




*Original Article*

## Investigating the Effect of Internal Branding on Anti-Organizational Citizenship Behaviors of Employees with the Moderating Role of the Organization's Moral Values

Solmaz Abbasian Jeyyed <sup>1</sup>, Begher Asgarnezhad Nouri <sup>2\*</sup>, Maryam Mola Ghalghachi <sup>3</sup>

1. Master of Business Management, Department of Business Management, Faculty of Social Sciences, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.

solmaz.ab.j@gmail.com

2. Associate Professor of Business Management, Department of Business Management, Faculty of Economics and Management, Urmia University, Urmia, Iran (\*Corresponding Author).

b.asgarnezhad@urmia.ac.ir

3. Master of Business Management, Department of Business Management, Faculty of Economics and Management, Urmia University, Urmia, Iran.

mmola222m@gmail.com

Received: Jun. 27, 2024; Revised: Sep. 13, 2024; Accepted: Jan. 07, 2025

DOI: [10.48308/jpap.2025.235800.1392](https://doi.org/10.48308/jpap.2025.235800.1392)

**Abstract**

**Purpose:** In the last decade, internal branding has become an important and fundamental issue in various industries, especially the service industry, among managers and researchers. Getting to know the internal branding strategy or mechanism and generally understanding its concept and dimensions, as well as considering the ethical values of the organization in order to ensure the creation and increase of motivation in employees in order to adjust their destructive behaviors or wrong behaviors and achieve the university It seems essential to predetermined goals. Therefore, the aim of the current research is to investigate the effect of internal branding on employees' anti-organizational citizenship behaviors with the role of the moderator of the organization's moral values.

**Design/ methodology/ approach:** It was conducted among the employees of Ardabil University, the sample size of which was determined based on Cochran's formula: 250 people. In the current research, the questionnaire tool is considered as a data collection tool. So that the said tool was designed and adjusted according to two parts: demographic data and specific questions. In the following, data analysis was done with the help of Spss and SmartPLS software, using structural equation modeling.

**Research Findings:** The results of the current research indicate that internal branding has an effect on employees' anti-organizational citizenship behaviors, and on the other hand, the moderating role of the organization's moral values in the relationship between the internal branding mechanism and employees' anti-organizational citizenship behaviors was confirmed.

**Limitations & Consequences:** One of the limitations of the present research is related to the expansion of the research model. In other words, it can be acknowledged that in the present study, all the variables were not included in the research model due to time and other limitations. In addition, it should be noted that in the research literature, there are necessary and sufficient scientific resources related to the variable dimensions of internal branding (training, group and briefing meetings, and orientation) and the moderating role of the organization's ethical values in relation to internal branding and anti-citizen behaviors. It was few and limited. Finally, other limitations include not controlling the influence of other variables, the pressure of the respondents' lack of time, and the lack of proper cooperation of some managers and university staff.

**Practical Consequences:** One of the basic problems in universities regarding human capital is the emergence of anti-citizens and destructive behaviors such as stubbornness and arbitrariness, resistance



**Copyright:** © 2025 by the authors. Published by Shahid Beheshti University. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

to authority, avoiding work, malice, and aggression. The mentioned behaviors are effective both in the performance of universities and in the relationships of people and the spirit of cooperation of employees. Therefore, the findings of the research can provide university managers with appropriate solutions in terms of internal branding strategy and the organization's ethical values. In fact, by taking into consideration appropriate educational programs, establishing two-way communication, holding daily and group meetings, and emphasizing an ethical culture, anti-citizen and unethical behaviors of employees can be reduced, and ultimately, the relationship between employees and the performance of the university will be improved.

**Innovation or value of the Article:** The current research is one of the few researches conducted in the world in which the researchers were trying to test and investigate the effect of internal branding on anti-organizational citizenship behaviors of employees with the role of moderator of the organization's moral values among university employees; Because the previous researchers studied less and in a limited way the internal branding strategy and anti-civility behaviors or destructive organizational behaviors of employees. Of course, it is important to pay attention to the fact that the main innovation and initiative of the current research is to examine the moral values of the organization or, in other words, the ethical culture as a moderating role in the relationship between the internal branding mechanism and the organizational anti-citizenship behaviors of the employees. Thus, examining the moral values of the organization as a moderating role in the mentioned relationship is of considerable importance; Because the moral values of the organization are considered one of the most important aspects of the organization's culture, as a combination of the individual values of the employees and official and informal policies, and also as the mood of the organization.

**Paper Type:** Original Paper

**Keywords:** Internal Branding, Organizational Anti-Citizenship Behaviors, Organizational Moral Values.

**How to Cite:** Abbasian Jeyyed, Solmaz; Asgarnezhad Nouri, Bagher; Mola Ghalghachi, Maryam (2025). Investigating the Effect of Internal Branding on Anti-Organizational Citizenship Behaviors of Employees with the Moderating Role of the Organization's Moral Values. *Public Adm Perspect.*, 15(4), 159-180 (In Persian).

## مقاله پژوهشی

## بررسی تأثیر برندسازی داخلی بر رفتارهای ضد شهروندی سازمانی کارکنان با نقش تعدیلگر ارزش‌های اخلاقی سازمان

سولماز عباسیان جید<sup>۱</sup>، باقر عسگرنژاد نوری<sup>۲\*</sup>، مریم مولافلجی<sup>۳</sup>

۱. کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

solmaz.ab.j@gmail.com

۲. دانشیار مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران (\*نویسنده مسئول).

b.asgarnezhad@urmia.ac.ir

۳. کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.

mmola222m@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۴/۰۷، تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۶/۲۳، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۰/۱۸

DOI: [10.48308/jpap.2025.235800.1392](https://doi.org/10.48308/jpap.2025.235800.1392)

## چکیده

**هدف:** برندسازی داخلی در دهه اخیر به موضوعی مهم و اساسی در صنایع مختلف به خصوص صنعت خدمات، در میان مدیران و پژوهشگران تبدیل شده است. آشنا شدن با استراتژی یا سازوکار برندسازی داخلی و به طور کلی پی بردن به مفهوم و ابعاد آن، و همچنین در نظر داشتن ارزش‌های اخلاقی سازمان به منظور اطمینان از ایجاد و افزایش انگیزه در کارکنان در راستای تعدیل رفتارهای مخرب یا رفتارهای نادرست خود و دستیابی دانشگاه به اهداف از پیش تعیین شده، ضروری به نظر می‌رسد. از این رو، هدف پژوهش حاضر، بررسی تأثیر برندسازی داخلی بر رفتارهای ضد شهروندی سازمانی کارکنان با نقش تعدیلگر ارزش‌های اخلاقی سازمان است.

**طراحی / روش‌شناسی / رویکرد:** این پژوهش در بین کارکنان دانشگاه اردبیل صورت گرفته است که حجم نمونه آن بر اساس فرمول کوکران، ۲۵۰ نفر تعیین شده است. در پژوهش حاضر، ابزار پرسشنامه به عنوان ابزار گردآوری داده‌ها در نظر گرفته شده است. به طوری که ابزار مزبور با توجه به دو بخش از جمله داده‌های جمعیت‌شناختی و سؤالات اختصاصی طراحی و تنظیم گردید. در ادامه، تجزیه و تحلیل داده‌ها به کمک نرم‌افزار *Spss* و *SmartPLS*، و با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شده است.

**یافته‌های پژوهش:** نتایج پژوهش حاضر حاکی از آن است که برندسازی داخلی بر رفتارهای ضد شهروندی سازمانی کارکنان تأثیر دارد و از سوی دیگر، نقش تعدیلگر ارزش‌های اخلاقی سازمان در بین روابط سازوکار برندسازی داخلی و رفتارهای ضد شهروندی سازمانی کارکنان مورد تأیید قرار گرفت.

**محدودیت‌ها و پیامدها:** یکی از محدودیت‌های پژوهش حاضر به بسط مدل پژوهش برمی‌گردد. به عبارتی می‌توان اذعان کرد که در پژوهش حاضر به علت محدودیت زمانی و دیگر محدودیت‌ها، کلیه متغیرها در مدل پژوهشی لحاظ نشده است. علاوه بر این، لازم به ذکر است که در ادبیات پژوهش، منابع علمی لازم و کافی در رابطه با ابعاد متغیر برندسازی داخلی (آموزش، جلسات گروهی و توجیهی، و جهت‌دهی) و نقش تعدیلگر ارزش‌های اخلاقی سازمان در ارتباط برندسازی داخلی و رفتارهای ضد شهروندی کم و محدود بود. در نهایت، از دیگر محدودیت‌ها می‌توان به کنترل نکردن تأثیر سایر متغیرها، فشار کمبود زمان پاسخ‌دهندگان و عدم همکاری مناسب برخی از مدیران و کارکنان دانشگاه اشاره کرد.

**پیامدهای عملی:** یکی از معضلات اساسی در دانشگاه‌ها در خصوص سرمایه‌های انسانی بروز رفتارهای ضد شهروندی و مخرب همچون لجبازی و خودسری، مقاومت در برابر اقتدار، طفره رفتن از کار، کینه‌توزی و پرخاشگری است. رفتارهای مذکور هم بر عملکرد دانشگاه‌ها و هم بر روابط افراد و روحیه همکاری کارکنان مؤثر است. از این رو، یافته‌های پژوهش می‌تواند به مدیران دانشگاه راهکارهای مناسبی از حیث



استراتژی برندسازی داخلی و ارزش‌های اخلاقی سازمان ارائه دهد. در واقع، با در نظر گرفتن برنامه‌های آموزشی سنجیده و مناسب، برقراری ارتباطات دو سویه، برگزاری جلسات روزانه و گروهی، و همچنین با تأکید بر فرهنگ اخلاق‌مدار می‌توان رفتارهای ضد شهروندی و غیراخلاقی کارکنان را کاهش داد و در نهایت روابط بین کارکنان و عملکرد دانشگاه را بهبود بخشید.

**ابتکار یا ارزش مقاله:** پژوهش حاضر یکی از معدود و اندک پژوهش‌های انجام یافته در سطح جهان است که پژوهشگران در تلاش بودند تا بتوانند تأثیر برندسازی داخلی بر رفتارهای ضد شهروندی سازمانی کارکنان با نقش تعدیلگر ارزش‌های اخلاقی سازمان را در بین کارکنان دانشگاه مورد آزمون و بررسی قرار دهند؛ زیرا پژوهشگران پیشین کمتر و به صورت محدود به مطالعه و بررسی استراتژی برندسازی داخلی و رفتارهای ضد شهروندی یا رفتارهای مخرب سازمانی کارکنان پرداختند. البته توجه به این امر حائز اهمیت است که نوآوری و ابتکار اصلی پژوهش حاضر به بررسی ارزش‌های اخلاقی سازمان یا در اصطلاح دیگر فرهنگ اخلاق‌مدار به عنوان نقش تعدیلگر در ارتباط سازوکار برندسازی داخلی و رفتارهای ضد شهروندی سازمانی کارکنان برمی‌گردد. به طوری که مورد بررسی قرار دادن ارزش‌های اخلاقی سازمان به عنوان نقش تعدیلگر در ارتباط اشاره شده، اهمیت شایان توجهی دارد؛ چرا که ارزش‌های اخلاقی سازمان از مهم‌ترین ابعاد فرهنگ سازمان، به عنوان ترکیبی از ارزش‌های فردی کارکنان و خط‌مشی‌های رسمی و غیررسمی، و همچنین به عنوان خلیات سازمان تلقی می‌شوند.

**نوع مقاله:** مقاله پژوهشی

**کلمات کلیدی:** برندسازی داخلی، رفتارهای ضد شهروندی سازمانی، ارزش‌های اخلاقی سازمانی.

**استناددهی:** عباسیان جید، سولماز؛ عسگرنژاد نوری، باقر؛ مولاقلقاچی، مریم (۱۴۰۳). بررسی تأثیر برندسازی داخلی بر رفتارهای ضد شهروندی سازمانی کارکنان با نقش تعدیلگر ارزش‌های اخلاقی سازمان. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۵(۴)، ۱۵۹-۱۸۰.

## مقدمه

امروزه مفهوم برندسازی داخلی در سازمان‌های خدماتی از جمله موضوعاتی است که به طور مفصل مورد بررسی قرار می‌گیرد (Ay., 2018). در طول دو دهه گذشته، برندسازی داخلی به موضوعی داغ در صنعت خدمات، در میان مدیران و پژوهشگران تبدیل شده است (Schmidt et al., 2021). هر چند با افزایش اهمیت صنعت خدمات و پایگاه دانش، برندسازی داخلی برای سازمان‌های خدماتی به ویژه دانشگاه‌ها اهمیت فزاینده‌ای پیدا کرده است، اما برندسازی داخلی تنها به بخش خدمات مربوط نمی‌شود، بلکه به سازمان‌هایی که محصولات را به بازار عرضه می‌کنند، مربوط می‌شود. چنانچه این برندسازی یک فلسفه مدیریتی است که دانشگاه را ملزم می‌کند تا با کارکنان خود به عنوان مشتری رفتار کند (Ay., 2018). برندسازی داخلی زیرمجموعه‌ای از بازاریابی داخلی تلقی می‌شود (Barros-Arrieta & García-Cali., 2021; Kucherov et al., 2022) و یک مفهوم چندبعدی است و هنگامی که در بین کارکنان یک سازمان (تولیدی یا خدماتی) استفاده می‌شود، آن را برندسازی داخلی می‌نامند (Soleimani et al., 2023). برندسازی داخلی، هر یک از کارکنان را در دانشگاه به عنوان نیروی فعال و تصمیم‌گیرنده در نظر می‌گیرد (Biedenbach et al., 2022)؛ چرا که آن‌ها در جای خود نقش کلیدی و سهم مهمی در انتقال برند به سایر ذی‌نفعان دانشگاه دارند (Kucherov et al., 2022). به همین علت است که تئوری برندسازی داخلی اشاره و تأکید می‌کند که دانشگاه باید کارکنان داخلی خود را در اولویت قرار دهد (Soleimani et al., 2023). از این رو اهمیت برندسازی داخلی در ترویج و توسعه برند در بین کارکنان است تا آن‌ها را ترغیب کند ارزش‌های برند را به ذی‌نفعان خارجی ارائه دهند (Soleimani et al., 2022; Barros-Arrieta & García-Cali., 2021; Kucherov et al., 2022). بدین ترتیب، آشنا شدن با سازوکار برندسازی داخلی و به طور کلی پی بردن به مفهوم و ابعاد آن برای اطمینان از رضایت ارباب رجوع، آموزش و ایجاد انگیزه مؤثر در کارکنان دانشگاه ضروری است (Ay., 2018).

برندسازی داخلی دربرگیرنده فعالیت‌هایی است که بیشتر روی کارکنان مشتری‌محور و حفظ آن‌ها متمرکز می‌شود. برندسازی داخلی تأثیرپذیری دانشگاه از محیط داخلی، متشکل از کارکنان است. به عبارت دیگر، برندسازی داخلی از رویکرد بازاریابی در اداره فعالیت‌های تعاملی درون دانشگاه استفاده می‌کند و از این طریق با تقویت حس مشتری‌محوری در کارکنان دانشگاه، محیط داخلی کارآمد و مناسبی را ایجاد می‌کند (Arefi et al., 2023; Ghafourian Shagerdi et al., 2017). زمانی که کارکنان دانشگاه از طریق سازوکار برندسازی داخلی نسبت به انتظارات و اهداف دانشگاه شناخت پیدا می‌کنند، به منظور کسب پاداش‌های مالی و غیرمالی سعی می‌کنند تا بتوانند فعالیت‌های خود را با این انتظارات و اهداف همسو کنند. چنانچه در چنین حالتی کارمند از بروز رفتارهای ضد شهروندی و یا انجام فعالیت‌هایی که مغایر یا متضاد با این سیاست‌ها، انتظارات و اهداف می‌باشد، اجتناب می‌کند (Kazemi Gorji et al., 2020). از این رو، رفتارهای ضد شهروندی سازمانی به رفتارهایی اطلاق می‌شود که کارکنان برای جلوگیری از عملکرد مؤثر دانشگاه انجام می‌دهند. این رفتارها دربرگیرنده رفتارهای منفی و نادرست است که به دانشگاه و کارکنان آن آسیب می‌زنند (Aliane et al., 2023). به بیان دیگر، رفتارهای منفی، عملکرد دانشگاه و اثربخشی آن را تضعیف می‌کند (Lim & Loosemore., 2017). از سوی دیگر، ارزش‌های اخلاقی سازمان می‌تواند به عنوان یک متغیر مداخله‌گر کلیدی در ارتباط برندسازی داخلی و رفتارهای ضد شهروندی سازمانی کارکنان منجر به ایجاد و افزایش حس مالکیت در کارکنان گردد، باعث ارتقای میزان مشارکت کارکنان در جهت کسب اهداف دانشگاه شود و در نتیجه از بروز رفتارهای ضد ارزشی در داخل دانشگاه به میزان قابل توجهی جلوگیری کند (Kazemi Gorji et al., 2020).

در ارتباط با جنبه اول نوآوری پژوهش، می‌توان مطرح کرد بررسی منابع نظری پژوهش نشان می‌دهد که در پژوهش‌های پیشین کمتر به بررسی تأثیر برندسازی داخلی بر رفتارهای ضد شهروندی سازمانی با نقش تعدیلگر ارزش‌های اخلاقی سازمان پرداخته

شده است و بیشتر، رابطه بین برندسازی داخلی و رفتارهای شهروندی سازمانی بررسی شده است. برای نمونه، آی<sup>۱</sup> (۲۰۱۸)، در پژوهش خود به بررسی ارتباط فعالیت‌های بازاریابی داخلی و رفتارهای شهروندی سازمانی پرداخت. شریفی و همکارانش<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) به بررسی تأثیر برندینگ داخلی بر رفتار شهروندی سازمانی پرداختند. هدف پژوهش خلیل‌نژاد و همکارانش<sup>۳</sup> (۲۰۱۸)، بررسی تأثیر مدیریت برند داخلی بر رفتارهای شهروندی سازمانی با نقش میانجی هویت سازمانی و عجزین شدن با شغل بود. هدف پژوهش اصائلو و همکارانش<sup>۴</sup> (۲۰۱۹)، بررسی تأثیر مدیریت برند داخلی بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی کیفیت زندگی کاری بود. از سوی دیگر، در رابطه با مقایسه پژوهشی از مجله مدیریت بهره‌وری با پژوهش حاضر به منظور اشاره به نوآوری پژوهش می‌توان مطرح کرد که کاظمی گرگی و همکارانش<sup>۵</sup> (۲۰۲۰) به دنبال بررسی تأثیر برندسازی داخلی (آموزش و ارتباط داخلی) بر رفتارهای ضد شهروندی سازمانی با نقش میانجی تناسب فرد با سازمان بودند، در حالی که هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر برندسازی داخلی (آموزش، جهت‌دهی، جلسات گروهی و جلسات توجیهی) بر رفتارهای ضد شهروندی سازمانی با نقش تعدیلگر ارزش‌های اخلاقی سازمان است.

با توجه به جنبه دوم نوآوری پژوهش حاضر می‌توان بیان کرد که جامعه آماری بررسی شده با دیگر عنوان‌های پژوهش که در ادامه به آنها اشاره شده است، متفاوت است؛ به عنوان مثال، هدف پژوهش آلیان و همکارانش<sup>۶</sup> (۲۰۲۳) بررسی تأثیر رفتار کاری نوآورانه بر نامنی شغلی با نقش میانجی رفتار پنهان دانش و رفتار ضد شهروندی تیمی در صنعت هتلداری و گردشگری است. جامعه مد نظر این پژوهش کارکنان هتل‌های پنج‌ستاره و آژانس‌های مسافرتی کشور مصر است. نمونه پژوهش حاضر را ۴۵۷ نفر از کارکنان این هتل‌ها و آژانس‌ها تشکیل می‌دهند که به صورت نمونه‌گیری تصادفی در دسترس انتخاب شده‌اند. در واقع ۸۰۰ پرسشنامه توزیع و در نهایت ۴۵۷ پرسشنامه به صورت تکمیل شده جمع‌آوری گردید. آی (۲۰۱۸) در پژوهش خود به بررسی ارتباط فعالیت‌های بازاریابی داخلی و رفتارهای شهروندی سازمانی در شرکت تولیدکننده تجهیزات پزشکی پرداخت. جامعه آماری پژوهش را کارکنان شرکت تولیدکننده تجهیزات پزشکی در کشور ترکیه که در زمان انجام پژوهش ۲۲۵ نفر بودند، تشکیل می‌دهند. از این تعداد ۱۷۱ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم، به عنوان نمونه انتخاب شدند. هدف اصلی پژوهش الابرو و همکارانش<sup>۷</sup> (۲۰۱۹)، بررسی قرارداد روانی و سوء رفتار سازمانی با نقش تعدیلگر و میانجی سلامت سازمانی و نقض قرارداد روانی در شرکت مخازن نفت بود. جامعه آماری پژوهش را کارکنان شرکت مخازن نفت عراق تشکیل می‌دهند. حجم نمونه ۲۲۴ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای تعیین شد. هدف پژوهش صفری و همکارانش<sup>۸</sup> (۲۰۱۹)، بررسی پیامدهای رفتاری معنویت در محیط کار در شرکت گاز بود. جامعه آماری پژوهش را کارکنان شرکت گاز استان قم که در زمان انجام پژوهش ۲۵۰ نفر بودند، تشکیل می‌دهند. از این تعداد ۲۰۰ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم، به عنوان نمونه انتخاب شدند. غفوریان شاگردی و همکارانش<sup>۹</sup> (۲۰۱۷) به دنبال بررسی تأثیرپذیری رفتار شهروندی از مدیریت برند داخلی و بازاریابی داخلی در دفاتر پلیس ۱۰+ بودند. جامعه آماری پژوهش را کلیه کارکنان دفاتر پلیس ۱۰+ خراسان جنوبی به تعداد ۸۰ نفر تشکیل داده‌اند. انتخاب نمونه با روش تصادفی ساده و حجم نمونه با توجه به جدول مورگان ۶۶ نفر مشخص شده است. در نهایت، کاظمی گرگی و همکارانش (۲۰۲۰) به دنبال بررسی تأثیر برندسازی داخلی بر رفتار ضد شهروندی سازمانی با نقش میانجی تناسب فرد با سازمان در کارخانه

<sup>1</sup> Ay

<sup>2</sup> Sharifi et al

<sup>3</sup> Khalil Nezhad et al

<sup>4</sup> Osanlou et al

<sup>5</sup> Kazemi Gorji et al

<sup>6</sup> Aliane et al

<sup>7</sup> Al-Abrow et al

<sup>8</sup> Safari et al

<sup>9</sup> Ghafourian Shagerdi et al

بهپاک بودند. جامعه مد نظر پژوهش کارکنان کارخانه بهپاک شهرستان بهشهر است. نمونه پژوهش حاضر را ۱۴۰ نفر از کارکنان این مجموعه تشکیل می‌دهند که به صورت نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شده‌اند.

بدین ترتیب، در پژوهش حاضر نیز تأثیر برندسازی داخلی بر رفتارهای ضد شهروندی سازمانی کارکنان با نقش تعدیلگر ارزش‌های اخلاقی سازمان در بین کارکنان دانشگاه محقق اردبیل بررسی شده است؛ بنابراین با توجه به توضیحات مذکور و ارائه شده می‌توان سؤال اصلی پژوهش را به این صورت مطرح کرد که آیا برندسازی داخلی بر رفتارهای ضد شهروندی سازمانی کارکنان با نقش تعدیلگر ارزش‌های اخلاقی سازمان در بین کارکنان دانشگاه محقق اردبیلی تأثیر معناداری دارد یا خیر؟ یکی از معضلات اساسی در دانشگاه‌ها در خصوص سرمایه‌های انسانی بروز رفتارهای ضد شهروندی و مخرب همچون لجبازی و خودسری، مقاومت در برابر اقتدار، طفره رفتن از کار، کینه‌توزی و پرخاشگری است. رفتارهای مذکور هم بر عملکرد دانشگاه‌ها و هم بر روابط افراد و روحیه همکاری کارکنان مؤثر است؛ از این رو انجام دادن پژوهش حاضر در دانشگاه محقق اردبیلی می‌تواند به مدیران دانشگاه راهکارهای مناسبی از حیث استراتژی برندسازی داخلی و ارزش‌های اخلاقی سازمان ارائه دهد. در واقع، با در نظر گرفتن برنامه‌های آموزشی سنجیده و مناسب، برقراری ارتباطات دو سویه، برگزاری جلسات روزانه و گروهی، و همچنین با تأکید بر فرهنگ اخلاق مدار می‌توان رفتارهای ضد شهروندی و غیراخلاقی کارکنان را کاهش داد و در نهایت روابط بین کارکنان و عملکرد دانشگاه را بهبود بخشید.

## مبانی نظری و پیشینه تحقیق

### برندسازی داخلی

برندسازی داخلی ارتباط نزدیکی با شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، توسعه منابع انسانی، مدیریت استراتژیک، روابط کارکنان، مدیریت کیفیت، ارتباطات درون سازمانی، بازاریابی کلان و ترکیبی از ویژگی‌های بسیاری از فناوری‌های مختلف مدیریت دارد (Biedenbach et al., 2022). برندسازی داخلی به فرایندی دلالت دارد که موجب درک مثبت کارکنان از ارزش برند می‌شود و آن ارزش در ایجاد هویت برند بر نگرش کارکنان و شکل‌دهی رفتارهای آن‌ها به منظور سازگاری و یکپارچه شدن با برند، نتایج و پیامدهای مفیدی بر جای می‌گذارد (Sharifi et al., 2020). در بیان دیگر، سازوکار برندسازی داخلی بیانگر مجموعه فعالیت‌ها و ارائه خدماتی است که دانشگاه از طریق آن، برای عمل به تعهدات خود در برابر ارباب رجوع و پاسخگویی به انتظارات و نیازهای آن‌ها، بر کارکنان داخلی خود تمرکز می‌کند (Dechawatanapaisal., 2019; Abbas & Riaz., 2018; Khalil Nezhad et al., 2018). چنانچه سازوکار برندسازی داخلی را می‌توان به عنوان برندسازی کارکنان، بازاریابی داخلی و بازاریابی رابطه‌ای نام‌گذاری کرد (Kazemi Gorji et al., 2020). فعالیت‌های برندسازی داخلی مستلزم آن است که کارکنان دانشگاه برای برآوردن نیازها و انتظارات مشتریان مطلع بوده، آموزش دیده، توسعه یافته و انگیزه داشته باشند (Biedenbach et al., 2022). لذا، اهمیت فرایند مذکور در این است که مخاطبان اصلی آن، کارکنان داخل دانشگاه هستند که به دنبال ترویج یا ارتقای برند دانشگاه می‌باشند (Sharifi et al., 2020; Abbas & Riaz., 2018; Khalil Nezhad et al., 2018).

برندسازی داخلی مشتمل بر چهار مؤلفه همچون «آموزش برندمحور»، «جلسات گروهی و توجیهی» و «جهت‌دهی» است (Sharifi et al., 2020; Khalil Nezhad et al., 2018). مؤلفه «آموزش برندسازی داخلی» مشتمل بر مهارت‌های مدیریت منابع انسانی است که منجر به ایجاد ارزش برند برای دانشگاه می‌شود. مهارت‌های مذکور دربرگیرنده تمامی اقدامات مرتبط با سیاست‌های جذب و استخدام، آموزش و پیشرفت کارکنان، ارزیابی عملکرد برند و سایر برنامه‌ریزی‌ها درباره کارکنان است (Khalil Nezhad et al., 2018). به طور معمول ارتباطات مختلف برند داخلی، فعالیت‌های آموزشی برندمحور مانند سمینارهای آموزشی، فعالیت‌های اجتماعی و یا جلسات گروهی می‌توانند به جذب ارزش‌های برند برای کارکنان کمک کنند. لذا، کارکنان نیاز به شناخت شخصیت

و ارزش‌های برند دارند تا رفتارهای خود را نسبت به دانشگاه و برند آن شکل دهند. انتقال دانش و آگاهی، و اجرای برنامه‌های آموزشی مؤثر در مورد برند منجر به مشخص شدن و وضوح بیشتر نقش کارکنان در محیط کاری خواهد شد و آن‌ها را برای انجام بهتر کارها تحریک می‌کند (Sharifi et al., 2020). مؤلفه «جلسات گروهی و توجیهی برندسازی داخلی» به مجموعه فعالیت‌هایی دلالت دارد که به دنبال افزایش دانش کارکنان درباره مسائلی از قبیل شخصیت برند، ارزش برند و تعهدات برند است (Sharifi et al., 2018; Khalil Nezhad et al., 2020). به طور معمول، کلیه کارکنان دانشگاه بر روی پیام برند تمرکز می‌کنند و به آن توجه دارند. بدین منظور، یکی از پیش نیازهای کلیدی برای اطمینان از اینکه این پیام برند موفقیت‌آمیز انتقال پیدا کند، برگزاری جلسات اثربخش برای کلیه کارکنان است. چنانچه ارتباطات داخلی برند به طور کارآمد مدیریت شوند، به تنظیم رفتار کارکنان و تطبیق آن با ارزش دانشگاه منجر می‌گردد. در ادامه مؤلفه «جهت‌دهی برندسازی داخلی» می‌تواند ایجاد برند داخلی را تسهیل و تسریع کند؛ چرا که جهت‌دهی به عنوان رویکرد رهبری شناخته می‌شود که در آن رهبر به پیروان خود انگیزه می‌دهد که با توجه به ارزش‌ها و باورهای شخصی خود به نمایندگی از برند دانشگاه انجام وظیفه کنند (Sharifi et al., 2020). بنابراین، جهت‌دهی منجر به ایجاد ارزش‌های داخلی و مستحکمی می‌شود که کارکنان را تشویق می‌کند از خود و منافع خود فراتر رفته و به نیابت از برند و دانشگاه عمل کنند.

### رفتارهای ضد شهروندی سازمانی

رفتار ضد شهروندی سازمانی را می‌توان هر رفتاری که مقررات، استانداردها، انتظارات و ارزش‌های اجتماعی را نقض می‌کند، تعریف کرد (Gheitarani et al., 2024; Al-Abrow et al., 2019). به بیان دیگر، رفتارهای ضد شهروندی مقررات سازمانی و منشور اخلاقی را نقض می‌کنند، روابط کاری را بدتر می‌کنند و هزینه‌های مالی و اجتماعی را بر عهده سازمان می‌گذارند (Rahim et al., 2019; Nielsen et al., 2023). کارکنانی که چنین رفتارهایی را مرتکب می‌شوند فاقد انگیزه برای رعایت قوانین هستند، به اندازه‌ای بی‌انگیزه هستند که به شغل خود اهمیتی نمی‌دهند و یا انگیزه دارند علیه سازمان کار کنند. این رفتارهای ضد اجتماعی تأثیر منفی بر سایر کارکنان دارد و همچنین بر مشتریان و سازمان به طور کلی منعکس می‌شود (Rahim et al., 2023). برخی از صاحب‌نظران بیان کرده‌اند رفتارهای ضد شهروندی سازمانی به معنای کج رفتاری‌هایی است که برخلاف رفتارهای شهروندی سازمانی مبتنی بر احترام و توجه به دیگران، با نیت نامعلوم و مبهم درصدد ضربه زدن به دیگران هستند (Kazemzadeh et al., 2021). رفتارهای ضد شهروندی را می‌توان به عنوان رفتارهای ضد اجتماعی، رفتارهای ناهنجار، رفتارهای غیرکارکردی یا کژکارکردی (Kazemi Gorji et al., 2020)، و همچنین رفتارهای کاری معکوس یا رفتارهای انحرافی (Mackey et al., 2019) نام‌گذاری کرد. البته این رفتارها بر عملکرد دانشگاه، روابط بین شخصی و روحیه همکاری کارکنان مؤثر است. بروز چنین رفتارهایی تحت عنوان رفتارهای ضد شهروندی سازمانی، برخلاف رفتارهای شهروندی سازمانی که موجب بهبود عملکرد دانشگاه، اثربخشی آن و رضایت و وفاداری مراجعه‌کنندگان می‌شود، می‌تواند مانع کارکرد دانشگاه شود و خدشه دار شدن وجهه و اعتبار دانشگاه را به دنبال داشته باشد (Kazemzadeh et al., 2021).

«لجبازی»، «مقاومت در برابر اقتدار»، «طفره رفتن از کار»، «کینه‌توزی» و «پرخاشگری» از ابعاد و انواع مختلف رفتارهای ضد شهروندی سازمانی و مخرب محسوب می‌شوند (Kazemi Gorji et al., 2020; Mackey et al., 2019; Ramzy et al., 2018). «لجبازی و خودسری» از ابعاد رفتار ضد شهروندی به معنای هر رفتار آشکار کارمند است که به طور مستقیم متمایز و مغایر با سیاست‌ها و انتظارات دانشگاه باشد. برخلاف لجبازی و خودسری که مستقیم و به صورت آشکار ابراز می‌شود، «مقاومت در برابر اقتدار» از انواع رفتار ضد شهروندی بدون اعتراض علنی (به صورت غیرمستقیم و نهان) انجام می‌شود. کارکنانی که این نوع از رفتار را نشان می‌دهند، به مثابه یک نیروی مخالف و با باورهای متفاوت اطلاق می‌شوند. بعد «طفره رفتن یا فرار از کار» به معنای هر رفتاری است که با قصد سر باز زدن، انکار و فراموشی کار یا وظایف و مسئولیت‌های مربوط به آن انجام می‌شود. بعد «کینه‌توزی»



درب‌گیرنده هرگونه رفتاری است که ممکن است کارکنان در جهت تلافی برخی خطاها و آسیب‌های درک‌شده در گذشته انجام دهند (Kazemzadeh et al., 2021; Kazemi Gorji et al., 2020).

### ارزش‌های اخلاقی سازمان

یکی از پدیده‌هایی که در دانشگاه بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرد، رعایت اخلاق و حفظ ارزش‌های اخلاقی است. البته اخلاق به رعایت اصول معنوی و ارزش‌هایی دلالت دارد که بر رفتار فرد (کارمند) یا کارکنان حاکم است و یا تعیین‌کننده استانداردهایی است مبنی بر این که چه چیز درست و چه چیز نادرست است؟ یا از نظر رفتار و تصمیم‌گیری، چه چیز خوب و چه چیز بد است؟ اصول و ارزش‌های اخلاقی به صورت بخشی از سیاست‌های رسمی و فرهنگ‌های غیررسمی دانشگاه اطلاق می‌شوند. چنانچه ارزش‌های اخلاقی، ویژگی‌های فرهنگی یک محیط اخلاقی را تشریح و تفسیر می‌کنند. از آنجایی که ادراکات کارکنان از این ارزش‌ها به طور مثبتی با نگرش‌های اخلاقی خاص و مدیریت اخلاقی ارتباط نزدیکی دارد؛ به همین دلیل آن‌ها محیط دانشگاه را با رعایت اصول اخلاقی و توجه به هنجارها ترجیح می‌دهند و بیشتر نسبت به این محیط تمایل نشان می‌دهند. ارزش‌های اخلاقی سازمان پاسخ‌های عمومی کارکنان به انجام فعالیت را افزایش می‌دهد. چنانچه تعهد و مسئولیت‌پذیری سازمانی یکی از نتایج محیط اخلاقی می‌باشد؛ زیرا کارکنان متعهد، اغلب با ارزش‌های سازمان ارتباط دارند. لذا، ارزش‌های اخلاقی سازمان از مهم‌ترین ابعاد فرهنگ سازمان، به عنوان ترکیبی از ارزش‌های فردی کارکنان و ختم‌شده‌های رسمی و غیررسمی، و همچنین به عنوان اخلاقیات سازمان تلقی می‌شوند (Beharifar & Javaheri Kamel., 2010).

### بسط فرضیه‌ها

برندسازی داخلی فرایندی است که برند را به کارکنان معرفی می‌کند و به آن‌ها آموزش می‌دهد که ارزش برند چیست و سپس موجب می‌شود رفتار کارکنان تغییر کند (Arefi et al., 2023). تنها با در نظر گرفتن مدیریت برند داخلی است که کارکنان دانشگاه می‌توانند تجربه‌ها و دانش مورد نیاز برای همراستا کردن نگرش و رفتار خود با ارزش‌های برند را کسب کنند و به برند دانشگاه خود متعهد شوند و تجربه مثبتی برای ارباب رجوع ایجاد کنند (Barros-Arrieta & García-Cali., 2021; Kucherov et al., 2022; Leijerholt et al., 2022; Piha & Avlonitis., 2018; Biedenbach et al., 2022). به بیان دیگر، دانشگاه در مسیر ساخت برند بر مزیت‌های ارزشی خود، مانند مهارت‌ها و تجربه‌های کارکنان، دانش و روابط مستمر آن‌ها با مشتریان یا ارباب رجوع تأکید می‌کند (Garas et al., 2018). از آنجایی که برندسازی داخلی ابزاری مهم برای افزایش عملکرد فردی و سازمانی اطلاق می‌گردد، دانشگاه از این فرصت به منظور ارائه تصویر واضح و منحصر به فرد از خود در درون و بیرون دانشگاه استفاده می‌کند تا بتواند مزایای خود را نسبت به سایر رقبا یا سایر سازمان‌ها نشان دهد (Mazraeh et al., 2021). یک برند داخلی قوی می‌تواند از اجرا یا عملیاتی کردن برنامه‌های مثبت دانشگاه پشتیبانی کند و از میزان رفتارهای ضد شهروندی کارکنان بکاهد (Biedenbach et al., 2022; Sharifi et al., 2020). البته رفتارهای ضد شهروندی سازمانی به نوعی بد رفتاری کارکنان قلمداد می‌شود که باعث می‌شود بازده کار آن‌ها کاهش یابد و سلامت دانشگاه و کارکنان آن در معرض خطر قرار گیرد (Kazemi Gorji et al., 2020). اهمیت شایان توجهی دارد که مدیریت بهتر برندسازی داخلی این توانایی را دارد تا یک جامعه برند مستحکم در داخل دانشگاه ایجاد کند که در این صورت، به احتمال فراوان کارکنان از مجموعه فعالیت‌هایی پیروی می‌کنند که توسط دانشگاه برای انتقال تضمین برند استفاده می‌شود (Soleimani et al., 2023).

برخی پژوهش‌ها ارتباط بین برندسازی داخلی و رفتارهای (شهروندی و ضد شهروندی) سازمانی را تأیید کرده‌اند. برای نمونه، نتایج پژوهش صفری و همکارانش (۲۰۱۹) حاکی از آن است که معنویت در محیط کار بر رفتار ضد شهروندی سازمانی تأثیر منفی و معنادار دارد. به طوری که هدف پژوهش صفری و همکارانش، بررسی پیامدهای رفتاری معنویت در محیط کار در شرکت گاز بود. جامعه آماری پژوهش را کارکنان شرکت گاز استان قم که در زمان انجام پژوهش ۲۵۰ نفر بودند، تشکیل می‌دهند. از این تعداد

۲۰۰ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم، به عنوان نمونه انتخاب شدند. در نهایت، نتایج به دست آمده از پژوهش آی (۲۰۱۸) نشان داد بین فعالیتهای بازاریابی داخلی و رفتارهای شهروندی سازمانی ارتباط مثبت و معنادار وجود دارد. لازم به ذکر است آی در پژوهش خود به بررسی ارتباط فعالیتهای بازاریابی داخلی و رفتارهای شهروندی سازمانی در شرکت تولیدکننده تجهیزات پزشکی پرداخت. جامعه آماری پژوهش را کارکنان شرکت تولیدکننده تجهیزات پزشکی در کشور ترکیه که در زمان انجام پژوهش ۲۲۵ نفر بودند، تشکیل می‌دهند. از این تعداد ۱۷۱ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم، به عنوان نمونه انتخاب شدند. بنابراین، طبق توضیحات ارائه‌شده فرضیه نخست پژوهش مطرح می‌گردد.

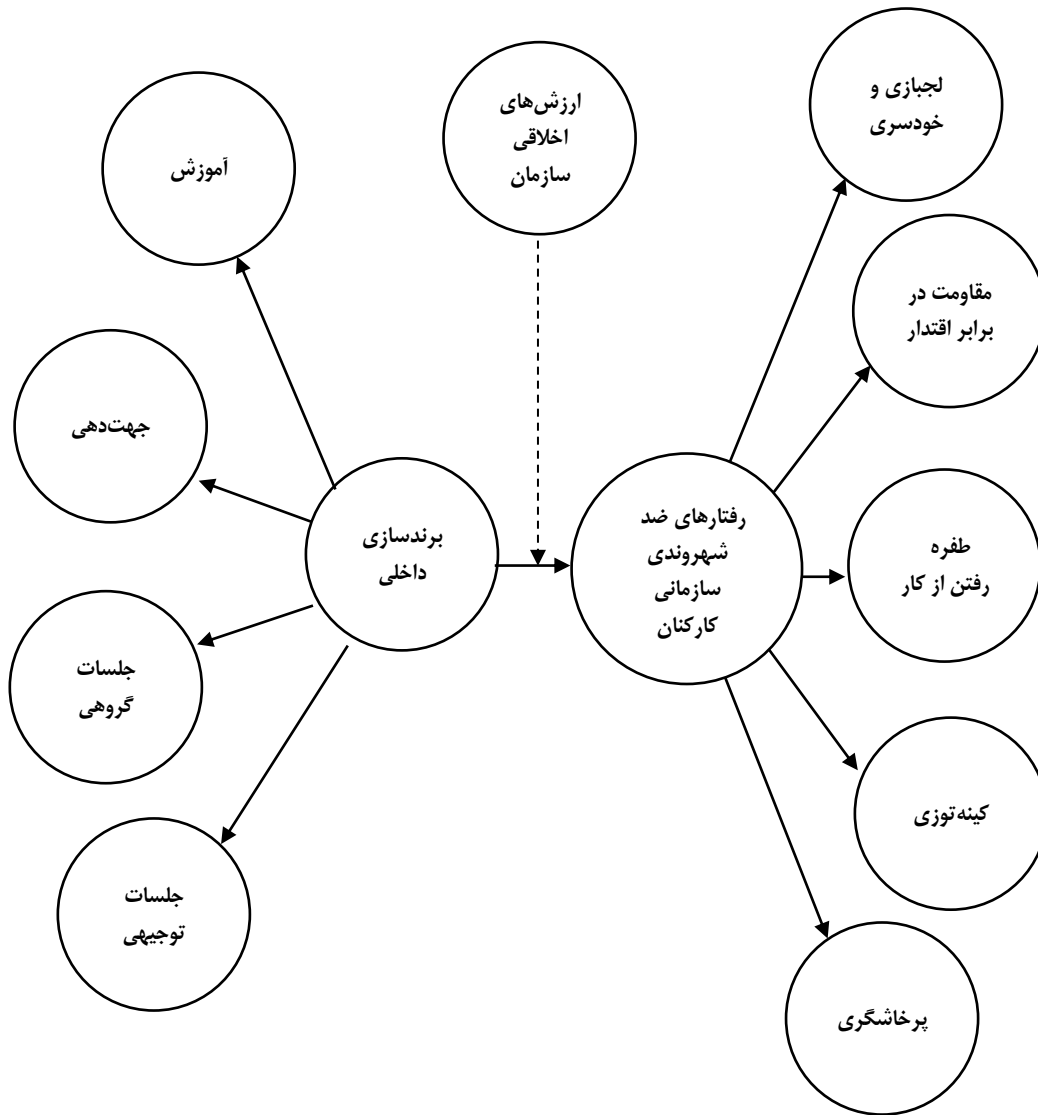
$H_1$ : برندسازی داخلی بر رفتارهای ضد شهروندی سازمانی کارکنان تأثیر دارد.

تناسب و سازگاری کارمند با دانشگاه مربوط به ادراک کارکنان دانشگاه نسبت به میزان سازگاری میان ارزش‌های شخصی آنها و ارزش‌های اخلاقی سازمان (دانشگاه) می‌باشد. هرگاه ارزش‌های اخلاقی سازمان و ارزش‌های شخصی کارکنان در راستای هم باشند، کارکنان به میزان بیشتری نسبت به ارزش برند دانشگاه شناخت پیدا می‌کنند، با انگیزه و تعهد بیشتری فعالیت‌ها و برنامه‌های خود را در دانشگاه ادامه می‌دهند و در نهایت به تدریج تبدیل به نمایندگان و سفیران برند دانشگاه خود می‌شوند. از این رو، می‌توان استدلال کرد که تناسب و سازگاری بین ارزش‌های فردی کارکنان و ارزش‌های اخلاقی سازمان می‌تواند باعث افزایش میزان رضایت کارکنان و میزان تعهد آنها نسبت به دانشگاه شود، کارکنان به میزان بیشتری رفتارهای شهروندی را در درون دانشگاه از خود بروز دهند، همچنین در چنین شرایطی کارکنان از بروز رفتارهایی که بر روی کارایی و اثربخشی آنها اثر سوء خواهد داشت به طور جدی اجتناب کنند (Kazemi Gorji et al., 2020). برخی پژوهش‌ها رابطه بین ارزش‌های اخلاقی سازمان و رفتارهای ضد شهروندی سازمانی را تأیید کرده‌اند. برای نمونه، نتایج پژوهش ابراهیمی و همکارانش<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) نشان داد اخلاق کار اسلامی در ارتباط میان رفتار شهروندی سازمانی و ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری، نقش تعدیلگر داشت. جامعه هدف این پژوهش به دو گروه دسته‌بندی شده است. گروه اول نامحدود بوده و شامل تمام مشتریان مجموعه هتل‌های پاریسیان تهران (۵ هتل) در مدت اجرای این پژوهش می‌شود و گروه دوم کارکنان صافی مجموعه هتل‌های پاریسیان تهران را دربرمی‌گیرد. روش نمونه‌گیری برای گروه اول (مشتریان)، روش در دسترس و برای گروه دوم (کارکنان صافی)، روش خوشه‌ای دومرحله‌ای بوده است. در مرحله اول، جامعه هدف به پنج خوشه (۵ هتل) طبقه‌بندی شد و از میان آنها سه هتل به‌طور تصادفی انتخاب شدند. از هر هتل به روش تصادفی ساده نمونه‌گیری شده است. حجم نمونه گروه مشتریان با توجه به نامحدود بودن جامعه آماری بر اساس فرمول کوکران، حداقل ۳۸۴ نفر و برای گروه کارکنان صافی نیز ۳۸۴ نفر در نظر گرفته شد. حجم نمونه کارکنان با توجه به محدود بودن جامعه کمتر بود، اما برای مطابقت با تعداد نمونه گروه مشتریان، همان تعداد ۳۸۴ نفر در نظر گرفته شد. لذا، براساس مطالب ارائه‌شده فرضیه دوم پژوهش بیان می‌شود.

$H_2$ : ارزش‌های اخلاقی سازمانی در ارتباط بین برندسازی داخلی و رفتارهای ضد شهروندی سازمانی کارکنان نقش تعدیلگر دارد.

طبق مبانی نظری و فرضیه‌های مطرح‌شده، مدل مفهومی در شکل ۱ نشان داده شده و بیانگر دیدگاه و نمای کلی درباره برندسازی داخلی و رفتارهای ضد شهروندی سازمانی کارکنان می‌باشد.

<sup>۱</sup> Ebrahimi et al



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

منابع ( Aliane et al., 2023; Al-Abrow et al., 2019; Mackey et al., 2019; Ramzy et al., 2018; Ay., 2018 )

### روش‌شناسی

جامعه و نمونه آماری. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه کارکنان و اساتید دانشگاه اردبیل می‌باشد که تعداد آن براساس سرشماری ۷۱۴ نفر شده است. انتخاب نمونه با روش تصادفی طبقه‌ای و حجم نمونه با توجه به فرمول کوکران ۲۵۰ نفر مشخص شده است که تحت عنوان فرمول (۱) قابل مشاهده است.

فرمول (۱):

$$n = \frac{\frac{z^2 pq}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left( \frac{z^2 pq}{d^2} - 1 \right)}$$

$$n = \frac{\frac{(1.96)^2 \times (0.5) \times (0.5)}{(0.05)^2}}{1 + \frac{1}{714} \left( \frac{(1.96)^2 (0.5) \times (0.5)}{(0.05)^2} - 1 \right)} = 250$$

بررسی تاثیر برندسازی داخلی ... ۱۷۰ | صفحه

با توجه به فرمول (۱) که  $z (1/96)$ ،  $p (0/5)$ ،  $q (0/5)$  و  $d (0/05)$  است (Reshadatnia et al., 2020)، حجم نمونه برابر با ۲۵۰ نفر تعیین شد. باید توجه داشت برای اطمینان از دریافت پاسخ و عدم بازگشت تعدادی از پرسشنامه‌ها، ۳۰۰ پرسشنامه در بین دانشکده‌ها پخش و توزیع شد که از بین ۳۰۰ پرسشنامه پخش شده فقط ۲۵۰ پرسشنامه تکمیل و بازگردانده شد و باقیمانده آن‌ها به دلیل قبول نکردن توسط پاسخ‌دهندگان کنار گذاشته شد. در ادامه، اطلاعات مربوط به نام دانشکده‌ها و تعداد پرسش‌نامه‌های تکمیل شده در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. اطلاعات پرسش‌نامه

ردیف	نام دانشکده	تعداد پرسشنامه تکمیل شده
۱	دانشکده فنی و مهندسی	۳۵
۲	دانشکده علوم	۲۹
۳	دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی	۲۶
۴	دانشکده ادبیات و علوم انسانی	۲۷
۵	دانشکده علوم اجتماعی	۳۷
۶	دانشکده کشاورزی و منابع طبیعی	۳۵
۷	دانشکده کشاورزی مشهدین شهر	۱۸
۸	دانشکده فناوری کشاورزی و منابع طبیعی مغان	۲۶
۹	پردیس دانشگاهی سیلان نمین	۱۷

**ابزار گردآوری داده‌ها.** در پژوهش حاضر، ابزار پرسشنامه به عنوان ابزار گردآوری داده‌ها در نظر گرفته شده است. ابزار مزبور با توجه به دو بخش از جمله داده‌های جمعیت‌شناختی و سؤالات اختصاصی طراحی و تنظیم شد. در همین اساس، باید توجه داشت که بخش اول دربرگیرنده سؤالاتی در مورد مشخصات عمومی پاسخ‌دهندگان از جمله جنسیت، سن، میزان تحصیلات و سابقه کار، و اطلاعات بخش دوم نیز در جدول ۲ قابل مشاهده است. مقیاس مورد استفاده در پرسش‌نامه نیز، طیف پنج درجه‌ای لیکرت مشتمل بر کاملاً موافقم، موافقم، تا حدی موافقم، مخالفم و کاملاً مخالفم می‌باشد.

جدول ۲. اطلاعات بخش دوم پرسشنامه

منابع	سؤالات	متغیرها	برندسازی داخلی
پانجایسری و همکاران (۲۰۰۹)	۴	آموزش	
	۲	جهت‌دهی	
	۲	جلسات گروهی	
	۲	جلسات توجیهی	
جلیلیک و آهن (۲۰۰۶)	۵	لججازی و خودسری	

رفتارهای ضد شهروندی سازمانی کارکنان	مقاومت در برابر اقتدار	۴
	طرفه رفتن از کار	۶
	کینه‌توزی	۴
	پرخاصگری	۵
ارزش‌های اخلاق سازمان		۴
تریولاس و همکاران (۲۰۱۸)		

**روش‌های تجزیه و تحلیل آماری.** تخمین مدل پژوهش و آزمون فرضیه‌ها براساس روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد روش حداقل مربعات جزئی براساس نرم‌افزار Smart - PLS انجام شد. نرم‌افزار مزبور، بهترین ابزار جهت تحلیل و ارزیابی پژوهش‌هایی است که در آن‌ها روابط بین متغیرها پیچیده، حجم نمونه اندک و توزیع داده‌ها غیرنرمال باشد. مدل‌سازی معادلات ساختاری از مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری تشکیل شده و متغیرهای مدل نیز در دو دسته از جمله متغیرهای پنهان و متغیرهای آشکار بخش‌بندی می‌شوند. مدل اندازه‌گیری دربرگیرنده پرسش‌های هر سازه بوده و با استفاده از این مدل روابط میان پرسش‌ها و ابعاد، مورد بررسی قرار می‌گیرد. به عبارت دیگر، در مدل اندازه‌گیری به بررسی روایی (سازه، همگرا و واگرا) و پایایی (پایایی ترکیبی و ضریب آلفای کرونباخ) پرسشنامه پرداخته می‌شود. از این رو، روایی سازه به میزان صحت مقیاس در اندازه‌گیری ساخت نظری یا ویژگی مورد نظر اشاره داشته و از تحلیل عاملی تأییدی نیز جهت بررسی آن استفاده شد. از طرفی، هنگامی پرسشنامه از روایی همگرا و واگرا برخوردار می‌باشد که به ترتیب همبستگی بین بارهای عاملی بالا و همبستگی بین آزمون‌هایی که خصیصه‌های متفاوتی را محاسبه می‌نمایند، پایین باشد. علاوه بر این، عسگرنژاد نوری و همکارانش<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) در رابطه با روایی واگرا بر این باور بودند که به کمک معیار مزبور می‌توان میزان تفاوت بین شاخص‌های یک متغیر با شاخص‌های دیگر متغیرها را در مدل مورد سنجش قرار داد. شایان ذکر است که پایایی پرسشنامه نیز با به کارگیری دو شاخص (ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی) که جهت ارزیابی پایداری درونی (نشان‌دهنده میزان همبستگی بین یک متغیر و شاخص‌های مربوط به آن) به کار می‌روند، انجام گرفت (Mola Ghalghachi and Bashir Khodaparasti, 2023). از سوی دیگر، مدل ساختاری نیز شامل تمامی سازه‌های مطرح شده در مدل اصلی بوده و در آن میزان همبستگی سازه‌ها و روابط میان آن‌ها بررسی می‌گردد. در نهایت، می‌توان افزود که به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش آمار توصیفی، از نرم‌افزار SPSS کمک گرفته شد.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در ارتباط با نتایج ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان که شامل کارکنان دانشگاه محقق اردبیلی هستند، می‌توان تشریح کرد که ۲۱/۶ درصد از پاسخ‌دهندگان زن و ۷۸/۴ درصد از آن‌ها مرد است. ۲۷/۲ درصد از پاسخ‌دهندگان مجرد و ۷۲/۸ درصد از آن‌ها متأهل است. بیشترین پاسخ‌دهندگان معادل ۴۵/۲ درصد دارای سن ۴۱ تا ۵۰ سال و کمترین آن‌ها حدود ۹/۶ درصد دارای سن ۲۰ تا ۳۰ سال می‌باشد. با توجه به وضعیت تحصیلی، بیشترین پاسخ‌دهندگان معادل ۵۵/۲ درصد دارای مدارک دکترا و کمترین آن‌ها حدود ۱/۲ درصد دارای مدارک دیپلم و پایین‌تر می‌باشد. در نهایت، بیشترین پاسخ‌دهندگان معادل ۲۷/۲ درصد دارای سابقه کاری ۶ تا ۱۰ سال و کمترین آنان حدود ۱۲/۸ درصد دارای سابقه کاری زیر ۵ سال است.

از سوی دیگر، به منظور بررسی برازش مدل اندازه‌گیری از دو شاخص پایایی و روایی استفاده شده است که در جدول ۳ قابل مشاهده است.

<sup>۱</sup> Asgarnezhad Nouri et al

جدول ۳- نتایج روایی سازه (تحلیل عاملی تأییدی) و پایایی

پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	بار عاملی	گویه	متغیر	
۰/۹۴۶	۰/۹۲۳	۰/۸۵۲	Q1	آموزش	برندسازی داخلی
		۰/۷۵۳	Q2		
		۰/۹۶۲	Q3		
		۰/۹۶۲	Q4		
		۰/۸۱۳	Q5	جهت‌دهی	
		۰/۸۱۴	Q6		
		۰/۹۰۹	Q7	جلسات گروهی	
		۰/۹۰۶	Q8		
		۰/۸۶۹	Q9	جلسات توجیهی	
		۰/۸۸۹	Q10		
۰/۸۸۵	۰/۸۳۸	۰/۷۸۶	Q11	لجیازی و خودسری	رفتارهای ضد شهروندی سازمانی کارکنان
		۰/۷۶۳	Q12		
		۰/۸۱۱	Q13		
		۰/۷۴۸	Q14		
		۰/۷۸۴	Q15		
		۰/۸۴۱	Q16	مقاومت در برابر اقتدار	
		۰/۷۹۶	Q17		
		۰/۷۴۱	Q18		
		۰/۹۵۴	Q19		
		۰/۷۴۳	Q20	طرفه رفتن از کار	
		۰/۷۸۴	Q21		
		۰/۸۱۵	Q22		
		۰/۸۹۶	Q23		
۰/۷۴۵	Q24				
۰/۹۸۴	Q25				
۰/۷۸۴	Q26	پرخاشگری			
۰/۸۴۱	Q27				
۰/۹۶۲	Q28				
۰/۷۸۵	Q29				
۰/۹۰۸	۰/۸۴۶	۰/۸۷۱	Q30	ارزش‌های اخلاقی سازمان	
		۰/۸۶۳	Q31		
		۰/۸۲۹	Q32		
		۰/۸۰۸	Q33		

بررسی تاثیر  
برندسازی  
داخلی ...

۱۷۲ | صفحه

از پایایی بارهای عاملی (تحلیل عاملی تأییدی)، ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای پایایی یا قابل اعتماد بودن پرسشنامه پژوهش استفاده شده است. مقدار مطلوب در تحلیل بار عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بهتر است بالای ۰/۷ باشد (Mola Ghalgachi and Bashir Khodaparasti, 2023). لذا، جدول ۳ نشان‌دهنده مقدار بارهای عاملی بسیار مطلوب، یعنی بالاتر از ۰/۷ برای هر متغیر آشکار است و از طرفی، نتایج ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی نیز نشان‌دهنده پایایی مطلوب متغیرها می‌باشد. در نهایت، شایان ذکر است گویه‌هایی که بارعاملی آن‌ها کمتر از ۰/۷ بود (۴ سؤال مؤلفه کینه‌توزی و ۱ سؤال از مؤلفه پرخاشگری)، از مراحل بعدی تجزیه و تحلیل و معادلات ساختاری کنار گذاشته شدند.

از سوی دیگر، نتایج روایی همگرا و واگرا در جدول ۴ ذکر شده است. البته ناگفته نماند که در پژوهش حاضر جهت بررسی روایی واگرا از معیار فورنل - لارکر استفاده شده است.

جدول ۴- ارزیابی روایی همگرا و واگرا مدل اندازه‌گیری

متغیر	فورنل - لارکر			میانگین واریانس استخراجی (AVE)
	۳	۲	۱	
۱. ارزش‌های اخلاقی سازمان			۰/۸۷۶	۰/۸۱۳
۲. برندسازی داخلی	۰/۹۰۲		۰/۵۵۸	۰/۶۰۷
۳. رفتارهای ضدشهروندی سازمانی کارکنان	۰/۷۷۹	۰/۶۴۷	۰/۶۸۹	۰/۷۶۷

بر اساس خروجی ارائه شده در جدول ۴، از ضریب میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) برای سنجش روایی همگرایی پرسشنامه استفاده شده است. از دیدگاه محقق مولا قلقاچی و بشیر خداپرستی<sup>۱</sup> (۲۰۲۳)، ضریب مذکور به میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود اشاره دارد و از جهتی نیز بیان می‌کند که هرچه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است. لذا، با توجه به اینکه مقدار مطلوب برای آن باید بالای ۰/۵ باشد، برقرار است. به‌علاوه، عسگرنژاد نوری و همکارانش (۲۰۲۲)، بر این باورند که معیار فورنل لارکر بیانگر میزان و شدت ارتباط یک متغیر یا عامل با شاخص‌های خود در مقایسه با ارتباط آن متغیر با سایر متغیرها است. نتایج به این صورت تشریح می‌گردد که اگر مقدار جذر میانگین واریانس استخراج‌شده متغیرهای مکنون که در خانه‌های موجود در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، به نسبت از مقدار همبستگی بین خانه‌های زیرین و سمت راست ماتریس بیشتر باشد؛ از این نظر، می‌توان بیان نمود که روایی واگرا مطلوب است. لذا، جدول ۴ نشان‌دهنده روایی واگرای مطلوب متغیرها می‌باشد.

قابل ذکر است که مقادیر مربوط به شاخص‌های برازش مدل در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵- نتایج برازش مدل

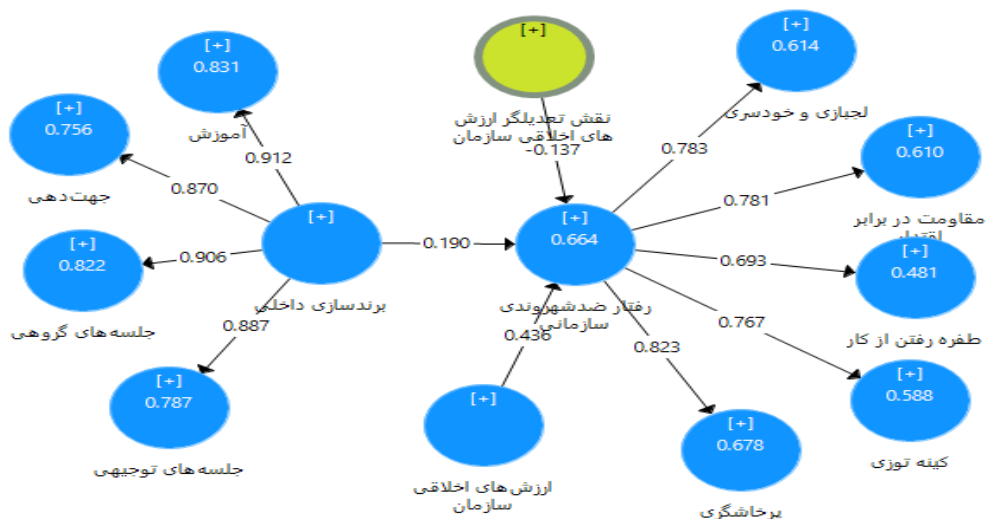
متغیر	ضریب تعیین ( $R^2$ )	شاخص اشتراکی	شاخص نیکویی برازش
ارزش‌های اخلاقی سازمان	-	۰/۸۱۳	۰/۵۷۶
برندسازی داخلی	-	۰/۶۰۷	
رفتارهای ضد شهروندی سازمانی	۰/۶۱۵	۰/۷۶۷	

از شاخص «ضریب تعیین» به منظور متصل کردن مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. معیار مزبور نشان‌دهنده تأثیری است که یک متغیر برونزا بر یک متغیر درونزا می‌گذارد. سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی ضریب تعیین مشخص شده است (Deljo et al., 2021). از این رو، جدول ۵ نتایج مطلوب این معیار را نشان می‌دهد. جهت سنجش کیفیت مدل اندازه‌گیری در روش PLS، می‌توان از شاخصی کمک گرفت که به «شاخص اشتراکی» معروف است. معیار مزبور نشان‌دهنده این است که چه مقدار از تغییرپذیری معیارها (سوالات) توسط سازه مرتبط با خود، تبیین می‌گردد. مقادیر مثبت این معیار نشان‌دهنده کیفیت مناسب و مطلوب مدل اندازه‌گیری است (Deljo et

<sup>1</sup> Mola Ghalghachi & Bashir Khodaparasti

al., 2021). از این رو، جدول ۵، خروجی این معیار را توسط نرم‌افزار Smart - PLS نشان می‌دهد که بیانگر کیفیت مناسب مدل اندازه‌گیری می‌باشد. قابل ذکر است که در این مطالعه به منظور برازش کلی مدل از شاخص نیکویی برازش (GOF) استفاده شده است. سه مقدار از جمله ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است و هر چه مقدار این شاخص بیشتر باشد می‌توان بیان نمود که برازش کلی آن مدل در حد مطلوبی قرار دارد (Mola Ghalghachi and Bashir, 2023). از این رو، جدول ۵ مقدار این شاخص را نشان می‌دهد و نتیجه نشان‌دهنده قدرت بالای مدل با مقدار ۰/۵۷۶ است.

شایان ذکر است که خروجی مدل مفهومی پژوهش در شکل ۲ قابل نمایش است.

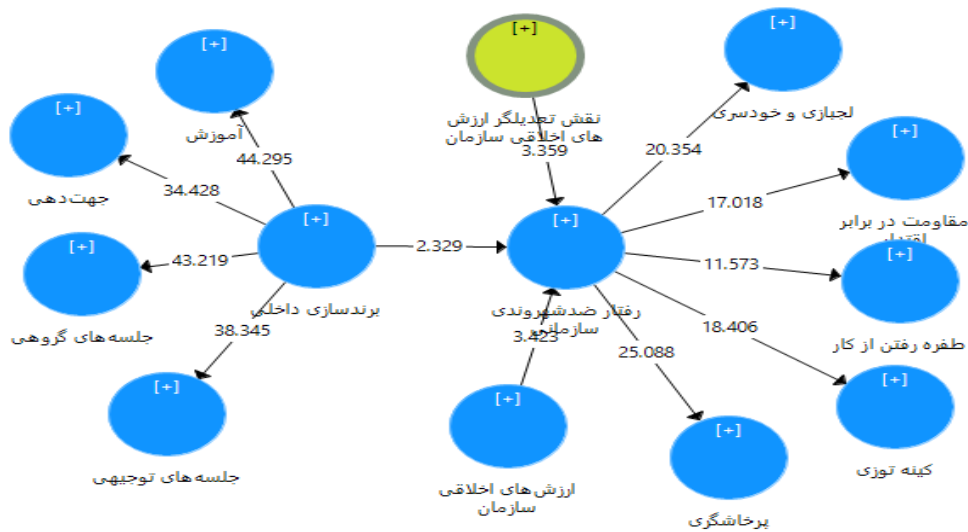


شکل ۲. مدل ساختاری در حالت ضرایب استاندارد

در ارتباط با تحلیل شکل ۲ می‌توان بیان نمود از آنجایی که ضرایب مسیر یا همان ضریب بتا، بیانگر مقدار تبیین، شدت و جهت تأثیر بین دو متغیر پنهان است و مقدار آن نیز عددی بین -۱ و +۱ است؛ لذا طبق شکل ۲ بین متغیرهای پنهان پژوهش رابطه خطی وجود دارد. در واقع، برندسازی داخلی به میزان ۱۹ درصد بر رفتارهای ضد شهروندی سازمانی کارکنان و ارزش‌های اخلاقی سازمان نیز به میزان ۴۳/۶ درصد بر رفتارهای ضد شهروندی سازمانی کارکنان تأثیر دارند.

از سوی دیگر، شکل ۳ خروجی مدل پژوهش به همراه ضرایب t را نشان می‌دهد.





شکل ۳. مدل ساختاری در حالت ضرایب معناداری

بعد از گرفتن خروجی مدل مفهومی به همراه ضرایب مسیر، اقدام به خروجی گرفتن از مدل پژوهش به همراه معناداری  $t$  می‌شود تا معناداری مسیرها مورد بررسی قرار گیرد. اعداد معناداری  $t$  معیاری برای سنجش ارتباط بین متغیرها در مدل بخش ساختاری است. در صورتی که مقدار این اعداد از  $1/96$  بیشتر باشد، صحت ارتباط بین سازه‌ها و در نتیجه تأیید فرضیه‌های پژوهش در سطوح اطمینان مختلف است. لذا، شکل ۳ بیانگر تأیید مسیرهای مدل است.

باید توجه داشت که طبق خروجی نرم‌افزار، نتایج فرضیه نخست پژوهش در جدول ۶ تشریح شده است.

جدول ۶- نتایج فرضیه نخست

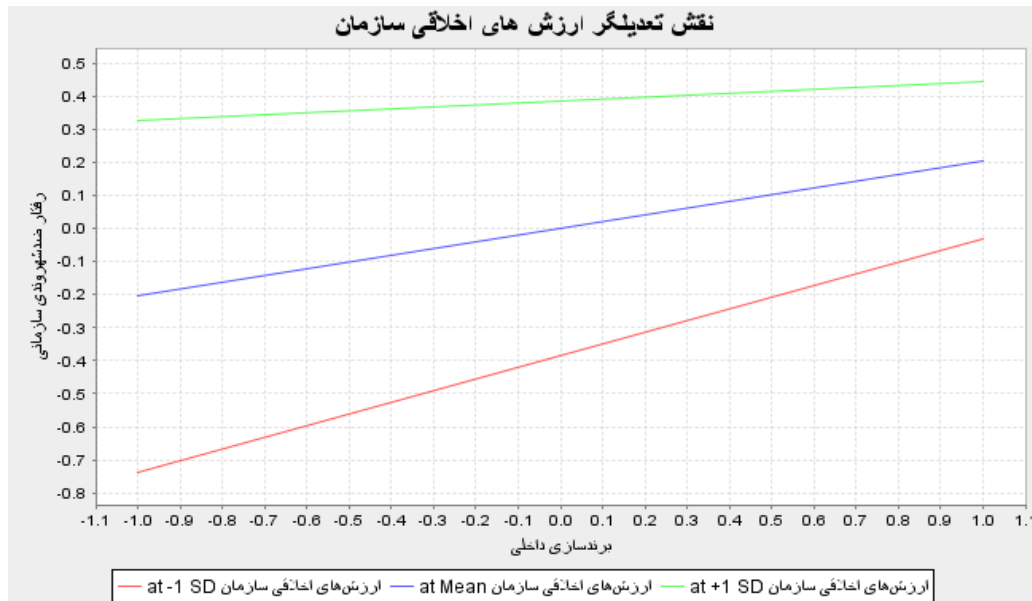
نتیجه	ضریب T	ضریب مسیر	فرضیه
تأیید	۲/۳۲۹	۰/۱۹۰	برندسازی داخلی بر رفتار ضد شهروندی سازمانی تأثیر دارد.

با توجه به جدول ۶، فرضیه نخست پژوهش مورد تأیید است؛ زیرا ضریب مسیر  $0/190$  و ضریب معناداری  $2/329$  نیز بیشتر از  $1/96$  است.

شایان ذکر است برای فرضیه دوم یا تحلیل متغیر تعدیلگر از روش interaction استفاده شده است که نتایج آن در جدول ۷ و شکل ۴ نمایش داده شده است.

جدول ۷. تحلیل مسیر متغیر تعدیلگر

نتیجه	ضریب T	ضریب مسیر	فرضیه
تأیید	۳/۳۵۹	-۰/۱۳۷	ارزش‌های اخلاقی سازمان در رابطه بین برندسازی داخلی و رفتار ضد شهروندی سازمانی نقش تعدیلگر دارد.



شکل ۴. نقش تعدیلگر ارزش های اخلاقی سازمان

باتوجه به جدول ۷ که ضریب معنی داری متغیر تعدیلگر ۳/۳۵۹ خارج از بازه ۱/۹۶ و -۱/۹۶ قرار دارد، پس آزمون تحلیل تعدیلگر فرضیه دوم تأیید می گردد. جمله مزبور بدین معناست که متغیر ارزش های اخلاقی سازمان در ارتباط بین متغیر برندسازی داخلی و رفتارهای ضد شهروندی سازمانی نقش تعدیلگر دارد. از سوی دیگر، ضریب مسیر منفی (-۰/۱۳۷) بیانگر این است که ارزش های اخلاقی سازمان در رابطه بین برندسازی داخلی و رفتار ضد شهروندی سازمانی تأثیر منفی دارد.

### نتیجه گیری و پیشنهادها

در رابطه با ارتباط مثبت بین برندسازی داخلی و رفتارهای ضد شهروندی سازمانی می توان مطرح کرد که سیستم برندسازی داخلی در دانشگاه به طور کامل، با جدیت لازم و توجه کافی طراحی و اجرایی نشده است. به طوری که برنامه های آموزشی برندمحور مانند سمینارهای آموزشی، فعالیت های اجتماعی، جلسات گروهی و توجیهی یا ارتباطات دو طرفه حاوی اطلاعات ضروری و جهت گیری برای توسعه و افزایش درک کارکنان از برند در راستای ارائه خدمات بهتر به صورت مداوم انجام نگرفته است. چنانچه مخاطبان اصلی برنامه های برندسازی داخلی یعنی کارکنان نتوانستند مهارت های عمومی و یا مهارت های خاص برند را دریافت کنند و هنگام ارائه خدمات به ارباب رجوع با موفقیت عمل نمایند یا به طور مناسب خدمت رسانی کنند. این نتایج سازگار با نتایج به دست آمده از پژوهش ابراهیمی نژاد و همکارانش (۲۰۱۷) است که نشان می دهد برندسازی داخلی جنبه های نگرشی و رفتاری کارکنان در تحویل و تحقق وعده های برند به مشتریان را تحت تأثیر مثبت خود قرار می دهد. از سوی دیگر، شایان ذکر است رهبری مخرب ارتباط مثبت با رفتار ضد شهروندی سازمانی کارکنان دارد (Ingrams., 2020; Zhang., 2019). بر اساس نظریه تبادل اجتماعی، رفتارهای ناخوشایند مدیران واکنش های مشابهی را در کارکنان ایجاد می کند. به طوری که می توان اذعان کرد رفتارهای غیراخلاقی و توهین آمیز مدیران و یا سرپرستان زمانی که به سمت کارکنان هدایت می شود، انگیزه و توانایی آنها را برای کار کاهش می دهد و باعث می شود آنها با مخالفت پاسخ دهند (Ingrams., 2020). برای نمونه، نتایج پژوهش رحیم و همکاران (۲۰۲۳) حاکی از آن است که نظارت و رفتار نادرست مدیران ارشد در محیط کار بر رفتار ضد شهروندی سازمانی کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد. علاوه بر این، رمزی و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهش خود ثابت کرده اند که رفتار ناکارآمد در محیط کار بر عملکرد شغلی کارکنان

تأثیر مثبت دارد. در نهایت، براساس آزمون فرضیه دوم پژوهش مشخص گردید که ارزش‌های اخلاقی سازمان در ارتباط بین برندسازی داخلی و رفتارهای ضد شهروندی سازمان نقش تعدیل‌گر دارد؛ از این رو می‌توان بیان کرد که مدیران دانشگاه می‌توانند با تقویت ارزش‌های اخلاقی سازمان خود اثر برندسازی داخلی بر رفتارهای ضد شهروندی سازمان را تقویت کنند. سپس، این نتایج با نتایج پژوهش ابراهیمی و همکارانش (۲۰۱۷) همخوانی دارد.

هدف از پژوهش حاضر بررسی تأثیر برندسازی داخلی بر رفتارهای ضد شهروندی سازمانی کارکنان با نقش تعدیلگر ارزش‌های اخلاقی سازمان در بین کارکنان دانشگاه محقق اردبیلی بود. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که فرضیه اول پژوهش که بیانگر تأثیر مثبت و معنادار برندسازی داخلی بر رفتارهای ضد شهروندی سازمانی کارکنان بود، پذیرفته شد. به طوری که فرضیه اول در پژوهش (Rahim et al., 2023; Ramzy et al., 2018; Ingrams., 2020; Zhang., 2019; Ebrahiminejad et al., 2017) نیز تأیید شده بود. علاوه بر این، فرضیه دوم پژوهش که نشان‌دهنده نقش تعدیلگر ارزش‌های اخلاقی سازمان در ارتباط بین برندسازی داخلی و رفتارهای ضد شهروندی سازمانی کارکنان بود، تأیید شد. چنانچه فرضیه دوم در پژوهش ابراهیمی و همکارانش (۲۰۱۷) نیز پذیرفته شده بود. بنابراین، کارکنان با شناخت کافی از عوامل مزبور می‌توانند تصمیم‌گیری‌های مناسب‌تری برای کاهش بروز رفتارهای ضد شهروندی سازمانی کارکنان اتخاذ نمایند.

در راستای تأیید تأثیر برندسازی داخلی بر رفتارهای ضد شهروندی سازمانی به مدیران دانشگاه پیشنهاد می‌گردد که باید از برنامه‌های آموزشی سنجیده و مناسب، ارتباطات دو سویه، برگزاری جلسات روزانه و گروهی، تابلوهای اعلانات و نشریه دانشگاه برای توسعه و افزایش درک کارکنان از برند استفاده نمایند؛ زیرا پیاده‌سازی برنامه‌ها و انجام اقدامات مذکور به منظور افزایش دانش و مهارت کارکنان در مورد برند راهکاری است که می‌توان با کمک آن رفتارهای ضد شهروندی کارکنان را بهبود بخشید و در نهایت از داشتن کارکنان دارای رفتارهای مثبت و درست اطمینان حاصل یافت. علاوه بر این، در راستای تأیید تأثیر نقش تعدیلگر ارزش‌های اخلاقی سازمان در ارتباط بین برندسازی داخلی و رفتارهای ضد شهروندی سازمانی به مدیران دانشگاه پیشنهاد می‌گردد که از دو منظر می‌توانند به ارتقاء و ترویج ارزش‌های اخلاقی دانشگاه کمک کنند. اولاً، از نگاه سلبی پیشنهاد می‌گردد کارکنان در صورت بروز رفتارهای غیراخلاقی سریعاً مورد مجازات و مؤاخذه قرار گیرند. چنانچه قوانین و مقررات مخصوصاً پاداش و تنبیه‌های اداری به گونه‌ای سامان یابد که حتی در فرآیندهای دریافتی حقوق و مزایا اثرگذار باشد. در واقع، هیچ‌گونه رفتارهای غیراخلاقی تحمل نگردد و با آن برخورد جدی و شفاف گردد. لذا، این امر به ارتقاء و توسعه ارزش‌های اخلاقی کمک شایانی خواهد کرد. دوماً، اینکه از نگاه ایجابی نیز می‌توانند از ارزش‌های اخلاقی دانشگاه حمایت کنند؛ یعنی می‌توانند کارکنان را به رعایت ارزش‌های اخلاقی و پیروی از آن‌ها تشویق و ترغیب کنند تا در نتیجه وضعیت موجود به وضعیت مطلوب‌تری ارتقاء یابد.

محدودیت اساسی پژوهش حاضر به بررسی تمام مؤلفه‌های برندسازی داخلی و رفتارهای ضد شهروندی، و بسط مدل پژوهش برمی‌گردد؛ زیرا توجه به این مهم ممکن بود در دستیابی به نتایج معتبر و قابل اتکای پژوهش مهم تلقی گردد. علاوه بر محدودیت مزبور، شایان ذکر است که در ادبیات پژوهش، منابع علمی لازم و کافی در رابطه با ابعاد متغیر برندسازی داخلی (آموزش، جلسات گروهی و توجیهی، و جهت‌دهی) و نقش تعدیل‌گر ارزش‌های اخلاقی سازمان در رابطه بین برندسازی داخلی و رفتارهای ضد شهروندی کم و محدود بود. از دیگر محدودیت‌ها می‌توان به کنترل نکردن تأثیر سایر متغیرها، فشار کمبود زمان پاسخ‌دهندگان و عدم همکاری مناسب برخی از مدیران و کارکنان دانشگاه اشاره کرد.

بر اساس محدودیت ناشی از بسط مدل پژوهش به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌گردد که می‌توانند در صورت ممکن تأثیر برندسازی داخلی بر رفتارهای شهروندی و ضد شهروندی سازمانی را به صورت یکجا و جامع مورد بررسی قرار دهند، از طرفی به بررسی نقش تعدیلگر ارزش‌های اخلاقی سازمان در ارتباط بین برندسازی داخلی و رفتارهای شهروندی و ضد شهروندی سازمانی بپردازند

و از همه مهمتر می‌توانند تأثیر این دو رفتار مذکور بر تعهد سازمانی یا ارزش ویژه برند را مورد بررسی قرار دهند. در محدودیت بعدی، به پژوهشگران آتی توصیه می‌شود که در حیطه ابعاد برندسازی داخلی و تأثیر نقش تعدیل‌گر ارزش‌های اخلاقی سازمان در ارتباط بین برندسازی داخلی و رفتارهای ضد شهروندی سازمانی به بررسی و مطالعه بپردازند. از سوی دیگر، مدل این پژوهش را می‌توان برای سازمان‌های متفاوت مانند خدمات بانکداری، مالی و بیمه، غذا و نوشیدنی و غیره مورد آزمون قرار داد و نتایج به دست آمده را با یافته‌های این پژوهش مقایسه کرد.

بررسی تأثیر  
برندسازی  
داخلی ...  
منابع

1. Abbas, A., & Riaz, M. T. (2018). The effect of internal marketing dimensions on organizational commitment of employees: an investigation among private banks. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 7(1), pp-147. <https://european-science.com/eojnss/article/view/5270>.
2. Al-Abrow, H., Alnoor, A., Ismail, E., Eneizan, B., & Makhamreh, H. Z. (2019). Psychological contract and organizational misbehavior: Exploring the moderating and mediating effects of organizational health and psychological contract breach in Iraqi oil tanks company. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1683123. <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1683123>.
3. Aliane, N., Al-Romeedy, B. S., Agina, M. F., Salah, P. A. M., Abdallah, R. M., Fatah, M. A. H. A., ... & Khairy, H. A. (2023). How Job Insecurity Affects Innovative Work Behavior in the Hospitality and Tourism Industry? The Roles of Knowledge Hiding Behavior and Team Anti-Citizenship Behavior. *Sustainability*, 15(18), 13956. <https://doi.org/10.3390/su151813956>.
4. Arefi, A., Masoumi, F., & Azadeh Del, A. (2023). Providing a Model for Internal Branding Based on the Meta-synthesis Approach. *Journal of Business Management*, 15(2), 273-304. <https://doi.org/10.22059/jibm.2022.342143.4358>. [In Persian].
5. Asgarnezhad Nouri, B., Ebrahimpour, H., Nami, B., & Hamidzadeh Arbabi, A. (2022). The Impact of Knowledge Management on Employee Professional Development: The Mediating Role of Entrepreneurial Capabilities. *Innovation Economic Ecosystem Studies*, 2(1), 25-45. <https://doi.org/10.22111/innoco.2022.41876.1031>. [In Persian].
6. AY, F. A. (2018). The effects of internal marketing activities on organizational citizenship behavior. *Journal of International Health Sciences and Management*, 4(7), 31-49. <https://dergipark.org.tr/en/pub/jihsam/issue/40106/469419>.
7. 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. <https://doi.org/10.1057/s41262-020-00219-1>.
8. Beharifar, A., & Javaheri Kamel, M. (2010). Investigating the consequences of organizational moral values (by studying organizational justice, organizational commitment and organizational citizenship behavior). *Police Human Development*, 7(28), 95-118. <https://www.sid.ir/files/server/jf/30913882805.pdf>. [In Persian].
9. Biedenbach, G., Biedenbach, T., Hultén, P., & Tarnovskaya, V. (2022). Organizational resilience and internal branding: investigating the effects triggered by self-service technology. *Journal of Brand Management*, 29(4), 420-433. <https://doi.org/10.1057%2Fs41262-022-00275-9>.
10. Dechawatanapaisal, D. (2019). Internal branding and employees' brand outcomes: Do generational differences and organizational tenure matter?. *Industrial and commercial training*, 51(4), 209-227. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2018-0089>.
11. Deljo, S. M., Hosseini, S. S., Karmi, A., Sanobar, N., & Nikkhah, Y. (2021). The effect of green human resource management on green innovation with the moderating role of green intellectual capital. *Development of human resource management and support*, 61(16), 1-28. <https://dori.net/dor/20.1001.1.17359384.1400.16.61.1.4>. [In Persian].
12. Ebrahimi, E., Shoja, A., & Pirani AhmadAbad, N. (2017). Exploring the Impact of Different Dimensions of Organizational Citizenship Behavior on Customer-based Brand Equity in the Hotel Industry: The Moderator Role of Islamic Work Ethic. *Journal of Business Management*, 9(3), 439-462. <https://doi.org/10.22059/jibm.2017.230302.2547>. [In Persian].
13. Ebrahiminejad, M., Dehghani Soltani, M., Farsizadeh, H., & Hemmati, A. (2017). The impact of internal branding on brand performance in the hotel industry (Case study: International Hotels

of Laleh and Parsian Esteghlal in Tehran). *Journal of Tourism and Development*, 6(3), 80-99. [https://www.itsairanj.ir/article\\_55230.html?lang=en](https://www.itsairanj.ir/article_55230.html?lang=en). [In Persian].

14. Garas, S. R. R., Mahran, A. F. A., & Mohamed, H. M. H. (2018). Internal corporate branding impact on employees' brand supporting behaviour. *Journal of Product & Brand Management*, 27(1), 79-95. <https://doi.org/10.1108/JPBM-03-2016-1112>.
15. Ghafourian Shagerdi, A., Aibaghi Esfahani, S., & Behboodi, O. (2017). Studying the Influence of Citizen Behavior Influence from Internal Brand Management and Marketing. *New Marketing Research Journal*, 7(1), 41-58. <https://doi.org/10.22108/nmrj.2017.21450>. [In Persian].
16. Gheitarani, F., Nawaser, K., Hanifah, H., & Vafaei-Zadeh, A. (2024). Dimensions of anti-citizenship behaviours incidence in organisations: a meta-analysis. *International Journal of Information and Decision Sciences*, 16(3), 233-248. <https://doi.org/10.1504/IJIDS.2024.140187>.
17. Ingrams, A. (2020). Organizational citizenship behavior in the public and private sectors: A multilevel test of public service motivation and traditional antecedents. *Review of Public Personnel Administration*, 40(2), 222-244. <https://doi.org/10.1177/0734371X18800372>.
18. Kazemi Gorji, A., Hadizadeh Moghadam, A., Hamidian, M., & Mazareii, S. (2020). The Impact of Internal Branding on Anti-Citizenship Behavior: The Mediating Role of Person-Organization Fit. *Journal of Productivity Management*, 53(14), 73-95. <https://doi.org/10.30495/qjopm.2020.562041.1988>. [In Persian].
19. Kazemzadeh, R., Vedadi, A., & Teymournejad, K. A. (2021). A Model of Antecedents and Consequences of Various Organizational Anti-Citizenship Behaviors against Female Managers in Tehran University of Medical Sciences. *Journal of Management and Development Process*, 34(3), 23-52. <http://dx.doi.org/10.52547/jmdp.34.3.23>. [In Persian].
20. Khalil Nezhad, S., Aslani Afrashteh, A., & shojai, M. H. (2018). The Impact of Internal Brand Management on Organizational Citizenship Behaviors in Hotel Industry: The Mediating Role of Organizational Identity and Job Engagement. *Journal of Tourism and Development*, 6(4), 180-200. [https://www.itsairanj.ir/article\\_60791.html?lang=en](https://www.itsairanj.ir/article_60791.html?lang=en). [In Persian].
21. Kucherov, D. G., Tsybova, V. S., Lisovskaia, A. Y., & Alkanova, O. N. (2022). Brand orientation, employer branding and internal branding: Do they effect on recruitment during the COVID-19 pandemic?. *Journal of Business Research*, 151, 126-137. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.053>.
22. Leijerholt, U., Biedenbach, G., & Hultén, P. (2022). Internal brand management in the public sector: the effects of internal communication, organizational practices, and PSM on employees' brand perceptions. *Public Management Review*, 24(3), 442-465. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1834607>.
23. Lim, B. T., & Loosemore, M. (2017). The effect of inter-organizational justice perceptions on organizational citizenship behaviors in construction projects. *International Journal of Project Management*, 35(2), 95-106. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.10.016>.
24. Mackey, J. D., McAllister, C. P., Maher, L. P., & Wang, G. (2019). Leaders and followers behaving badly: A meta-analytic examination of curvilinear relationships between destructive leadership and followers' workplace behaviors. *Personnel Psychology*, 72(1), 3-47. <https://doi.org/10.1111/peps.12286>.
25. Mazraeh, S., Shaemi Barzoki, A., & Safari, A. (2021). Developing an Employer Branding Model based on the Expectations of Talented Employees. *Journal of Business Management*, 13(2), 337-361. <https://doi.org/10.22059/jibm.2021.290030.3665>. [In Persian].
26. Mola Ghalghachi, M., & Bashir Khodaparasti, R. (2023). Investigating the Effect of Greenwashing on Green Trust and Green Purchase Intention with the Mediation of Green Confusion and Perceived Risk. *New Marketing Research Journal*, 12(4), 177-194. <https://doi.org/10.22108/nmrj.2023.136059.2819>. [In Persian].
27. Nielsen, M. B., Skogstad, A., Gjerstad, J., & Einarsen, S. V. (2019). Are transformational and laissez-faire leadership related to state anxiety among subordinates? A two-wave prospective study of forward and reverse associations. *Work & Stress*, 33(2), 137-155. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1528307>.
28. Osanlou, A., Pourgholami Sarvestani, M. R., Zamani, A. A., & Mohammadi, R. (2019). The Effect of Inter-organizational Interaction of Police Chiefs on Promoting Public Security of

- Kermanshah Municipal Resorts. *Police Management Studies Quarterly*, 14(1), 55-76. [http://pmsq.jrl.police.ir/article\\_20355.html?lang=en](http://pmsq.jrl.police.ir/article_20355.html?lang=en). [In Persian].
29. Piha, L. P., & Avlonitis, G. J. (2018). Internal brand orientation: conceptualisation, scale development and validation. *Journal of Marketing Management*, 34(3-4), 370-394. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2018.1445658>.
  30. Rahim, S., Azeem, F., & Paracha, A. (2023). Curtailing the Impact of Abusive Supervision on Counter-productive Work Behaviors: Using Conservation of Resource Lens to Analyze the Moderating Role of Work Engagement. *Journal of Social Sciences Review*, 3(2), 1075-1088. <https://doi.org/10.54183/jssr.v3i2.344>.
  31. Ramzy, O., El Bedawy, R., & Maher, A. (2018). Dysfunctional behavior at the workplace and its impact on employees' job performance. *International Journal of Business Administration*, 9(4), 224-233. <https://doi.org/10.5430/ijba.v9n4p224>.
  32. Reshadatnia, P., Asgarnezhad Nouri, B., Hazeri, H., & Zare, G. (2020). The Role of Consumers' TV Personality and Interaction with Audience in Teleshopping Behavior (Case Study: Ardabil City). *Journal of Business Management*, 12(2), 502-519. <https://doi.org/10.22059/jibm.2019.275772.3429>. [In Persian].
  33. Safari, A., Teimouri, H., Ghashghaei, Z., & Aghaei, M. (2019). An investigation of the behavioral consequences of spirituality in the workplace. *Transformation Management Journal*, 11(Spring & summer 2019), 81-104. <https://doi.org/10.22067/pmt.v11i1.61979>. [In Persian].
  34. Schmidt, H. J., Ind, N. J., & Iglesias, O. (2021). Internal Branding-In search of a new paradigm: Guest editorial. *Journal of Product & Brand Management*, 30(6), 781-787. <https://doi.org/10.1108/JPBM-08-2021-013>.
  35. Sharifi, F., Shoja, A., & Sadeghvaziri, F. (2021). Survey on the effect of internal branding on organizational citizenship behavior. *Journal of Business Administration Researches*, 12(24), 107-131. <https://doi.org/10.22034/bar.2021.8531.2306>. [In Persian].
  36. Soleimani, M., Dana, L. P., Salamzadeh, A., Bouzari, P., & Ebrahimi, P. (2023). The effect of internal branding on organisational financial performance and brand loyalty: mediating role of psychological empowerment. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 30(2), 143-163. <https://doi.org/10.1108/JABES-08-2021-0122>.
  37. Zhang, Y., Liu, X., Xu, S., Yang, L. Q., & Bednall, T. C. (2019). Why abusive supervision impacts employee OCB and CWB: A meta-analytic review of competing mediating mechanisms. *Journal of Management*, 45(6), 2474-2497. <https://doi.org/10.1177/0149206318823935>.