



Designing a Model for Human Resource Brand-building Behavior with Interpretive Structural Modeling

Ali shariatnejad¹

Abstract

Human resource brand-building behaviors mean displaying the distinctive features of a brand's personality in the form of the behavior of its employees and human resources. Therefore, this study aims to design a model for human resource brand-building behaviors using interpretive structural modeling methods. The statistical population of the present study is experts who were selected using the snowball sampling method and based on the principle of theoretical adequacy. The data collection tool in the qualitative part is interview and in the quantitative part is a questionnaire whose validity and reliability were confirmed using theoretical validity methods and inter-coder reliability and content validity and retest reliability, respectively. In this research, coding method and Atlas.ti software were used to analyze the data in the qualitative part and interpretive structural modeling method were used in the quantitative part. The results indicate that the pattern of human resource brand-building behaviors includes four levels of antecedents, required skills, types of branding behaviors and consequences. Therefore, regarding the description of the research model, it should be stated that in the first level, there are antecedents related to human resource branding behaviors that lead to the development of the required skills regarding human resource brand-building behaviors. Once the required skills are developed, the organization will be able to institutionalize a variety of human resource brand-building behaviors. Finally, the result indicate that the level of consequence includes creating unparalleled competitive advantage, strong brand positioning, customer satisfaction and loyalty, increasing trust in brand, desirable mental association and creating a positive mentality for the customers.

Keywords: Branding, Human Resource Communication Behaviors, Human Resource Brand-building Behaviors, Interpretive Structural Modeling.

1. Corresponding Author: assistant professor, Management faculty Lorestan university, Korramabad, Iran. shariat.al@lu.ac.ir



طراحی و تبیین الگوی رفتارهای برندساز منابع انسانی با روش مدلسازی ساختاری تفسیری^۱

علی شریعت نژاد^{۲*}

چکیده

رفتارهای برندساز منابع انسانی به معنای نمایش ویژگی‌های متمایز شخصیت یک برند در قالب رفتار کارکنان و نیروهای انسانی آن است، به طوری که کارکنان و نیروی انسانی سازمان با رفتارهای خود، نشانگر راهبردهای مشتری مدارانه سازمان و ویژگی‌های شخصیتی آن برند باشند. از این رو پژوهش حاضر باهدف طراحی الگوی رفتارهای برندساز منابع انسانی با روش مدلسازی ساختاری تفسیری انجام پذیرفت. جامعه آماری پژوهش حاضر خبرگان هستند که با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی و بر اساس اصل کفایت نظری اعضای نمونه آن انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش کمی پرسشنامه است که روایی و پایایی آن‌ها به ترتیب با استفاده از روش‌های روایی نظری و پایایی درون کدگذار میان‌گذار و روایی اعتبار محتوا و پایایی بازآزمون تأیید شد. در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش کدگذاری و نرم‌افزار Atlas.ti و در بخش کمی از روش مدلسازی ساختاری تفسیری استفاده شد. نتایج پژوهش بیانگر آن است که الگوی رفتارهای برندساز منابع انسانی مشتمل بر چهار سطح پیشاینده، مهارت-های موردنیاز، انواع رفتارهای برندساز و پیامدها است. لذا در خصوص تشریح مدل پژوهش باید بیان داشت که در سطح اول پیشایندهای مرتبط با رفتارهای برندساز منابع انسانی قرار دارند که منتج به ایجاد مهارت‌های موردنیاز در خصوص رفتارهای برندساز منابع انسانی می‌شوند. پس از ایجاد مهارت‌های موردنیاز، سازمان قادر به نهاده‌سازی انواع رفتارهای برندساز منابع انسانی خواهد بود که نتیجه آن در سطح پیامدهای مشتمل بر خلق مزیت رقابتی غیرقابل تقلید، موضع‌سازی قوی برند، رضایت و وفاداری مشتری، افزایش اعتماد به برند و تداعی ذهنی مطلوب و ایجاد ذهنیت مثبت برای مشتری می‌شود.

واژگان کلیدی: برندسازی، رفتارهای ارتباطی منابع انسانی، رفتارهای برندساز منابع انسانی، مدلسازی ساختاری تفسیری

۱. شناسه دیجیتال: 10.22051/BMR.2022.38239.2259.

۲. نویسنده مسئول: استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران
shariat.al@lu.ac.ir

۱- مقدمه

در جهان امروز ما ارتباطات به‌عنوان یکی از اساسی‌ترین مفاهیم زندگی بشر مطرح است، به‌نحوی که این مفهوم به یکی از پرکاربردترین وجوه زندگی انسان بدل شده است (نلیس و اسمیت^۱، ۲۰۲۰). در جهانی که ارتباطات به کلیدواژه اصلی زندگی بشر تبدیل شده است، استفاده از راهبردها و ابزارهای ارتباطات دهنده سازمان‌ها و شرکت‌ها با مشتریان آن‌ها به یک ضرورت انکارناپذیر بدل شده است (علی و همکاران^۲، ۲۰۲۱). در حقیقت سازمان‌ها و شرکت‌های پیشرو، در حوزه منابع انسانی درصدد نهادینه‌سازی رفتارهایی هستند که موجب گسترش ارتباطات میان سازمان و مشتریان شده، به‌نحوی که این رفتارها بر ذهنیت، تجارب و تصمیمات مشتریان اثرگذار باشد. این‌گونه رفتارها در ادبیات مدیریت با نام رفتارهای برندساز منابع انسانی^۳ شناخته می‌شوند (مورهارت و همکاران^۴، ۲۰۰۹). رفتارهای برندساز منابع انسانی به مجموعه‌ای از اقدامات و فعالیت‌ها گفته می‌شود که موجب تقویت، بهبود و خلق تصویر منحصربه‌فرد و متمایز از یک برند در ارائه محصولات و خدمات برای مشتریان گردد (مایلز و منگولد^۵، ۲۰۰۴). رفتارهای برندساز منابع انسانی به‌عنوان رفتارهای برتر و فراتر از آنچه در شرح شغل رسمی نیروی انسانی است، تعریف می‌شود که موجب بهبود ارزش برند و سازمان نزد مشتری و درنهایت رضایت بالاتر مشتری می‌شود (کینگ و سو^۶، ۲۰۱۵). مطالعه ادبیات مفهوم نشانگر آن است که رفتارهای برندساز منابع انسانی در خط

1. Nellis and smith
2. Ali et al
3. brand-building behaviors (BBBS)
4. Morhart et al
5. Miles and Mangold
6. King and so

مقدم و جایی که کارکنان شرکت و سازمان با مشتریان در ارتباط هستند؛ بروز می‌یابد (مازی و روازانی^۱، ۲۰۱۵). در حقیقت بر اساس مفهوم رفتارهای برندساز منابع انسانی، نحوه برخورد و رفتار منابع انسانی و کارکنان یک سازمان با مشتریان به علت آن که مشتریان رفتارهای کارکنان یک سازمان را می‌بینند و آن را به‌عنوان یک عامل مهم در انتخاب نام تجاری، رضایت و وفاداری خود تلقی می‌کنند، بسیار حائز اهمیت است.

رقابت روزافزون در میان شرکت‌ها و برندهایی که در صنایع مختلف فعالیت می‌کنند، توجه به رفتارهای برندساز منابع انسانی را به یک ضرورت بی‌بدیل، بدل ساخته است. صنایع، شرکت‌ها، سازمان‌ها و برندهایی که در محیط‌های رقابتی مشغول به فعالیت هستند، باید توجه ویژه‌ای به نحوه رفتار کارکنان خود با مشتریان داشته باشند (آدامو و همکاران^۲، ۲۰۱۹). رفتار منابع انسانی یک سازمان و شرکت، بالأخص افرادی که در خط مقدم و ارتباط کامل با مشتریان هستند، نشانگر شخصیت برند، تفکر مدیران و استراتژی‌های بازاریابی و برنامه‌های مشتری مدارانه آن‌هاست. رفتار منابع انسانی و نیروهایی که در ارتباط با مشتریان هستند به‌عنوان ویتترین و نشان‌دهنده اراده مدیران شرکت و سازمان در مشتری‌مداری است. لذا بسیار اهمیت دارد که شرکت‌ها و برندهای داخلی که در صنایع مختلفی فعالیت می‌کنند و با مشتریان به‌صورت مستقیم در ارتباط هستند، رفتارهای برندساز منابع انسانی را بشناسند و در راستای بهبود و تقویت این نوع رفتارها اهتمام لازم را به عمل آورند. در واقع، نقش غیرقابل‌انکار منابع انسانی باعث شده است تا نیروی انسانی و نحوه رفتار و عملکرد آن،

1. Mazzei and ravazzani
2. Adanou et al

برای ساختن برند در چند سال اخیر، کانون توجه بسیاری از تحقیقات علمی شود. مطالعه ادبیات موضوع به وضوح نشان می‌دهد که مطالعات بسیار اندکی در مورد رفتارهای برندساز منابع انسانی وجود دارد. به‌عنوان مثال، در این باب زارعی (۱۳۹۹) به واکاوی نقش رفتارهای برندساز کارکنان در ارزش ویژه برند، شفیع‌زاده و همکاران (۱۳۹۸) به آزمون تأثیر برند گرایی و ارتباطات درون کارکردی بر رفتارهای برندساز منابع انسانی، قلیچ لی و بیات (۲۰۲۰)، به بررسی مشارکت کارکنان خط مقدم شرکت و رفتارهای مشتری مدارانه آن‌ها و مازی و روزانی (۲۰۱۵)، به بررسی نقش رفتارهای برندساز منابع انسانی پرداخته‌اند. همان‌گونه که مشاهده می‌شود پژوهشی که مبادرت به ارائه الگوی رفتارهای برندساز منابع انسانی نموده باشد، یافت نمی‌شود. در حقیقت بررسی ادبیات و پیشینه پژوهش بیانگر وجود خلأ تئوریک در باب مفهوم رفتارهای برندساز منابع انسانی در پژوهش‌های داخلی است. از این‌رو، وجه تمایز و نوآوری این پژوهش نسبت به پژوهش‌های قبلی آن است که در پژوهش‌های پیشین این مفهوم بیشتر به‌عنوان یک متغیر مستقل یا وابسته در یک پژوهش کمی مورد بررسی قرار گرفته، در حالی که پژوهش حاضر در پی ارائه الگویی برای این مفهوم با روش آمیخته است. لذا این پژوهش با شناخت عوامل مؤثر بر رفتارهای برندساز منابع انسانی و ارائه الگوی آن، به دنبال پاسخگویی به این خلأ تئوریک است. از این‌رو هدف پژوهش حاضر آن است که الگوی شکل‌گیری رفتارهای برندساز منابع انسانی را با توجه به محیط فعالیت سازمان‌ها و شرکت‌های داخلی طراحی و تدوین نماید.

۲- مبانی نظری

۲-۱- رفتارهای برندساز منابع انسانی

امروزه آنچه برای سازمان‌ها بسیار حائز اهمیت است، داشتن منابع انسانی متعهد به اهداف سازمان و حمایتگر در حوزه راهبردها و استراتژی‌های آن است. کارکنانی که باعلاقه و شور و اشتیاق برای سازمان کار کنند و مشتاقانه همه تلاش خود را در راستای اهداف و استراتژی‌های سازمانی به‌کارگیرند، در حقیقت این منابع انسانی هستند که به برند صورت انسانی می‌دهند و در برقراری تماس احساسی برند با مشتریان نقش اساسی ایفا می‌کنند (زارعی، ۱۳۹۹). در جهان مملو از رقابت کنونی، شرکت‌ها و سازمان‌هایی موفق‌تر هستند که بتوانند مزیت رقابتی محفوظ خلق کنند. این مزیت‌ها برنامه‌ها، راهبردها و استراتژی‌های سازمانی، تجاری، بازاریابی و تبلیغاتی نیستند، چراکه توسط دیگران به راحتی قابل تقلید هستند (بایاد و گوارد^۱، ۲۰۲۱). در حقیقت، آنچه در ذهن و رفتار مدیران و کارکنان و شخصیت برند است به‌عنوان یک عامل متمایزکننده و غیرقابل کپی‌برداری است. یکی از این موارد، رفتارهای منابع انسانی و اقدامات و فعالیت‌های کارکنان است که موجب بهبود موضع شرکت نزد مشتریان، ایجاد ذهنیت مثبت از برند و خلق تجربه خوب توسط کارکنان یک شرکت برای مشتریان یک برند است (آدامو و همکاران^۲، ۲۰۱۹). بررسی مطالعات نشان می‌دهد که اقدامات و فعالیت‌های قابل توجهی در مورد نقش منابع انسانی و کارکنان خط مقدم سازمان‌ها و شرکت‌ها در شکل‌گیری ذهنیت خوب و تجربه مثبت مشتریان در مورد یک برند، شرکت و سازمان وجود دارد (بتنکورت و همکاران، ۲۰۰۵). این اقدامات و فعالیت‌ها در قالب رفتارهای برندساز منابع انسانی مطرح می‌شود. رفتارهای برندساز منابع انسانی شامل انتقال و تبدیل تعهدات

1. Bayad and Kofand
2. Adanou et al

برند به واقعیت است که این کار توسط کارکنان انجام می‌گیرد و به شکل‌گیری ادراک مثبت مشتریان از برند سازمان کمک می‌کند (شفیعی زاده و همکاران، ۱۳۹۸). در حقیقت این اقدامات، فعالیت‌ها و رفتار کارکنان در تماس با مشتری، یک تصویر خاص از برند، شرکت و سازمان در ذهن مشتریان ایجاد می‌کند که این رفتار در قالب مفهوم جدیدی موسوم به «رفتارهای برندساز منابع انسانی» استوار است (مایلز و منگولد^۱، ۲۰۰۴). مجموعه‌ای از تعاریف مرتبط با رفتارهای برندساز منابع انسانی در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۱. تعاریف رفتارهای برندساز منابع انسانی

ردیف	تعاریف	منابع
۱	رفتارهای برند ساز منابع انسانی به‌عنوان مشارکت کارکنان (چه در محل کار و چه در خارج از آن) در تلاش برای ارتقاء وجه یک برند و معرفی مزیت‌ها و قابلیت‌های آن به مشتریان تعریف شده است.	(مورهِسارت و همکاران، ۲۰۰۹)
۲	رفتارهای برندساز منابع انسانی از نظر مفهومی دربرگیرنده این نکته است که کارکنان می‌پذیرند که همان‌گونه که مورد انتظار سازمان است با مشتریان ارتباط برقرار کنند و در نحوه رفتار و برخوردشان با مشتری، ضمن تبلیغات مثبت از نام تجاری و برند شرکت، برخورد صمیمانه و محترمانه‌ای با مشتریان داشته باشند	(چن و همکاران، ۲۰۱۲)
۳	رفتارهای برندساز منابع انسانی، به‌عنوان مجموعه‌ای از رفتارهای کارکنان تعریف شده است که بالاتر و فراتر از شرح شغل رسمی تعریف شده کارکنان است.	(کینگ و همکاران، ۲۰۱۲)
۴	دسته‌ای از رفتارهای فعالانه که توسط کارکنان انجام می‌گیرد و به شکل‌گیری ادراک مثبت مشتریان از برند سازمان کمک می‌کند.	(شفیعی و همکاران، ۱۳۹۸)
۵	مجموعه‌ای از رفتارها که به افزایش ارزش سازمان کمک می‌کند که درنهایت منتج به شکل‌گیری ذهنیت مثبت مشتری از برند و موضع قوی محصولات آن نزد مشتریان خواهد شد.	(وانگ و همکاران، ۲۰۱۸)

۲-۲- انواع رفتارهای برندساز منابع انسانی

در یک دسته‌بندی که توسط مورهارت (۲۰۰۹) انجام شده است، انواع رفتارهای برندساز منابع انسانی در سه دسته کلی طبقه‌بندی می‌شوند که در این بخش این رفتارها تشریح می‌گردند.

☞ **مشارکت:** مشارکت یکی از انواع اصلی رفتارهای برندساز منابع انسانی است که اشاره به تشریک‌مسابی فعالانه نیروی انسانی در توسعه برند، ارائه راهکارهای مؤید خلق ارزش در قالب پیشنهادها به مدیران شرکت در جهت بهبود فرآیندهای انجام کار و ارائه ایده‌های مفید در باب ارتقای عملکرد برند است. همچنین مشارکت فعالانه و داوطلبانه در جهت بهبود ارتباطات با مشتریان و ثبت تجربه مثبت و تداعی ذهنی مطلوب برای مشتری از دیگر اشکال مشارکت است (مورهارت و همکاران، ۲۰۰۹).

☞ **حمایت فردی از برند و محصولات سازمان:** از دیگر رفتارهای مؤثر در ایجاد رفتارهای برندساز منابع انسانی، حمایت فردی از برند و محصولات سازمان است. این بعد از رفتارهای برندساز اشاره به حمایت همه‌جانبه کارکنان سازمان از برند و محصولات و خدمات آن در زمان ارتباط با مشتریان یا حتی در خارج از سازمان و زمان فعالیت‌های کاری است (پریسبیترو و همکاران^۱، ۲۰۱۶).

☞ **تبلیغات شفاهی نیروی کار:** تبلیغات شفاهی و حمایت محور از محصولات و خدمات سازمان که توسط کارکنان انجام می‌شود می‌تواند نقش مؤثری در تجربه مثبت و تداعی ذهنی مطلوب مشتریان ایفا نماید. این نوع تبلیغات در هنگام ارتباط با مشتریان

موجب تقویت احتمال تکرار خرید می‌گردد (پریسبیترو و همکاران^۱، ۲۰۱۶).

👉 **رفتارهای درون نقش برندساز:** این نوع رفتارها اشاره به استانداردهای مقررشده در رفتارها و نقش کارکنان خط مقدم به‌عنوان نماینده برند دارد. نیروی کاری که با مشتریان ارتباط مستقیم دارد به‌عنوان سفیر برند شناخته می‌شود و رفتار او نشانگر شخصیت برند و استراتژی‌ها و راهبردهای مشتری مدارانه سازمان است (زارعی، ۱۳۹۹).

در یک تقسیم‌بندی دیگر که توسط وانگ و همکاران، (۲۰۱۸) انجام شده است، رفتارهای برندساز به دودسته درون نقشی و فرا نقشی تقسیم می‌شود. رفتارهای برندساز درون نقشی کارکنان زمانی رخ می‌دهد که کارکنان استانداردهای از پیش تعریف شده توسط سازمان را به‌عنوان نماینده برند برآورده سازند. به‌علاوه، رفتارهای برندساز فرا نقشی کارکنان نیز زمانی رخ می‌دهد که کارکنان در تعامل با مشتریان به‌منظور بهبود برند سازمان، فراتر از نقش‌های از پیش تعریف شده بر اساس تعهدات برند عمل کنند (وانگ و همکاران، ۲۰۱۸). نکته قابل توجه در این‌بین آن است که سازمان برای ایجاد رفتارهای برندساز کارکنان خود باید برای ایجاد تعهد عمیق‌تر کارکنانش، فراتر از سطح حقوق و دستمزد، اشتیاق و انگیزه کارکنان را برای ایجاد رفتارهای برندساز فراهم آورد (فریرا و آلن^۲، ۲۰۰۸). این اقدامات می‌تواند به‌صورت مادی یا غیرمادی باشد؛ به‌عنوان مثال ارائه پاداش به افراد در صورت قدردانی مشتری پس از ارائه محصول یا خدمت

1. Presbitero et al.

2. Ferreira and Alon

یا به صورت قدردانی از افراد در حضور همکاران (دیچرناتونی و کوتام^۱، ۲۰۰۶).

۳-۲- اهمیت رفتارهای برندساز منابع انسانی

در محیط پر از رقابت دنیای امروز، برندها، شرکتها و سازمان‌هایی موفق‌تر هستند که یک برگ برنده متمایز از اقدامات و فعالیت‌های رقبا داشته باشند. در حقیقت، هر آنچه شرکتها و سازمانها در استراتژی‌ها و برنامه‌های خود، بتوانند از راهبردهایی استفاده نمایند که توسط رقبا غیرقابل تقلید و کپی‌برداری باشد، می‌توانند مزیت رقابتی محفوظ‌تری برای خود خلق کنند (وانگ و همکاران^۲، ۲۰۲۱). یکی از این راهبردها در حوزه مشترک رفتار سازمانی و رفتار فردی که برند تجاری آنها را به هم گره می‌زند و به‌عنوان حلقه واسط عمل می‌کند، نهفته است. این راهبرد، ایجاد رفتارهای برندساز منابع انسانی است که به معنای نمایش ویژگی‌های متمایز شخصیت یک برند در قالب رفتار کارکنان و نیروهای انسانی آن است (مورهارت و همکاران^۳، ۲۰۰۹). در حقیقت، رفتارهای برندساز منابع انسانی مشتمل بر مجموعه‌های از اقدامات و فعالیت‌هاست که کارکنان خط مقدم سازمانها و شرکتها در شکل‌گیری ذهنیت خوب و تجربه مثبت مشتریان در مورد یک برند، شرکت و سازمان از خود نشان می‌دهند (بتنکورت و همکاران^۴، ۲۰۰۵). مطالعه ادبیات مفهوم نشانگر آن است که رفتارهای برندساز منابع انسانی در خط مقدم و جایی که کارکنان شرکت و سازمان با مشتریان در ارتباط هستند؛ بروز می‌یابد (مازی و

1. de Chernatony and Cottam
2. Wang et al
3. Morhart et al
4. Bettencourt

روازانی^۱، ۲۰۱۵). در حقیقت بر اساس مفهوم رفتارهای برندساز منابع انسانی، نحوه برخورد و رفتار منابع انسانی و کارکنان یک سازمان با مشتریان به علت آن که مشتریان رفتارهای کارکنان یک سازمان را می‌بینند و آن را به‌عنوان یک عامل مهم در انتخاب نام تجاری، رضایت و وفاداری خود تلقی می‌کنند، بسیار حائز اهمیت است.

۳- پیشینه پژوهش

بررسی مبانی نظری و ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که پژوهش‌های اندکی در باب رفتارهای برندساز منابع انسانی انجام شده است. در پژوهش‌های داخلی زارعی (۱۳۹۹) به واکاوی نقش رفتارهای برندساز کارکنان در ارزش ویژه برند پرداخته است. نتایج این پژوهش نشان داد مشارکت، تبلیغات دهان‌به‌دهان مثبت، رفتار درون نقش برندسازی و تمایل بر ادامه همکاری بر ارزش ویژه برند تأثیر مثبت و معناداری دارد. شفیع‌زاده و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان آزمون مدل برند گرایی و ارتباطات درون کارکردی بر رفتارهای برندساز منابع انسانی به این نتیجه رسیدند که برند گرایی و ارتباطات درون کارکردی تأثیر مثبتی بر رفتارهای برندساز منابع انسانی دارند. در پژوهشی دیگر خدادحسینی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهش خود به بررسی عوامل مؤثر بر رفتار کارمندان به‌عنوان سفیران برند پرداختند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان می‌دهد که رفتارهای منابع انسانی در شناخت برند توسط مشتریان اثرگذار است. یکی از مفاهیم نزدیک به موضوع پژوهش که باید به آن اشاره شود ارزش ویژه برند درون‌سازمانی است. در این خصوص نیز مطالعاتی صورت گرفته است، از جمله آن که سنگری و علیزاده (۱۳۹۷)، به بررسی نقش ارزش ویژه

برند درون‌سازمانی در رضایت مشتری پرداختند. نتیجه پژوهش آن‌ها نشان می‌دهد که ارزش ویژه برند درون‌سازمانی بر رضایت مشتری تأثیر مثبت دارد. مزایای ارزش ویژه برند درون‌سازمانی با مؤلفه‌های رفتار شهروندی برند و رضایت کارکنان نیز بر رضایت مشتری به‌طور مثبت، تأثیرگذار است. همچنین نتایج نشان می‌دهد تأثیر ارزش ویژه برند درون‌سازمانی بر رضایت مشتری با میانجی‌گری رفتار شهروندی سازمانی و رضایت کارکنان افزایش می‌یابد. در پژوهشی دیگر در مورد این موضوع، حسینی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی مبادرت به ارائه مدلی برای تبیین ارزش ویژه برند درون‌سازمانی بر مبنای کارمندان در بیمه‌های بازرگانی استان یزد نمودند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که بازخورد از کارمندان، ارتباطات درونی برند و میزان برند‌گرایی سازمان تأثیر مثبت و معناداری بر ارزش ویژه برند بر مبنای کارمندان دارند. از دیگر یافته‌های این پژوهش می‌توان به ارائه مدلی برای سنجش ارزش ویژه برند بر مبنای کارمندان اشاره کرد. در خصوص پژوهش‌های خارجی صورت گرفته نیز باید افزود، قلیچ لی و بیات (۲۰۲۰)، در پژوهشی با عنوان مشارکت کارکنان خط مقدم شرکت و رفتارهای مشتری مدارانه آن‌ها، نقش رفتارهای کارکنان خط مقدم در مشتری‌مداری را بسیار پراهمیت می‌دانند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که رفتارهای مشتری مدارانه و مشارکت کارکنان خط مقدم شرکت بر عملکرد شرکت در بازار تأثیر بسزایی دارد. آدامو و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهش خود نشان می‌دهند که کارکنان شرکت از طریق انجام وظایف فرا نقشی و رفتارهای شهروندی سازمانی، موقعیت رقابتی برند را تثبیت می‌نمایند. در یک پژوهش دیگر مازی و روزانی (۲۰۱۵)، به بررسی نقش رفتارهای برندساز منابع انسانی پرداخته‌اند. نتایج پژوهش آن‌ها بیانگر آن است

که رفتارهای برندساز کارکنان منجر به ایجاد نتایج رقابتی مرتبط با نام تجاری می‌شود. کینگ و فونگ^۱ (۲۰۱۳)، در پژوهش خود با عنوان افزایش درک از برند و رفتارهای برندساز منابع انسانی در چین، به این نتیجه رسیدند که فعالیت‌های برندسازی داخلی، به‌ویژه آموزش برندمحور منابع انسانی و حمایت از برند توسط کارکنان، از نتایج داشتن درک مناسب از برند است و درک از برند منجر به بروز رفتارهای برندساز منابع انسانی می‌شود. همچنین مورهارت و همکاران (۲۰۰۹) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول‌آفرین منجر به ایجاد رفتارهای برندساز منابع انسانی می‌گردد. در این مطالعه آن‌ها نشان دادند که رهبران تحول‌آفرین می‌توانند به‌عنوان یک اهرم قوی رفتارهای برندساز منابع انسانی را سازمان‌دهی کنند.

در خصوص جمع‌بندی مبانی نظری و پیشینه پژوهش لازم به توضیح است که مفهوم رفتارهای برندساز منابع انسانی یک مفهوم جدید است که در زمان انجام پژوهش و در داخل کشور پژوهشی که مبادرت به ارائه الگوی رفتارهای برندساز منابع انسانی نموده باشد، یافت نمی‌شود. البته در داخل کشور پژوهش‌هایی همچون زارعی (۱۳۹۹)، شفیع‌زاده و همکاران (۱۳۹۸) و خدادحسینی و همکاران (۱۳۹۶) در ارتباط با مفهوم رفتارهای برندساز منابع انسانی انجام شده است ولی پژوهش‌های مذکور بیشتر با رویکرد کمی به بررسی نقش این مفهوم در قالب یک متغیر مستقل یا وابسته بسنده نموده‌اند، درحالی‌که پژوهش حاضر با رویکرد آمیخته و به‌صورت کیفی و کمی در یک محیط میدانی به شناسایی عوامل مؤثر بر رفتارهای برندساز منابع انسانی و ارائه یک الگو بر اساس عوامل شناسایی شده مبادرت کرده

1. King and fong

است. همچنین وجه افتراق دیگر پژوهش حاضر با پژوهش‌های قبلی آن است که این پژوهش دایره گسترده‌تری از مفاهیم مرتبط با رفتارهای برندساز منابع انسانی بررسی نموده است، در حالی که پژوهش‌های پیشین تنها ابعاد این متغیر را در تحلیل‌های کمی بررسی کرده‌اند. در حقیقت بررسی ادبیات و پیشینه پژوهش بیانگر وجود خلأ تئوریک در باب مفهوم رفتارهای برندساز منابع انسانی در پژوهش‌های داخلی است. از این‌رو، وجه تمایز و نوآوری این پژوهش نسبت به پژوهش‌های قبلی آن است که در پژوهش‌های پیشین این مفهوم بیشتر به‌عنوان یک متغیر مستقل یا وابسته در یک پژوهش کمی مورد بررسی قرار گرفته، در حالی که پژوهش حاضر در پی شناسایی عوامل مرتبط با مفهوم رفتارهای برندساز منابع انسانی و ارائه الگویی برای این مفهوم با روش آمیخته است. لذا این پژوهش با شناخت عوامل مؤثر بر رفتارهای برندساز منابع انسانی و ارائه الگوی آن، به دنبال پاسخگویی به این خلأ تئوریک است.

۴- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر پایه پژوهش آمیخته و به‌صورت کیفی و کمی در پارادایم قیاسی استقرایی است که از نظر هدف، کاربردی و از حیث ماهیت و روش، توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش حاضر خبرگان هستند که متشکل از اساتید دانشگاه در حوزه مدیریت رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی و مدیریت بازاریابی و همچنین مدیران بازاریابی و منابع انسانی شرکت‌های داخلی در پژوهش می‌باشند که با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی و بر اساس اصل کفایت نظری ۳۲ نفر از آن‌ها به‌عنوان نمونه پژوهش در نظر گرفته شد. در خصوص چرایی انتخاب اعضای نمونه و معیارهای

انتخاب این افراد باید اشاره داشت که نمونه پژوهش باید به نحوی برگزیده می‌شد که هم از نظر عملی و هم از لحاظ نظری و تئوریک با این موضوع آشنایی داشته باشد تا در بخش کیفی مؤلفه‌های مناسبی را معرفی نمایند. از این رو در پژوهش حاضر به صورت توأمان از اساتید دانشگاه در حوزه مدیریت رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی و مدیریت بازاریابی و همچنین مدیران بازاریابی و منابع انسانی شرکت‌های داخلی استفاده شد. در خصوص معیارهای انتخاب این افراد باید گفت که وجود اشراف اطلاعاتی، آشنایی با مفهوم به لحاظ نظری، مشرف بودن به موضوع به صورت عملی، تحصیلات مرتبط، سابقه کار با مشتریان و ارتباط با کارکنان خط مقدم شرکت از مهم‌ترین معیارهایی بوده است که در گزینش نمونه به آن‌ها توجه شده است. ابزار گردآوری داده در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته است که بخشی از آن به صورت حضوری و بخش دیگری نیز به شکل تلفنی با اعضای نمونه انجام شد. در خصوص مصاحبه پژوهش لازم به ذکر است که این مصاحبه دارای ۷ سؤال بوده که با محوریت انواع رفتارهای اثرگذار بر ذهنیت مشتریان، رفتارهای موضع ساز از نظر مشتریان، ویژگی‌های مهم کارکنان فعال در بخش عملیاتی شرکت، راهبردهای بهبوددهنده رفتارهای اثربخش کارکنان در تأثیرگذاری بر مشتریان، مهارت‌های موردنیاز کارکنان عملیاتی شرکت، عوامل سازمانی و فردی اثرگذار بر شکل‌گیری رفتارهای برندساز کارکنان و پیامدهای این رفتارها ارائه شده است. برای بررسی روایی و پایایی ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی از روش محتوایی و روایی نظری و پایایی درون کدگذار میان‌گذار استفاده شد که نشان از تأیید این دو شاخص داشت. همچنین ابزار گردآوری داده در بخش کمی پرسشنامه است

که به صورت حضوری و ایمیلی به خبرگان داده شد. روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی روایی اعتبار محتوا و پایایی باز آزمون بود که نشان از تأیید روایی و پایایی پرسشنامه‌ها داشت. در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش کدگذاری و نرم‌افزار Atlas.ti استفاده شد. همچنین برای تحلیل کمی از روش مدلسازی ساختاری تفسیری بهره گرفته شده است.

۵- یافته‌های پژوهش

۵-۱- یافته‌های جمعیت شناختی

در این پژوهش یافته‌های جمعیت شناختی مشتمل بر بررسی ویژگی‌های دموگرافیک اعضای نمونه است که در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول شماره ۲. ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه

جنسیت	فراوانی	سابقه کاری	فراوانی	مدرک تحصیلی	فراوانی	شغل	فراوانی
مرد	۲۵	کمتر از ۱۰	۱۱	کارشناسی	۲	اساتید	۱۴
زن	۷	۱۱ تا ۲۰	۱۳	کارشناسی ارشد	۱۴	مدیر	۹
		بالاتر از ۲۰	۸	دکتری	۱۶	بازاریابی مدیرمنابع انسانی	۹

۵-۲- یافته‌های بخش کیفی

در این پژوهش و در بخش کیفی با استفاده از مصاحبه با خبرگان داده‌های موردنظر که مشتمل بر شناسایی عوامل مؤثر در شکل‌گیری و بروز رفتارهای برندساز منابع انسانی هستند، شناسایی شدند. این عوامل با استفاده از روش کدگذاری و با بهره‌گیری از نرم‌افزار

Atlas.ti مورد شناسایی قرار گرفت. در خصوص نحوه کدگذاری و استخراج داده‌های کیفی لازم به ذکر است که با استفاده از روش کدگذاری، مؤلفه‌ها شناسایی شد که شرح کامل کدگذاری باز، محوری و انتخابی آن به شکل جدول ۳ است.

جدول ۳. کدگذاری عوامل مؤثر بر رفتارهای برندساز منابع انسانی

کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
خلق مزیت رقابتی غیرقابل تقلید	ایجاد مزیت‌های جدید برای شرکت برتری شرکت نسبت به رقیب تحکیم موضع رقابتی شرکت	مزایای بالقوه برای شرکت، ایجاد مزیت‌های جدید، ایجاد برتری شرکت، پیشی گرفتن نسبت به رقیب، تحکیم موضع رقابتی شرکت، بهبود سهم بازار شرکت
رفتارهای مؤدبانه، صادقانه و کمک‌کننده	رفتارهای مؤدبانه رفتارهای کمک دهنده رفتارهای صادقانه	اهمیت رفتارهای کارکنان، رفتارهای مثبت، رفتار مؤدبانه، رفتار تأثیرگذار، رفتار کمک‌کننده، رفتارهای یاری‌گر مشتریان، رفتارهای صادقانه، صداقت کارکنان
مهارت‌های گفتاری و فن بیان	مهارت گفتاری فن بیان هوش کلامی	گفتار و بیان مناسب، مهارت گفتاری، توانش کلامی، فن بیان، سخنوری، استفاده از کلمات اثرگذار، هوش کلامی، بیان مؤثر، تبلیغات شفاهی
برنامه‌های تعاملات شخصی‌سازی شده و راهبرد ثبت تجربیات مشتری و کنش بر اساس تجربیات پیشین	برنامه‌های تعاملات شخصی‌سازی شده راهبرد ثبت تجربیات مشتری کنش بر اساس تجربیات پیشین	ثبت پیشینه تعاملات مشتریان، ثبت تجربیات مشتری، تعاملات شخصی‌سازی شده، راهبرد استفاده از تجربیات پیشین، کنش بر اساس تجربیات پیشین، برنامه‌های تعامل محور شرکت
موضع سازی قوی برند و سازمان نزد مشتریان	مدیریت برداشت موضع سازی قوی تأثیر بر ذهنیت مشتریان	اثرگذاری بر برداشت مشتریان، مدیریت برداشت، موضع خوب برند نزد مشتری، موضع سازی قوی، ذهنیت سازی مطلوب مشتریان، تحکیم جایگاه مشتری در ذهن مخاطب، تأثیر بر ذهنیت مشتریان
رفتارهای مبتنی بر قانون طلایی	مدیریت رفتار کارکنان رفتارهای اثربخش رفتارهای کارکردی کارکنان	مدیریت رفتار سازمانی مثبت‌گرا، مدیریت رفتارهای برندساز، ایجاد رفتارهای اثربخش، توسعه رفتارهای مطلوب کارکنان از نظر مشتریان، بهبود

کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
		رفتارهای کارکردی
مهارت‌های مذاکره و چانه‌زنی	مهارت مذاکره مهارت چانه‌زنی مهارت اقناع‌سازی	توانش گفتاری و مذاکره، مهارت خوب سخن گفتن، مهارت چانه‌زنی، تبلیغ برای محصول و برند، مهارت اقناع‌سازی، توانش برانگیختن احساسی مشتریان
رضایت و وفاداری مشتریان	رضایت مشتریان وفاداری مشتریان	برآورده سازی خواسته مشتری، راضی ساختن مشتریان، مطابق میل مشتری رفتار نمودن، وفادار سازی مشتری، تحریک به تکرار خرید، وفاداری ذهنی و رفتاری به برند
افزایش اعتماد مشتریان به برند و سازمان	افزایش اعتماد به برند افزایش اعتماد به سازمان	اعتمادسازی برند، عملکرد خوب برند در ذهن مشتریان، افزایش اعتماد مشتریان به برند و سازمان، اطمینان خاطر نسبت به برند و سازمان، شرکت معتمد مشتری
تداعی ذهنی مطلوب و ایجاد ذهنیت مثبت مشتری	تداعی ذهنی مطلوب ایجاد ذهنیت مثبت مشتری مدیریت موضع برند	ایجاد تداعی خوب برای مشتری، تداعی ذهنی مثبت، ایجاد ذهنیت خوب و کارکردی، جایگاه سازی برای برند، مدیریت موضع برند، جایگاه بازار، جایگاه در ذهن مشتری
رفتارهای محترمانه و تکریم کننده مشتریان	رفتارهای محترمانه ادب و شخصیت کارکنان رفتارهای تکریم کننده	تکریم مشتری، احترام به مشتری، رفتارهای محترمانه کارکنان با ادب، توجه به شخصیت کارکنان، آموزش رفتارهای تکریم کننده، حفظ شأن و منزلت مشتریان
رفتارهای مبتنی بر گشاده‌رویی، پاسخگویی فعال و در دسترس بودن	رفتارهای مبتنی بر گشاده‌رویی پاسخگویی فعال در دسترس بودن	خوش‌رو بودن کارکنان، خنده‌رویی، رفتارهای مبتنی بر گشاده‌رویی، پاسخ‌گویی به انتقادات، جواب دادن شکایات، پاسخگویی فعال، در دسترس بودن همیشگی برای مشتریان
مهارت‌های هوش عاطفی، ارتباطی و اجتماعی	مهارت‌های هوش عاطفی مهارت‌های هوش ارتباطی مهارت‌های هوش اجتماعی	برخورداری از هوش هیجانی، برخورداری از هوش عاطفی، شناخت احساسات مشتریان، برخورداری از هوش ارتباطی، مهارت روابط اجتماعی، برخورداری از هوش اجتماعی
استفاده از استراتژی‌ها و	استراتژی‌ها و راهبردهای تعامل محور	تعامل محوری، مدیریت ارتباطات مشتریان، استفاده از استراتژی‌ها تعاملی، استراتژی‌ها و

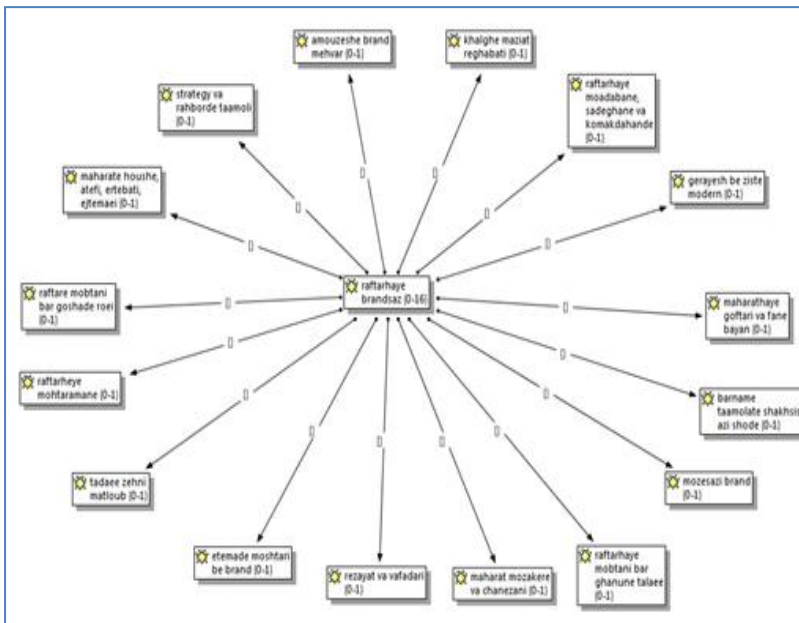
کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
راهبردهای تعامل محور و مشتری مدارانه	استراتژی‌ها و راهبردهای مشتری مدارانه	راهبردهای جذب مشتری، توجه به خواست و نیاز مشتری، برآورده سازی خواست مشتری
مهارت‌های شنود مؤثر و گوش دادن فعال	مهارت‌های شنود مؤثر گوش دادن فعال توجه به انتقادات مشتریان	توجه به انتقادات، رسیدگی به شکایات، مهارت‌های شنود مؤثر، گوش دادن فعال به مشتریان، پیگیری مشکلات مشتریان، رفع و رجوع مشکلات و شکایات و انتقادات
آموزش برندمحور منابع انسانی	برندمحوری آموزش توسعه برند آموزش رفتاری کارکنان	برند محور رفتارهای کارکنان، تلاش کارکنان جهت ارتقای برند، توجه به ابعاد شخصیت برند، معرفی برند به مشتریان توسط کارکنان، توسعه برند، ارتقا شخصیت برند

با توجه به کدگذاری انجام شده، شرح کامل عوامل شناسایی شده به صورت جدول ۴ است.

جدول ۴. عوامل مؤثر در شکل‌گیری و بروز رفتارهای برندساز منابع انسانی

ردیف	مؤلفه‌ها	ردیف	مؤلفه‌ها	ردیف
۱	خلق مزیت رقابتی غیرقابل تقلید	۹	افزایش اعتماد مشتریان به برند و سازمان	
۲	رفتارهای مؤدبانانه، صادقانه و کمک‌کننده	۱۰	تداعی ذهنی مطلوب و ایجاد ذهنیت مثبت مشتری	
۳	مهارت‌های گفتاری و فن بیان	۱۱	رفتارهای محترمانه و تکریم‌کننده مشتریان	
۴	برنامه‌های تعاملات شخصی‌سازی شده و راهبرد ثبت تجربیات مشتری و کنش بر اساس تجربیات پیشین	۱۲	رفتارهای مبتنی بر گشاده‌رویی، پاسخگویی فعال و در دسترس بودن	
۵	موضع‌سازی قوی برند و سازمان نزد مشتریان	۱۳	مهارت‌های هوش عاطفی، ارتباطی و اجتماعی	
۶	رفتارهای مبتنی بر قانون طلایی	۱۴	استفاده از استراتژی‌ها و راهبردهای تعامل محور و مشتری مدارانه	
۷	مهارت‌های مذاکره و چانه‌زنی	۱۵	مهارت‌های شنود مؤثر و گوش دادن فعال	
۸	رضایت و وفاداری مشتریان	۱۶	آموزش برندمحور منابع انسانی	

همچنین خروجی نرم افزار در شکل شماره ۱ ارائه شده است.



شکل شماره ۱. خروجی نرم افزار

۳-۵- یافته‌های بخش کمی

به دست آوردن ماتریس روابط درونی متغیرها^۱ (SSIM)

پس از آن که مؤلفه‌های مرتبط با رفتارهای برندساز منابع انسانی شناسایی شد، نوبت به وارد کردن آن‌ها در ماتریس ساختاری می‌شود. این ماتریس یک ماتریس به‌اندازه مؤلفه‌های مرتبط با رفتارهای برندساز منابع انسانی می‌باشد که در سطر و ستون آن تمامی مؤلفه‌ها به ترتیب ذکر می‌شود. در واقع جهت تشکیل ماتریس روابط درونی متغیرها از خبرگان در فرایند ISM خواسته می‌شود تا بر اساس اصول زیر ماتریس را تکمیل نمایند.

1. Structural self-interaction matrix

به دست آورد ماتریس دستیابی^۱

ماتریس دستیابی با جایگزین ساختن نمادهای موجود در ماتریس SSIM به اعداد صفر و یک برحسب قواعد زیر عمل می‌کند:

- اگر نماد خانه (i, j) معادل V باشد؛ آنگاه ارزش آن خانه معادل ۱ و ارزش خانه قرینه صفر می‌باشد.
- اگر نماد خانه (i, j) معادل A باشد؛ آنگاه ارزش آن خانه معادل صفر و ارزش خانه قرینه ۱ می‌باشد.
- اگر نماد خانه (i, j) معادل X باشد؛ آنگاه ارزش آن خانه و ارزش خانه قرینه ۱ خواهد بود.
- اگر نماد خانه (i, j) معادل O باشد؛ آنگاه ارزش آن خانه و ارزش خانه قرینه صفر خواهد بود.

جدول ۷. ماتریس دستیابی اولیه

مؤلفه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶
آموزش برندمحور	۱	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
تکنیکی ذهنی مثبت	-	۱	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
رفتارهای مبتنی بر قوانین عقلانی	-	۱	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
مهارت‌های گفتاری و فن بیان	-	-	۱	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
رفتارهای مبتنی بر گشاده‌رویی	-	-	-	۱	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
استفاده از راهبردهای تعامل محور	۱	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
مهارت مذاکره و چانه‌زنی	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
خلق مزیت رقابتی غیرقابل تقلید	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
رفتار مؤدبانه و صادقانه	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
موضع‌سازی قوی برند	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
رفتارهای محترمانه-توجه‌گرم کننده	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
برنامه‌های تعاملات شخصی	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
مهارت هوش عاطفی و ارتباطی	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
رضایت و وفاداری	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
مهارت شنود مؤثر	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
افزایش اعتماد مشتریان	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

1. Reach ability matrix

سازگار کردن ماتریس دستیابی

بعد از به دست آمدن ماتریس اولیه، باید سازگاری درونی آن نیز برقرار شود. یعنی اگر عامل A منجر به عامل B شود و عامل B هم منجر به عامل C شود، در نتیجه عامل A باید منجر به عامل C شود. و اگر در ماتریس دستیابی این حالت برقرار نباشد باید ماتریس اصلاح شده و روابطی که از قلم افتاده جایگزین شوند. در این پژوهش برای سازگار کردن ماتریس از نرم افزار Matlab استفاده شد که نتایج آن در جدول شماره (۸) قابل مشاهده است.

جدول ۸. ماتریس دستیابی سازگاری شده

ردیف	۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	مؤلفه‌ها
۱۵	۱	۱	۱	۱	۱	-	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	آموزش برندمحور
۶	۱	۱	۱	-	-	-	-	۱	۱	-	-	-	-	-	۱	-	تسلط ذهنی مثبت
۱۳	۱	۱	۱	۱	-	۱	۱	۱	۱	۱	-	۱	۱	۱	۱	-	رفتارهای مبتنی بر قانین طلایی
۱۳	۱	۱	۱	۱	-	۱	۱	۱	۱	۱	-	۱	۱	۱	۱	-	مهارت‌های گفتاری و فن بیان
۱۲	۱	-	۱	۱	-	۱	۱	۱	۱	۱	-	۱	۱	۱	۱	-	رفتارهای مبتنی بر مشاهده‌رویی
۱۵	۱	۱	۱	۱	۱	-	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	استفاده از راهبردهای شامل محور
۱۲	۱	۱	۱	۱	-	۱	۱	۱	-	۱	-	۱	۱	۱	۱	-	مهارت مذاکره و چانه‌زنی
۸	۱	-	۱	-	-	۱	۱	۱	۱	-	-	-	۱	-	۱	-	خلق مزیت رقابتی
۹	۱	-	۱	-	-	۱	۱	۱	۱	-	-	۱	-	۱	۱	-	تجربیات تولید
۶	-	-	۱	-	-	۱	۱	۱	۱	-	-	-	-	۱	-	-	رفتار مؤدبانه و صادقانه
۶	-	-	۱	-	-	۱	۱	۱	۱	-	-	-	-	۱	-	-	موقع سازی قوی برند
۹	۱	-	۱	-	-	۱	۱	۱	۱	-	-	۱	-	۱	۱	-	رفتارهای محترمانه و بگیریم کننده
۱۴	۱	-	-	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	برنامه‌های تعاملات شخصی
۱۱	۱	۱	۱	۱	-	۱	۱	۱	-	۱	-	۱	۱	۱	-	-	مهارت هوش عاطفی و ارتباطی
۱۰	۱	۱	۱	-	-	۱	۱	۱	۱	-	-	۱	-	۱	۱	-	رعایت وفاداری
۱۳	۱	۱	۱	۱	-	۱	۱	۱	۱	۱	-	-	۱	۱	۱	-	مهارت شنود مؤثر
۵	۱	-	۱	-	-	-	-	-	۱	-	-	-	-	۱	۱	-	افزایش اعتماد مشتریان
-	۱۵	۹	۱۵	۹	۳	۱۲	۱۴	۱۵	۱۴	۹	۳	۱۱	۱۰	۱۴	۱۴	۳	میزان وابستگی

تعیین سطح و اولویت بندی متغیرها

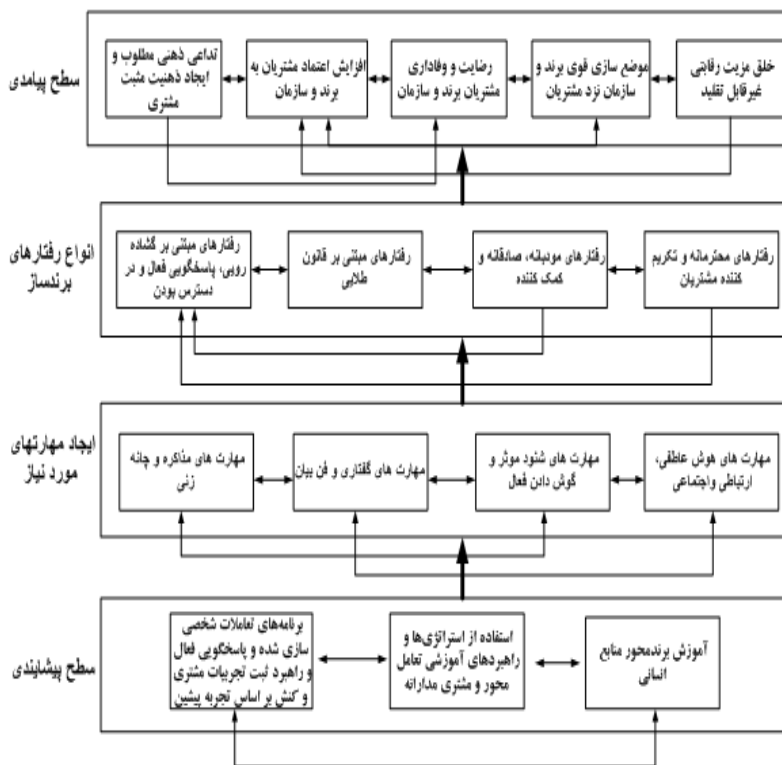
در روش مدلسازی ساختاری تفسیری، برای تعیین سطح و اولویت متغیرها، مجموعه‌های ورودی و خروجی برای هر متغیر مشخص می‌شود. در این مرحله پس از تعیین مجموعه ورودی و خروجی، مجموعه مشترک برای هر متغیر نیز تعیین می‌گردد. سپس به منظور اولویت بندی، متغیرهایی که مجموعه خروجی و مشترک آن‌ها کاملاً مشابه باشد، در بالاترین سطح از سلسله مراتب مدل ISM قرار می‌گیرند. برای مشخص کردن اجزای سطح بعدی سیستم، متغیر سطح بندی شده از جدول حذف و با بقیه متغیرهای باقی مانده جدول بعدی شکل داده می‌شود و این عمل تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه داده خواهد شد. جدول شماره (۹) سطح بندی متغیرها را نشان می‌دهد.

جدول ۹. تعیین سطوح متغیرها (جدول تلفیق تناوب اول تا چهارم)

متغیرها	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	مجموعه مشترک	سطح
خلق مزیت رقابتی	۱۶ و ۱۴ و ۱۵ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵ و ۱۶	۱۶ و ۱۴ و ۱۵ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵ و ۱۶	۱۶ و ۱۴ و ۱۵ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵ و ۱۶	اول
موضع سازی قوی برند	۱۵ و ۱۴ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۱۴ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۱۴ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	اول
رضایت و وفاداری	۱۶ و ۱۴ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۱۶ و ۱۴ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۱۶ و ۱۴ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	اول
تقریباً اعتماد مشتری	۱۶ و ۱۴ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۱۶ و ۱۴ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۱۶ و ۱۴ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	اول
ندای ذهنی مطلوب	۱۶ و ۱۴ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۱۶ و ۱۴ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۱۶ و ۱۴ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	اول
رفتارهای محترمانه	۱۵ و ۱۴ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۱۵ و ۱۴ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۱۵ و ۱۴ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	دوم
رفتارهای مؤدبانه	۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	دوم
رفتارهای قانون طلایی	۱۵ و ۱۴ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۱۵ و ۱۴ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۱۵ و ۱۴ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	دوم
رفتارهای گشاده رو	۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	دوم
مهارت هوش عاطفی	۱۵ و ۱۴ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۱۵ و ۱۴ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۱۵ و ۱۴ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	سوم
مهارت شنود مؤثر	۱۵ و ۱۴ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۱۵ و ۱۴ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۱۵ و ۱۴ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	سوم
مهارت گفتاری	۱۵ و ۱۴ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۱۵ و ۱۴ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۱۵ و ۱۴ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	سوم
مهارت مذاکره	۱۵ و ۱۴ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۱۵ و ۱۴ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۱۵ و ۱۴ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	سوم
آموزش برندمحور	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵ و ۱۶	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵ و ۱۶	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵ و ۱۶	چهارم
راهبرد تعامل محور	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵ و ۱۶	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵ و ۱۶	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵ و ۱۶	چهارم
یزنانه تعاملات شخصی سازی	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵ و ۱۶	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵ و ۱۶	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵ و ۱۶	چهارم

ترسیم مدل

بعد از آن که سطح بندی انجام شد و تعیین روابط مشخص شد، می توان مدل نهایی آن را با توجه به ماتریس دستیابی سازگار شده ترسیم کرد. به همین منظور ابتدا متغیرها برحسب سطح از بالا به پایین مرتب می شوند. در پژوهش حاضر در چهار سطح مؤلفه های مرتبط با رفتارهای برندساز منابع انسانی دسته بندی شدند. شکل شماره (۱) مدل نهایی پژوهش را نشان می دهد.



شکل شماره ۲. مدل نهایی پژوهش

۶- بحث و نتیجه‌گیری

جهان امروز ما جهان ارتباطات است و به واسطه ارتباطات چهره به چهره مشتریان با کارکنان یک برند و سازمان، فرصت‌ها یا تهدیدات زیادی می‌تواند متوجه سازمان باشد. در حقیقت، امروزه در ارتباطات و تعاملات گسترده‌ای که میان مشتریان و کارکنان وجود دارد، یک مزیت مهم نهفته است که در ادبیات مدیریت و بازاریابی به‌عنوان رفتارهای برندساز منابع انسانی شناخته می‌شود. اگر یک تعریف وجود داشت باشد که به‌خوبی رفتارهای برندساز منابع انسانی را تشریح نماید، آن تعریف این است که رفتارهای برندساز منابع انسانی به معنای نمایش ویژگی‌های متمایز شخصیت یک برند در قالب رفتار کارکنان و نیروهای انسانی آن است. فی‌الواقع، رفتارهای برندساز منابع انسانی بیانگر نحوه تعامل و ارتباط کارکنان با مشتریان به نحوی مطلوب است که ویژگی‌های متمایز یک برند یا نحوه تفکر و استراتژی‌های مشتری مدارانه سازمان را به مشتری نشان می‌دهد. زمانی که کارکنان یک سازمان با مشتریان در نهایت احترام، تعامل صمیمانه و مطلوبی داشته باشند، این مهم سبب ایجاد ذهنیت مثبت برای مشتری و تداعی‌های ذهنی مطلوبی خواهد شد که مشتریان را به سمت مراجعه مجدد به سازمان و شرکت سوق می‌دهد. لذا این امر مستلزم به‌کارگیری و بروز رفتارهای برندساز منابع انسانی است که با رفتار مناسب در تعامل با مشتریان، یک تجربه مثبت و سازنده برای آن‌ها به وجود می‌آورند. لذا پژوهش حاضر با هدف طراحی و تبیین الگوی رفتارهای برندساز منابع انسانی انجام پذیرفت.

از آنجاکه پژوهش حاضر در زمره پژوهش‌های آمیخته است، نتایج پژوهش در دو بخش کیفی و کمی ارائه می‌شود. در بخش کیفی پژوهش با استفاده از روش کدگذاری مجموعه‌ای از عوامل و

مؤلفه‌های مرتبط با رفتارهای برندساز منابع انسانی شناسایی شد. لذا با توجه به یافته‌های کیفی پژوهش، مؤلفه‌ها و عوامل مرتبط با رفتارهای برندساز منابع انسانی، خلق مزیت رقابتی غیرقابل تقلید، رفتارهای مؤدبانه، صادقانه و کمک‌کننده، مهارت‌های گفتاری و فن بیان، برنامه‌های تعاملات شخصی‌سازی‌شده و راهبرد ثبت تجربیات مشتری و کنش بر اساس تجربیات پیشین، موضع‌سازی قوی برند و سازمان نزد مشتریان، تداعی ذهنی مطلوب و ایجاد ذهنیت مثبت مشتری، رفتارهای محترمانه و تکریم‌کننده مشتریان، رفتارهای مبتنی بر گشاده‌رویی، پاسخگویی فعال و در دسترس بودن، افزایش اعتماد مشتریان به برند و سازمان، رفتارهای مبتنی بر قانون طلایی، مهارت‌های هوش عاطفی، ارتباطی و اجتماعی، استفاده از استراتژی‌ها و راهبردهای تعامل محور و مشتری مدارانه، مهارت‌های شنود مؤثر و گوش دادن فعال، مهارت‌های مذاکره و چانه‌زنی، رضایت و وفاداری مشتریان و آموزش برندمحور منابع انسانی هستند. همچنین نتایج بخش کمی پژوهش مشتمل بر ارائه الگوی رفتارهای برندساز منابع انسانی است. در تشریح مدل تدوین‌شده پژوهش باید گفت که در سطح اول پیشایندهای مرتبط با رفتارهای برندساز منابع انسانی قرار دارند که منتج به ایجاد مهارت‌های موردنیاز در خصوص رفتارهای برندساز منابع انسانی می‌شوند. پس از ایجاد مهارت‌های موردنیاز، سازمان قادر به نهادینه‌سازی انواع رفتارهای برندساز منابع انسانی خواهد بود که نتیجه آن در سطح پیامدی مشتمل بر خلق مزیت رقابتی غیرقابل تقلید، موضع‌سازی قوی برند، رضایت و وفاداری مشتری، افزایش اعتماد به برند و تداعی ذهنی مطلوب و ایجاد ذهنیت مثبت برای مشتری می‌شود. بر این اساس در سطح اول مدل عوامل اثرگذار و پیشایندهای رفتارهای برندساز منابع انسانی هستند. این

عوامل آموزش برندمحور منابع انسانی، استفاده از استراتژی‌ها و راهبردهای تعامل محور و مشتری مدارانه، برنامه‌های تعاملات شخصی‌سازی‌شده و راهبرد ثبت تجربیات مشتری و کنش بر اساس تجربیات پیشین هستند. در حقیقت شرکت‌ها و برندهای داخلی در جهت نهادینه‌سازی رفتارهای برندساز کارکنان خود باید سه اصل مهم را مدنظر قرار دهند؛ این سه اصل آموزش برندمحور منابع انسانی، استفاده از استراتژی‌ها و راهبردهای تعامل محور و مشتری مدارانه، برنامه‌های تعاملات شخصی‌سازی‌شده و راهبرد ثبت تجربیات مشتری و کنش هستند. با نهادینه‌سازی این سه اصل می‌توان مهارت‌های موردنیاز در جهت توسعه رفتارهای برندساز منابع انسانی را ایجاد نمود. در سطح دوم مدل پژوهش مجموعه‌ای از مهارت‌های موردنیاز برای توسعه رفتارهای برندساز منابع انسانی نشان داده شده است که عبارت‌اند از: مهارت‌های گفتاری و فن بیان، مهارت‌های شنود مؤثر و گوش دادن فعال، مهارت‌های مذاکره و چانه‌زنی و مهارت‌های هوش عاطفی، ارتباطی و اجتماعی. درواقع یکی از کاربردهای اصلی الگوی تدوین‌شده در پژوهش حاضر آن است که نشان می‌دهد شرکت‌ها و برندهای داخلی برای توسعه رفتارهای برندساز منابع انسانی باید کدام مهارت‌ها را به نیروی کار خود آموزش دهند. پس از ایجاد مهارت‌های لازم، نیروی انسانی می‌تواند رفتارهای برندساز را به نحو مطلوب از خود بروز دهد. الگوی پژوهش مبین آن است که مهارت‌های موردنیاز در سطح دوم منجر به ایجاد رفتارهای برندساز منابع انسانی در سطح سوم می‌گردد. این رفتارها، رفتارهای مؤدبانه، صادقانه و کمک‌کننده، رفتارهای محترمانه و تکریم‌کننده مشتریان، رفتارهای مبتنی بر گشاده‌رویی و رفتارهای مبتنی بر قانون‌طلایی هستند. درنهایت با شکل‌گیری رفتارهای برندساز در سطح سوم، پیامدها و پساایندها این

نوع رفتارها ظهور می‌یابند. فی‌الواقع با نهادینه‌سازی مهارت‌ها و رفتارهای برندساز منابع انسانی پیامدهایی همچون خلق مزیت رقابتی غیرقابل تقلید، موضع‌سازی قوی برند و سازمان نزد مشتریان، تداعی ذهنی مطلوب و ایجاد ذهنیت مثبت مشتری، افزایش اعتماد مشتریان به برند و سازمان و رضایت و وفاداری مشتریان حاصل می‌شود. در خصوص مقایسه نتایج پژوهش با دیگر پژوهش‌های صورت گرفته نیز باید گفت که یافته‌های این پژوهش با یافته‌های پژوهش‌های زارعی (۱۳۹۹)، کینگ و فونگ^۱ (۲۰۱۳) و مازی و روزانی^۲ (۲۰۱۵) دارای مطابقت و همخوانی است. بر این اساس، زارعی (۱۳۹۹) همچون پژوهش حاضر، گفتار و تبلیغات گفتاری را یک عامل مهم در رفتارهای برندساز منابع انسانی می‌داند. همچنین کینگ و فونگ (۲۰۱۳)، آموزش برندمحور و تعامل محور منابع انسانی را به‌عنوان یک فاکتور اثرگذار در شکل‌گیری رفتارهای برندساز منابع انسانی می‌دانند. به‌علاوه، مازی و روزانی (۲۰۱۵) ایجاد نتایج رقابتی مرتبط با نام تجاری را به‌عنوان عامل مهمی در شکل‌گیری رفتارهای برندساز منابع انسانی قلمداد می‌کنند درحالی‌که پژوهش حاضر نیز دستیابی به مزیت رقابتی غیرقابل تقلید را به‌عنوان فاکتور مهم در بروز رفتارهای برندساز منابع انسانی ذکر کرده است. درنهایت در خصوص وجه نوآوری پژوهش باید اشاره داشت که این پژوهش الگویی برای یک مفهوم جدید در ادبیات مدیریت را بررسی کرده است که تا پیش از انجام این پژوهش در مطالعات بومی به این مسئله پرداخته نشده بود.

1. King and fong

2. Mazzei and ravazzani

۷- پیشنهادها کاربردی

بر اساس یافته‌های پژوهش رفتارهای برندساز منابع انسانی یکی از مهم‌ترین ابزارهای تحکیم موضع رقابتی شرکت‌ها است که برندها و شرکت‌های داخلی باید توجه ویژه‌ای به آن داشته باشند.

بر این اساس پیشنهاد می‌شود که برنامه‌هایی برای توسعه رفتارهای برندساز کارکنان خود در قالب ارائه برنامه‌های آموزشی داشته باشند. این برنامه‌ها باید در راستای موضع سازی قوی برند، مهارت‌های مذاکره و چانه‌زنی، تداعی ذهنی مطلوب و ایجاد ذهنیت مثبت مشتری، رفتارهای محترمانه و تکریم کننده مشتریان، مهارت‌های شنود مؤثر و گوش دادن فعال و مهارت‌های هوش عاطفی، ارتباطی و اجتماعی باشد.

این برنامه‌ها به صورت آموزش‌های برندمحور منابع انسانی می‌تواند برگزار شود. در این جلسات آموزشی مدیران شرکت‌ها و سازمان‌ها با استفاده از دوره‌های آموزشی چندروزه که با محوریت ایجاد آگاهی در مورد مزایای متمایز شرکت خود که لازم است به مشتریان منتقل شود و همچنین مزایای که شرکت و سازمان نسبت به رقبا دارند و لازم است که مشتریان آن‌ها را بدانند، کارکنان شرکت که در بخش فروش و ارتباط با مشتری هستند را آموزش می‌دهند.

یکی از موارد آموزشی که باید مدنظر باشد مهارت‌های گفتاری و فن بیان است که حتماً باید به نیروی فروش خود، گفتار و بیان مناسب، مهارت گفتاری، روش‌های ارتقا توانش کلامی، فن بیان، سخنوری، استفاده از کلمات اثرگذار، هوش کلامی، بیان مؤثر و تبلیغات شفاهی آموزش داده شود.

با توجه به آن که رفتارهای برندساز منابع انسانی، بیشتر مختص به کارکنان شرکت که در بخش فروش و ارتباط با مشتری است،

پیشنهاد می‌شود که دو برنامه انتخاب و استخدام کارکنان با روابط اجتماعی قوی و مهارت ارتباطی مناسب و داشتن برنامه‌های افزایش جذابیت ظاهری کارکنان در دستور کار مدیریت شرکت‌ها و سازمان‌ها قرار گیرد.

همچنین پیشنهاد می‌شود برنامه‌های بهبود تعاملات با مشتریان در قالب برنامه‌های بهبود مهارت‌های گفتاری و رفتاری و ارتباط با مشتری در کنار ایجاد تیم‌های مجرب و مسلط به مهارت‌های تعاملی با مشتریان توسط شرکت‌ها و سازمان‌ها انجام پذیرد.

در راستای بهبود توسعه رفتارهای برندساز منابع انسانی پیشنهاد می‌شود که برنامه مدیریت تجارب مشتری به صورت استفاده از برنامه‌های تعاملات شخصی‌سازی شده و پاسخگویی فعال و استفاده از راهبرد ثبت تجربیات مشتری و کنش بر اساس تجربه پیشین توسط مدیریت شرکت‌ها و سازمان‌ها اجرایی شود.

در نهایت به منظور پیشنهادی به پژوهشگران آتی توصیه می‌شود با روش کیو ذهنیت مشتریان در خصوص بهترین رفتارهای برندساز منابع انسانی شناسایی شود یا با روش دیمتل فازی عوامل اثرگذار بر رفتارهای برندساز منابع انسانی شناسایی شود.

فهرست منابع

- حسینی، سید یعقوب، موسوی، سید عباس، ضیایی، علیرضا، (۱۳۹۲)، ارائه مدلی برای تبیین ارزش ویژه برند بر مبنای کارمندان در بیمه‌های بازرگانی استان یزد، تحقیقات بازاریابی نوین، دوره سوم، شماره اول، ص ۱-۱۶
- خدادادحسینی، حمید، میرزایی، زینب، همتی، مهرعلی، (۱۳۹۶)، بررسی عوامل مؤثر بر رفتار کارمندان به‌عنوان سفیران برند، برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری، سال ششم، شماره بیستم، ص ۵۶-۷۴
- زارعی، عظیم، (۱۳۹۹)، عملکرد شرکت‌های صادراتی: واکاوی نقش رفتارهای برندساز کارکنان بر ارزش ویژه برند، مدیریت کسب‌وکارهای بین‌المللی، سال سوم، شماره دوم، ص ۴۳-۶۰
- سنگری، نگین، علیزاده، ژاله، (۱۳۹۷)، نقش ارزش ویژه برند درون‌سازمانی در رضایت مشتری، مطالعه نقش میانجی رفتار شهروندی برند و رضایت کارکنان، مطالعات رفتار سازمانی، دوره هفتم، شماره اول، ص ۸۱-۱۰۶
- شفیعی زاده، فاطمه، نیک بخش، رضا، آفرینش خاکی، اکبر، شریفی، فریده، (۱۳۹۸)، آزمون مدل برند گرایی و ارتباطات درون کارکردی بر رفتارهای برندساز منابع انسانی، مطالعات اسلامی در حوزه سلامت، دوره سوم، شماره سوم، ص ۶۷-۸۰

- Ali, B. J. Anwar, G. Gardi, B. Othman, B. J. Aziz, H. M. Ahmed, S. A. Hamza, P. A. Ismael, N. B. Sorguli, S. Sabir, B. Y. (2021). Business Communication Strategies: Analysis of Internal Communication Processes. *Journal of Humanities and Education Development*, 3(3), 16-38.
- Adamou, L, Abdghani, N, Abdulrahman, M, (2019), The Internal Branding Practices and Employee Brand Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Employee Brand fit, *Journal of Environmental Treatment Techniques*, 8(1): 99-106.
- Buil, I. Martínez, E. Matute, J. (2016). From internal brand management to organizational citizenship behaviours:

- evidence from frontline employees in the hotel industry. *Tour. Manag.* 57, 256–271.
- Bettencourt, S, and Scott B. MacKenzie (2005), "CustomerOriented Boundary-Spanning Behaviors: Test of a SocialExchange Model of Antecedents, *Journal of Retailing*, 81 (2),141–57.
- Baayd, A, Goward, J. (2021), Porter's Generic Competitive Strategies and its influence on the Competitive Advantage, *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, 7(6): 42-51.
- Chen, R. X. Y. Cheung, C. & Law, R. (2012). A review of the literature on culture in hotel management research: What is the future? *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 52-65.
- de Chernatony, L. & Cottam, S. (2006). Internal brand factors driving successful finan-cial services brands. *European Journal of Marketing*, 40, 611-633.
- Ferreira, T. & Alon, I. (2008). Human resources challenges and opportunities in China: A case from the hospitality industry. *International Journal of Business and Emerging Markets*, 1, 141-150.
- Ghlichlee, B, Bayat, F, (2020), Frontline employees' engagement and business performance: the mediating role of customer-oriented behaviors, *Management Research Review*. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2019-048>
- Hosseini, S, Y, Mousavi, S, A, Ziaei, A, (2013), Presenting a Model for Explaining Brand Equity Based on Employees in Commercial Insurance in Yazd Province, *New Marketing Research*, 3 (1), pp. 1-16 (in persian).
- Kwon, Y, (2013). The Influence of Employee-Based Brand Equity on the Health Supportive Environment and Culture–Organizational Citizenship Behavior Relation, (Doctoral dissertation),University of ichigan.
- Kandampully, J. and Duddy, R. (2001). Service system: A strategic approach to gain a competitive advantage in the hospitality

- and tourism industry, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 2(1): 27-47.
- King, C. Grace, D. & Funk, D. C. (2012). Employee brand equity: Scale development and validation. *Journal of Brand Management*, 19, 268-288.
- King, C, Fong, K, (2013), Enhancing Hotel Employees' Brand Understanding and Brand-Building Behavior in China, *business and management studies*, 12(1): 134-149.
- King, C. & So, K. K. F. (2015). Enhancing hotel employees' brand understanding and brand-building behavior in China. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 39(4), 492-516.
- Khodadad Hosseini, H, Mirzaei, Z, Hemmati, M, (2017), A Study of Factors Affecting Employees' Behavior as Brand Ambassadors, *Tourism Planning and Development*, 6(2): 56-74 (in persian)
- Morhart, F, Herzog, W, Tomczac, T, (2009), Brand-Specific Leadership: Turning Employees into Brand Champions, *Journal of Marketing*, 73(1): 122-142.
- Miles, S J. and Mangold, M, (2004), "A Conceptualization of the Employee Branding Process," *Journal of Relationship Marketing*, 3 (2-3), 65-87.
- Mazzei A. Ravazzani S. "A holistic model of behavioural branding: The role of employee behaviours and internal branding", *Micro & Macro Marketing*, 24(2): 235-257.
- Nellis, M, Smith, J, (2020), Meaning-Making in Science Communication: A Case for Precision in Word Choice, *Bulletin*, 102 (1): 211-232
- Presbitero, A. Roxas, B. & Chadee, D. (2016). Looking beyond HRM practices in enhancing employee retention in BPOs: focus on employee-organisation value fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(6), 635-652.
- Shafieizadeh, F, Nikbakhsh, R, Khaki Creation, A, Sharifi, F, (2019), Test of Brand Orientation Model and Intra-Functional Communication on Human Resources

- Branding Behaviors, *Islamic Studies in Health*, 3(3): 67 - 80 (in persian)
- Sangari, N, Alizadeh, J, (2015), The role of intra-organizational brand equity in customer satisfaction, Study of the mediating role of brand citizenship behavior and employee satisfaction, *Organizational Behavior Studies*, 7(1), pp. 81-106 (in persian)
- Tarnovskaya, V. V. & de Chernatony, L. (2011). Internalising a brand across cultures: The case of IKEA. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 39, 598-618.
- Wang T, Thornhill S, Zhao B. (2018), Pay for performance, employee participation, and SME performance. *Journal of Small Business Management*, 56(3):412-34.
- Wang, C. Brabenec, T. Gao, P. & Tang, Z. (2021). The Business Strategy, Competitive Advantage and Financial Strategy: A Perspective from Corporate Maturity Mismatched Investment. *Journal of Competitiveness*, 13(1), 164–181.
- Xiong, L. King, C. and 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.
- Zarei, A, (2016), The Performance of Export Companies: An Analysis of the Role of Employee Branding Behaviors on Brand Equity, *International Business Management*, 3(2): 43-60 (in persian).

