ابزارها و راهکارهای تناسب کارکنان با برند	
(Raj, ۲۰۱۸)	استقبال کردن از نظرات و پیشنهادات کارکنان		
(Kaur, Malhotra, Sharma, ۲۰۲۰) (Vatankhah and Darvishi, ۲۰۱۸) (O'Callaghan, ۲۰۱۹) (شفیعا ونقوی, ۱۳۹۷)	استخدام افراد مناسب		
(Kaur, Malhotra, Sharma, ۲۰۲۰) (Vatankhah and Darvishi, ۲۰۱۸) (Raj, ۲۰۱۸) (Mampaeya and et all, ۲۰۱۹) (شفیعا ونقوی, ۱۳۹۷)	استفاده کردن از روش‌هایی برای توانمندسازی و ایجاد انگیزه در کارکنان و پرورش کارکنانی متعهد		
(Garas and et all, ۲۰۱۷) (Leijerholt, ۲۰۲۱) (Raj, ۲۰۱۸)	سیاست‌های تشویقی کارکنان برای حفظ ارزش‌های سازمانی و انتقال آن‌ها به مشتری		
(Leijerholt, ۲۰۲۱) (Raj, ۲۰۱۸) (Vatankhah and Darvishi, ۲۰۱۸) (هادی‌زاده مقدم وهمکاران, ۱۳۹۱) (شاگردکانی وهمکاران, ۱۴۰۰)	تعامل مستمر کارفرما با کارکنان		
(Zhang and Xu, ۲۰۲۱) (Kaur, Malhotra, Sharma, ۲۰۲۰) (Vatankhah and Darvishi, ۲۰۱۸) (سلطانی وهمکاران, ۱۳۹۵) (بیهزادی وهمکاران, ۱۳۹۸) (شفیعا ونقوی, ۱۳۹۷) (هادی‌زاده مقدم وهمکاران, ۱۳۹۱) (ابراهیمی نژاد وهمکاران, ۱۳۹۶) (آبیانی اصفهانی وهمکاران, ۱۳۹۸)	آموزش (جلسات گروهی و توجیهی، سمینار)		
(Hoppe, ۲۰۱۸) (Raj, ۲۰۱۸) (شفیعا ونقوی, ۱۳۹۷)	رفتار شهروندی برند		
(Wang, yang, yang, ۲۰۱۹) (Watanapaisal, ۲۰۱۷)	سرایت عاطفی		
(Biedenbach Manzhynski, ۲۰۱۶) (Preez, Bendixen, Abratt, ۲۰۱۷) (Leijerholt, ۲۰۲۱)	انتقال تجربه از رهبر و افراد با تجربه به پایین‌دستان	ابزارها و راهکارهای رهبری	
(Kaur, Malhotra, Sharma, ۲۰۲۰) (Ulrika Leijerholt, ۲۰۲۱)	برقراری استراتژی همکاری و مشارکت در سازمان و استقبال از کار تیمی		
(Raj, ۲۰۱۸) (رحیم نیا و صادقی, ۱۳۹۵)	ایجاد یک محیط کار ایمن، محیط کاری مناسب - استراتژی بهزیستی در محل کار		
(Kaur, Malhotra, Sharma, ۲۰۲۰) (Vatankhah and Darvishi, ۲۰۱۸)	سازماندهی زیرساخت‌ها و فرایندهای پشتیبانی مدیریت برند		
(Zhang and Xu, ۲۰۲۱)	خود گفتاری		
(Buila, Martínezb, Matute, ۲۰۱۶)	پاداش به خود		
(Wang, yang, yang, ۲۰۱۹)	ستایش و سرزنش		
(Wang, yang, yang, ۲۰۱۹) (Preez, Bendixen, Abratt, ۲۰۱۷)	اصول مدیریتی استانداردسازی فرآیندها	ابزارهای برندمحوری در سطح کلان	
(Arrieta and Cali, ۲۰۲۰) (Leijerholt, ۲۰۲۱) (Vatankhah and Darvishi, ۲۰۱۸) (Raj, ۲۰۱۸)	تعامل کارفرما با کارکنان برای توسعه نیروهای متعهد		
(Lia and et all, ۲۰۱۸) (Saleem and Iglesias, ۲۰۱۶)	تغییر سبک ارتباطی از حالت رسمی به غیر رسمی		
(Wang, yang, yang, ۲۰۱۹)	تشویق و هم‌افزایی بین بخش‌ها		
(O'Callaghan, Murray, ۲۰۱۷) (غفوریان شاگردی وهمکاران, ۱۳۹۶) (هادی‌زاده مقدم وهمکاران, ۱۳۹۱)	حمایت بازاریابی داخلی		
(Ayer, (Biedenbach Manzhynski, ۲۰۱۶) Davari, Paswan, ۲۰۱۸)	هماهنگی بین منابع انسانی و بازاریابی		

(Wang, yang, yang, ۲۰۱۹)	نظارت و اندازه گیری مداوم عملکرد برای صرفه جویی در بهره		
(Preez, Bendixen, Abratt, ۲۰۱۷)	وری		

گام ششم: اطمینان از کیفیت. در این پژوهش، به منظور ارزیابی پایایی پژوهش از روش توافق کدگذار استفاده شده است که یکی از روش‌های ارزیابی پایایی در پژوهش‌های کیفی است. در این مرحله، محقق برای کنترل مفاهیم استخراجی خود از مقایسه نظرات خود با یک خبره دیگر نیز استفاده نموده است. برای این منظور، شش مقاله از میان مقالات مورد بررسی به تصادف انتخاب و در اختیار خبره دیگری قرار داده شد تا مجدداً کدگذاری انجام شود. برای محاسبه ضریب توافق دو کدگذار از ضریب کاپا^{۴۳} استفاده شده است، به همین منظور با استفاده از نرم افزار SPSS ضریب کاپا برای مقایسه نتایج دو کدگذار محاسبه شد. نتیجه محاسبه $(k = 0.886)$ نشان دهنده توافق بالا بین دو کدگذار و پایایی پژوهش می‌باشد. محققین به منظور اطمینان از کیفیت مقالات نیز، در مرحله غربالگری مقالات از ابزار برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی نیز استفاده نموده‌اند.

گام هفتم: ارائه یافته‌ها. در این مرحله از روش فراترکیب، یافته‌های حاصل از مراحل قبل ارائه می‌شوند. خلاصه‌ای از گروه‌بندی عوامل و زیرعوامل اولیه و نهایی و نیز شاخص‌های مربوط به هر یک از کدها که از پیشینه مربوط به استراتژی‌ها، راهکارها و ابزارهای برندسازی داخلی استخراج شده است. بر اساس بررسی‌های صورت گرفته در مجموع ۶۳ استراتژی برندسازی داخلی شناسایی شده است که در ۲ مقوله دسته‌بندی شدند و در نهایت براساس هدف پژوهش بر اساس الگویی چهاربخشی دارای دو بعد شامل: ۱. کانون توجه (داخلی یا خارجی) تدریجی و بنیادی، ۲. میزان تغییر مورد نیاز (بنیادی یا تدریجی) راهبردها و راهکارها دسته‌بندی شده است.



شکل ۳. مدل مفهومی پژوهش

^{۴۳}. Kappa

اعتبار سنجی مدل

برای اعتبار سنجی مدل، پرسش‌نامه اعتبارسنجی در اختیار ۱۲ نفر از متخصصین فعال و اساتید دانشگاه قرار گرفته است تا نظرات آن‌ها در خصوص مطلوبیت مدل بر اساس سؤالات (جدول شماره ۵) بررسی گردد. باتوجه به جداول شماره ۵ مبرهن است که متخصصان، الگو طراحی شده را از تمامی ابعاد مثبت ارزیابی کرده‌اند. به منظور بررسی این موضوع که آیا میانگین پاسخ‌های نظردهندگان به هر سوال به طور معناداری بالاتر از میانگین نمرات در هر سوال است یا خیر از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده و نتایج به شرح جدول ۶ ارائه شده است.

جدول شماره ۵. نتایج پرسشنامه اعتبارسنجی

ردیف	مؤلفه	فراوانی	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار میانگین
۱	الگوی طراحی شده دارای جامعیت (توجه به همه ویژگی‌ها) است	۱۲	۴/۵۸	۰/۵۱۴۹۳	۰/۱۴۸۶۵
۲	الگوی طراحی شده منحصر به فرد (هر شاخص به یک مؤلفه تخصیص داده شده) است	۱۲	۴/۶۶	۰/۴۹۲۳۷	۰/۱۴۲۱۳
۳	الگوی طراحی شده دارای انسجام و یکنواختی (همگن بودن شاخص‌های هر مؤلفه) است	۱۲	۴/۱	۰/۵۷۷۳۵	۰/۱۶۶۶۷
۴	الگوی طراحی شده ایجاز گرایی و نام گذاری مرتبط (نام مؤلفه، منظور و مفهوم را منتقل نماید) را رعایت کرده‌است	۱۲	۴/۶۶	۰/۴۹۲۳۷	۰/۱۴۲۱۳
۵	الگوی طراحی شده متناسب با عنوان است	۱۲	۴/۵۸	۰/۵۱۴۹۳	۰/۱۴۸۶۵
۶	الگوی طراحی شده متناسب با نیاز فعلی و چشم‌اندازهای موضوع تدوین شده است	۱۲	۴/۸۰	۰/۵۱۴۹۳	۰/۱۴۸۶۵

جدول شماره ۶. آزمون t تک گروهی برای بررسی اعتبار الگو

شماره	سؤالات سنجش مطلوبیت مدل	t	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاوت میانگین	فاصله اطمینان پایین‌تر	فاصله اطمینان بالاتر
۱	الگوی طراحی شده دارای جامعیت (توجه به همه ویژگی‌ها) است	۱۰,۶۵۲	۱۱	.۰۰۰	۱,۵۸۳۳۳	۱,۲۵۶۲	۱,۹۱۰۵
۲	الگوی طراحی شده منحصر به فرد (هر شاخص به یک مؤلفه تخصیص داده شده) است	۱۱,۷۲۶	۱۱	.۰۰۰	۱,۶۶۶۶۷	۱,۳۵۳۸	۱,۹۷۹۵
۳	الگوی طراحی شده دارای انسجام و یکنواختی (همگن بودن شاخص‌های هر مؤلفه) است	۷,۰۰۰	۱۱	.۰۰۰	۱,۱۶۶۶۷	.۷۹۹۸	۱,۵۳۳۵
۴	الگوی طراحی شده ایجاز گرایی و نام گذاری مرتبط (نام مؤلفه، منظور و مفهوم را منتقل نماید) را رعایت کرده‌است	۱۱,۷۲۶	۱۱	.۰۰۰	۱,۶۶۶۶۷	۱,۳۵۳۸	۱,۹۷۹۵
۵	الگوی طراحی شده متناسب با عنوان است	۱۰,۶۵۲	۱۱	.۰۰۰	۱,۵۸۳۳۳	۱,۲۵۶۲	۱,۹۱۰۵
۶	الگوی طراحی شده متناسب با نیاز فعلی و چشم‌اندازهای موضوع تدوین شده است	۱۰,۶۵۲	۱۱	.۰۰۰	۱,۵۸۳۳۳	۱,۲۵۶۲	۱,۹۱۰۵

در جدول شماره ۶ نتیجه آزمون t تک گروهی به وضوح نشان می‌دهد که در تمامی ۶ بعد نظر سنجی آزمون t معنی‌دار و مثبت است که گویای این است که مدل از اعتبار لازم برخوردار است. نتایج نشان‌گر آن است باتوجه به این که t مشاهده شده در سطح اعتماد ۹۵ درصد برای همه سؤالات معنادار بودند، بنابراین میانگین پاسخ‌های نظردهندگان به هر سوال به طور معناداری بالاتر از

میانگین نمرات در هر سوال است، بنابراین از نظر متخصصان، کلیه عناصراً فوق‌دارای ویژگی لازم (درحد زیاد) برای استفاده در سازمان می‌باشند.

نتیجه‌گیری

با توجه به اهمیت بحث برندسازی در سازمان‌ها و در جهت اجرای موفق آن، توجه به بخش درونی برند، ضروری است، لذا برای جلوگیری از هدر رفتن زمان و هزینه برای انجام این امر مهم، راهبردها، راهکارها و ابزارهایی وجود دارند که در این تحقیق با استفاده از رویکرد فراترکیب پس از پایش ۳۵۶ مقاله در نهایت با بررسی تعداد ۶۸ مقاله منتخب، ۶۳ کد، ۱۲ مفهوم کلی و ۲ مقوله شناسایی شده است و در ادامه برای رسیدن به الگویی در این زمینه، دو مبنا در نظر گرفته شده است که شامل: مبنای اول: کانون توجه که به داخل سازمان و خارج از سازمان و مبنای دوم نوع تغییرات مورد نیاز در سازمان که به تغییرات تدریجی و بنیادی تقسیم‌بندی شده است. درکل می‌توان گفت یکسری راهبردها و راهکارها هستند که کانون توجه آن‌ها باتوجه به محیط داخلی و خارجی در نظر گرفته شده است که بعد از پیاده‌سازی آن‌ها تغییرات سازمان یا به صورت تدریجی و یا بنیادی است (شکل ۴).

باتوجه به نتیجه پژوهش ۶ راهبرد و ۶ راهکار و ابزار شناسایی شده است. یکی از راهبردهای مهم در زمینه برندسازی داخلی راهبردها و ابزارهای تناسب کارکنان با برند است که شامل آموزش، بازخورد به کارکنان، جلسات گروهی و توجیهی، استخدام، ارتباط با کارکنان، تشویق برند محور، توجه به کارمندان (توجه به مکانیسم شناختی و عاطفی کارکنان) است. این موارد در پژوهش‌های بهزادی، عابدی، هاشمی، ۱۳۹۸؛ ایرم تومر، ۲۰۲۰؛ غفوریان شاگردی، آبیانی اصفهانی، بهبودی، ۱۳۹۶؛ شفیعا ونقوی، ۱۳۹۷؛ گراس، احمد مهران، حسین محمد، ۲۰۱۷؛ سلطانی، نبی زاده مامانی، مزینانی، ۱۳۹۵؛ شاکری اردکانی و همکاران، ۱۴۰۰؛ بیل، مارتینز، ماتوته، ۲۰۱۶؛ پانجسیری و ویلسون، ۲۰۱۱؛ آریتا وکالی، ۲۰۲۰؛ نگو و همکاران، ۲۰۱۹؛ ترگلاو، روزیر، کاسه، ۲۰۱۶؛ راج، ۲۰۱۸ نیز شناسایی شده‌اند اما در مقاله حاضر مفهوم راهبرد تناسب کارکنان با برند دارای ۵ کد، ابزارها و راهکارهای تناسب کارکنان با برند دارای ۹ کد می‌باشد، در صورتی که در مقالات پیشین فقط به ۷ کد اشاره نموده بودند و در هیچ کدام از پژوهش‌های ذکر شده به طور مفصل و کامل به ارائه راهبردها، ابزارها و راهکارهای تناسب کارکنان با برند اشاره‌ای نکرده‌اند. در اکثر پژوهش‌ها دسته‌بندی وجود ندارد و عواملی را به صورت پراکنده ذکر نموده‌اند در صورتی که در پژوهش حاضر هرکدام از عوامل با دقت بررسی شده و کدهای بیشتری به مفهوم تناسب کارکنان با برند اختصاص داده شده است. برخی دیگر از پژوهش‌ها، استخدام و آموزش را به عنوان شرایط علی برندسازی داخلی می‌دانند (شفیعا ونقوی، ۱۳۹۷)، در صورتی که در پژوهش حاضر به عنوان ابزار در نظر گرفته شده است که از این لحاظ می‌توان گفت با پژوهش مذکور ناسازگار است.

باتوجه به مدل دومین مفهومی که مورد توجه است راهبردها، ابزارها و راهکارهای نهادینه‌سازی ایدئولوژی‌ها می‌باشد که شامل ایدئولوژی‌های برند (چشم انداز، ارزش) است که با نتایج پژوهش‌های سلیم اوریول ایگلسیاس، ۲۰۱۶؛ چوبندیان و همکاران، ۱۴۰۰ مطابقت دارد. در مقاله حاضر مفهوم راهبرد نهادینه‌سازی ایدئولوژی‌ها در سازمان دارای ۴ کد، ۵ ابزار می‌باشد در صورتی که در مقالات پیشین فقط به ۲ مورد اشاره نموده‌اند و در هیچ کدام از پژوهش‌های پیشین به دسته‌بندی مشخصی از ابزارها و راهبردها نپرداخته‌اند و مطالب به صورت پراکنده ذکر شده است، اما این پژوهش با نگاهی جامع و مدون به بررسی همه راهبردها و ابزارها و اغنای چارچوب ارائه شده پرداخته است.

سومین مفهومی که مورد توجه است راهبردها، ابزارها و راهکارهای نهادینه‌سازی ارزش‌ها در سازمان می‌باشد، که شامل ادراک کارکنان از ایدئولوژی‌های سازمان است که او کالاقان وموری، ۲۰۱۷^{۴۷} نیز به آن اشاره کرده است. در مقاله حاضر مفهوم نهادینه‌سازی ارزش‌ها در سازمان دارای ۴ کد، ۵ ابزار می‌باشد در صورتی که در مقالات پیشین فقط به ۱ مورد اشاره شده بود لازم به ذکر است در

^{۴۴} . Buil, Martínez, Matute

^{۴۵} . Ngo and et all

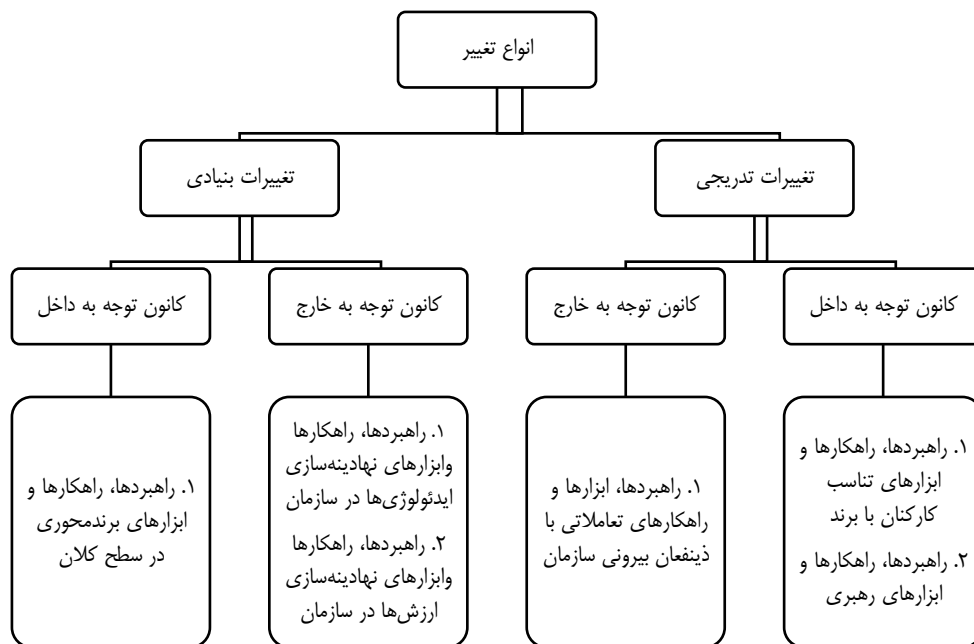
^{۴۶} . Raj

^{۴۷} . O'Callaghan and Murray

هیچ کدام از پژوهش‌های پیشین به دسته‌بندی مشخصی از ابزارها و راهبردها نپرداخته بودند و مطالب به صورت پراکنده ذکر شده بود، اما این پژوهش با نگاهی جامع و مدون به بررسی همه راهبردها و ابزارها و اغنای چارچوب ارائه شده پرداخته است. چهارمین مفهومی که مورد توجه است تعاملات با ذینفعان بیرونی سازمان است که شامل مشتری مداری، ارتباط با سهامداران می‌باشد که مطابق با نتایج پژوهش‌های شاکری اردکانی همکاران، ۱۴۰۰؛ نگو و همکاران، ۲۰۱۹؛ سلیم اوریول ایگلسیاس، ۲۰۱۶ است. در مقاله حاضر دارای ۴ راهبرد، ۳ ابزار و راهکار می‌باشد، لازم به ذکر است در پژوهش‌های پیشین فقط به دو مورد اشاره نموده بودند، در صورتی که در پژوهش حاضر به طور جزئی در این باره بحث شده است و به دسته‌بندی راهبرد و ابزارها و راهکارها پرداخته است.

پنجمین مفهومی که مورد توجه است برندمحوری در سطح کلان است، شامل مدیریت کارمحور، بازاریابی داخلی، مدیریت منابع انسانی برند محور، رهبری برند محور، رهبر تحول آفرین می‌باشد که با نتایج پژوهش‌های شفیع و نقوی، ۱۳۹۷؛ ملکی مین باش رزگاه، فیض، همتی، ۱۳۹۵؛ ارریتا و کالی، ۲۰۲۰؛ سلیم اوریول ایگلسیاس، ۲۰۱۶؛ ارریتا و کالی، ۲۰۲۰؛ ترگلاو، روزیر، کاسه، ۲۰۱۶؛ ژانگ و شو، ۲۰۲۱؛ سلیم اوریول ایگلسیاس، ۲۰۱۶؛ شاکری اردکانی و همکاران، ۱۴۰۰ مطابقت دارد. مفهوم برندمحوری در سطح کلان دارای ۸ راهبرد، ۷ ابزار می‌باشد، در صورتی که در پژوهش‌های پیشین فقط به ۸ مورد اشاره گردیده است. لازم به ذکر است بررسی مقالات پیشین نشان می‌دهد، پژوهشگران نگاه جامعی داشته و به طور دقیق و جزئی بین ابزارها، راهبردها و راهکارهای تفکیکی قائل نبوده اند، ولی به طور کلی باتوجه به موارد بالا می‌توان گفت نتایج پژوهش‌های پیشین با نتایج پژوهش حاضر کاملاً تطبیق دارد. برخی پژوهش‌ها مدیریت منابع انسانی برندمحور (استخدام و آموزش) را به عنوان یکی از روش‌هایی دانسته‌اند که می‌تواند کلید موفقیت برنامه مدیریت برند داخلی باشد (بهزادی، عابدی، هاشمی، ۱۳۹۸؛ پیهلر، هانیش، برمن، ۲۰۱۵)، مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی برند محور با پژوهش حاضر تطبیق دارد و به عنوان راهکارها و ابزارهای تناسب کارکنان با برند آمده است تنها تفاوتی که با پژوهش حاضر دارد این است که استخدام و آموزش به عنوان زیر مجموعه مدیریت منابع انسانی برندمحور در نظر گرفته نشده است و کد مدیریت منابع انسانی برند محور در مفهوم برند محوری در سطح کلان آمده است از این لحاظ با پژوهش‌های پیشین ناسازگار است.

برخی پژوهش‌ها رهبری برندمحور (رهبری تحول آفرین) ابزار موثر در برند سازی داخلی می‌دانند (غفوریان شاگردی، آبیانغی اصفهانی، بهبودی، ۱۳۹۶؛ پیهلر، هانیش، برمن، ۲۰۱۵؛ بیل، مارتینز، ماتوته، ۲۰۱۶؛ ترگلاو، روزیر، کاسه، ۲۰۱۶)، در صورتی که در پژوهش حاضر به عنوان راهبرد در نظر گرفته شده است و از این لحاظ با پژوهش‌های مذکور ناسازگار است. در نهایت آخرین مفهومی که مورد توجه است راهبردها، ابزارها و راهکارهای رهبری است که در آن رفتارهای مدیر را به عنوان راهبرد برندسازی داخلی در نظر می‌گیرند (شفیع و نقوی، ۱۳۹۷). لازم به ذکر است، مفهوم رهبری دارای ۳ راهبرد و ۷ ابزار و راهکار می‌باشد، در هیچ کدام از پژوهش‌های ذکر شده به دسته‌بندی مشخصی اشاره نکرده و مطالب به صورت پراکنده ارائه گردیده است.



شکل ۴. بسط مدل مفهومی پژوهش

انواع تغییرات در سازمان شامل: تغییرات منطقی و طبیعی، تغییرات تکاملی و انقلابی، تغییرات تدریجی و بنیادی، تغییرات برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده است (لورنژ، اسکات مورتون، گوشل^{۴۸}؛ ۱۳۸۵؛ ۶۰)

تغییرات تدریجی نشان‌دهنده یک رشته پیشرفت‌های موثر است که همواره تعادل کلی سازمان حفظ می‌گردد و اغلب یک بخش سازمان تغییر می‌کند، برعکس در تغییرات سریع یا بنیادی چارچوب مرجع در سازمان می‌شکند و اغلب در سازمان تعادل جدیدی به وجود می‌آید زیرا کل سازمان دست‌خوش تغییر و تحول می‌شود (اعرابی و حکاکای، ۱۳۸۷).

از طرفی محیط تجارت می‌تواند شامل هر دو بعد داخلی و خارجی باشد. عوامل داخلی، عواملی هستند که مربوط به درون سازمان بوده و بر خلاف عوامل خارجی در کنترل سازمان می‌باشند. برای بررسی نقاط ضعف و قوت عوامل درونی سازمان باید درباره مدیریت، بازاریابی، امور مالی، حسابداری، تولید یا عملیات، سیستم اطلاعات رایانه و تحقیق و توسعه، اطلاعاتی را گردآوری و دسته‌بندی نمود عوامل محیطی یا خارجی شامل بررسی و ارزیابی شرایط تهدید و فرصت‌های موجود در محیط‌های پنج‌گانه بیرونی سازمان است، پنج عامل محیطی که در کنترل سازمان نیستند عبارتند از: اقتصادی، اجتماعی/ فرهنگی، سیاسی و قانونی، تکنولوژی و رقابتی. (الماسی، دورفرد، ۱۳۹۰) در ادامه به بررسی دلایل قرارگیری هر یک از راهبردها و راهکارها در مدل پرداخته شده است.

راهبردها و راهکارهای تعاملاتی با ذینفعان بیرونی که طبق مدل تحقیق به لحاظ کانون توجه مرتبط با خارج بوده و به لحاظ میزان تغییرات مورد نیاز در بخش تدریجی قرار می‌گیرد. یکی از مهم‌ترین ذینفعان بیرونی سازمان برای برندسازی داخلی مشتریان آن هستند هنگامی می‌توانیم از این راهبرد استفاده کنیم که کانون توجه به خارج با شد و تغییرات از نوع تدریجی باشد (حکاکای و اعرابی، ۱۳۸۷) از طرفی یکی دیگر از ذینفعان بیرونی برای برندسازی داخلی، رقبا هستند. برای مقابله با رقبا و پاسخگویی به نیاز مشتریان نیازمند تغییر در رویکردها و تغییرات به صورت تدریجی هستیم (جاویدی کرمانی‌نژاد، امینی، ۱۳۹۵)

درباره راهبردها، ابزارها و راهکارهای برند محوری در سطح کلان (طبق مدل تحقیق به لحاظ کانون توجه داخلی و به لحاظ میزان تغییرات بنیادین است) پژوهشی یافت نشد اما به‌طور کلی برند محوری در سطح کلان مثل تغییر هویت برند، توسعه برند و حتی رهبری برند محور نیازمند تغییرات ریشه‌ای است پس از لحاظ تغییرات از نوع بنیادین بوده و از آنجایی که این تغییرات مرتبط با برند است پس از لحاظ کانون توجه هم مربوط به داخل سازمان است.

^{۴۸}. Lorange, Scott Morton, Ghoshal

درباره راهبردها و راهکارهای تناسب کارکنان با برند و راهبردها و راهکارهای رهبری (طبق مدل تحقیق به لحاظ کانون توجه داخلی و به لحاظ میزان تغییرات مورد نیاز در بخش تدریجی قرار می‌گیرند) این توضیح لازم است که عوامل داخلی از تصمیمات مسائل نیروی انسانی و هم تصمیم‌ها و رفتار مدیریتی ناشی می‌شود (بخشی، ۱۳۹۰) به عبارتی مباحث مربوط به کارکنان، جزئی از عوامل داخلی است (عادل‌خانی، حق‌شناس کاشانی، ۱۳۹۸). مدیران باید کارکنان خود را راهنمایی کنند و به‌عنوان الگو عمل کنند زیرا مسئول ایجاد فرهنگ برند و به اشتراک‌گذاری ارزش‌های تجاری در بین کارکنان هستند (ترگلاو، کونچنیک روزیر، کاشه، ۲۰۱۶).

اما شکل‌گیری رفتار مناسب و هماهنگی کارکنان با مدیر و اصول و آرمان‌های برند داخلی کاری زمان‌بر و نیاز به تغییرات تدریجی دارد.

درباره راهبردها و راهکارهای نهادینه‌سازی ایدئولوژی‌ها و ارزش‌ها در سازمان (طبق مدل تحقیق به لحاظ کانون توجه مرتبط با خارج بوده و به لحاظ میزان تغییرات مورد نیاز در بخش بنیادی قرار می‌گیرند) این توضیح لازم است که بیانیه چشم‌انداز توصیف‌کننده تصویری است که انتظار داریم در سال‌های آینده مردم از سازمان داشته باشند (خوش‌سیما، ابراهیمی‌نژاد، شاه‌حسینی، ۱۳۹۰). تغییرات بنیادین دربرگیرنده تغییرات گسترده و درازمدت است که در سراسر سازمان صورت می‌گیرد و به معنی انتقال به یک وضعیت آینده است که برحسب هدف و چشم‌انداز استراتژیک تعریف شده است که هدف و مأموریت سازمان را تحت پوشش قرار می‌دهد (بخشی، ۱۳۹۰). ایدئولوژی‌ها و ارزش‌های سازمانی اساس و پایه یک سازمان هستند که معمولاً سالیان سال در شرکت جاری هستند بنابراین تغییر آنها جزء تغییرات بنیادین محسوب می‌شوند اما در صورتی که برای برندسازی داخلی نیاز به تغییر ایدئولوژی‌ها و ارزش‌های سازمانی باشد ابتدا باید شرایط و اقتضات سایر عوامل خارجی سازمان مانند رقبا، تأمین‌کنندگان و مشتریان و ... را بررسی نمود زیرا ممکن است این عوامل با تغییر ایدئولوژی و ارزش‌های سازمان دچار سردرگمی شوند. در واقع در صورت نیاز به تغییر این موضوعات، یک تغییر بنیادین که به‌یک‌باره اساس و بنیان سازمان تغییر می‌کند را پیشرو خواهیم داشت.

پیشنهادات

با در نظر گرفتن یافته‌های این تحقیق پیشنهاد می‌شود: مدیران سازمان‌ها در جهت اجرای برندسازی داخلی، توجه هم‌زمان به منابع انسانی و فعالیت‌های بازاریابی سازمان و همچنین توسعه رفتارهای مشتری‌مدار داشته باشند، بنابراین باید بتوانند با ایجاد ارتباطات و تعاملات مؤثر با کارکنان خود، عملکرد آنها را تقویت کرده و با توجه به نقش مهم کارکنانشان در انتقال تصویر برند سازمان و ارزش‌های برند به مشتریان خارجی، نگرش ایشان را ارتقاء دهند. همچنین در آگاهی کارکنان از دانش برند سازمان به‌ویژه برند داخلی، انتقال تجربه مدیران به کارکنان و برگزاری جلسات گروهی و سمینارها می‌تواند مفید واقع شود. به‌طور کلی، مدیران سازمان‌ها با داشتن توجه ویژه به سطح رفاه کارکنان و کمک به آنها برای ایجاد تعادل در زندگی کاری و شخصی، با به وجود آوردن دل‌بستگی عاطفی در افراد مجموعه خود می‌توانند فرآیند برندسازی داخلی را تسهیل نمایند.

پیشنهاد می‌شود برای تدوین کتاب برند و فرهنگ‌سازی در زمینه برند، مدیران سازمان به مدل این تحقیق مراجعه نموده و از راهبردها و راهکارهای آن به‌خصوص در زمینه درونی سازی ارزش‌ها و هنجارهای خود و تلاش هم‌زمان در راستای پاسخگویی به تغییرات در نیازهای مشتریان و جلب اعتماد و رضایت ایشان و همچنین داشتن روابط بلندمدت با این گروه از ذینفعان خود استفاده نمایند.

بر اساس یافته‌ها و نتایج به دست آمده از تحقیق به مدیران، برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران حوزه کسب و کار پیشنهاد می‌شود که از مدل این پژوهش استفاده کرده و بر اساس مقوله، مفاهیم و کدهای آن، قدمی برای اجرای برندسازی داخلی بردارند و با ارزیابی آن، رفع نقص‌های احتمالی و بومی نمودن آن برای کسب و کار خود اقدامی انجام دهند. برای پژوهش‌گران آتی، پیشنهاد می‌شود که مدل این تحقیق، را در سازمان‌های دولتی، سازمان‌های غیرانتفاعی و صنایع متفاوت ارزیابی نموده و شاخص‌های موجود در مدل، برای آن صنعت را بومی‌سازی نمایند. از آنجا که این پژوهش به صورت کیفی و با رویکرد فراترکیب انجام شده است، به محققان بعدی پیشنهاد می‌شود که با در نظر گرفتن جامعه آماری خاص، مدل را با روش‌های کمی همچون مدل‌سازی معادلات ساختاری

برازش کرده و میزان همبستگی ابعاد و شاخص‌های آن را بررسی کنند. در قالب پیشنهاد دیگر، می‌توان گفت پژوهشگران می‌توانند به شناسایی موانع اجرا برندسازی داخلی در کسب و کار و بررسی موانع اجرا فرایند برندسازی در کسب و کارهای ایرانی بپردازند.

محدودیت‌های نظری و روش‌شناسی

از محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به بررسی و تحلیل مقاله‌ها و پژوهش‌های زبان فارسی و انگلیسی، صرف زمان زیاد به منظور مطالعه گسترده ادبیات و استخراج کدها، جمع‌بندی، ترکیب و تفسیر کدها اشاره کرد. در ثانی در مجلات فارسی مقاله‌ای در حوزه برندسازی داخلی باروش فراترکیب نگاشته نشده بود و مقالات بررسی شده در حوزه مذکور که دارای اعتبار باشند، سال انتشار آنها اغلب در بازه ۹۵ تا ۹۸ بود و جزء مقالات به روز به حساب نمی‌آمد. در بخش ادبیات نظری متاسفانه اغلب پژوهش‌های انجام شده در صنعت هتل‌داری بود و اینکه در پژوهش‌های انجام شده در اغلب مقالات فارسی به طور مستقیم به راهبردها و ابزارها اشاره نکرده‌اند به همین دلیل برای استخراج کدها محدودیت‌هایی وجود داشت.

فهرست منابع

- ابراهیمی نژاد، مهدی؛ دهقانی سلطانی، مهدی؛ فارسی زاده، حسین؛ همتی، امین؛ (۱۳۹۶). تأثیر برندسازی داخلی بر عملکرد برند در صنعت هتلداری (مورد مطالعه: هتل‌های بین‌المللی لاله و پارسیان استقلال در شرق تهران). *فصل‌نامه علمی-پژوهشی گردشگری و توسعه*، ۳(۳)، ۸۰-۹۹.
- اعرابی، محمد؛ حکاک، محمد؛ (۱۳۸۷). طراحی الگوی کنترل استراتژیک برای صنایع ایران با رویکرد کارت امتیاز متوازن. *فصل‌نامه علمی ترویجی مطالعات مدیریت*، ۱۹(۵۸)، ۱-۲۱.
- الماسی، حسن؛ دورفرد، مرجان؛ (۱۳۹۰). تدوین استراتژی گردشگری کشور بر اساس تحلیل ماتریس SWOT (مطالعه موردی سازمان میراث فرهنگی و گردشگری استان تهران). *فصل‌نامه گردشگری و توسعه*، ۱(۱)، ۹۷-۱۲۱.
- آیباغی اصفهانی، سعید؛ ابراهیمی، الهه؛ شیخ، رضا؛ (۱۳۹۸). فرهنگ نوآورانه، زمینه ساز بهبود یادگیری سازمانی با بهره‌گیری از برند سازمانی داخلی (پژوهشی در صنعت نفت ایران). *دوفصل‌نامه نوآوری و ارزش آفرینی*، ۹(۱۷).
- باقری، محمد؛ حسینی، محمود؛ آریایی، سورنا؛ (۱۳۹۸). تأثیر برندسازی داخلی بر جایگاه یابی برند شرکت‌های کوچک و متوسط استان مازندران. *فصل‌نامه اختصاصی تبلیغات و بازاریابی*، ۵(۱۵).
- بخشی، ناهید؛ (۱۳۹۰). تغییر سازمانی. *ماهنامه کار و جامعه*، شماره ۱۳۹.
- بنیادی نائینی، علی؛ کام فیروزی، محمدحسن؛ مشتانی دهقان، محمود؛ (۱۳۹۳). بررسی تأثیر بازاریابی داخلی و برند سازی داخلی بر کیفیت خدمات (مورد مطالعه: یک شرکت خدماتی). *مجله مدیریت بازاریابی*، ۹(۲۵)، ۸۳-۹۹.
- بهزادی، مریم؛ عابدی، احسان؛ هاشمی، محمود؛ (۱۳۹۸). بررسی پیامدهای رفتاری/نگرشی مدیریت برند داخلی میان کارکنان فروش شرکت فرمند. *مدیریت بازرگانی*، ۱۱(۳)، ۵۰۵-۵۲۴.
- جاویدی کرمانی نژاد، مه‌ری؛ امینی، محمدتقی؛ (۱۳۹۵). طراحی و توسعه الگوی تعاملی تغییرات محیطی با کنترل استراتژیک بر اساس مدل کنترل استراتژیک لورانتز. *پژوهش‌های مدیریت راهبردی*، ۲۱(۶۳)، ۱۳۳-۱۵۸.
- چوبندیان، رضوان؛ خانلری، امیر؛ یزدانی، حمیدرضا؛ عابدی، احسان؛ (۱۴۰۰). ارائه چارچوبی برای توسعه استراتژیک فرایند برندسازی بر اساس الگوی سیپ با استفاده از رویکرد فراترکیب. *مدیریت بازرگانی*، ۱۳(۲)، ۳۰۶-۳۳۶.
- خوش سیمیا، غلامرضا؛ ابراهیمی نژاد، مهدی؛ شاه حسینی، محمدعلی؛ (۱۳۹۰). نگاه به آینده و تدوین چشم انداز دانشگاه: مطالعه موردی در دانشگاه ولی عصر (عج) رفسنجان. *مدیریت بازرگانی*، ۳(۹)، ۱۱۳-۱۳۰.
- رحیم نیا، فریبرز؛ 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. *فصل‌نامه علمی-پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین*، ۶(۴): ۶۷-۸۸.
- سلطانی، مرتضی؛ نبی زاده مامانی، الناز؛ مزینانی، امیرحسین؛ (۱۳۹۵). طراحی و تبیین مدل مکانیزمها، آثار و پیامد برندسازی داخلی (مورد مطالعه: گروه صنعتی سدید). *فصل‌نامه علمی-پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین*، ۶(۲)، ۱۳۳-۱۵۲.

- شاگرددکانی، محمد؛ بقائی نیا، فاطمه؛ امراللهی بیوکی، ناهید؛ بهجتی اردکانی، محمدعلی؛ (۱۴۰۰). واکاوی عوامل موثر در برندسازی داخلی هتل‌های شهر یزد با رویکرد کیفی. *مطالعات مدیریت گردشگری*، ۱۶(۵۵)، ۴۵-۷۷.
- شفیعا، سعید؛ نقوی، میرعلی؛ (۱۳۹۷). الگو مدیریت برند داخلی هتل‌های شهر تهران. *مجله باغ نظری*، ۱۵(۶۸)، ۲۵-۳۸.
- شفیعا، سعید؛ نقوی، میرعلی؛ (۱۳۹۹). شناسایی راهبردهای مدیریت برند داخلی در هتل‌های شهر تهران: مطالعه کیفی. *گردشگری و توسعه*، ۹(۱)، ۱۰۳-۱۱۸.
- عادل‌خانی، حسین؛ حق‌شناس کاشانی، فریده؛ (۱۳۹۸). طراحی و تدوین استراتژی‌های راهبردی و بازاریابی بانک سپه بانگ به آینده. *پژوهش‌های مدیریت راهبردی*، ۲۵(۷۵)، ۱۲۳-۱۵۴.
- عزیزی، شهریار؛ اثناء‌شیری، مسعود؛ (۱۳۹۲). برند سازی داخلی و عملکرد برند در بانک: نقش تعدیل کننده جو رقابتی رضایت شغلی. *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، دوره ۱۷(۳)، ۶۹-۸۵.
- غفوریان شاگردی، امیر؛ آبیانی اصفهانی، سعید؛ بهبودی، امید. (۱۳۹۶). بررسی تأثیرپذیری رفتار شهروندی از مدیریت برند داخلی و بازاریابی داخلی. *فصل‌نامه علمی- پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین*، ۷(۱)، ۴۱-۵۸.
- کازمی گرجی، احمد؛ هادی‌زاده، اکرم؛ حمیدیان، محمد؛ مزارعی، سجاد؛ (۱۳۹۹). تأثیر برندسازی داخلی بر رفتار ضد شهروندی سازمانی با نقش واسطه‌ای تناسب فرد با سازمان. *مدیریت بهره‌وری*، ۱۴(۵۳)، ۷۳-۹۵.
- لورنژ، پیترو، اسکات مورتن، مایکل اف، گوشل، سومانترا، (۱۳۸۵). *کنترل استراتژیک*، (ترجمه اعرابی، محمد، حکاک، محمد). تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- محمد مهدی‌پور، سعید؛ شجاعی، فرزانه؛ نیک‌نفس، علی‌اکبر؛ (۱۴۰۰). عوامل موثر بر برندسازی مکان با رویکرد داده‌کاوی (نمونه‌کاری: شبکه اجتماعی اینستاگرام). *مدیریت بازرگانی*، ۱۳(۲)، ۴۷۳-۵۰۱.
- مزرعه، شیرین؛ برزکی شائمی، علی؛ صفری، علی؛ (۱۴۰۰). طراحی الگوی برندسازی کارفرما بر مبنای انتظارات‌های نیروی انسانی مستعد. *مدیریت بازرگانی*، ۱۳(۲)، ۳۳۷-۳۶۱.
- ملکی‌مین‌باش رزگاه، مرتضی؛ فیضی، داود؛ همتی، مریم؛ (۱۳۹۵). توسعه مدل عملکرد برند سازمان. بر مبنای بازاریابی داخلی و برندینگ داخلی. *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۶(۲).
- هادی‌زاده مقدم، اکرم؛ جمالی کاپک، شهرام؛ رضایی، مرتضی؛ (۱۳۹۱). مدل تأثیر برندسازی داخلی بر رفتار شهروندی برند در صنعت هتلداری. *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۱۶(۳)، ۲۰۳-۲۲۳.
- Adelkhani, H., Haqshone Kashani, F. (۲۰۱۸). Designing and compiling strategic and marketing strategies of Sepe Bangah Bank for the future. *Strategic management research*, ۲۵(۷۵)، ۱۲۳-۱۵۴. (In Persian)
- Almasi, H., Dorfard, M. (۲۰۱۱). Development of the country's tourism strategy based on SWOT matrix analysis (Case study of Cultural Heritage and Tourism Organization of Tehran Province). *Tourism and Development Quarterly*, ۱(۱)، ۹۷-۱۲۱. (In Persian)
- Arabi, M., Hakak, M. (۲۰۰۸). Designing a strategic control model for Iranian industries with a balanced scorecard approach. *quarterly journal of management studies*, ۱۹(۵۸): ۱-۲۱. (In Persian)
- Arrieta, D.B., Cali, E. G. (۲۰۲۰). Internal branding: conceptualization from a literature review and opportunities for future research. *journal of brand management*, ۲۸: ۱۳۳-۱۵۱, <https://doi.org/10.1057/s41262-020-00219-1>.
- Aybaghi Esfahani, S., Ebrahimi, E., Sheikh, R. (۲۰۱۸). Innovative culture, the basis for improving organizational learning by using the internal organizational brand (a study on Iran's oil industry). *Innovation and value creation two-part journal*, ۹(۱۷). (In Persian)
- Ayer, P., Davari, A., Paswan, A. (۲۰۱۸). Determinants of brand performance: the role of internal branding. *journal of brand management*, ۲۵: ۲۰۲-۲۱۶. <https://doi.org/10.1057/s41262-018-0097-1>.
- Ayrom, SH., Tumer, M. (۲۰۲۰). Effects of internal branding and brand-oriented leadership on work-related outcomes, *The service industries journal*, ۴۱(۱۵، ۱۶): ۱۰۹۷-۱۱۱۷. <https://doi.org/10.1080/02642069.2020.1787992>.

- Azizi, Sh., Asnaashari, M. (۲۰۱۳). Internal branding and brand performance in the bank: The role of moderating the competitive climate of job satisfaction, *management research in iran*, ۱۷(۳): ۶۹-۸۰. (In Persian)
- Bagheri, M., Hosseini, M., Aryaei, S. (۲۰۱۸). The effect of internal branding on brand positioning of small and medium companies in Mazandaran province. *Advertising and Marketing Quarterly*, ۰(۱۰). (In Persian)
- Bakhshi, N. (۲۰۱۱). organizational change. *work and community monthly no*, ۱۳۹. (In Persian)
- Behzadi, M., Abedi, E., Hashemi, M., (۲۰۱۸). Investigating the behavioral/attitudinal consequences of internal brand management among the sales staff of Fermand Company. *Business Management*, ۱۱(۳), ۰۰۰-۰۲۴. (In Persian)
- Biedenbach, G., Manzhynski, S. (۲۰۱۶). Internal branding and sustainability: investigating perceptions of employees, *journal of product & brand management*, ۲۰ (۳): ۲۹۶-۳۰۶. <https://doi.org/10.1108/JPBM-06-2016-0913>.
- Biedenbach, G., Biedenbach, T., Hultén, P., Tarnovskaya, V. (۲۰۲۲). Organizational resilience and internal branding: investigating the effects triggered by self-service technology, *Journal of Brand Management*, ۲۹: ۴۲۰-۴۳۳.
- Bonyadi Naeini, A., Kam Firoozi, M., Mashtani Dehghan, M. (۲۰۱۴). The effect of internal marketing and internal branding on service quality (case study: a service company). *journal of marketing management*, ۹(۲۰): ۸۳-۹۹. (In Persian)
- Buil, I., Martínez, E., Matute, J. (۲۰۱۶). From internal brand management to organizational citizenship behaviors: Evidence from frontline employees in the hotel industry. *journal tourism management*, ۰۷: ۲۲۰۷-۲۷۱. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2016.06.009>
- Chobandian, R., Khanleri, A., Yazdani, H., Abedi, E. (۲۰۲۱). Providing a framework for the strategic development of the branding process based on the SIP model using a metacombination approach. *Business Management*, ۱۳(۲), ۳۰۶-۳۳۶. (In Persian)
- Devasagayam, P.R., Buff, C.H.L., Aurand, T.W., Judson, K.M. (۲۰۱۰). Building brand community membership within organizations: a viable internal branding alternative?. *Journal of Product & Brand Management*. ۱۹(۳): ۲۱۰-۲۱۷. [DOI 10.1108/10764210110461184].
- Ebrahimi Nejad, M., Dehghani Soltani, M., Farsizadeh, H., Hemmati, A. (۲۰۱۷). The effect of domestic branding on brand performance in the hotel industry (Case study: Laleh and Parsian Esteghlal International Hotels in East Tehran, *Quarterly Journal of Tourism and Development*, ۶(۳): ۸۰-۹۹. (In Persian)
- Foster, C., Punjaisri Kh., Cheng, R. (۲۰۱۰). Exploring the relationship between corporate. internal and employer branding, *journal of product brand management*, ۲۶(۳): ۲۰۱-۲۶۱. <http://dx.doi.org/10.1108/1362.430.41.000.704>.
- Garas, S.R.R., Mahran, A.F.A., Mohamed, H.M.H. (۲۰۱۸). "Internal corporate branding impact on employees' brand supporting behavior". *journal of product & brand management*, ۲۷(۱): ۷۹-۹۰. <https://doi.org/10.1108/JPBM-03-2016-1112>.
- Ghafourian shagerdi, A., Aybaghi Esfahani, S., behbodi, O. (۲۰۱۶). Investigating the effectiveness of citizenship behavior from internal brand management and internal marketing. *Scientific-Research Quarterly of Modern Marketing Research*, ۷(۱), ۴۱-۰۸. (In Persian)
- Hadizadeh Moghadam, A., Jamali Kapek, Sh., Rezaei, M. (۲۰۱۱). Model of the effect of internal branding on brand citizenship behavior in the hotel industry. *Management research in Iran*, ۱۶(۳). ۲۰۳-۲۲۳. (In Persian)
- Hasni, M.J.S., Salo, J., Naeem, H. and Abbasi, K.S. (۲۰۱۸), "Impact of internal branding on customer-based brand equity with mediating effect of organizational loyalty: An empirical evidence from retail sector", *International journal of retail & distribution management*, ۴۶(۱۱): ۱۰۵۶-۱۰۷۶. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-07-2017-0148>.
- Hoppe, D. (۲۰۱۸). Linking employer branding and internal branding: Establishing perceived employer brand image as an antecedent of favourable employee brand attitudes and behaviours. *journal*

of product & brand management, ۲۷(۴): ۴۵۲-۴۶۷. <https://doi.org/10.1108/JPBM-12-2016-1374>.

- Javadikermanejad, M., Amini, M.T. (۲۰۱۶). Design and development of an interactive model of environmental changes with strategic control based on the Lorenz strategic control model. *Strategic Management Research*, ۲۱(۶۳), ۱۳۳-۱۵۸. (In Persian)
- Kang, D.S. (۲۰۱۶). Turning inside out: Perceived internal branding in customer-firm relationship building, *journal of services marketing*, ۳۰(۴): ۴۶۲-۴۷۵. <http://dx.doi.org/10.1108/JSM-07-2015-0229>.
- Kaur, P. Malhotra, K., Sharma, S.K. (۲۰۲۰). Moderation-mediation framework connecting internal branding, affective commitment, employee engagement and job satisfaction: an empirical study of BPO employees in Indian context. *Asia-Pacific journal of business administration*, ۱۲(۳): ۳۲۷-۳۴۸. DOI 10.1108/APJBA-10-2019-0217.
- Kazemi Gurji, A; Hadizadeh, A; Hamidian, M; Mazheri, S. (۲۰۱۹). The effect of internal branding on organizational anti-citizenship behavior with the mediating role of individual-organization fit. *Productivity Management*, ۱۴(۵۳), ۷۳-۹۰. (In Persian)
- Khosh Sima, Gh., Ebrahimi Nejad, M., Shah Hosseini, M. (۲۰۱۱). Looking to the future and developing the perspectives of universities: A Case study at vali-e-asr university of rafsanjan, *business management*, ۳(۹): ۱۱۳-۱۲۰. (In Persian)
- Koo, B., Curtis, C., (۲۰۱۹). An examination of the role of internal brand management: impact of contractual models. *Journal of Hospitality Marketing & Management*. ۲۹(۴): ۵۰۳-۵۲۰. <https://doi.org/10.1080/19376623.2019.160100>.
- Khcherov, D.G., Tsyboya, V.S., Lisovskaia, A.Y., Alkanova, O.N. (۲۰۲۲). Brand orientation, employer branding and internal branding: Do they effect on recruitment during the COVID-۱۹ pandemic?. *Journal of Business Research*, ۱۵۱, (۲۰۲۲): ۱۲۶-۱۳۷, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.053>.
- Leijerholt, U. (۲۰۲۱). What about context in internal brand management? Understanding employee brand commitment in the public sector, *journal of marketing management*, ۳۷(۱۳): ۱۲۴۳-۱۲۶۶. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2021.1909106>.
- Leijerholt, U., Biedenbach, G., Hultén, P. (۲۰۲۰). Internal brand management in the public-sector: the effects of internal communication, organizational practices, and PSM on employees. *Public management review Routledge*, <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1834707>.
- Lia, Ch., Shuoja, G., Li, C., Jie, L. (۲۰۱۸). Digital enablement and its role in internal branding: A case study of HUANYI travel agency. *Industrial marketing management*, ۷۲: ۱۵۲-۱۶۰. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.04.010>.
- Liu, G., Kob, W.W., Chapleoc, CH. (۲۰۱۷). Managing employee attention and internal branding, *journal of business research*, ۷۹: ۱-۱۱. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.05.021>.
- Lohndorf, B., Diamantopoulos, A. (۲۰۱۴). Internal branding: Social identity and social exchange perspectives on turning employees into brand champions. *journal of Service research*, DOI: 10.1177/1094670514262298.
- Lorange, P., Scott Morton, M., Ghoshal, S. (۲۰۰۶). *Strategic control*, (translated by Hakak, M. *cultural research office publications*. (In Persian)
- Maleki Minbash Razgah, M., Feizi, D., Hemmati, M. (۲۰۱۶). Development of the organization's brand performance model, based on internal marketing and internal branding, *Organizational Resource Management Research*. (In Persian)
- Mampaeya, J., Schtemberga, V., Schijnsa, J., Huismanb, J., Wæraasc, A. (۲۰۱۹). Internal branding in higher education: dialectical tensions underlying the discursive legitimation of a new brand of student diversity. *higher Education research & development*. <https://doi.org/10.1080/07294360.2019.1674202>.

- Mazrae, SH., Barzaki Shaimi, A., Safari, A. (۲۰۲۱). Designing an employer's branding model based on the expectations of talented human resources. *Business Management*, ۱۳(۲), ۳۳۷-۳۶۱. (In Persian)
- Merrilees, B., Frazer, L. (۲۰۱۳). Internal branding: Franchisor leadership as a critical determinant. *journal of business research*, ۶۶(۲): ۱۰۸-۱۶۴. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.07.008>.
- Mohammad Mahdipour, S., Shujaee, F., Niknafs, A. (۲۰۲۱). Effective factors on place branding with a data mining approach (case study: Instagram social network). *Business Management*, ۱۳(۲), ۵۰۱-۴۷۳. (In Persian)
- Ngo, L.V., Nguyen, N. PH., Huynh, K.T., Gregory, G., Cuong, PH. H. (۲۰۱۹). *converting internal brand knowledge into employee performance. journal of Product & brand management*, 29(3):273-287. DOI 10.1108/JPBM-10-2018-2068.
- O'Callaghan, E. (۲۰۱۹), The battle for commercial hearts and minds and the internal brand within a charity shop network, in ireland, *The international review of retail, distribution and consumer research*, doi: ۲۹,۵,۶۰۰-۶۱۷. <https://doi.org/10.1080/09693969.2019.1666710>.
- O'Callaghan, E., Murray, J. (۲۰۱۷), Internal brand identification as metamorphic glue in the internal branding process within a retailer network, *journal of hospitality marketing & management*, ۲۹,۴,۵۰۳-۵۲۵. <https://doi.org/10.1080/193768723.2019.1650100>.
- Piehler, R., Hanisch, S., Burmann, Ch. (۲۰۱۵). Internal branding –relevance, management and challenges. *journal of brand management*, ۳۲:۵۲-۶۱. www.springerprofessional.de/mrsg.
- Piha, L.p., Avlonitis, G.J. (۲۰۱۸). Internal brand orientation: conceptualization. scale development and validation. *journal of marketing management*. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2018.1444060>.
- Preez, R.D., Bendixen, M., Abratt, R. (۲۰۱۷). The behavioral consequences of internal brand management among frontline employees, *journal of product & brand management*, ۲۶ (۹): ۲۵۱-۲۶۱. <http://dx.doi.org/10.1108/JPBM-09-2016-1320>.
- Punjaisri, Kh., Wilson, A. (۲۰۱۱). Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors. *journal of marketing*, ۴۵(۹): DOI 10.1108/039061111012871.
- Rahim Nia, F., Sadeghi, F. (۲۰۱۵). Examining the role of job satisfaction mediator in the effect of internal brand management and job anchors on the desire to stay, case study: a government organization in Mashhad city. *Scientific-Research Quarterly of Modern Marketing Research*, ۶(۴): ۶۷-۸۸. (In Persian)
- Raj, A.B. (۲۰۱۸). Employee well-being through internal branding: An integrated approach for achieving employee-based brand outcomes. *global business review*, 21(3):1-22. DOI: 10.1177/0969210918779161, <http://journals.sagepub.com/home/gbr>.
- Saini, G.K., lievens, F., Srivastava, M. (۲۰۲۲). Employer and internal branding research: A bibliometric analysis of ۲۵ years. *Journal of Product and Brand Management*. ۱-۲۶. Available at: https://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb_research/۲۰۲۲.
- Saleem, F.Z., Iglesias, O. (۲۰۱۶). Mapping the domain of the fragmented field of internal branding, *journal of product & brand management*, 25(1): ۴۳-۵۷. <http://dx.doi.org/10.1108/JPBM-11-2014-0701>.
- Sandelowski, M., Barroso, J. (۲۰۰۷). *Handbook for synthesizing qualitative research. springer publishing company, New York*.
- Schmidt, H.J., Ind, N., Iglesias, O. (۲۰۲۱). Internal branding. In search of a new paradigm, *journal of product and brand management*, (PDF) schmit et al. ۲۰۲۱. internal branding.in search of a new paradigm.PDF | Oriol iglesias - academia.edu.
- Shafia, S., Naghavi, M. A. (۲۰۱۸). Model of internal brand management of hotels in Tehran. *Bagh Nazar Magazine*, ۱۵ (۶۸): ۲۵-۳۸. (In Persian)
- Shafia, S., Naghavi, M. A. (۲۰۲۰). Identifying domestic brand management strategies in hotels in Tehran: a qualitative study. *tourism and development*. (In Persian)
- Shakerardakani, M., Baghainia, F., Amrollahi Bioki, N., Behjati Ardakani, M.A. (۲۰۲۱). Analyzing the effective factors in the internal branding of Yazd hotels with a qualitative approach. *Tourism Management Studies*, ۱۶(۵۵), ۴۵-۷۷. (In Persian)

- Sharma, N., Kamalanabhan, T.J. (۲۰۱۲). Internal corporate communication and its impact on internal branding: Perception of Indian public sector employees, *corporate communications: An international journal*, ۱۷(۳):۳۰۰-۳۲۲. <http://dx.doi.org/۱۰.۱۱۰۸/۱۳۵۶۳۲۸۱۲۱۱۲۵۳۵۴۸>.
- Soleimani, M., Dana, L.P., Salamzadeh, A., Bouzari, P. and Ebrahimi, P. (۲۰۲۱), The effect of internal branding on organisational financial performance and brand loyalty: mediating role of psychological empowerment, *Journal of Asian Business and Economic Studies*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/۱۰.۱۱۰۸/JABES-۰۸-۲۰۲۱-۰۱۲۲>.
- Soltani, M., Nabizadeh Mamani, E., Mazinani, A.H. (۲۰۱۵). Designing and explaining the model of mechanisms, effects and consequences of internal branding (Study case: Soidid Industrial Group). *Scientific-Research Quarterly of Modern Marketing Research*, ۶(۲), ۱۳۳-۱۵۲.(In Persian)
- Terglav, K., Ruzzier, M.K., Kasa, R. (۲۰۱۶). Internal branding process: Exploring the role of mediators in top management's leadership-commitment relationship. *international journal of hospitality management*, ۵۴:۱-۱۱. <http://dx.doi.org/۱۰.۱۰۱۶/j.ijhm.۲۰۱۵.۱۲.۰۰۷>.
- Vatankhah, S., Darvishi, M. (۲۰۱۸). An empirical investigation of antecedent and consequences of internal brand equity: Evidence from the airline industry, *journal of air transport management*, ۶۹:۴۹-۵۸. <https://doi.org/۱۰.۱۰۱۶/j.jairtraman.۲۰۱۸.۰۲.۰۰۲>.
- Wang, Y.CH., Yang, J., Yang, Ch.E. (۲۰۱۹). Hotel internal branding: A participatory action study with a case hotel. *journal of hospitality and tourism management*, ۴۰:۳۱-۳۹. <https://doi.org/۱۰.۱۰۱۶/j.jhtm.۲۰۱۹.۰۵.۰۰۲>.
- watanapaisal, D. (۲۰۱۹). Internal branding and employees brand outcomes: do generational difference and organizational tenure matter?. *Industrial and commercial training*. ۵۱(۴): ۲۰۹-۲۲۷. <https://doi.org/۱۰.۱۱۰۸/ICT-۱۰-۲۰۱۸-۰۰۸۹>.
- watanapaisal, D. (۲۰۱۸). Employee retention: the effects of internal branding and brand attitudes in sales organizations, *personnel review*, ۴۷(۳): ۶۷۵-۶۹۳. <https://doi.org/۱۰.۱۱۰۸/PR-۰۶-۲۰۱۷-۰۱۹۳>.
- Yang, J.T., Wan, CH.SH., Wu, CH.W. (۲۰۱۵). Effect of internal branding on employee brand commitment and behavior in hospitality. *tourism and hospitality research*, DOI: ۱۰.۱۱۷۷/۱۴۶۷۳۵۸۴۱۵۵۸.۳۵۸.
- Zhang, H., Xu, H. (۲۰۲۱). Improving internal branding outcomes through employees' self-leadership. *Journal of hospitality and tourism management*, 46(257-۲۶۶). <https://doi.org/۱۰.۱۰۱۶/j.jhtm.۲۰۲۰.۱۲.۰۱۳>.

Providing a model for internal branding based on meta-synthesis approach

Abstract

Objective: Internal branding is one of the important topics for effective and successful branding of organizations. Since the research related to the field of internal branding is very scattered, in this research, an attempt has been made to systematically examine and categorize the strategies, tools, and solutions of internal branding to provide a model for its implementation in the organization.

Method: The current research is applied, descriptive, and qualitative, based on a meta-composite approach. According to the purpose of the research, the first ۳۰۶ selected articles and finally ۶۸ valid articles were examined. The research community is all articles published in Latin and Persian magazines in reliable scientific databases and in the time (۲۰۱۰ to ۲۰۲۲), (۱۳۹۰ to ۱۴۰۱).

Results: Based on the analysis performed using the content analysis method on ۶۶ selected articles, in total two main categories including strategies and solutions and tools, and ۱۲ concepts and ۶۳ codes have been discovered and labeled in this research.

Conclusion: The identified strategies and tools have been examined from two perspectives: ۱. The focus of attention (internal and external) ۲. The number of organizational changes required for their implementation (gradual and fundamental) and finally a four-part model to implement the internal brand in the organization. It has been presented that its validity has been confirmed by experts and university professors. The current research model helps researchers and organizations to improve the level and depth of knowledge in the field of internal branding, because, in a comprehensive view, they are familiar with the strategies, tools, and solutions for the implementation of internal branding and its variables and components, and more importantly, the conditions and requirements. They will also understand how to use them.

Keywords: Internal branding, strategy, strategy, tools, meta *synthesize*

Article Type: Scientific