



ارائه مدل ارزش ویژه برند کارمند محور در ورزش ایران

تقی عاشوری^۱، حمیدرضا قزلسفلو^۲، سیده زهرا حسینیان^۳

۱. دانشیار، دانشگاه مازندران، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.
۲. دکترای تخصصی، استادیار مدیریت ورزشی، گروه علوم ورزشی، دانشگاه گنبد کاووس، گنبد کاووس، ایران.
۳. کارشناسی ارشد، دانشگاه مازندران.

چکیده

اطلاعات مقاله

در صنعت ورزش، برند سازی به عنوان یکی از مهمترین عوامل موفقیت و رشد شناخته شده است. برند قدرتمند و معتبر، می‌تواند باعث جذب مشتریان جدید و حفظ مشتریان قبلی شود و در نتیجه فروش و درآمد شرکت را افزایش دهد. در این راستا ارزش ویژه برند بر اساس ویژگی‌های منحصر به فردی که هر برند دارد، ایجاد می‌شود. با ارائه مدل ارزش ویژه برند کارمند محور، می‌توان بهبود برند سازی در صنعت ورزش و افزایش روند رشد شرکت‌ها کمک کرد. هدف از انجام این پژوهش ارائه مدلی جهت بررسی ارزش ویژه برند کارمند محور و همچنین شناسایی شاخص‌های کلیدی تأثیرگذار بر آن در مجموعه‌های تفریحی ورزشی کشور می‌باشد. پژوهش حاضر، توصیفی-همبستگی بوده و نمونه آماری پژوهش ۳۴۵ نفر از کارمندان مجموعه‌های تفریحی ورزشی کشور بودند که بطور تصادفی طبقه‌بندی شده انتخاب گردید. ابزار تحقیق، پرسش‌نامه‌ی محقق ساخته بود که روایی آن به تأیید اساتید مدیریت ورزشی رسید و پایایی آن به کمک ضریب آلفای کرونباخ در تمام حیطه‌ها بالاتر از ۰/۷ بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از شاخص‌های آمار توصیفی (میانگین و انحراف معیار) با بهره‌گیری از نرم افزار SPSS و جهت آزمون فرضیه‌های پژوهشی از مدل سازی معادلات ساختاری بر پایه روش کمترین مربعات جزئی از نرم‌افزار SmartPLS استفاده گردید. نتایج حاصل نشان داد بازخورد از کارکنان، ارتباطات درونی برند و میزان برندگرایی سازمان اثر مثبت و معناداری بر ارزش ویژه برند کارمند محور دارند. بنابراین استفاده از نظرات کارکنان، افزایش ارتباطات و دانش درون سازمانی و بر تعریف هویت و تعهدات برند به صورت واضح و ساده به وسیله مدیران پیشنهاد می‌شود.

دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۰۳/۲۶

پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۰۵/۱۴

کلیدواژگان:

ارزش ویژه برند،
کارمندان،
تفریحی ورزشی،
برندسازی،
وفاداری

نویسنده مسئول:

تقی عاشوری

پست الکترونیکی:

t.ashouri86@yahoo.com

Developing an Employee-Brand Equity Model in the Iranian Sport Industry

Taghi Ashouri ¹ , Hamidreza Ghezelsefloo ² , Seyedeh Zahra Hosseinian ³

1. Associate Professor .University of Mazandaran

2. Assistant professor, Department of sport science, Gonbad Kavous University, ,
Gonbad Kavous, Iran

3. University of Mazandaran

Abstract

Branding is recognized as one of the most important factors of success and growth in the sport industry. A powerful and reputable brand can attract new customers and retain existing ones, thereby increasing a company's sales and revenue. In this regard, the creation of brand equity attributes leads to the development of brand equity. By presenting an employee-brand equity model, this study aims to improve branding in the sport industry and contribute to the growth of companies. The purpose of this research is to provide a model for examining the employee-brand equity and identifying key indicators affecting it in recreational sports complexes across the country. This descriptive-correlational study was conducted on a sample of 345 employees of recreational sports complexes who were randomly selected. The research tool was a researcher-developed questionnaire, whose validity was confirmed by sports management experts and whose reliability was assessed using Cronbach's alpha coefficient, which was above 0.7 in all areas. Descriptive statistics (mean and standard deviation) were used to analyze the data using SPSS software, and the structural equation modeling based on partial least squares was used to test the research hypotheses using SmartPLS software. The results showed that employee feedback, internal brand communication, and organizational brand orientation have a positive and significant effect on employee-brand equity. Therefore, it is recommended that managers use employee feedback, increase internal communication and knowledge, and define brand identity and commitment clearly and simply.

Keyword: Brand equity, employees, recreational sports, branding, loyalty.

مقدمه

در سال‌های اخیر بسیاری از شرکت‌ها به این باور رسیده‌اند که یکی از با ارزش‌ترین دارایی آنها برند ۱ محصولات و خدمات آنها می‌باشد. بیشتر پژوهشگران هم به این موضوع اشاره کرده‌اند که ایجاد برندی قدرتمند یکی از عوامل کلیدی برای دستیابی به مزیت رقابتی و بقا بلندمدت در بازار است (سانتوس ۲ و همکاران، ۲۰۱۳). امروزه برند به دلیل مزیتی که ایجاد می‌کند از جمله دارایی‌های ارزشمند هر سازمانی محسوب می‌شود که در موفقیت سازمان‌ها نقش مهمی ایفا می‌کند (اینانلو و همکاران، ۱۴۰۰). بقای یک کسب و کار به مشتریان وابسته است و سازمان‌ها در تلاش هستند تا راهبردهای مشتری‌مدارانه را توسعه دهند بنابراین برندها می‌توانند مزیت رقابتی برای سازمان‌ها ایجاد کنند (راضا ۳ و همکاران، ۲۰۲۰). ارزش ویژه برند به‌عنوان معیاری برای سنجش قدرت برندها پیشنهاد شده، که طی دهه‌های گذشته شکل گرفته و تکامل یافته است. ارزش ویژه برند به معنای ارزشی است که محصولات به واسطه داشتن برند به آن دست می‌یابند و می‌تواند موجب ایجاد تقویت و حفظ شود (احمدوند و سرداری، ۱۳۹۳). یک برند قدرتمند هم برای مشتری و هم برای سازمان ارزش ایجاد می‌کند. از یک طرف برندها ابزار مختصر و مفیدی برای ساده‌سازی فرآیند انتخاب و خرید محصول یا خدمت در اختیار مشتری قرار می‌دهند و فرآیند پردازش داده‌ها و اطلاعات را برای آن‌ها ساده‌تر و سریع‌تر می‌سازند و از این طریق برای مشتریان ارزش ایجاد می‌کند (سیدجوادین، رحیمی و احمدی، ۱۳۹۹). ارزش ویژه برند از مفاهیم مهم بازاریابی است که برای اولین بار در دهه ۱۹۸۰ شکل گرفت. ارزش ویژه برند می‌گوید که قدرت برند در تداعیات مصرف‌کنندگان و تجربه آنها نهان شده است (سیف‌اللهی، ۱۴۰۱). بر اساس آمارهای منتشره توسط مؤسسه اینتربرند ۴ (۲۰۰۹)، ارزش ویژه برند تنها برای ده برند برتر دنیا بالغ بر ۴۲۲ میلیارد دلار بوده است (آکر و جاکوبسون، ۲۰۰۱). از سوی دیگر افزایش هزینه‌های ایجاد یا توسعه محصول جدید و همچنین بالا بودن ضریب شکست محصولات جدید، سازندگان را به راهبرد گسترش برند رهنمون کرده است (تاوبر، ۱۹۸۸). در اواخر سال ۱۹۸۰ ارزش ویژه برند ۵ تبدیل به یک مفهوم مهم در بازاریابی شد (کلر، ۱۹۹۳). ارزش ویژه برند دارای یک ساختار چند بعدی است که شامل جنبه‌های نگرشی و رفتاری است. در مدل ارائه شده ارزش ویژه برند دارای چهار بعد است وفاداری برند، آگاهی برند، تداعی برند و کیفیت ادراک، هر کدام در روش‌های متعددی به یک شرکت ارائه می‌شود. وفاداری به برند می‌تواند تحت تأثیر سه بعد دیگر مدل ایجاد شود (یو و دانتو، ۲۰۰۱). پژوهشگران دیدگاه سومی را نیز با عنوان ارزش ویژه برند درون سازمانی ۶ یا همان ارزش ویژه برند بر مبنای کارمندان مطرح کرده و به اهمیت و نقش کلیدی آن در برندسازی خدمات اشاره کرده‌اند (پانجایسری ۸ و

-
- 1 Brand
 - 2 Santos
 - 3 Raza
 - 4 Inter brand
 - 5 Tauber
 - 6 Brand Equity
 - 7 Inter brand Equity
 - 8 Punjaisri

همکاران، ۲۰۰۹). بنابراین ارزش ویژه برند کارمند محور را می‌توان به صورت تأثیر اضافه برندسازی درون سازمانی بر رفتار و نگرش کارمندان تعریف کرد (بامگارث و اشمیت، ۲۰۱۰). دستیابی به ارزش ویژه برند برون سازمانی (بر مبنای مشتری) از طریق دست‌یابی و تقویت ارزش ویژه برند درون سازمانی (کارمند محور)، مزیت رقابتی پایداری است که تهدید و تقلید آن برای رقبای بسیار دشواری است (برمن ۲ و همکاران، ۲۰۰۹).

بخش خدمات در سال‌های اخیر از رشد چشم‌گیری برخوردار بوده است، به‌گونه‌ای که بیشترین سهم از تولید ناخالص ملی کشورهای توسعه یافته، مربوط به بخش خدمات است (ایکاس، ۱۹۸۱). در ایران، سهم کنونی بخش خدمات از اقتصاد ۴۸ درصد است و بالغ بر ۱۰ میلیون نفر در این بخش اشتغال دارند (قره‌چه و دابوئیان، ۱۳۹۰). پژوهشگران معتقدند به دلیل برخی ویژگی‌های ذاتی خدمات، مانند ناملموس بودن، تغییرپذیری، تفکیک ناپذیری و فناپذیری، مفهوم برندسازی ۳ در بازاریابی خدمات بسیار مهم‌تر از کالاهای فیزیکی است زیرا ماهیت مجازی خدمات را تغییر داده و به صورت ماهیت حقیقی‌تر و محسوس‌تری مطرح می‌سازد. یک برند قدرتمند، اعتماد و قدرت مشتریان را در تجسم و درک بهتر ویژگی‌های خدمات ناملموس افزایش می‌دهد (دعائی، کاظمی و حسینی رباط، ۱۳۹۰). بری ۴ (۲۰۰۰) معتقد است یک برند خدماتی قدرتمند، اعتماد مشتری به خرید غیرعینی را افزایش داده، او را قادر می‌سازد خدمات ناملموس را تصور و درک کند و از این طریق ریسک مالی و اجتماعی درک شده از سوی مشتری را کاهش می‌دهد و بر همین اساس از برندسازی به عنوان پایه و اساس بازاریابی خدمات در قرن بیست و یکم یاد می‌کند.

از آنجا که برندهای خدماتی مجموعه‌های ورزشی تفریحی به شدت وابسته به رفتار و نگرش کارکنان هستند یعنی کارکنان در حین مواجهه خدمت با مشتریان تعامل مستقیم دارند، رفتار آن‌ها تأثیر به‌سزایی بر تصویر مجموعه‌های تفریحی ورزشی دارد. تعامل فردی که بین ارائه‌دهنده خدمت و مشتری ایجاد می‌شود از دو طریق بر نگرش مشتری تأثیرگذار است. نخست اینکه کارمندان تا چه اندازه مطابق انتظارات و خواسته‌های مشتریان عمل می‌کنند و دوم واکنش‌های احساسی و عاطفی که کارمندان در طول تعامل با مشتریان از خود نشان می‌دهند (بیدنباخ و همکاران، ۲۰۱۱). به زعم والس و همکاران (۲۰۱۳) کارکنان متعهد به برند از دو طریق باعث افزایش قدرت یک برند خدماتی می‌شوند: نخست این که نقش مثبت آن‌ها در کیفیت مواجهه خدمت باعث بهبود تجربه برند از دیدگاه مشتریان می‌شود و دوم اینکه در تعاملی که با همکاران خود دارند باعث بهبود محیط کاری و تقویت رفتارهای حامی برند از سوی سایر کارکنان می‌شوند.

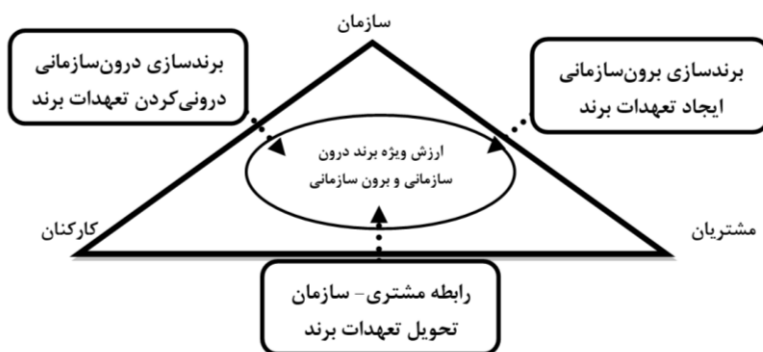
با عنایت به موارد ذکر شده توجه دانشگاهیان و دست‌اندرکاران کسب و کارها بیش از پیش به سوی برند و ارزش ویژه برند معطوف گردیده و تاکنون موضوع تحقیقات گسترده‌ای قرار گرفته است. شناسایی سازه‌های تشکیل‌دهنده ارزش ویژه برند و بررسی فعالیت‌های مختلف بازاریابی که باعث تقویت این سازه‌ها می‌شود از

-
- 1 Baumgarth & Schmidt
 - 2 Burmann
 - 3 Branding
 - 4 Berry
 - 5 Service brand
 - 6 Biedenbach
 - 7 Wallace

یک طرف و ارائه مدل‌هایی برای اندازه‌گیری ارزش ویژه برند از سوی دیگر برای شرکت‌ها و صنایع مختلف به امری انکارناپذیر تبدیل شده است. با این نگرش جدید در بازاریابی دیگر نمی‌توان محصول را تنها به اشیای فیزیکی محدود ساخت، بلکه هر چیزی به صورت خدمت قابل ارائه یا نیاز قابل برآورده شدن را می‌توان محصول قلمداد کرد که شامل افراد، سازمان‌ها، خدمات، مکان‌ها و عقاید است (اتقیاء، ۱۳۸۰). با توجه به اهمیت نگرش و رفتار کارکنان در برندسازی خدمات، در این پژوهش مدلی در زمینه برندسازی درون سازمانی ارائه می‌شود که در آن برند سازمان بر مبنای کارکنان ارزش‌گذاری می‌شود و عوامل کلیدی مؤثر بر آن بررسی می‌شوند. این پژوهش به دنبال پاسخگویی به دو پرسش است:

۱) چگونه می‌توان ارزش ویژه برند کارمند محور را در مجموعه‌های تفریحی ورزشی مورد سنجش قرار داد؟

۲) کدام عوامل درون سازمانی بر ارزش ویژه برند کارمند محور مجموعه‌های تفریحی ورزشی مؤثرند؟ در این پژوهش مبانی این مفهوم مورد بررسی قرار گرفته و مدلی یکپارچه برای ارزیابی آن و با توجه به نگرش‌های مختلف مطرح شده و در این حوزه ارائه گردیده است. شکل شماره ۱- که مثلث برندسازی خدمات را بر پایه مثلث بازاریابی خدمات زیتامل و بیتنر (۱۹۹۶) نشان می‌دهد، نقش کلیدی کارمندان در برندسازی خدمات را به وضوح مشخص می‌کند (حسینی و همکاران، ۱۳۹۲).



شکل ۱- مثلث برندسازی خدمات

قمی اوپلی و همکاران (۱۴۰۰) در تحقیق خود با عنوان مروری نظامند بر ارزش ویژه برند با تکنیک فراترکیب: واکاوی عوامل تشکیل دهنده و پیامدهای آن از دیدگاه ترکیبی (مالی-مشتری)، ارزش ویژه برند را از اولویت‌های مهم در موضوعات بازاریابی دانستند که برای مشتریان و شرکت ایجاد ارزش می‌کند. همچنین از ابعاد اصلی تشکیل دهنده ارزش ویژه برند نام بردند که شامل بعدهای ادراکی، نگرشی، شناختی و ارتباطی بود. عظیم زاده و همکاران (۱۴۰۱) در تحقیقی با عنوان نقش جایگاه اجتماعی ارزش ویژه برند بر تداعیات مشتری از برند مجموعه‌های فرهنگی ورزشی آبی به این نتایج دست یافتند که میزان وفاداری

مشتریان با تداعیات مثبت آنان نسبت به برند رابطه مستقیم و مثبت داشته و بعد عملکرد نیز از میان ابعاد ارزش ویژه برند بیشترین همبستگی را با ذهنیت مشتری نسبت به برند دارد.

در تحقیق بوتیلت (۲۰۲۰) به اهمیت برندسازی در مراکز تفریحی و ورزشی اشاره می‌کند و به دنبال بررسی چگونگی ایجاد یک برند قدرتمند در صنعت تناسب اندام بوده است و با بررسی راهکارهای مختلف برندسازی در این صنعت، بهترین راهکارها را برای ایجاد برند قدرتمند در این صنعت معرفی می‌کند. در تحقیق مالپیکرز و فرناندز (۲۰۱۹) به مرور ادبیات در مورد برندسازی در صنعت تفریحی ورزشی پرداخته است. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که مدیریت برند در صنعت ورزش بسیار مهم است و می‌تواند بهبود قابل توجهی در عملکرد ورزشی تیم‌ها و سازمان‌های ورزشی به همراه داشته باشد. در این تحقیق، مفاهیم اساسی مدیریت برند در صنعت ورزش، ارزش برند، شناسایی برند، تعیین موقعیت برند، ساختار برند، ارتباطات برند، مدیریت هویت برند، و تأثیر برند بر عملکرد ورزشی بررسی شده است. این مقاله نشان می‌دهد که ایجاد هویت قوی برند، ارتباطات مؤثر با مخاطبان و مشتریان، ساختار برند مناسب و استفاده از ابزارهای مدیریت برند به عنوان یک استراتژی موفق برای مدیریت برند در صنعت ورزش می‌تواند مؤثر باشد. در تحقیق هایو-جو و یئون یانگ (۲۰۱۵) به بررسی تأثیر تصویر برند بر وفاداری و تعهد مشتری در بخش خدمات پرداختند. در این تحقیق، محققین با استفاده از یک پرسشنامه، اطلاعات لازم را از مشتریان یک شرکت خدماتی جمع‌آوری کرده‌اند و نتایج را با استفاده از روش‌های آماری تحلیل کرده‌اند. نتایج نشان می‌دهد که تصویر برند به‌عنوان یک عامل مهم در تشکیل وفاداری و تعهد مشتری به شرکت خدماتی می‌تواند مؤثر باشد. همچنین رضایت مشتری از خدمات ارائه شده توسط شرکت، نقش مهمی در ایجاد تصویر برند مثبت و افزایش وفاداری مشتریان دارد.

در تحقیق مور و کیپ (۲۰۰۴) به بررسی ارزش برند در بخش غیرانتفاعی، به‌طور خاص در چهار سازمان YMCA در ایالت مینیسوتا پرداخته‌اند. این تحقیق به تأیید اهمیت برندسازی در بخش غیرانتفاعی اشاره دارد. کیم و کیم (۲۰۰۵) به بررسی اهمیت برندسازی در بخش تفریحی و گردشگری پرداخته‌اند و نشان دادند برندسازی می‌تواند در بخش تفریحی و گردشگری به عنوان ابزاری برای جذب مشتریان جدید، ارتقای وفاداری مشتریان فعلی و افزایش سطح درآمد شرکت‌ها عمل کند. هانکینسون (۲۰۰۴) نیز به اهمیت برندسازی در بخش تفریحی اشاره شده است و به عوامل مؤثر در شکل‌گیری ارزش برند در این بخش، از جمله شناخت مصرف‌کنندگان و ارتباطات با آن‌ها، استفاده از تکنولوژی‌های نوین، ایجاد تجربه‌های فراگیر و ارتقای کیفیت خدمات و محصولات پرداخته شده است. در تحقیقی از کلاپر و موون (۲۰۱۳) به بررسی به بررسی اهمیت برند در سازمان‌های غیرانتفاعی، به خصوص در سازمان‌های هنری پرداخته‌اند. و بر این نکته تأکید کرده‌اند که یک برند قوی می‌تواند به جذب حامیان، افزایش فروش بلیت، و افزایش شناخت و جذابیت سازمان کمک کند.

1 Molpeceres, & Fernandez-Sanchez

2 Hyo-Joo Han, & Seon-Young

3 Moore & Keep

4 Hankinson

5 Klapper, & Mowen

در تحقیق اوسیبانجو^۱ (۲۰۱۱) به بررسی اهمیت برند در سازمان‌های غیرانتفاعی، به خصوص در سازمان‌های هنری پرداخته‌اند و اهمیت برند در جذب مشتریان، افزایش وفاداری مشتریان، و افزایش شناخت و جذابیت پارک تفریحی را نشان دادند. در تحقیقی از کلایپر و موون^۲ (۲۰۱۳) به بررسی به بررسی اهمیت برند در سازمان‌های غیرانتفاعی، به خصوص در سازمان‌های هنری پرداخته‌اند. و بر این نکته تأکید کرده‌اند که یک برند قوی می‌تواند به جذب حامیان، افزایش فروش بلیت، و افزایش شناخت و جذابیت سازمان کمک کند. در تحقیق اوسیبانجو^۳ (۲۰۱۱) به بررسی اهمیت برند در سازمان‌های غیرانتفاعی، به خصوص در سازمان‌های هنری پرداخته‌اند و اهمیت برند در جذب مشتریان، افزایش وفاداری مشتریان، و افزایش شناخت و جذابیت پارک تفریحی را نشان دادند.

نتایج تحقیقات قبلی نشان می‌دهند که شخصیت برند می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر رفتار مشتریان در مراکز فیتنس داشته باشد و برندهای دارای شخصیتی دوستانه و مؤثر، می‌توانند بهترین عملکرد را در این زمینه داشته باشند. (مک‌کامب و فانک، ۲۰۱۸). هویت برند در صنعت ورزشی می‌تواند به عنوان یک عامل مؤثر در جذب و حفظ مخاطبان ورزشی عمل کند و ارتباط احساسی با آن‌ها را بهبود بخشد (کالپانیدو و لارنس، ۲۰۱۶). همچنین در تحقیقات متعددی نشان داده شده است که یک برند قوی، می‌تواند به جذب اعضای جدید، افزایش وفاداری اعضای فعلی و افزایش شناخت سازمان و جذابیت آن برای حامیان کمک کند (کاتلر، ۱۹۹۶؛ اندرسون، ۱۹۹۶ و کلر، ۱۹۹۳).

بنابراین براساس تحقیقات قبلی، برندهای قوی‌تر در صنعت تفریحی و ورزشی، مشتریان بیشتری جذب می‌کنند و افزایش فروش دارند (کلر، ۱۹۹۳؛ آکر، ۱۹۹۶)، می‌توانند ارزش افزوده بیشتری به مشتریان خود ارائه دهند و از طریق افزایش قیمت، سود بیشتری کسب کنند (کیم و کیم، ۲۰۰۵)، مشتریان وفادارتری دارند و از طریق تبلیغات کمتر، هزینه‌های بازاریابی را کاهش می‌دهند (کلر، ۱۹۹۳؛ آکر، ۱۹۹۶). می‌توانند در قیمت‌گذاری و استراتژی تبلیغاتی خود از مزیت رقابتی برخوردار شوند (فیلو و همکاران، ۲۰۱۱)، مشتریان وفادارتری دارند و از طریق ارائه خدمات بهتر و ارتباطات مؤثر با مشتریان، می‌توانند مشتریان خود را حفظ کنند، دارد (باوئر و استامیرگر-سائور، ۲۰۱۴). و می‌توانند به دلیل شناخت بیشتر و پذیرش بیشتر توسط مشتریان، در جذب حامیان و حامیان مالی بیشتری نیز موفق باشند فیلو و همکاران، ۲۰۱۱).

برخلاف رویکردهای سنتی در مدیریت منابع انسانی، رویکرد کارمند محور، به عنوان یک رویکرد نوآورانه، در حال حاضر در بسیاری از صنایع مورد استفاده قرار می‌گیرد. اما در صنعت تفریحی ورزشی، که به دلیل خصوصیات خاص خود، با چالش‌های بیشتری در مدیریت کارکنان مواجه است، این رویکرد هنوز به طور کامل پذیرفته نشده است. بنابراین با انجام این تحقیق می‌توان به دنبال راهکارهای نوآورانه و پایدار برای بهبود عملکرد کارکنان، ارتقای رضایتمندی مشتریان، بهبود شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و افزایش ارزش ویژه برند در صنعت تفریحی ورزشی بود. منظور از پاسخ‌های مورد انتظار در این تحقیق، ارائه مدل‌های ارزش ویژه

1 Osibanjo, & Fowowe

2 Klapper, & Mowen

3 Osibanjo, & Fowowe

4 Filo et al

5 Filo et al

برند کارمند محور در مجموعه‌های تفریحی ورزشی است که باعث بهبود عملکرد کارکنان، ارتقای رضایتمندی مشتریان، بهبود شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و افزایش ارزش ویژه برند در صنعت تفریحی ورزشی می‌شود. در این تحقیق، می‌توان به دنبال تعیین مؤلفه‌های اصلی این مدل، توسعه الگویی برای ارزیابی و ارائه راهکارهای کاربردی برای پیاده‌سازی این مدل در مجموعه‌های تفریحی ورزشی بود.

با توجه به اینکه صنعت تفریحی ورزشی شامل مجموعه‌هایی مانند باشگاه‌های ورزشی، استخرها، سالن‌های فیتنس، مراکز آموزشی، مراکز تفریحی و... می‌شود، بهبود عملکرد کارکنان در این صنعت باعث بهبود کیفیت خدمات ارائه شده و افزایش رضایتمندی مشتریان می‌شود. در این زمینه، رویکرد کارمند محور که بر اساس مفهومی به نام "ارزش ویژه برند کارمند محور" استوار است، می‌تواند به عنوان یک راهکار نوآورانه در بهبود عملکرد کارکنان و افزایش ارزش ویژه برند در این صنعت مورد استفاده قرار گیرد. به طور کلی در این تحقیق می‌توان به دنبال ارائه مدل عوامل مؤثر بر ارزش ویژه برند کارمند محور در مجموعه‌های تفریحی ورزشی می‌باشد. با توجه به اینکه این تحقیق بر روی صنعت تفریحی ورزشی تمرکز دارد، در نتیجه می‌تواند به عنوان یک تحقیق کاربردی و مفید برای مدیران و صاحبان مجموعه‌های تفریحی ورزشی در ایران و سراسر جهان مورد استفاده قرار گیرد.

با توجه به مسائل مطرح شده این تحقیق می‌تواند به منظور شناسایی و بررسی چالش‌های موجود در ارائه این مدل و ارائه راهکارهایی برای پیاده‌سازی اثربخش این مدل در مجموعه‌های تفریحی ورزشی انجام شود. بنابراین مهم‌ترین سوال این تحقیق این است که مدل ارزش ویژه برند کارمند محور در ورزش ایران چگونه می‌باشد؟

با توجه به پیشینه پژوهش و مدل مفهومی ارائه شده، فرضیه‌های پژوهشی بدین شکل تدوین گردیدند:

فرضیه ۱: بازخورد از کارکنان مجموعه‌های تفریحی ورزشی بر ارزش ویژه برند کارمند محور تأثیر دارد.

فرضیه ۲: میزان ارتباطات درونی برند بر ارزش ویژه برند کارمند محور تأثیر دارد.

فرضیه ۳: میزان برندگرایی سازمان اثر مثبت و معناداری بر ارزش ویژه برند کارمند محور تأثیر دارد.

فرضیه ۴: بازخورد از کارکنان مجموعه‌های تفریحی ورزشی اثر مثبت و معناداری بر میزان ارتباطات درونی برند تأثیر دارد.

فرضیه ۵: میزان ارتباطات درونی برند اثر مثبت و معناداری بر برندگرایی سازمان (مجموعه‌های تفریحی ورزشی) تأثیر دارد.

روش‌شناسی:

پژوهش حاضر، توصیفی-همبستگی و از نظر هدف، کاربردی است به روش پیمایشی و به صورت مقطعی انجام گرفته است زیرا به بررسی داده‌های مرتبط با برهه‌ای از زمان می‌پردازد. جامعه آماری پژوهش را کارمندان مجموعه‌های تفریحی ورزشی در ۱۱ استان (شمالی: گیلان و مازندران- جنوبی: فارس و هرمزگان- شرقی: خراسان جنوبی و رضوی- غرب: کرمانشاه و کردستان- مرکزی: تهران، قم و اصفهان) تشکیل می‌دهند. بر پایه اطلاعات حاصل از اداره کل ورزش و جوانان استان‌ها تعداد کارمندان مجموعه‌های تفریحی ورزشی خصوصی و دولتی، یعنی حجم جامعه آماری بیش از ۲۰۰۰ نفر تعیین شد. روش نمونه‌گیری این پژوهش تصادفی

طبقه‌بندی شده است. بدین صورت که با توجه به تعداد کارمندان مجموعه‌های تفریحی ورزشی هر استان نمونه مورد بررسی (کارکنان) مشخص شد و پرسش‌نامه پژوهش بین کارمندان مجموعه‌های تفریحی ورزشی استان‌ها بر اساس جدول مورگان تعداد ۳۴۵ پرسش‌نامه توزیع شد. در نهایت تعداد ۳۳۴ پرسش‌نامه جمع‌آوری شد و پس از حذف پرسش‌نامه‌های مخدوش، تعداد ۳۲۶ پرسش‌نامه جهت گردآوری داده‌های مورد نیاز، تجزیه و تحلیل شدند. گویه‌های تشکیل دهنده پرسش‌نامه (ابزار تحقیق) از طریق بررسی پژوهش‌های پیشین، استخراج شدند و اعتبار آن به لحاظ روایی محتوایی توسط اساتید مدیریت و برنامه‌ریزی ورزشی مورد تأیید قرار گرفت. برای سنجش پایایی (قابلیت اعتماد) پرسش‌نامه از ضریب آلفای کرونباخ به شرح جدول زیر برای هر حیطة استفاده شده است.

جدول شماره ۱- مشخصات پرسش‌نامه پژوهش محقق ساخته

ردیف	متغیر	تعداد گویه	آلفای کرونباخ
۱	بازخورد از کارمندان	۵	۰/۷۱
۲	ارتباطات درونی برند	۳	۰/۸۵
۳	برندگرایی	۵	۰/۷۳
۴	درگیری با برند	۳	۰/۷۹
۵	تعهد به برند	۳	۰/۸۷
۶	دانش برندگرایی	۵	۰/۸۸
۷	تبلیغات شفاهی مثبت	۳	۰/۹۱
۸	رفتار شهروندی برند	۵	۰/۷۹

در این پژوهش جهت آزمون فرضیه‌های پژوهش و برازش مدل مفهومی، مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار رفته است. مدل‌سازی معادلات ساختاری را می‌توان بر پایه روش‌های آماری متفاوتی، متناسب با نوع متغیرها و ویژگی‌های نمونه آماری انجام داد. روش حداقل مربعات جزئی یکی از روش‌های آماری در این زمینه است. در پژوهش حاضر از نرم‌افزار (3) SmartPLS استفاده شده است که در زمینه مدل‌سازی معادلات ساختاری بر پایه روش حداقل مربعات جزئی، نرم‌افزاری پرکاربرد و مفید می‌باشد.

یافته‌های پژوهش:

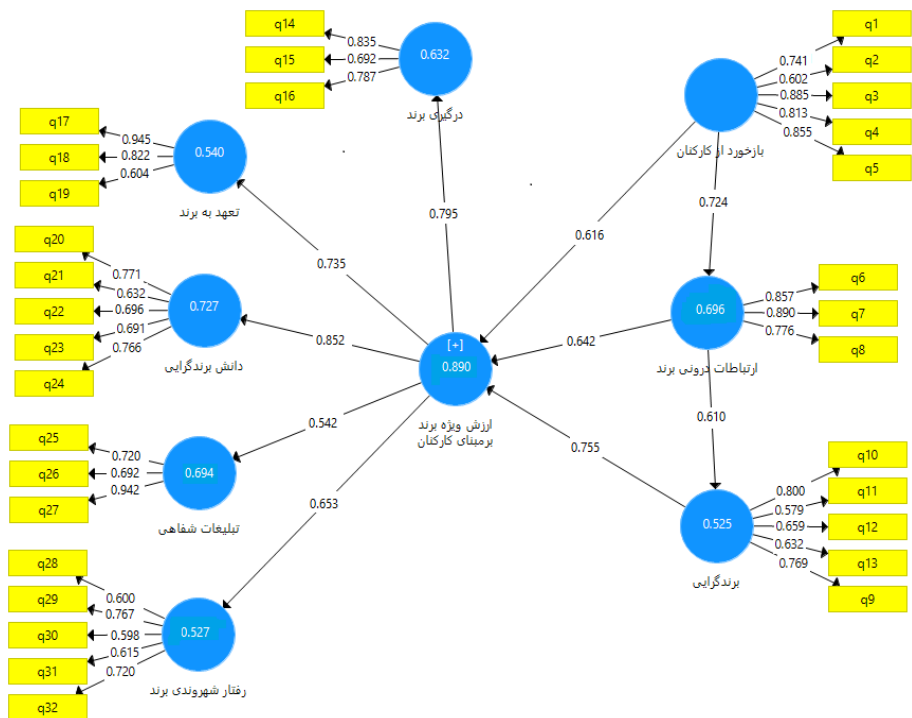
در جدول شماره ۲- اطلاعات آماری در رابطه با نمونه مورد بررسی آمده است.

جدول شماره ۲- اطلاعات آماری درصد (جنسیت، سن، تحصیلات و سابقه کار) پاسخ‌دهندگان به

پرسش‌نامه

سابقه کار (سال)							جنسیت	
بیش از ۲۵ سال	۲۱-۲۵	۱۶-۲۰	۱۱-۱۵	۵-۱۰	کمتر از ۵ سال	زن	مرد	
۸٪	۹٪	۱۰٪	۲۵٪	۳۲٪	۱۶٪	۳۹٪	۶۱٪	
سن (سال)							سطح تحصیلات	
بیش از ۴۵ سال	۴۰-۴۵	۳۵-۴۰	۳۰-۳۵	کمیتر از ۲۵ سال	کارشناسی ارشد	کارشناسی	فوق دیپلم	
۱۱٪	۱۰٪	۹٪	۲۵٪	۱۹٪	۱۶٪	۳۷٪	۲۹٪	

برای آزمون مدل مفهومی و همچنین فرضیه‌های پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری بر پایه روش کمترین مربعات جزئی از نرم‌افزار SmartPLS استفاده شده است. خروجی نرم‌افزار بعد از آزمون مدل مفهومی پژوهش، در شکل ۳ نشان داده شده است.



شکل شماره ۳- بارهای عاملی، ضرایب مسیر و ضریب تبیین مدل مفهومی

جهت اندازه‌گیری مدل (مدل بیرونی) از طریق تحلیل‌های روایی و پایایی و تحلیل عاملی تاییدی بررسی انجام شد. نتایج در شکل شماره ۳ نشان داد ضرایب بارهای عاملی تمام گویه‌ها از ۰/۵ بیشتر است؛ یعنی واریانس شاخص‌ها با سازه مربوطه‌اش در حد قابل قبولی بود که نشان‌گر مناسب بودن این معیار است. به منظور تأیید روایی ابزار اندازه‌گیری از سه نوع روایی استفاده شد. روایی محتوا، روایی همگرا و روایی واگرا. روایی محتوا با نظرسنجی از خبرگان مدیریت ورزشی مورد تأیید قرار گرفت. برای تعیین پایایی پرسش‌نامه از دو معیار ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی استفاده شد که در جداول زیر در شکل ۳، متغیرهای آشکار و پنهان و همچنین ضرایب مسیر و بارهای عاملی نشان داده شده است. اعدادی که بین متغیرهای پنهان مدل (متغیرهایی با شکل رنگی دایره آبی) و متغیرهای آشکار (متغیرها به شکل مستطیل زرد که همان زیرمؤلفه‌های متغیر پنهان‌اند) مشاهده می‌کنید، نشانگر بارهای عاملی هستند. روابطی که بین متغیرهای پنهان تعریف شده است، همان فرضیه‌های پژوهش می‌باشند و اعداد نشان داده شده بر روی این روابط، ضرایب مسیر هستند. پیش از برازش جزئی مدل یا همان آزمون فرضیه‌های پژوهشی به بررسی برازش کلی مدل مفهومی پرداخته می‌شود. مدل‌های معادلات ساختاری به طور معمول ترکیبی از مدل‌های اندازه‌گیری (نشانگر زیر مؤلفه‌های متغیرهای پنهان) و مدل‌های ساختاری (نشانگر روابط بین متغیرهای مستقل و وابسته) هستند. در خصوص ضریب تعیین سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R^2 بیان کرده است. همان‌طور که نتایج شکل ۳ نشان می‌دهد متغیرهای مذکور حداقل ۰/۵۲۵ از تغییرات ارزش ویژه برند درونی را پیش‌بینی می‌کنند بنابراین می‌توان گفت این سه متغیر توانشان در پیش‌بینی ارزش ویژه برند درونی عالی است. در جدول ۳ مقادیر گزارش شده برای هر یک از متغیرهای کلیدی مدل (متغیرهای پنهان) را مشاهده می‌کنید که نشانگر برازش قابل قبول بر مدل مفهومی پژوهش هستند.

جدول ۳- ضرایب پایایی ترکیبی، ضرایب تبیین و روایی همگرا

متغیر	روایی همگرا	ضریب آلفای کرونباخ	پایایی مرکب (ترکیبی)	R^2 (ضرایب تبیین)
بازخورد از کارمندان	۰/۶۱۷	۰/۷۱	۰/۸۸	-----
ارتباطات درونی برند	۰/۷۰۹	۰/۸۵	۰/۹۰	۰/۶۹۶
برندگرایی	۰/۴۸۰	۰/۷۳	۰/۸۶	۰/۵۲۵
ارزش ویژه برند درونی	۰/۵۶۴	۰/۸۹	۰/۹۳	۰/۸۹۰
درگیری برند	۰/۵۹۸	۰/۷۹	۰/۹۶	۰/۶۳۲
تعهد به برند	۰/۶۴۴	۰/۸۷	۰/۹۷	۰/۵۴۰
دانش برندگرایی	۰/۵۰۷	۰/۸۸	۰/۹۴	۰/۷۲۷
تبلیغات شفاهی	۰/۶۲۸	۰/۹۱	۰/۹۵	۰/۶۹۴
رفتار شهروندی برند	۰/۴۴۱	۰/۷۹	۰/۹۱	۰/۵۲۷

همچنین برای کلیه متغیرها جذر \sqrt{AVE} در روایی همگرا گرفته شد. با توجه به اینکه جذر به دست آمده از تمام ضرایب همبستگی تمامی سازه‌ها بالاتر می‌باشد بنابراین می‌توان گفت روایی واگرای سازه‌ها مورد

تأیید بود. بر اساس مطالب عنوان شده و نتایج خروجی‌های نرم‌افزار در جدول شماره ۳ و ۴ ابزار اندازه‌گیری از روایی (محتوا، همگرا و واگرا) و پایایی مناسب برخوردار است. برای بررسی برازش کلی مدل از سه شاخص اعداد معنی‌داری تی، ضریب تعیین و نیکویی برازش (GOF) استفاده شد. ساده‌ترین معیار برای سنجش رابطه بین متغیرها در بخش ساختاری مدل، اعداد معنی‌داری تی است. در صورتی که مقدار این اعداد از ۱/۹۶ و ۲/۵۸ بیشتر شود، نشان از صحت رابطه بین متغیرها و در نتیجه تأیید فرضیه‌های تحقیق در سطح اطمینان ۹۵ و ۹۹ درصدی است.

جدول ۴ نشان می‌دهد متغیرهای پنهان موجود در مدل پژوهش دارای ارتباط پیش‌بین مناسبی هستند. از آنجایی که هدف اصلی از مدل ارائه شده در این پژوهش تبیین ارزش ویژه برند کارمند محور است، شاخص‌های برآورد شده برای این متغیر از اهمیت بیشتری برخوردارند. مقادیر گزارش شده نشان می‌دهند مدل ارائه شده در این پژوهش توانایی بالایی در تبیین یا پیش‌بینی ارزش ویژه برند کارمند محور دارد. پس از برازش کلی مدل نوبت به برازش جزئی مدل یا همان آزمون فرضیه‌های پژوهشی می‌رسد. در این مرحله ضریب اثرگذاری هر متغیر و معنادار بودن این ضریب مورد بررسی قرار می‌گیرد. جدول زیر ضرایب اندازه اثر برای روابط تدوین شده در مدل و نیز معناداری این ضرایب را نشان می‌دهد. بر این اساس می‌توان در رابطه با رد یا تأیید فرضیه‌های پژوهشی تصمیم‌گیری کرد.

جدول ۴- بررسی معناداری ضرایب اندازه اثر (F)، ضرایب مسیر و مقادیر تی در آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	رابطه مورد بررسی	ضرایب اندازه اثر (F)	ضرایب مسیر	t-value	نتیجه آزمون فرضیه
۱	بازخورد از کارکنان ← ارزش ویژه برند	۰/۶۸۲	۰/۶۱۶	۴/۴۴۰	تأیید فرضیه
۲	ارتباطات درونی برند ← ارزش ویژه برند	۰/۷۱۰	۰/۶۴۲	۸/۰۷۷	تأیید فرضیه
۳	برندگرایی ← ارزش ویژه برند	۰/۸۵۵	۰/۷۵۵	۳/۵۹۰	تأیید فرضیه
۴	بازخورد از کارکنان ← ارتباطات درونی	۱/۱۰۳	۰/۷۲۴	۱۳/۳۷۶	تأیید فرضیه
۵	ارتباطات درونی برند ← برندگرایی	۰/۵۹۳	۰/۶۱۰	۱۰/۰۹۶	تأیید فرضیه

در ادامه با جزئیات بیشتر به بررسی فرضیه‌های پژوهشی می‌پردازیم.

فرضیه ۱: در فرضیه نخست، پژوهشگر ادعا کرد که بازخورد از کارکنان اثر مثبت و معناداری بر ارزش ویژه برند کارمند محور دارد. با توجه به اینکه مقدار t محاسبه شده برای این رابطه (۴/۴۴۰)، بیشتر از مقدار بحرانی آن (۲/۵۸) در سطح اطمینان ۹۹ درصد می‌باشد. نتیجه می‌گیریم که داده‌های تجربی گردآوری شده

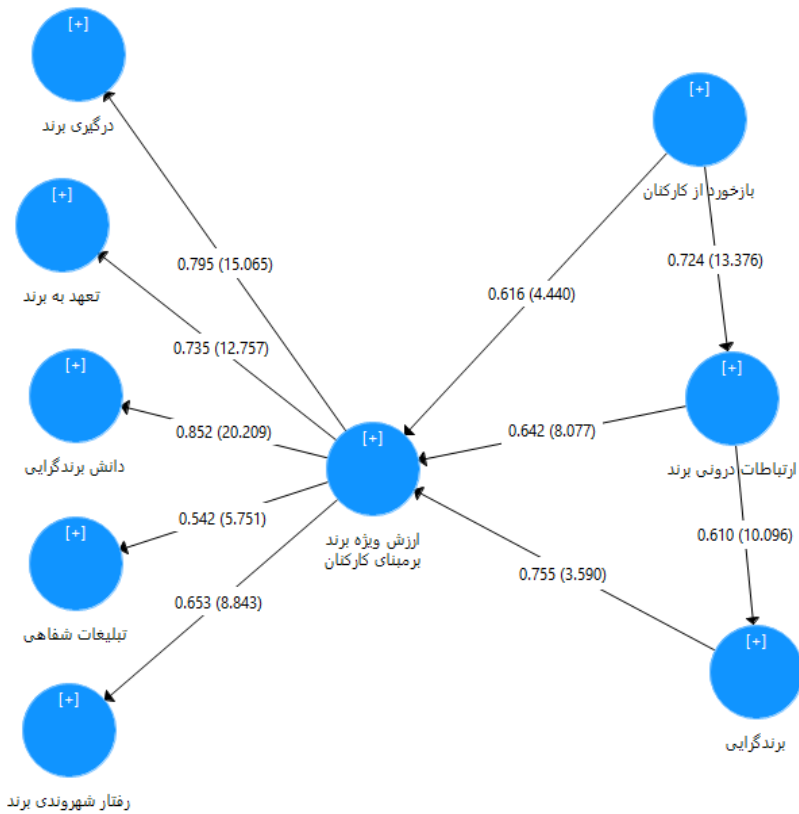
نیز این فرضیه را تأیید کرده و بازخورد از کارکنان با ضریب تأثیر $0/682$ بر میزان ارزش ویژه برند کارمند محور اثرگذار است.

فرضیه ۲: در این فرضیه بیان شد که میزان ارتباطات درونی برند اثر مثبت و معناداری بر ارزش ویژه برند کارمند محور دارد. با توجه به داده‌های حاصل از جدول ۵ این ادعای پژوهشگر نیز تأیید می‌گردد. ضریب تأثیر $0/710$ نشان دهنده شدت اثر این متغیر بر ارزش ویژه برند می‌باشد.

فرضیه ۳: در آزمون این فرضیه به بررسی اثر میزان برندگرایی سازمان بر ارزش ویژه برند کارمند محور پرداخته شده است. با توجه به اینکه مقدار t محاسبه شده ($3/590$) از مقدار بحرانی آن ($2/58$) بیشتر است دلیلی بر تأیید ضریب تأثیر برآورد شده ($0/855$) می‌باشد. در نتیجه می‌توان با اطمینان 99 درصد بیان کرد که میزان برندگرایی سازمان اثر مثبت و معناداری بر ارزش ویژه برند کارمند محور دارد و فرضیه ۳ نیز تأیید می‌گردد.

فرضیه ۴: در این فرضیه ادعا شده که بازخورد از کارکنان اثر معنادار و مثبتی بر میزان ارتباطات درونی برند دارد. اطلاعات ارائه شده در جدول ۵ نشان می‌دهند داده‌های تجربی جمع‌آوری شده نیز این ادعا را با اطمینان بالا تأیید کرده و همچنین ضریب اثر برآورد شده ($1/103$) دلیلی بر شدت بالای این تأثیر است.

فرضیه ۵: در این فرضیه بیان شده است که میزان ارتباطات درونی برند اثر مثبت و معناداری بر میزان برندگرایی سازمان دارد. با توجه به اینکه مقدار t محاسبه شده ($10/096$) در رابطه با این فرضیه از مقدار بحرانی آن ($2/58$) بیشتر است این ادعای پژوهشگر نیز تأیید می‌گردد. ضریب اندازه اثر $0/610$ نشان دهنده شدت اثر این رابطه است.



شکل شماره ۴- ضرایب مسیر و مقادیر تی مدل آزمون شده پژوهش

به باور تنن هاوس و همکاران (۲۰۰۵)، شاخص نیکویی برازش در مدل پی‌ال‌اس، راه حلی عملی برای بررسی برازش کلی مدل بوده و همانند شاخص‌های برازش در روش‌های کوواریانس محور عمل می‌کند و از آن می‌توان برای بررسی اعتبار باکیفیت مدل پی‌ال‌اس، به صورت کلی استفاده کرد. این شاخص بین صفر تا یک قرار دارد که مقادیر ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معرفی شده است و فرمول آن برابر است با: حاصل ضرب میانگین مقادیر اشتراک ۱ ضرب در ضریب تعیین ($GOF = \sqrt{\text{communality} \times R^2}$). با توجه به جدول زیر، مقدار شاخص نیکویی برازش به دست آمده در این تحقیق، برابر ۰/۷۶۴ است که بیشتر از مقدار قوی ۰/۳۶ است؛ بنابراین ساختار مدل تناسب خوبی با داده‌ها دارد.

جدول ۵- برازش کلی مدل

نیکیوی برازش)	میانگین R^2	میانگین پایایی اشتراکی	
$\sqrt{\text{communality} \times R^2}$			
$\sqrt{0.1666 \times 0.1878} = 0.1764$	۰/۱۸۷۸	۰/۶۶۶	ارزش ویژه برند کارمند محور

بحث و نتیجه گیری:

با عنایت به یافته‌ها و نتایج پژوهش به بررسی و بحث در رابطه با اثر مستقیم و غیرمستقیم هر یک از متغیرهای کلیدی پژوهش پرداخته می‌شود. در پایان بر پایه نتایج پژوهش پیشنهادهای برای مدیران مجموعه‌های تفریحی ورزشی ارائه می‌گردد.

بازخورد از کارمندان: بازخورد از کارمندان به معنای تلاش مدیر برای افزایش درک خود از نگرش و توانایی‌های کارکنانش در جهت تحویل تعهدات برند است که با هدف تقویت و بهبود فعالیت‌ها و تصمیم‌گیری‌های مجموعه سازمان انجام می‌شود (کینگ و گریس، ۲۰۱۰). نتایج پژوهش حاضر نشان داد که بازخورد از کارکنان به صورت مستقیم و غیرمستقیم از طریق افزایش میزان ارتباطات درونی برند، باعث افزایش ارزش ویژه برند درون سازمانی می‌شود. شدت اثر غیرمستقیم یک متغیر را می‌توان از طریق ضرب کردن ضرایب اثر مربوطه به دست آورد. برای مثال شدت اثر غیرمستقیم بازخورد از کارمندان بر ارزش ویژه برند درون سازمانی برابر است با: $(0.188 \times 0.32 = 0.28)$. که همسو با نتایج کینگ و گریس (۲۰۰۹)، کیم، کیم و کیم (۲۰۱۲)؛ چانگ، لیو و چن (۲۰۱۳) و پارگوئل، بنویت-موریو و جلات (۲۰۱۵) در این زمینه است. علت این نتیجه این است که کارکنان به عنوان نمایندگان اصلی برند در ارتباط با مشتریان و جامعه، نقش حیاتی در ایجاد و تقویت برند سازمان‌های ورزشی تفریحی دارند. بنابراین بازخورد مستقیم و غیرمستقیم از کارکنان باعث افزایش ارزش ویژه برند درون سازمانی می‌شود، زیرا باعث افزایش رضایت کارکنان، افزایش وفاداری آن‌ها به برند، و افزایش تعهد آن‌ها به مأموریت و اهداف سازمان می‌شود. همچنین ارتباطات درونی برند باعث ایجاد هویت و فرهنگ سازمانی مشترک بین کارکنان می‌شود، که این نیز در تقویت برند و افزایش ارزش ویژه آن درون سازمانی تأثیرگذار است. تحقیق کینگ و گریس (۲۰۰۹) به بررسی ساخت و اندازه‌گیری ارزش ویژه برند کارمند محور می‌پردازد. نتایج نشان می‌دهند که ارتباطات درونی برند، تعهد کارمندان به برند، رضایت شغلی کارمندان، و ارتباطات بین کارمندان و مشتریان به عنوان عوامل مؤثر در ساخت ارزش ویژه برند کارمند محور محسوب می‌شوند. همچنین در این تحقیق روش‌هایی برای اندازه‌گیری ارزش ویژه برند کارمند محور ارائه شده است. نتایج تحقیق کیم، کیم و کیم (۲۰۱۲) نشان می‌دهد که مدیریت داخلی برند در سازمان‌های هتلداری می‌تواند بهبود وضعیت رضایت شغلی کارمندان، افزایش وفاداری کارمندان به برند و در نتیجه بهبود رضایت مشتریان از خدمات هتلداری منجر شود. همچنین مدیریت داخلی برند می‌تواند به افزایش تعهد کارمندان به برند و ارتقای کیفیت خدمات هتلداری کمک کند. در این تحقیق، نقش چشم‌انداز و مأموریت

برند در ایجاد هویت و شناسایی کارمندان با برند مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج نشان می‌دهد که چشم‌انداز و مأموریت برند به عنوان دو عامل اساسی، بهبود شناسایی کارمندان با برند و افزایش تعهد آن‌ها به برند منجر می‌شود. همچنین تحقیق پارگوئل، بنویت-موریو و جلات (۲۰۱۵) نشان می‌دهد که اعتماد به برند و رضایت کارمندان نیز تحت تأثیر چشم‌انداز و مأموریت برند قرار می‌گیرند. این نتایج نشان می‌دهد که هماهنگی بین چشم‌انداز و مأموریت برند و استراتژی‌های مدیریت داخلی برند می‌تواند بهبود شناسایی کارمندان با برند، تعهد آن‌ها به برند، و در نهایت بهبود عملکرد سازمانی منجر شود.

بر پایه این نتایج به مدیران منابع انسانی مجموعه‌های تفریحی ورزشی کشور پیشنهاد می‌شود از پیشنهادات و نظرات کارکنان برای افزایش کارایی و بهبود عملکرد سازمان و نیز افزایش ارزش ویژه برند درون سازمانی استفاده نمایند. دریافت بازخورد از کارمندان می‌تواند از طریق منابع غیررسمی مانند شایعات سازمانی در مجموعه ورزشی و یا منابع رسمی‌تر مانند پژوهش‌های درون سازمانی انجام شود.

ارتباطات درونی برند: ارتباطات درونی برند به دنبال افزایش دانش برند کارمندان به منظور کمک به آن‌ها در رفتار کردن مطابق با انتظارات مشتریان است که در نتیجه ارتباطات بیرونی برند شکل گرفته است (برمن و همکاران، ۲۰۰۹). در این پژوهش اثر ارتباطات درونی برند بر ارزش ویژه برند درون سازمانی به صورت مستقیم و همچنین به صورت غیرمستقیم از طریق اثر بر میزان برندگرایی سازمان به تأیید رسید. نتیجه پژوهش در راستا و مشابه نتایج وانگ و ژانگ (۲۰۱۶)، لی، هانگ و وو (۲۰۱۹)، الناصر و المایمانی (۲۰۲۰) و المایمانی و الناصر (۲۰۲۰)، برمن و همکاران (۲۰۱۰) و کینگ و گریس (۲۰۰۹) در این زمینه است.

وانگ و ژانگ (۲۰۱۶) نشان دادند که چگونه ارتباطات درونی برند می‌تواند تعهد کارمندان به برند را تحت تأثیر قرار دهد. نتایج نشان داد که ارتباطات درونی برند به عنوان یک عامل مهم، تأثیر مثبتی بر تعهد کارمندان به برند دارد. لی، هانگ و وو (۲۰۱۹) نیز نشان دادند چگونه شناسایی کارمند با برند و فرهنگ سازمانی، تأثیرگذاری در نتایج برند دارد. نتایج نشان داد که شناسایی کارمند با برند و فرهنگ سازمانی به عنوان دو عامل مهم، تأثیر مثبتی بر نتایج برند دارند. الناصر و المایمانی (۲۰۲۰) نیز نشان دادند. چگونه مدیریت داخلی برند تأثیری بر تعهد کارمندان به برند دارد. نتایج نشان داد که مدیریت داخلی برند به عنوان یک عامل مهم، تأثیر مثبتی بر تعهد کارمندان به برند دارد. المایمانی و الناصر (۲۰۲۱) در تحقیقی دیگر نشان دادند که چگونه ارتباطات درونی برند می‌تواند تعهد کارمندان به برند و نتایج برند را تحت تأثیر قرار دهد. نتایج نشان داد که ارتباطات درونی برند به عنوان یک عامل مهم، تأثیر مثبتی بر تعهد کارمندان به برند دارد. این نتیجه گیری به این دلیل است که ارتباطات درونی برند به طور مستقیم و غیرمستقیم از طریق تأثیر بر برندگرایی سازمان و تعهد کارمندان به برند، می‌تواند به افزایش ارزش ویژه برند درون سازمانی کمک کند. به عنوان مثال ارتباطات درونی برند می‌تواند باعث شود که کارمندان با احساس انگیزه و تعهد به برند، به ارائه خدمات بهتری به مشتریان و بهبود تجربه مشتری بپردازند. همچنین ارتباطات درونی برند می‌تواند باعث شود که کارمندان با احساس اتحاد و همبستگی به برند، در تبلیغات و بازاریابی برای جذب مشتریان بهتر عمل کنند. در نتیجه ارتباطات درونی برند می‌تواند بهبود چشمگیری در عملکرد سازمان و افزایش ارزش ویژه برند درون سازمانی به همراه داشته باشد.

بر این اساس به مدیران مجموعه‌های تفریحی ورزشی کشور پیشنهاد می‌شود از طریق افزایش ارتباطات درون سازمانی، تعهدات و ارزش‌های برند را به کارمندان خویش منتقل و از این راه اهمیت نقش و وظیفه آن‌ها در تحویل تعهدات برند به مشتریان را گوشزد نمایند.

برندگرایی: برندگرایی به معنای میزان توجه سازمان به اعتبار و موقعیت برند در تصمیم‌گیری‌ها و فعالیت‌های خود است و نیز نشانگر میزان توجه کارمندان سازمان به تعهدات و ارزش‌های برند می‌باشد (بامگارث و اشمیت، ۲۰۱۰). نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهند میزان برندگرایی سازمان اثر مستقیم و معناداری بر ارزش ویژه برند کارمند محور دارد. لی، هانگ و وو (۲۰۱۹)، الناصر و المایمانی (۲۰۲۰)، بامگارث و اشمیت (۲۰۱۰) و برمن و همکاران (۲۰۰۹) به نتایج مشابه با این پژوهش رسیدند. لی، هانگ و وو (۲۰۱۹) نشان داده‌اند که شناسایی کارمند با برند به صورت مستقیم و معنادار با ارزش ویژه برند کارمند محور در سازمان مرتبط است. الناصر و المایمانی (۲۰۲۰) نشان داده‌اند که برندگرایی سازمان به عنوان یکی از عوامل مؤثر، تأثیر مستقیم و معناداری بر ارزش ویژه برند کارمند محور دارد. علت این نتیجه می‌تواند به این دلیل باشد که برندگرایی سازمان باعث می‌شود که کارمندان احساس ارتباط نزدیک با برند و سازمان کنند. این ارتباط نزدیک با برند و سازمان می‌تواند باعث افزایش تعهد کارمندان به برند و سازمان شود و آن‌ها را به ارائه خدمات بهتر و بهبود تجربه مشتریان تشویق کند. همچنین برندگرایی سازمان می‌تواند باعث شود که کارمندان با احساس انگیزه، اتحاد و همبستگی به برند، در تبلیغات و بازاریابی برای جذب مشتریان بهتر عمل کنند. در نتیجه برندگرایی سازمان می‌تواند بهبود چشمگیری در عملکرد کارمندان و افزایش ارزش ویژه برند کارمند محور در سازمان به همراه داشته باشد. بنابراین مدیران مجموعه‌های تفریحی ورزشی می‌بایست، توجه داشته باشند که اولین قدم در برندگرایی تعریف هویت و تعهدات برند به صورت ساده و واضح است. برای افزایش برندگرایی در سازمان - مجموعه‌های تفریحی ورزشی - و در نتیجه افزایش ارزش ویژه برند درون سازمانی و برون سازمانی به صورت همزمان باید تمام فعالیت‌های بازاریابی بر تقویت برند متمرکز باشد و تمام تصمیم‌ها و فعالیت‌های سازمان با هدف افزایش اعتبار برند سازمان انجام شود. متأسفانه به دلیل حضور کم‌رنگ بخش خصوصی در مجموعه‌های تفریحی ورزشی کشور، با نوعی انحصارگرایی دولتی در این زمینه روبرو هستیم. از این رو مدیران این مجموعه‌ها کمتر به دنبال ارزش ویژه برند بر مبنای کارکنان و برندگرایی‌اند. بر اساس نتایج این تحقیق، می‌توان چند پیشنهاد کاربردی به منظور افزایش ارزش ویژه برند کارمند محور در سازمان‌های ورزشی تفریحی ارائه کرد:

۱. افزایش ارتباطات درونی برند: برای افزایش ارزش ویژه برند درون سازمانی، می‌توان با افزایش ارتباطات درونی برند، از طریق برگزاری جلسات و گردهمایی‌های مستقر و یا برگزاری دوره‌های آموزشی و توسعه کارکنان، ارتباطات بین کارکنان، مدیران و سطوح مختلف سازمان را تقویت کرد.

۲. افزایش برندگرایی سازمان: برای افزایش برندگرایی سازمان، می‌توان از روش‌هایی مانند خلق و تقویت محتوای مرتبط با برند، توسعه تعامل با مشتریان و جامعه، توسعه تجربه مشتری و بهبود روابط عمومی استفاده کرد.

۳. فرآیندهای بازخورد: برای افزایش ارتباطات درونی و ایجاد بازخورد مستقیم و غیرمستقیم، می‌توان از فرآیندهایی مانند ارائه فرصت به کارکنان برای ارائه انتقادات و پیشنهادهای، تشکیل گروه‌های کاری و شوراهای کارکنان، استفاده کرد.

۴. کمک به ارتقای نشان تجاری شخصی کارکنان: با کمک به کارکنان در ارتقای نشان تجاری شخصی خود، می‌توان ارزش ویژه برند کارمند محور را افزایش داد. به عنوان مثال، ارائه دوره‌های آموزشی و توسعه حرفه‌ای و همچنین ایجاد فرصت‌های شغلی و پیشرفت حرفه‌ای به کارکنان می‌تواند به ارتقای نشان تجاری شخصی آن‌ها و در نتیجه افزایش ارزش ویژه برند کارمند محور کمک کند.

به پژوهشگران حوزه مدیریت سازمانی پیشنهاد می‌شود با استفاده از مدل ارائه شده در پژوهش، ارزش ویژه برند کارمند محور را در دیگر سازمان‌های خدماتی و شرکت‌ها نظیر مجموعه‌های آبی تفریحی که اخیراً در کلان‌شهرها افتتاح شده است، مورد بررسی قرار دهند.

References

1. Lee, W. B., Huang, C. M., & Wu, C. H. (2019). Internal branding, employee brand identification and brand outcomes: Exploring the role of organizational culture. *Journal of Business Research*, 98, 117-129. doi: 10.1016/j.jbusres.2018.11.008
2. Alnasser, A. M., & Al-Maimani, S. M. (2020). The impact of internal brand management factors on employee brand commitment in the hospitality industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(2), 163-184. doi: 10.1080/19368623.2019.1569979
3. Wang, H., & Zhang, X. (2016). The impact of internal branding on employee brand commitment: Evidence from the hospitality sector. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 27, 1-8. doi: 10.1016/j.jhtm.2016.01.002
4. Aaker, D. & Jacobson, R. (2001). "The value relevance of brand attitude in high technology markets", *Journal of Marketing Research*, 38 (4), pp. 485-493.
5. Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. Free Press.
6. Aaker, David A., & Joachimsthaler, Erich. (2000). *Brand Leadership: The Next Level of the Brand Revolution*: Free Press.
7. Ahmadvand, F., & Sardari, A. (2020). Surveying The Effect Of Brand Equity On Consumersâ Responses. *Commercial Strategies*, 11(4), 63-78. (In persian)
8. Al-Maimani, S. M., & Alnasser, A. M. (2021). The impact of internal branding on employees' brand commitment and brand outcomes in the fitness industry. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 59, 102348. doi: 10.1016/j.jretconser.2020.102348
9. Atqiyya, Nahid. (1380). Interaction of marketing and sports management. *Research in sports sciences*, 1 (1). (In persian)
10. Bauer, H. H., & Stokburger-Sauer, N. E. (2014). Identifying and managing brand crises in sports. *Journal of Business Research*, 67(5), 1085-1091.
11. Baumgarth, Carsten, & Schmidt, Marco. (2010). How strong is the business-to-business brand in the workforce? An empirically-tested model of internal brand equity in a business-to-business setting. *Industrial Marketing Management*, 39(3), 1250-1260.
12. Biedenbach, Galina, Bengtsson, Maria, & Wincent, Joakim. (2011). Brand equity in the professional service context: Analyzing the impact of employee role behavior and customer-employee rapport. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1093-1102.
13. Bouthillette, E.L. (2020). Building a strong brand in the fitness industry. *Journal of Brand Strategy*, 9(3), 232-237.
14. Burmann, Christoph, Zeplin, Sabrina, & Riley, Nicola. (2009). Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis. *Journal of Brand Management*, 16(4), 264-284.
15. Chang, C. T., Liu, C. Y., & Chen, Y. M. (2013). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 235-244. [https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.06.007]
16. Doaei, H., Kazemi, M., & Hosani, M. (2011). Analyzing the Influence of Customers' Perception of Marketing Mix on Brand Equity: The Case of Razavi Nutritive Products. *New Marketing Research Journal*, 1(2), 93-104. (In persian)
17. Eckaus, R. S. (1981). The structure of sectoral interdependence in the global economy. *The Review of Economics and Statistics*, 63(3), 311-323. https://doi.org/10.2307/1924222

18. Filo, K., Funk, D. C., & O'Brien, D. (2011). Enhancing relationships with key stakeholders: An analysis of sport service providers' use of Twitter. *Sport Management Review*, 14(3), 305-316.
19. Gharecheh, M., & Dabooeian, M. (2011). Interaction of Employee Loyalty and Customer Loyalty in the Service Industry. *New Marketing Research Journal*, 1(3), 27-46. (In persian)
20. Hankinson, G. (2004). Brand Management in the Leisure Industry: A Conceptual Framework and Research Agenda. *Journal of Marketing Management*, 20(5-6), 593-611.
21. Hosseini, S. Y., Mousavi, S. A., & Ziaei Bideh, A. (2013). Presenting a Model to Explain Employee Based Brand Equity in Commercial Insurance Companies of Yazd Province. *New Marketing Research Journal*, 3(1), 1-16. (In persian)
22. Hyo-Joo Han, & Seon-Young Lee. (2015). Exploring the influence of brand image on customer loyalty and commitment in the service sector. *International Journal of Hospitality Management*, 46, 42-53.
23. Inanlo S, Shabani Bahar G R, Soleymani M, afkar A. The effect of personality, attitude, trust and brand equity on the purchase intention of sporting goods brands. 3 2022; 9 (35) :117-131. (In persian)
24. Kaplanidou, K., & Lawrence, H. J. (2016). Sport and brand identity: Examining the impact of brand identity on the consumption of sport. *Journal of Brand Management*, 23(1), 14-30.
25. Keller, K.L. (1993) Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57, 1-22. <http://dx.doi.org/10.2307/1252054> [Citation Time(s):1]
26. Khoshbakht Ahmadi, E., Azimzadeh, S. M., & Aminiroshan, Z. (2022). Investigate the role of emotional persuasion on self-efficacy and entrepreneurial attitude of sports students (an experimental study). *Strategic Sociological Studies in Sport*, 2(4). (In persian) doi: 10.30486/4s.2022.1957778.1042
27. Kim, H. Y., & Kim, Y. K. (2005). The effects of brand personality and brand identification on brand loyalty: Applying the theory of social identification. *Japanese Psychological Research*, 47(4), 293-307. doi: 10.1111/j.1468-5884.2005.tb00336.x
28. Kim, Y., Kim, K. H., & Kim, Y. J. (2012). The effect of internal brand management on employee job satisfaction, brand commitment and customer satisfaction: Evidence from the hotel industry. *Tourism Management*, 33(5), 1050-1060. [<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.11.018>]
29. King, Ceridwyn, & Grace, Debra. (2006). Exploring managers' perspectives of the impact of brand management strategies on employee roles within a service firm. *Journal of Services Marketing*, 20(6), 369-380.
30. Klapper, R. D., & Mowen, J. C. (2013). The role of brand in the non-profit sector: An exploratory study of the perceptions of arts managers. *Journal of Brand Management*, 20(5), 394-406. <https://doi.org/10.1057/bm.2013.16>
31. Kotler, P., & Andreasen, A. R. (1996). *Strategic marketing for nonprofit organizations*. Prentice Hall.
32. McComb, S. E., & Funk, D. J. (2018). The role of brand personality in luxury fitness centers. *Journal of Brand Management*, 25(4), 349-360. doi: 10.1057/s41262-017-0079-2.

33. Molpeceres, G., & Fernandez-Sanchez, J. L. (2019). Brand management in sports: A literature review. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 20(1), 1-20.
34. Moore, S. J., & Keep, W. W. (2004). Brand equity in the nonprofit sector: An exploratory study of four Minnesota YMCA organizations. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 12(1-2), 107-124. https://doi.org/10.1300/J054v12n01_06
35. Naser Seifollahi, (2022). Investigating the Effect of Marketing Capabilities on Organizational Productivity with the Mediating Role of Brand Equity, *Journal of Productivity Management*, 16(62), 75-98. (In persian)
36. Osibanjo, O. A., & Fowowe, O. (2011). The importance of branding in theme park development. *African Journal of Business Management*, 5(14), 5637-5643. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.1491>
37. Parguel, B. A., Benoit-Moreau, F., & Jallat, M. (2015). Internal branding and employee brand identification: The role of brand vision and mission. *Journal of Business Research*, 68(2), 341-350. [<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.08.006>]
38. Punjaisri, K. Wilson, A. & Evanschitzky, H. (2008). Exploring the Influences of Internal Branding on Employees' Brand Promise Delivery: Implications for Strengthening Customer-Brand Relationships. *Journal of Relationship Marketing*, 7(4), 407-424
39. Punjaisri, Khanyapuss, Evanschitzky, Heiner, & Wilson, Alan. (2009). Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*, 20(2), 209-226.
40. Raza, M., Salleh, S., Tariq, B., Altayyar, R & Shaari, H. (2020). Investigating the effects of customer-based brand equity on turnover intentions with mediating effect of customer citizenship behavior. *Management Science Letters*, 10(2), 279-286.
41. Santos-Vijande, María Leticia, del Río-Lanza, Ana Belén, Suárez-Álvarez, Leticia, & Díaz-Martín, Ana María. (2013). The brand management system and service firm competitiveness. *Journal of Business Research*, 66(2). 148-157.
42. Schlager, Tobias, Bodderas, Mareike, Maas, Peter, & Chelmin, Joël Luc. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation. *Journal of Services Marketing*, 25(7), 497-508.
43. Seyed Javadin, S., Rahimi, M., & Ahmadi, H. (2020). Investigating the Effect of Using Brands on Customer Satisfaction with Purchasing: A Case Study of Chain Stores. *Management Research in Iran*, 24(4), 101-117. (In persian)
44. Tauber, E.M. (1988). Brand leverage: Strategy for growth in a cost-control world,
45. Wallace, J. C., Butts, M. M., Johnson, P. D., Stevens, F. G., & Smith, M. B. (2016). A multilevel model of employee innovation: Understanding the effects of regulatory focus, thriving, and employee involvement climate. *Journal of Management*, 42(4), 982-1004.
46. Xie, Y., & Zheng, X. (2019). How does corporate learning orientation enhance industrial brand equity? The roles of firm capabilities and size. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(2), 231-243.
47. Yoo, B., & Donthu, N. (2001). Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of business research*, 52(1), 1-14.
48. Yoo, B., Donthu, N., & Lee, S. (2000). An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 195-211.