

Original Article (Quantified)

The Role of organizational brand identity in strengthening employee- based brand equity

Shahla Borjalilou¹ , Samira Emadinasab¹ 

1-Department of Management, Iranian Electronic Higher Education Institute, Tehran, Iran

Receive:

28 February 2025

Revise:

07 May 2025

Accept:

09 June 2025

Abstract

This study aimed to investigate the role of organizational brand identity in strengthening employee-centered brand equity. The study population is the employees of Asia Insurance in Tehran province branches, of which 287 samples were studied using the multi-stage cluster sampling method. Field and questionnaire methods were used to collect information. Data analysis was performed using structural equation modeling using smart PLS software. The results showed that organizational brand identity has a positive and significant effect on employee-centered brand equity dimensions including brand citizenship behavior, employee satisfaction, word-of-mouth advertising, and willingness to continue cooperation; and organizational brand identity dimensions including brand visual identity, brand personality, employee and customer focus, and sustainable communications also have a positive and significant effect on employee-centered brand equity, but these effects are not strong. Meanwhile, focusing on employees and customers and sustainable communications, which are more related to the organization's human resources policies, have stronger effects on employee-centered brand equity, and the impact of brand visual identity and brand personality, which include more general meanings of brand identity, is less on employee-centered brand equity.

Keywords:

Employee-centered brand equity, Organizational Brand identity, Internal branding, Brand personality, Human resource policies

Please cite this article as (APA): Borjalilou, S. and Emadinasab, S. (2025). The Role of organizational brand identity in strengthening employee- based brand equity. *Journal of New Approaches in Management and Marketing*, 4(1), 22-46.



<https://doi.org/10.22034/jnamm.2025.520313.1087>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Publisher: Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business

Corresponding Author: Shahla Borjalilou

Email: shahla.borjalilou@iranian.ac.ir

Extended Abstract

Introduction

Today, service companies, including insurance companies, need a strong corporate brand identity and also employees who are the messengers of the organization's brand to maintain and differentiate themselves in competitive markets. Competition among service brands is increasing sharply. Highly differentiated markets are the result of customers' knowledge and experiences about the brand, which has intensified the challenge of attracting and retaining customers. Organizational managers have realized that a strong brand is the main axis of their competitive advantage (Liu et al., 2020; King, 2017).

Brand equity is considered one of the most important indicators of a brand's success. Previous research has studied brand equity from the customers' perspective; and organizational managers and academic researchers have generally focused on the concept of customer-centric brand equity (Ahmad et al., 2022) and have ignored the perception of internal stakeholders of the brand (Boukis & Christodoulides, 2020). However, now, in the logic of new markets, a change in this mindset is observed, and managers have turned their attention to internal or employee-based branding (Ahmad et al., 2022).

Most brands try to differentiate their products and create a unique brand identity of their own through tangible signs (Liu et al., 2020, King, 2017). A strong brand identity plays a vital role in the entire brand management process. Accordingly, all organizations try to differentiate their products and services in order to create a distinctive identity for their brand. Organizations usually do this through the external appearance of their brand (Ahmad et al., 2022, King, 2017). However, evidence of its impact on employee-based brand equity is scant (Liu et al., 2020).

For service industries, such as the insurance industry, intangible resources such as knowledge and skills have become increasingly important for gaining competitive advantage in today's hypercompetitive markets. These skills and capabilities are rooted in an organization's human resources (Ahmad et al., 2022). Providing high-quality service from employees is a necessary prerequisite for creating employee-based brand equity. Brand equity is formed through interactions between customers and employees; an important channel for customers to perceive brand value (Liu et al., 2020). Organizations cannot fulfill brand promises to customers without considering the role of employees (Boukis & Christodoulides, 2020). It is the capabilities and skills of employees that can create a good or bad brand experience for customers and thereby shape their perception of the brand (Ahmad et al., 2022).

Most brand equity research focuses on customer-centered brand equity (Keller and Swaminathan, 2020; Lee, 2021); and employee-centered brand equity, especially in service areas, has been less studied (Erkmen, 2018). This is an important research gap because a better understanding of employee-centered brand equity in general and in service industries in particular can motivate managers in these industries to better recognize the role of employees in introducing brand equity to customers through better service delivery (Zhang et al., 2024).

This study focuses on insurance company employees who are influenced by both internal stakeholders (e.g., managers and other employees) and external stakeholders (e.g., customers) through their interactions with them. Therefore, the purpose of this study is to investigate the role of organizational brand identity in strengthening employee-centered brand equity.

Theoretical Framework

Organizational Brand Identity

Brand identity was first introduced by Kapferer (1992) and has been studied in various ways, leading to a variety of definitions and theoretical frameworks for the concept. Dechernatoni

(2006) defined brand identity as a distinctive idea about a brand and how the brand communicates through this idea to its various stakeholders. Despite the different definitions, academic researchers define brand identity as a set of brand attributes, including a specific idea or core meaning of a brand (Buil et al., 2016). Branding literature has also discussed the stability of brand identity over time. Although brand identity definitions primarily emphasize the need to maintain identity, some researchers have reconceptualized brand identity as a dynamic concept (Liu et al., 2020).

Service brand identity is a multidimensional variable that includes visual identity, customer and employee focus, brand personality, sustainable communications, and human resource plans (Daneshgar et al., 2021). In this study, based on the research of Coleman et al. (2011), organizational brand identity has been examined in four dimensions: visual brand identity, brand personality, sustainable communications, and employee and customer focus (including human resource plans) (Coleman et al., 2011).

Employee-centered brand equity

Two important approaches to brand equity are the customer and financial approaches. Customer-centered brand equity is a set of assets related to the brand name and image and increase or decrease the perceived value of products and services to customers (Hasni et al., 2018). Brand equity with a financial approach is the overall value of the brand, which is determined by the sale of separable assets or what is on the balance sheets (Zhang et al., 2024).

King and Grace (2009) first introduced the concept of employee-centered brand equity to show how employees can convey their understanding of a brand to customers. This conceptualization suggests that for service industries, brand construction primarily originates from the internal environment rather than the external environment. The characteristics of service products include intangibility, ephemerality, and heterogeneity (Rodriguez-Lopez et al., 2020), so the process of developing a service brand is different from a non-service brand (Zhang et al., 2024). Positive interactions between employees and customers can lead to increased customer loyalty and satisfaction, and ultimately the brand equity of the organization. According to this view, brand management in an organization should not be based only on customers; the role of employees, who are the real advocates of the organization's brand, should also be considered in this context. Therefore, successful brand management is based on a balance between customer-centered brand equity and employee-centered brand equity (Ahmad et al., 2022).

Employee-centered brand equity is a multidimensional variable that includes citizenship behavior, employee satisfaction, willingness to continue cooperation, and word-of-mouth advertising (King & Grace, 2008; Yazdan shenas & Asnaashari, 2022; Sangari & Alizadeh, 2018).

Research Methodology

This research is applicable in terms of purpose, and descriptive-correlational in terms of method. The statistical population of the research includes all employees of Asia Insurance in the branches of Tehran province, of which 287 samples were studied using the multi-stage cluster sampling method. Field methods and questionnaires were used to collect information. Composite reliability criteria and Cronbach's alpha coefficient were used to test the reliability of the questionnaires, and confirmatory factor analysis was used to test the validity. Data analysis was performed through structural equation modeling with the partial least squares technique and using smart PLS software.

Research findings

The research results showed that organizational brand identity has a positive and significant effect on employee-centered brand equity dimensions including brand citizenship behavior, employee satisfaction, word-of-mouth advertising, and willingness to continue cooperation; and organizational brand identity dimensions including brand visual identity, brand personality, employee and customer focus, and sustainable communications also have a positive and significant effect on employee-centered brand equity, but these effects are not strong.

Conclusion

Organizations have now realized that competitive advantage based solely on tangible assets cannot be sustained in the long term. In service organizations that involve personal contacts and abundant communication experiences, internal brand equity is one of the most important factors for brand success. In these organizations, employees are a reflection of the organization and interact directly with customers as a frontline force. Previous studies have shown the strong role of employees in shaping brand equity. Internal branding among employees strengthens their understanding of the brand and, based on that, promotes employee-centered brand equity. Therefore, the purpose of the present study was to investigate the role of organizational brand identity in strengthening employee-centered brand equity.

The research result on the strong impact of organizational brand identity on employee-centered brand equity is consistent with the results of Baca & Reshidi (2025), Liu et al. (2020), Boukis & Christodoulides (2020), and Yazdanshenas & Asnaashari (2022).

The results of the study showed that organizational brand identity; including brand visual identity, brand personality, employee and customer focus, and sustainable communications, have a positive and significant effect on employee-centered brand equity, but these effects are not strong. The effect of brand visual identity and brand personality, which include more general meanings of brand identity, is less on employee-centered brand equity; and employee and customer focus, and sustainable communications, which are more related to the organization's human resources policies, have stronger effects on employee-centered brand equity. The effect of human resources policies, internal branding, and intra-organizational communications was seen in the research of Ahmad et al. (2022), Bigdeli et al. (2021), Daneshgar et al. (2021), Moshabaki & Taghizadeh (2019), Ashouri et al. (2024), and Hosseini et al (2013), and therefore the results of the present study are consistent with the results of these studies.


The findings of the study indicate that organizational brand identity has a strong and significant positive effect on employee-centered brand equity dimensions, including citizenship behavior, employee satisfaction, word-of-mouth advertising, and willingness to continue cooperation. These results are consistent with the results of Yazdanshenas & Asnaashari (2022), and Sangari & Alizadeh Bloukani (2018), which indicated a positive effect of brand identification on all four dimensions. These findings are also consistent with the results of Zhang et al. (2024) and Bari & Shahzadi (2022), who identified positive experiences, behaviors, and attitudes of employees and their role as the most important brand ambassadors as important factors in the emergence of citizenship behavior in them, brand recommendation advertising, and their loyalty and affiliation to the brand.

The findings of the study contain practical suggestions for managers and policymakers in the fields of human resource management and brand management. Since high levels of service are a key element of positive brand equity for service companies and it is the transfer of brand

equity through employee-customer relationships that will achieve success, insurance managers are advised to implement human resource strategies such as increasing employee authority and reducing control over them and specifying the contribution of each employee to the success of the organization and use the benefits to enhance the organization's brand reputation and provide customer satisfaction and loyalty to the organization.

Measures such as holding training courses on brand-appropriate skills, using effective communication channels, designing attractive promotion programs for employees and holding regular meetings to fulfill the brand's mission and promises should be considered for brand internalization, and employees should be carefully selected and trained to enhance customer experience of the brand.

نقش هویت برند سازمانی در تقویت ارزش ویژه برند کارمند محور

شها برجلی لو^۱، سمیرا عمادی نسب^۱ 

۱- گروه مدیریت، موسسه آموزش عالی الکترونیکی ایرانیان، تهران، ایران

چکیده

این پژوهش با هدف بررسی نقش هویت برند سازمانی در تقویت ارزش ویژه برند کارمند محور صورت گرفته است. جامعه مورد مطالعه، کارکنان بیمه آسیا در شعبات استان تهران است که در این میان ۲۸۷ نمونه با استفاده از روش نمونه گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای مورد مطالعه قرار گرفتند. برای جمع آوری اطلاعات از روش میدانی و پرسشنامه استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها به روش مدلسازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار smart PLS صورت گرفت. نتایج نشان داد که هویت برند سازمانی بر ابعاد ارزش ویژه برند کارمند محور شامل رفتار شهروندی برند، رضایت کارکنان، تبلیغات دهان به دهان و تمایل به ادامه همکاری، تأثیر مثبت و معناداری دارد و ابعاد هویت برند سازمانی شامل هویت بصری برند، شخصیت برند، تمرکز بر کارمند و مشتری و ارتباطات پایدار نیز بر ارزش ویژه برند کارمند محور تأثیر مثبت و معناداری دارند اما این تأثیرات قوی نیست. در این میان تمرکز بر کارمند و مشتری و ارتباطات پایدار که ارتباط بیشتری با سیاستهای منابع انسانی سازمان دارند تأثیرات قویتری بر ارزش ویژه برند کارمند محور دارند و تأثیر هویت بصری برند و شخصیت برند که معانی کلی تر و عمومی تری از هویت برند را در بر می گیرند بر ارزش ویژه برند کارمند محور، کمتر است.

تاریخ دریافت: ۰۳ آذر ۱۴۰۳
تاریخ بازنگری: ۱۰ دی ۱۴۰۳
تاریخ پذیرش: ۱۳ اسفند ۱۴۰۳

کلید واژه‌ها:

ارزش ویژه برند کارمند محور،
هویت برند سازمانی،
برندسازی داخلی،
شخصیت برند،
سیاست‌های منابع انسانی

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): برجلی لو، شها و عمادی نسب، سمیرا. (۱۴۰۴). نقش هویت برند سازمانی در تقویت ارزش ویژه برند کارمند محور. فصلنامه رویکردهای نوین در مدیریت و بازاریابی، ۴ (۱)، ۲۲-۴۶.



<https://doi.org/10.22034/jnamm.2025.520313.1087>



Authors retain the copyright and full publishing rights.
Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

نویسنده مسئول: شها برجلی لو

ایمیل: shahla.borjalilou@iranian.ac.ir

مقدمه

امروزه شرکتهای خدماتی از جمله شرکت بیمه، برای حفظ و متمایز ساختن خود در بازارهای رقابتی نیازمند هویت برند سازمانی قوی و همچنین کارکنانی هستند که پیام آور برند سازمان باشند. رقابت میان برندهای خدماتی شدیداً در حال افزایش است. بازارهای به شدت متمایز شده، نتیجه دانش و تجربیات مشتریان در مورد برند است که چالش جذب و حفظ مشتریان را تشدید کرده است. مدیران سازمانها دریافته‌اند که یک برند قوی، محور اصلی مزیت رقابتی آنان است (Liu et al, 2020, King, 2017).

بنابراین با جهانی شدن بازارها و گسترش رقابت، فقط شرکتهایی قادر خواهند بود خود را متمایز جلوه دهند و سهم بیشتری از بازار را در اختیار بگیرند که هویت برند سازمانی مشخص و تعریف شده داشته باشند. از هویت برند می‌توان به عنوان جوهره اصلی هر برند نام برد که منحصر به فردترین خصوصیات یک برند را نشان می‌دهد. هویت برند عنصری غیر ملموس، اما اصیل و با ریشه است. پژوهشگران معتقدند یک هویت برند قدرتمند که سرمایه اصلی سازمان به حساب می‌آید، می‌تواند عامل دستیابی به مزیت رقابتی و بقای طولانی مدت در بازار باشد (santos et al, 2013, Shahrokh Dehdashti et al, 2012, Susa & Ferrira, 2024, Ahmad et al, 2022).

در گذشته شرکتهای خدماتی با رویکرد مشتری محور خود، توجهی به تعاملات میان کارکنان نداشتند، اما امروزه با درک کارکنان و برقراری هماهنگی بین آنان، می‌توانند هویت برند سازمانی خود را تقویت و بهبود بخشند. کارکنان اولین مشتریان یک سازمان هستند که دارایی نامشهود محسوب می‌شوند (Rahimian, 2013, Du preez & Bendixen, 2015, Safari & Radi, 2014). حفظ و جذب کارمندان با تجربه و شایسته بسیار مهم و ضروری است که می‌تواند عامل مزیت رقابتی پایدار در محیط کسب و کار باشد (King & Grace, 2008, Zamani et al, 2018).

نقش مهم و اساسی کارکنان در موفقیت برند انکار ناپذیر است، اما تا کنون پژوهشگران کمی دیدگاه کارکنان را در مطالعات خود مورد توجه قرار داده‌اند (Burman et al, 2009). کارمندان بعنوان رابط بین مشتریان و سازمان، قادر خواهند بود با رفتار خود تأثیر عمیقی بر محیط خارجی بگذارند (King & Grace, 2006, Zhang et al, 2024). از این رو ضرورت دارد تا سازمانها با اخذ تصمیمات و راهبردهای لازم نسبت به نگهداری منابع انسانی، کاهش تمایل به ترک خدمت و حفظ آنان تلاش کنند (Salarzahi et al, 2016). محققان داشتن نیروی انسانی با تجربه و ماهر را منبعی پایدار برای سازمان می‌دانند چراکه قابل الگوبرداری نیست. (King & Grace, 2010, Boukis & Christodoulides, 2020, Moshabaki & Taghizadeh, 2019).

با توجه به رشد سریع خدمات و پویایی محیط، سازمانها نیازمند آن هستند که ادراک مشتریان را از برند سازمان افزایش دهند. برندها توسط هویت، خود را به مشتریان و رقبا معرفی می‌کنند، هویت برند باید پویا باشد که در طی زمان بتوان آن را توسعه بخشید (He & Li, 2010). هویت برند یک عامل درون سازمانی است که توسط کارکنان و اعضای سازمان شکل می‌گیرد (Burman et al, 2009).

ایجاد یک برند قوی در بین سازمانهای خدماتی به ویژه بیمه‌ها، از اهمیت بالایی برخوردار است. ارائه محصولی ناملموس، نیازمند پشتوانه‌ای قوی از یک برند خدماتی قابل اعتماد است. به همین دلیل برندسازی، پایه و اساس بازاریابی در قرن بیست و یکم به حساب می‌آید. در شرکتهای خدماتی مانند شرکتهای بیمه، نیروی انسانی اثرگذاری بیشتری

در مقایسه با سازمان‌های تولیدی در بازاریابی دارد (Shore & Shaw, 2012). برندهای خدماتی به شدت تحت تأثیر رفتار و دیدگاه کارکنان هستند. کارمندان از طریق ارائه با کیفیت خدمات، باعث بهبود تجربه مشتریان می‌شوند و همچنین در تعامل با همکاران خود باعث بهبود محیط کاری کارمندان می‌گردد (Wallace et al, 2013, Boukis & Christodoulides, 2020).

ارزش ویژه برند به عنوان یکی از مهمترین شاخصهای موفقیت یک برند در نظر گرفته می‌شود. پژوهش‌های قبلی ارزش ویژه برند را از چشم انداز مشتریان مورد مطالعه قرار داده‌اند و مدیران سازمانها و پژوهشگران دانشگاهی عموماً بر روی مفهوم ارزش ویژه برند مشتری محور تمرکز کرده‌اند ((Ahmad et al, 2022) و ادراک ذینفعان داخلی از برند را نادیده گرفته‌اند (Boukis & Christodoulides, 2020). هرچند اکنون در منطق بازارهای جدید تغییر جهتی در این طرز فکر مشاهده می‌شود و مدیران توجه خود را به برندسازی داخلی یا مبتنی بر کارکنان معطوف کرده‌اند (Ahmad et al, 2022). ارزش ویژه برند کارمند محور را می‌توان به صورت ارزش افزوده‌ای در نظر گرفت که بر اساس رفتار و نگرش کارکنان توسعه می‌یابد (Baumgarth & Schmidt, 2010, Bari & Shahzadi, 2022).

اغلب برندها تلاش دارند که محصولات خود را متمایز ساخته و از طریق نشانه‌های ملموس یک هویت برند منحصر به فرد برای خود خلق کنند (Liu et al, 2020, King, 2017). یک هویت برند قوی در تمامی فرایندهای مدیریت برند، نقشی حیاتی دارد. بر این اساس همه سازمانها تلاش دارند تا محصولات و خدمات خود را متمایز نمایند تا هویت متمایزی نیز برای برند خود بسازند. سازمانها معمولاً این کار را از طریق ظاهر بیرونی برند خود به انجام می‌رسانند (Ahmad et al, 2022, King, 2017). هرچند شواهد تأثیر آن بر ارزش ویژه برند کارمند محور اندک است ((Liu et al, 2020).

برای صنایع خدماتی از جمله صنعت بیمه، منابع غیر ملموس از جمله دانش و مهارتها در بازارهای فوق رقابتی امروزی برای کسب مزیت رقابتی اهمیت بیشتری یافته‌اند. این مهارتها و قابلیتها در منابع انسانی یک سازمان ریشه دارد (Ahmad et al, 2022). ارائه خدمات با کیفیت بالا از سوی کارکنان پیش زمینه‌ای لازم برای ایجاد ارزش ویژه برند کارمند محور است. ارزش ویژه برند بیمه‌ها از طریق تعاملات میان مشتریان و کارکنان شکل می‌گیرد، به این دلیل که تعاملات با کارکنان کانالی مهم برای مشتریان برای درک ارزش برند است (Liu et al, 2020). سازمانها نمی‌توانند وعده‌های برند به مشتریان را بدون در نظر گرفتن نقش کارکنان عملی سازند ((Boukis & Christodoulides, 2020). قابلیت‌ها و مهارتهای کارکنان است که می‌تواند تجربه خوب یا بدی از برند برای مشتریان ایجاد نماید و از این طریق ادراک آنان از برند را شکل دهد ((Ahmad et al, 2022).

اغلب پژوهشهای ارزش ویژه برند بر ارزش ویژه برند مشتری محور تمرکز دارند (Keller and Swaminathan, 2020; Lee, 2021) و ارزش ویژه کارمند محور مخصوصاً در حوزه‌های خدماتی کمتر مورد مطالعه قرار گرفته است (Erkmen, 2018). این موضوع، شکاف پژوهشی مهمی است چرا که فهم بهتر از ارزش ویژه برند کارمند محور به طور عمومی و مخصوصاً در صنایع خدماتی می‌تواند مدیران این صنایع را به شناسایی بهتر نقش کارکنان در معرفی ارزش برند به مشتریان از طریق ارائه خدمات بهتر، برانگیزد (Zhang et al, 2024).

این مطالعه بر روی کارکنان شرکت بیمه تمرکز دارد که هم از ذینفعان داخلی (مدیران و دیگر کارکنان) و هم از ذینفعان خارجی (مشتریان) از طریق تعاملاتی که با آنان دارند، تأثیر می‌پذیرند. بنابراین هدف این پژوهش بررسی نقش هویت برند سازمانی در تقویت ارزش ویژه برند کارمندمحور است.

مبانی نظری

هویت برند سازمانی

هویت برند اولین بار توسط کاپفر (۱۹۹۲) معرفی شده و به شکل‌های مختلفی مورد مطالعه قرار گرفته که منجر به ارائه تعاریف و چهارچوبهای نظری گوناگونی برای این مفهوم شده است. دچرناتونی (۲۰۰۶) هویت برند را به عنوان ایده متمایزی در مورد برند و اینکه برند چگونه از طریق این ایده با ذینفعان گوناگون خود ارتباط برقرار می‌کند، تعریف کرده است. علیرغم تعاریف مختلف، پژوهشگران دانشگاهی هویت برند را به عنوان مجموعه‌ای از ویژگیهای یک برند، از جمله ایده خاص یا معنای اصلی یک برند تعریف می‌کنند. (Buil et al., 2016)

ادبیات برندینگ، همچنین ثبات هویت برند در طول زمان را مورد بحث قرار داده است. اگرچه تعاریف هویت برند اساساً بر نیاز به حفظ هویت تأکید دارد، برخی پژوهشگران هویت برند را به عنوان یک مفهوم پویا از نو مفهوم سازی کرده‌اند. (Liu et al, 2020)

هویت برند مجموعه مواردی است که نام تجاری بر آن دلالت دارد و همچنین وعده‌هایی است که به مشتریان داده می‌شود. سازمان‌ها در تلاشند که برندهایی منحصر به فرد خلق کنند (Kosteljik, 2008). ویژگی‌های ممتاز یک برند در هویت برند نمایان می‌شود (Jevonce & Gabbott, 2009). تمامی عناصر تشکیل دهنده هویت برند بر تصویر ذهنی و ادراک مشتریان تأثیرگذار خواهد بود (Keller, 2013, Bigdeli et al, 2021). هویت برند زمانی مؤثر واقع شده است که با مشتریان همراه شود، از رقبا متمایز گردد و سازمان خود را به گونه‌ای جلوه دهد که می‌تواند باشد. برخی مدیران معتقدند هویت برند باید ثابت باشد، اما برخلاف این نظر برخی دیگر اعتقاد دارند با توجه به محیطی که پویا و دائماً در حال تغییر است، هویت برند نیز باید پویا و قابل توسعه باشد (Dasilveria et al, 2011).

هویت برند خدمتی عبارت است از چشم اندازی راهبردی که نشان می‌دهد برند خدمات چگونه توسط ذی‌نفعان درک می‌گردد. عامل اصلی در ساخت برند، درک چگونگی توسعه هویت برند است که برای این امر باید از آنچه برند می‌خواهد آگاهی داشت و آن را به طور مؤثر بیان کرد. هویت، جز اساسی و هسته مرکزی برندسازی است و برای ایجاد یک برند موفق، درک و توسعه آن الزامی است (Laforet, 2010, Buil et al, 2016).

هویت برند خدمتی متغیری چند بعدی است که شامل هویت بصری، تمرکز بر مشتری و کارمند، شخصیت برند، ارتباطات پایدار و طرح‌های منابع انسانی است (Daneshgar et al, 2021). با توجه به پژوهش کلمن و همکاران (۲۰۱۱) در این پژوهش هویت برند سازمانی در چهار بعد هویت بصری، شخصیت برند، ارتباطات پایدار و تمرکز بر کارمند و مشتری (طرح‌های منابع انسانی را نیز شامل می‌شود) مورد بررسی قرار گرفته است. (Coleman et al, 2011)

- هویت بصری برند

توجه به استفاده از آرم، نماد یا لوگو از مهمترین ابعاد برند است. وجود نمادی قدرتمند، سبب انسجام هویت برند شده و توجه مردم را جلب خواهد کرد. هویت بصری برند، مجموعه‌ای از نمادهاست که به برقراری ارتباط با برند کمک کرده و باعث می‌گردد تا مشتریان، سهامداران و متصدیان، سازمان را براحتی بخاطر بیاورند. استعاره‌های بصری در بخش خدمات که جنبه ملموس و مشخصی ندارد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. هویت برند خدماتی از طریق نام سازمان، آرم، شعار و لباس متحدالشکل کارکنان و ... توسعه می‌یابد (Andrew et al, 2015, Keller, 2008).

- شخصیت برند

شخصیت برند بخشی از هویت برند است و مجموعه ویژگی‌های انسانی است که به برند نسبت داده می‌شود (Coleman et al, 2010). برند با تعریف شخصیت خود، وعده‌هایی را به مخاطبان می‌دهد و هرچه این شخصیت قوی‌تر باشد، هویت برند برجسته‌تر خواهد بود. شخصیت برند، اعتماد به برند، وفاداری و رضایت به برند را افزایش می‌دهد و بر تصویر ذهنی افراد بطور مستقیم و بر ویژگی‌های محصول به صورت غیرمستقیم تأثیرگذار است. برند سازمان‌های خدماتی با ایجاد شخصیت متمایز برای خود، پیام ویژه‌ای را به مصرف‌کنندگان منتقل کرده و مزیت کارکردی برای آنان ایجاد می‌کند (Aghazadeh et al, 2016).

- تمرکز بر کارمند و مشتری

کارمندان و مشتریان افراد ذینفع سازمان به شمار می‌آیند که همراه شدن آن‌ها با برند، حائز اهمیت است. احساس هویت سازمانی بر تعهد سازمانی تأثیرگذار است و تعهد کارکنان می‌تواند بر رفتارهای کارکنان به نفع برند و بهبود عملکرد برند تأثیرگذار باشد (Andrew et al, 2015, Asheghi et al, 2022). تمرکز بر کارمند و مشتری، شناخت نیازهای مشتریان و همچنین نقش مهم کارکنان در سازمان را مورد ارزیابی قرار می‌دهد (Coleman et al, 2011).

- ارتباطات پایدار

هر سازمان پیام خود را به روش‌های مختلف ارسال می‌کند. ارتباطات بخش انعطاف‌پذیر هویت برند است و برای توسعه هویت برند خدماتی، برقراری ارتباطات ضروری است (Li, 2022, Han & Sung, 2008). میزان درک و توانایی کارکنان از ابزارهای ارتباطی و نحوه استفاده از این ابزارها در بُعد ارتباطات پایدار هویت برند بررسی می‌شود. عملکرد سازمان با مشتریان را می‌توان عامل ارتباط پایدار به شمار آورد. هدف ارتباطات پایدار، ایجاد تصویری مناسب از سازمان در بین گروه‌های هدف می‌باشد (Zhang et al, 2024).

ارزش ویژه برند کارمند محور

دو رویکرد مهم به ارزش ویژه برند، رویکرد مشتری و مالی است. ارزش ویژه برند مشتری محور مجموعه‌ای از دارایی‌هاست که مرتبط با نام و تصویر برند است و ارزش ویژه درک شده محصولات و خدمات را برای مشتریان افزایش و کاهش می‌دهد (Hasni et al, 2018). ارزش ویژه برند با رویکرد مالی، ارزش کلی برند است که با فروش دارایی‌های قابل تفکیک یا آنچه در ترازنامه‌ها وجود دارد، مشخص می‌شود (Zhang et al, 2024).

با گذشت زمان مشخص شد دو رویکرد مالی و مشتری که در زمینه ارزش ویژه برند مطرح بود توان کافی برای پاسخگویی در حوزه مدیریت، علی الخصوص سازمان‌های خدماتی را ندارد. پژوهشگران به تازگی دیدگاه سومی با عنوان ارزش ویژه برند کارمند محور را معرفی کرده‌اند (Punjaisri et al, 2009). ارزش ویژه برند کارمند محور مزیت رقابتی پایداری را برای سازمان ایجاد می‌کند که تهدید و تقلید آن از جانب رقبا کار سخت و دشواری خواهد بود (Burman et al, 2009). ارزش ویژه برند کارمند محور ارزشی است که در نتیجه نگرش و رفتار کارکنان بوجود آمده است (Tavassoli et al, 2014). برداشت کارکنان نسبت به اهمیت برند، نگرش آنان را تغییر داده و سبب حمایت آن‌ها از برند می‌شود (Xiong et al, 2013). نقش کارمند در عملی‌سازی برند توسط مدیریت داخلی سازمان هم مورد تأکید است. همسان‌سازی رفتار فردی کارمند با هویت برند از اهداف مدیریت برند داخلی است (Baca & Rashidi, 2023, Bustami, 2018). روابط بین کارمندان و سازمان باید متقابل باشد. بدین معنی که سازمان بایستی انتظارات کارکنان خود را برآورده کرده و در مقابل انتظار پایبندی کارمندان به ارزش‌های سازمان را داشته باشد. تعاملاتی که میان کارکنان به عنوان ارائه‌دهندگان خدمات و مشتریان وجود دارد، می‌تواند ارزش ویژه برند را افزایش یا کاهش دهد و این نشان از اهمیت ارزش ویژه برند کارمند محور دارد.

کینگ و گریس (۲۰۰۹) برای اولین بار مفهوم ارزش ویژه برند کارمند محور را ارائه دادند تا نشان دهند که چگونه کارکنان می‌توانند فهم و درک خود از یک برند را به مشتریان منتقل نمایند. این مفهوم سازی حاکی از آن است که برای صنایع خدماتی سازه برند اصولاً از محیط داخلی نشات می‌گیرد تا محیط خارجی. ویژگیهای محصولات خدماتی شامل غیر ملموس بودن، زودگذر بودن و ناهمگون بودن است (Rodriguez-Lopez et al, 2020)، بنابراین فرایند توسعه یک برند خدماتی با یک برند غیر خدماتی متفاوت است (Zhang et al, 2024).

تعامل مثبت بین کارکنان و مشتریان می‌تواند منجر به افزایش وفاداری و رضایت مشتریان و در نهایت ارزش ویژه برند سازمان شود. بر طبق این دیدگاه، مدیریت برند در یک سازمان نباید فقط بر مبنای مشتریان بوده و نقش کارکنان که مدافعان واقعی برند سازمانها هستند باید در این زمینه در نظر گرفته شود. بنابراین مدیریت برند موفق بر پایه توازن میان ارزش ویژه برند مشتری محور و ارزش ویژه برند کارمند محور، استوار است (Ahmad et al, 2022). ارزش ویژه برند کارمند محور متغیری چند بعدی است که شامل رفتار شهروندی، رضایت کارکنان، تمایل به ادامه همکاری و تبلیغات دهان به دهان می‌گردد (King & Grace, 2008, Yazdan shenas & Asnaashari, 2022, Sangari & Alizadeh, 2018).

– رفتار شهروندی

رفتار شهروندی برند، تمامی رفتارهایی را شامل می‌شود که از سوی کارکنان برای قدرت بخشیدن به برند صورت می‌پذیرد (Ravens, 2013). رفتار شهروندی، رفتارهای عام کارکنان است که حالت داوطلبانه داشته و خارج از حیطه وظایف است. این متغیر از طریق انتقال دانش برند به کارکنان دیگر و مسئولیت‌های فراتر از فرایند قرار می‌گیرد. وجود رفتار شهروندی برند در سازمان نشان‌دهنده رابطه‌ای مبتنی بر تعهد بین سازمان و کارکنان است (Chang et al, 2012). بورمن و زیپلین (۲۰۰۵) رفتار شهروندی را در هفت بُعد تعریف کردند که در پژوهش‌های بعدی به سه بُعد

رفتارهای کمک کننده (پذیرش برند)، شور و اشتیاق به برند (تبلیغ برند) و توسعه برند کاهش یافت (Burman et al, 2009).

–رضایت کارکنان

رضایت شغلی را می‌توان بیان احساسات مثبت در مورد شرایط کار فعلی بیان نمود (Saiti & Papadopoulos, 2015). رضایت شغلی وضعیت خوشایندی است که فرد از شغل خود دارد و سبب ایجاد نگرش مثبت نسبت به کارش می‌شود (De Nobile, 2016). سطح رضایت کارکنان بدین معناست که سازمان می‌داند کارمندان چه می‌خواهند و برای کار آنان ارزش قائل است. رضایت شغلی به عنوان یکی از عوامل شکل‌گیری رفتار شهروندی برند معرفی شده است (Porriceli et al, 2014). رضایت شغلی تابعی از ارتباط بین سیستم انگیزه دهنده محیط و نیازهای فردی است و عواملی همچون حقوق و مزایا، استقلال، تنوع کاری و قدردانی در رضایت شغلی تأثیرگذار است (Wang, 2008, Smith & Shields, 2013, Tavassoli et al, 2014).

–تمایل به ادامه همکاری

میل کارمند به ماندن در شغل فعلی خود را تمایل به ادامه همکاری تعریف می‌کنند که نوعی حالت انگیزشی است و ممکن است در شرایط خاص و تحت تأثیر عوامل گوناگون به تمایل برای ترک شغل منجر شود. ترک خدمت و جابجایی معمولاً نشان‌دهنده مشکلات درون سازمانی است که علاوه بر هزینه‌های آموزش و استخدام، پیامدهای منفی دیگری نیز در پی خواهد داشت (Karimi Alivijeh et al, 2016). شواهد نشان می‌دهد که میان تعهد و قصد ترک خدمت رابطه منفی وجود دارد (Bloemer & Odekerken, 2006, King & Grace, 2010). و رفتارهای شهروندی نیز میان رابطه تعهد سازمانی و قصد ترک خدمت نقشی میانجی ایفا می‌نماید (Azimi et al, 2024).

–تبلیغات دهان به دهان

مکالمه رودررو میان افراد است که در مورد تجربیات استفاده از کالا و خدمات بیان می‌شود (Sen & Lerman, 2007). هرچه کارمند نسبت به برند و کارفرمای خود دید مثبتی داشته باشد به همان نسبت از ارتباط کلامی بهتری با دیگران برخوردار است و در مورد سازمان به خوبی و نیکی سخن می‌گوید و محصول یا خدمت را به سایرین توصیه خواهد کرد (King & Grace, 2010, Zhang et al, 2024, li, 2022). تبلیغات دهان به دهان ابزاری قدرتمند نسبت به سایر ابزارهای ارتباطی مانند روزنامه و آگهی معرفی شده است (Jalilvand & Ebrahimi, 2011). با پیشرفت تکنولوژی شکل جدیدی از بازاریابی و تبلیغات دهان به دهان به نام e-WOM شکل گرفته است که سرعت بیشتری داشته و توسط اینترنت، وسایل الکترونیکی و شبکه‌های اجتماعی انجام می‌شود. باتل معتقد است که در عصر الکترونیک تبلیغات دهان به دهان فقط به صورت چهره به چهره، مستقیم یا شفاهی نیست، بلکه تبلیغات دهان به دهان الکترونیکی به منزله ارتباطات غیر رسمی تعریف می‌شود (Stephen & Ronald, 2008).

پیشینه پژوهش

Baca & Reshidi(2025) در پژوهشی با عنوان "بررسی تأثیر استراتژیهای بازاریابی داخلی بر مزایای ارزش ویژه برند کارمند محور" در میان نمونه‌ای ۳۲۵ نفره از کارمندان بخش بانکی کوزوو با جمع آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه دریافتند که هویت برند سازمانی و نقش آفرینی مؤثر کارکنان بر ارزش ویژه برند کارمند محور تأثیرگذار است.

Zhang et al (2024) در پژوهشی با عنوان "تأثیر ارزش ویژه برند کارمند محور بر تجربیات مشتری" در میان نمونه‌ای ۳۳۵ نفره از کارکنان و ۳۳۲ نفره از مشتریان هتل‌های بین‌المللی چین با جمع آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه دریافتند که نقش کارکنان به عنوان مهمترین سفیران برند در تجربیات مثبت مشتریان تأثیر مهمی بر تقویت ارزش ویژه برند کارمند محور دارد.

Ashouri et al(2024) در پژوهشی با عنوان "ارائه مدل ارزش ویژه برند کارمند محور در ورزش ایران" در میان نمونه‌ای 345 نفر از کارمندان مجموعه‌های تفریحی ورزشی کشور با جمع آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه و تحلیل اطلاعات با استفاده از روش مدلسازی معادلات ساختاری دریافتند که بازخورد از کارکنان، ارتباطات درونی برند و میزان برندگرایی سازمان اثر مثبت و معناداری بر ارزش ویژه برند کارمند محور دارند.

Li (2022) در پژوهشی با عنوان "چگونه سازمانها ارزش ویژه برند کارمند محور را خلق می‌کنند: نقش واسطه‌ای توانمند سازی کارکنان" در میان نمونه‌ای ۳۲۵ نفره از کارکنان بخش‌های تولیدی چین با جمع آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه و تحلیل اطلاعات با استفاده از روش مدلسازی معادلات ساختاری دریافتند که ارتباطات داخلی و تناسب فرد و سازمان بر ارزش ویژه کارمند محور تأثیرگذار است و در این رابطه توانمندسازی کارکنان نقش میانجی ایفا می‌کند.

Yazdasnhenas & Asnaashari (2022) در پژوهشی با عنوان "مدلی برای پیشایندها و پیامدهای ارزش ویژه برند کارمند محور" در میان نمونه‌ای ۳۴۰ نفره از کارمندان بانک صادرات با جمع آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه و تحلیل اطلاعات با استفاده از روش مدلسازی معادلات ساختاری دریافتند که بازاریابی درونی، دانش برند و هویت یابی با برند بر ارزش ویژه برند تأثیرگذار است.

Bigdeli et al(2021) در پژوهشی با عنوان "مدل برند سازی مبتنی بر مسئولیت اجتماعی سازمانی در صنعت بانکداری ایران با تمرکز بر هویت اجتماعی برند" در میان نمونه‌ای ۵۲۰ نفره از مشتریان سه شعبه از ۱۶ بانک دولتی و خصوصی با جمع آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه و تحلیل اطلاعات با استفاده از روش مدلسازی معادلات ساختاری دریافتند که توسعه سرمایه انسانی و فرهنگ و رفتار سازمانی از مؤلفه‌های برندسازی سازمانی و ساخت هویت اجتماعی برند محسوب می‌شوند.

Daneshgar et al(2021) در پژوهشی با عنوان "تأثیر توأمان استراتژی و شایستگی‌های سازمانی بر هویت برند سازمانی" در میان نمونه‌ای ۳۸۵ نفره از مدیران، کارکنان و مشتریان بانکهای خصوصی با جمع آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه و تحلیل اطلاعات با استفاده از روش مدلسازی معادلات ساختاری دریافتند که فرهنگ سازمانی و نظام مدیریت سرمایه‌های انسانی بر هویت برند سازمانی تأثیرگذار است و هویت برند سازمانی نیز بر ارزش ویژه برند، شخصیت برند، ارتباطات برند و شهرت برند تأثیر می‌گذارد.

Liu et al (2020) در پژوهشی با عنوان "از هویت برند تا ارزش ویژه برند" در میان نمونه‌ای ۱۹۷۸ نفره از کارکنان و ۹۲۵ نفره از مدیران ۶۲ هتل در چین با جمع آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه دریافتند که هویت برند سازمانی مدیران با تأثیر گذاری بر برند سازی درونی بر تقویت ارزش ویژه برند کارمند محور اثر می‌گذارد.

Boukis & Christodoulides (2020) در پژوهشی با عنوان "بررسی پیش زمینه‌ها و پیامدهای ارزش ویژه برند کارمند محور" در میان نمونه‌ای ۶۸۳ نفره از کارکنان ۱۰۳ شرکت خدماتی با جمع آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه دریافتند که هویت برند سازمانی و برند سازی داخلی بر ارزش ویژه برند کارمند محور اثبات می‌گردد.

Moshabaki & Taghizadeh (2019) در پژوهشی با عنوان "تأثیر برند کارفرما بر رفتار قهرمان برند" در میان نمونه‌ای ۲۱۵ نفره از کارکنان شعب بانک مسکن شهر تهران با جمع آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه و تحلیل اطلاعات با استفاده از روش مدلسازی معادلات ساختاری دریافتند که درک اهمیت نقش کارکنان و مشارکت آنان در برندسازی داخلی بر هویت برند سازمانی تأثیر گذار است که ایجاد این هویت آنان را به قهرمانان برند تبدیل خواهد کرد.

Sangari & Alizadeh Bloukani (2018) در پژوهشی با عنوان "نقش ارزش ویژه برند درون سازمانی در رضایت مشتری، مطالعه نقش میانجی رفتار شهروندی برند و رضایت کارکنان" در میان نمونه‌ای ۳۸۴ نفره از مشتریان شعب بانک شهر در کرج با جمع آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه و تحلیل اطلاعات با استفاده از روش مدلسازی معادلات ساختاری دریافتند که ارزش ویژه برند درون سازمانی با مؤلفه‌های دانش برند و تعهد به برند بر ارزش ویژه برند کارمند محور با مؤلفه‌های رفتار شهروندی برند، رضایت شغلی و قصد ماندن کارکنان و تبلیغات دهان به دهان مثبت تأثیر گذار است.

Zamani et al (2018) در پژوهشی با عنوان "مدیریت نام تجاری در آموزش عالی: تأثیر ارزش ویژه برند بر جذب استعدادها علمی" در میان نمونه‌ای ۴۳۰ نفره از اعضای هیات علمی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران با جمع آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه و تحلیل اطلاعات با استفاده از روش مدلسازی معادلات ساختاری دریافتند که ارزش ویژه برند بر جذب استعدادها مؤثر است اما در این رابطه هویت برند سازمانی نقشی تعدیل گر دارد.

Hosseini et al (2013) در پژوهشی با عنوان "ارائه مدلی برای تبیین ارزش ویژه برند بر مبنای کارکنان در بیمه‌های بازرگانی استان یزد" به بررسی ارائه مدلی برای بررسی ارزش ویژه برند از دیدگاه کارمندان و همچنین شناسایی مؤلفه‌های کلیدی تأثیرگذار بر آن در شرکت‌های بیمه پرداختند. داده‌های مورد نیاز از طریق توزیع پرسشنامه بین کارمندان ۴ شرکت بیمه‌گر در استان یزد گردآوری شده و برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان داد ارتباطات درونی برند تأثیر مثبت و معناداری بر ارزش ویژه برند بر مبنای کارمندان دارند.

مدل مفهومی پژوهش

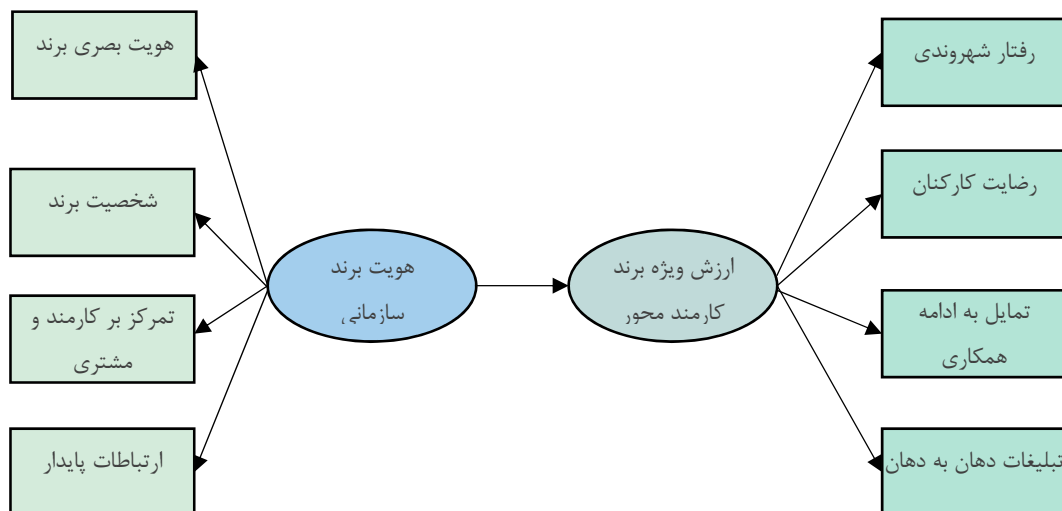
در این پژوهش مطابق با مدل کلمن (۲۰۱۱) ابعاد هویت برند سازمانی شامل چهار متغیر هویت بصری برند، شخصیت برند، ارتباطات پایدار و تمرکز بر کارمند و مشتری است و طبق مدل کینگ و گریس (۲۰۰۸) ابعاد ارزش ویژه برند کارمند محور شامل تمایل به ادامه همکاری، رضایت کارکنان، رفتار شهروندی برند و تبلیغات شفاهی مثبت می‌باشد. با

توجه به مرور مبانی نظری و پیشینه تحقیق، فرضیات اصلی و فرعی پژوهش به شکل زیر مطرح شده و مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ ارائه شده است.

فرضیه اصلی: هویت برند سازمانی بر ارزش ویژه برند کارمند محور تأثیر گذار است.

فرضیه‌های فرعی

- ۱) هویت بصری برند بر ارزش ویژه برند کارمند محور تأثیر گذار است.
- ۲) شخصیت برند بر ارزش ویژه برند کارمند محور تأثیر گذار است.
- ۳) ارتباطات پایدار بر ارزش ویژه برند کارمند محور تأثیر گذار است.
- ۴) تمرکز بر مشتری و کارمند بر ارزش ویژه برند کارمند محور تأثیر گذار است.
- ۵) هویت برند سازمانی بر قصد ماندن کارمند تأثیر گذار است.
- ۶) هویت برند سازمانی بر رضایت کارکنان تأثیر گذار است.
- ۷) هویت برند سازمانی بر تبلیغات شفاهی برند تأثیر گذار است.
- ۸) هویت برند سازمانی بر رفتار شهروندی برند تأثیر گذار است.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش ابتدا با مطالعات کتابخانه‌ای مبانی نظری و پیشینه تحقیق بررسی شد و سپس با استفاده از پرسشنامه استاندارد داده‌ها به صورت میدانی گردآوری شد. پرسشنامه استاندارد هویت برند (Coleman et al, 2011) و پرسشنامه استاندارد ارزش ویژه برند کارمند محور (King & Grace, 2008) به این منظور مورد استفاده قرار گرفت.

جهت تعیین نمونه از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای دو مرحله‌ای استفاده شد. بواسطه گستردگی جامعه و اینکه فهرست تمامی افراد در دسترس نبود، نمونه طی دو مرحله انتخاب شد. با توجه به جامعه، در مرحله اول چند نمایندگی و شعبه را

به روش تصادفی انتخاب و در مرحله دوم افراد مورد نظر به روش تصادفی از بین آنها انتخاب شدند. براساس اطلاعات به دست آمده از منابع انسانی شرکت بیمه آسیا، تعداد کارکنان استان تهران در حدود ۱۱۰۰ نفر است. براساس فرمول کوکران، حداکثر حجم نمونه ۲۸۵ نفر در نظر گرفته شده است که شامل ۲۶ درصد کارکنان می‌باشد.

برای بررسی پایایی پرسشنامه‌ها از معیارهای آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شده است. در صورتی که مقدار پایایی ترکیبی (CR) برای هر سازه بالای ۰,۷ شود نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل‌های اندازه‌گیری دارد و مقدار کمتر از ۰,۶ عدم پایایی را بیان می‌کند. نتایج جدول ۱ حاکی از پایایی مطلوب پرسش‌نامه‌های تحقیق است. در 3 PLS برای بررسی روایی همگرا از معیار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) و پایایی ترکیبی (CR) استفاده می‌شود. AVE میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد. که هر چه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است. روایی همگرا دارای دو شرط همزمان زیر است:

طبق خروجی‌های جدول ۲، روایی همگرا پرسشنامه‌ها نیز مورد تأیید است.

جدول ۱: نتیجه محاسبه پایایی پرسش‌نامه‌های پژوهش

نام متغیر	ضریب آلفای کرونباخ	پایایی مرکب CR
ارزش ویژه برند کارمند محور	۰,۹۴۰	۰,۹۴۷
هویت برند سازمانی	۰,۸۹۳	۰,۹۱۱
ارتباطات پایدار	۰,۸۱۸	۰,۹۱۷
تمرکز بر مشتری	۰,۸۱۰	۰,۸۷۵
شخصیت برند	۰,۷۷۴	۰,۸۶۸
هویت بصری برند	۰,۶۲۸	۰,۸۰۱
تبلیغات دهان به دهان	۰,۹۱۹	۰,۹۴۳
تمایل به همکاری	۰,۸۹۷	۰,۹۲۸
رضایت کارکنان	۰,۸۶۷	۰,۹۰۴
رفتار شهروندی برند	۰,۸۵۰	۰,۸۸۷

جدول ۲: اطلاعات مربوط به روایی همگرا

نام متغیر	AVE	CR	سنجش	وضعیت
ارزش ویژه برند کارمند محور	۰,۴۷۷	۰,۹۴۰	CR > AVE	تأیید همگرایی
هویت برند سازمانی	۰,۴۶۵	۰,۹۱۱	CR > AVE	تأیید همگرایی
ارتباطات پایدار	۰,۸۴۶	۰,۹۱۷	CR > AVE	تأیید همگرایی
تمرکز بر کارمند و مشتری	۰,۶۳۷	۰,۸۷۵	CR > AVE	تأیید همگرایی
شخصیت برند	۰,۶۸۷	۰,۸۶۸	CR > AVE	تأیید همگرایی

تأیید همگرایی	CR > AVE	۰,۸۰۱	۰,۵۷۳	هویت بصری برند
تأیید همگرایی	CR > AVE	۰,۹۴۳	۰,۸۰۵	تبلیغات دهان به دهان
تأیید همگرایی	CR > AVE	۰,۹۲۸	۰,۷۶۵	تمایل به همکاری
تأیید همگرایی	CR > AVE	۰,۹۰۴	۰,۶۵۸	رضایت کارکنان
تأیید همگرایی	CR > AVE	۰,۸۸۷	۰,۵۳۰	رفتار شهروندی برند

یافته‌ها

شاخص‌های برازش مدل ساختاری کلی پژوهش

اگر چه در مدل‌سازی معادلات ساختاری به کمک روش پیل‌اس برخلاف روش کوواریانس محور شاخصی برای سنجش کل مدل وجود ندارد؛ GOF یک معیار جهانی برای سنجش برازش معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS است. این شاخص، مجذور ضرب دو مقدار متوسط اشتراکی و متوسط ضریب تعیین است. از آن‌جا که GOF به دو شاخص مذکور وابسته است حدود این شاخص بین صفر و یک است. سه مقدار ۰,۰۱، ۰,۲۵ و ۰,۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای برازش کلی مدل معرفی شده‌اند (Wetzels et al, 2009). مقدار محاسبه شده برای این مدل (0.515) نشان دهنده برازش مدل معادلات ساختاری پژوهش است.

$$GOF = \sqrt{0.471 \times 0.564} = 0.515$$

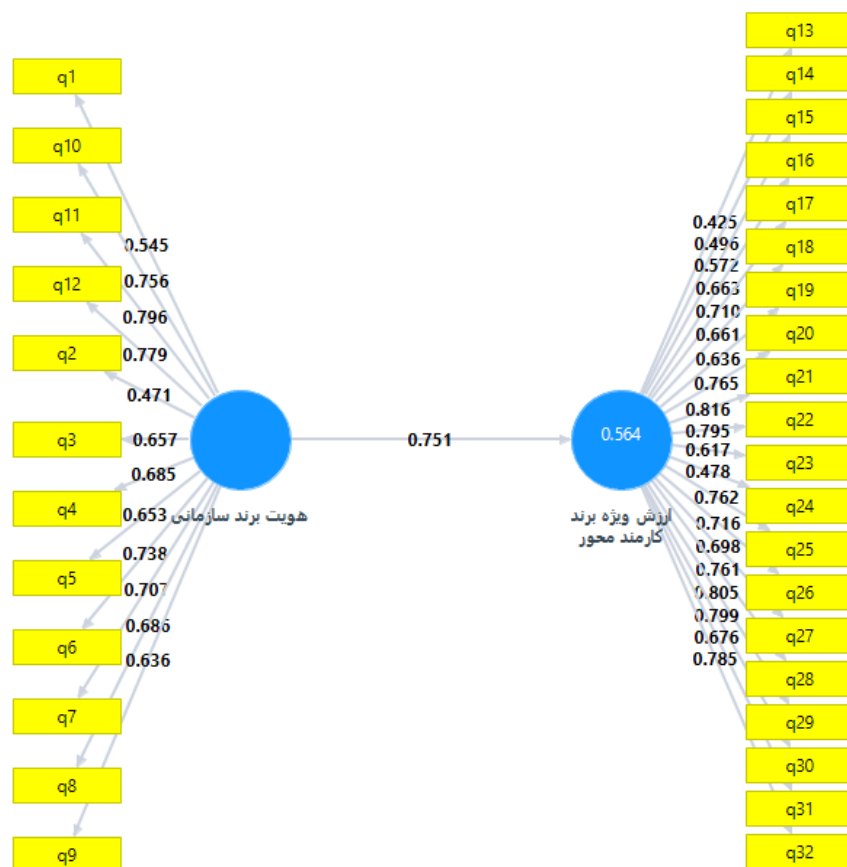
نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه اصلی

نتایج جدول ۳ و شکل ۲ نشان دهنده آن است که هویت برند سازمانی بر ارزش ویژه برند کارمند محور تأثیر مثبت و معناداری دارد. بنابراین فرضیه به تأیید می‌رسد.

جدول ۳: آزمون فرضیه اصلی

نتیجه	P Value	T-value	ضریب استاندارد	متغیر وابسته	متغیر مستقل
تأیید	0.000	۲۳,۹۹۹	۰,۷۵۱	ارزش ویژه برند کارمند محور	هویت برند سازمانی



شکل ۲: نمایش R2 و Communitiy در PLS

- فرضیات فرعی اول تا چهارم

نتایج جدول ۴ و ۵ نشان دهنده تأثیر گذاری مثبت هویت بصری برند، شخصیت برند، ارتباطات پایدار و تمرکز بر کارمند و مشتری بر ارزش ویژه برند کارمند محور است. بنابراین فرضیه‌های فرعی اول تا چهارم به تأیید می‌رسد. در جدول ۵ اعداد قطر اصلی از مقادیر زیرین بیشتر است و روایی و اگر قابل قبول است.

جدول ۴: آزمون فرضیه‌های فرعی ۱ تا ۴

نتیجه	P Value	T-value	ضریب استاندارد	متغیر وابسته	متغیر مستقل
تأیید	۰,۰۲۲	۲,۲۹۸	۰,۱۴۳	ارزش ویژه برند کارمند محور	هویت بصری برند
تأیید	۰,۰۱۵	۲,۴۳۴	۰,۱۴۲	ارزش ویژه برند کارمند محور	شخصیت برند
تأیید	۰,۰۰۰	۶,۵۳۱	۰,۳۷۸	ارزش ویژه برند کارمند محور	ارتباطات پایدار
تأیید	۰,۰۰۰	۳,۸۳۶	۰,۲۳۱	ارزش ویژه برند کارمند محور	تمرکز بر کارمند و مشتری

جدول ۵: روایی و اگر مدل فرضیات فرعی اول تا چهارم با روش فورنل و لارکر

متغیر	ارتباطات پایدار	ارزش ویژه برند کارمندمحور	تمرکز بر کارمند و مشتری	شخصیت برند	هویت بصری برند
ارتباطات پایدار	۰,۹۲۰				
ارزش ویژه برند کارمندمحور	۰,۷۰۱	۰,۶۹۱			
تمرکز بر کارمند و مشتری	۰,۶۸۳	۰,۶۴۵	۰,۷۹۸		
شخصیت برند	۰,۶۱۸	۰,۵۹۸	۰,۵۹۵	۰,۸۲۹	
هویت بصری برند	۰,۵۴۰	۰,۵۴۶	۰,۴۹۵	۰,۵۹۰	۰,۷۵۷

-فرضیات فرعی پنجم تا هشتم

نتایج جدول ۶ و ۷ نشان دهنده تأثیرگذاری مثبت هویت برند سازمانی بر تمایل به ادامه همکاری، رضایت کارکنان، تبلیغات دهان به دهان و رفتار شهروندی است. بنابراین فرضیه‌های فرعی پنجم تا هشتم به تأیید می‌رسد. در جدول ۷ اعداد قطر اصلی از مقادیر زیرین بیشتر است و روایی و اگر قابل قبول است.

جدول ۶: آزمون فرضیه‌های فرعی ۵ تا ۸

نتیجه	P Value	T-value	ضریب استاندارد	متغیر وابسته	متغیر مستقل
تأیید	۰,۰۰۰	۱۱,۱۲۰	۰,۵۷۳	تمایل به ادامه همکاری	هویت برند سازمانی
تأیید	۰,۰۰۰	۱۴,۰۲۹	۰,۶۴۶	رضایت کارکنان	هویت برند سازمانی
تأیید	۰,۰۰۰	۱۶,۶۸۱	۰,۶۵۲	تبلیغات دهان به دهان	هویت برند سازمانی
تأیید	۰,۰۰۰	۱۳,۳۷۶	۰,۶۶۲	رفتار شهروندی	هویت برند سازمانی

جدول ۷: روایی و اگر مدل فرضیات فرعی پنجم تا هشتم با روش فورنل و لارکر

	تبلیغات دهان به دهان	تمایل به ادامه همکاری	رضایت کارکنان	رفتار شهروندی برند	هویت سازمانی برند
تبلیغات دهان به دهان	0.897				
تمایل به ادامه همکاری	0.636	0.875			
رضایت کارکنان	0.644	0.782	0.811		
رفتار شهروندی برند	0.633	0.513	0.571	0.728	
هویت برند سازمانی	0.652	0.573	0.646	0.662	0.682

بحث و نتیجه گیری

اکنون سازمانها دریافته‌اند که مزیت رقابتی صرفاً بر مبنای دارایی‌های ملموس نمی‌تواند دوام بلندمدتی داشته باشد. در سازمانهای خدماتی که دربرگیرنده تماسهای شخصی و تجربیات ارتباطی فراوان است، ارزش ویژه برند داخلی یکی از مهمترین عوامل موفقیت برند است. در این سازمانها کارکنان انعکاسی از سازمان هستند و به عنوان نیروی خط مقدم به طور مستقیم با مشتریان تعامل دارند.

مطالعات پیشین نقش پررنگ کارکنان در شکل دادن ارزش ویژه برند را نشان داده‌اند. برندسازی درونی در میان کارکنان، درک آنان از برند را تقویت کرده و بر مبنای آن، ارزش ویژه برند کارمند محور را ارتقا می‌بخشد. بنابراین هدف از مطالعه حاضر بررسی نقش هویت برند سازمانی در تقویت ارزش ویژه برند کارمند محور بوده است.

فرضیه اصلی

نتایج این تحقیق حاکی از تأثیر قوی هویت برند سازمانی بر ارزش ویژه برند کارمند محور است ($R=0.751$). بنابراین فرضیه اصلی تحقیق قویاً تأیید می‌شود. این نتیجه با نتایج تحقیقات (Liu et al(2020), Baca & Reshidi(2025), Yazdanshenas & Asnaashari (2022), Boukis & Christodoulides (2020) هم راستا می‌باشد.

فرضیات فرعی ۱ تا ۴

نتایج تحقیق نشان داد هویت برند سازمانی شامل هویت بصری برند، شخصیت برند، تمرکز بر کارمند و مشتری و ارتباطات پایدار بر ارزش ویژه برند کارمند محور تأثیر مثبت و معناداری دارند اما این تأثیرات قوی نیست. ضریب تأثیر این ابعاد بر ارزش ویژه برند کارمند محور به ترتیب $R=0.143$ ، $R=0.142$ ، $R=0.231$ و $R=0.378$ می‌باشد که حاکی از تأثیر ضعیف هویت بصری برند و شخصیت برند بر ارزش ویژه برند کارمند محور (فرضیات فرعی ۱ و ۲) و تأثیر متوسط تمرکز بر کارمند و مشتری و ارتباطات پایدار بر ارزش ویژه برند کارمند محور (فرضیات فرعی ۳ و ۴) است. بنابراین تأثیر هویت بصری برند و شخصیت برند که معانی کلی‌تر و عمومی‌تری از هویت برند را در بر می‌گیرند بر ارزش ویژه برند کارمند محور، کمتر است و تمرکز بر کارمند و مشتری و ارتباطات پایدار که ارتباط بیشتری با سیاستهای منابع انسانی سازمان دارند تأثیرات قویتری بر ارزش ویژه برند کارمند محور دارند. تأثیر سیاستهای منابع انسانی، برندسازی داخلی و ارتباطات درون سازمانی در تحقیقات (Ahmad et al(2022), Bigdeli et al(2021), Daneshgar et al(2021), Moshabaki & Taghizadeh(2019), Ashouri et al(2024) و Hosseini et al(2013) دیده شده بود و از این جهت نتایج تحقیق حاضر با نتایج این تحقیقات سازگار است.

فرضیات فرعی ۵ تا ۸

یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که هویت برند سازمانی بر ابعاد ارزش ویژه برند کارمند محور شامل رفتار شهروندی ($R=0.662$)، رضایت کارکنان ($R=0.646$)، تبلیغات دهان به دهان ($R=0.652$) و تمایل به ادامه همکاری ($R=0.573$) تأثیر مثبت و معنادار قوی دارد. بنابراین فرضیات فرعی ۵ تا ۸ تحقیق قویاً تأیید می‌شود. این نتایج با نتایج تحقیقات

(2022), Yazdanshenas & Asnaashari و (2018) Sangari & Alizadeh Bloukani هم راستا می‌باشد که حاکی از تأثیر مثبت هویت یابی با برند با هر چهار بعد مذکور بودند. همچنین این یافته‌ها با نتایج تحقیقات (2024) Zhang et al و (2022) Bari & Shahzadi سازگار است که تجربیات مثبت و رفتارها و نگرش کارکنان و نقش آنان به عنوان مهمترین سفیران برند را عامل مهمی در بروز رفتار شهروندی در آنان، تبلیغات توصیه‌ای در مورد برند و وفاداری و وابستگی آنان نسبت به برند معرفی نموده‌اند.

یافته‌های پژوهش دربردارنده پیشنهادات کاربردی به مدیران و سیاست‌گذاران حوزه‌های مدیریت منابع انسانی و مدیریت برند است.

از آنجا که سطوح بالای خدمات عنصر کلیدی ارزش ویژه برند مثبت برای شرکتهای خدماتی است و انتقال ارزش برند از طریق روابط کارکنان و مشتریان است که به موفقیت خواهد رسید بنابراین به مدیران بیمه توصیه می‌گردد با اجرای استراتژی‌های منابع انسانی از قبیل افزایش اختیارات کارکنان و کاهش کنترل بر آنان و مشخص کردن سهم هر کارمند در موفقیت سازمان را به اجرا درآورده و از منافع حاصل از آن در جهت ارتقاء شهرت برند سازمان استفاده کرده و موفقیت سازمان، رضایت و وفاداری مشتریان را فراهم آورند.

اقداماتی مانند برگزاری دوره‌های آموزشی در مورد مهارتهای متناسب با برند، استفاده از کانالهای ارتباطی مؤثر، طراحی برنامه‌های ترفیع جذاب برای کارکنان و برگزاری جلسات منظم برای تحقق مأموریت و وعده‌های برند بایستی برای درونی سازی برند مورد توجه قرار گیرد و برای ارتقا تجربه مشتریان از برند، کارکنان بایستی به دقت انتخاب شده و آموزش داده شوند.

برند قوی، کارمندان و مشتریان بیشتری را به سمت خود جذب می‌کند. سرمایه‌گذاری در این زمینه به قوی تر شدن هویت برند منجر می‌شود و وفاداری مشتریان را نیز بدنبال خواهد داشت.

References

- Aghazade, H., Amini, H., Jafari, E., (2016), Investigating the Role of Brand Personality in Forming Brand Equity: Case of Hamrah-e- Avval Telecommunication Operator, Management Research in Iran, 20(2), 1-20 - [20.1001.1.2322200.1395.20.2.1.8](https://doi.org/10.1001.1.2322200.1395.20.2.1.8) (in Persian)
- Ahmad, B., Göç, K., & Yin, X. (2022). Employee-Based Brand Equity: A Literature Review and a Way Forward. In M. Bari, M. Abrar, & E. Alaverdov (Eds.), Antecedents and Outcomes of Employee-Based Brand Equity (pp. 72-80). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-3621-9.ch005>
- Andrew, D., Leslie, C., Chernatony, D., Christodoulides, G., (2015). "B2B service brand identity and brand performance": an empirical investigation in the UK's B2B IT services sector, European Journal of Marketing, 49(7/8), 1139- 1162.
- Asheghi, M., Mousavinia, S.M.J., Naami, A., (2022). The Relationship of Ethical Leadership and Organizational Identity with Unethical Pro-Organizational Behavior Mediated by Organizational Commitment, Journal of Industrial and Organizational Psychology Studies, 8(2), 483-502-(in Persian)
- Ashouri, T., Ghezselfloo, H., Hosseinian, Z. (2024), Developing an Employee-Brand Equity Model in the Iranian Sport Industry, Volume 3, Issue 1, Doi:10.48301/JMES.2023.175231 (in persian)
- Azimi, H., Jafari, H. R., Zamanian, A., (2024). The Effect of Perceived Organizational Support of Mental Health and Emotional Commitment on Turnover Intention: Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior, 11(1), 185-202-(in Persian)

- Baca, G. and Reshidi, N. (2025), "Examining the impact of internal marketing strategies on employee-based brand equity benefits", *Kybernetes*, Vol. 54 No. 6, pp. 3524-3543. <https://doi.org/10.1108/K-09-2023-1851>
- Baca, G. and Reshidi, N. (2023), "Developing internal marketing strategies for measuring and managing employee-based brand equity", *Qualitative Market Research*, Vol. 26 No. 5, pp. 687-704. <https://doi.org/10.1108/QMR-04-2023-0050>
- Bari, M. W. & Shahzadi, I. (2022). Employee-Based Brand Equity and Factors of Employee-Brand Association. In M. Bari, M. Abrar, & E. Alaverdov (Eds.), *Antecedents and Outcomes of Employee-Based Brand Equity* (pp. 1-15). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-3621-9.ch001>
- Baumgarth, Carsten, & Schmidt, Marco, (2010). How strong is the business- tobusiness brand in the workforce? An empirically-tested model of internal brand equity in a business-to-business setting. *Industrial Marketing Management*, 39(3), 1250-1260.
- Bigdeli, A., Abdolvand, M. A., heidarzadeh, K. and khoun siavash, M. (2021). CSR Branding Model in Iran Banking Industry based on Structural Equation Modeling with the Focus on Brand Social Identity. *Iranian journal of management sciences*, 16(61), 85-115. (in persian)
- Bloemer, J., & Odekerken-Schroder, G. (2006). The role of employee relationship proneness in creating employee loyalty, *International Journal of Bank Marketing*, 24(4), 252-264.
- Boukis, A., & Christodoulides, G. (2020). Investigating key antecedents and outcomes of employee-based brand equity (Version 1). University of Sussex. <https://hdl.handle.net/10779/uos.23459567.v1>, <https://doi.org/10.1111/emre.12327>
- Buil, I.; Catalan, S & Martinez, E (2016). The importance of corporate brand identity in business management: an application to the UK banking sector, *BRQ Business Research Quarterly*, 19(1), 3-12.
- Burmam, C., Zeplin, S. & Riley, N, (2009). Key determinants of internal brand management success: an exploratory empirical analysis. *Journal of Brand Management*, 16(4), 264-284.
- Bustami, A. (2018), Examining Employee-Based Brand Equity Building Process: The Case of Jordan, Thesis for Master of Research in Management, *University of Glasgow*
- Chang, A., Chiang, H. H., & Han, T. S. (2012). A multilevel investigation of relationship among brand-centered HRM, brand psychological ownership, brand citizenship behaviors, and customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, 45(5), 626-662.
- Coleman, D., De Chernatony, L. & Christodoulides, G. (2011). B2B service brand identity: scale development and validation. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1063-1071.
- Coleman, D.A. (2010). Service brand identity: definition, measurement, dimensionality and influence on brand performance. (PhD thesis). University of Birmingham Research Archive.
- Da Silveira, C., Lages, C. & Simoes, C. (2011). Reconceptualizing brand identity in a dynamic environment, *Journal of Business Research*, doi:10.1016/j.jbusres.2011.07.020.
- Daneshgar, Mohammad, Abdolvand, Mohammad Ali, Heidarzadeh Henzaei, Kambiz and Khoon Siavash, Mohsen (2021). The Combined Effect of Organizational Strategy and Competencies on Corporate Brand Identity. *Journal of Business Management*, 13(3), 690-720. <https://doi.org/10.22059/JIBM.2021.315807.4015> (in Persian)
- De Nobile, J. (2016): Organizational communication and its relationship with job satisfaction and organizational commitment of primary school staff in Western Australia, *Educational Psychology*, DOI: 0.1080/01443410.2016.1165797.
- Dupreez, R & Bendixen, M.T (2015). The impact of internal brand management on employee job satisfaction, brand commitment and intention to stay. *International Journal of Bank Marketing*, 33(1), 78-91.
- Erkmen, E. (2018) Managing your brand for employees: understanding the role of organizational processes in cultivating employee brand equity. *Administrative Sciences* 8(3), 52
- Han S, Sung H. (2008). Industrial Brand Value and Relationship Performance in Business Markets a General Structural Equation Model. *Industrial Marketing Management*, 37(7), 807-818.

- Hasni MJS, Salo J, Naeem H, et al. (2018) Impact of internal branding on customer-based brand equity with mediating effect of organizational loyalty. *International Journal of Retail & Distribution Management* 46(11/12): 1056-1076
- He.H., Li.Y., (2010), CSR and service brand: the mediating effect of brand identification and moderating effect of service quality, *J Bus Ethics*, 1-16.
- Hosseini, S. Y., Mousavi, S. A. and Ziaei Bideh, A. (2013). Presenting a Model to Explain Employee Based Brand Equity in Commercial Insurance Companies of Yazd Province. *New Marketing Research Journal*, 3(1), 1-16. (in Persian)
- Jalilvand, M.R., Ebrahimi, A., (2011), The Influence of Word of Mouth on Purchase of Local Made Cars (Case Study: Samand from Iran Khodro Company in City of Isfahan), *Business Management*, 3(9), 57-70-(in Persian)
- Jevons, C. & Gabbott, M. (2009). A historical review of the development of definitions of "brand". 5th Thought Leaders International Conference on Brand Management Athens, Greece.
- Karimi Ali Vijeh, M. R., Ahmadi, M. M. and Eshaghi, S. M. S. (2016). Factors affecting the evaluation of employee based brand equity (third-generation of brand equity) in the banking industry (Case Study: Maskan Bank). *Iranian journal of management sciences*, 11(44), 79-102. (in persian)
- Keller, K. and Swaminathan, V. (2020) *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. 1st edition. Harlow, UK: Pearson.
- Keller, K.L. (2013). *Strategic brand management, Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. (4th Edition). Pearson Education Limited.
- Keller.K.L., (2008), *Strategic brand management, building, measuring and managing brand equity*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- King, C, & Grace, D (2006). Exploring manager's perspectives of the impact of brand management strategies on employee roles within a service firm. *Journal of Services Marketing*, 20(6), 369-380.
- King, C & Grace, D (2008). Internal branding: Exploring the employee's perspective. *Journal of Brand Management*, 15(5), 358-372.
- King, C. & Grace, D. (2010). Building and measuring Employee based brand equity. *European Journal of Marketing*, 44(7), 938-971.
- King, C. (2017) "Brand management – standing out from the crowd: A review and research agenda for hospitality management", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 29 No. 1, pp.115-140.
- Kosteljik, E. (2008). Commentary Identity based marketing: A new balance marketing paradigm. *European Journal of Marketing*, 42 (9): 907-914.
- Laforet. S., (2010), *managing brands: A contemporary perspective*, Mac Graw- Hill Education.
- Lee, Y. (2021) *Effects of Eco-Labels and Framing Message on Consumers' Attitudes toward the Advertisement Consumers' Attitudes toward the Brand, and Consumers' Evaluation of Brand Equity*. Chapel Hill, NC: The University of North Carolina, Ph.D.
- Li, Z. (2022) *How Organizations Create Employee Based Brand Equity: Mediating Effects of Employee Empowerment*. *Front. Psychol.* 13:862678. doi: 10.3389/fpsyg.2022.862678
- Liu, A. X., Hsu, C. H., & Fan, D. X. (2020). From brand identity to brand equity: a multilevel analysis of the organization– employee bidirectional effects in upscale hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(7), 2285-2304, doi.org/10.1108/IJCHM-08-2019-0680
- Moshabaki, A. and Taghizadeh, A. (2019). The Impact of the Employer Brand on Brand Champion Behavior: The Mediator Role of Organizational Identification. *Management Studies in Development and Evolution*, 28(93), 63-91. doi: 10.22054/jmsd.2019.10420(in Persian)
- Porriceli, M. S; Yurova, Y; Abratt, R & Bendixen, M. (2014). Antecedents of brand citizenship behavior in retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(5), 745-752.
- Punjaisri, K, Evanschitzky, H, & Wilson, A. (2009). Internal branding: an enabler of employees' brandsupporting behaviours. *Journal of Service*.
- Rahimian, A., (2013), *Employer Brand, a Novel Strategy for Human Resource Management*, *Scientific journal of Research in Human Resource Management*, 5(2), 127-150 -(in Persian)

- Ravens, C (2013). *Internal Brand Management in an International Context* (vol,47). Springer Science & Business Media.
- Rodriguez-Lopez, M. del Barrio-Garcia, S and Alcantara-Pilar J (2020) Formation of customer-based brand equity via authenticity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 32(2): 815-834
- Safari, A., Radi, F., (2014), The Effect of Internal Marketing Effect on Quality of service with Emphasis on the Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment, *Management Studies in Development and Evolution*, 23(76), 81-116-(Persian)
- Saiti, A., & Papadopoulos, Y. (2015). School teachers' job satisfaction and personal characteristics, *International Journal of Educational Management*, 29(1), 73-97.
- Salarzahi, H., Mobaraki, H., Moradzadeh, A., (2016), The Intercessor Role of Organizational Identity in the Relation between Internal Branding and Tendency to Leave Duty, *Journal of Brand Management*, 3(5), 97-118-(in Persian)
- sangari, N. and Alizadeh Bloukani, J. (2018). The Role of Intra Organizational Brand Equity on Customer Satisfaction, Studying the Mediating role of Brand Citizenship Behavior and Employee Satisfaction. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 7(1), 81-106. (in Persian)
- Santos-Vijande, María Leticia, del RíoLanza, Ana Belén, Suárez-Álvarez, Leticia, & Díaz-Martín, Ana María. (2013). The brand management system and service firm competitiveness. *Journal of Business Research*, 66(2). 148-157.
- Sen, S., & Lerman, D. (2007). Why are you telling me this? An examination into negative consumer review on the web. *Journal of interactive marketing*, 21(4). 76- 94.
- Shahrokh dehdashti, Z., Jafarzadeh kenari, M., Bahkshizadeh, A., (2012), Investigating Brand Social Identity Perspective and Its Influence on Brand Loyalty Development the Case of Kaley Dairy Company, *New Marketing Research Journal*, 2(5), 87-106-(in Persian)
- Shore, L. A. & Shaw, R. (2012). A conceptual model of the role of marketing employees in marketing performance. In *International business trends contemporary readings 2004 Edition*. Academy of Business Administration, 217-225.
- Smith, D., & Shields, J. (2013). Factors related to social service workers' job satisfaction: Revisiting Herzberg's motivation to work. *Administration in Social Work*, 37(2), 189-198.
- Sousa, B. and Ferreira, P. (2024), "Employee based brand equity: a systematic review of literature, framework development, and implications for future research", *Journal of Management History*, Vol. 30 No. 3, pp. 475-492. <https://doi.org/10.1108/JMH-07-2023-0069>
- Stephen W. L. Ronald E.G. B. (2008). Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Journal of Tourism Management*, 29, 458-468.
- Tavassoli, N. T., Sorescu, A., & Chandy, R. (2014). Employee-based brand equity: Why firms with strong brands pay their executives less. *Journal of Marketing Research*, 51(6), 676-690.
- Wallace, E; de Chernatony, L & Buil, I, (2013). Building bank brands: How leadership behavior influences employee commitment. *Journal of Business Research*, 66(2), 165-171.
- Wang, X. (2008). Analyzing work attitudes of Chinese employees. *Chinese Management Studies*, 2(3), 215-228.
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Open, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, 177-195.
- Xiong, L., King, C., & Piehler, R. (2013). That's not my job: Exploring the employee perspective in the development of brand ambassadors. *International Journal of Hospitality Management* 35, 348-359.
- Yazdasnhenas, M., Asnaashari Esfahani, E. (2022), A Model of Antecedents and Consequences of Employee-based Brand Equity, *Journal of Brand Management*, Vol 9, Issue 3, Autumn 2022, Page: 99- 21, Doi:1022051/BMR.2022.38727.2287 (in persian)
- Zamani, A., Pouratashi, M. and Ghajarbeigi, S. (2018). Brand management in higher education: Effect of brand equity on attracting scientific talents (A measure of university brand identity). *Technology of Education Journal (TEJ)*, 12(4), 357-364. doi: 10.22061/jte.2018.2835.1727(in persian)



Zhang, J., Filimonau, V., & Tlemissov, U. (2024). The effect of employee based brand equity on customer experience in multinational chain hotels. *Tourism and Hospitality Research*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/14673584241298769>