Can Internal Branding Mechanisms Improve Job Satisfaction and Employee Engagement? Case Study: Supreme Audit Court

- Payvand MirzaeianKhamseh[۱]
- Pari Ganji[۲]
- Amirhosein Dehghanan[۳]

Abstract

The purpose of this research is to expand the concepts related to internal branding, including (۱) introducing the three main mechanisms of internal branding, including brand knowledge, brand knowledge dissemination, and affective brand commitment, (۲) presenting its consequences, including job satisfaction and employee engagement, and (۳) examining the mediating role affective brand commitment in the relationship between brand knowledge and job satisfaction in the organisation of Supreme Audit Court, which was used for academic enrichment from two theories of social identity and social exchange as basic theoretical windows.

The methodology of this research is based on the research onion model in terms of research philosophy, positivism; objective, descriptive; research orientation, applied; its strategy, navigation; his research method, quantitative; The time domain of the research is single-section in the autumn-winter period of ۱٤۰۱, and the process of data collection is questionnaire.

Five of the six tested hypotheses were confirmed in this study. However, the sixth hypothesis that examined the mediating role of emotional commitment to the brand in the relationship between brand knowledge and job satisfaction was not confirmed.

The results showed that employees' perception of the brand knowledge dissemination leads to the improvement of their level of knowledge about the brand, then the increase of their affective brand commitment, and finally, the progress of the level of job satisfaction and more engagement of employees. The obtained results can lead to the presentation of solutions for evaluating the directors of the Supreme Audit Court on the level of employees' perception of the concept of internal branding and the promotion of this concept in one of the most critical regulatory institutions of the country.

Keywords: Internal branding, Brand knowledge dissemination, Supreme audit court, Job satisfaction, Employee engagement.

[۱] Ph.D. Student of Marketing Management, Faculty of Social Sciences and Economics, Alzahra University. Tehran. Iran (Corresponding Author). Email: p.mirzaeian@alzahra.ac.ir

[۲] Master of Human Resource Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

[۳] Master of Islamic Studies and Business Management, Imam Sadiq University, Faculty of Islamic Studies and Management, Tehran, Iran.

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

آیا سازوکارهای برندسازی داخلی می‌تواند سبب ارتقاء رضایت شغلی و درگیرسازی کارکنان شود؟ مورد مطالعه: دیوان محاسبات کشور

- پیوند میرزائیان خمسه[۱]
- پری گنجی[۲]
- امیرحسین دهقانان[۳]

چکیده

هدف: هدف پژوهش حاضر، گسترش مفاهیم مرتبط با برندسازی داخلی، شامل (۱) معرفی سه سازوکار اصلی برندسازی داخلی شامل دانشبرند، انتشار دانش برند و تعهد عاطفی به برند، (۲) ارائه‌ی پیامدهای آن از جمله رضایت شغلی و درگیرسازی کارکنان، و (۳) بررسی نقش میانجی تعهدعاطفی به برند در رابطه‌ی دانش برند و رضایت شغلی در سازمان دیوان محاسبات کشور، است که برای غنای نظری از دو نظریه هویت اجتماعی و تبادل اجتماعی به منزله دریچه‌های نظری پایه استفاده شد.

روش‌شناسی: روش‌شناسی این پژوهش بر مبنای مدل پیاز پژوهش از نظر فلسفه پژوهش، اثبات‌گرایی؛ هدف، توصیفی؛ جهت‌گیری پژوهش، کاربردی؛ استراتژی آن، پیمایش؛ شیوه‌پژوهش، کمّی؛ قلمرو زمانی پژوهش، تک-مقطعی دربازه‌ی زمانی پاییز–زمستان ۱۴۰۱، و روش جمع‌آوری داده‌ها، پرسش‌نامه است.

نتایج: پنج فرضیه از شش فرضیه مورد آزمون، در این پژوهش تائید شدند. با این‌وجود فرضیه ششم که نقش میانجی تعهد عاطفی به برند را در رابطه‌ی میان دانش برند و رضایت شغلی مورد بررسی قرار داده بود، تائید نشد. نتایج نشان داد که ادراک کارکنان از انتشار دانش برند منجر به ارتقای سطح دانش آن‌ها از برند، سپس افزایش تعهد عاطفی ایشان به برند و در نهایت ارتقای سطح رضایت شغلی و درگیرسازی بیشتر کارکنان می‌شود. نتایج حاصل شده می‌تواند منجر به ارائه راهکارهایی برای ارزیابی مدیران دیوان محاسبات از سطح ادراک کارکنان در ارتباط با مفهوم برندسازی داخلی و ارتقای این مفهوم در یکی از مهم‌ترین نهادهای نظارتی کشور شود.

واژگان کلیدی : برندسازی داخلی، انتشار دانش برند، دیوان محاسبات، رضایت شغلی، درگیری کارکنان.

[۱] دانشجوی دکتری مدیریت بازاریابی، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی، دانشگاه الزهرا، تهران، ایران. (نویسنده مسئول). پست الکترونیک: p.mirzaeian@alzahra.ac.ir

[۲] کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

[۳] کارشناس ارشد معارف اسلامی و مدیریت بازرگانی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه السلام، تهران، ایران.

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

۱-مقدمه

در سال‌های اخیر، برندسازی به عنوان یک راهبرد مزیت‌ساز برای خلق تمایز در کسب‌وکارها به‌کارگرفته شده است (اوساکی و بالگو[۱]، ۲۰۱۱؛ میر و شین[۲]، ۲۰۱۷؛ احمد و همکاران[۳]، ۲۰۲۲). پایه‌های مرتبط با این مفهوم را می‌توان در ادبیات بازاریابی یافت که پس از آن به مدیریت منابع انسانی وارد شد (دیپا و بارال[۴]، ۲۰۱۹؛ پوروسوتاما[۵]، ۲۰۱۹؛ احمد و همکاران، ۲۰۲۲).

برندسازی داخلی، یک موضوع اصلی در پژوهش‌های بازاریابی است که به‌وسیله آن کارکنان داخلی سازمان متقاعد می‌شوند تا به عنوان سفیران برند در جهت پیاده‌سازی و تحقق وعده‌هایی که از طریق برند داده شده، تلاش کنند (لیو[۶]، ۲۰۲۳). تلقی از برندسازی داخلی تمرکز عمده بر نتایج مربوط به برند نظیر نگرش‌ها، رفتارها و عملکرد است (باروس-آریتا و گارسیا- کالی[۷]، ۲۰۲۱) و مفهوم هسته‌ای برندسازی داخلی، مبتنی بر این اصل است که برندسازی از درون سازمان آغاز می‌شود (آشا و جویث[۸]، ۲۰۱۳) که به نوعی محرک کارکنان برای ساخت یک تصویر ذهنی مطلوب از برند، در ذهن مشتریان و سایر ذینفعان سازمان است (آنوسیک و اید[۹]، ۲۰۱۱؛ مایلز و همکاران[۱۰]، ۲۰۱۱). بنابراین، برندسازی داخلی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اطمینان حاصل کنند که کارکنان ارزش‌های بیان‌شده توسط برند را درک کرده و این توانایی را دارند تا آن را به سایرین نیز منتقل کنند (اوزچلیک[۱۱]، ۲۰۱۵).

این مطالعه با پیروی از مدل ناپ[۱۲] (۲۰۲۲) سازوکار برندسازی داخلی را با سه مکانیزم اصلی شامل (۱) انتشار دانش برند، تاکید بر درک کارکنان از جایگاه‌یابی برند موردنظر و الزامات انتقال برند (وایز و زدنیکووا[۱۳]، ۲۰۰۹)؛ (۲) دانش برند، مؤلفه شناختی برندسازی داخلی و میزان درک کارکنان از معنای برند (ژانگ و هنگ‌گانگ[۱۴]، ۲۰۲۱) و (۳) تعهد عاطفی به برند، مؤلفه عاطفی برندسازی داخلی، میزان درگیرسازی کارکنان و دلبستگی آن‌ها به این برند را (ژانگ و هنگ‌گانگ، ۲۰۲۱)؛ تبیین می‌کند و به دنبال پاسخ به این پرسش است که آیا برندسازی داخلی به افزایش انتشار دانش

---

۱ Usakli and Baloglu
۲ Meyer and Xin
۳ Ahmed et al
۴ Deepa and Baral
۵ Purusottama
۶ Liu
۷ Barros-Arrieta and García-Cali
۸ Asha and Jyothi
۹ Anosike and Eid
۱۰ Miles et al
۱۱ Özçelik
۱۲ Knop
۱۳ Wise and Zednickova
۱۴ Zhang and Honggang

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

برند، دانش برند، تعهد عاطفی به برند و پس از آن به رضایت شغلی و درگیرسازی کارکنان منجر می‌شود یا خیر.

ازسویی، از آن‌جایی که رضایت شغلی نگرشی است که صرفاً میزان رضایت فرد از شغلش را نشان می‌دهد، فارغ از اینکه او شغل خود را دوست دارد یا خیر (جیویتا[۱]، ۲۰۲۰) و عامل تعیین-کننده‌ی موفقیت یا ناکامی سازمان است (کوازی[۲] و همکاران، ۲۰۱۷). همچنین ادراک کارکنان از رضایت شغلی نقش بسیار مهمی در افزایش عملکرد سازمانی و رضایت ذینفعان و ارباب رجوعان سازمان ایفا می‌کند (صابر و زرار[۳]، ۲۰۱۹؛ اوما و اوبیکوه[۴]، ۲۰۱۹؛ محمد و جاوید[۵]، ۲۰۱۵)؛

بنابراین در این مطالعه به عنوان یکی از پیامدهای برندسازی داخلی در نظر گرفته شده است که در پژوهش‌های پیشین نیز به عنوان ابزاری ضروری برای افزایش عملکرد سازمانی تلقی شده است (گاراس و همکاران[۶]، ۲۰۱۸).

از منظری دیگر، مطالعات نشان داده‌اند که برندسازی داخلی تاثیری مثبت بر درگیرسازی کارکنان دارد (سیومی[۷] و همکاران، ۲۰۱۹، کایور[۸] و همکاران، ۲۰۲۰). به کمک برندسازی داخلی، درک چشم‌انداز، مأموریت و اهداف سازمان، تسهیل شده و بیشتر احتمال دارد تا کارکنان از لحاظ عاطفی به کارشان متعهد شوند، رضایت پیدا کنند و درگیر شغلشان شوند (سیومی و همکاران،۲۰۱۹؛ سالی و همکاران[۹]، ۲۰۱۸).

همان‌گونه که گفته شد، حفظ کارکنان عامل بسیار مهمی برای موفقیت کسب‌وکار است، این موضوع در دیوان محاسبات کشور به عنوان یک نهاد اصلی که وظیفه آن نظارت بر عملکرد مالی دولت، هم از بعد قوانین مندرج بر بودجه و هم از بعد مصرف اعتبارات در فرایندهای مدیریتی کشور است (قنبری و همکاران، ۱۴۰۰)، دارای اهمیت دوچندان می‌باشد. از آنجایی که رسالت اصلی دیوان محاسبات کشور، پاسخ‌خواهی مالی و محاسباتی از دستگاه های اجرایی است (فاضلی نژاد و شفیعی سردشت، ۱۴۰۰) بهره‌گیری از سرمایه‌های انسانی موثر و کارآمد در این دستگاه حیاتی کشور در راستای ایفای وظایف صیانت و پاسداری از بیت المال، یاری می‌رساند (ستوده، ۱۳۹۸).

بررسی پژوهش‌های پیشین خارجی در حوزه‌ی برندسازی داخلی از جمله مطالعه‌ی لیجرهالت و همکاران(۲۰۲۲) در پژوهشی تحت عنوان "مدیریت برند داخلی در بخش دولتی: اثرات ارتباطات

---

۱ Jeevitha
۲ Qazi
۳ Sabir and Zrar
۴ Omah and Obiekwe
۵ Muhammad and Javed
۶ Garas et al
۷ Suomi
۸ Kaur
۹ Sally et al

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

داخلی، روش‌های سازمانی و انگیزه برای خدمات دولتی و ادراک برند کارمندان"؛ همچنین پژوهش اید و همکاران(۲۰۱۹) با عنوان "یکپارچه‌سازی پیشینه برندسازی داخلی، رضایت مشتری و رضایت شغلی در بخش دولتی" به همراه پژوهش لیجرهالت (۲۰۲۱) تحت عنوان "زمینه در مدیریت برند داخلی چگونه است؟ درک تعهد برند کارکنان در بخش دولتی"؛ نشان می‌دهد که در عرصه بین‌الملل نیز سازمان‌های بخش دولتی در زمینه‌ی موفقیت برندسازی داخلی تلاش می‌کنند و ادراک کارمندان از برند سازمانی خود را مورد ارزیابی و واکاوی قرار می‌دهند. از آن‌جایی که یکی از منابع اصلی برندسازی داخلی بر روی نقش حیاتی کارمندان جهت ساخت برندکارفرمایی قوی در هر دو بخش خصوصی و بخش دولتی تاکید دارد و کارمندان، تاثیر قابل توجه‌ی بر روی نحوۀ ادراک ذینفعان خارجی از ارزش‌های برند دارند، بنابراین، نقش مهم برندسازی داخلی، حمایت از سازگاری بین ارزش‌های رسمی برند و ارزش‌هایی است که کارکنان در تعاملات خود با ذینفعان خارجی اعمال می‌کنند (لیجرهالت و همکاران[۱]، ۲۰۲۲) و از این رو ضرورت دارد تا مفاهیم برندسازی داخلی که در سازمان‌های بخش دولتی هنوز موضوع نسبتاً جدیدی برای محققان و متخصصان است در راستای دستیابی به رضایت ذینفعان، به عنصر اصلی جهت تضمین کیفیت و ثبات سازمان تبدیل شود و مورد توجه قرار گیرد (اید و همکاران[۲]، ۲۰۱۹).

بررسی پژوهش‌های پیشین داخلی در حوزه‌ی برندسازی داخلی مانند مطالعه‌ی ملکی و همکاران (۱۳۹۵)، در پژوهشی با عنوان "توسعه مدل عملکرد برند سازمان برمبنای بازاریابی داخلی و برندینگ داخلی"؛ پژوهش فیضی و خوشکام (۱۴۰۱) با عنوان "ارتقاء رفتار حمایتی کارکنان: تحلیلی بر نقش برندسازی داخلی" و پژوهش اصانلو و همکاران (۱۳۹۶) با عنوان "اثر برندگرایی بر ارزش ویژه داخلی برند" نشان داد که ویژگی‌های گسترده سازمان‌های دولتی مانند دیوان محاسبات کشور، عملکرد سازمانی اثربخش را به منظور برآورده نمودن مطالبات ذینفعان در جهت پاسخگویی می‌طلبد. چنانچه کارکنان اهداف سازمان دیوان محاسبات کشور را به درستی درک نکرده باشند، نمی‌توانند پیام‌های مورد نظر سازمان را به ارباب رجوعان انعکاس دهند (ملکی و همکاران، ۱۳۹۵).

کارکنان برای شکل دادن روابط خود با برند، ابتدا دانش برند را کسب می‌کنند، سپس نسبت به آن برند احساسات پیدا می‌کنند و درنهایت رفتار مثبت از خود بروز می‌دهند (ژانگ و بای[۳]، ۲۰۱۸) که این رفتار نقش بسیار مهمی در افزایش عملکرد سازمانی و رضایت ذینفعان و ارباب رجوعان سازمان

[۱] Leijerholt
[۲] Eid
[۳] Zhang and Bai

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

ایفا می‌کند (صابر و زرار[۱]، ۲۰۱۹؛ اوما و اوبیکوه[۲]، ۲۰۱۹؛ محمد و جاوید[۳]، ۲۰۱۵)؛ بنابراین پژوهش‌گران بر اساس این استدلال‌ها معتقدند که بررسی نحوه تأثیر برندسازی داخلی بر درگیرسازی کارکنان در سازمان دیوان محاسبات کشور بسیار حائز اهمیت است.

از طرفی متون پژوهشی محدودی تاثیرات برندسازی داخلی را در دستگاه‌های نظارتی مورد بررسی قرارداده‌اند، و در رابطه با سازوکارهای آن تا کنون پژوهشی صورت نگرفته است. بر این اساس، هدف پژوهش حاضر، (۱) معرفی سه سازوکار اصلی برندسازی داخلی شامل دانش برند، انتشار دانش برند و تعهد عاطفی به برند، (۲) ارائه‌ی پیامدهای آن از جمله رضایت شغلی و درگیرسازی کارکنان، و (۳) بررسی نقش میانجی تعهدعاطفی به برند در رابطه‌ی دانش برند و رضایت شغلی در سازمان دیوان محاسبات کشور در دیوان محاسبات کشور به عنوان یک نهاد نظارتی، می‌باشد که برای غنای نظری از دو نظریه هویت اجتماعی (تاجفل و ترنر[۴]، ۲۰۰۴) و تبادل اجتماعی بلاو[۵] (۱۹۶۴) به منزله دریچه‌های نظری پایه استفاده می‌کند. پژوهش‌گران در تلاشند تا در این مطالعه در ارتباط با مفهوم برندسازی داخلی از دیدگاه کارکنان سازمان به غنی‌سازی ادبیات مرتبط با برندسازی بپردازند. از دیدگاه کاربردی، پژوهشگران معتقدند مطالعه حاضر با بررسی این ابعاد در سازمان دیوان محاسبات کشور، زمینه‌ای برای پیوند میان ارزش‌های نمادین برندسازی با ارزش‌های عاطفی و کاربردی‌سازی آن پایه‌گذاری خواهد کرد که در نوع خود در رابطه با سازوکارهای برندسازی داخلی در بستر یک نهاد نظارتی کاربردی و نوآورانه است.

در بخش بعدی به بررسی مبانی نظری، پیشینه پژوهش، توسعه فرضیات و ارائه‌ی مدل مفهومی، و سپس روش‌شناسی پژوهش، تحلیل یافته‌ها، نتایج، ارائه‌ی پیشنهادهای کاربردی و پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی و در آخر محدودیت‌های پژوهش پرداخته خواهد شد.

۲-پیشینه پژوهش و توسعه مفهومی فرضیه‌ها

این پژوهش برای تبیین سازوکارهای برندسازی داخلی از دیدگاه نظریه هویت اجتماعی (تاجفل و ترنر[۶]، ۲۰۰۴) استفاده می‌کند، چراکه این نظریه رابطه کارکنان و برندسازی را از دریچه معنی‌داری ارائه می‌کند (لوینس و اسلوتر[۷]، ۲۰۱۶؛ لوهندورف و دیامانتوپولوس[۸]، ۲۰۱۴). همچنین پژوهشگران در این مطالعه برای بررسی پیوند میان برندسازی داخلی، انتشار دانش برند، دانش برند، تعهد عاطفی

[۱] Sabir and Zrar
[۲] Omah and Obiekwe
[۳] Muhammad and Javed
[۴] Tajfel and Turner
[۵] Blau
[۶] Tajfel and Turner
[۷] Lievens and Slaughter
[۸] Lohndorf and Diamantopoulos

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

به برند، رضایت شغلی و درگیرسازی کارکنان به نظریه تبادل اجتماعی[۱] بلاو[۲] (۱۹۶۴) رجوع کرده اند، که در ادامه به تشریح این نظریه‌ها، بررسی ادبیات نظری و پیشینه نظری آن پرداخته می‌شود.

۲-۱-نظریه هویت اجتماعی

نظریه هویت اجتماعی توصیف می‌کند که چگونه افراد به‌وسیله وابستگی به طبقات یا گروه‌های اجتماعی هویت خود را شکل می‌دهند (میتال و همکاران[۳]، ۲۰۲۲). این نظریه اذعان دارد که افراد خودانگاره خود را از عضویت روان‌شناختی در گروه‌های اجتماعی مختلف اخذ می‌کنند (همان، ۲۰۲۲). هرچه شناخته شدن به‌واسطه گروه بیش‌تر باشد، احساس فرد از عضو گروه بودن قوی‌تر است؛ این امر موجب می‌شود تا اصلی‌ترین تبیین رفتار او از «من» به «ما» تغییر کند، و منجر می شود کارکنان به شیوه‌هایی رفتار می‌کنند که با هنجارها و ارزش‌های سازمانی انطباق دارند(همان، ۲۰۲۲).

نظریه هویت اجتماعی نشان می‌دهد که کارکنان در تعریف خودادراکی خودشان، از هویت شخصی خود فراتر می‌روند و هویتی اجتماعی می‌سازند (باتاچاریا و سین[۴]، ۲۰۰۳). بنابراین، افراد با درونی کردن نگرش‌ها، باورها و ارزش‌ها، واکنش‌های عاطفی، هنجارهای رفتاری و سبک‌های مشترک گفتگو میان همان گروه اجتماعی اقدام به شکل دادن «خود» می‌کنند (استیتس و برک[۵]، ۲۰۰۰). افرادی که هویت‌های اجتماعی قوی ایجاد می‌کنند، اقدام به ایجاد ارتباطی احساسی با هویت‌هایشان می‌کنند و به شیوه‌ای عمل می‌کنند که دستاوردهای «خود» و سایر اعضای گروه را تقویت کند (تویتس و ورشاپ[۶]، ۱۹۹۷).

هاسلام و المارس[۷] (۲۰۰۵) اظهار داشتند که فرد وقتی می‌تواند به‌واسطه سازمان شناخته شود که به عضویت در آن افتخار کند. شناخته شدن به واسطه سازمان نه تنها از سازمان بلکه از عناصر فردی آن مثل برند ناشی می‌شود (پرت[۸] و همکاران، ۱۹۹۸). سازمانی که برندی قوی دارد، ادراک ارزش آن نزد کارکنان و همچنین مشتریانش (در این مطالعه ذینفعان)، افزایش پیدا می‌کند (پاراسورامان و همکاران[۹]، ۱۹۸۸).

---

۱ social exchange theory (SET)
۲ Blau
۳ Mittal et al
۴ Bhattacharya and Sen
۵ Stets and Burke
۶ Thoits and Virshup
۷ Haslam and Ellemars
۸ Pratt
۹ Parasuraman et al

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

از دیدگاه نظریه هویت اجتماعی، مشخص شده است که شکل‌گیری هویت اجتماعی پیشایند تعهد عاطفی است (فورمن و وتن[۱]، ۲۰۰۲؛ ون ویگت و هارت[۲]، ۲۰۰۴). هویت اجتماعی مثبت وقتی روی می‌دهد که برند کارفرما نسبت به برندهای رقیب مربوطه متمایز یا مجزا تلقی شود (تاجفل و ترنر، ۲۰۰۴). درنتیجه، فرض می‌شود که کارکنان تلاش می‌کنند از طریق آن جنبه‌هایی از خودانگاره‌شان که سازگار با برند کارفرما و معنی‌دار تلقی می‌شوند به برند کارفرما حس تعلق پیدا کنند. درنتیجه، این امر باید به تعهد بالاتر به برند کارفرما منجر شود (کینگ و گریس[۳]، ۲۰۰۸). در این مطالعه، طبقه اجتماعی برندسازی داخلی در سازمان است. کارکنان با ارجاع به آن طبقه تعیین می‌کنند که آیا بخشی از گروه (یعنی بخشی از برند) هستند یا خیر. ازاین‌رو، گروه از نگاه نظریه هویت اجتماعی وقتی تشکیل می‌شود که همه کارکنان داخلی برند حس کنند که به آن تعلق دارند، ارتباط عاطفی یکسانی به آن دارند و برای آن گروه و تعلق خودشان به آن ارزش یکسانی قائل هستند.

۲-۲-نظریه تبادل اجتماعی

تجارب رفتار سازمانی معاصر به شدت به نظریه تبادل اجتماعی[۴] (یوسف و خورشید[۵]، ۲۰۲۱) مربوط است که اساساً مبتنی بر شکل‌گیری رابطه نزدیک و متقابل کارفرمایان و کارکنان است. نظریه تبادل اجتماعی به تبیین رابطه تبادلی شکل گرفته میان کارمند با سازمان یا کارمند با مدیر، تحت عنوان یک تبادل اقتصادی یا اجتماعی می‌پردازد (سیدجوادین و همکاران، ۱۴۰۱). نظریه تبادل اجتماعی تائید می‌کند که کارکنان جنبه‌ای اجتماعی دارند و برای حفظ رابطه اجتماعی باید این رابطه متقابل را حفظ کنند (کایور و همکاران، ۲۰۲۰). فعالیت‌های اثربخش انتشار داخلی دانش سازمان‌ها احتمال‌های تعهد و درگیرسازی کارکنان را افزایش می‌دهند. بنابراین این مطالعه بر مبنای نظریه تبادل اجتماعی[۶] فرض می‌کند که تلاش‌های انتشار دانش سازمان‌ها موجب افزایش تعهد و درگیرسازی کارکنان می‌شوند. وقتی سازمان‌ها انرژی‌های خود را صرف انتشار اثربخش دانش می‌کنند، کارکنان هم بر مبنای عمل متقابل رفتار مثبتی را نشان می‌دهند (لیو[۷]، ۲۰۲۲). همان‌گونه که نظریه مبادله اجتماعی توضیح می‌دهد (روسو و مک‌لین[۸]، ۱۹۹۳)، کارکنان نسبت به سازمانی که

[۱] Foreman and Whetten
[۲] van Vugt and Hart
[۳] King and Grace
[۴] SET
[۵] Yousf and Khurshid
[۶] social exchange theory
[۷] Liu
[۸] Rousseau and McLean

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

در استخدام آن هستند، به منزله جبران متقابل عمل به وعده‌های داده شده به آن‌ها از سوی سازمان، رفتار مثبتی بروز می‌دهند.

بعلاوه، نظریه تبادل اجتماعی بیان می‌کند که فعالیت‌های برندسازی موجب درگیر شدن کارکنان در شرکت می‌شود (یوسف و خورشید، ۲۰۲۱). پیشینه پژوهشی تائید می‌کند که وقتی سازمانی از طریق برندسازی داخلی به کارکنان کمک می‌کند تا چشم‌انداز، مأموریت و اهداف سازمان را درک کند، بیشتر احتمال دارد تا کارکنان نسبت به شغلشان تعهد عاطفی پیدا کنند، از آن رضایت و با آن درگیر شوند (سیومی و همکاران،۲۰۱۹؛ سالی و همکاران، ۲۰۱۸). سازمان‌هایی که بر فرهنگ برندمحور تمرکز می‌کنند، می‌توانند ارزش‌های برند را به شکل اثربخشی به مشتری‌های داخلی و خارجی منتقل کنند (سارانیمی و همکاران[۱]، ۲۰۱۰). برندسازی داخلی کارکنان را توانمند می‌کند تا موفقیت‌ها و آرزوهای گذشته، حال و آینده سازمان را درک کنند(خان[۲]، ۲۰۰۹). برندسازی داخلی شامل برنامه‌های هماهنگ‌شده توسعه آموزشی کارکنان، ارتباطات داخلی و پاداش برای القای ارزش‌های برند میان کارکنان می‌شود (کینگ و گریس، ۲۰۰۸). درک کارکنان و وضوح درباره برند شرکت از سوءبرداشت آن‌ها از شغل و جایگاه سازمان خواهد کاست؛ درنتیجه، کارکنان با درگیر شدن در شغل و سازمان کم‌کم احساس تکلیف به پاسخ می‌کنند و لذا رفتار حمایتی آن‌ها نسبت به برند افزایش می‌یابد (گیریش و همکاران[۳]، ۲۰۱۲). در نبود رویه اثربخش برندسازی داخلی، اهمیت پیام برند در بین کارکنان از بین می‌رود، درنتیجه آن‌ها موفق نمی‌شوند آن را به ذینفعان خارجی منتقل کنند (شیفن باویر[۴]، ۲۰۰۱). بنابراین، برندسازی داخلی به افزایش تعهد عاطفی، رضایت شغلی و درگیرشدن کارکنان در سازمان کمک می‌کند (اید و همکاران[۵]، ۲۰۰۱۹؛ موریا و یاداو[۶]، ۲۰۱۷). ازاین‌رو، با توجه به این که نظریه تبادل اجتماعی اعتقاد دارد که تلاش‌های برندسازی داخلی ممکن است به درگیرسازی کارکنان منجر شود، پژوهشگران برآنند تا نتایج حاصل از یافته‌های این مطالعه با نظریه فوق تبیین شود.

۲-۳-انتشار دانش برند

به طور کلی، انتشار دانش به کارکنان کمک می‌کند تا منطق راهبردهای سازمانی را درک کنند (کینگ و گریس[۷]، ۲۰۱۰). کینگستون[۸] (۲۰۱۲) با شواهد اثبات کرد که انتشار دانش دو بُعد مهم و

[۱] Saraneimi et al
[۲] Khan
[۳] Girish et al
[۴] Schiffenbauer
[۵] Eid et al
[۶] Morya and Yadav
[۷] King and Grace
[۸] Kingston

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

چهار رویکرد مختلف دارد. بعلاوه، بُعد اول حاوی رویکردهای رسمی و غیررسمی و بُعد دوم متشکل از رویکردهای «اتصال[۱]» و «گردآوری[۲]» بودند (بیلی و تو[۳]، ۲۰۱۳). علاوه بر این، رویکرد غیررسمی انتشار دانش به این معنی است که فعالیت‌های سازمانی انتشار دانش ساختارنیافته هستند و مجموعه قواعد سخت و سریعی وجود ندارند. کینگستون (۲۰۱۲) رویکرد گردآوری انتشار دانش را تعریف کرد و آن را رویکردی دانست که طی آن دانش در مخزنی سرهم و ذخیره می‌شود. بعلاوه، انتقال مستقیم دانش بین سازمان‌ها و کارکنان ذیل رویکرد اتصال انتشار دانش قرار می‌گیرد.

بارادواج[۴] (۲۰۱۴) هم در مورد اهمیت انتشار داخلی دانش توضیح داد و اشاره کرد که انتشار داخلی دانش دو نوع اصلی دارد، یعنی انتشار افقی و عمودی. بعلاوه، جزئیات انتشار افقی دانش شرح و اظهار شده است که این رویداد وقتی رخ می‌دهد که کارکنانی با جایگاه‌های سازمانی مشابه دانش را با هم مبادله کنند. انتشار عمودی دانش یا در جایگاه رو به پایین (از بالا به پایین) یا در جایگاه رو به بالا (از پایین به بالا) روی می‌دهد (استوانوویچ و گیمیتروویچ[۵]، ۲۰۱۵).

رابسون و توریش[۶] (۲۰۰۵) اظهار داشتند که سازمان‌ها باید تلاش‌های خود را صرف انتشار داخلی دانش کنند تا نتایج اثربخش‌تری از مشارکت کارکنان در فرایند ساخت برند حاصل شود. نظام ارتباطات داخلی اثربخش سازمان نقشی محوری در افزایش تلاش‌های کارکنان برای ساخت برند ایفا می‌کند (مین[۷]، ۲۰۱۴). بعلاوه، کینگ و گریس (۲۰۱۰) انتشار دانش را به‌منزله میزان ادراک کارکنان از انتقال اثربخش دانش مربوط به برند از سازمان به کارکنان تعریف می‌کنند.

۲-۴- دانش برند

کلر[۸](۲۰۰۳الف،ب) پیشنهاد کرد که «می‌توان دانش برند را برحسب معنای شخصی از برند ذخیره شده در حافظه مصرف‌کننده، یعنی همه اطلاعات توصیفی و ارزشیابی مربوط به برند تعریف کرد. تعدادی از پژوهشگران سازمان حافظه مصرف‌کننده را بررسی و ادعا کرده‌اند که ساختار دانش برند به‌وسیله برندها و همچنین اثرات عوامل مختلف پردازش اطلاعات مثل اهداف مصرف‌کننده یا آشنایی با برند سازمان‌دهی می‌شود (لیو[۹]، ۲۰۲۰). کلر (۲۰۰۳الف،ب) پیشنهاد کرد که انواع مختلف

۱ connect
۲ collect
۳ Billy and To
۴ Bharadwaj
۵ Stevanovi´c and Gmitrovi´c
۶ Robson and Tourish
۷ Men
۸ Keller
۹ Liu

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

اطلاعات به برند ربط داده شوند. می‌توان این انواع مختلف از اطلاعات را به شکل بعضی از ابعاد کلیدی دانش برند مثل آگاهی از برند یا تصویر برند تعریف کرد (لیو، ۲۰۲۰).

۲-۵-تعهد عاطفی به برند

در متون پژوهشی روانشناسی صنعتی و سازمانی تعهد در ابتدا به منزله میزان شناخته شدن کارکنان به واسطه سازمان و اهداف آن تلقی می‌شد (فرانک و همکاران[۱]، ۲۰۱۷). به گفته کایور و همکاران (۲۰۲۰) تعهد عاطفی احساسی است که به شناسایی احساس تعلق و حس دل‌بستگی فرد به سازمان اشاره می‌کند. بر مبنای پژوهش آلن و مایر[۲] (۱۹۹۰)، تعهد عاطفی به منزله میزان احساس تعلق و حس دل‌بستگی عاطفی کارکنان به سازمان خودشان و باور به ارزش‌ها و چشم‌انداز آن (کیمپاکورن و توکر[۳]، ۲۰۰۹؛ والاس و همکاران[۴]، ۲۰۱۱)، پیوند روان‌شناختی کارکنان با کارفرمایشان(میتال و همکاران، ۲۰۲۲)، و حالت مثبت عاطفی تعریف می‌شود که در آن کارکنان به دلیل ارتباط عاطفی و مشارکت سازمانی متمایل به ماندن در سازمان هستند (دمیرتاش و آکدوگان[۵]، ۲۰۱۵).

مایر و آلن[۶] (۱۹۹۱) تعهد سازمانی را به صورت تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری مفهوم‌پردازی می‌کنند. در این میان، تعهد عاطفی قوی‌ترین رابطه را با درگیری کاری در سازمان دارد (میتال و همکاران، ۲۰۲۲)، و مهم‌ترین و با اهمیت‌ترین بُعد تعهد سازمانی است، که عواقب سازمانی را اندازه‌گیری می‌کند (میرکیوریو[۷]، ۲۰۱۵). تعهد عاطفی نقش مهمی در افزایش عملکرد و رفتار نوآورانه کارکنان، کاهش غیبت و جابجایی آن‌ها دارد (ادواردی و همکاران[۸]، ۲۰۱۹؛ آلن و مایر[۹]، ۱۹۹۶). در ضمن اصلی‌ترین نتیجه رفتاری آن، ادامه همکاری فرد با سازمان است (میتال و همکاران، ۲۰۲۲)(مایر و هرسکویچ[۱۰]، ۲۰۰۱).

مطابق پژوهش مایر و هرسکوویچ[۱۱] (۲۰۰۱)، افرادی که به‌صورت عاطفی متعهد هستند، تمایل دارند تعهد خود را به صورت گسترده‌تر تفسیر کنند و با ارزش‌های سازمانی بیشتر همسو شوند (فرانک و همکاران، ۲۰۱۷)، و اعمالی را دنبال کنند که به سود سازمان است. نهایتاً، میزان تعهد عاطفی کارکنان به میزان توانایی سازمان برای برآورده کردن نیازهای کارکنان بستگی دارد (میتال و همکاران، ۲۰۲۲).

---

۱ Frank et al
۲ Allen and Meyer
۳ Kimpakorn and Tocquer
۴ Wallace et al
۵ Demirtas and Akdogan
۶ Meyer & Allen
۷ Mercurio
۸ Odoardi et al
۹ Allen and Meyer
۱۰ Meyer and Herscovitch
۱۱ Herscovitch

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

۲-۶-رضایت شغلی

مفهوم رضایت شغلی برای اولین بار در پژوهش هاثورن، طی اواخر دهه ۱۹۲۰ م. و اوایل دهه ۱۹۳۰ م.، از سوی التون مایو[۱] در شرکت وسترن الکتریک کارخانه هاثورن مطرح شد (دجومادی و همکاران[۲]، ۲۰۱۹). از آن پس، مفهوم و تعریف رضایت شغلی کم‌کم توسعه پیدا کرد. اکثر تعاریف بیان می‌کنند که؛ رضایت شغلی نتیجه ادراکات کارکنان از میزان تأمین چیزهای مهم از سوی شغل (سامایلا[۳]و همکاران، ۲۰۱۸)، واکنش عاطفی مثبت نسبت به شغل (رست و تورانی[۴]، ۲۰۱۲)، و اثربخشی عاطفی یا پاسخ به جنبه‌های مختلف شغل (کریتنر و کینیکی[۵]، ۲۰۰۱)، و حس درونی است که با احساس رضایت و شادی، نیازهای مادی و روان‌شناختی را برآورده می‌کند (آزیری[۶]، ۲۰۱۱)، تبیین شده است.

رضایت شغلی به نگرش‌ها و احساسات عاطفی کارکنان نسبت به شغل و مشخصات آن (گونلو و همکاران[۷]، ۲۰۱۰)، و چگونگی احساس کارکنان نسبت به شغل (اسپکتور[۸]، ۱۹۹۷) اشاره می‌کند.

رضایت شغلی کارکنان نتیجه تعامل فرد با شغل خود (شاممارى[۹]، ۲۰۰۹)، و عامل موفقیت یا ناکامی سازمان است (کوازی و همکاران، ۲۰۱۷)، که به افزایش حفظ کارکنان، عملکرد سازمانی و رضایت مشتری نیز کمک می‌کند (صابر و زرار، ۲۰۱۹؛ اوما و اوبیکوه، ۲۰۱۹؛ محمد و جاوید، ۲۰۱۵).

۲-۷-درگیرسازی کارکنان

موضوع درگیرسازی کارکنان چندین دهه در کانون توجه محققان بوده است، و برای مدت زیادی، شرکت‌های کسب‌وکاری مفهوم درگیرسازی کارکنان را یک چالش تلقی کرده‌اند (مین و همکاران[۱۰]، ۲۰۲۰). مطرح شدن موضوع درگیرسازی در حیطه دانشگاهی با نگارش پژوهش‌های روان‌شناسی اجتماعی، آغاز شد (تراس[۱۱]و همکاران، ۲۰۱۳).

اغلب اوقات، درگیرسازی کارکنان به صورت میزان مشارکت، تعامل، صمیمیت و تأثیر شخص نسبت به کار خود (هانایشا[۱۲]، ۲۰۱۶)، و حالتی مطلوب متشکل از اهداف سازمانی و مرتبط با تعهد، اشتیاق، تمرکز و تلاش (امیلیسا[۱۳]و همکاران، ۲۰۱۹)، شناخت، عاطفه و رفتار فردی کارکنان (سیومی و

---

۱ Elton Mayo
۲ Djoemadi et al
۳ Samaila
۴ Rast and Tourani
۵ Kreitner and Kinicki
۶ Aziri
۷ Gunlu et al
۸ Spector
۹ Shammari
۱۰ Men et al
۱۱ Truss
۱۲ Hanaysha
۱۳ Emilisa

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

همکاران، ۲۰۱۹)، و رفتاری برای نشان دادن نقش آن‌ها(تراس و همکاران، ۲۰۱۳)، و حالتی پرتوان نسبت به فعالیت‌های شخصی رضایت‌بخش تبیین می‌شود (اکونور و هنری[۱]، ۲۰۱۷). ازسویی، به منزله حضوری فیزیکی، شناختی و عاطفی هنگام اشغال و ایفای نقش‌های سازمانی می‌باشد (کولار[۲] و همکاران، ۲۰۰۸)، که جنبه شناختی آن به احساسات نیروی کار نسبت به سازمان و سایر همکاران، جنبه عاطفی آن موجب افشای دل‌بستگی عاطفی کارکنان به محیط کار و دیدگاه‌های بدبینانه و مثبت آن‌ها، و سومین جنبه نیز به فعالیت‌های فیزیکی کارکنان برای اتمام مأموریت‌های کاری آن‌ها مربوط است (مین و همکاران، ۲۰۲۰). بعلاوه، درگیرسازی حالت ذهنی مثبت، رضایت‌بخش و مرتبط با شغل تعریف می‌شود که مشخصه‌اش اشتیاق، ازخودگذشتگی و شیفتگی است (بیکر و دموروتی[۳]، ۲۰۰۸). بنابراین، درگیرسازی کارکنان به منزله نوع مثبت و رضایت‌بخش نگرش مربوط به کار تلقی می‌شود که سه بُعد دارد: اشتیاق، جذب و ازخودگذشتگی. درگیر سازی کارکنان به مثابه رفتار مثبت و اثربخش روان‌شناختی مربوط به کار الهام‌بخش کارکنان است تا مشتاقانه خود را ابراز و به صورت عاطفی، شناختی و فیزیکی آماده انجام وظایف شغلی خود کنند (زینول و همکاران[۴]، ۲۰۱۶).

کارفرمایان برای تقویت درگیرسازی کارکنان باید آرزوهای آن‌ها را برآورده کنند (آراسانمی و کریشنا[۵]، ۲۰۱۹)، چون نیروی کار درگیر شده عامل اصلی کسب مزیت کسب‌وکار است (بهاسین و همکاران[۶]، ۲۰۱۹؛ هوگرو و همکاران[۷]، ۲۰۱۷). از سویی، درگیرسازی کارکنان به صورت اتصال کارکنان به مأموریت سازمانی (قصد) و ارزش‌های آن تشریح شده است و کارکنان در حضور چنین اتصالی توانمندی را تجربه و احساس هیجان و اشتیاق می‌کنند، در شغل خود بیشتر تلاش و مثل طرفدار شرکت هم عمل می‌کنند (یوینگ و همکاران[۸]، ۲۰۱۹). از زمان ظهور درگیرسازی کارکنان به منزله مفهومی مهم، بسیاری از دانشگاهیان به‌احتمال وجود رابطه مثبت میان عملکرد نیروی کار و درگیرسازی کارکنان نسبت به کار اشاره کرده‌اند که به نوبه خود به عملکرد شرکت منجر می‌شود (اندرو و سوفیان[۹]، ۲۰۱۲). نیروی کار درگیر شده بهره‌وری بالاتر و جابجایی کمتر کارکنان را به ارمغان می‌آورد و درنهایت شرکت را در موقعیت بهتر بازار رقابتی قرار می‌دهد (یوسف و خورشید، ۲۰۲۱). این کارایی را می‌توان به این حقیقت نسبت داد که کارکنان درگیر شده انرژی و اشتیاق

---

۱ O'Connor and Henry
۲ Kular
۳ Bakker and Demerouti
۴ Zainol et al
۵ Arasanmi and Krishna
۶ Bhasin et al
۷ Hogreve et al
۸ Ewing et al
۹ Andrew and Sofian

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

بیشتری دارند و بیشتر به شغل خود توجه دارند (بهاسین و همکاران، ۲۰۱۹). بعلاوه، درگیرسازی کارکنان تأثیر مثبتی بر سودآوری سازمانی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و حفظ کارکنان دارد، ازاین‌رو اگر سازمان‌ها می‌خواهند از رقبا پیشی بگیرند، درگیرسازی کارکنان الزام مهمی برای آن‌ها است (ال‌بدور و ال‌تراونه[۱]، ۲۰۱۴؛ ابراهیم[۲]، ۲۰۱۲). در ادامه و تحت عنوان جدول (۱) پیشینه تجربی پژوهش مورد بررسی قرار گرفت.

جدول۱. پیشینه پژوهش

ردیف	ژورنال	سال	نویسنده	عنوان	نتایج
۱	Journal of Brand Management	۲۰۲۳	شیونگ[۳]	به همکاری یک دهکده نیاز است: بررسی چگونگی و زمان تاثیر رهبری ویژه‌ی تحول آفرین برند بر کارکنان در مدیریت برند داخلی	این مطالعه با تکیه بر نظریه ناهماهنگی شناختی، نشان می‌دهد که تأثیر رهبری تحول‌آفرین خاص برند به واسطه حس درونی کارکنان از جامعه برند، و همچنین با دقت وعده برند درک‌شده تعدیل می‌شود .این نتایج از نقش اساسی دستیابی به همخوانی شناختی کارکنان در ارتباطات داخلی و خارجی حمایت می کند.
۲	FIIB Business Review	۲۰۲۳	گولاتی و همکاران[۴]	برندسازی داخلی: پیوندهای ارتباطی برای ایجاد رفتار برند کارکنان در بخش هتلداری	این مطالعه تأثیر معنادار ارتباطات و آموزش، همخوانی و رهبری را بر وفاداری به برند از طریق درونی سازی برند نشان داد. یافته‌ها همچنین تأثیر وفاداری به برند را بر رفتار شهروندی برند نشان می‌دهد، که در آن رفتار شهروندی برند قصد کارمندان را برای ماندن بهبود می‌بخشد. بنابراین،

[۱] Albdour and Altarawneh
[۲] Abraham
[۳] Xiong
[۴] Gulati et al

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

ردیف	ژورنال	سال	نویسنده	عنوان	نتایج
					سازمان باید شیوه‌های برندسازی داخلی را ارزیابی مجدد کند تا محیط کاری بهتری برای ایجاد نتایج ساخت برند و القای نگرش‌ها و رفتارهای همسو با برند در بین کارکنان ایجاد کند.
۳	Journal of Business Research	۲۰۲۲	کوچروف و همکاران[۱]	جهت گیری برند، نام تجاری کارفرما و برندسازی داخلی: آیا آنها بر استخدام در طول همه گیری COVID-۱۹ تأثیر می گذارند؟	روابط مثبتی بین جهت‌گیری برند و جهت‌گیری برندسازی کارفرما، بین گرایش برندسازی کارفرما و برنامه‌های برندسازی کارفرما پیدا کردیم که به طور مثبت با نتایج استخدام مرتبط هستند. با این حال، اثر تعدیل کننده برندسازی داخلی منفی بود. ما همچنین اثرات تعدیل‌کننده COVID-۱۹ را در رابطه بین جهت‌گیری برندسازی کارفرما، برنامه‌های برندسازی کارفرما و نتایج استخدام یافتیم.
۴	Industrial Marketing Management	۲۰۲۲	ناپ[۲]	برندسازی داخلی و رضایت شغلی: بررسی نقش فردیت برند و تناسب شخصیت با برند	این مقاله نشان می دهد که نام تجاری کارفرما بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر می گذارد و طراحی برند کارفرما می‌تواند ابزاری باشد که شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا به رضایت شغلی بالاتری دست یابند.
۵	Journal of Asian Business and Economic Studies	۲۰۲۲	سلیمانی و همکاران[۳]	تأثیر برندسازی داخلی بر عملکرد مالی سازمانی و وفاداری به برند:	نتایج این مطالعه حاکی از آن است که که برندسازی داخلی و توانمندسازی روانشناختی بر عملکرد مالی تأثیر معناداری

[۱] Kucherov et al
[۲] Knop
[۳] Soleimani et al

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

ردیف	ژورنال	سال	نویسنده	عنوان	نتایج
				نقش واسطه‌ای توانمندسازی روان‌شناختی	ندارند، اما هر دو تأثیر مثبت و معناداری بر وفاداری به برند دارند. به علاوه، نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی در رابطه برندسازی داخلی و وفاداری به برند تأیید و همین میانجی در رابطه برندسازی داخلی بر عملکرد مالی نقشی ایفا نکرد.
۶	Journal of Brand Management	۲۰۲۲	بیدنباخ و همکاران[۱]	انعطاف پذیری سازمانی و برندسازی داخلی: بررسی اثرات ناشی از فناوری خودخدمت	نتایج این مطالعه در میان کارکنان خرده‌فروشی در سوئد نشان داد که انعطاف‌پذیری سازمانی و ادراک کارکنان در مورد نوآوری‌های فن‌آوری برای افزایش ارزش ویژه برند داخلی، که شامل جهت‌گیری برند، دانش برند داخلی، مشارکت داخلی برند، و تعهد داخلی برند می‌باشد، حیاتی است.
۷	Vision	۲۰۲۱	یوسف و خورشید	بررسی تأثیر برندسازی کارفرما بر تعهد کارکنان: درگیر سازی کارکنان به‌منزله میانجی	چارچوب فعلی درک جامعی از نقش برندسازی کارفرما در شکل‌گیری درگیرسازی کارکنان ارائه می‌دهد، که ممکن است منجر به تعهد سازمانی در بین کارکنان شود.

۲-۸-توسعه فرضیه‌ها

انتشار دانش برند و دانش برند

[۱] Biedenbach et al

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

میزان ادراک کارکنان از دانش برند که به شیوه‌ای معنادار و مناسب از سازمان به کارکنان منتقل می‌شود، انتشار دانش برند نامیده شده است (کینگ و گریس، ۲۰۱۰). ارتباطات داخلی در مورد وعده برند موجب می‌شوند کارکنان برند را بفهمند، و این امر منجر به رفتار منسجم در کل ساختار سازمانی می‌شود (وان‌هالت[۱]، ۲۰۱۹).

ماچتیگر (۲۰۰۴) اظهار می‌کند که سازمان‌ها باید اطمینان حاصل کنند که کارکنان معنای مفروض برند برای کارکرد خارجی استراتژی برند را درک می‌کنند. بنابراین، درک انتشار دانش به ویژه در بحث برند، یک ضرورت اساسی برای کارکنان در سازمان است (وان‌هالت، ۲۰۱۹).

علاوه بر این، رویکرد دانش-محور تأکید می‌کند که دانشی مستقل از کنشگران اجتماعی و زمینه‌های کاربردی وجود ندارد و تلقی از دانش باید تجسم‌یافته در زمان و فضا و به صورت بومی جای گرفته باشد (ویرککالا[۲]، ۲۰۱۹). به این ترتیب، تولید اطلاعات به این معنی است که سازمان باید درک خود از توانایی‌ها و نگرش‌های کارکنان را افزایش دهد تا از آن‌ها برای دستیابی به اهداف برند و بهبود و افزایش فعالیت‌های سازمانی استفاده کند (ناصری[۳]، ۲۰۲۱).

بنابراین، کارکنان برای انتقال برند مطلوب باید دانش کافی درباره آن داشته باشند (وایز و زدنیکووای، ۲۰۰۹). به وسیله تولید و ارسال پیام‌های از برند به کارکنان، درک آن‌ها از برند تسهیل می‌شود (پانجیشری و ویلسون[۴]، ۲۰۰۷)؛ بنابراین، وقتی کارکنان از دانش برند برخوردارند، رفتار خود را با برند همسو می‌کنند و تصویر برند مطلوب را منتقل می‌کنند؛ و این امر رضایت ذینفان را به همراه دارد (مایلز و منگولد[۵]، ۲۰۰۵؛ مایلز و همکاران[۶]، ۲۰۱۱). بر اساس موارد یاد شده فرضیه اول این پژوهش به شکل زیر تدوین شد:

فرضیه ۱: انتشار دانش برند بر دانش برند تأثیر مثبت و معناداری دارد.

دانش برند و تعهد عاطفی به برند

دانش برند مؤلفه شناختی است و به میزانی اشاره می‌کند که کارکنان معتقدند معنای برند را درک می‌کنند (ژانگ و هنگ‌گانگ، ۲۰۲۱). بعید است که کارکنان «با برند زندگی کنند» مگر اینکه دانش برند کافی و احساس عمیقی نسبت به آن داشته باشند (ژانگ و هنگ‌گانگ، ۲۰۲۱)

---

۱ Vaanholt
۲ Virkkala
۳ Naseri et al
۴ Punjaisri and Wilson
۵ Miles and Mangold
۶ Miles et al

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

تعهد به برند مؤلفه عاطفی است و معنای آن میزان دل‌بستگی کارکنان و شناخته شدن آن‌ها با این برند است (ژانگ و هنگ‌گانگ، ۲۰۲۱). دانش برند نشان می‌دهد کارکنان چه می‌دانند، تعهد به برند نشان می‌دهد کارکنان چه احساسی دارند (ژانگ و بای، ۲۰۱۸). و ازسویی، تعهد عاطفی شامل تجانس کارکنان و سازمان آن‌ها می‌شود (وانگ و همکاران[۱]، ۲۰۱۰). بعلاوه تعهد عاطفی اطمینان می‌دهد که رفتار تأییدکننده برند پایدار است (شیونگ و همکاران[۲]، ۲۰۱۳).

ازاین‌رو، تحقیقات موجود به مطالعه رابطه دانش برند و تعهد عاطفی می‌پردازند، زیرا هدف این است که کارکنان بهتر به دانش برند مجهز شوند تا وعده‌های برند را عملی کنند (کینگ و گریس[۳]، ۲۰۱۲).

بعلاوه، انتقال برند به کارکنان، تلقین دانش برند (اوراند، گورچلز و بشیپ[۴]، ۲۰۰۵) و تحول در رفتار و ادراکات (والاستر، دچرناتونی[۵]، ۲۰۰۶) ابزاری حیاتی برای بهبود روابط در سازمان‌ها تلقی می‌شود (ناتاراجان و همکاران[۶]، ۲۰۱۷). کارکنانی که دانش بالایی از برند دارند، «سرمایه فکری» سازمان تلقی می‌شوند و کارکنانی که تعهد بالایی به برند دارند «سرمایه عاطفی» تلقی می‌شوند. اگر سازمانی بخواهد تصویر، شهرت و عملکرد خود را افزایش دهد، باید سرمایه فکری و عاطفی خود را از طریق کارکنانش افزایش دهد (تامسون، دچرناتونی، آرگنبرایت و خان[۷]، ۱۹۹۹).

وقتی کارکنان دانش برند مناسبی دارند، می‌توانند دل‌بستگی عاطفی نسبت به آن پیدا کنند و بعد اقداماتی را به نفع برند انجام دهند (ژانگ و بای، ۲۰۱۸). بر اساس استدلال‌های یاد شده، فرضیه دوم این پژوهش به صورت زیر شکل گرفت:

فرضیه ۲: دانش برند بر تعهد عاطفی به برند تأثیر مثبت و معناداری دارد.

دانش برند و درگیرسازی کارکنان

بنابر پژوهش‌های پیشین، ایجاد یا تقویت دانش برند، اولین گام ساخت برند است، زیرا موضوع آن است که نگرش‌های کارکنان نسبت به برندسازی داخلی مبتنی بر دانش یا فهم کنونی کارکنان از برند است (پانجیشری و همکاران[۸]، ۲۰۰۹؛ والاستر و دچرناتونی[۹]، ۲۰۰۵). فرد برای کسب دانش

---

۱ Wang et al
۲ Xiong et al
۳ King and Grace
۴ Aurand, Gorchels, and Bishop
۵ Vallaster and de Chernatony
۶ Natarajan, et al
۷ Thomson, de Chernatony, Arganbright, and Khan
۸ Punjaisri et al
۹ Vallaster and de Chernatony

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

درباره برند کارفرما ابتدا باید محتوای برند را در اختیار بگیرد (ترگلاو، کنی کنیک رازیر و کاسی[۱]، ۲۰۱۶).

به گفته (هونایتی[۲]، ۲۰۰۷) عنصر انسانی ثروت واقعی و کانون اصلی تولید در سازمان‌ها است، چراکه آن‌ها به منزله مؤلفه، عناصری هستند که راهبرد، اهداف و پیاده‌سازی و کنترل‌ها را تدوین می‌کنند و هرگونه انحراف از میزان مطلوب عملکرد یا رفتار استاندارد در سازمان را ارزیابی می‌کنند. به این ترتیب، ارتباطات داخلی درگیرسازی کارکنان با برند را افزایش می‌دهند (وان‌هالت، ۲۰۱۹)؛ کارکنان به منزله ابزار تولید، به مهم‌ترین منبع سازمان تبدیل می‌شوند (افراه و نوه[۳]، ۲۰۱۰). تفکر و دانش کارکنان، از طریق مشوق‌ها و ارزشیابی‌ها موجب کارایی و تداوم کسب‌وکار می‌شوند و موفقیت کارایی سازمانی به درگیرسازی کارکنان در تحقق اهداف سازمانی بستگی دارد (افراه و نوه، ۲۰۱۰). به گفته (روتبارد و پاتیل[۴]، ۲۰۱۱) درگیرسازی کارکنان مؤلفه کلیدی است که بر عملکرد کارکنان و موفقیت سازمان تأثیر می‌گذارد. بنابراین، در این مطالعه این‌گونه فرض شد که:

فرضیه ۳: دانش برند بر درگیرسازی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

تعهد عاطفی به برند و رضایت شغلی

تعهد عاطفی نقش مهمی در افزایش عملکرد و رفتار نوآورانه کارکنان ایفا می‌کند و همچنین غیبت و جابجایی آن‌ها را کاهش می‌دهد (ادواردی و همکاران، ۲۰۱۹). همه سازمان‌ها به کارکنانی احتیاج دارند که وظایف سازمانی را مسئولیت شخصی خود برای دستیابی به هدفی سازمانی بدانند (کایور و همکاران، ۲۰۲۰).

تعهد عاطفی پیش‌بینی‌کننده مهم رضایت شغلی در نظر گرفته شده است (جینا و همکاران[۵]، ۲۰۱۷). تعهد عاطفی بالاتر منجر به افزایش شناخته شدن کارکنان با اهداف سازمانی می‌شود (لین و چینگ[۶]، ۲۰۱۲). بنابراین، تعهد عاطفی به احساس تعلق و وابستگی به سازمان کمک می‌کند؛ این امر هم موجب افزایش انگیزش و رضایت شغلی کارکنان و حصول اطمینان از موفقیت سازمان می‌شود (قریشی و همکاران[۷]، ۲۰۱۹؛ محمود و همکاران[۸]، ۲۰۱۶). درضمن، تعهد عاطفی رابطه تنگاتنگی با

---

۱ Terglav, Konečnik Ruzzier, and Kašse
۲ Hunaiti
۳ Afrah, and Noeh
۴ Rothbard and Patil
۵ Jena et al
۶ Lin and Cheng
۷ Qureshi et al
۸ Mehmood et al

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

رضایت شغلی (چوردیوا و همکاران[۱]، ۲۰۱۷)، عملکرد کارکنان (کیهو و رایت[۲]، ۲۰۱۳) و رفتار متناسب با برند (کینگ[۳]، ۲۰۱۰) دارد. پژوهشگران ادعا کردند که ممکن است فقدان احساس تعلق به شغل، کاهش حقوق و توسعه شغلی ضعیف به افول تعهد عاطفی منجر شود. این امر می‌تواند به کاهش رضایت شغلی، تعلل و غیبت کارکنان منجر شود (کایور و همکاران، ۲۰۲۰). متون پژوهشی گسترده‌ای نشان می‌دهند که رابطه مثبتی میان تعهد عاطفی و رضایت شغلی کارکنان وجود دارد (موهاپاترا و همکاران[۴]، ۲۰۱۹). بنابراین، می‌توان این فرضیه را بدین‌گونه بیان کرد که:

فرضیه ٤: تعهد عاطفی به برند بر رضایت شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

رضایت شغلی و درگیرسازی کارکنان

لاک[۵] (۱۹۷۶) رضایت شغلی را به منزله روحیه شاد یا خوش‌بینانه حاصل از ارزیابی شغلی فرد یا تجارب شغلی تعریف می‌کند (جیویتا، ۲۰۲۰). به‌علاوه، یافته‌های پژوهش‌های پیشین، نشان می‌دهند که رضایت شغلی کارکنان برای افزایش درگیرسازی کارکنان ضروری است (به گفته هوانگ و همکاران[۶]، ۲۰۱۶؛ پارک و گورسوی[۷]، ۲۰۱۲). درگیرسازی کارکنان به صورت مشارکت کارمند در کار، ضمن اطمینان و رضایت از آن تعریف می‌شود. درگیرسازی کارکنان می‌تواند بخشی از حفظ کارکنان باشد (جیویتا، ۲۰۲۰).

مطالعات نشان داده اند که، تمایل کارکنانی که رضایت شغلی دارند آن است که فعالانه‌تر در دستیابی به اهداف سازمان مشارکت کنند (تن‌تاما و همکاران[۸]، ۲۰۱۹). ازسویی، نتایج پژوهش یاکین و اردیل[۹] (۲۰۱۲)، مطالعه اوگبوانیا و چاکویودو[۱۰] (۲۰۱۷)، پولاسکی و هرناوس[۱۱] (۲۰۱۵) و سارادا و پاتریک[۱۲] (۲۰۱۱)، نشان داد که رضایت شغلی یکی از عواملی است که می‌تواند پیش‌بینی‌کننده درگیرسازی کارکنان باشد. بنابراین، این مطالعه بر مبنای پژوهش‌های انجام شده پیشین فرضیه‌ای به شکل زیر پیشنهاد می‌دهد:

فرضیه ٥: رضایت شغلی بر درگیرسازی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

---

۱ Chordiya et al
۲ Kehoe and Wright
۳ King
۴ Mohapatra et al
۵ Locke
۶ Huang, Lee, McFadden, Murphy, Robertson, Cheung, and Zohar
۷ Park and Gursoy
۸ Tentama et al
۹ Yakın and Erdil
۱۰ Ogbuanya and Chukwuedo
۱۱ Pološki Vokić and Hernaus
۱۲ Saradha and Patrick

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

نقش میانجی تعهد عاطفی به برند در رابطه میان دانش برند و رضایت شغلی

مطالعه حاضر تلاش می‌کند نقش میانجی تعهد عاطفی به برند در رابطه میان دانش برند و رضایت شغلی را مشخص کند. فعالیت‌های انتشار داخلی اثربخش دانش سازمان‌ها علامت سازنده‌ای به کارکنان هستند تا دانش و دل‌بستگی خود به برند (تعهد عاطفی به برند) را افزایش دهند (لیو، ۲۰۲۲).

باریس[۱] و همکاران (۲۰۰۸) اشاره کردند که پیوند روان‌شناختی و عاطفی کارکنان با ارزش‌ها و اهداف سازمان‌ها نشانه مثبتی از روابط درازمدت آن‌ها است که این روابط عاطفی بین کارکنان و سازمان‌ها نقش مهمی در دستیابی به اهداف مطلوب شرکت ایفا می‌کنند. وقتی کارکنان احساس می‌کنند با ارزش‌های سازمانی همسو هستند، با اشتیاق بیشتری تلاش‌های خود را صرف فعالیت‌های برند می‌کنند (پولیس و ویسکر[۲]، ۲۰۱۶).

دل‌بستگی عاطفی حالتی روان‌شناختی است که ریشه‌های عمیقی در دخیل بودن در برند، نگرش به برند و رضایت از برند دارد (گریسافی و اینگویان[۳]، ۲۰۱۱)، و می‌توانند تغییرات نگرشی و رفتاری مهمی در محرک ایجاد کنند (هانگ[۴] و همکاران، ۲۰۲۰).

تعهد به برند، پیشایند مهم دل‌بستگی عاطفی کارکنان (کینگ و گریس، ۲۰۱۲) و شامل سه بعد «لذت[۵]، برانگیختگی[۶] و تسلط[۷]» است (پاتواردهان و بالاسوبرامانیان[۸]، ۲۰۱۱). ۱. لذت عبارت از میزان محرک مثبت حالت شادمانی است که فرد نسبت به بعضی برندهای خاص احساس می‌کند. ۲. برانگیختگی عبارت از محرک تمایل به ترغیب دیگران به داشتن نگرش‌های مثبت نسبت به برندی خاص است و ۳. تسلط میزان ایجاد این احساس از سوی محرک را توصیف می‌کند که برند بخش اصلی سبک زندگی فرد است (پاتواردهان و بالاسوبرامانیان، ۲۰۱۱)

تعهد عاطفی به شناخته شدن بیشتر کارکنان به واسطه اهداف سازمانی و تمایل بیشتر به صرف انرژی بیشتر و احساس تعلق و اتصال به سازمان منجر شود (بالی‌آرتاتی و همکاران[۹]، ۲۰۲۱)؛ این

---

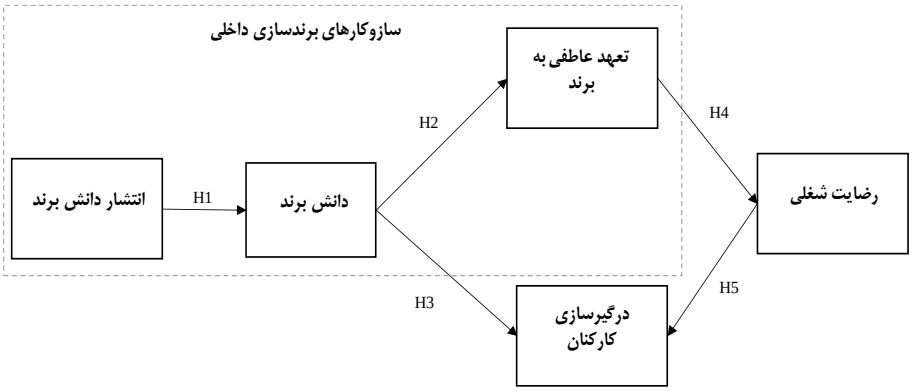
۱ Burris
۲ Poulis and Wisker
۳ Grisaffe and Nguyen
۴ Hang
۵ pleasure
۶ arousal
۷ dominance
۸ Patwardhan and Balasubramanian
۹ Baliartati et al

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

امر موجب افزایش انگیزه، عملکرد موجب تضمین موفقیت سازمانی می‌شود و اطمینان می‌دهد که کارکنان در محیطی که احساس اتصال عاطفی می‌کنند رفتارهای کاری مثبتی را نشان می‌دهند (کایور و همکاران، ۲۰۲۰). کارکنان متعهد انگیزه پیدا می‌کنند، که این امر موجب تقویت کیفیت رابطه ذینفعان با برند و بروز رفتار فرانقش توسط کارکنان می‌شود، که بر ادراک مشتریان از کیفیت تعاملشان با کارکنان تأثیر می‌گذارد (ناتاراجان و همکاران، ۲۰۱۷).

از سویی تعهد عاطفی پیش‌بینی‌کننده مهم رضایت شغلی است (جینا و همکاران، ۲۰۱۷). تعهد عاطفی با کمک به ایجاد احساس تعلق و وابستگی به سازمان؛ موجب رضایت شغلی کارکنان سازمان می‌شود (قریشی و همکاران، ۲۰۱۹)، و میان آن و رضایت شغلی رابطه تنگاتنگی وجود دارد (چوردیوا و همکاران، ۲۰۱۷). بنابراین، فرضیه ششم این پژوهش به صورت زیر شکل گرفت:

فرضیه ٦: تعهد عاطفی به برند در رابطه میان دانش برند و رضایت شغلی نقش میانجی ایفا می‌کند.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

۳–روش‌شناسی

روش شنا سی این پژوهش بر مبنای مدل پیاز پژوهش از نظر فل سفه پژوهش، اثبات‌گرایی؛ هدف، توصیفی؛ جهت‌گیری پژوهش، کاربردی؛ استراتژی آن، پیمایش؛ شیوه‌پژوهش، کمّی؛ قلمرو زمانی پژوهش، تک‌مقطعی و روش جمع‌آوری داده‌ها، پرسش‌نامه است.

در این مطالعه به منظور تنظیم پرسش‌نامه نهایی،

متغیر انتشار دانش برند از مقاله‌ی اصلی کینگ و گریس (۲۰۱۰)؛ متغیر دانش برند از پرسشنامه‌ی اســتاندارد اصــل مقاله (بامگارث و اشــمیت، ۲۰۱۰)؛ متغیر تعهد عاطفی به برند با مقاله بنیادین

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

(بامگارث و اشمیت، ۲۰۱۰؛ مایر و همکاران، ۱۹۹۳) و متغیر رضایت شغلی از دل مقاله (آقو و همکاران، ۱۹۹۲) توسط کوچروف و همکاران[۱] (۲۰۲۲) زیر چتر یک پرسشنامه استاندارد قرار گرفت و در این پژوهش نیز مورد استفاده واقع شد. همچنین متغیر درگیرسازی کارکنان بر اساس نقطه نظر خبرگانی اساتید دانشگاهی و خبرگان فعال در سازمان دیوان محاسبات کشور مبنا قرار گرفت و گویه‌های آن مطابق با نظر ایشان بومی‌سازی شد. سپس این پرسشنامه در دسترس خبرگان مدیریت دارای تجربه کاری در دیوان محاسبات کشور با تخصص مدیریتی قرار گرفت و گویه‌های آن مطابق با نظر ایشان بومی‌سازی شد. جامعه آماری این پژوهش کارکنان سازمان دیوان محاسبات کشور که در ستاد مرکزی تهران مشغول به کار می‌باشند، است. سپس پرسش‌نامه‌ها، از طریق واحد پژوهش دیوان محاسبات کشور در اختیار کارکنان قرار داده شد و آن‌ها به پرسش‌نامه پاسخ دادند. روش نمونه‌گیری مورد استفاده در این پژوهش نمونه‌گیری تصادفی ساده و تعیین حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران، ۲۰۰عدد تعیین شد. در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیات از روش‌های آمار استنباطی، مدل‌سازی معادلات ساختاری و برازندگی مدل استفاده شده است. برای بررسی فرضیات تحقیق طی دو مرحله بررسی برازش مدل تحقیق و سپس آزمودن فرضیات از نرم افزار اسمارت پی‌ال‌اس استفاده شده است.

۴-تحلیل یافته‌ها

پرسشنامه‌ی این پژوهش شامل ۲۶ سوال بوده است که در میان کارکنان سازمان دیوان محاسبات اداری جمهوری اسلامی ایران توزیع شد. در این مطالعه با استفاده از فرضیات مطرح شده نتایج حاصل از آزمون فرضیات با تحلیل یافته‌ها به وسیله آمار استنباطی مورد بررسی قرار می‌گیرد. در بخش پیشِ رو، ضمن مطالعه‌ی آماره‌های توصیفی، مدل پژوهش تشریح و تبیین گردد. از این رو در جدول (۱)، آماره‌های توصیفی بر اساس ویژگی‌های جمعیت‌شناختی هم‌چون جنسیت، سن، تحصیلات، درآمد ماهیانه و سابقه‌ی‌خدمت مورد بررسی قرار می‌گیرد.

جدول۱. نتایج تحلیل متغیرهای جمعیت‌شناختی

ویژگی	ابعاد	فراوانی	درصد		ویژگی	ابعاد	فراوانی	درصد
سن	۲۱ تا ۳۰ سال	۲۳	۱۱,۵		جنسیت	مرد	۱۳۰	٦٥
	۳۱ تا ٤٠ سال	۷۱	۳٥,٥			زن	۷۰	۳٥
	٤۱ تا ٥٠ سال	۸۰	٤٠		جمع کل		۲۰۰	۱۰۰

[۱] Kucherov et al

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

	۵۱ تا ۶۰ سال	۱۸	۹		درآمد	بین ۵ تا ۱۰ میلیون تومان	–	–
	۶۰ سال و بالاتر	۸	٤			بین ۱۰ تا ۱۵ میلیون تومان	۲۷	۱۳,۵
	-	–	–			بین ۱۵ تا ۲۰ میلیون تومان	۹۸	٤۹
	-	–	–			۲۰میلیون تومان و بالاتر	۷۵	۳۷,۵
جمع کل		۲۰۰	۱۰۰		جمع کل		۲۰۰	۱۰۰
تحصیلات	دیپلم	۷	۳,۵		سابقه خدمت	از ۱ تا ۸ سال	۵۰	۲۵
	لیسانس	۵۹	۲۹,۵			از ۹ تا ۱۶ سال	٦۵	۳۲,۵
	فوق لیسانس	۱۱۳	۵٦,۵			از ۱۷ تا ۲٤ سال	٤۰	۲۰
	دکترا و بالاتر	۲۱	۱۰,۵			۲٤ سال و بالاتر	٤۵	۲۲,۵
جمع کل		۲۰۰	۱۰۰		جمع کل		۲۰۰	۱۰۰

۴-۱-مدل‌سازی معادلات ساختاری (آزمون فرضیه‌ها)

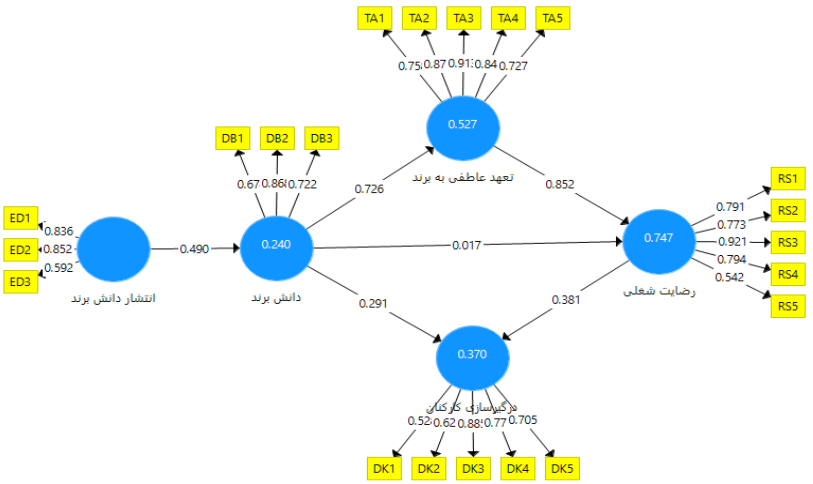
در این قسمت در گام اول مدل پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد ارائه می‌شود که بیان‌گر میزان تاثیر متغیرها بر یکدیگر است و در گام بعدی برای بررسی معنی دار بودن روابط میان متغیرها یا به عبارت دیگر رد و تایید فرضیه‌های مدل اعداد معنی داری ارائه خواهد شد.

۴-۲-مدل تخمین ضرایب استاندارد و اعداد معنی داری

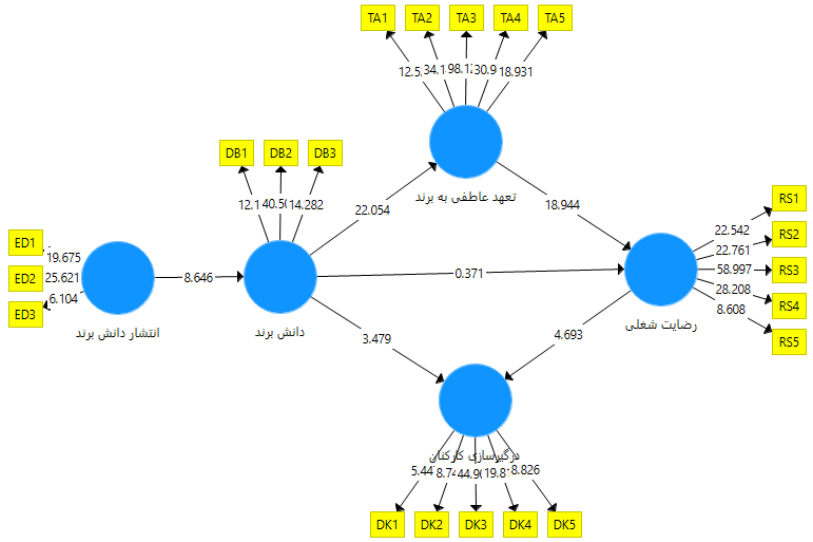
شکل (۲) و شکل (۳) ضرایب بارهای عاملی و اعداد معنی‌داری مربوط به روابط میان متغیرها را نشان می‌دهد. همان‌طور که ملاحظه می‌شود عدد معنی‌داری مربوط به روابط میان متغیرها بزرگ‌تر از قدرمطلق ۱/۹۶ است ازین‌رو با اطمینان ۹۵درصد می‌توان فرضیه‌های تائید شده‌ی پژوهش را تایید کرد. به عبارت دیگر انتشار دانش برند ۰/۴۹ بر دانش برند تاثیر مثبت و معنی‌دار دارد، دانش برند ۰/۷۲ بر تعهد عاطفی بر برند تاثیر مثبت و معنی داری دارد، دانش برند بر درگیرسازی کارکنان ۰/۲۹ تاثیر مثبت و معنی دار دارد، تعهد عاطفی به برند ۰/۸۵ بر رضایت شغلی تاثیر مثبت و معنی‌دار دارد، رضایت شغلی بر درگیرسازی کارکنان ۰/۳۸ تاثیر مثبت و معنی دار دارد و تمام این فرضیات

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

تائید می شود. با این وجود، در نهایت تعهد عاطفی به برند (۰/۰۱۷)، در رابطه میان دانش برند و رضایت شغلی نقش میانجی ایفا نکرده و این فرضیه تائید نمی‌شود که این نتایج در جدول (۲)، ارائه شده است.



شکل ۲. مدل ساختاری فرضیه پژوهش همراه با ضرایب بارهای عاملی



شکل ۳. مدل ساختاری فرضیه پژوهش همراه با ضرایب معناداری

باتوجه به مدل ساختاری و ضرایب بار عاملی، در قالب جدول (۲) می‌توان نتیجه آزمون فرضیه‌های پژوهش را مشاهده نمود:

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

جدول ۲. نتایج اجرای مدل ساختاری بین عوامل موثر در مدل اصلی

فرضیه	رابطه	ضریب مسیر (β)	معناداری (T-Value)	نتیجه آزمون
۱	انتشار دانش برند ← دانش برند	۰/۴۹	۸/۶۴	تأیید فرضیه
۲	دانش برند ← تعهد عاطفی به برند	۰/۷۲	۲۲/۰۵	تأیید فرضیه
۳	دانش برند ← درگیرسازی کارکنان	۰/۲۹	۳/۴۷	تأیید فرضیه
۴	تعهد عاطفی به برند ← رضایت شغلی	۰/۸۵	۱۸/۹۴	تأیید فرضیه
۵	رضایت شغلی ← درگیرسازی کارکنان	۰/۳۸	۴/۶۹	تأیید فرضیه
۶	نقش میانجی تعهدعاطفی به برند		۰،۰۴	رد فرضیه

۴-۳-ارزیابی مدل اندازه گیری

در این بخش پایایی با دو شاخص ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) ارزیابی شد و سپس روایی همگرا با استفاده از متوسط واریانس استخراج شده (AVE) تحلیل شد و روایی واگرا نیز به روش فورنل-لارکر بررسی شد. حداقل مقادیر CR، AVE و CA به ترتیب ۰/۷، ۰/۵ و ۰/۷ است. مشخص شد که مقدار ضریب آلفای کرونباخ تمام سازه‌ها بالای ۰/۷و پایایی ترکیبی (CR) سازه‌های پژوهش بیش از ۰/۸ است. از طرف دیگر، ارزش AVE تمام سازه‌ها بالاتر از ۰/۵ است. بنابراین نتایج اعتبار هم‌گرایی مناسبی را نشان می‌دهد که در جدول (۳) مشاهده می‌شود.

جدول۳. اعتبار و پایایی مدل اندازه گیری

متغیر	گویه	بار عاملی	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (CR)	(AVE)
انتشار دانش برند	ED۱	۰,۸۳٦	۰,۷٤۲	۰,۸۰۹	۰,۵۹۲
	ED۲	۰,۸۵۲			
	ED۳	۰,۵۹۲			
دانش برند	DB۱	۰,٦۷٤	۰,۷۲٤	۰,۸۰۱	۰,۵۷۷
	DB۲	۰,۸٦۸			

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

متغیر	گویه	بار عاملی	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (CR)	(AVE)
	DB۳	۰,۷۲۲			
تعهد عاطفی به برند	TA۱	۰,۷۵۸	۰,۸۸۱	۰,۹۱٤	۰,٦۸۳
	TA۲	۰,۸۷۳			
	TA۳	۰,۹۱۳			
	TA٤	۰,۸٤٦			
	TA٥	۰,۷۲۷			
درگیرسازی کارکنان	DK۱	۰,٥۲۸	۰,۷۷۳	۰,۸۳٥	۰,٥۱۰
	DK۲	۰,٦۲٥			
	DK۳	۰,۸۸٥			
	DK٤	۰,۷۷۳			
	DK٥	۰,۷۰٥			
رضایت شغلی	RS۱	۰,۷۹۱	۰,۸۲٥	۰,۸۷۹	۰,٥۹۹
	RS۲	۰,۷۷۳			
	RS۳	۰,۹۲۱			
	RS٤	۰,۷۹٤			
	RS٥	۰,٥٤۲			

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

در ادامه برای بررسی روایی واگرا از روش فورنل-لارکر استفاده شد. در این روش روایی واگرا در صورتی تایید می‌شود که مجذور میانگین واریانس استخراج شده برای هر سازه بیش از همبستگی بین سازه‌ها باشد. این کار از طریق مقایسه جذر AVE هر سازه با مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها محاسبه می‌گردد. برای این کار ماتریسی باید تشکیل داد که مقادیر قطر اصلی ماتریس جذر ضرایب AVE هر سازه و مقادیر پایین قطر اصلی، ضرایب همبستگی بین هر سازه با سازه های دیگر است. جدول (۴) نتایج روایی واگرا بر اساس روش فورنل-لارکر را نشان می‌دهد.

جدول٤. نتایج آزمون فورنل-لارکر (روایی واگرا)

	انتشار دانش برند	تعهد عاطفی به برند	دانش برند	درگیرسازی کارکنان	رضایت شغلی
انتشار دانش برند	۰,۷۶۹				
تعهد عاطفی به برند	۰,۳۶۰	۰,۸۲۶			
دانش برند	۰,۴۹۰	۰,۷۲۶	۰,۷۵۹		
درگیرسازی کارکنان	۰,۲۸۹	۰,۶۳۳	۰,۵۳۳	۰,۷۱۴	
رضایت شغلی	۰,۳۰۵	۰,۸۶۴	۰,۶۳۶	۰,۵۶۵	۰,۷۷۴

۴-۴-ارزیابی مدل ساختاری

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

برای ارزیابی مدل ساختاری، شاخص های متعددی وجود دارد که از جمله می‌توان به ضریب تعیین (R^2) و ضرایب مسیر اشاره کرد. ضریب تعیین معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه گیری و بخش ساختاری به کار می رود و نشان از تاثیری دارد که یک متغیر درون زا می گذارد. نکته ضروری در اینجا این است که R^2 تنها برای سازه های درون زا (وابسته) مدل محاسبه می‌گردد و در مورد سازه های برون زا مقدار این معیار صفر است. هرچه مقدار R^2 مربوط به سازه های درون زا یک مدل بیشتر باشد نشان از برازش بهتر مدل است. چین ۱۹۹۸ سه مقدار ۰/۱۹ و ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را به عنوان ضعیف، متوسط و قوی بودن مدل را تعیین می کنند. بر اساس نتایج جدول زیر ضریب تعیین برای تمام متغیرهای درون‌زا مقدار قابل قبول است کیفیت مدل ساختاری را نشان می‌دهد. شاخص دیگر شاخص استون-گیسر (Q^2) است که قدرت پیش بینی مدل در سازه‌های درون زا را نشان می‌دهد هنسلر و همکاران (۲۰۰۹) در مورد شدت قدرت پیش بینی مدل در مورد سازه‌های درون‌زا سه مقدار ۰/۱۵، ۰/۲ و ۰/۳۵ را تعیین نموده‌اند (هرندی، ۱۳۹۴). به اعتقاد آن‌ها اگر مقدار Q^2 در مورد یک سازه درون زا در محدوده‌ی نزدیک به ۰/۱۵ باشد، نشان از آن دارد که مدل قدرت پیش بینی ضعیفی در قبال شاخص‌های آن سازه دارد. جدول (۵) ضریب تعیین (R^2) و شاخص استون-گیسر (Q^2) هر یک از متغیرهای درون زا را نشان می‌دهد.

جدول ۵. مقادیر ضریب تعیین (R^2) و ضریب قدرت پیش‌بینی (Q^2)

متغیرها	R^2	Q^2
انتشار دانش برند	–	۰,۲۳۳
تعهد عاطفی به برند	۰,۵۲۷	۰,۳۵۵
دانش برند	۰,۲۴۰	۰,۱۳۴
درگیرسازی کارکنان	۰,۳۷۰	۰,۱۵۷
رضایت شغلی	۰,۷۴۷	۰,۴۳۷

۴-۵-برازش کلی مدل

پس از برازش بخش اندازه‌گیری و ساختاری مدل پژوهش حاضر، به منظور کنترل برازش کلی مدل از معیاری با عنوان GOF استفاده شد.که سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای آن معرفی شده است. این معیار از طریق رابطه (۱) محاسبه می‌گردد:

$$GOF = \sqrt{\overline{Communalities} \times \overline{R^2}}$$ رابطه (۱)

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

$\overline{\text{Communalities}}$ از میانگین مقادیر اشتراکی متغیرهای مکنون پژوهش و $\overline{R^2}$ میانگین مقادیر ضریب تعیین متغیرهای درون‌زای مدل است که در جدول (۶) ارائه شده است.

جدول٦. میزان Communalities و R^2

متغیرهای مکنون	Communality	R^2
انتشار دانش برند	۰,۲۲۳	–
تعهد عاطفی به برند	۰,۵۲۵	۰,۵۲۷
دانش برند	۰,۱۸۵	۰,۲۴۰
درگیرسازی کارکنان	۰,۲۹۱	۰,۳۷۰
رضایت شغلی	۰,۴۱۳	۰,۷۴۷

جدول ۷. نتایج برازش مدل کلی

$\overline{\text{Communality}}$	$\overline{R2}$	GOF
۳۲/۰	۰/۴۷	۰/۳۸

بر اساس جدول (۷)، باتوجه به مقدار بدست آمده برای GOF به میزان ۰/۳۸، برازش بسیار مناسب مدل کلی تأیید می‌شود.

۵–بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف اصلی گسترش دانش برندسازی داخلی با تکیه بر دو تئوری هویت اجتماعی و تبادل اجتماعی به دنبال معرفی سه سازوکار اصلی برندسازی داخلی شامل دانش برند، انتشار دانش برند و تعهد عاطفی به برند، ارائه‌ی پیامدهای حاصل از آن مانند رضایت شغلی و درگیرسازی کارکنان، و بررسی نقش میانجی تعهدعاطفی به برند در رابطه‌ی دانش برند و رضایت شغلی در سازمان دیوان محاسبات کشور، می‌باشد.

نتایج این مطالعه می‌تواند منجر به ارائه راهکارهایی برای ارتقای برندسازی داخلی دیوان محاسبات کشور و ارزیابی مدیران از سطح ادراک کارکنان از برندسازی در این نهاد نظارتی کشور شود. به‌علاوه یافته‌های حاصل از این پژوهش می‌تواند در بکارگیری استراتژی‌های برندسازی داخلی با استفاده از سه ساز و کار اصلی دانش برند، انتشار دانش برند و تعهد عاطفی به برند، جهت ارتقای سطح رضایت شغلی و در نهایت درگیرسازی کارکنان با شغل و محیط کاریشان، مثمرثمر واقع شود.

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

در این مطالعه شش فرضیه در چارچوب یک مدل مفهومی مطرح شد و مورد آزمون قرار گرفت. یافته‌ها نشان داد که معنی‌داری روابط میان متغیرهای پنج فرضیه اول همگی بزرگ‌تر از قدرمطلق ۱/۹۶ بدست آمد از این‌رو با اطمینان ۹۵درصد پنج فرضیه از شش فرضیه مورد آزمون، در این پژوهش تائید شدند. با این‌وجود فرضیه ششم که نقش میانجی تعهد عاطفی به برند را در رابطه‌ی میان دانش برند و رضایت شغلی مورد بررسی قرار داده بود، تائید نشد.

بر اساس فرضیه اول انتشار دانش برند بر دانش برند تأثیر مثبت و معناداری دارد. تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از پرسش‌نامه‌ها شفاف ساخت که معنی‌داری ضریب t برای رابطه میان انتشار دانش برند و دانش برند ۸/۶۴ بدست آمد و با توجه به این‌که، مقدار حاصل شده بیش‌تر از ۱/۹۶ است می‌توان این طور بیان کرد که رابطه بین انتشار دانش برند و دانش برند با سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تأیید می‌باشد. هم‌چنین ضریب مسیر بین این دو متغیر ۰/۴۹ است و این بدان معنی است که مقدار مثبت نشان‌دهنده رابطه مستقیمی است که با افزایش یک واحدی در ادراک کارکنان از انتشار دانش برند، دانش برند کارکنان به اندازه ۴۹ واحد افزایش می‌یابد.

نتایج این فرضیه با مقاله‌ی ناپ (۲۰۲۲)، همسو بود با این‌وجود مقاله‌ی وی نشان داد که ضریب مسیر انتشار دانش برند به دانش برند زمانی کاهش می یابد که فردیت برند افزایش پیدا کند که در این پژوهش متغیر فردیت برند مورد بررسی قرار نگرفته است. همچنین مبتنی بر نظریه تبادل اجتماعی، کارکنان به دنبال جبران ادرکات مثبت خود در رابطه با کارفرمایان خویش هستند. به این ترتیب، انتشار اثربخش دانش توسط سازمان، مبنای عمل متقابل رفتار مثبتی در میان کارکنان می‌شود (لیو[1]، ۲۰۲۲). بر اساس ضرایب مسیر فرضیه اول این پژوهش ادراک کارکنان دیوان محاسبات از تحقق وعده‌های برند این سازمان بالاست و این مهم نشان می‌دهد که کارمندان دیوان محاسبات از اهمیت نقش این نهاد نظارتی در ارزیابی دستگاه‌های اجرایی آگاهند. و این توانایی را دارند تا با انتشار دانش خود از برند به برندسازی سازمان یاری رسانند.

در فرضیه دوم مطرح شد که دانش برند بر تعهد عاطفی به برند تاثیر مثبت و معنادار دارد. مقدار ضریب t برای رابطه بین این دو متغیر ۲۲/۰۵ محاسبه شد. به علت این‌که مقدار ذکر شده بیش از ۱,۹۶ است، فرضیه دوم با سطح اطمینان ۹۵ درصد تایید شد. هم‌چنین ضریب مسیر برای این رابطه ۰/۷۲ بدست آمد بطوری‌که مثبت بودن نشان از رابطه مستقیم بین این دو متغیر دارد، یعنی به ازای یک واحد افزایش در دانش برند کارکنان، میزان ۷۲ درصد بر تعهد عاطفی کارکنان به برند ارتقا پیدا می‌کند.

[1] Liu

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

نتایج این پژوهش با یافته‌های مطالعه محمد و همکاران (۲۰۱۹)، با عنوان " نقش دانش برند در تبیین رابطه بین ارتباطات برند محور و تعهد برند" همسو بود و هر دو پژوهش تائید می‌کنند که دانش برند یکی از پیش نیازهای حیاتی تعهد به برند هستند. همچنین بر اساس تئوری هویت اجتماعی، شکل‌گیری هویت اجتماعی پیشایند تعهد عاطفی است. به این ترتیب با افزایش دانش برند در میان کارکنان سازمان، خودانگاره مثبتی در ایشان شکل می‌گیرد. این امر منجر به تعهد بالاتر به برند کارفرما منجر می‌شود (کینگ و گریس[۱]، ۲۰۰۸).

ضرایب مسیر فرضیه دوم این پژوهش، توجه پژوهش‌گران را به خود معطوف داشت به‌طوری‌که بالاترین ضریب مسیر مرتبط با متغیر دانش برند نشان می‌دهد که از نظر کارکنان داخلی سازمان، این شرکت به وعده‌های برند خود نسبت به ذینفعان عمل کرده که در نوع خود می‌تواند به عنوان نقطه قوتی جهت تمرکز بر برندسازی داخلی مورد توجه متولیان برندسازی دیوان محاسبات قرار بگیرد. زیرا هر کدام از این نیروها می‌توانند به مثابه‌ی یک مبلغ برند عمل کنند و به‌عنوان منبعی موثقی از داخل سازمان به معرفی یا جذب متقاضیان بالقوه شغلی یاری رسانند.

بر اساس یافته‌های حاصل از فرضیه سوم دانش برند بر درگیرسازی کارکنان تاثیر مثبت و معنادار دارد. مقدار ضریب t بین رابطه این دو متغیر ۳/۴۷ و مقدار ضریب مسیر ۰/۲۹ بدست آمد. یعنی این فرضیه نیز با سطح اطمینان ۹۵ درصد تایید شد و به ازای یک واحد افزایش دانش برند کارکنان داخلی سازمان در ۲۹درصد درگیرسازی کارکنان افزایش می‌یابد. نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش موروکین و همکاران (۲۰۱۶)، با عنوان "عوامل گرایش کارکنان به تایید برند شرکت" هم‌سو بود و از آنجایی‌که درگیرسازی کارکنان را به عنوان یک ساختار چند بعدی متشکل از وضعیت روانی (حضور روانشناختی) و درگیرسازی رفتاری کارکنان است (دیویس و وندرهیدن[۲]، ۲۰۲۳)، کارکنان نقش مهمی در ایجاد ارزش ویژه برند سازمان هم در محل کار افراد و هم در تعاملاتشان با دوستان و خانواده دارند.

هم‌چنین فرضیه چهارم به دنبال بررسی تاثیر مثبت و معنادار تعهد عاطفی به برند بر رضایت شغلی بود. پس‌کاوی نتایج این مطالعه با پژوهش ناپ (۲۰۲۲) همسو بود. نتایج پژوهش وی نشان داد که تمام مکانیسم‌های برندسازی داخلی بر رضایت شغلی تأثیر می‌گذارد. یعنی مقدار ضریب معنی‌داری، در رابطه میان تعهد عاطفی به برند و رضایت شغلی ۱۸/۹۴ با سطح اطمینان ۹۵ درصد نشان از تائید رابطه را دارد. هم‌چنین ضریب مسیر بدست آمده در این رابطه ۰/۸۵بدست آمد و نشان می‌دهد که با ارتقای یک واحدی تعهد عاطفی به برند، رضایت شغلی ۸۵ درصد افزایش می‌یابد.

[۱] King and Grace
[۲] Davis & Van der Heijden

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

بر اساس نظریه هویت اجتماعی، افراد هویت خود در گروه‌های اجتماعی شکل می‌دهند (میتال و همکاران، ۲۰۲۲). هرچه این شناخته شدن به‌واسطه گروه بیش‌تر باشد، احساس فرد از عضو گروه بودن قوی‌تر است و منجر می شود کارکنان به شیوه‌هایی رفتار می‌کنند که با هنجارها و ارزش‌های سازمانی انطباق دارند(همان، ۲۰۲۲). ضرایب مسیر سومین پرسش متغیر تعهدعاطفی به برند در این پژوهش هم نشان داد که نود درصد کارکنان دیوان محاسبات، خود را عضوی از خانواده بزرگ این سازمان پنداشته و هم‌چنین احساس تعلق بالایی به نام و نشان این برند دارند و به طور کلی از اشتغال به کار در این سازمان رضایت دارند. لذا می‌توانند مانند یک عنصر قدرتمند و منبع درونی موثق در دیوان عالی محاسبات، به عنوان جلوه‌ی جذابیت برند کارفرمایی (چربونیرو_وینر و همکاران، ۲۰۱۷)، به ایفای نقش بپردازند.

فرضیه پنجم تاثیر مثبت و معنادار رضایت شغلی بر درگیرسازی کارکنان را مورد آزمون قرار داد. نتایج حاصل از این مطالعه با مطالعه‌ی‌ایم[۱] (۲۰۲۲)، کوئک و همکاران[۲] (۲۰۲۱)، هم‌سو بود و یافته‌ها نشان داد که مقدار ضریب معنی‌داری، در رابطه میان رضایت شغلی و درگیرسازی کارکنان با مقدار ۴/۶۹ با سطح اطمینان ۹۵ درصد نشان از تائید رابطه را دارد. هم‌چنین ضریب مسیر بدست آمده در این رابطه ۰/۳۸بدست آمد و نشان می‌دهد که با ارتقای یک واحدی رضایت شغلی کارکنان، درگیرسازی کارکنان ۳۸درصد افزایش می‌یابد.

بالاترین ضریب مسیر پرسش‌های مرتبط با متغیر رضایت شغلی نشان داد که به طور کلی ۵۸ درصد از کارکنان از اشتغال در دیوان محاسبات کشور رضایت دارند و این مهم نشان میدهد که کارکنان بیشتری آمادگی درگیر شدن با شغل خود را داشته به گونه این که بر اساس یافته های کوئک و همکاران (۲۰۲۱)، ارتقای درگیرسازی کارکنان می‌تواند خود عاملی جهت تعهد سازمانی بالاتر و قصد جابجایی کم‌تر تلقی شود.

در فرضیه ششم این پژوهش متغیر تعهدعاطفی به برند به عنوان متغیر میانجی در رابطه‌ی دانش برند و رضایت شغلی در نظر گرفته شد. بنابراین در تبیین این فرضیه می‌توان اشاره کرد که مقدار ضریب t با نمایش عدد ۰/۰۴ و کمتر از ۱/۹۶ نشان از عدم تائید رابطه را دارد. به این ترتیب تعهدعاطفی به برند در کارکنان، در رابطه‌ی دانش برند و رضایت شغلی نقش میانجی ایفا نمی‌کند.

۶-پیشنهادهای پژوهش

[۱] Im
[۲] Quek et al

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

۶-۱- پیشنهادهای کاربردی

یافته‌های این پژوهش نقش حیاتی برندسازی از درون سازمان را روشن ساخت و نشان داد که ادراک کارکنان از انتشار دانش برند منجر به ارتقای سطح دانش آن‌ها از برند، سپس افزایش تعهد عاطفی ایشان به برند و در نهایت ارتقای سطح رضایت شغلی و درگیرسازی بیشتر کارکنان می‌شود.

- در این پژوهش بر اساس ضرایب مسیر ناشی از متغیر انتشار دانش برند در فرضیه اول، به متولیان منابع انسانی دیوان محاسبات کشور پیشنهاد می‌شود که تصور و ذهنیت جامعه در مورد برند دیوان محاسبات کشور ابتدا مورد ارزیابی قرار گرفته، سپس نتایج آن برای کارکنان سازمان توضیح داده شود و در نهایت برای کارکنان آموزش‌های به‌روزی ارائه شود. این اشتراک دانش در سازمان به همراه ارائه آموزش‌های مرتبط و نوین منجر می‌شود که دانش کارکنان از برند افزایش یافته و در نهایت به دستاوردهای این پژوهش جامعه عمل بپوشاند.
- مبتنی بر فرضیه دوم این پژوهش به مشاوران منابع انسانی پیشنهاد می‌شود تا ارزش‌های محوری سازمان دیوان محاسبات را با کارکنان در میان گذاشته و برای انتخاب و استخدام کارکنانی که از ارزش‌های سازمان آگاه بوده و با آن همسو می‌باشند تلاش کنند. این اقدام می تواند تعهد عاطفی به برند را ارتقا داده و کارکنان هم‌سوتری با ارزش‌های برند دیوان محاسبات کشور به عنوان یک نهاد حیاتی نظارتی کشور را جذب کند.
- به علاوه بر اساس فرضیه سوم پیشنهاد می‌شود در هنگام ارزیابی‌های ابتدایی انتخاب و استخدام کارکنان ویژگی‌های شخصیتی افراد مانند روحیه کار تیمی و رفتارهای شهروندی سازمانی مورد سنجش قرار گیرد. زیرا یافته‌های حاصل از ضرایب مسیر نشان می‌دهد که روحیه همکاری و یاری رساندن و زمان اختصاص دادن کارکنان دیوان محاسبات کشور نیاز به بازپروری دارد. هم‌چنین بر اساس این فرضیه پیشنهاد می‌شود که آموزش‌هایی جهت توانمندسازی کارکنان در این زمینه تعبیه شود.
- مطالعات اخیر نشان داده است که جنگ استعدادها و نگهداشت کارکنان از نگرانی‌های مدیران عامل است (مایر و شین، ۲۰۱۸؛ احمد و همکاران، ۲۰۲۲)، بر اساس ضرایب مسیر متغیر تعهدعاطفی به برند در فرضیه چهارم پیشنهاد می‌شود که متولیان منابع انسانی سازمان اقداماتی در ابعاد برند کارفرمایی از ارائه‌ی بسته‌های اقتصادی (نظیر افزایش حقوق و مزایا) گرفته تا توانمندسازی شناختی کارکنان (نظیر توجه به سلامت روان‌شناختی

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

کارکنان) را در استراتژی‌های کارفرمایی قرار داده تا مسیر نگهداشت کارکنان تسهیل شده و رضایت ایشان افزایش یابد.

- مبتنی بر فرضیه پنجم این پژوهش به مشاوران منابع انسانی این نهاد نظارتی کشور پیشنهاد می‌شود که به جنبه‌های پولی-اقتصادی برندسازی داخلی توجه کرده و از این طریق، سطح ادراک کارکنان را از برند دیوان محاسبات کشور ارتقا دهند زیرا در میان مولفه های برندسازی داخلی، علی رغم رضایت بالا در همه ابعاد، بعد اقتصادی مقادیر نازل‌تری را نشان داده و و تا حدودی عامل نارضایتی بیشتری را به خود اختصاص داده است. این اقدام منجر خواهد تا کارکنان بیش از پیش درگیر وظایف شغلی خود شده و برای برند دیوان محاسبات ارزش قائل شوند.

۶-۲-پیشنهادها برای پژوهش‌های آتی

- این مطالعه، با تمرکز بر دیوان محاسبات کشور و در بستر کشور ایران انجام شده است. به این دلیل که امکان دارد نتایج حاصل از این پژوهش در شرکت‌های خصوصی، محیط رقابتی و ساختار صنایع دیگر، تعمیم‌پذیر نباشد، پیشنهاد می‌شود پژوهشگران آتی مدل مفهومی پژوهش حاضر را در شرکت‌های خصوصی کشور اجرا کرده و جهت درک دقیق-تری از وضعیت هر کدام از عوامل نتایج حاصل از آن پژوهش را با پژوهش کنونی مقایسه و منتشر کنند.
- از آن‌جایی که این مطالعه به صورت یک پیمایش صورت گرفت، به پژوهش‌های آینده پیشنهاد می‌شود برای افزایش اعتبار نتایج از روش‌های کیفی و یا ترکیبی استفاده کنند.
- محور اصلی این پژوهش توسعه مفاهیم مرتبط با برندسازی از طریق کارکنان داخلی سازمان بوده است، به علاقه‌مندان پیشنهاد می‌شود تاثیر این عوامل را از دیدگاه ذینفعان خارجی دیوان محاسبات مورد سنجش و بررسی قرار دهند.

۷-محدودیت‌های پژوهش

به دلیل تمرکز پژوهشگران در شهر تهران فقدان دسترسی به سایر شعبات دیوان محاسبات کشور در شهرستان‌ها، پرسشنامه‌ی این پژوهش تنها در ستاد مرکزی دیوان محاسبات کشور توزیع شد و این عدم دسترسی به سایر شعب، از محدودیت‌های پژوهش حاضر بود.

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

۸-منابع

۱. اصانلو، بهاره؛ قبه‌ای، محسن؛ فضلی‌نژاد، پدرام. (۱۳۹۶). اثربرندگرایی بر ارزش ویژه داخلی برند. فصلنامه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، ۱۶ (۳۲)، ۱۲۵-۱۰۵.

۲. ستوده، رضا. (۱۳۹۸). ارزیابی توانایی پاسخگویی عملیاتی دیوان محاسبات کشور از دیدگاه یادگیری و رشد. توسعه سازمانی پلیس، ۱۶(۷۱)، ۵۲-۳۱.

۳. سیدجوادین، سیدرضا؛ استیری، مهرداد؛ میرزائیان خمسه، پیوند. (۱۴۰۱). بررسی نقش سرپرستی سواستفاده گرانه و فرسودگی عاطفی بر طفره‌روی اینترنتی کارکنان، *کاوش‌های مدیریت بازرگانی*.

۴. فاضلی نژاد، جواد؛ شفیعی سردشت، جعفر. (۱۴۰۰). آسیب‌شناسی نقش دیوان محاسبات کشور در تحقق پاسخگویی و حاکمیت قانون. فصلنامه دانش حقوق عمومی.۱۰(۳۳)، ۵۶-۳۳.

۵. فیضی، علی اصغر؛ خوشکام، مانا. (۱۴۰۱). ارتقاء رفتار حمایتی کارکنان: تحلیلی بر نقش برندسازی داخلی. فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۶ (۸۴)، ۱۴۸۶-۱۴۷۰.

۶. قنبری، محمدرضا؛ فلاح شمس، میر فیض، معدنچی زاج، مهدی؛ کیقبادی، امیررضا. (۱۴۰۰). ارائه الگوی مناسب نظارت مالی دیوان محاسبات کشور بر دستگاه‌های اجرایی جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه دانش حسابرسی،۲۱ (۸۴)، ۴۶۹-۴۴۲.

۷. ملکی مین باش رزگاه، مرتضی؛ فیض، داود؛ همتی، مریم. (۱۳۹۵). توسعه مدل عملکرد برند سازمان برمبنای بازاریابی داخلی و برندینگ داخلی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۶ (۲)، ۱۹۴-۱۶۹.

۸. هرندی، عطاالله. (۱۳۹۴). بررسی تاثیر رفتار شهروندی سازمانی بر تصویر مشتریان از برند. *فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت برند*، ۲(۲)، ۱۹۴-۹۷.

۹. Abdulkhaliq, S. S., & Mohammadali, Z. M. (۲۰۱۹). The impact of job satisfaction on employees' performance: A case study of Al Hayat Company-Pepsi Employees in Erbil, Kurdistan Region-Iraq. *Management and Economics Review*, *4*(۲), ۱۶۳-۱۷۶.

۱۰. Abraham, S. (۲۰۱۲). Development of employee engagement programme on the basis of employee satisfaction survey, Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing, *4*(۱), ۲۷-۳۷.

۱۱. Afrah, and T. Noeh, T. (۲۰۱۰). Human resources in the light of sustainable development and the achievement of full employment, Faculty of Economic and Business Science and Management Science. University of Al-Maselah.

۱۲. Ahmad, A., Khan, M. N., & Haque, M. A. (۲۰۲۰). Employer branding aids in enhancing employee attraction and retention. Journal of Asia-Pacific Business, ۲۱(۱), ۲۷-۳۸.

۱۳. Albdour, A. and Altarawneh, I. (۲۰۱٤), Employee engagement and organisational commitment: evidence from Jordan, International Journal of Business, *19*(۲), ۱۹۲-۲۰۹.

۱۴. Allen, N. and Meyer, J. (۱۹۹٦), Affective, continuance, and normative commitment to the organisation: an examination of construct validity, Journal of Vocational Behavior, *49*(۳), ۲۵۲-۲۷٦.

۱۵. Allen, Natalie J., and John P. Meyer (۱۹۹۰), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization," Journal of Occupational Psychology, ٦۳ (۱), ۱-۱۸.

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

۱۶. Andrew, O. C., & Sofian, S. (۲۰۱۲). Individual factors and work outcomes of employee engagement. Procedia-Social and Behavioral Sciences, ٤٠, ٤٩٨–٥٠٨.
۱۷. Anosike, U. P., & Eid, R. (۲۰۱۱). Integrating internal customer orientation, internal service quality, and customer orientation in the banking sector: an empirical study. The service industries journal, ۳۱(١٤), ٢٤٨٧-٢٥٠٥.
۱۸. Arasanmi, C. N., & Krishna, A. (۲۰۱۹). Employer branding: Perceived organisational support and employee retention— The mediating role of organisational commitment. Industrial and Commercial Training, *51*(۳), ۱۷٤-۱۸۳.
۱۹. Asha, C.S. and Jyothi, P. (۲۰۱۳), "Internal branding: a determining element of organisational citizen behavior", Journal of Contemporary Management Research, ۷(۱), ۳۷–۵۷.
۲۰. Aurand, T. W., Gorchels, L., & Bishop, T. R. (۲۰۰۵). Human resource management's role in internal branding: An opportunity for cross-functional brand message synergy. Journal of Product & Brand Management, ١٤(٣), ١٦٣-١٦٩.
۲۱. Aziri B., ۲۰۱۱, Job Satisfaction: A Literature Review, Management Research & Practice, ٣(٤).
۲۲. Bakker A.B., Demerouti E., ۲۰۰۸, Towards a model of work engagement, Career Development International, *13*(۳), ۲۰۹-۲۲۳.
۲۳. Baliartati, B. O., Emilisa, N., & Handayani, S. (۲۰۲۱). The Effect of Internal Branding, Affective Commitment, and Employee Empowerment on Employee Engagement Pt. Secure Parking Indonesia Mal Ciputra Jakarta. Business and Entrepreneurial Review, ٢١(٢), ٣٤٩-٣٥٨.
۲۴. Barros-Arrieta, D., & García-Cali, E. (۲۰۲۱). Internal branding: Conceptualisation from a literature review and opportunities for future research. Journal of Brand Management, ۲۸(۲), ۱۳۳–۱۵۱.
۲۵. Bharadwaj, A. (۲۰۱٤). Planning internal communication profile for organisational effectiveness. *IIM Kozhikode Society & Management Review*, *3*(۲), ۱۸۳-۱۹۲.
۲۶. Bhasin, J., Mushtaq, S., & Gupta, S. (۲۰۱۹). Engaging employees through employer brand: An empirical evidence. Management and Labour Studies, ٤٤(٤), ٤١٧–٤٣٢.
۲۷. Bhattacharya, C.B., & Sen, S. (۲۰۰۳). Consumer-company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies. Journal of Marketing ٦٧ (٢), ٧٦–٨٨.
۲۸. Biedenbach, G., Biedenbach, T., Hultén, P., & Tarnovskaya, V. (۲۰۲۲). Organisational resilience and internal branding: investigating the effects triggered by self-service technology. *Journal of Brand Management*, *29*(٤), ٤٢٠-٤٣٣.
۲۹. Billy, T. W., and To, W. M. (۲۰۱۳). The effect of internal information generation and dissemination on casino employee work related behaviors. *International Journal of Hospitality Management*, *33*, ٤٧٥-٤٨٣.
۳۰. Blau, P. (١٩٦٤), Exchange and Power in Social Life, John Wiley, New York.
۳۱. Burris, E. R., Detert, J. R., and Chiaburu, D. S. (۲۰۰۸). Quitting before leaving: the mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of applied Psychology*, *93*(٤), ٩١٢.
۳۲. Chien-Hung, L., & Wen-Cheng, W. (۲۰۱۲). The relationship between affective and continuance organisational commitment. *Journal of Asian Business Strategy*, *2*(٥), ٨٩–٩٤.
۳۳. Chin, W. W. (١٩٩٨). Commentary: Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS quarterly*, vii-xvi.

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

۳۴. Chordiya, R., Sabharwal, M., & Goodman, D. (۲۰۱۷). Affective organisational commitment and job satisfaction: A cross- national comparative study. *Public Administration, 95*(۱), ۱۷۸-۱۹۵.
۳۵. Davis, A. S., & Van der Heijden, B. I. (۲۰۲۳). Launching the dynamic employee engagement framework: towards a better understanding of the phenomenon. *Employee Relations: The International Journal, 45*(۲), ٤۲۱-٤۳٦.
۳۶. Deepa, R., and Baral, R. (۲۰۱۹). Importance-performance analysis as a tool to guide employer branding strategies in the IT-BPM industry. J. Organ. Effect. People Perform. ٦(۱), ۷۷–۹۵.
۳۷. Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (۲۰۱۵). The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention, and Affective Commitment. Journal of Business Ethics, ۱۳۰(۱), ۵۹–٦۷.
۳۸. Djoemadi, F. R., Setiawan, M., Noermijati, N., & Irawanto, D. W. (۲۰۱۹). The effect of work satisfaction on employee engagement. *Polish Journal of Management Studies, 19*.
۳۹. Eid, R., Al Zaabi, A., Alzahmi, R., & Elsantil, Y. (۲۰۱۹). Integrating internal branding antecedents, customer and job satisfaction in the public sector. *International Journal of Organizational Analysis, 27*(۵), ۱٤۸۰-۱۵۰۳.
۴۰. Ewing, M., Men, L. R., & O'Neil, J. (۲۰۱۹). Using social media to engage employees: Insights from internal communication managers. International Journal of Strategic Communication, ۱۳(۲), ۱۱۰–۱۳۲.
۴۱. Foreman, P., & Whetten, D.A. (۲۰۰۲). Members' identification with multiple-identity organisations. Organisation Science ۱۳ (٦), ٦۱۸–٦۳۵.
۴۲. Frank Q. Fu, Michael T. Elliott, Haim Mano, and Chris Galloway. (۲۰۱۷). The role of affective brand commitment on sales effort. Journal of Marketing Theory and Practice, ۲۵(۳), ۲۵۷-۲۷۳.
۴۳. Garas, S., Mahran, A. and Mohamed, H. (۲۰۱۸). Internal corporate branding impact on employees' brand supporting behavior, The Journal of Product and Brand Management, ۲۷(۱), ۷۹-۹۵.
۴۴. Ghayas, M. M., & Hussain, J. (۲۰۱۵). Job satisfaction, service quality and the customer satisfaction in the IT sector of Karachi. *IJASOS-International E-journal of Advances in Social Sciences, 1*(۳), ٤٤۳-٤۵۱.
۴۵. Girish, M., Swapnil, U. and Vrushali, D. (۲۰۱۲). Internal branding as a management strategy: a case of organised retail sector, International Journal of Research in Commerce & Management, ۳(٦), ۱۲٦-۱۲۹.
۴۶. Grisaffe, D. B., & Nguyen, H. P. (۲۰۱۱). Antecedents of emotional attachment to brands. *Journal of business research, 64*(۱۰), ۱۰۵۲-۱۰۵۹.
۴۷. Gulati, C., Mathur, G., & Upadhyay, Y. (۲۰۲۳). Internal branding: Connecting links to establish employees' brand behaviour in hospitality sector. *FIIB Business Review*, ۲۳۱۹۷۱۴۵۲۲۱۱۴۳۸۳۱.
۴۸. Gunlu, E., Mehmet, A. and Nilufer, S. (۲۰۱۰), "Job satisfaction and organisational commitment of hotel managers in Turkey", International Journal of Contemporary Hospitality Management, ۲۲(۵), ٦۹۳-۷۱۷.
۴۹. Hanaysha, J. (۲۰۱٦). Testing the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Employee Productivity in the Higher Education Sector. International Journal of Learning & Development ISSN, ٦(۱), ۲۱٦٤–٤۰٦۳.
۵۰. Hang, H., Aroean, L., and Chen, Z. (۲۰۲۰). Building emotional attachment during COVID-۱۹. *nnals of tourism research, 83*, ۱۰۳۰۰٦.

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

۵۱. Haslam, S.A., & Ellemers, N. (۲۰۰۵). Social identity in industrial and organisational psychology: Concepts, controversies and contributions. International Review of Industrial and Organisational Psychology ۲۰ (۱), ۳۹–۱۱۸.
۵۲. Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (۲۰۰۹). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In *New challenges to international marketing*. Emerald Group Publishing Limited.
۵۳. Hogreve, J., Iseke, A., Derfuss, K., & Eller, T. (۲۰۱۷). The service–profit chain: A meta-analytic test of a comprehensive theoretical framework. Journal of Marketing, ۸۱(۳), ۴۱□۶۱.
۵۴. Huang, Y. H., Lee, J., McFadden, A. C., Murphy, L. A., Robertson, M. M., Cheung, J. H., & Zohar, D. (۲۰۱۶). Beyond safety outcomes: An investigation of the impact of safety climate on job satisfaction, employee engagement and turnover using social exchange theory as the theoretical framework. *Applied ergonomics*, *۵۵*(□□□), ۲۴۸–۲۵۷.
۵۵. Hunaiti. (۲۰۰۷). Study of the relation between unemployment and gender in the Southern Jordanian Badia, Jordan Journal of Agricultural sciences, ۳(۳), ۳۳۲-۳۴۸.
۵۶. Im, H. (۲۰۲۲). Come work with us: Inclusivity, performance, engagement, and job satisfaction as correlates of employer recommendation. *Journal of Personnel Psychology*, *21*(٤), ۲۰۸–۲۱٤.
۵۷. Jeevitha, T. (۲۰۲۰). Employee Engagement And Its Impact On Job Satisfaction. Journal ResearchGate.
۵۸. Jena, L. K., Bhattacharyya, P., & Pradhan, S. (۲۰۱۷). Employee engagement and affective organisational commitment: Mediating role of employee voice among Indian service sector employees. *Vision*, *21*(٤), ۳٥٦-۳٦٦.
۵۹. 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*, *12*(۳/٤), ۳۲۷-۳٤۸.
۶۰. Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (۲۰۱۳). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of management*, ۳۹(۲), ۳۶۶–۳۹۱.
۶۱. Khan, B. M. (۲۰۰۹). Internal branding: Aligning human capital strategy with brand strategy. *The ICFAI university Journal of brand management*, *6*(۲), ۲۲-۳٦.
۶۲. Kimpakorn, N., & Tocquer, G. (۲۰۰۹). Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand. *Journal of brand management*, *۱۶*(۸), ۵۳۲–۵۴۴.
۶۳. King, C., & Grace, D. (۲۰۰۸). Internal branding: Exploring the employee's perspective. Journal of Brand Management, ۱٥(٥), ۳٥۸–۳۷۲.
۶۴. King, C., & Grace, D. (۲۰۱۰). Building and measuring employee- based brand equity. *European Journal of marketing*, *44*(۷/۸), ۹۳۸-۹۷۱.
۶۵. King, C., & Grace, D. (۲۰۱۲). Examining the antecedents of positive employee brand- related attitudes and behaviours. *European Journal of Marketing*, *46*(۳/٤), ۴۶۹–۴۸۸.
۶۶. Kingston, J. (۲۰۱۲). Choosing a knowledge dissemination approach. *Knowledge and Process Management*, *19*(۳), ۱٦۰-۱۷۰.
۶۷. Knop, S. (۲۰۲۲). Internal branding and job satisfaction: Investigating the roles of brand individuality and personality–brand fit. *Industrial Marketing Management*, *۱۰۷*(□□□), ۷۰–۸۱.

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

۶۸. Kreitner R., Kinicki A., ۲۰۰۱, Organizational Behavior, Fifth Edition. Irwin McGraw-Hill.

۶۹. Kucherov, D. G., Tsybova, 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(□□□), ۱۲۶–۱۳۷.

۷۰. Kular S., Gatenby M., Rees C., Soane E., Truss K., ۲۰۰۸, Employee engagement: A literature review, Kingstone University.

۷۱. Leijerholt, U. (۲۰۲۱). What about context in internal brand management? Understanding employee brand commitment in the public sector. Journal of Marketing Management, ۳۷(۱۳-۱٤), ۱۲٤۳-۱۲٦٦.

۷۲. Leijerholt, U., Biedenbach, G., & Hultén, P. (۲۰۲۲). Internal brand management in the public sector: the effects of internal communication, organisational practices, and PSM on employees' brand perceptions. *Public Management Review*, *24*(۳), ٤٤۲-۴۶۵.

۷۳. Lievens, F., & Slaughter, J. E. (۲۰۱٦). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, ۳(۱), ٤۰۷–٤٤۰.

۷۴. Liu, G. (۲۰۲۳). Internal branding in the nonprofit sector. The Routledge Handbook of Nonprofit Communication, ۱۷٤-۱۸۱.

۷۵. Liu, H. (۲۰۲۲). Impact of Knowledge Dissemination on Employee-Based Brand Equity: Mediating Role of Brand Identification and Emotional Attachment. Frontiers in Psychology, ۱۳(Jun), ۱۳:۹۲٤۱۳۹.

۷۶. Liu, K. N., Hu, C., Lin, M. C., Tsai, T. I., & Xiao, Q. (۲۰۲۰). Brand knowledge and non-financial brand performance in the green restaurants: Mediating effect of brand attitude. International Journal of Hospitality Management, ۸۹(Aug), ۱۰۲٥٦٦.

۷۷. Löhndorf, B., & Diamantopoulos, A. (۲۰۱٤). Internal branding: Social identity and social exchange perspectives on turning employees into brand champions. Journal of Service Research, ۱۷(۳), ۳۱۰–۳۲٥.

۷۸. Mehmood, N., Ahmad, U. N. B. U., Irum, S., & Ashfaq, M. (۲۰۱٦). Job satisfaction, affective commitment, and turnover intentions among front desk staff: Evidence from Pakistan. *International Review of Management and Marketing*, *6*(٤), ۳۰٥-۳۰۹.

۷۹. Men, L. R. (۲۰۱٤). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management communication quarterly*, *28*(۲), ۲٦٤-۲۸٤.

۸۰. Men, L. R., O'Neil, J., & Ewing, M. (۲۰۲۰). Examining the effects of internal social media usage on employee engagement. *Public Relations Review*, *46*(۲), ۱۰۱۸۸۰.

۸۱. Mercurio, Z. A. (۲۰۱٥). Affective commitment as a core essence of organisational commitment: An integrative literature review. *Human resource development review*, ۱۴(۴), ۳۸۹–۴۱۴.

۸۲. Meyer, K. E., and Xin, K. R. (۲۰۱۷). Managing talent in emerging economy multinationals: integrating strategic management and human resource management. Int. J. Hum. Resour. Manag. ۲۹(۱۱), ۱۸۲۷–۱۸٥٥.

۸۳. Miles, S. J., & Mangold, W. G. (۲۰۰٥). Positioning Southwest Airlines through employee branding. Business Horizons, ٤۸(٦), ٥۳٥-٥٤٥.

۸۴. Miles, S. J., Mangold, W. G., Asree, S., & Revell, J. (۲۰۱۱). Assessing the employee brand: A census of one company. *Journal of managerial issues*, ۲۳(٤), ٤۹۱-٥۰۷.

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

۸۵. Mittal, S., Gupta, V., & Motiani, M. (۲۰۲۲). Examining the linkages between employee brand love, affective commitment, positive word-of-mouth, and turnover intentions: A social identity theory perspective. IIMB Management Review, ۳٤(۱), ۷-۱۷.
۸۶. Mohapatra, M. D., Satpathy, I., & Patnaik, B. C. M. (۲۰۱۹). Organisational commitment and job satisfaction in information technology sector. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, *8*(۹), ۱۹۹۳-۱۹۹۹.
۸۷. Morokane, P., Chiba, M., & Kleyn, N. (۲۰۱٦). Drivers of employee propensity to endorse their corporate brand. *Journal of Brand Management*, *23(*Jan*)*, ٥٥-٦٦.
۸۸. Morya, K. K., & Yadav, S. (۲۰۱۷). Employee engagement & internal employer branding: A study of service industry. *Jharkhand Journal of Development and Management Studies*, *15*(٤), ۷٥٥۷-۷٥٦۹.
۸۹. Muhammad, S., Salleh, S. M., & Yusr, M. M. (۲۰۱۹). The role of brand knowledge in explaining relationship between brand-centered communications and brand commitment: evidence from public banks Pakistan. *Journal of distribution science*, ۱۷(۱), ۳۳-۴٥.
۹۰. Naseri, A., Ghaziani, K., Jahandoost, S., Taleghani, M., & Khosravi, M. R. (۲۰۲۱). Investigation And Evaluation Of Brand Equity From The Perspective Of Employees (Case Study Guilan Regional Electricity Company). Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT), ۱۲(۱٤), ٤۹۱٦-٤۹۲۷.
۹۱. Natarajan, T., Balasubramaniam, S. A., & Srinivasan, T. (۲۰۱۷). Relationship between internal branding, employee brand and brand endorsement. International Journal of Business and Management, ۱۲(۱), ۹٥-۱۱۱.
۹۲. O'Connor, E. P., & Crowley-Henry, M. (۲۰۱۷). Exploring the Relationship between Exclusive Talent Management, Perceived Organisational Justice and Employee Engagement: Bridging the Literature. Journal of Business Ethics, ۱٥٦(٤), ۹۰۳– ۹۱۷.
۹۳. Odoardi, C., Battistelli, A., Montani, F., & Peiró, J. M. (۲۰۱۹). Affective commitment, participative leadership, and employee innovation: a multilevel investigation. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, *35*(۲), ۱۰۳-۱۱۳.
۹۴. Ogbuanya, T. C., & Chukwuedo, S. O. (۲۰۱۷). Job crafting-satisfaction relationship in electrical/electronic technology education programme: Do work engagement and commitment matter?. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, ۳۳(۳), ۱۶٥-۱۷۳.
۹٥. Omah, O., & Obiekwe, O. (۲۰۱۹). Impact of employee job satisfaction on organisational performance. *International Journal of Current Research*, *6*(۱۲), ۲۳۴۳-۲۴۰۳.
۹۶. Özçelik, G. (۲۰۱٥). Engagement and retention of the millennial generation in the workplace through internal branding. *International Journal of Business and Management*, *10*(۳), ۹۹.
۹۷. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L. (۱۹۸۸). Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing ٦٤ (۱), ۱۲.
۹۸. Park, J., & Gursoy, D. (۲۰۱۲). Generation effects on work engagement among US hotel employees. *international journal of Hospitality Management*, *31*(٤), ۱۱۹٥-۱۲۰۲.
۹۹. Patwardhan, H., & Balasubramanian, S. K. (۲۰۱۱). Brand romance: a complementary approach to explain emotional attachment toward brands. *Journal of Product & Brand Management*. ۲۰, ۲۹۷-۳۰۸.

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

۱۰۰. Položki Vokić, N., & Hernaus, T. (۲۰۱۵). The triad of job satisfaction, work engagement and employee loyalty–The interplay among the concepts. *EFZG working paper series*, (۰۷), ۱-۱۳.

۱۰۱. Poulis, A., & Wisker, Z. (۲۰۱٦). Modeling employee-based brand equity (EBBE) and perceived environmental uncertainty (PEU) on a firm's performance. *Journal of Product & Brand Management*, *25*(٥), ٤۹۰-٥۰۳.

۱۰۲. Pratt, M. G. (۱۹۹۸). Central questions in organisational identification. *Identity in organisations*, *24*(۳), ۱۷۱-۲۰۷.

۱۰۳. Punjaisri, K., & Wilson, A. (۲۰۰۷). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. Journal of Brand Management, ۱٥(۱), ٥۷-۷۰.

۱۰۴. Punjaisri, K., Evanschitzky, H., and Wilson, A. (۲۰۰۹). "Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours", Journal of Service Management, ۲۰۹-۲۲٦.

۱۰٥. Purusottama, A. (۲۰۱۹). The dimension of employer branding: attracting talented employees to leverage organisational competitiveness. Jurnal Aplikasi Manajemen. ۱۷(۱), ۱۱۸ ۱۲۶.

۱۰۶. Qazi, S., Miralam, M. and Bhalla, P. (۲۰۱۷), "Organisational culture and job satisfaction: a study of organised retail sector", Journal of Business and Retail Management Research, ۱۲(۱), ۲۱٥-۲۲٤.

۱۰۷. Quek, S. J., Thomson, L., Houghton, R., Bramley, L., Davis, S., & Cooper, J. (۲۰۲۱). Distributed leadership as a predictor of employee engagement, job satisfaction and turnover intention in UK nursing staff. *Journal of Nursing Management*, *29*(٦), ۱٥۴۴–۱٥٥۳.

۱۰۸. Qureshi, M., Qureshi, A., Thebo, J., Shaikh, G., Brohi, A. and Qaiser, S. (۲۰۱۹), "The nexus of employee's commitment, job satisfaction, and job performance: an analysis of FMCG industries of Pakistan", Cogent Business and Management, *6*(۱), ۱۶٥۴۱۸۹.

۱۰۹. Rast, S., & Tourani, A. (۲۰۱۲). Evaluation of employees' job satisfaction and role of gender difference: An empirical study at airline industry in Iran. *International journal of business and social science*, *3*(۷), ۹۱-۱۰۰.

۱۱۰. Robson, P. J., & Tourish, D. (۲۰۰٥). Managing internal communication: an organisational case study. *Corporate Communications: An International Journal*, ۱۰(۳), ۲۱۳–۲۲۲.

۱۱۱. Rothbard, N. P., & Patil, S. V. (۲۰۱۱). Being there: Work engagement and positive organisational scholarship.

۱۱۲. Rousseau, D. M., & McLean, P, J. (۱۹۹۳). The contracts of individuals and organisations. Research in organisational behavior, ۱٥, ۱-٤۳.

۱۱۳. Sally, Amira and Hassan (۲۰۱۸), "Internal corporate branding impact on employee's brand supporting behavior", The Journal of Product and Brand Management, ۲۷(۱), ۷۹–۹٥.

۱۱۴. Samaila, M., Uzochukwu, O. C., & Ishaq, M. (۲۰۱۸). Organisational politics and workplace conflict in selected tertiary institutions in Edo state, Nigeria. *International Journal of Emerging Trends in Social Sciences*, *4*(۱), ۲٦-٤۱.

۱۱٥. Saradha, H., & Patrick, H. A. (۲۰۱۱). Employee engagement in relation to organisational citizenship behavior in information technology organisations. *Journal of Marketing and Management*, *2*(۲), ۷٤-۹۰.

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

۱۱۶. Saraneimi, S., Juntunen, M., Tiina, N. and Jaana, T. (۲۰۱۰), "Internal elements influencing the corporate brand equity of small firms", ٦th Thought Leaders of Brand Management Conference, ۱۸.- ۲۰,٤,۲۰۱۰, Lugano, Switzerland.
۱۱۷. Schiffenbauer, A. (۲۰۰۱). Study all of a brand's constituencies. *Marketing News*, ۳۵(۱۱), ۱۷.
۱۱۸. Shammari, CKM: People, processes, and technology, USA: Information Science reference, ۲۰۰۹.
۱۱۹. Soleimani, M., Dana, L. P., Salamzadeh, A., Bouzari, P., & Ebrahimi, P. (۲۰۲۲). 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.
۱۲۰. Spector, P.E. (۱۹۹۷), Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
۱۲۱. Stets, J.E., & Burke, P.J. (۲۰۰۰). Identity theory and social identity theory. Social Psychology Quarterly ٦۳ (۳), ۲۲٤–۲۳۷.
۱۲۲. Stevanović, M. I., & Gmitrović, A. M. (۲۰۱٦). Importance and role of internal communication in organisations. *Applied Mechanics and Materials*, *806(*Nov*)*, ۳۰۲-۳۰۷.
۱۲۳. Suomi, K., Saraniemi, S., Vähätalo, M., Kallio, T. J., & Tevameri, T. (۲۰۲۱). Employee engagement and internal branding: two sides of the same coin?. *Corporate Reputation Review*, *24(*Nov*)*, ٤۸-٦۳.
۱۲۴. Tajfel, H., & Turner, J. C. (۲۰۰٤). The social identity theory of intergroup behavior. In *Political psychology* (pp. ۲۷٦-۲۹۳). Psychology Press.
۱۲۵. Tentama, F., Subardjo, S., Mulasari, S., & Ningrum, N. (۲۰۱۹). Relationship Between Work Satisfaction with Employee Engagement. In First International Conference on Progressive Civil Society (ICONPROCS ۲۰۱۹) (pp. ۲۰۰-۲۰۳). Atlantis Press.
۱۲۶. Terglav, K., Koneˇcnik Ruzzier, M., & Kaˇse, R. (۲۰۱٦). Internal branding process: Exploring the role of mediators in top management's leadership–commitment relationship. International Journal of Hospitality Management, ٥٤(Apr), ۱–۱۱.
۱۲۷. Thoits, P. A., & Virshup, L. K. (۱۹۹۷). Me's and we's. *Self and identity: Fundamental issues*, ۱۰٦-۱۳۳.
۱۲۸. Thomson, K., de Chernatony, L., Arganbright, L., & Khan, S. (۱۹۹۹). The Buy-in Benchmark: How Staff Understanding and Commitment Impact Brand and Business Performance. Journal of Marketing Management, ۱٥(۸), ۸۱۹-۸۳٥.
۱۲۹. Truss C., Shantz A., Soanec E., Alfes K, Delbridge R., ۲۰۱۳, Employee engagement, organisational performance and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory, "The International Journal of Human Resource Management", ۲٤ (۱٤).
۱۳۰. Usakli, A., & Baloglu, S. (۲۰۱۱). Brand personality of tourist destinations: An application of self-congruity theory. *Tourism management*, *32*(۱), ۱۱٤-۱۲۷.
۱۳۱. Vaanholt, K. J. M. (۲۰۱۹). The effect of brand knowledge dissemination on employees' attitudes and brand citizenship behaviour (Master's thesis, University of Twente).
۱۳۲. Vallaster, C., & de Chernatony, L. (۲۰۰٥). Internationalisation of services brands: The role of leadership during the internal brand building process. Journal of Marketing Management, ۲۱(۱–۲), ۱۸۱–۲۰۳.
۱۳۳. Vallaster, C., & de Chernatony, L. (۲۰۰٦). Internal brand building and structuration: the role of leadership. European Journal of Marketing, ٤۰(۷/۸), ۷٦۱-۷۸٤.

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]

۱۳۴. van Vugt, M., & Hart, C. (۲۰۰٤). Social identity as social glue: The origins of group loyalty. Journal of Personality and Social Psychology ۸٦ (٤), ٥٨٥–٥٩٨.

۱۳۵. Virkkala, S. (۲۰۱۹). Entrepreneurial discovery processes, knowledge creation and knowledge space. *The entrepreneurial discovery process and regional development: New knowledge emergence, conversion and exploitation*.

۱۳۶. Wallace, E., de Chernatony, L., & Buil, I. (۲۰۱۱). How leadership and commitment influence bank employees' adoption of their bank's values. *Journal of business ethics, 101*, ۳۹۷-٤١٤.

۱۳۷. Wang, C. L., Indridason, T., & Saunders, M. N. (۲۰۱۰). Affective and continuance commitment in public private partnership. *Employee Relations*. ۳۲(٤), ۳۹٦-٤١٧.

۱۳۸. Wise, R., & Zednickova, J. (۲۰۰۹). The rise and rise of the B۲B brand. Journal of Business Strategy, ۳۰(۱), ٤-۱۳.

۱۳۹. Xiong, L. (۲۰۲۳). It takes a village: examining how and when brand-specific transformational leadership affects employees in internal brand management. *Journal of Brand Management*, (Jan), ۱-۱٤.

۱۴۰. Xiong, L., King, C., & Piehler, R. (۲۰۱۳). "That's not my job": Exploring the employee perspective in the development of brand ambassadors. International Journal of Hospitality Management, ۳٥, ۳٤۸–۳٥۹.

۱۴۱. Yakın, M., & Erdil, O. (۲۰۱۲). Relationships between self-efficacy and work engagement and the effects on job satisfaction: a survey on certified public accountants. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 58*, ۳۷۰-۳۷۸.

۱۴۲. Yousf, A., & Khurshid, S. (۲۰۲۱). Impact of employer branding on employee commitment: employee engagement as a mediator. Vision, ۰۹۷۲۲٦۲۹۲۱۱۰۱۳٦۰۸.

۱۴۳. Zainol, S.S.B., Hussin, S. binti M., & Othman, M.S. binti. (۲۰۱٦). Determinants of Employee Engagement in Hotel Industry in Malaysia. A Theoretical Model. International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, ٦(۳), ۱–۹.

۱۴۴. Zhang, H., & Bai, C. (۲۰۱۸). Internal branding of tourism enterprises: A review of the literature and prospects for future research. Tourism Tribune, ۳۳(۳), ٦۱–۷٤ (in Chinese).

۱۴۵. Zhang, H., & Xu, H. (۲۰۲۱). Improving internal branding outcomes through employees' self-leadership. Journal of Hospitality and Tourism Management, ٤٦(Mar), ۲٥۷-۲٦٦.

[Downloaded from danesh.dmk.ir on 2026-11-12]