

Fuzzy Modeling of Employee Brand-Building Behaviors: Analyzing Causal Relationships Among Organizational Factors

Ali Omid

PhD in Public Administration,
Organizational Behavior, Tehran University
of Medical Sciences, Tehran, Iran

Abstract

This study was conducted to explain and analyze the factors influencing human resource brand-building behaviors and to design a fuzzy cognitive map to illustrate the causal relationships among these factors. Human resource brand-building behaviors, which reflect the organization's brand personality, are shaped through the way employees interact with customers and play a significant role in conveying the brand's distinctive attributes. The present research is applied in nature and employed a mixed qualitative-quantitative method with a survey and exploratory approach. In the qualitative phase, data were collected through semi-structured interviews with 20 management scholars and human resource managers. Content validity was assessed, yielding a CVR of 0.78 and a CVI of 0.85, while coding reliability was confirmed using Cohen's kappa coefficient of 0.81. In the quantitative phase, the same participants completed a pairwise comparison questionnaire based on the fuzzy cognitive map, and test-retest reliability was reported with a coefficient of 0.83. The findings indicated that inspirational leadership, brand-oriented organizational culture, and training are the three key factors influencing human resource brand-building behaviors. These factors, by strengthening brand image, improving organizational performance, and increasing customer satisfaction and loyalty, contribute to the development of strong brand equity and sustainable competitive advantage. The novelty of this study lies in presenting an interactive fuzzy cognitive map to explain the causal relationships among the factors and in providing an analytical tool to support managerial decision-making in the field of human resource branding.

Keywords: Branding behaviors, Human resource management, organizational branding, organizational culture, fuzzy mapping analysis.

1. Introduction

In today's highly competitive environment, organizations achieve greater success when they develop advantages that are difficult for competitors to imitate. One of the most effective strategies in this regard is human resource brand-building behavior—the manifestation of a brand's personality and values through employees' actions and performance. These behaviors are particularly evident at the frontline of the organization, where employees directly interact with customers, playing a crucial role in shaping customer experience, satisfaction, and loyalty. Frontline employees serve as the living showcase of the brand, and their behavior reflects the organization's values, attitudes, and strategic orientation. The research literature indicates that human resource brand-building behaviors can effectively bridge the gap between corporate branding and human resource performance, reinforcing the brand image in the minds of customers. Despite the importance of this concept, specialized studies—especially in the context of domestic research—remain limited, leaving a significant theoretical gap. Therefore, identifying and modeling the factors influencing these behaviors is both theoretically and practically significant. The main objective of this study is to explore and analyze the phenomenon of human resource brand-building behaviors and to examine their antecedents and consequences. The findings can help managers design more effective monitoring and management processes, thereby strengthening the brand and achieving sustainable competitive advantage through improved employee behavior. Moreover, this study contributes to closing the existing research gap and advancing knowledge in the fields of human resource management and organizational branding.

2. Literature Review

In today's competitive business environment, employees' behaviors and attitudes—especially in customer interactions—serve as a unique competitive advantage. Human resource brand-building behaviors include voluntary actions that go beyond formal job roles to strengthen the brand image and foster customer satisfaction and loyalty. Employees act as brand ambassadors, communicating the brand's identity through their actions and interactions. When they truly internalize brand values, they become powerful representatives of the organization. Developing a brand-aligned culture, offering continuous training, and enhancing motivation and job satisfaction are key to

encouraging such behaviors. The concept is supported by theories such as role theory, organizational commitment, social identity, psychological capital, and extra-role behavior theory. Ultimately, frontline employees play the most influential role in shaping customer perceptions, and organizations can empower them through training, managerial support, and a positive work environment to enhance both customer experience and brand competitiveness.

3. Methodology

The present study employs a mixed-method (qualitative–quantitative) approach. From a philosophical perspective, it follows a deductive–inductive reasoning framework and is applied in nature. Data collection was conducted exploratorily. The statistical population consisted of senior managers and human resource managers from various organizations. Using a purposeful sampling method and based on the principle of theoretical saturation, 20 participants were selected to provide insights regarding the phenomenon of emotional contagion and human resource brand-building behaviors. In the qualitative phase, data were collected through semi-structured interviews and analyzed using content analysis and coding techniques with the aid of MAXQDA software. The validity of the qualitative data was ensured through content and theoretical validation, while reliability was confirmed using intra-coder and inter-coder reliability methods.

In the quantitative phase, data were collected via a pairwise comparison questionnaire and analyzed using the Fuzzy Cognitive Mapping (FCM) method. Respondents rated the relationships among components on a five-point Likert scale (from “very high” to “very low”). The linguistic expressions were converted into triangular fuzzy numbers, and then defuzzification was performed using the fuzzy averaging method to obtain crisp values.

Subsequently, three key indices were calculated for each component:

- Influence power – indicating the degree to which each factor affects others.
- Receptivity capacity – indicating the degree to which each factor is influenced by others.
- Centrality index – the sum of the two previous indices, reflecting the overall importance of each factor in the model.

In the final stage, the defuzzified data were analyzed using Gephi software, and a causal relationship model was developed to determine

the position, interconnections, and relative influence of each component in shaping human resource brand-building behaviors.

4. Results

This research presents findings from both qualitative and quantitative analyses. In the qualitative phase, interviews with 20 human resource managers and experts were analyzed using MAXQDA software. Content analysis yielded 20 main codes—10 antecedents and 10 outcomes of human resource brand-building behaviors. The most important antecedents included a brand-oriented organizational culture, inspirational and brand-driven leadership, employee training, motivational systems, trust in management, positive work experience, and alignment between individual and organizational goals. The key outcomes were improved organizational performance, customer loyalty, enhanced brand image, competitive advantage, and stronger brand–customer relationships. Interview results emphasized that frontline employees are more likely to engage in brand-oriented behaviors when supported by management, training, and a motivating work environment. In the quantitative section, a questionnaire based on the qualitative results was analyzed using the Fuzzy Cognitive Mapping (FCM) method. Linguistic data were converted into fuzzy numbers, and three indices were calculated: influence power, receptivity capacity, and centrality index. Results showed that inspirational, brand-driven leadership had the highest centrality, making it the most critical antecedent. Improved organizational performance showed the highest influence power, representing the most significant outcome. Using Gephi software, a final causal model was developed linking internal organizational factors to external brand outcomes.

Acknowledgment

Hereby, we sincerely express our gratitude for the valuable efforts and sincere cooperation of the journal team in enhancing the quality and publication of this research.

مدل سازی فازی رفتارهای برندساز منابع انسانی؛ با رویکرد تحلیل روابط علی عوامل سازمانی

دکتری مدیریت دولتی، گرایش رفتار سازمانی، دانشگاه علوم پزشکی تهران،
تهران، ایران

علی امیدی 

چکیده

این پژوهش باهدف تبیین و تحلیل عوامل مؤثر بر رفتارهای برندساز منابع انسانی و طراحی یک نگاهت فازی جهت نمایش روابط علی میان این عوامل انجام شد. رفتارهای برندساز منابع انسانی که بازتاب دهنده شخصیت برند سازمان هستند، از طریق نحوه تعامل کارکنان با مشتریان شکل می گیرند و نقش مهمی در انتقال ویژگی های متمایز برند دارند. مطالعه حاضر کاربردی بوده و با روش ترکیبی کیفی-کمی و رویکردی پیمایشی و اکتشافی انجام شد. در بخش کیفی، داده ها از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۲۰ نفر از اساتید مدیریت و مدیران منابع انسانی جمع آوری شد. برای ارزیابی روایی محتوایی، شاخص CVR برابر ۰.۷۸ و CVI برابر ۰.۸۵ به دست آمد و پایایی کدگذاری با استفاده از ضریب کاپای کوهن ۰.۸۱ تأیید شد. در بخش کمی، همان افراد پرسش نامه مقایسه زوجی مبتنی بر نگاهت فازی را تکمیل کردند و پایایی بازآزمون با ضریب ۰/۸۳ گزارش شد. یافته ها نشان داد که رهبری الهام بخش، فرهنگ سازمانی برند محور و آموزش، سه عامل کلیدی و اثرگذار بر رفتارهای برندساز منابع انسانی هستند. این عوامل از طریق تقویت تصویر برند، بهبود عملکرد سازمانی و افزایش رضایت و وفاداری مشتریان به ایجاد سرمایه برند قوی و مزیت رقابتی پایدار کمک می کنند. نوآوری پژوهش در ارائه نگاهت فازی تعاملی برای تبیین روابط علی میان عوامل و ارائه ابزاری تحلیلی برای تصمیم گیری مدیران در حوزه برندسازی منابع انسانی نهفته است.

کلیدواژه ها: رفتارهای برندساز، مدیریت منابع انسانی، برندینگ سازمانی، فرهنگ سازمانی، تحلیل نگاهت فازی

مقدمه

در دنیای امروز که فضای رقابتی به شدت فزاینده است، برندها، شرکت ها و سازمان هایی موفق تر خواهند بود که بتوانند مزیت های متمایزی نسبت به رقبا خود ایجاد کنند. به بیان دیگر، هر سازمانی که در استراتژی ها و برنامه های خود بتواند از راهکارهایی بهره برد که برای رقبا

قابل تقلید و کپی برداری نباشد، شانس بیشتری برای کسب مزیت رقابتی پایدار دارد (Putri, Zaini, Manshur, Khaer, 2024). یکی از این راهبردها که در تقاطع رفتار سازمانی و رفتار فردی قرار دارد و به عنوان حلقه واسط میان برند تجاری و عملکرد منابع انسانی عمل می کند، خلق رفتارهای برندساز منابع انسانی است. این رفتارها به معنای بروز ویژگی های منحصر به فرد شخصیت برند از طریق عملکرد و رفتار کارکنان و نیروی انسانی سازمان است (Murillo-Ramos, Huertas-Valdivia, García-Muiña, 2024). مجموعه ای از اقدامات و واکنش هایی هستند که کارکنان در خط مقدم سازمان از خود نشان می دهند و در شکل دهی ذهنیت مثبت و تجربه مطلوب مشتریان نسبت به برند نقش کلیدی ایفا می کنند (Li, Xie, Fu, 2025). ادبیات موضوع نشان می دهد که این رفتارها عمدتاً در نقطه تماس مستقیم کارکنان با مشتریان، یعنی خط مقدم سازمان، بروز می یابد (Iqbal, Jan, 2025). به عبارت دیگر، نحوه تعامل و رفتار کارکنان با مشتریان اهمیت ویژه ای دارد، چراکه مشتریان رفتارهای کارکنان را مشاهده کرده و آن را به عنوان یکی از عوامل اصلی در انتخاب برند، میزان رضایت و وفاداری خود قلمداد می کنند. با توجه به شدت رقابت در بازارهای مختلف، توجه به رفتارهای برندساز منابع انسانی به یک ضرورت حیاتی بدل شده است. شرکت ها و برندهایی که در صنایع گوناگون فعالیت می کنند، باید به رفتار کارکنان خود در مواجهه با مشتریان به طور ویژه توجه داشته باشند (Zafar, Suseno, 2024). رفتار کارکنان به ویژه کسانی که در خط مقدم با مشتریان در تعامل مستقیم هستند، بازتابی از شخصیت برند، نگرش مدیران و استراتژی های بازاریابی مشتری محور سازمان است. این رفتارها به مثابه ویرترین برند و نمایانگر تعهد سازمان به مشتری مداری محسوب می شوند؛ بنابراین، برای شرکت ها و برندهای فعال در صنایع مختلف که مستقیماً با مشتریان در ارتباط اند، شناسایی، بهبود و تقویت رفتارهای برندساز منابع انسانی از اهمیت بالایی برخوردار است. نقش حیاتی منابع انسانی و کیفیت رفتار و عملکرد آنها در فرایند برندسازی، در سال های اخیر توجه زیادی را به خود جلب کرده است. با این حال، مرور ادبیات پژوهشی نشان می دهد که مطالعات اندکی به صورت تخصصی به موضوع رفتارهای برندساز منابع انسانی پرداخته اند و این موضوع همچنان دارای خلأ نظری قابل توجهی است، به ویژه در پژوهش های داخلی (Le et al, 2025). در شرایط رقابتی پیچیده و پویا امروز، برندها به عنوان یکی از مهم ترین دارایی های سازمان ها شناخته می شوند و نقش حیاتی در جذب و نگهداشت

مشتریان ایفا می‌کنند. یکی از عوامل کلیدی در تقویت برند سازمانی، رفتارهای برندساز منابع انسانی است که می‌تواند ارتباط مؤثر و مثبتی میان کارکنان و مشتریان ایجاد کند و تصویر برند را در ذهن مخاطبان تقویت نماید شریعت‌نژاد، علی . (2024) این پژوهش بر نقش استراتژیک کارکنان خط مقدم در شکل‌دهی تجربه مشتری و ایجاد وفاداری تأکید دارد و اهمیت شناخت عوامل مؤثر بر رفتارهای برندساز منابع انسانی را نشان می‌دهد. باوجود تأثیر منابع انسانی در ایجاد مزیت رقابتی پایدار، پژوهش‌های داخلی در این حوزه محدود است و این مطالعه تلاش می‌کند با شناسایی و مدل‌سازی عوامل مؤثر، خلأ علمی را پر کند. هدف تحقیق، تحلیل عوامل شکل‌دهنده رفتارهای برندساز و پیامدهای آن برای سازمان است تا مدیران بتوانند فرایندهای مدیریتی و تصمیم‌گیری بهینه‌تری پیاده کنند. در نهایت، این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال است که: چه عواملی رفتارهای برندساز منابع انسانی را شکل می‌دهند و این رفتارها چه تأثیری بر سازمان و برند دارند؟

مبانی نظری پژوهش

رفتارهای برندساز منابع انسانی

در دنیای پر رقابت امروز، شرکت‌ها و سازمان‌هایی که بتوانند مزیت رقابتی پایدار و غیرقابل تقلید ایجاد کنند، موفق‌تر خواهند بود. این مزیت‌ها تنها محدود به برنامه‌ها و استراتژی‌های سازمانی، بازاریابی یا تبلیغاتی نیستند، زیرا این موارد معمولاً توسط رقبا قابل کپی‌برداری هستند (Ali, Jamshed, Sair, 2025). آنچه در ذهنیت و رفتار مدیران و کارکنان و همچنین شخصیت برند شکل می‌گیرد، به عنوان یک عامل متمایزکننده و غیرقابل جایگزین مطرح است. یکی از این عوامل کلیدی، رفتارهای منابع انسانی و اقدامات کارکنان است که می‌تواند به تقویت موقعیت شرکت نزد مشتریان، ایجاد تصویر مثبت از برند و خلق تجربه مطلوب برای مخاطبان منجر شود (Gupta, Kaur, S, 2024). رفتارهای برندساز منابع انسانی به مجموعه‌ای از رفتارهای کارکنان گفته می‌شود که فراتر از شرح وظایف رسمی آنهاست و به افزایش ارزش سازمان و ایجاد ذهنیت مثبت مشتریان نسبت به برند کمک می‌کند (Saeed, Ahmed, Boğan, Abul, Qammar, 2025). این رفتارها به معنای مشارکت فعال کارکنان، چه در محیط کار و چه خارج از آن، در جهت ترویج وجهه برند و معرفی قابلیت‌ها و مزایای آن به مشتریان است. کارکنان خط مقدم و کسانی که به طور مستقیم با مشتریان در تعامل هستند، نقش حیاتی در این فرایند دارند. رفتارهای برندساز منابع انسانی به دو شکل بروز می‌یابند: رفتارهای درون

نقشی و فراتر از نقش رسمی. (Nawaz, Talib, Abbas, 2025) رفتارهای درون نقشی زمانی اتفاق می‌افتد که کارکنان استانداردهای تعیین شده توسط سازمان را به‌عنوان نماینده برند رعایت کنند، درحالی‌که رفتارهای فراتر از نقش شامل اقداماتی است که کارکنان برای بهبود برند فراتر از شرح وظایف رسمی خود انجام می‌دهند. (Gupta et al., 2024)

تعاریف رفتارهای برندساز منابع انسانی

از منظر مفهومی، رفتارهای برندساز منابع انسانی بیانگر پذیرش مسئولیت کارکنان در برقراری ارتباط مناسب با مشتریان است؛ آنها باید رفتار و برخوردی دوستانه و محترمانه داشته باشند و ضمن تبلیغ مثبت برند، نشان‌دهنده شخصیت و اهداف سازمان در مواجهه با مشتری باشند. (Barros-Arrieta & García-Cali, 2021) در ادامه تعاریف مهم مرتبط با رفتارهای کارکنان در نقش سفیر برند و اثر آن بر تجربه مشتری و تصویر برند ارائه شده است (جدول ۱). لازم به ذکر است که برخی از این تعاریف به اندیشمندان بزرگی مانند دراکر، پورتر و کاتلر نسبت داده شده است، اما این افراد به طور مستقیم از اصطلاح «رفتارهای برندساز منابع انسانی» استفاده نکرده‌اند؛ تعاریف ارائه شده بر اساس برداشت و بسط مفاهیم مطرح شده توسط این محققان در زمینه مدیریت، استراتژی و برندینگ استخراج شده‌اند.

جدول ۱. تعاریف رفتارهای برندساز منابع انسانی

شماره	تعریف رفتارهای برندساز منابع انسانی	مرجع
1	پیتر دراکر: (Peter Drucker) رفتار کارکنان نمایانگر واقعی ارزش‌ها و فرهنگ سازمان است؛ وقتی کارکنان به‌عنوان سفیران برند عمل کنند، تصویر برند به شکل ملموس در ذهن مشتریان نقش می‌بندد.	Drucker, 1994
2	مایکل پورتر: (Michael Porter) مزیت رقابتی پایدار زمانی ایجاد می‌شود که رفتارها و فعالیت‌های سازمانی، از جمله رفتار منابع انسانی، غیرقابل تقلید و به‌عنوان بخشی از استراتژی برند شکل گیرد.	Porter, 1985
3	فیلیپ کاتلر: (Philip Kotler) برند در واقع وعده‌ای است که کارکنان به مشتریان می‌دهند؛ رفتار کارکنان خط مقدم، تعیین‌کننده اصلی تجربه برند و وفاداری مشتری است.	Kotler & Keller, 2016

4	جان کلاگ (John P. Kotter): تحول سازمانی موفق نیازمند این است که کارکنان نه تنها نقش‌های خود را ایفا کنند، بلکه به فعالان برندسازی سازمان تبدیل شوند و با رفتارهایشان، ارزش برند را به مشتریان منتقل کنند.	Kotter, 1996
5	گری آرمسترانگ (Gary Armstrong): رفتار کارکنان نمایانگر استراتژی‌های برند و فرهنگ سازمانی است و تأثیر مستقیمی بر تجربه مشتری و تصویر برند دارد.	Armstrong & Taylor, 2020

کارکنان به عنوان پیام‌آوران برند

در دنیای امروز که رقابت میان سازمان‌ها بسیار شدید شده است، کارکنان نقش بسیار مهمی در انتقال و تقویت برند سازمان دارند. کارکنان به عنوان پیام‌آوران برند¹، نه تنها نمایندگان رسمی برند هستند، بلکه نقش کلیدی در شکل‌دهی به ادراک مشتریان و تجربه‌ای که از برند دریافت می‌کنند، ایفا می‌کنند (Edwards, 2020). آنها از طریق رفتار، گفتار و نحوه تعامل خود با مشتریان، ارزش‌ها و پیام‌های برند را به صورت مستقیم به مخاطبان منتقل می‌کنند (Kumar & Pansari, 2021). مطالعات اخیر نشان می‌دهد که مشارکت فعال کارکنان در ترویج برند، باعث افزایش وفاداری مشتری و بهبود تصویر برند در بازار می‌شود (Jiang et al, 2022). کارکنان هنگامی که خود را به برند متعهد بدانند و پیام‌های سازمان را باور کنند، می‌توانند به بهترین شکل ممکن این پیام‌ها را به مشتریان انتقال دهند (Singh & Hess, 2023). به همین دلیل، سازمان‌ها باید محیطی فراهم کنند که انگیزش، رضایت شغلی و تعهد کارکنان را افزایش دهد تا آنها به پیام‌آوران واقعی برند تبدیل شوند (Nguyen et al., 2021). یکی از راهکارهای کلیدی برای تقویت نقش کارکنان به عنوان پیام‌آوران برند، آموزش مستمر و ایجاد فرهنگ سازمانی همسو با ارزش‌های برند است. این اقدامات به کارکنان کمک می‌کند تا درک عمیق‌تری از برند داشته و رفتارهای خود را با مأموریت و چشم‌انداز سازمان هماهنگ کنند (Patel & Desai, 2022). در نهایت، می‌توان گفت که کارکنان پیام‌آوران زنده و پویا برند هستند که می‌توانند به عنوان یک منبع مهم مزیت رقابتی برای سازمان محسوب شوند. توجه به این موضوع و سرمایه‌گذاری در نیروی انسانی می‌تواند به شکل قابل توجهی موجب افزایش قدرت برند و موفقیت سازمان در بازار شود.

نظریه‌های مرتبط با رفتارهای برندساز منابع انسانی

¹ Brand Ambassadors

۱. براساس نظریه رفتارهای برندساز منابع انسانی، نحوه رفتار کارکنان خط مقدم با مشتریان بسیار تعیین کننده است، زیرا این تعاملات می تواند ارتباط عاطفی بین مشتری و برند را تقویت کند که نهایتاً به ایجاد اعتماد و وفاداری مشتریان می انجامد و از نظر رقابتی مزیت محسوب می شود. (Ercantan, Eyupoglu, 2022) در این زمینه، درک نقش خود کارکنان در تحقق این رفتارها و اقدامات لازم برای ارائه تجربه مثبت و تقویت برند در ذهن مشتریان بسیار اهمیت دارد (Rinaldi, Sunaryo Putra, 2022) در ادامه مهم ترین نظریه های مرتبط با رفتارهای برندساز منابع انسانی آورده شده است.
۲. **نظریه نقش سازمانی^۱**
این نظریه بیان می کند که کارکنان رفتارهای خود را بر اساس نقش ها و انتظارات سازمانی شکل می دهند. رفتارهای برندساز منابع انسانی زمانی رخ می دهد که کارکنان فراتر از وظایف رسمی خود، به عنوان نماینده برند عمل کنند و نقش برند را در تعامل با مشتریان به خوبی ایفا نمایند (Zvarikova, Cug, Hamilton, 2022).
۳. **نظریه تعهد سازمانی^۲**
این نظریه بر اهمیت تعهد عاطفی و شناختی کارکنان به سازمان تأکید دارد. کارکنانی که تعهد قوی به برند و سازمان دارند، رفتارهای برندساز بیشتری از خود نشان می دهند که به شکل گیری تجربه مثبت مشتری و وفاداری به برند کمک می کند (Zvarikova, Cug, Hamilton, 2022).
۴. **نظریه هویت اجتماعی^۳**
طبق این نظریه، کارکنان بخشی از هویت خود را از طریق تعلق به سازمان و برند شکل می دهند و برای حفظ این هویت، رفتارهای هماهنگ با ارزش ها و تعهدات برند را نشان می دهند (Marin, Nilă, 2021).
۵. **نظریه سرمایه روان شناختی^۴**
این نظریه بر نقش ویژگی های مثبت روان شناختی مانند امید، خودکارآمدی،

¹ Role Theory

² Organizational Commitment Theory

³ Social Identity Theory

⁴ Psychological Capital Theory

انعطاف‌پذیری و خوش‌بینی کارکنان در ایجاد رفتارهای برندساز تأکید می‌کند. کارکنانی با سرمایه روان‌شناختی بالا، انگیزه و انرژی بیشتری برای نمایش رفتارهای مثبت برند دارند. (Küpper, Klein, Völckner, 2021)

۶. نظریه رفتار فرانقشی^۱

این نظریه به رفتارهایی اشاره دارد که کارکنان فراتر از شرح وظایف رسمی خود انجام می‌دهند، مانند حمایت از برند، تبلیغ مثبت و تلاش برای بهبود تجربه مشتری که همگی جزئی از رفتارهای برندساز منابع انسانی محسوب می‌شوند (Zafar, et al., 2024).

در پژوهش حاضر، نظریه‌های سرمایه روان‌شناختی و هویت اجتماعی به‌عنوان مبانی نظری رفتارهای برندساز منابع انسانی معرفی شده‌اند. سرمایه روان‌شناختی، شامل مؤلفه‌های خودکارآمدی، امید، تاب‌آوری و خوش‌بینی، توضیح می‌دهد که کارکنانی که از سطح بالایی از سرمایه روان‌شناختی برخوردارند، با اعتماد به توانایی‌های خود و انگیزه بالا، رفتارهای برندساز مثبت نشان می‌دهند. همچنین نظریه هویت اجتماعی نشان می‌دهد که کارکنان با درک هویت‌سازمانی و هم‌راستایی با ارزش‌های برند، خود را جزئی از برند می‌دانند و رفتارهای سازگار با هویت برند را تقویت می‌کنند. در مدل نهایی پژوهش، این دو نظریه به‌عنوان پایه‌ای مفهومی برای شناسایی و تبیین عوامل مؤثر (مانند رهبری الهام‌بخش، فرهنگ سازمانی برند محور و آموزش کارکنان) و پیامدهای رفتارهای برندساز منابع انسانی عمل کرده‌اند و به تحلیل روابط علی میان متغیرها و تدوین نگاشت فازی کمک کرده‌اند، به گونه‌ای که نشان‌دهنده چگونگی تأثیر عوامل فردی و سازمانی بر رفتارهای برندساز و نتایج حاصل از آن است.

کارکنان پیش‌خوان و رفتارهای حمایتی از برند توسط منابع انسانی

کارکنان پیش‌خوان که به‌عنوان نیروی انسانی در تماس مستقیم با مشتریان شناخته می‌شوند، نقش بسیار مهمی در شکل‌دهی تجربه مشتری و تقویت برند سازمان ایفا می‌کنند. این گروه از کارکنان، به دلیل ارتباط مستقیم و مستمر با مشتریان، به‌عنوان نمایندگان اصلی برند در نظر گرفته می‌شوند و رفتارهای آنان به طور مستقیم بر ادراک مشتریان از کیفیت خدمات و هویت برند تأثیرگذار

¹ Extra-role Behavior Theory

است. (Küpper et al., 2021) رفتارهای حمایتی از برند توسط منابع انسانی، شامل مجموعه اقداماتی است که کارکنان به منظور تقویت و حفظ تصویر مثبت برند انجام می‌دهند. این رفتارها فراتر از وظایف رسمی کارکنان بوده و باهدف افزایش وفاداری مشتری، ایجاد ارزش افزوده برای برند و بهبود جایگاه رقابتی سازمان طراحی شده‌اند. (Marin et al, 2021) کارکنان پیش‌خوان با اجرای این رفتارها، به‌عنوان پل ارتباطی میان سازمان و مشتریان عمل کرده و می‌توانند تعهد سازمانی و ارتباط احساسی مشتریان با برند را تقویت کنند. (Rinaldi et al., 2022) بنابراین، سازمان‌ها باید با ایجاد محیط کاری حمایتی و فراهم‌کردن آموزش‌های لازم، کارکنان پیش‌خوان را در انجام رفتارهای برندساز توانمند سازند تا ضمن بهبود تجربه مشتری، نقش کلیدی در حفظ و ارتقای برند داشته باشند.

پیشینه پژوهش

بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که مطالعات درباره رفتارهای برندساز منابع انسانی محدود و ناقص است. پژوهش‌های داخلی بسیار اندک و پژوهش‌های خارجی نیز از دیدگاه‌های محدودی به این موضوع پرداخته‌اند و مطالعه‌ای که به طور مستقیم فرایند شکل‌گیری این رفتارها را با تحلیل نگاشت فازی بررسی کند، وجود ندارد. این کمبودها ضرورت انجام این تحقیق را برجسته می‌سازد.

در پژوهش‌های داخلی علی شریعت‌نژاد (۱۴۰۳) در تحقیق با عنوان شناسایی و تحلیل پیشایندها و پسایندهای رفتارهای برندساز منابع انسانی: تکنیک دیمتل فازی نشان دادمهمترین عوامل پسایندی و پیامدهای رفتارهای برندساز منابع انسانی خلق مزیت رقابتی غیرقابل تقلید، موضع سازی قوی برند و سازمان نزد مشتریان، ایجاد هواخواهی بیشتر به برند و سازمان در میان مشتریان و تجربه مثبت مشتریان از تعامل با کارکنان سازمان است.

پژوهش جمشیدی و همکاران (۱۴۰۴) مدل ارزش ویژه برند را بر اساس مزیت رقابتی پایدار، استراتژی بازاریابی و تصویر ذهنی شرکت ارائه داد که نشان می‌دهد این عوامل به طور معناداری بر تقویت ارزش ویژه برند تاثیرگذارند. همچنین، استفاده از این مدل به شرکت‌ها کمک می‌کند تا با تمرکز بر مزیت رقابتی و تصویر ذهنی مثبت، جایگاه برند خود را در بازار بهبود بخشند. پژوهش صوری و همکاران (۱۴۰۱) مدل توسعه رفتار شهروندی برند در کارکنان گردشگری پزشکی را اعتبارسنجی کرد که نتایج نشان‌دهنده صحت و پایداری بالای مدل در این حوزه بود.

همچنین، این مدل به درک بهتر رفتار کارکنان و تأثیر آن بر تقویت برند گردشگری پزشکی کمک می‌کند.

پژوهش افشین و همکاران (۱۳۹۹) نقش ارزش ویژه برند را در افزایش سهم بازار با تمرکز بر رفتار اطلاع‌یابی و نیازهای اطلاعاتی مشتریان مراکز تجاری کیش بررسی کرد. نتایج نشان داد که ارزش ویژه برند به طور مستقیم و غیرمستقیم از طریق تأثیر بر رفتار اطلاع‌یابی، سهم بازار را افزایش می‌دهد.

زارعی (۱۳۹۸) به واکاوی نقش رفتارهای برندساز کارکنان در ارزش ویژه برند پرداخته است. نتایج این پژوهش نشان داد مشارکت، تبلیغات دهان به دهان مثبت، رفتار درون نقش برندسازی و تمایل بر ادامه همکاری بر ارزش ویژه برند تأثیر مثبت و معناداری دارد.

شفیع‌زاده و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان آزمون مدل برندگرایی و ارتباطات درون کارکردی بر رفتارهای برندساز منابع انسانی به این نتیجه رسیدند که برندگرایی و ارتباطات درون کارکردی تأثیر مثبتی بر رفتارهای برندساز منابع انسانی دارند.

در پژوهشی دیگر حسینی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهش خود به بررسی عوامل موثر مؤثر رفتار کارمندان به عنوان سفیران برند پرداختند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان می‌دهد که رفتارهای منابع انسانی در شناخت برند توسط مشتریان اثرگذار است. در خصوص پژوهش‌های خارجی صورت گرفته نیز باید افزود،

قلیچ لی و بیات (۱۳۹۸)، در پژوهشی با عنوان مشارکت کارکنان خط مقدم شرکت و رفتارهای مشتری مدارانه آن‌ها، نقش رفتارهای کارکنان خط مقدم در مشتری‌مداری را بسیار پر اهمیت می‌دانند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که رفتارهای مشتری‌مدارانه و مشارکت کارکنان خط مقدم شرکت بر عملکرد شرکت در بازار تأثیر بسزائی دارد.

Adamo et al. (2019) در پژوهش خود نشان می‌دهند که کارکنان شرکت از طریق انجام

وظایف فرائقشی و رفتارهای شهروندی سازمانی، موقعیت رقابتی برند را تثبیت می‌نمایند.

در یک پژوهش دیگر Mazy and Rosani (2015)، به بررسی نقش رفتارهای برندساز منابع انسانی در قالب یک مدل پرداخته‌اند. نتایج پژوهش آن‌ها بیانگر آن است که رفتارهای برندساز کارکنان منجر به ایجاد نتایج رقابتی مرتبط با نام تجاری می‌شود.

King and fong (2013)، 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 برند محور 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 Moorhart et al. (2009) 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.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به صورت ترکیبی و با رویکرد کیفی و کمی انجام شده و از نظر فلسفه پژوهش، از نوع قیاسی-استقرایی است. این مطالعه کاربردی با شیوه گردآوری داده‌های اکتشافی انجام شد و جامعه آماری آن شامل ۲۰ نفر از مدیران ارشد و مدیران منابع انسانی بود که با نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اصل اشباع نظری انتخاب شدند. پس از ۲۰ مصاحبه، هیچ کد جدیدی به دست نیامد و سه مصاحبه اضافی نیز این موضوع را تأیید کرد. در بخش کیفی، داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری و با استفاده از تحلیل محتوا در نرم‌افزار MAXQDA کدگذاری شدند. برای بررسی روایی محتوایی، شاخص‌های CVR برابر ۰.۷۹ و CVI برابر ۰.۸۶ به دست آمد که نشان‌دهنده کفایت محتوایی ابزار است. برای پایایی کدگذاری، از دو کدگذار مستقل استفاده شد و ضریب کاپای کوهن برابر ۰.۸۲ و درصد توافق میان کدگذاران ۸۷ درصد محاسبه گردید که نشان‌دهنده پایایی مناسب است.

به منظور تأمین معیارهای اعتمادپذیری کیفی، اقدامات متعددی انجام شد، اعتبارپذیری^۱ از طریق بازیابی مشارکت‌کنندگان و مقایسه داده‌ها با منابع مختلف (مثلت‌سازی) افزایش یافت. قابلیت تعمیم^۲ با ارائه توصیف دقیق زمینه پژوهش و ویژگی‌های جامعه آماری تقویت شد تا امکان تعمیم یافته‌ها به موقعیت‌های مشابه فراهم گردد. پایایی^۳ با مستندسازی دقیق فرآیند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها و بازیابی همتایان تأمین شد. نهایتاً، قابلیت تأیید^۴ با ثبت شواهد و کدگذاری

¹¹ Credibility

² Transferability

³ Dependability

⁴ Confirmability

مستقل توسط دو محقق و مقایسه نتایج حاصل شد تا اطمینان از بی طرفی و پایایی داده‌ها حاصل شود. پایایی درون‌کدگذار نیز با ضریب 0.84 تأیید شد. در بخش کمی، داده‌ها از طریق پرسش‌نامه مقایسه زوجی مبتنی بر روش نقشه شناختی فازی گردآوری شدند. روایی محتوایی این پرسش‌نامه بر اساس نظر خبرگان تأیید شد و شاخص‌های $CVR = 0.76$ و $CVI = 0.88$ برای آن محاسبه شد. پایایی ابزار با روش بازآزمون مورد ارزیابی قرار گرفت و ضریب بازآزمون 0.83 گزارش شد که بیانگر ثبات مطلوب پرسش‌نامه است. معیارهای خروج خبرگان شامل عدم تکمیل کامل مصاحبه یا پرسش‌نامه، پاسخ‌های متناقض یا ناپایدار، فقدان تجربه مرتبط در حوزه منابع انسانی و نداشتن همکاری کافی در مراحل پژوهش بود. فرایند انتخاب خبرگان تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و پس از ۲۰ مصاحبه، عدم تولید کد جدید تأیید شد. روش نقشه شناختی فازی برای تحلیل روابط علی میان متغیرها به کار گرفته شد و مراحل شش‌گانه آن شامل شناسایی مفاهیم، استخراج روابط، تعیین وزن‌ها، تشکیل ماتریس، تحلیل پویایی و ارائه نداشت نهایی اجرا گردید.

شناسایی عوامل مؤثر و پیامدهای رفتارهای برندساز منابع انسانی: در این مرحله، با استفاده از تحلیل محتوا، عوامل مؤثر و پیامدهای رفتارهای برندساز منابع انسانی در سازمان‌ها استخراج شدند.

۱. تدوین و توزیع پرسش‌نامه: در این مرحله، پرسش‌نامه‌ای مبتنی بر ماتریس مقایسات زوجی طراحی شده و پاسخ‌دهندگان با استفاده از طیف ۵ تایی لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم، خیلی کم) به این مؤلفه‌ها مقیاس دادند.
۲. تبدیل عبارات کلامی استخراج شده به اعداد فازی و تشکیل ماتریس تصمیم فازی: از آنجاکه داده‌های حاصل از پرسش‌نامه به صورت عبارات کلامی بودند، این عبارات به اعداد فازی مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت تبدیل شدند تا نتایج تحلیل به صورت ساده‌تری قابل درک باشد.

جدول شماره ۲. اعداد فازی مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت

متغیرهای کلامی	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
عدد فازی مثلثی	(۱، ۱، ۰/۷۵)	(۱، ۰/۷۵، ۰/۵)	(۰/۷۵، ۰/۵، ۰/۲۵)	(۰/۲۵، ۰، ۰)	(۰، ۰، ۰/۲۵)

مرحله چهارم: انجام فازی‌زدایی با استفاده از روش میانگین فازی و تشکیل ماتریس تصمیم دیفازی؛ در این مرحله، به‌منظور تجزیه و تحلیل دقیق‌تر، اعداد فازی مثلثی که در مراحل قبل به‌دست آمده بودند، به اعداد قطعی تبدیل شدند. برای انجام این تبدیل، از روش میانگین فازی استفاده گردید. به این صورت که با اعمال روابط (۱) و (۲)، عملیات فازی‌زدایی انجام شد و نهایتاً ماتریس تصمیم دیفازی تشکیل گردید. این فرایند کمک می‌کند تا داده‌های فازی به نتایج قطعی و قابل تفسیر برای تحلیل‌های بعدی تبدیل شوند، به‌طوری‌که امکان بررسی روابط و اولویت‌بندی مؤلفه‌ها بادقت بیشتر فراهم می‌آید.

$$(1) \quad A = \frac{\sum_{i=1}^n (a_l^{(i)}, a_m^{(i)}, a_u^{(i)})}{n}$$

$$(2) \quad W = \frac{m_l + 2m_m + m_u}{4}$$

مرحله پنجم: مشخص کردن توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص محوری هر کدام از مؤلفه‌ها

پس از انجام فرایند فازی‌زدایی و به‌دست آوردن ماتریس تصمیم دیفازی شده، در این مرحله توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص محوری برای هر یک از مؤلفه‌ها محاسبه شدند. این محاسبات با استفاده از فرمول‌های (۳)، (۴) و (۵) انجام شد.

- توان تأثیرگذاری: معیاری است که نشان می‌دهد هر مؤلفه تا چه حد می‌تواند بر سایر مؤلفه‌ها تأثیر بگذارد.
- ظرفیت تأثیرپذیری: معیاری است که بیانگر توان پذیرش تأثیر هر مؤلفه از سایر مؤلفه‌ها است.
- شاخص محوری: ترکیبی از توان تأثیرگذاری و ظرفیت تأثیرپذیری است که نشان می‌دهد هر مؤلفه در ساختار کلی تحقیق چه جایگاه و اهمیت محوری دارد.

با انجام این محاسبات، می‌توان اولویت‌ها و روابط بین مؤلفه‌ها را درک کرده و تحلیل‌های دقیق‌تری در خصوص اثرات و ارتباطات آن‌ها انجام داد.

$$Out_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ik} \quad (3)$$

$$In_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ki} \quad (4)$$

$$Cen_{(C_i)} = In_{(C_i)} + Out_{(C_i)} \quad (5)$$

مرحله ششم: تحلیل داده‌ها و طراحی مدل روابط علی

پس از مشخص شدن توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص محوری هر یک از عوامل، داده‌ها به دقت تحلیل شدند و در نهایت شاخص برتری برای هر عامل تعیین گردید. این تحلیل‌ها به منظور شناسایی اهمیت نسبی و ارتباطات بین مؤلفه‌ها انجام شد. پس از این مرحله، داده‌های به دست آمده به نرم‌افزار "گفی (GFI)" منتقل شدند. این نرم‌افزار که ابزاری برای تحلیل شبکه‌ها است، برای مدل‌سازی روابط علی میان متغیرها استفاده گردید. با استفاده از "گفی"، مدل روابط علی ترسیم شد که نشان‌دهنده روابط متقابل و علت و معلولی بین عوامل مختلف بود. این مدل به طور دقیق‌تری روابط پیچیده میان مؤلفه‌ها را آشکار کرده و کمک می‌کند تا درک بهتری از اثرات و تأثیرات متقابل آن‌ها در سازمان‌ها به دست آید.

سؤالات مصاحبه در جدول شماره ۳ ذکر شده است.

جدول شماره ۳. سؤالات مصاحبه

ردیف	سؤالات
۱	به نظر شما کارکنان پیش‌خوان چگونه می‌توانند رفتارهای حمایتی از برند را به بهترین شکل نشان دهند؟
۲	به نظر شما چه عوامل داخلی و خارجی در شکل‌گیری رفتارهای حمایتی منابع انسانی از برند تأثیرگذار هستند؟
۳	از نظر شما رفتارهای حمایتی کارکنان پیش‌خوان چه تأثیری بر وفاداری و رضایت مشتریان دارد؟
۴	به نظر شما سازمان‌ها برای تقویت رفتارهای برندساز کارکنان پیش‌خوان چه اقداماتی باید انجام دهند؟

یافته‌های پژوهش

ویژگی های جمعیت شناختی

ویژگی های جمعیت شناختی شرکت کنندگان در این پژوهش به صورت جدول زیر ارائه شده است.

جدول شماره ۴. ویژگی های جمعیت شناختی اعضای نمونه

جنسیت	فراوانی	سن	فراوانی	تحصیلات	فراوانی	سابقه کار	فراوانی
مرد	۱۶	۳۰ تا ۴۰ سال	۹	کارشناسی	۵	کمتر از ۱۰ سال	۶
زن	۴	۴۱ تا ۵۰ سال	۸	کارشناسی ارشد	۱۰	۱۱ تا ۲۰ سال	۷
		۵۱ سال به بالا	۳	دکتر	۵	بیشتر از ۲۱ سال	۷

یافته های بخش کیفی

در نخستین گام، به منظور شناسایی عوامل مؤثر و پیامدهای رفتارهای برندساز منابع انسانی، مصاحبه هایی با خبرگان برگزار شد. پس از انجام مصاحبه با ۲۰ نفر، متون حاصل به نرم افزار مکس کیودی ای منتقل گردید و فرایند تحلیل و کدگذاری داده های کیفی آغاز شد که شرح کامل سؤالات مصاحبه به صورت جدول زیر است.

جدول شماره ۵. نمونه ای از مصاحبه انجام شده

ردیف	سؤالات	پاسخ نمونه	کدگذاری باز	کدگذاری محوری	کدگذاری انتخابی
۱	به نظر شما کارکنان پیش خوان چگونه می توانند رفتارهای حمایتی از برند را به بهترین شکل نشان دهند؟	وقتی کارکنان پیش خوان آموزش ببینند و در محیطی انگیزشی کار کنند، با رفتار محترمانه و حرفه ای، تصویر مثبتی از برند در ذهن مشتری ایجاد می کنند.	آموزش برند، انگیزش کارکنان، رفتار محترمانه	بهبود تعامل مشتری - کارکنان	نمایش حرفه ای ارزش های برند
۲	به نظر شما چه عوامل داخلی و خارجی در شکل گیری رفتارهای حمایتی منابع انسانی از برند تأثیرگذار هستند؟	حمایت مدیریتی، جو سازمانی مثبت، و پاداش های معنادار باعث می شود کارکنان با میل خود از برند دفاع کنند.	حمایت مدیر، فرهنگ سازمانی، سیستم پاداش	عوامل انگیزشی درون سازمانی	ساختار حمایتی برند محور

۳	از نظر شما رفتارهای حمایتی کارکنان پیش‌خوان چه تأثیری بر وفاداری و رضایت مشتریان دارد؟	وقتی کارکنان با مشتریان همدلانه و مؤثر ارتباط می‌گیرند، حس اعتماد ایجاد می‌شود و احتمال بازگشت مشتری بالا می‌رود.	ارتباط همدلانه، پاسخ‌گویی مؤثر، ایجاد اعتماد	رضایت و وفاداری مشتری	تقویت تجربه برند مشتری
۴	به نظر شما سازمان‌ها برای تقویت رفتارهای برندساز کارکنان پیش‌خوان چه اقداماتی باید انجام دهند؟	سازمان باید سرمایه‌گذاری بیشتری روی آموزش برند، ارزیابی منظم عملکرد و مشارکت کارکنان در اهداف برند داشته باشد.	آموزش برند، مشارکت کارکنان، ارزیابی عملکرد	توسعه رفتارهای برند محور	توانمندسازی منابع انسانی در مسیر برند

پس از بررسی دقیق تمامی مصاحبه‌ها و استخراج کدها، ۲۰ کد کلیدی که شامل عوامل مؤثر و پیامدهای رفتارهای برندساز منابع انسانی بودند، شناسایی و انتخاب شدند که کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی در جدول‌های ۵ و ۶ در زیر آورده شده است.

جدول شماره ۵. پیشایندهای پدیده رفتارهای برندساز منابع انسانی

فرازی از نمونه مصاحبه	کدگذاری باز (کدهای اولیه)	کدگذاری محوری (زیرمقوله‌ها)	کدگذاری انتخابی (مقوله اصلی)
وقتی فرهنگ سازمان بر پایه ارزش‌های برند بنا شده باشد، کارکنان به طور طبیعی این ارزش‌ها را در برخورد با مشتریان منعکس می‌کنند.	هم‌راستاسازی فرهنگ سازمانی با هویت برند، ترویج ارزش‌های مشترک	اشاعه ارزش‌های برند در بین کارکنان	فرهنگ سازمانی برند محور
مدیرانی که خودشان با برند زندگی می‌کنند، به کارکنان انگیزه می‌دهند تا آن‌ها نیز برند را باور کرده و رفتارشان بر آن منطبق باشد.	رهبران الهام‌بخش، الگوسازی رفتاری، ارتباط مستقیم با کارکنان	هدایت کارکنان به سمت تعهد برند	رهبری الهام‌بخش و برندمدار
آموزش برند به کارکنان باعث می‌شود بدانند دقیقاً چطور رفتارشان بر درک مشتری از برند تأثیر می‌گذارد.	برگزاری دوره‌های برندینگ، آموزش تعامل با مشتری، آموزش مهارت‌های نرم	آشنایی با ارزش‌ها، وعده‌ها و رفتارهای برند	آموزش و توانمندسازی کارکنان
وقتی مشتری از نحوه برخورد یک کارمند رضایت دارد و این موضوع باعث تقدیر و پاداش شود، انگیزه ادامه چنین رفتاری در کل مجموعه بالا می‌رود.	پاداش برای رفتارهای برندساز، قدردانی، بازخورد مثبت	تشویق رفتارهای همسو با برند	سیستم‌های انگیزشی و پاداش‌دهی

اگر کارکنان از محل کارشان رضایت داشته باشند، باروحیه بهتر به مشتریان خدمت می‌کنند و این حس به مشتری منتقل می‌شود.	امنیت شغلی، محیط کاری مثبت، تعاملات انسانی سالم	رضایت شغلی و تعهد سازمانی	تجربه کاری مثبت
وقتی کارمند متوجه می‌شود که رفتار او تصویر برند را می‌سازد، خود را در برابر آن مسئول می‌داند.	آگاهی از اهمیت رفتار خود در تجربه برند، حس مالکیت نسبت به برند	درک مسئولیت فردی نسبت به برند	ادراک کارکنان از نقش برند
اگر کارکنان به سازمان اعتماد داشته باشند، با میل شخصی خود برای آن ارزش‌آفرینی می‌کنند.	شفافیت، برقراری عدالت در تصمیمات، رفتار منصفانه مدیران	باور به عدالت و صداقت سازمان	اعتماد به سازمان و مدیران
ارتباط مؤثر میان بخش‌ها باعث می‌شود که همه کارکنان هدف مشترک برند را درک کرده و هماهنگ عمل کنند.	جلسات مشترک، اطلاع‌رسانی منسجم، ارتباطات بین واحدی	تعامل بین‌بخشی و تبادل اطلاعات صحیح	ارتباطات داخلی اثربخش
وقتی اهداف شخصی کارکنان با ارزش‌های برند هماهنگ باشد، انگیزه بیشتری برای رفتارهای برندساز دارند.	هماهنگی ارزش‌های فردی و سازمانی، هم‌راستایی انگیزه‌ها	تطابق اهداف شخصی کارکنان با ارزش‌های برند	همسویی اهداف فردی و سازمانی
کاهش استرس شغلی و بهبود شرایط کاری باعث افزایش رضایت کارکنان و ارائه رفتارهای مثبت در ارتباط با مشتریان می‌شود.	مدیریت استرس، تعادل زندگی کاری، محیط کاری حمایتگر	کاهش فشار کاری و بهبود شرایط محیط کار	مدیریت استرس و بهبود رضایت شغلی

جدول شماره ۶. پساایندهای پدیده رفتارهای برندساز منابع انسانی

فرازی از نمونه مصاحبه	کدگذاری باز (کدهای اولیه)	کدگذاری محوری (زیرمقوله‌ها)	کدگذاری انتخابی (مقوله اصلی)
وقتی کارکنان با احترام و توجه به مشتری پاسخ می‌دهند، تجربه‌ای	رضایت مشتری، رفتار محترمانه، پاسخ‌گویی مؤثر	بهبود ارتباط انسانی و تعامل حرفه‌ای	تقویت تجربه مشتری

متفاوت و دلپذیر برای او ایجاد می‌شود.			
مشتریانی که تعامل خوبی با کارکنان دارند، نه تنها باز می‌گردند بلکه برند را به دیگران نیز معرفی می‌کنند.	اعتمادسازی، بازگشت مجدد مشتری، توصیه برند به دیگران	ایجاد حس اعتماد و تعلق نسبت به برند	افزایش وفاداری مشتریان
برخورد خوب کارکنان، اولین و مهم‌ترین تصویر از برند را در ذهن مشتری شکل می‌دهد.	برداشت مثبت، هم‌ذات‌پنداری با برند، تلقی حرفه‌ای بودن سازمان	شکل‌گیری ذهنیت مثبت از برند	ارتقای تصویر برند در ذهن مخاطب
رفتار حرفه‌ای منابع انسانی باعث می‌شود برند در بازار ارزشمندتر و متمایزتر دیده شود.	ارتقای جایگاه برند، تمایز رقابتی، اعتماد بازار	ارتقای ارزش درک شده برند	افزایش سرمایه برند (Brand Equity)
وقتی رفتار کارکنان با استراتژی برند هماهنگ است، کل سازمان بهتر عمل می‌کند.	افزایش بهره‌وری، انسجام رفتاری، دستیابی به اهداف برند	هم‌راستایی رفتار کارکنان با اهداف سازمان	بهبود عملکرد سازمانی
وقتی کارمندان بدانند که نقش مهمی در ساخت تصویر برند دارند، احساس ارزشمندی بیشتری می‌کنند.	انگیزه کاری، رضایت درونی، افتخار به برند	حس معنا در کار و تعلق سازمانی	ارتقای روحیه و رضایت شغلی کارکنان
کارمندانی که رفتار برند محور دارند، مشکلات مشتری را پیش‌بینی و با آرامش حل می‌کنند.	کاهش نارضایتی، مدیریت درست انتظارات مشتری	پاسخ‌گویی پیش‌دستانه و حل مسئله	کاهش شکایات و نارضایتی مشتریان
رفتارهای برندساز کارکنان می‌تواند عامل اصلی انتخاب یک برند نسبت به رقیب باشد.	خلق تجربه متمایز، رقابت‌پذیری، ترجیح برند توسط مشتری	تمایز خدمات و برخورد انسانی قابل اعتماد	افزایش مزیت رقابتی سازمان
وقتی کارکنان درک کنند که بخشی از برند هستند، همکاری و	افزایش تعامل و همکاری، تقویت حس تعلق	افزایش همبستگی و همسویی در کارکنان	بهبود تصویر داخلی سازمان

			همبستگی میان آن‌ها بیشتر می‌شود.
تقویت ارتباطات برند با مشتری	افزایش ارتباطات مثبت و تعامل مؤثر	گفتگوهای سازنده، شنیدن فعال، پاسخگویی به نیاز مشتریان	ارتباط مؤثر کارکنان با مشتریان باعث تقویت رابطه و رضایت مشتریان از برند می‌شود.

جدول شماره ۷. عوامل مؤثر و پیامدهای رفتارهای برند ساز منابع انسانی

کد	عوامل مؤثر	کد	پیامدها
w1	فرهنگ سازمانی برند محور	w11	تقویت تجربه مشتری
w2	رهبری الهام بخش و برندمدار	w12	افزایش وفاداری مشتریان
w3	آموزش و توانمندسازی کارکنان	w13	ارتقای تصویر برند در ذهن مخاطب
w4	سیستم‌های انگیزشی و پاداش دهی	w14	افزایش سرمایه برند
w5	تجربه کاری مثبت	w15	بهبود عملکرد سازمانی
w6	ادراک کارکنان از نقش برند	w16	ارتقای روحیه و رضایت شغلی کارکنان
w7	اعتماد به سازمان و مدیران	w17	کاهش شکایات و نارضایتی مشتریان
w8	ارتباطات داخلی اثربخش	w18	افزایش مزیت رقابتی سازمان
w9	همسویی اهداف فردی و سازمانی	w19	بهبود تصویر داخلی سازمان
w10	مدیریت استرس و بهبود رضایت شغلی	w20	تقویت ارتباطات برند با مشتری

یافته‌های بخش کمی

در بخش کمی پژوهش، پرسش‌نامه تحقیق بر پایه یافته‌های مرحله کیفی طراحی و در اختیار اعضای نمونه قرار گرفت. پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها، برای تحلیل پذیر کردن عبارات کلامی، این عبارات با استفاده از اعداد فازی مثلثی متناظر با طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت به اعداد فازی تبدیل شدند و ماتریس تصمیم فازی تشکیل گردید. از آنجاکه داده‌های فازی به دلیل ماهیت مبهم خود به راحتی قابل تحلیل نیستند، فرایند فازی‌زدایی

با بهره‌گیری از روش میانگین فازی (مطابق با روابط ۱ و ۲) و با استفاده از نرم‌افزار Excel انجام شد.

در نتیجه فازی‌زدایی، دو ماتریس $[10 \times 10]$ به‌دست آمد که یکی مربوط به عوامل مؤثر و دیگری مربوط به پیامدهای رفتارهای برندساز منابع انسانی است. این ماتریس‌ها که به‌عنوان ماتریس‌های روابط شناخته می‌شوند، در جدول‌های ۷ و ۸ ارائه شده‌اند. سطرها و ستون‌های هر ماتریس نمایانگر عوامل و پیامدهای شناسایی شده در ارتباط با شکل‌گیری رفتارهای برندساز منابع انسانی هستند. لازم به ذکر است که از آنجا که در مقایسات زوجی، اولویت هر عامل نسبت به خودش مقدار ثابتی دارد، عناصر روی قطر اصلی ماتریس دارای مقدار ثابت بوده و در تحلیل نهایی لحاظ نمی‌شوند.

پس از ترسیم ماتریس روابط، محاسبه سه شاخص کلیدی شامل ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی برای هر یک از مؤلفه‌ها انجام شد. این شاخص‌ها باهدف سنجش موقعیت و اهمیت هر متغیر در ساختار روابط بین عوامل و پیامدهای رفتارهای برندساز منابع انسانی محاسبه شدند.

ظرفیت تأثیرپذیری^۱:

این شاخص از مجموع مقادیر ستون مربوط به هر گره در ماتریس روابط به‌دست می‌آید و نشان‌دهنده میزان تأثیرپذیری هر مؤلفه از سایر مؤلفه‌هاست. نتایج پژوهش نشان داد که در میان پیامدها بهبود عملکرد سازمانی و ارتقای تصویر برند در ذهن مخاطب بیشترین ظرفیت تأثیرپذیری را دارند.

توان تأثیرگذاری^۲:

این شاخص از مجموع مقادیر سطر مربوط به هر گره به‌دست آمده و بیانگر میزان تأثیرگذاری هر عامل بر سایر عوامل است. بر اساس یافته‌ها رهبری الهام‌بخش و برندمدار در سازمان به‌عنوان اثرگذارترین عامل، و بهبود عملکرد سازمانی به‌عنوان اثرگذارترین پیامد شناسایی شدند.

¹ Indegree

² Outdegree

شاخص مرکزی^۱:

شاخص مرکزی حاصل جمع دو شاخص بالا یعنی ظرفیت تأثیرپذیری و توان تأثیرگذاری است. این شاخص نشان می‌دهد که هر مؤلفه تا چه اندازه در شبکه روابط جایگاه مرکزی دارد. هر چه مقدار این شاخص بالاتر باشد، نقش آن مؤلفه در ساختار روابط علی پررنگ‌تر است.

بر همین اساس رهبری الهام‌بخش و برنمدار به دلیل برخورداری از بیشترین توان تأثیرگذاری، به‌عنوان مهم‌ترین عامل مؤثر بر شکل‌گیری رفتارهای برنمدار منابع انسانی معرفی شد. همچنین بهبود عملکرد سازمانی، با بالاترین توان تأثیرگذاری، به‌عنوان مهم‌ترین پیامد این پدیده شناخته شد.

پس از محاسبه شاخص‌های ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی، برای هر شاخص فاصله اطمینان ۹۵٪ و انحراف معیار محاسبه شد تا میزان عدم قطعیت نتایج مشخص گردد. همچنین پایایی وزن‌ها با استفاده از آزمون بازآزمون و تحلیل بوت‌استرپینگ مورد ارزیابی قرار گرفت که نشان داد وزن‌های محاسبه‌شده پایدار و قابل اعتماد هستند. در مرحله نهایی، تحلیل حساسیت انجام شد تا تأثیر تغییرات احتمالی وزن عوامل بر ساختار روابط علی و اولویت‌بندی نهایی بررسی شود، و نتایج نشان داد که رهبری الهام‌بخش و برنمدار به‌عنوان مهم‌ترین عامل و بهبود عملکرد سازمانی به‌عنوان مهم‌ترین پیامد، در تمام سناریوهای حساسیت حفظ شده‌اند. تمامی متغیرها با استفاده از این سه شاخص مورد ارزیابی قرار گرفتند و نتایج نهایی در قالب جدول زیر (ارجاع به جدول موردنظر) ارائه شده است.

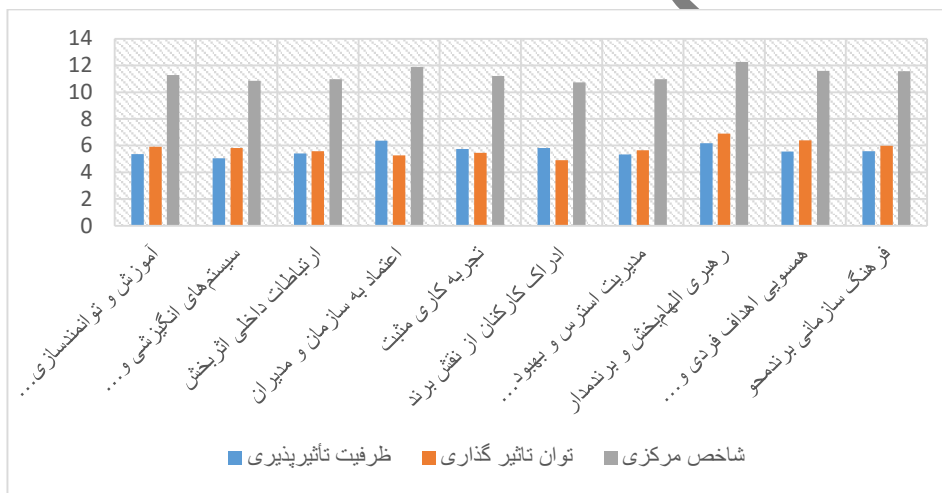
جدول شماره ۸. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

عوامل	ظرفیت تأثیرپذیری	توان تأثیرگذاری	شاخص مرکزی
عوامل مؤثر بر رفتارهای برنمدار منابع انسانی			
آموزش و توانمندسازی کارکنان	۳۷/۵	۵/۹۱	۱۱/۲۸

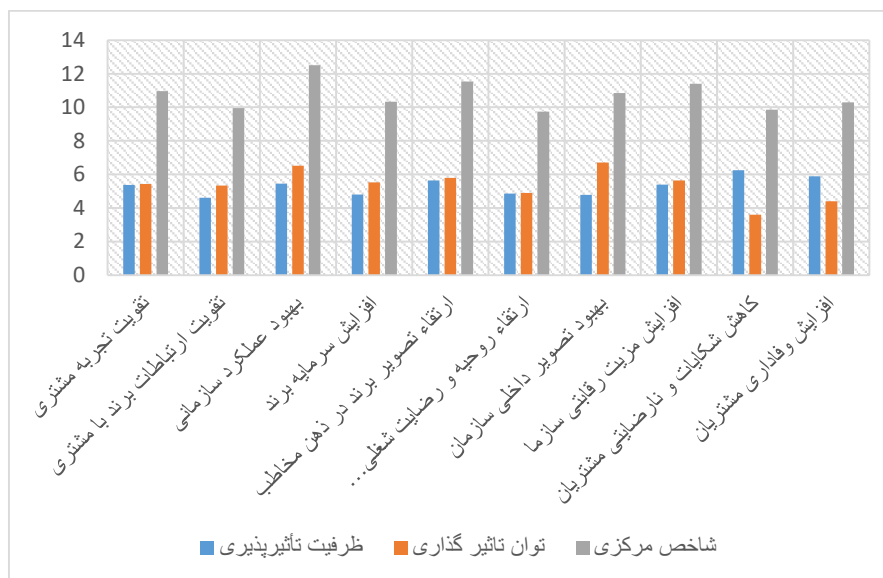
^۱ Centrality

سیستم‌های انگیزشی و پاداش‌دهی	۵/۰۵	۵/۸۱	۱۰/۸۶
ارتباطات داخلی اثربخش	۵/۴۱	۵/۵۷	۱۰/۹۸
اعتماد به سازمان و مدیران	۶/۶۳	۵/۲۶	۱۱/۸۹
تجربه کاری مثبت	۵/۷۵	۵/۴۶	۱۱/۲۱
ادراک کارکنان از نقش برند	۵/۸۳	۴/۹۱	۱۰/۷۴
مدیریت استرس و بهبود رضایت شغلی	۵/۳۳	۵/۶۵	۱۰/۹۸
رهبری الهام‌بخش و برندمدار	۶/۱۸	۶/۰۹	۱۲/۲۷
همسویی اهداف فردی و سازمانی	۵/۵۶	۶/۰۴	۱۱/۶۰
فرهنگ سازمانی برند محور	۵/۵۸	۵/۹۹	۱۱/۵۷
عوامل	تأثیرپذیری	توان تأثیرگذاری	شاخص مرکزی
پیامدهای رفتارهای برندساز منابع انسانی			
تقویت تجربه مشتری	۵/۵۳	۵/۴۴	۱۰/۹۷
تقویت ارتباطات برند با مشتری	۴/۶۲	۵/۳۴	۹/۹۶
بهبود عملکرد سازمانی	۵/۵۴	۶/۵۱	۱۲/۰۵
افزایش سرمایه برند	۴/۸۱	۵/۵۲	۱۰/۳۳
ارتقای تصویر برند در ذهن مخاطب	۵/۶۵	۵/۸	۱۱/۵۳
ارتقای روحیه و رضایت شغلی کارکنان	۴/۸۵	۴/۹	۹/۷۵
بهبود تصویر داخلی سازمان	۴/۷۸	۶/۰۷	۱۰/۸۵
افزایش مزیت رقابتی سازمان	۵/۳۹	۵/۶۵	۱۱/۰۴
کاهش شکایات و نارضایتی مشتریان	۶/۲۶	۳/۶	۹/۸۶
افزایش وفاداری مشتریان	۵/۸۹	۴/۴۱	۱۰/۳۰

همان‌طور که در جدول فوق آمده است، رهبری الهام‌بخش و برنمدار، به‌عنوان عامل با بیشترین توان تأثیرگذاری و بالاترین درجه مرکزیت، به‌عنوان مهم‌ترین شاخص محوری از میان عوامل تأثیرگذار بر شکل‌گیری رفتارهای برنمدار منابع انسانی شناخته شده است. علاوه بر این، بهبود عملکرد سازمانی که نیز بالاترین توان تأثیرگذاری را دارد، به‌عنوان شاخص محوری از میان پیامدهای رفتارهای برنمدار منابع انسانی مشخص گردیده است که در نمودارهای ۱ و ۲ نمایش داده شده است.



نمودار ۱. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی عوامل موثر بر رفتارهای برنمدار منابع انسانی



نمودار ۲. ظرفیت تأثیر پذیری، توان تأثیر گذاری و شاخص مرکزی پیامدهای

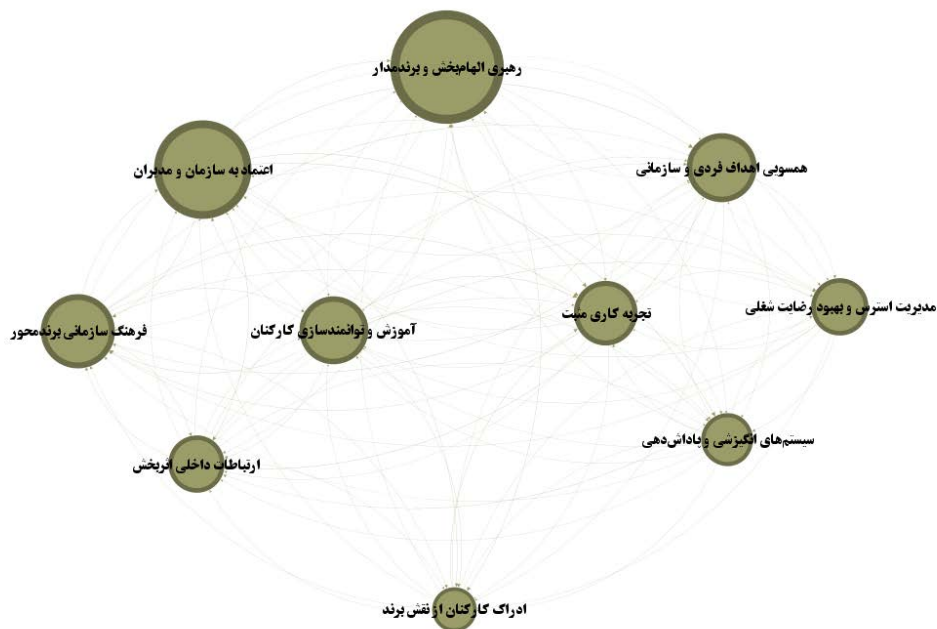
رفتارهای برندساز منابع انسانی

همچنین پس از شناسایی ظرفیت تأثیر پذیری، توان تأثیر گذاری و شاخص مرکزی برای هر یک از متغیرها، مؤلفه‌ها بر اساس ترتیب شاخص‌های مرکزی از بیشترین به کمترین اولویت‌بندی شدند. نتایج این اولویت‌بندی در جدول (۹) ارائه شده است.

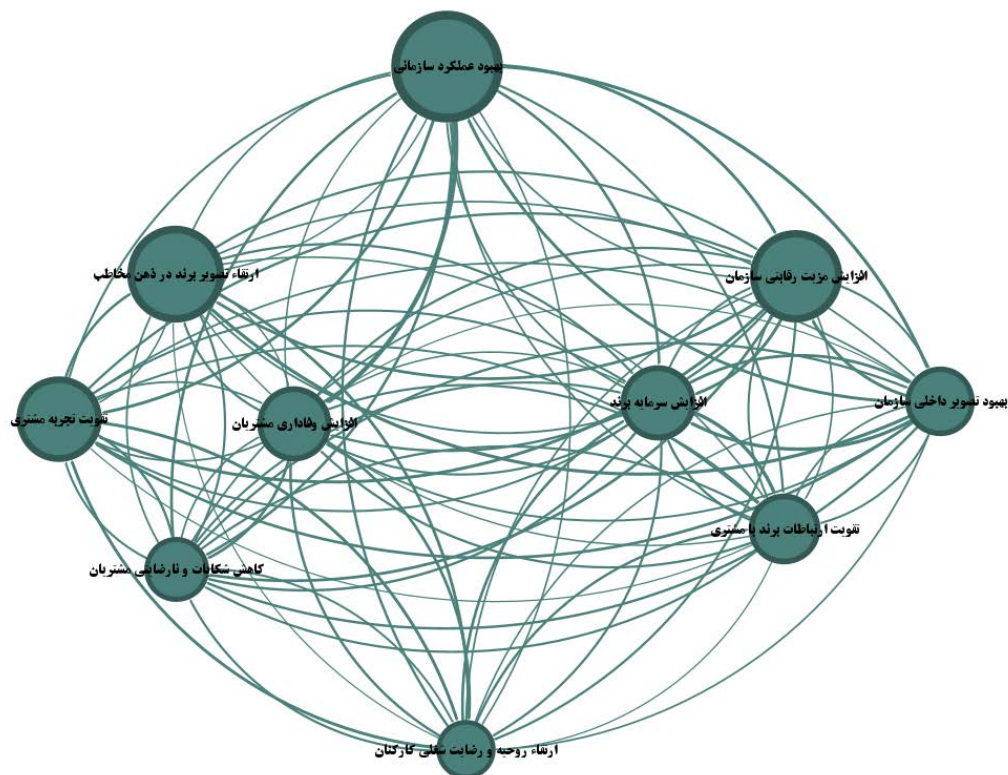
جدول (۹). نتیجه اولویت‌بندی مؤلفه‌ها

ردیف	مؤلفه‌ها	ردیف	مؤلفه‌ها
۱	رهبری الهام‌بخش و برندمدار	۱۱	بهبود عملکرد سازمانی
۲	اعتماد به سازمان و مدیران	۱۲	ارتقای تصویر برند در ذهن مخاطب
۳	همسویی اهداف فردی و سازمانی	۱۳	افزایش مزیت رقابتی سازمان
۴	فرهنگ سازمانی برند محور	۱۴	تقویت تجربه مشتری
۵	آموزش و توانمندسازی کارکنان	۱۵	بهبود تصویر داخلی سازمان
۶	تجربه کاری مثبت	۱۶	افزایش سرمایه برند
۷	مدیریت استرس و بهبود رضایت شغلی	۱۷	افزایش وفاداری مشتریان
۸	ارتباطات داخلی اثربخش	۱۸	کاهش شکایات و نارضایتی مشتریان
۹	سیستم‌های انگیزشی و پاداش‌دهی	۱۹	تقویت ارتباطات برند با مشتری
۱۰	ادراک کارکنان از نقش برند	۲۰	ارتقای روحیه و رضایت شغلی کارکنان

پس از اینکه شاخص‌ها محاسبه شدند، داده‌ها به نرم‌افزار گفی منتقل شدند و در نهایت مدل نهایی (مدل روابط علی) ترسیم شد.



شکل شماره (۱). نمودار روابط علی عوامل موثر بر رفتارهای برندساز منابع انسانی



شکل شماره (۲). نمودار روابط علی پیامدهای بر رفتارهای برندساز منابع انسانی

در نمودار روابط علی که به وضوح نشان‌دهنده مهم‌ترین عوامل مؤثر و پیامدهای رفتارهای برندساز منابع انسانی است، اندازه دایره‌ها به عنوان معیاری برای سنجش اهمیت هر عامل مورد استفاده قرار گرفته است. هرچه اهمیت یک متغیر کمتر باشد، اندازه دایره آن نیز کوچک‌تر می‌شود. به عبارت دیگر، عوامل با اهمیت بیشتر از دایره‌های بزرگ‌تر برخوردارند و عواملی که اهمیت کمتری دارند، با دایره‌های کوچک‌تر نمایش داده

می‌شوند. همان‌طور که در شکل بالا قابل مشاهده است، از میان عوامل تأثیرگذار در ایجاد رفتارهای برندساز منابع انسانی، رهبری الهام‌بخش و برندمدار و از میان پیامدهای آن، بهبود عملکرد سازمانی به عنوان دو عامل محوری شناخته شده‌اند که با دایره‌های بزرگ‌تر برجسته شده‌اند. سایر مؤلفه‌ها نیز به طور تدریجی و با اندازه‌های کوچک‌تر به ترتیب اهمیت خود در این نمودار نمایش داده شده‌اند.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد منابع انسانی نقشی اساسی در برندسازی سازمان دارند و رفتارهای برندساز کارکنان حاصل تعامل عوامل گوناگون است. در این میان، رهبری الهام‌بخش و برندمدار مهم‌ترین عامل مؤثر شناخته شده که با ایجاد الگوهای رفتاری، افزایش انگیزه و ارتباط مؤثر، کارکنان را به درک و اجرای نقش خود در تقویت برند ترغیب می‌کند. همچنین، اعتماد سازمانی، همسویی اهداف فردی و سازمانی، و فرهنگ برند محور به عنوان زمینه‌سازهای درونی، تعهد و انگیزه ذاتی کارکنان را تقویت می‌نمایند تا به عنوان سفیران برند عمل کنند. افزون بر این، آموزش و توانمندسازی کارکنان از پیش‌نیازهای اساسی رفتارهای برند محور است که موجب ارتقای دانش برند، مهارت‌های ارتباطی و بهبود کیفیت تعاملات با مشتریان می‌شود. در نهایت، نتایج نشان می‌دهد رفتارهای برندساز منابع انسانی پیامدهای مثبتی از جمله افزایش عملکرد سازمانی و تقویت تصویر برند را به همراه دارد (عباسیان جید، عسگر نژاد نوری، ۱۴۰۲). هنگامی که کارکنان رفتارهای همسو با برند از خود نشان می‌دهند، انسجام سازمانی افزایش یافته، بهره‌وری بهبود می‌یابد و اهداف برند با سرعت و دقت بیشتری محقق می‌شود. علاوه بر این، تقویت تجربه مشتری، افزایش وفاداری و رضایت مشتریان، و ارتقای تصویر برند در ذهن مخاطب، از پیامدهای مهمی است که مستقیماً به رفتارهای برند محور کارکنان وابسته است و نقش این رفتارها را در ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای سازمان‌ها نشان می‌دهد. افزایش سرمایه برند، نیز به عنوان یکی دیگر از پیامدهای قابل توجه مطرح است که نشان‌دهنده ارتقای ارزش درک شده برند در بازار است. رفتار حرفه‌ای و برند محور

منابع انسانی، اعتماد بازار را افزایش داده و تمایز رقابتی سازمان را تقویت می‌کند مزرعه، شائمی برزکی، صفری. (۱۳۹۹) در نهایت، این موضوع باعث کاهش شکایات و نارضایتی مشتریان، افزایش رضایت شغلی و ارتقای روحیه کارکنان می‌شود که به نوبه خود چرخه مثبتی از تعاملات انسانی و ارتباطات برند محور را در سازمان شکل می‌دهد. باتوجه به نتایج به دست آمده، می‌توان نتیجه گرفت که مدیریت منابع انسانی و توسعه مهارت‌های برندسازی در بین کارکنان، باید در اولویت سیاست‌های راهبردی سازمان‌ها قرار گیرد. اجرای برنامه‌های منسجم آموزش برند، ایجاد سیستم‌های انگیزشی مبتنی بر رفتارهای برندساز، تقویت فرهنگ سازمانی برند محور و توسعه رهبری الهام‌بخش، از جمله راهکارهای کلیدی است که می‌تواند به شکل‌گیری رفتارهای مطلوب منابع انسانی و نهایتاً تحقق اهداف برند سازمان کمک شایانی نماید. همچنین توصیه می‌شود که مدیران با ایجاد محیط کاری مثبت، بهبود شرایط رضایت شغلی و کاهش استرس‌های شغلی، زمینه را برای ارتقای عملکرد کارکنان فراهم کنند. در نهایت، توجه به این نکته ضروری است که رفتارهای برندساز منابع انسانی نه تنها به افزایش سودآوری و بهبود عملکرد سازمان کمک می‌کند، بلکه به عنوان یک سرمایه راهبردی و بلندمدت، در حفظ و تقویت جایگاه برند در بازارهای رقابتی نقش حیاتی دارد؛ بنابراین، این پژوهش تأکید می‌کند که سازمان‌ها برای دستیابی به مزیت‌های پایدار و ایجاد برندهای متمایز و معتبر، باید به‌طور جدی به توسعه رفتارهای برندساز منابع انسانی بپردازند و با بهره‌گیری از یافته‌های این تحقیق، سیاست‌ها و برنامه‌های خود را در جهت ارتقای برند سازمان تنظیم نمایند. قابل ذکر است، بخش کیفی پژوهش به درک عمیق فرایندها، مفاهیم و تجربیات کمک کرده و چارچوب مفهومی رفتارهای برندساز منابع انسانی را فراهم آورد، درحالی‌که بخش کمی توانست این چارچوب را با داده‌های آماری محک زده و میزان تأثیرگذاری هر متغیر را به طور کمی نشان دهد. این ترکیب روش‌ها اعتبار و عمق علمی پژوهش را افزایش داده و نتیجه‌گیری‌های جامع و قابل استنادی را ممکن ساخته است.

یافته‌های تحقیق حاضر در خصوص پیشایندها و پیامدهای رفتارهای برندساز منابع انسانی با تمرکز بر کارکنان پیش‌خوان، در بسیاری از موارد با مطالعات پیشین همسو است. همچنین یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که رهبری الهام‌بخش و برندمدار، فرهنگ‌سازمانی برند محور و آموزش و توانمندسازی کارکنان مهم‌ترین عوامل مؤثر بر رفتارهای برندساز منابع انسانی هستند و رفتارهای برندساز نیز منجر به بهبود عملکرد سازمانی، ارتقای تصویر برند، افزایش وفاداری و رضایت مشتریان و خلق مزیت رقابتی می‌شوند. در بخش پیشایندها، نقش فرهنگ برند محور سازمانی، آموزش برند، رهبری الهام‌بخش، سیستم‌های پاداش‌دهی و ارتباطات داخلی مؤثر به عنوان عوامل کلیدی در شکل‌گیری رفتارهای برندساز، با نتایج پژوهش‌های زارعی (۱۳۹۸)، شفیع‌زاده و همکاران (۱۳۹۷)، King and Fong (۲۰۱۳) و Moorhart et al. (۲۰۰۹) همخوانی دارد. همچنین در بخش پیامدها، تقویت تجربه مشتری، افزایش وفاداری، ارتقای تصویر برند و ایجاد مزیت رقابتی پایدار به عنوان خروجی‌های مثبت رفتارهای برندساز شناسایی شده که با یافته‌های Adamo et al. (۲۰۱۹)، قلیچ‌لی و بیات (۱۳۹۸) و علی شریعت‌نژاد (۱۴۰۲) مطابقت دارد. تفاوت اصلی این پژوهش با پیشینه مطالعاتی، تمرکز ویژه بر کارکنان پیش‌خوان به عنوان نمایندگان اصلی برند در تماس مستقیم با مشتری است. همچنین، این تحقیق با ارائه یک چارچوب نظام‌مند و تفکیک‌شده از پیشایندها و پسایندها، نگاهی جامع‌تر و کاربردی‌تر به موضوع داشته که در پژوهش‌های پیشین کمتر به این شکل منسجم دیده شده است. در نتیجه، این مطالعه ضمن تأیید یافته‌های قبلی، با تمرکز عمیق‌تر بر کارکنان صف اول و دسته‌بندی دقیق‌تر عوامل، می‌تواند به توسعه نظری و عملی در حوزه مدیریت برند منابع انسانی کمک کند. در نهایت قابل اذعان است، پژوهش حاضر با ترکیب روش کیفی و کمی، علاوه بر تأیید یافته‌های پیشین، الگوی تعاملی و نگاهت فازی روابط علی عوامل مؤثر و پیامدهای رفتارهای برندساز منابع انسانی را ارائه کرده است که نوآوری و کاربرد عملی آن در تصمیم‌گیری مدیران منابع انسانی قابل توجه است.

محدودیت‌های این تحقیق شامل چندین عامل کلیدی است که بر نتایج آن تأثیرگذار بوده‌اند این تحقیق محدود به سازمان‌ها بوده و نتایج آن ممکن است در سایر بخش‌ها قابل تعمیم نباشد. همچنین، استفاده از روش تحلیل نگاشت فازی به عنوان روشی تخصصی، نیازمند داده‌های کیفی دقیق است که ممکن است در دسترس نبوده یا تحت تأثیر سوگیری‌های شرکت‌کنندگان قرار گیرد. در نهایت، مطالعه به عوامل پیش‌بینی و پس‌بینی محدود شده و تأثیر متغیرهای محیطی و فرهنگی به طور کامل بررسی نشده است.

پیشنهادهای

باتوجه به نتایج پژوهش، بخشی از راهکارهایی که در زمینه رفتارهای برندساز منابع انسانی می‌توان دنبال کرد در زیر ارائه می‌شود:

۱- سازمان‌ها بایستی با تأکید بر ارزش‌ها و هویت برند، فرهنگ سازمانی خود را

همسو با اهداف برندسازی داخلی تعریف و تقویت نمایند؛ چرا که فرهنگ برند

محور به عنوان بستر اصلی بروز رفتارهای برندساز کارکنان شناخته می‌شود

۲- توسعه و پیاده‌سازی دوره‌های آموزشی نظام‌مند برای ارتقای آگاهی کارکنان

نسبت به ارزش‌ها، وعده‌ها و رفتارهای برند، منجر به توانمندسازی کارکنان در

تحقق تعهدات برند می‌گردد

۳- آموزش رهبران سازمانی به منظور توسعه مهارت‌های الهام‌بخشی و الگوسازی

رفتارهای برند محور، به عنوان عاملی کلیدی در افزایش تعهد کارکنان به برند

شناخته شده است.

۴- طراحی و استقرار سازوکارهای تشویقی مبتنی بر رفتارهای منطبق با هویت برند،

به افزایش انگیزه و تداوم رفتارهای برندساز در کارکنان منجر می‌شود.

۵- تقویت تعاملات میان‌بخشی و بهبود جریان اطلاعات به منظور همسویی رفتاری

کارکنان با اهداف برند، از طریق برقراری ارتباطات شفاف و مستمر امکان‌پذیر

است

۶- ارتقای شرایط محیط کاری، تضمین امنیت شغلی و حمایت روانی از کارکنان

موجب افزایش رضایت، تعهد و بروز رفتارهای برندساز آنان می‌شود
باتوجه به یافته‌های تحقیق حاضر، در ادامه پیشنهاداتی برای محققین آتی ارائه می‌شود
که می‌تواند به گسترش و تعمیق بیشتر دانش در خصوص پدیده
رفتارهای برندساز منابع انسانی در سازمان‌ها کمک کند:

پیشنهاد می‌شود که محققین آتی مدل‌های رفتارهای برندساز منابع انسانی را باتوجه به
فرهنگ و ساختار سازمان‌ها کشور بومی‌سازی و توسعه دهند تا قابلیت تعمیم بیشتری
داشته باشند، همچنین بررسی اثر متغیرهایی مانند رضایت شغلی، تعهد سازمانی، و
حمایت رهبری به عنوان میانجی یا تعدیل‌کننده در رابطه بین پیشایندها و رفتارهای
برندساز منابع انسانی می‌تواند به درک عمیق‌تر فرایندهای سازمانی کمک کند.

اظهاریه قدردانی

نویسندگان این پژوهش، نهایت قدردانی و سپاس ویژه خود را از همکاری
مشارکت‌کنندگان، حمایت فکری داوران ناشناس و ویراستار علمی و ادبی این نشریه را
اعلام می‌دارند.

ORCID

Ali Omid



<http://orcid.org/0000-0002-6155-9815>

منابع

۱. افشین، محسن، جمشیدی، داریوش، روستا، علیرضا (2021). تبیین نقش ارزش ویژه برند در افزایش سهم بازار، مبتنی بر رفتار اطلاع‌یابی و نیازهای اطلاعاتی (مورد مطالعه: مراکز تجاری کیش). تعامل انسان و اطلاعات، ۸(۳)، ۴۱-۵۶.
۲. جمشیدی، فرح، میرابی، وحید رضا، محبی، & سراج الدین. (2025). ارائه مدل ارزش ویژه برند بر پایه مزیت رقابتی پایدار، استراتژی بازاریابی و تصویر ذهنی شرکت. مدیریت تبلیغات و فروش، ۶(۲)، ۱۱۲-۱۳۲.

۳. شریعت‌نژاد، علی. (2024). شناسایی و تحلیل پیشایندها و پسایندهای رفتارهای برندساز منابع انسانی: تکنیک دیمتل فازی. *مدیریت منابع انسانی پایدار*, 6(11), 47-29. doi: 10.22080/shrm.2024.4832
۴. عباسیان جید، عسگرنژاد نوری، باقر، مولا قلقاچی. (2024). بررسی تأثیر برندسازی داخلی بر رفتارهای ضد شهروندی سازمانی کارکنان با نقش تعدیلگر ارزش‌های اخلاقی سازمان. *چشم انداز مدیریت دولتی*, ۱۵(۴), ۱۵۹-۱۸۰.
۵. صوری سارا، غفاری محمد، شیرازی حسین، خداداد حسینی سید حمید. (2023). اعتبارسنجی مدل توسعه رفتار شهروندی برند در کارکنان گردشگری پزشکی.
۶. مزرعه، شائمی برزکی، صفری. (2021). طراحی الگوی برندسازی کارفرما بر مبنای انتظارات نیروی انسانی مستعد. *مدیریت بازرگانی*, ۱۳(۲), ۳۳۷-۳۶۱.

1. 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.
2. Armstrong, G., & Taylor, S. (2020). *Marketing: An Introduction* (14th ed.). Pearson.
3. Barros-Arrieta, D., & García-Cali, E. (2021). Internal branding: Conceptualization from a literature review and opportunities for future research. *Journal of Brand Management*, 28(2), 133-151.
4. Drucker, P. F. (1994). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. HarperBusiness.
5. Edwards, M. (2020). Employee brand ambassadors: Driving brand engagement through employees. *Journal of Brand Management*, 27(5), 523-535.
6. Ercantan, O., & Eyupoglu, S. (2022). How do green human resource management practices encourage employees to engage in green behavior? *Sustainability*, 14(3), 1718. <https://doi.org/10.3390/su14031718>
7. Ghlichlee, B., & Bayat, F. (2020). Frontline employees' engagement and business performance: The mediating role of

- customer-oriented behaviors. *Management Research Review*. [ahead of print; 65(4)134-165
8. Gupta, R., & Kaur, S. (2024). A 2-1-1 multi-level perspective of understanding the relationship between green human resource management practices, green psychological climate, and green employee behavior. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(5), 4068–4084. <https://doi.org/10.1002/csr.###> [DOI دارد ؟] [نیاز به جستجوی دقیق دارد]
 9. Iqbal, M. N., & Jan, M. T. (2025). AI-powered business strategies for enhancing consumer behavior and brand loyalty in the bancassurance sector. In *Elevating Brand Loyalty With Optimized Marketing Analytics and AI* (pp. 101–132). IGI Global.
 10. Jiang, Z., Chen, X., & Li, Y. (2022). The impact of employee brand ambassadorship on customer loyalty and brand equity. *Journal of Business Research*, 141, 673–682. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.076> [دقیق DOI یا]
 11. King, C., & Fong, K. (2013). Enhancing hotel employees' brand understanding and brand-building behavior in China. *Business and Management Studies*, 12(1), 134–149.
 12. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.
 13. Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
 14. Küpper, D. M., Klein, K., & Völckner, F. (2021). Gamifying employer branding: An integrating framework and research propositions for a new HRM approach in the digitized economy. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100686. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100686>
 15. Kumar, V., & Pansari, A. (2021). Engaging employees as brand ambassadors: A framework for effective brand communication. *Marketing Science*, 40(3), 422–439. <https://doi.org/10.1287/mksc.2020.1296> [دقیق DOI یا]
 16. Li, J., Xie, Z., & Fu, Y. (2025). The path of corporate low-carbon behavioral change: The impact of digital transformation on corporate green sports brand loyalty. *Journal of Environmental Management*, 374, 124057. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2024.124057>

17. Marin, G. D., & Nilă, C. (2021). Branding in social media: Using LinkedIn in personal brand communication. *Social Sciences & Humanities Open*, 4(1), 100174. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2021.100174>
18. Mazzei, A., & Ravazzani, S. (2015). A holistic model of behavioural branding: The role of employee behaviours and internal branding. *Micro & Macro Marketing*, 24(2), 235–257.
19. Morhart, F., Herzog, W., & Tomczak, T. (2009). Brand-specific leadership: Turning employees into brand champions. *Journal of Marketing*, 73(1), 122–142. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.1.122>
20. Murillo-Ramos, L., Huertas-Valdivia, I., & García-Muiña, F. E. (2024). Green human resource management in hospitality: Nurturing green voice behaviors through passion and mindfulness. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 33(6), 784–806. [https://doi.org/10.1080/??? \[DOI نیاز دارد دقیق\]](https://doi.org/10.1080/???)
21. Nawaz, Z., Talib, M. N. A., & Abbas, A. (2025). Gig workers as sustainable human resource: A study of freelancer value proposition and its impact on platform usage intentions. *Human Systems Management*, 44(2), 302–318. <https://doi.org/10.3233/HSM-240595> [DOI دقیق یا]
22. Nguyen, T. H., Tran, Q. T., & Pham, L. H. (2021). Enhancing employee engagement as brand ambassadors through organizational culture and motivation. *Human Resource Development Quarterly*, 32(4), 389–408. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21421>
23. Patel, S., & Desai, M. (2022). Aligning organizational culture with brand values: The role of employee training in brand ambassadorship. *Journal of Organizational Behavior*, 43(6), 745–760. <https://doi.org/10.1002/job.2644>
24. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
25. Putri, D. F., Zaini, A. W., Manshur, U., & Khaer, A. (2024, January). Human resource management (HRM) in improving customer behavior through emotional attachment (EA). In *Proceedings of International Conference on Education, Society and Humanity* (Vol. 2, No. 1, pp. 850–859).
26. Rinaldi, F. R., & Sunaryo Putra, W. B. T. (2022). Why HR, corporate and marketing communication divisions should work

- together? The mediating role of Indonesia bank's employer branding to attract job-pursuit intention. *International Journal of Research in Business & Social Science*, 11(8), 232-254
27. Saeed, M., Ahmed, A., Boğan, E., Abul, O., & Qammar, A. (2025). 'Buying green': The role of green customer-based brand equity in shaping customers' green buying behavior. *Environment, Development and Sustainability*, 27(3), 5981–5997. <https://doi.org/10.1007/s10668-024-01707-3>
 28. Singh, R., & Hess, J. D. (2023). Employee brand commitment and ambassadorship: A multi-level perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 34(2), 321–345. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2148000> [دقیق DOI یا]
 29. Zafar, H., & Suseno, Y. (2024). Examining the effects of green human resource management practices, green psychological climate, and organizational pride on employees' voluntary pro-environmental behavior. *Organization & Environment*, 37(4), 581–609. <https://doi.org/10.1177/10860266231234567>
 30. Zvarikova, K., Cug, J., & Hamilton, S. (2022). Virtual human resource management in the metaverse: Immersive work environments, data visualization tools and algorithms, and behavioral analytics. *Psychosociological Issues in Human Resource Management*, 10(1), 7–20.
1. Afshin, M., Jamshidi, D., & Roosta, A. (2021). Explaining the role of brand equity in increasing market share based on information-seeking behavior and information needs (Case study: Kish commercial centers). *Human-Information Interaction*, 8(3), 41–56. **(In Persian)**
 2. Jamshidi, F., Mirabi, V. R., Mohbi, & Serajoddin. (2025). Presenting a brand equity model based on sustainable competitive advantage, marketing strategy, and corporate image. *Advertising and Sales Management*, 6(2), 112–132. **(In Persian)**
 3. Shari'at-Nejad, A. (2024). Identifying and analyzing antecedents and consequences of human resource brand-building behaviors: A fuzzy DEMATEL technique. *Sustainable*

Human Resource Management, 6(11), 29–47.
<https://doi.org/10.22080/shrm.2024.4832> **(In Persian)**

4. Abbasian Jed, Asgarnajad Nouri, B., & Mola Qolaghachi. (2024). Investigating the effect of internal branding on employees' organizational anti-citizenship behaviors with the moderating role of organizational ethical values. *Public Management Perspective*, 15(4), 159–180. **(In Persian)**
5. Soori, S., Ghaffari, M., Shirazi, H., & Khodadat Hosseini, S. H. (2023). Validating a model for developing brand citizenship behavior among medical tourism employees. **(In Persian)**
6. Mazra'eh, Shaemi Barzaki, & Safari. (2021). Designing an employer branding model based on the expectations of talented human resources. *Business Management*, 13(2), 337–361. **(In Persian)**

آماده انتشار

اماره انتشار