

## Research Paper

# Recognizing and Analyzing Human Resource Brand-building Antecedent and Postoperative Factors with the Fuzzy DEMATEL Technique

Ali Shariatnejad \*<sup>1</sup> <sup>1</sup> Lorestan university assistant professor, Management faculty, Korramabad, Iran

10.22080/shrm.2024.4832

**Received:**

December 15, 2023

**Accepted:**

March 9, 2024

**Available online:**

November 24, 2024

**Keywords:**

Fuzzy DEMATEL technique, human resource brand-building behaviors, human resource communication behaviors, interactive behavior.

## Abstract

Human resource brand-building behaviors mean displaying the distinctive features of a brand's personality in the form of the behavior of its employees and human resources. Therefore, the present study aimed to identify and understand human resource brand-building behaviors' antecedent and postoperative factors. The statistical population of the present study is experts who were selected using the snowball sampling method based on the principle of theoretical competence. The data collection tool in the qualitative part was a semi-structured interview, and the quantitative part was a questionnaire, whose validity and reliability were confirmed using theoretical validity methods, inter-coder reliability, content validity, and retest reliability, respectively. In this study, the Atlas.ti software and coding method were used to analyze the data in the qualitative part, and the DEMATEL Fuzzy method was used in the quantitative part. The results indicate that the most important anticipatory and influential factors on human resource brand-building behaviors are human resource training, interaction-oriented training strategies, staff selection and employment programs with strong social relationships and appropriate communication skills, and customer relationship management. Moreover, the results show that the most important factors behind the consequences of human resource brand-building behaviors are creating an unparalleled competitive advantage, building a strong brand and organization position among customers, creating more brand and organization aspiration among customers, and customers' positive experience of interacting with employees.

## Extended abstract

### 1. Introduction

In today's competitive environment, brands, companies, and organizations are more successful if they have a winning card that is different from the actions and activities of competitors. In fact, the more companies and organizations can use strategies that cannot be

imitated and copied by competitors, they can create a safer competitive advantage for themselves (Wang & et al., 2021). One of these strategies lies in the common field of organizational behavior and individual behavior, in which the brand ties together and acts as an intermediate link. This strategy is the creation of branding behaviors of human resources, which means displaying the distinctive characteristics of a brand's personality in the form of the behavior of its employees and human forces (Morhart,

\*Corresponding Author: Ali Shariatnejad

Address: Lorestan university assistant professor, Management faculty, Korramabad, Iran

Email: [shariat.al@lu.ac.ir](mailto:shariat.al@lu.ac.ir)

Herzog & Tomczac, 2009). In fact, human resource brand-building behaviors include actions and activities that the frontline employees of organizations and companies show in forming a good mindset and positive customer experience about a brand, company, and organization. Therefore, the present study aimed to identify and understand human resource brand-building behaviors' antecedent and postoperative factors.

## 2. Research Methods

The statistical population of the present study is experts who were selected using the snowball sampling method based on the principle of theoretical competence. The data collection tool in the qualitative part was a semi-structured interview, and the quantitative part was a questionnaire, whose validity and reliability were confirmed using theoretical validity methods, inter-coder reliability, content validity, and retest reliability, respectively. In this study, the Atlas.ti software and coding method were used to analyze the data in the qualitative part, and the DEMATEL Fuzzy method was used in the quantitative part.

## 3. Results

Our world today is the world of communication, and due to the face-to-face communication between customers and employees of a brand and organization, many opportunities or threats can be directed at the organization. In fact, nowadays, there is an important advantage in the extensive communication and interactions between customers and employees, which is known in management and marketing literature as branding behaviors of human resources. Suppose there is a definition that describes the brand-building behaviors of human resources well. In that case, that definition is that the brand-building behaviors of human resources mean the display of distinctive characteristics of a brand's personality in the form of the behavior of its employees and human forces. In fact, human resource branding behaviors indicate how employees interact and communicate with customers in a favorable way that shows the distinctive features of a brand or the way of thinking and customer-oriented strategies of the organization to the customer. When the employees of an organization have ultimate

respect and sincere and favorable interaction with customers, this will create a positive mindset for the customer and favorable mental associations that will lead customers to return to the organization and company. Therefore, this requires the use and emergence of brand-building behaviors of human resources that create a positive and constructive experience for them with appropriate behavior in interaction with customers. Therefore, the current research was conducted to know the antecedent and consequent factors related to the branding behaviors of human resources.

## 4. Conclusion

The findings of this research are divided into two qualitative and quantitative parts. The results of the qualitative part represent the antecedent and consequent factors related to the branding behaviors of human resources. Based on this, the factors that cause the formation of brand-building behaviors in human resources, creating experienced teams and mastering interaction skills with customers, having a program to respond to customer's problems quickly, having programs to increase the appearance of employees, the programs for selecting and hiring employees with strong social relations and appropriate communication skills, strong customer relationship management, interaction-oriented educational strategies, brand-oriented training of human resources, using the strategy of recording customer experiences and acting based on previous experience, and using programs for personalized interactions and active response are programs for improving speech and behavioral skills and communication with customers. Also, the consequences of human resource branding behaviors are creating an inimitable competitive advantage, strong positioning of the brand and the organization with customers, appropriate mental associations and the possibility of repeat purchases, increasing the trust of customers in the brand and the organization, creating a love for the brand and the organization, creating more loyalty to the brand and organization among customers, creating a positive mentality of the customers towards the brand and the organization, the satisfaction and loyalty of the customers of the brand and the organization, giving a sense of respect to the customers, and respectful

interaction and positive experience of the customers. In addition, the results of the quantitative part of the research include the prioritization of antecedent and consequential factors related to branding behaviors of human resources. Based on this, the most important antecedent factors related to brand-building behaviors of human resources are brand-oriented training of human resources, interaction-oriented educational strategies, using the strategy of recording customer experiences and actions based on previous experience and using personalized interaction programs and active response. In addition, the results of the quantitative section show that the creation of an inimitable competitive advantage, the strong positioning of the brand and the organization in the eyes of customers, the creation of more loyalty to the brand and the organization among customers, and the positive experience of

customers from interacting with the employees of the organization are the most important implications and consequences of branding behaviors are human resources.

### **Funding**

There is no funding support.

### **Authors' contribution**

All authors are equally involved in the preparation and writing of the article.

### **Conflict of interest**

The authors declared no conflict of interest.

### **Acknowledgments**

The authors of the article thank and appreciate all the people who have given scientific advice in preparing the article. We also Acknowledgment all the employees for preparing this article.

علمی

## شناسایی و تحلیل پیشایندها و پسایندهای رفتارهای برندساز منابع انسانی با تکنیک دیمتل فازی

علی شریعت نژاد<sup>۱\*</sup> ID

<sup>۱</sup>استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران



10.22080/shrm.2024.4832

### چکیده

رفتارهای برندساز منابع انسانی به معنای نمایش ویژگی‌های متمایز شخصیت یک برند در قالب رفتار کارکنان و نیروهای انسانی آن است، به طوری که نحوه تعامل و ارتباط کارکنان با مشتریان ویژگی‌های متمایز یک برند، نحوه تفکر مدیران و استراتژی‌های مشتری‌مدارانه سازمان را به مشتری نشان دهد. از این رو پژوهش حاضر با هدف شناخت و فهم رفتارهای برندساز منابع انسانی و تحلیل عوامل پیشایندهی و پسایندهی آن انجام پذیرفت. جامعه آماری پژوهش حاضر، خیرگان هستند که با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی و براساس اصل کفایت نظری اعضای نمونه آن انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده در بخش کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و در بخش کمی، پرسش‌نامه است که روایی و پایایی آن‌ها به ترتیب با استفاده از روش‌های روایی نظری و پایایی درون کدگذار میان‌گذار و روایی اعتبار محتوا و پایایی بازآزمون تأیید شد. در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش کدگذاری و نرم‌افزار اتلس تی و در بخش کمی از روش دیمتل فازی استفاده شد. نتایج پژوهش بیانگر آن است که مهم‌ترین عوامل پیشایندهی و اثرگذار بر شکل‌گیری رفتارهای برندساز منابع انسانی آموزش برندمحور منابع انسانی، استراتژی‌ها و راهبردهای آموزشی تعامل‌محور، استفاده از راهبرد ثبت تجربیات مشتری و کنش بر اساس تجربه پیشین و مدیریت ارتباط با مشتری قوی هستند. همچنین نتایج نشانگر آن است که مهم‌ترین عوامل پسایندهی و پیامدهای رفتارهای برندساز منابع انسانی خلق مزیت رقابتی غیرقابل تقلید، موضع‌سازی قوی برند و سازمان نزد مشتریان، ایجاد هواخواهی بیشتر به برند و سازمان در میان مشتریان و تجربه مثبت مشتریان از تعامل با کارکنان سازمان است.

تاریخ دریافت:

۲۴ آذر ۱۴۰۲

تاریخ پذیرش:

۱۹ اسفند ۱۴۰۲

تاریخ انتشار:

۴ آذر ۱۴۰۳

کلیدواژه‌ها:

تکنیک دیمتل فازی؛ رفتارهای ارتباطی منابع انسانی؛ رفتارهای برندساز منابع انسانی.

که به معنای نمایش ویژگی‌های متمایز شخصیت یک برند در قالب رفتار کارکنان و نیروهای انسانی آن است (Morhart, Herzog & Tomczak, 2009). در حقیقت، رفتارهای برندساز منابع انسانی، مشتمل بر مجموعه‌ای از اقدامات و فعالیت‌هاست که کارکنان خط مقدم سازمان‌ها و شرکت‌ها در شکل‌گیری ذهنیت خوب و تجربه مثبت مشتریان در مورد یک برند، از خود نشان می‌دهند (Bettencourt & Scott, 2005, P. 120). منابع انسانی به‌عنوان یکی از عناصر اصلی هر سازمان، نقش بسیار حیاتی در موفقیت و پیشرفت آن دارد. نیروی انسانی یک سازمان نه تنها موجب اجرای فعالیت‌های روزمره و عملکرد بهینه آن می‌شود، بلکه در ایجاد و حفظ روابط مثبت با مشتریان نیز نقش بسیار مهمی ایفا می‌کند

### ۱ مقدمه

در محیط پر از رقابت دنیای امروز، برندها، شرکت‌ها و سازمان‌هایی موفق‌تر هستند که یک برگ برنده متمایز نسبت به اقدامات و فعالیت‌های رقبا داشته باشند. درحقیقت، هرچقدر که شرکت‌ها و سازمان‌ها بتوانند در استراتژی‌ها و برنامه‌های خود، از راهبردهای غیر قابل تقلید توسط رقبا استفاده کنند، بیشتر می‌توانند به مزیت رقابتی دست یابند (Wang et al., 2021, P. 165). یکی از این راهبردها، میان رفتار سازمانی و رفتار فردی مشترک است و به عنوان حلقه واسط عمل می‌کند. این راهبرد، ایجاد رفتارهای برندساز<sup>۱</sup> منابع انسانی است

\* نویسنده مسئول: علی شریعت نژاد

آدرس: دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران

ایمیل: shariat.al@lu.ac.ir

تلفن: Click or tap here to enter text.

<sup>1</sup> brand-building behaviors (BBBS)

افرادی که در خط مقدم و ارتباط کامل با مشتریان هستند، نشانگر شخصیت برند، تفکر مدیران و استراتژی‌های بازاریابی و برنامه‌های مشتری‌مدارانه آن‌هاست (Jelodari & Niknam, 2022, P. 115). رفتار منابع انسانی و نیروهایی که در ارتباط با مشتریان هستند، به‌عنوان ویتترین و نشان‌دهنده اراده مدیران شرکت و سازمان در مشتری‌مداری است. لذا بسیار اهمیت دارد که شرکت‌ها و برندهای داخلی که در صنایع مختلفی فعالیت می‌کنند و با مشتریان به صورت مستقیم در ارتباط هستند، رفتارهای برندساز منابع انسانی را بشناسند و در راستای بهبود و تقویت این نوع رفتارها اهتمام لازم را به عمل آورند (Zarei, 2020, P. 48). فی‌الواقع، نقش غیرقابل انکار منابع انسانی باعث شده است تا نیروی انسانی و نحوه رفتار و عملکرد آن، برای ساختن برند در چند سال اخیر، کانون توجه بسیاری از تحقیقات علمی شود. مطالعه ادبیات موضوع به‌وضوح نشان می‌دهد که مطالعات بسیار اندکی در مورد رفتارهای برندساز منابع انسانی وجود دارد. درواقع تنها پژوهش‌های داخلی صورت گرفته در باب موضوع، پژوهش‌های شریعت‌نژاد (۱۴۰۱)، زارعی (۱۳۹۹)، شفیع‌زاده و همکاران (۱۳۹۸) و خدادحسینی، میرزایی و همتی (۱۳۹۶)، می‌باشند که به‌صورت کمی انجام شده‌اند. همچنین درخصوص پژوهش‌های خارجی، می‌توان پژوهش‌های آدامو، عبدغنی و عبدالرحمان (۲۰۱۹)، مازی و روزانی (۲۰۱۵) و کینگ و فونگ (۲۰۱۳)، را نام برد که این پژوهش‌ها نیز، موضوع مورد نظر را به‌صورت کمی، مورد بررسی قرار داده‌اند. بنابراین، تاکنون پژوهشی صورت نگرفته است که به‌صورت کمی و کیفی به بررسی پیشایندها و پسایندهای رفتارهای برندساز منابع انسانی بپردازد و در این زمینه، خلأ وجود دارد. لذا، پژوهش حاضر با شناخت عوامل مؤثر بر رفتارهای برندساز منابع انسانی به‌عنوان عوامل پیشایندهی در کنار شناخت پیامدهای این مفهوم به‌عنوان عوامل پسایندهی، به دنبال پاسخ‌گویی به این خلأ تئوریک است. از این‌رو پژوهش حاضر در پی آن است که عوامل پیشایندهی و پسایندهی مرتبط با رفتارهای برندساز منابع انسانی را با توجه به محیط فعالیت سازمان‌ها و شرکت‌های داخلی مورد شناسایی و تحلیل قرار دهد. درخصوص تکنیک انجام پژوهش حاضر که تکنیک دیمتل فازی است، باید عنوان نمود که این تکنیک، وابستگی متقابل بین عوامل یک سیستم را از طریق نمودار علی ایجاد می‌کند که در تکنیک‌های سنتی نادیده گرفته می‌شود (Seker & Zavadskas, 2017). درواقع، قطعاً میزان اهمیت هرکدام از عوامل مختلفی که برای این مفهوم وجود خواهند داشت، متفاوت است. بنابراین تکنیک دیمتل فازی سبب می‌شود تا از بین عوامل مختلف، مهم‌ترین عوامل پیشایندهی و پسایندهی شناسایی و درنهایت روابط بین آن‌ها از طریق نمودار روابط علی مشخص شود.

## ۲ مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۲،۱ رفتارهای برندساز منابع انسانی

امروزه شرکت‌ها و سازمان‌ها در دوران اقتصاد مشتری‌مدار فعالیت می‌کنند که در این دوران، مشتری، حاکم واقعی بازار است و این رویکرد نتیجه ظرفیت مازاد تولید است. بنابراین

(Marzdashti, Jazani & Mehrabi, 2022, P. 6809). مطالعه ادبیات موضوع نشانگر آن است که رفتارهای برندساز منابع انسانی در خط مقدم و جایی که کارکنان شرکت و سازمان با مشتریان در ارتباط هستند، بروز می‌یابند (Mazzei & ravazzani, 2015, P. 238). براساس مفهوم رفتارهای برندساز منابع انسانی، نحوه برخورد و رفتار منابع انسانی و کارکنان یک سازمان با مشتریان، به علت آنکه مشتریان رفتارهای کارکنان یک سازمان را می‌بینند و آن را به‌عنوان یک عامل مهم در انتخاب نام تجاری، رضایت و وفاداری خود تلقی می‌کنند، بسیار حائز اهمیت است (Wei, 2022). این رفتارها، نتهتها می‌تواند به ایجاد تجربه مثبتی برای مشتریان منجر شوند، بلکه می‌توانند تصویر و شناخت عمومی را از سازمان تعیین کنند (Fernández-Ruano et al., 2022). از این‌رو، توجه به رفتار منابع انسانی با مشتریان به‌عنوان یک استراتژی برای موفقیت و رشد سازمان‌ها بسیار ضروری است. لذا با توجه به آنچه که گفته شد، پژوهش حاضر در پی آن است که به دو سؤال پاسخ گوید؛ اول آنکه چه عواملی در ایجاد و بروز رفتارهای برندساز منابع انسانی اثرگذار است و دوم آنکه رفتارهای برندساز منابع انسانی چه پیامدهایی برای یک شرکت و سازمان دارد؟

سازمان‌ها به‌طور گسترده تشخیص داده‌اند که مهم‌ترین دارایی آن‌ها، مشتری‌باشان هستند. به دلیل اهمیت فزاینده مشتری و حیاتی بودن تعاملات با مشتریان، عملیات سمت مشتری در بسیاری از سازمان‌ها در مرکز قرار گرفته است (Ghasemi & Hosseini, 2022). به‌همین دلیل روابط با مشتریان و نیز کیفیت روابط با مشتریان به‌عنوان میدالاتی سودمند و متقابل و نیز به‌عنوان فرصت‌هایی که نیاز به مدیریت دارد، انگاشته می‌شوند (Panahi, Lali Sarabi & Maheri Kaljahi, 2020, P. 56). ارتباط با مشتریان در تجارت نقش حیاتی برای شرکت‌ها دارد. ارتباطات خوب به کسب‌وکارها کمک می‌کند تا اعتمادی دوطرفه بین مشتریان و بنگاه‌ها برقرار کنند. برقراری ارتباط موثرتر با مشتری به‌طور بالقوه می‌تواند وضعیت یک بنگاه اقتصادی را بهبود بخشد (Khanalizadeh, 2022, P. 4) بدون شک رضایت مشتری از موضوعات راهبردی مهم در موفقیت در جهان رقابتی تجارت است. مشتریان وفادار مانند سفیرانی هستند که مزایای بسیاری برای برند یا سازمان دارند. از این‌رو، ارائه‌دهندگان خدماتی که بر وفاداری مشتری تمرکز کنند، می‌توانند مزایای زیادی از جمله مزایای اقتصادی مانند کاهش هزینه و افزایش درآمد و سودآوری را برای سازمان خود به دست آورند (Ha, 2021, P. 1031). هدف نهایی از برندسازی، جذب و حفظ مشتریان با ایجاد ارزش برند در ذهن آن‌هاست (Ghlichlee & Bayat, 2021, P. 304). رقابت روزافزون در میان شرکت‌ها و برندهایی که در صنایع مختلف فعالیت می‌کنند، توجه به رفتارهای برندساز منابع انسانی را به یک ضرورت بی‌بدیل، بدل ساخته است. صنایع، شرکت‌ها، سازمان‌ها و برندهایی که در محیط‌های رقابتی مشغول به فعالیت هستند، باید توجه ویژه‌ای به نحوه رفتار کارکنان خود با مشتریان داشته باشند (Adamou, Abdghani & Abdulrahman, 2019, P. 103). رفتار منابع انسانی یک سازمان و شرکت، بالاخص



رفتارهای برندساز درون نقشی کارکنان زمانی رخ می‌دهد که کارکنان استانداردهای از پیش تعریف شده توسط سازمان را به‌عنوان نماینده برند برآورده سازند (Shariatnejad, 2022, P. 240). به‌علاوه، رفتارهای برندساز فرآیندی کارکنان نیز زمانی رخ می‌دهد که کارکنان در تعامل با مشتریان به منظور بهبود برند سازمان، فراتر از نقش‌های از پیش تعریف شده براساس تعهدات برند عمل کنند (Morhart, Herzog & Tomczac, 2009, P. 128). نکته قابل توجه در این بین آن است که سازمان برای ایجاد رفتارهای برندساز کارکنان خود باید برای ایجاد تعهد عمیق‌تر کارکنانش، فراتر از سطح حقوق و دستمزد، اشتیاق و انگیزه کارکنان را برای ایجاد رفتارهای برندساز فراهم آورد (Ferreira & Alon, 2008, P. 143). این اقدامات می‌تواند به صورت مادی یا غیرمادی باشد؛ به‌عنوان مثال ارائه پاداش به افراد در صورت قدردانی مشتری پس از ارائه محصول یا خدمت یا به صورت قدردانی از افراد در حضور همکاران (De Chernatony & Cottam, 2006, P. 618).

## ۲،۲ منابع انسانی به‌عنوان سفیران برند

امروزه بسیاری از شرکت‌ها و برندها، از اینفلوئنسرها و افراد مشهور به‌عنوان سفیر برند خود استفاده می‌کنند، درحالی‌که سفیر اصلی هر برند منابع انسانی آن هستند که با مشتریان در ارتباط بوده و با رفتار خود، ارزش‌ها، ویژگی‌ها و حتی مزایایی مرتبط با شرکت و سازمان خود را به آن‌ها منتقل می‌کنند (Xiong, King & Piehler, 2013, P. 350). به منظور ایجاد ارتباط مؤثر با مشتریان، منابع انسانی و کارمندان شرکت‌ها و سازمان‌ها به سفیران برندها تبدیل شده‌اند؛ به نحوی که می‌توانند با رفتار خود و اطلاعاتی که در ارتباط با محصولات و خدمات به مشتریان ارائه می‌کنند، تجربه مثبتی را برای مشتریان به ارمغان بیاورند (Khodadad Hosseini, Mirzaei & Hemmati, 2017, P. 61). در این میان، رفتارهای برندساز منابع انسانی از دانش درک شده، اهمیت درک شده، نقش ارتباطی درک شده، اعتماد و وضوح نقش (Xiong, King & Piehler, 2013, P. 352)، تعهد منابع انسانی به برند (Kwon, 2013) و گسترش رفتارهای مناسب، محترمانه و منتقل‌کننده ارزش‌های اساسی شرکت نشأت می‌گیرد (Kandampully, 2001, P. 30). لذا، همچون سفیر یک کشور که به‌عنوان نماد سیاسی یک کشور در کشور دیگر به فعالیت می‌پردازد، منابع انسانی به مثابه سفیران برندهای خود هستند که ارزش‌ها، اطلاعات، مزایا و ویژگی‌های یک برند را با رفتار خود به مشتریان انتقال می‌دهند.

## پیشینه پژوهش

خلاصه‌ای از پژوهش‌های صورت گرفته در باب موضوع مورد بررسی، در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. مروری بر پژوهش‌های انجام شده

ردیف	نویسنده/نویسندگان	عنوان پژوهش	روش پژوهش	نتایج
۱	شریعت نژاد (۱۴۰۱)	طراحی و تبیین الگوی رفتارهای برندساز منابع انسانی با روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری	مدل‌سازی معادلات ساختاری	الگوی رفتارهای برندساز منابع انسانی، مشتمل بر چهار سطح پیشابندی، مهارت‌های مورد نیاز، انواع رفتارهای برندساز و پیامدها می‌باشد.

شرکت‌ها و برندها، باید بیاموزند که چگونه از تمرکز بر تولید محصول به سمت تمرکز بر مالکیت مشتریان حرکت کنند (Ebadifar & Mesbahi, 2022, P. 6). تصویر مشتری از برند، تحت تأثیر رفتار و عمل کارکنان قرار می‌گیرد (Wei, 2022). رفتارهای منابع انسانی و اقدامات و فعالیت‌های کارکنان، موجب بهبود موضع شرکت نزد مشتریان، ایجاد ذهنیت مثبت از برند و خلق تجربه خوب توسط کارکنان یک شرکت برای مشتریان یک برند می‌شوند (Adamou, 2019, P. 104). بررسی مطالعات نشان می‌دهد که اقدامات و فعالیت‌های قابل توجهی در مورد نقش منابع انسانی و کارکنان خط مقدم سازمان‌ها و شرکت‌ها در شکل‌گیری ذهنیت خوب و تجربه مثبت مشتریان در مورد یک برند، شرکت و سازمان وجود دارد (Bettencourt & Scott, 2005, P. 133). رفتارهای کارکنان، به برند و سازمان، ماهیتی انسانی می‌دهند و سبب برقراری رابطه احساسی مشتری با برند می‌شوند که در نتیجه آن، روابط پایدار و بلندمدت مشتری با برند، تضمین می‌شود (Khanalizadeh, 2022, P. 4). این اقدامات و فعالیت‌ها در قالب رفتارهای برندساز منابع انسانی مطرح می‌شود. رفتارهای برندساز منابع انسانی شامل انتقال و تبدیل تعهدات برند به واقعیت است که این کار توسط کارکنان انجام می‌گیرد و به شکل‌گیری ادراک مثبت مشتریان از برند سازمان کمک می‌کند (Shafieizadeh & et al., 2019, P. 72). رفتارهای برندساز منابع انسانی، به‌عنوان مجموعه‌ای از رفتارهای کارکنان تعریف شده‌اند که بالاتر و فراتر از شرح شغل رسمی تعریف شده کارکنان است (Shariatnejad, 2022, P. 240). رفتارهای برندساز منابع انسانی به‌عنوان مشارکت کارکنان (چه در محل کار و چه در خارج از آن) در تلاش برای ارتقای وجه یک برند و معرفی مزیت‌ها و قابلیت‌های آن به مشتریان تعریف شده است. بر اساس این نظریه، روابط طولانی‌مدت به احتمال زیاد باعث ایجاد احساس نزدیکی و اعتماد مشتریان نسبت به برند می‌شود که همه این‌ها از نظر رقابتی به یک برند کمک می‌کند (Morhart, Herzog & Tomczac, 2009, P. 126). رفتارهای برندساز منابع انسانی از نظر مفهومی دربرگیرنده این نکته است که کارکنان می‌پذیرند که همان‌گونه که مورد انتظار سازمان است با مشتریان ارتباط برقرار کنند و در نحوه رفتار و برخوردشان با مشتری، ضمن تبلیغات مثبت از نام تجاری و برند شرکت، برخورد صمیمانه و محترمانه‌ای داشته باشند؛ چراکه رفتار آن‌ها شخصیت برند شرکت و اهداف و استراتژی‌های آن را در برخورد با مشتری نشان می‌دهد (Chen, Cheung & Law, 2012, P. 58). در خصوص اشکال متفاوت رفتارهای برندسازی منابع انسانی باید گفت که رفتارهای برندساز کارکنان به صورت درون نقشی و فرآیندی بروز می‌یابد (Wang et al., 2021). در این خصوص،

۲	زارعی (۱۳۹۹)	واکاوی نقش رفتارهای برندساز کارکنان در ارزش ویژه برند	مدلسازی معادلات ساختاری	مشارکت، تبلیغات دهان به دهان مثبت، رفتار درون نقش برندسازی و تمایل بر ادامه همکاری بر ارزش ویژه برند تأثیر مثبت و معناداری دارد.
۳	شفیعی زاده و همکاران (۱۳۹۸)	همبستگی برندگرایی، سازوکارهای برندساز داخلی و ارتباطات درون کارکردی با رفتارهای برندساز کارکنان وزارت ورزش و جوانان	مدلسازی معادلات ساختاری	برندگرایی و ارتباطات درون کارکردی تأثیر مثبتی بر رفتارهای برندساز منابع انسانی دارند.
۴	شیرخدایی و همکاران (۱۳۹۸)	بررسی تأثیر تصویر برند کارفرما بر تمایل به استخدام از طریق متغیر میانجی جذابیت برند کارفرما (مورد مطالعه: دانشجویان پردیس فارابی دانشگاه تهران)	مدلسازی معادلات ساختاری	تصویر برند کارفرما تأثیر مثبت و معناداری بر جذابیت برند کارفرما دارد.
۵	خدادادحسینی، میرزایی و همتی (۱۳۹۶)	بررسی عوامل موثر بر رفتار کارمندان به عنوان سفیران برند	مدلسازی معادلات ساختاری	رفتارهای منابع انسانی در شناخت برند توسط مشتریان اثرگذار است.
۶	قلیچ لی و بیات (۲۰۲۱)	مشارکت کارکنان خط مقدم شرکت و رفتارهای مشتری مدارانه آن‌ها	مدلسازی معادلات ساختاری	رفتارهای مشتری مدارانه و مشارکت کارکنان خط مقدم شرکت بر عملکرد شرکت در بازار تأثیر بسزایی دارد.
۷	وی (۲۰۲۲)	تأثیر استراتژی‌های برندسازی سازمانی بر ارزش ویژه برند سازمانی: نقش تعدیل‌کننده رهبری برندمحور	مدلسازی معادلات ساختاری	علاوه بر این، این مطالعه نشان می‌دهد که رهبری برندمحور مستقیماً بر ارزش ویژه برند مبتنی بر کارمند و ارزش ویژه برند سازمانی تأثیر می‌گذارد. اما رابطه بین استراتژی‌های برندسازی سازمانی و ارزش ویژه برند مبتنی بر کارمند را تعدیل می‌کند.
۸	آدامو، عبدغنی و عبدالرحمان (۲۰۱۹)	شیوه‌های برندسازی داخلی و رفتار شهروندی برند کارمندان: نقش میانجی تناسب برند کارکنان	مدلسازی معادلات ساختاری	کارکنان شرکت از طریق انجام وظایف فرافششی و رفتارهای شهروندی سازمانی، موقعیت رقابتی برند را تثبیت می‌نمایند.
۹	مازی و روزانی (۲۰۱۵)	بررسی نقش رفتارهای برندساز منابع انسانی در قالب یک مدل	مدلسازی معادلات ساختاری	رفتارهای برندساز کارکنان منجر به ایجاد نتایج رقابتی مرتبط با نام تجاری می‌شود.
۱۰	کینگ و فونگ (۲۰۱۳)	افزایش درک از برند و رفتارهای برندساز منابع انسانی در چین	مدلسازی معادلات ساختاری	فعالیت‌های برندسازی داخلی، به‌ویژه آموزش برندمحور منابع انسانی و حمایت از برند توسط کارکنان، از نتایج داشتن درک مناسب از برند است و درک از برند منجر به بروز رفتارهای برندساز منابع انسانی می‌شود.
۱۱	مورهارت، هرزگ و تومزاج (۲۰۰۹)	رهبری ویژه برند: تبدیل کارمندان به قهرمانان برند	مدلسازی معادلات ساختاری	رهبری تحول‌آفرین منجر به ایجاد رفتارهای برندساز منابع انسانی می‌گردد. همچنین، رهبران تحول‌آفرین می‌توانند به عنوان یک اهرم قوی، رفتارهای برندساز منابع انسانی را سازمان‌دهی کنند.

وجود خلأ تئوریک در باب مفهوم رفتارهای برندساز منابع انسانی در پژوهش‌های داخلی است. از این رو، وجه تمایز و نوآوری این پژوهش نسبت به پژوهش‌های قبلی آن است که در پژوهش‌های پیشین این مفهوم بیشتر به‌عنوان یک متغیر مستقل یا وابسته در یک پژوهش کمی مورد بررسی قرار گرفته؛ در حالی که پژوهش حاضر در پی شناسایی عوامل پیشاینده و پساینده مرتبط با مفهوم رفتارهای برندساز منابع انسانی با روش آمیخته است. لذا این پژوهش با شناخت عوامل پیشاینده و پساینده مرتبط با رفتارهای برندساز منابع انسانی، به دنبال پاسخ‌گویی به این خلأ تئوریک است.

### ۳ روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر ماهیت از نوع پژوهش‌های آمیخته است که با رویکرد کیفی و کمی انجام شده است. لذا پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری اطلاعات، پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش حاضر خبرگان هستند که متشکل از اساتید دانشگاه در حوزه مدیریت رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی و مدیریت بازاریابی و همچنین مدیران بازاریابی و منابع انسانی شرکت‌های همکاری‌کننده در پژوهش

در خصوص جمع‌بندی مبانی نظری و پیشینه پژوهش لازم به توضیح است که مفهوم رفتارهای برندساز منابع انسانی یک مفهوم جدید است که در زمان انجام پژوهش و در داخل کشور پژوهشی که مبادرت به شناسایی پیشایندها و پسایندهای رفتارهای برندساز منابع انسانی نموده باشد، یافت نمی‌شود. البته در داخل کشور پژوهش‌هایی همچون شریعت نژاد (۱۴۰۱)، زارعی (۱۳۹۹)، شفیع‌زاده و همکاران (۱۳۹۸) و خدادادحسینی، میرزایی و همتی (۱۳۹۶)، در ارتباط با مفهوم رفتارهای برندساز منابع انسانی انجام شده است ولی پژوهش‌های مذکور بیشتر با رویکرد کمی به بررسی نقش این مفهوم در قالب یک متغیر مستقل یا وابسته بسنده نموده‌اند، در حالی که پژوهش حاضر با رویکرد آمیخته و به صورت کیفی و کمی در یک محیط میدانی به شناسایی عوامل پیشاینده و پسایندهای رفتارهای برندساز منابع انسانی مبادرت کرده است. همچنین وجه افتراق دیگر پژوهش حاضر با پژوهش‌های قبلی آن است که این پژوهش دایره گسترده‌تری از مفاهیم مرتبط با رفتارهای برندساز منابع انسانی بررسی نموده است، در حالی که پژوهش‌های پیشین تنها ابعاد این متغیر را در تحلیل‌های کمی بررسی کرده‌اند. در حقیقت بررسی ادبیات و پیشینه پژوهش بیانگر

مورد نظر نظیر: مدیریت رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی و مدیریت بازاریابی خیره و از حیث نظری با این مفهوم آشنا بودند و همچنین مدیران بازاریابی و منابع انسانی شرکت-های همکاری‌کننده را که سابقه فعالیت در حوزه بازاریابی داشتند، به‌عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده در بخش کیفی مصاحبه نیمه‌ساختار یافته است که بخشی از آن به صورت حضوری و بخش دیگری نیز به شکل تلفنی با اعضای نمونه انجام شد. پروتکل مصاحبه در جدول ۲ آورده شده است:

جدول ۲. پروتکل مصاحبه

ردیف	سوال
۱	بسترهای لازم برای شکل‌گیری رفتارهای برندساز منابع انسانی، کدامند؟
۲	چه عواملی موجب شکل‌گیری رفتارهای برندساز منابع انسانی می‌شوند؟
۳	در صورت شکل‌گیری رفتارهای برندساز منابع انسانی، چه پیامدهایی متوجه برند خواهد شد؟
۴	رفتارهای برندساز منابع انسانی، چگونه باعث ایجاد نقطه قوت برای برند خواهند شد؟
۵	چه راهکارهایی برای موفقیت برند و شکل‌گیری رفتارهای برندساز منابع انسانی پیشنهاد می‌کنید؟

ساختاری-بصری، قادر است وابستگی‌های درونی بین عوامل را نیز شناسایی و آن‌ها را قابل فهم کند. با این حال، به‌طور کلی، برآورد نظر خبرگان با مقادیر عددی دقیق، مخصوصاً در شرایط عدم قطعیت، بسیار دشوار است؛ چراکه نتایج تصمیم‌گیری به‌شدت به داورهای ذهنی غیردقیق و مبهم وابسته است. این عامل باعث نیاز به منطق فازی در دیمتل شده است. در نتیجه، در تکنیک دیمتل فازی از متغیرهای زبانی فازی استفاده شده و تصمیم‌گیری را در شرایط عدم اطمینان محیطی تسهیل می‌کند. در سال‌های اخیر استفاده از این تکنیک در بسیاری از زمینه‌ها با موفقیت همراه بوده است.

گام اول: انتخاب گروهی از خبرگان: گام اول در روش دیمتل فازی تشکیل گروهی از خبرگان دارای اطلاع و تجربه کافی در مورد موضوع، برای جمع‌آوری داده به منظور حل مسأله است.

گام دوم: توسعه معیارهای ارزیابی و طراحی مقیاس فازی: در این گام، ضمن مشخص کردن معیارهای استاندارد به منظور مقایسه معیارها با یکدیگر از ۵ عبارت کیفی استفاده شده است که نام این عبارات و مقادیر فازی معادل آن‌ها در جدول ۳، نشان داده شده است.

جدول ۳. اعداد فازی مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت (Lin, 2010)

عبارت کلامی	مقدار فازی
بدون تأثیر	(۱، ۱، ۱)
تأثیر کم	(۲، ۳، ۴)
تأثیر متوسط	(۴، ۵، ۶)
تأثیر زیاد	(۶، ۷، ۸)
تأثیر خیلی زیاد	(۸، ۹، ۹)

می‌شود که بدین ترتیب ماتریس ارتباط مستقیم اولیه فازی تشکیل می‌شود.

می‌باشند که با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی و براساس اصل کفایت نظری ۳۲ نفر از آن‌ها به‌عنوان نمونه پژوهش در نظر گرفته شد. دلیل انتخاب جامعه و نمونه آماری آن است که مفهوم رفتارهای برندساز دارای مفهوم نظری با تبار علمی بازاریابی و مدیریت است، بنابراین در انتخاب جامعه و نمونه باید از افرادی استفاده می‌شد که از حیث نظری و عملی با این مفهوم آشنایی داشته باشند و اشراف اطلاعاتی لازم را در جهت پاسخ‌گویی به سؤالات مصاحبه و پرسش‌نامه دارا باشند. لذا مجموعه‌ای از اساتید دانشگاه که در زمینه‌های

برای بررسی روایی و پایایی ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی از روش محتوایی و روایی نظری و پایایی درون کدگذار میان‌گذار استفاده شد که نشان از تأیید این دو شاخص داشت. همچنین ابزار گردآوری داده در بخش کمی، پرسش‌نامه است که به صورت حضوری و ایمیلی به خبرگان داده شد. روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی روایی اعتبار محتوا و پایایی بازآزمون بود که نشان از تأیید روایی و پایایی پرسش‌نامه‌ها داشت. در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش کدگذاری و نرم‌افزار اتلس تی استفاده شد. همچنین برای تحلیل کمی از روش دیمتل فازی بهره گرفته شد که شرح کامل این روش به صورت زیر است.

روش دیمتل فازی یک تکنیک آماری بر اساس مقایسه‌های زوجی و از ابزارهای تصمیم‌گیری بر مبنای تئوری گراف می‌باشد. این روش ممکن است تأییدکننده روابط میان متغیرها و یا محدودکننده روابط در یک روند توسعه‌ای و نظام‌مند باشد (محمدپور و میرزاپور، ۱۳۹۴). به عبارت دیگر، این تکنیک با بررسی روابط متقابل بین معیارها، میزان تأثیر و اهمیت آن‌ها را به صورت امتیاز عددی مشخص کرده و معین می‌سازد که عوامل علت و معلولی در ارتباط با یک مفهوم کدامند؟ این تکنیک علاوه بر تبدیل روابط علت و معلولی به یک مدل

گام سوم: تشکیل ماتریس مستقیم ارتباط اولیه: بعد از جمع‌آوری نظرات خبرگان معادل فازی هر یک از پاسخ‌ها جایگزین



$$Z = (l_{ij}, m_{ij}, u_{ij}) \quad Z = \begin{bmatrix} C_1 & C_1 & 0 & Z_{12} & \dots & Z_{1n} \\ C_2 & C_2 & Z_{21} & 0 & \dots & Z_{2n} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ C_3 & C_3 & Z_{n1} & Z_{n2} & \dots & 0 \end{bmatrix} \quad \text{رابطه ۱}$$

گام چهارم: محاسبه ماتریس ارتباط مستقیم نرمال شده: در این گام از طریق فرمول نرمال‌سازی که مقیاس‌های فاکتورها را به مقیاس‌های قابل مقایسه تبدیل می‌کند، استفاده می‌شود.

$$r = \max_{1 \leq i \leq n} \left( \sum_{j=1}^n r_{ij} \right) \quad \text{رابطه ۲}$$

$$a_{ij} = \sum_{j=1}^n z_{ij} = \left( \sum_{j=1}^n l_{ij}, \sum_{j=1}^n m_{ij}, \sum_{j=1}^n u_{ij} \right) \quad \text{رابطه ۳}$$

بنابراین ماتریس X ماتریس فازی روابط مستقیم نرمال شده نامیده می‌شود.

$$X = \begin{bmatrix} X_{11} & X_{12} & \dots & X_{1n} \\ X_{21} & X_{22} & \dots & X_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ X_{m1} & X_{m2} & \dots & X_{mn} \end{bmatrix} \quad \text{and } X_{ij} = \frac{z_{ij}}{r} = \left( \frac{l_{ij}}{r}, \frac{m_{ij}}{r}, \frac{u_{ij}}{r} \right) \quad \text{رابطه ۴}$$

گام پنجم: محاسبه ماتریس روابط کل: براساس این بخش، ماتریس T روابط کل بین زوج‌ها را منعکس می‌کند که به صورت زیر محاسبه می‌شود:

$$T = \begin{bmatrix} t_{11} & t_{12} & \dots & t_{1n} \\ t_{21} & t_{22} & \dots & t_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ t_{m1} & t_{m2} & \dots & t_{mn} \end{bmatrix} \quad \text{and } t_{ij} = (l_{ij}^*, m_{ij}^*, u_{ij}^*) \quad \text{رابطه ۵}$$

$$[m_{ij}^*] = X_m \times (I - X_m)^{-1} \quad , \quad [u_{ij}^*] = X_u \times (I - X_u)^{-1} \quad \text{رابطه ۶}$$

$$[I_{ij}^*] = X_I \times (I - X_I)^{-1} \quad \text{رابطه (۷)}$$

در این رابطه‌ها I ماتریس یکه است.

(D) ماتریس روابط کل فازی است. مجموع سطرها و ستون‌ها با توجه به فرمول‌های زیر محاسبه می‌شود:

گام ششم: به‌دست‌آوردن مجموع سطرها و ستون‌های ماتریس T: در این گام به‌دست‌آوردن مجموع سطرها (R) و ستون‌های

$$R = (R_i)_{n \times 1} = \left[ \sum_{i=1}^n T_{ij} \right]_{n \times 1} \quad \text{رابطه (۸)}$$

$$C = (C_i)_{1 \times n} = \left[ \sum_{i=1}^n T_{ij} \right]_{1 \times n} \quad \text{رابطه (۹)}$$

و R-D اعدادی فازی هستند که برای به‌دست‌آوردن نمودار علت و معلولی باید آن‌ها را با فرمول زیر دیفازی کنیم.

گام هفتم: دیفازی کردن مقادیر R+D و R-D و ترسیم نمودار علت و معلولی: براساس این گام، کلیه مقادیر به‌دست‌آمده R+D

$$BNP_{ij} = \frac{u_{ij} - l_{ij} + m_{ij} - l_{ij}}{3} + l_{ij} \quad \text{رابطه (۱۰)}$$

جزئی صرف نظر کرده و ارتباطات قابل اعتنا را نشان داد. تنها روابطی که مقادیر آن‌ها در ماتریس دیفازی T از مقدار آستانه بزرگتر باشد در جدول نمایش داده خواهد شد. بعد از آن که شدت آستانه تعیین شد، تمامی مقادیر ماتریس دیفازی T که کوچکتر از آستانه باشد، صفر شده، یعنی آن رابطه علی در نظر گرفته نمی‌شود.

براساس این ماتریس محل عامل‌ها در سلسله مراتب نهایی توسط ستون‌های (R+D) و (R-D) مشخص می‌شود؛ به طوری که (R-D) نشان‌دهنده موقعیت یک عامل (در طول محور عرض‌ها) است و این موقعیت در صورت مثبت بودن (R-D) به طور قطع یک علت بوده و در صورت منفی بودن آن، به طور قطع معلول خواهد بود. (R+D) نیز نشان‌دهنده مجموع شدت یک عامل (در طول محور طول‌ها)، هم از نظر علت (اثرگذاری) و هم از نظر معلول (اثرپذیری) می‌باشد.

## ۴ یافته‌های پژوهش

### ۴،۱ اطلاعات جمعیت‌شناختی

اطلاعات جمعیت‌شناختی پژوهش، به صورت جدول زیر است.

گام هشتم: تعیین ارزش آستانه و جدول بین زیر عامل‌ها: در این گام جهت به‌دست‌آوردن جدول روابط بین زیر عامل‌ها باید ارزش آستانه محاسبه شود. با این روش می‌توان از روابط

جدول ۴. اطلاعات جمعیت‌شناختی اعضای نمونه

سابقه کاری	فراوانی	مدرک تحصیلی	فراوانی	شغل	فراوانی
کمتر از ۱۰	۱۱	کارشناسی	۲	اساتید	۱۴
۱۱ تا ۲۰	۱۳	کارشناسی ارشد	۱۴	مدیر بازاریابی	۹
بالاتر از ۲۰	۸	دکتری	۱۶	مدیر منابع انسانی	۹

## یافته‌های بخش کیفی

منابع انسانی هستند به همراه عوامل پس‌اندی و اثرپذیر از این رفتارها شناسایی شدند. این عوامل با استفاده از روش تحلیل محتوا و فرآیند کدگذاری و با بهره‌گیری از نرم‌افزار اتلس تی مورد شناسایی قرار گرفت. نمونه‌ای از فرآیند مصاحبه و کدگذاری آن، در جدول ۵ آورده شده است.

در این پژوهش و در بخش کیفی با استفاده از مصاحبه با خبرگان داده‌های مورد نظر که مشتمل بر شناسایی عوامل پیش‌اندی و اثرگذار در شکل‌گیری و بروز رفتارهای برندساز

جدول ۵. نمونه کدگذاری مصاحبه‌ها

کدهای استخراجی	سوالات	ردیف
مزیت رقابتی غیرقابل تقلید	بسترهای لازم برای شکل‌گیری رفتارهای برندساز منابع انسانی، کدامند؟ به نظر خودتون، چه چیزی باعث میشه که به گروهی به‌طور مشترک از به برند حرف بزنن و ازش دفاع کنن؟ به نظر من اینکه برند مورد نظر به مزیتی داشته باشه که اونو نسبت به برندهای مشابه متمایز کنه، اولین عاملیه که برای شکل‌گیری این دسته از رفتارها لازمه. حالا توی رفتارهای منابع انسانی هم همینطوره. آگه به برند یا سازمان، رفتار منابع انسانی‌ش طوری باشه که نسبت به رقبا مزیت داشته باشه، همین باعث ایجاد رفتارهای برندساز منابع انسانی برای اون سازمان میشه.	۱
دلبستگی به برند و سازمان	چه عواملی موجب شکل‌گیری رفتارهای برندساز منابع انسانی می‌شوند؟ خب وقتی به برند یا سازمان توی رفتار منابع انسانی‌ش به مزیتی رو خلق کنه که نسبت به رقبا برتری داشته باشه، با تجربه استفاده از اون سازمان، کم کم این علاقه توی ما به‌وجود میاد که درنهایت باعث میشه نسبت به برند و سازمان وفاداری داشته باشیم. وقتی حس علاقه و وفاداری نسبت به یک سازمان داشته باشیم، این باعث میشه که تو جمع‌های مختلف ازش تعریف کنیم و بقیه رو هم با خودمون توی این زمینه، همراه کنیم.	۲
وفاداری به برند و سازمان	در صورت شکل‌گیری رفتارهای برندساز منابع انسانی، چه پیامدهایی متوجه برند خواهد شد؟ همونطور که گفتیم وقتی که سازمان موردنظرمون دارای ارزش هست، این حس باارزش بودن باعث میشه که اون سازمان همیشه برای ما اولویت داشته باشه. یعنی چی؟ یعنی اینکه ما توی استفاده از اون برند یا سازمان، وفاداری داشته باشیم.	۳
ایجاد مشتریان بیشتر برای سازمان	رفتارهای برندساز منابع انسانی، چگونه باعث ایجاد نقطه قوت برای برند خواهند شد؟ وقتی شما از از به سازمان و طرز برخورد پرسنلشون پیش چند نفر تعریف می‌کنید، خواه ناخواه دارید اونارو نسبت به مراجعه و استفاده از اون برند یا سازمان تشویق می‌کنیم. درواقع حتی آگه از اول قصد استفاده از اون محصول یا سازمان رو نداشته باشن، کنجکاو میشن که ببینن دلیل این تعریف و وفاداری چی بوده. پس اونا هم به سمت استفاده از اون سازمان و برند سوق پیدا می‌کنن.	۴
آموزش برقراری مدیریت ارتباط با مشتری قوی	چه راهکارهایی برای موفقیت برند و شکل‌گیری رفتارهای برندساز منابع انسانی پیشنهاد می‌کنید؟ توی هر خریدی اولین چیزی که توجه افراد رو جلب می‌کنه، ارتباط پرسنل هستن. ارتباط پرسنل باعث میشه حتی آگه فرد نخواست خرید کنه، اما به‌دلیل ارتباط خوب پرسنل با فرد، تمایل به انجام این کار و داشته باشه، یا حتی دوس داشته باشه ارتباطشو با سازمان همیشه حفظ کنه. پس اینکه مدیریت ارتباط با مشتری توی هر سازمانی قوی باشه میتونه به عامل کلیدی برای موفقیت اون سازمان یا برند محسوب بشه.	۵

صورت مؤلفه‌های مرتبط با رفتارهای برندساز منابع انسانی بود، از روش کدگذاری زنده استفاده شد که شرح کامل عوامل شناسایی شده به صورت جدول زیر است.

درخصوص نحوه کدگذاری و استخراج داده‌های کیفی لازم به ذکر است که با توجه به ماهیت سوالات و نحوه پاسخ‌گویی خبرگان که عیناً واژگان و عبارات مورد اشاره ایشان به

جدول ۶. عوامل مؤثر در شکل‌گیری و بروز رفتارهای برندساز منابع انسانی

ردیف	عوامل	ردیف	عوامل
1	مدیریت ارتباط با مشتری قوی	11	برنامه‌های بهبود مهارت‌های گفتاری و رفتاری و ارتباط با مشتری
2	خلق مزیت رقابتی غیرقابل تقلید	12	ایجاد تیم‌های مجرب و مسلط به مهارت‌های تعاملی با مشتریان
3	موضوع‌سازی قوی برند و سازمان نزد مشتریان	13	ایجاد عشق به برند و سازمان
4	داشتن برنامه‌های افزایش جذابیت ظاهری کارکنان	14	ایجاد هواخواهی بیشتر به برند و سازمان در میان مشتریان
5	آموزش برندمحور منابع انسانی	15	ایجاد ذهنیت مثبت مشتریان نسبت به برند و سازمان
6	تداعی ذهنی مناسب و احتمال تکرار خرید	16	رضایت و وفاداری مشتریان برند و سازمان
7	افزایش اعتماد بیشتر مشتریان به برند و سازمان	17	داشتن برنامه پاسخ‌گویی سریع به مشکلات مشتریان

برنامه‌های انتخاب و استخدام کارکنان با روابط اجتماعی قوی و مهارت ارتباطی مناسب	8	18	اعطای حس احترام به مشتریان و تعامل محترمانه
استراتژی‌ها و راهبردهای آموزشی تعامل محور	9	19	استفاده از راهبرد ثبت تجربیات مشتری و کنش بر اساس تجربه پیشین
تجربه مثبت مشتریان از تعامل با کارکنان سازمان	10	20	استفاده از برنامه‌های تعاملات شخصی‌سازی شده و پاسخگویی فعال

## ۴،۲ یافته‌های بخش کمی

پرسش‌نامه پژوهش که برگرفته شده از مطالعه کیفی است، دارای ۲۰ گویه یا همان عوامل مؤثر بر شکل‌گیری و بروز رفتارهای برندساز منابع انسانی بوده است. به منظور تبیین شدت اثر عوامل، این پرسش‌نامه حالت ماتریس ۲۰ در ۲۰ دارد که خبرگان هریک از عوامل را در مقایسه با ویژگی‌های دیگر از نظر شدت اثرگذاری مطابق با روش بیان شده

امتیازدهی می‌کنند. نتایج در ماتریس روابط مستقیم (M) به شرح جدول فوق جمع‌آوری شده است. در پژوهش حاضر جهت تحلیل پرسش‌نامه دیمتلفازی، ابتدا میانگین حسابی پاسخ‌های مربوط به هر عامل جهت اجتماع پاسخ‌های خبرگان محاسبه شد. سپس با توجه به مقادیر فازی جدول زیر ماتریس روابط مستقیم فازی به صورت (L, M, U) به دست آمد که در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۷. ماتریس روابط مستقیم فازی

ماتریس روابط	۱	۲	۳	....	۱۸	۱۹	۲۰
۱	(۰، ۰، ۰)	(۱، ۱، ۱)	(۸، ۹، ۹)	.....	(۴، ۵، ۶)	(۲/۵، ۳، ۳/۵)	(۴/۵، ۴، ۵)
۲	(۲، ۳، ۴)	(۰، ۰، ۰)	(۲، ۳، ۴)	.....	(۶، ۷، ۸)	(۳/۵، ۴، ۴/۵)	(۴/۵، ۵، ۵)
۳	(۴، ۵، ۶)	(۴، ۵، ۶)	(۰، ۰، ۰)	.....	(۸، ۹، ۹)	(۸، ۹، ۹)	(۸، ۹، ۹)
...	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
۱۸	(۲/۵، ۳، ۳/۵)	(۴، ۵، ۶)	(۴، ۵، ۶)	.....	(۰، ۰، ۰)	(۸، ۹، ۹)	(۸، ۹، ۹)
۱۹	(۶، ۷، ۸)	(۶، ۷، ۸)	(۶، ۷، ۸)	.....	(۶، ۷، ۸)	(۰، ۰، ۰)	(۸، ۹، ۹)
۲۰	(۸، ۹، ۹)	(۸، ۹، ۹)	(۸، ۹، ۹)	.....	(۸، ۹، ۹)	(۸، ۹، ۹)	(۰، ۰، ۰)

هر داده تقسیم بر مقدار ماکسیم آن‌ها شد. در جدول زیر ماتریس نرمال شده مقادیر آمده است:

سپس برای نرمال‌کردن داده‌ها ابتدا با توجه به رابطه موجود در مرحله چهارم دیمتلفازی، جمع هر سطر محاسبه و سپس

جدول ۸. ماتریس نرمال شده

ماتریس نرمال شده	۱	۲	۳	....	۱۸	۱۹	۲۰
۱	(۰، ۰، ۰)	(۰/۰۰۶، ۰/۰۰۶) (۰/۰۰۶)	(۰/۰۰۵، ۰/۰۰۵) (۰/۰۰۴۹)	...	(۰/۰۳۰، ۰/۰۳۶) (۰/۰۲۴)	(۰/۰۲۱) (۰/۰۱۸) (۰/۰۱۵)	(۰/۰۳۰) (۰/۰۳۰) (۰/۰۲۷)
۲	(۰/۰۱۸، ۰/۰۲۴) (۰/۰۱۲)	(۰، ۰، ۰)	(۰/۰۱۸، ۰/۰۲۴) (۰/۰۱۲)	...	(۰/۰۴۹) (۰/۰۰۳۶/۰۰۴۲)	(۰/۰۲۷) (۰/۰۲۴) (۰/۰۲۱)	(۰/۰۳۰) (۰/۰۳۰) (۰/۰۲۷)
۳	(۰/۰۳۰، ۰/۰۳۶) (۰/۰۲۴)	(۰/۰۳۰، ۰/۰۳۶) (۰/۰۲۴)	(۰، ۰، ۰)	...	(۰/۰۰۵، ۰/۰۰۵) (۰/۰۰۴۹)	(۰/۰۰۵) (۰/۰۰۵) (۰/۰۰۴۹)	(۰/۰۰۵) (۰/۰۰۵) (۰/۰۰۴۹)
...	.....	.....	.....	...	.....	.....	.....
۱۸	(۰/۰۱۸، ۰/۰۲۱) (۰/۰۱۵)	(۰/۰۳۰، ۰/۰۳۶) (۰/۰۲۴)	(۰/۰۳۰، ۰/۰۳۶) (۰/۰۲۴)	...	(۰، ۰، ۰)	(۰/۰۰۵) (۰/۰۰۵) (۰/۰۰۴۹)	(۰/۰۰۵) (۰/۰۰۵) (۰/۰۰۴۹)
۱۹	(۰/۰۰۴۹) (۰/۰۰۳۶/۰۰۴۲)	(۰/۰۰۴۹) (۰/۰۰۳۶/۰۰۴۲)	(۰/۰۰۴۹) (۰/۰۰۳۶/۰۰۴۲)	...	(۰/۰۰۴۹) (۰/۰۰۳۶/۰۰۴۲)	(۰، ۰، ۰)	(۰/۰۰۵) (۰/۰۰۵) (۰/۰۰۴۹)

۲۰	(۰/۰۵۵، ۰/۰۵۵) (۰/۰۴۹)	(۰/۰۵۵، ۰/۰۵۵) (۰/۰۴۹)	(۰/۰۵۵، ۰/۰۵۵) (۰/۰۴۹)	...	(۰/۰۵۵، ۰/۰۵۵) (۰/۰۴۹)	(۰/۰۵۵، ۰/۰۵۵) (۰/۰۴۹)	(۰، ۰، ۰)
----	---------------------------	---------------------------	---------------------------	-----	---------------------------	---------------------------	-----------

بعد از نرمال‌سازی، ماتریس روابط کل بین زوج‌ها (T) به صورت جدول ۹ محاسبه می‌شود:

جدول ۹. ماتریس روابط کل بین زوج‌ها (T)

T	۱	۲	۳	...	۱۸	۱۹	۲۰
۱	(۰/۱۰۳) (۰/۰۴۱، ۰/۰۷۴)	(۰/۱۱۰) (۰/۰۴۹، ۰/۰۸۲)	(۰/۱۵۶) (۰/۰۹۰، ۰/۱۲۹)	.....	(۰/۱۵۱) (۰/۰۷۲، ۰/۱۱۴)	(۰/۱۳۲) (۰/۰۶۲، ۰/۱۰۰)	(۰/۱۵۷) (۰/۰۸۷، ۰/۱۳۱)
۲	(۰/۱۱۱) (۰/۰۴۳، ۰/۰۷۶)	(۰/۰۸۹) (۰/۰۳۴، ۰/۰۶۱)	(۰/۱۱۴) (۰/۰۴۶، ۰/۰۸۰)	.....	(۰/۱۴۵) (۰/۰۷۱، ۰/۱۰۸)	(۰/۱۲۱) (۰/۰۵۶، ۰/۰۸۸)	(۰/۱۳۸) (۰/۰۷۲، ۰/۱۱۰)
۳	(۰/۱۴۰) (۰/۰۶۳، ۰/۱۰۱)	(۰/۱۴۱) (۰/۰۵۶، ۰/۱۰۳)	(۰/۱۰۶) (۰/۰۴۲، ۰/۰۷۴)	.....	(۰/۱۶۹) (۰/۰۹۲، ۰/۱۳۴)	(۰/۱۶۳) (۰/۰۹۰، ۰/۱۳۰)	(۰/۱۸۰) (۰/۱۰۳، ۰/۱۴۹)
...	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
۱۸	(۰/۱۲۷) (۰/۰۵۱، ۰/۰۸۶)	(۰/۱۴۱) (۰/۰۶۱، ۰/۰۹۹)	(۰/۱۴۲) (۰/۰۶۱، ۰/۱۰۰)	.....	(۰/۱۱۸) (۰/۰۴۱، ۰/۰۷۷)	(۰/۱۶۶) (۰/۰۸۸، ۰/۱۲۸)	(۰/۱۸۲) (۰/۰۹۸، ۰/۱۴۵)
۱۹	(۰/۱۷۵) (۰/۰۸۲، ۰/۱۲۵)	(۰/۱۷۴) (۰/۰۸۳، ۰/۱۲۶)	(۰/۱۷۶) (۰/۰۸۴، ۰/۱۲۸)	.....	(۰/۱۹۰) (۰/۰۹۰، ۰/۱۳۷)	(۰/۱۳۷) (۰/۰۵۳، ۰/۰۹۳)	(۰/۲۱۰) (۰/۱۱۴، ۰/۱۶۸)
۲۰	(۰/۱۹۴) (۰/۱۰۶، ۰/۱۵۷)	(۰/۱۹۴) (۰/۱۰۷، ۰/۱۵۸)	(۰/۱۹۶) (۰/۱۰۹، ۰/۱۶۰)	.....	(۰/۲۱۱) (۰/۱۱۶، ۰/۱۷۲)	(۰/۲۰۴) (۰/۱۱۴، ۰/۱۶۸)	(۰/۱۷۴) (۰/۰۸۶، ۰/۱۴۳)

بعد از ماتریس روابط کل بین زوج‌ها (T)، ماتریس دیفازی شده روابط کل به صورت جدول زیر محاسبه می‌شود:

جدول ۱۰. ماتریس دیفازی شده روابط کل

R	20	19	18	17	16	15	7	6	5	4	3	2	1	دیفازی
۲/۱۳۰۳	۰/۱۲۷۲	۰/۰۹۸۷	۰/۱۱۳۲	۰/۱۴۴۰	۰/۱۴۴۴	۰/۱۲۲۸	۰/۱۲۸۰	۰/۱۲۷۸	۰/۱۲۵۷	۰/۱۲۹۶	۰/۱۲۶۵	۰/۱۸۱۲	۰/۰۷۳۵	1
۱/۸۱۷۶	۰/۰۸۳	۰/۰۸۸۶	۰/۰۸۳	۰/۱۲۷۱	۰/۱۲۶۰	۰/۱۰۴۰	۰/۰۸۰۲	۰/۰۸۰۶	۰/۰۷۸۰	۰/۰۸۲۰	۰/۰۸۰۰	۰/۰۶۱۸	۰/۰۷۷۰	2
۲/۰۴۶۲	۰/۱۴۵۸	۰/۱۲۸۸	۰/۱۳۲۴	۰/۱۲۰۹	۰/۱۴۲۳	۰/۱۴۱۳	۰/۰۹۲۲	۰/۰۹۳۱	۰/۱۰۲۵	۰/۱۰۶۹	۰/۰۹۲۶	۰/۱۰۲۶	۰/۱۰۱۷	3
۲/۲۵۶۴	۰/۱۵۵۲	۰/۱۱۵۱	۰/۱۱۸۹	۰/۱۳۰۵	۰/۱۵۲۰	۰/۱۵۰۸	۰/۱۰۵۵	۰/۱۰۶۱	۰/۱۲۱۰	۰/۰۸۴۱	۰/۱۲۲۸	۰/۱۰۴۲	۰/۱۲۰۶	4
۲/۶۷۷۶	۰/۱۷۳۶	۰/۱۴۱۹	۰/۱۶۶۴	۰/۱۷۰۰	۰/۱۶۸۵	۰/۱۶۸۰	۰/۱۴۶۶	۰/۱۴۷۱	۰/۰۹۳۱	۰/۱۲۶۸	۰/۱۲۳۵	۰/۱۲۲۹	۰/۱۴۳۰	5
۱/۹۶۲۱	۰/۱۴۳۱	۰/۱۲۶۳	۰/۱۲۸۵	۰/۱۱۷۸	۰/۱۱۶۰	۰/۱۳۸۷	۰/۰۸۸۱	۰/۰۷۱۶	۰/۰۸۷۲	۰/۰۸۴۹	۰/۰۷۷۰	۰/۰۸۲۳	۰/۰۸۶۳	6
۱/۷۲۴۲	۰/۰۸۲	۰/۰۹۴۷	۰/۰۹۶۹	۰/۱۰۶۵	۰/۱۰۶۲	۰/۱۰۵۱	۰/۰۶۱۴	۰/۰۸۰۴	۰/۰۹۰۹	۰/۰۹۳۵	۰/۰۷۹۹	۰/۰۹۰۰	۰/۰۸۹۸	7
۲/۳۰۷۸	۰/۱۲۹۹	۰/۱۲۳۳	۰/۱۲۷۱	۰/۱۴۹۲	۰/۱۴۸۹	۰/۱۲۵۵	۰/۱۱۹۵	۰/۱۰۲۵	۰/۱۱۸۱	۰/۱۲۱۴	۰/۱۰۲۱	۰/۱۱۸۲	۰/۱۱۶۲	8
۲/۶۲۵۴	۰/۱۷۲۷	۰/۱۵۰۳	۰/۱۳۲۳	۰/۱۶۹۱	۰/۱۶۹۹	۰/۱۶۸۶	۰/۱۲۲۲	۰/۱۴۵۹	۰/۱۴۳۹	۰/۱۴۷۵	۰/۱۴۵۴	۰/۱۲۰۲	۰/۱۴۲۵	9
۱/۸۳۸۶	۰/۱۳۶۶	۰/۰۹۹۲	۰/۰۹۱۰	۰/۱۳۴۱	۰/۱۳۲۴	۰/۱۳۳۰	۰/۰۷۹۳	۰/۰۸۵۸	۰/۰۸۳۰	۰/۰۸۱۵	۰/۰۸۵۳	۰/۰۷۹۴	۰/۰۸۲۴	10
۲/۱۸۹۲	۰/۱۵۲۸	۰/۱۲۴۱	۰/۱۲۷۹	۰/۱۴۸۸	۰/۱۴۷۳	۰/۱۴۶۸	۰/۰۸۵۳	۰/۰۹۶۶	۰/۱۰۶۰	۰/۰۹۹۱	۰/۰۸۷۳	۰/۱۰۸۰	۰/۱۰۵۲	11
۲/۴۴۸۳	۰/۱۵۵۸	۰/۱۳۶۶	۰/۱۴۰۷	۰/۱۲۹۴	۰/۱۲۸۶	۰/۱۲۸۳	۰/۱۰۳۸	۰/۱۲۲۸	۰/۱۰۳۰	۰/۱۰۶۶	۰/۱۲۱۴	۰/۱۲۰۴	۰/۱۱۸۹	12
۲/۴۱۰۶	۰/۱۶۶۶	۰/۱۲۳۱	۰/۱۲۵۸	۰/۱۳۶۲	۰/۱۴۱۲	۰/۱۴۳۳	۰/۱۳۵۲	۰/۱۳۷۸	۰/۱۱۳۸	۰/۱۳۸۷	۰/۱۱۴۰	۰/۱۳۵۴	۰/۱۱۳۳	13
۱/۱۵۴۱	۰/۰۸۲۶	۰/۰۶۸۵	۰/۰۷۰۱	۰/۰۸۰۷	۰/۰۵۸۳	۰/۰۸۰۱	۰/۰۵۹۶	۰/۰۵۴۴	۰/۰۵۳۶	۰/۰۶۱۲	۰/۰۵۵۱	۰/۰۵۹۶	۰/۰۵۳۰	14
۱/۸۰۳۳	۰/۱۱۱۳	۰/۰۷۵۵	۰/۰۹۹۴	۰/۱۳۱۷	۰/۱۳۱۷	۰/۰۷۹۳	۰/۰۹۳۵	۰/۰۸۲۴	۰/۰۸۱۵	۰/۰۹۶۱	۰/۰۹۵۰	۰/۰۹۳۱	۰/۰۹۱۷	15
۲/۰۲۵۲	۰/۱۲۱۲	۰/۰۸۲۲	۰/۰۹۷۷	۰/۱۴۰۷	۰/۱۳۹۹	۰/۱۲۸۹	۰/۱۱۲۲	۰/۰۹۵۶	۰/۰۹۴۷	۰/۱۱۵۱	۰/۱۱۳۱	۰/۱۱۲۲	۰/۰۹۳۹	16
۲/۸۷۶۴	۰/۱۸۳۱	۰/۱۵۰۲	۰/۱۵۴۳	۰/۱۶۷۴	۰/۱۷۷۹	۰/۱۷۷۲	۰/۱۵۲۷	۰/۱۵۳۸	۰/۱۵۱۲	۰/۱۵۶۱	۰/۱۵۲۶	۰/۱۵۲۰	۰/۱۲۸۸	17
۱/۹۷۲۴	۰/۱۴۳۱	۰/۱۲۷۵	۰/۰۷۸۹	۰/۱۱۸۵	۰/۱۱۸۲	۰/۱۱۷۷	۰/۱۰۰۰	۰/۱۰۱۶	۰/۱۰۰۰	۰/۱۰۲۹	۰/۱۰۰۹	۰/۱۰۰۳	۰/۰۸۷۹	18
۲/۴۷۸۰	۰/۱۶۵۲	۰/۰۹۴۳	۰/۱۳۸۹	۰/۱۵۲۳	۰/۱۵۲۳	۰/۱۵۱۰	۰/۱۲۹۰	۰/۱۳۰۱	۰/۱۲۸۶	۰/۱۳۲۱	۰/۱۲۹۶	۰/۱۲۷۷	۰/۱۲۷۳	19
۳/۰۴۷۴	۰/۱۳۷۴	۰/۱۶۳۹	۰/۱۶۸۱	۰/۱۸۴۶	۰/۱۸۴۶	۰/۱۸۳۰	۰/۱۵۶۲	۰/۱۵۷۴	۰/۱۵۵۶	۰/۱۵۹۸	۰/۱۵۶۸	۰/۱۵۵۵	۰/۱۵۴۱	20
	۲/۸۱۶۶	۲/۳۱۴۶	۲/۳۹۷۶	۲/۷۲۰۲	۲/۷۱۰۵	۲/۶۸۸۵	۲/۱۵۳۱	۲/۱۸۷۲	۲/۱۳۲۴	۲/۲۶۶۷	۲/۱۶۲۹	۲/۱۲۷۶	۲/۱۰۸۵	D

ستون (D) برای هر عامل نشان‌دهنده میزان تأثیر پذیری آن از پدیده مورد مطالعه می‌باشد. بر این اساس عوامل پس‌اندی و اثرپذیری از بروز رفتارهای برندساز منابع انسانی بر اساس نتایج R مشخص می‌شود. در جدول زیر مقادیر R+D و R-D ارائه شده است:

مقادیر R+D و R-D در جدول زیر ارائه شده است. در این جدول، R (جمع عناصر هر سطر) نشانگر میزان تأثیرگذاری آن عامل بر پدیده مورد مطالعه می‌باشد. بر این اساس عوامل پیش‌اندی موثر بر شکل‌گیری و بروز رفتارهای برندساز منابع انسانی بر اساس نتایج R مشخص می‌شود. همچنین جمع عناصر

جدول ۱۱. مقادیر R+D و R-D

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	-
۴/۰۲۰۸	۴/۵۸۶۱	۴/۳۲۹۳	۳/۸۷۷۳	۴/۱۴۹۴	۴/۸۱۰۰	۴/۴۸۳۱	۴/۲۱۰۱	۳/۸۴۵۲	۴/۲۳۸۸	R+D

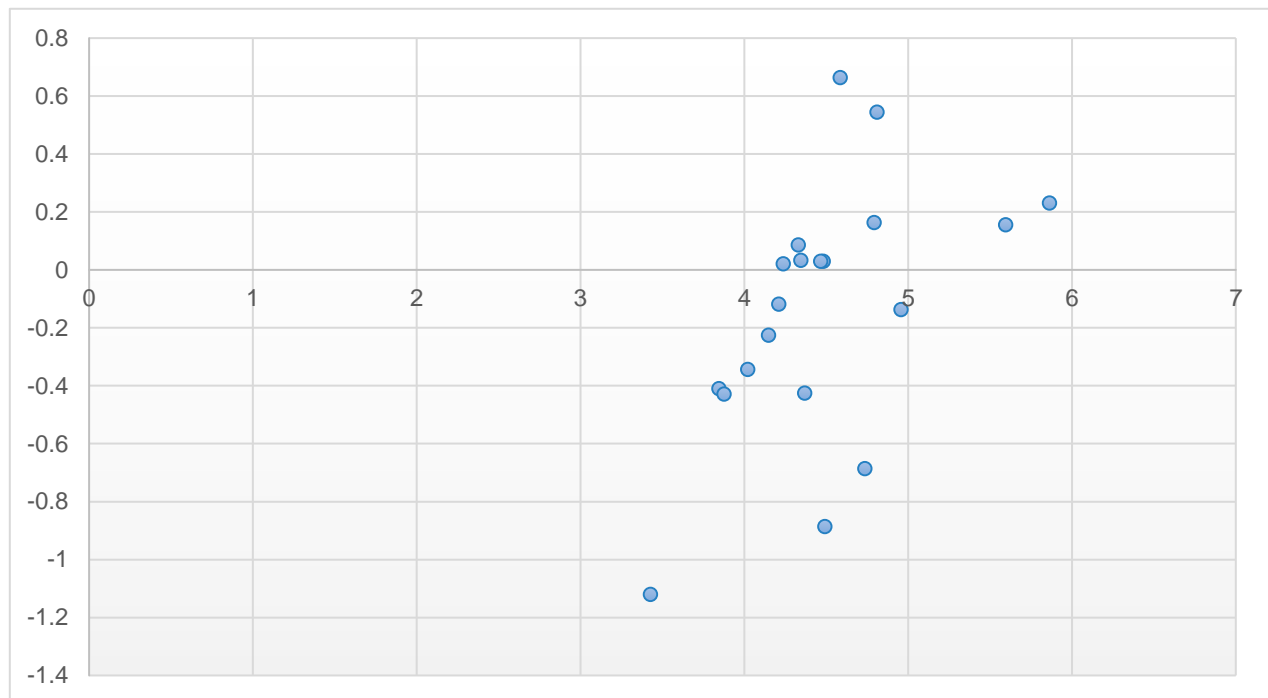


R-D	۰/۰۲۱۸	-۰/۴۰۹۹	-۰/۱۱۷۷	۰/۰۲۹۷	۰/۰۵۴۵۲	-۰/۲۲۵۰	-۰/۴۲۸۸	۰/۰۸۶۳	۰/۶۶۴۷	-۰/۳۴۳۵
-	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
R+D	۴/۳۴۵۲	۴/۴۶۶۹	۴/۹۵۸۱	۳/۴۲۸۵	۴/۴۹۱۸	۴/۷۳۵۷	۵/۵۹۶۷	۴/۳۷۰۱	۴/۷۹۲۷	۵/۸۶۴۱
R-D	۰/۰۳۳۲	۰/۰۲۹۷	-۰/۱۳۶۸	-۱/۱۲۰۳	-۰/۸۸۵۱	-۰/۶۸۵۲	۰/۱۵۶۲	-۰/۴۲۵۲	۰/۱۶۳۳	۰/۲۳۰۸

بهبود مهارت‌های گفتاری و رفتاری و ارتباط با مشتری به عنوان عوامل پیشایندی و اثرگذار بر شکل‌گیری و بروز رفتارهای برندساز منابع انسانی محسوب می‌شوند.

همچنین عوامل، خلق مزیت رقابتی غیرقابل تقلید، موضع‌سازی قوی برند و سازمان نزد مشتریان، تداعی ذهنی مناسب و احتمال تکرار خرید، افزایش اعتماد مشتریان به برند و سازمان، ایجاد عشق به برند و سازمان، ایجاد هواخواهی بیشتر به برند و سازمان در میان مشتریان، ایجاد ذهنیت مثبت مشتریان نسبت به برند و سازمان، رضایت و وفاداری مشتریان برند و سازمان، اعطای حس احترام به مشتریان و تعامل محترمانه و تجربه مثبت مشتریان از تعامل با کارکنان سازمان به‌عنوان عوامل پسایندی و مجموعه‌ای از عوامل که از رفتارهای برندساز منابع انسانی تأثیر می‌پذیرند، شناسایی شده‌اند. همچنین، روابط علی و معلولی عوامل شناسایی‌شده مرتبط با شکل‌گیری و بروز رفتارهای برندساز منابع انسانی به شرح شکل زیر است:

R+D (بردار برتری) بیانگر مجموع تأثیرگذاری و تأثیرپذیری عامل مورد نظر می‌باشد و R-D (بردار ارتباط) بیانگر اثرگذاری هر عامل بر پدیده مورد بررسی می‌باشد؛ به عبارت دیگر اگر  $R - D > 0$  باشد، عامل یا معیار تأثیرگذار و پیشایندی است و متغیر علت محسوب می‌شود و اگر  $R - D < 0$  باشد، عامل یا معیار تأثیرپذیر بوده و پسایند و متغیر معلول محسوب می‌شود. لذا با توجه به آنچه گفته شد، در پژوهش حاضر عوامل، ایجاد تیم‌های مجرب و مسلط به مهارت‌های تعاملی با مشتریان، داشتن برنامه پاسخگویی سریع به مشکلات مشتریان، داشتن برنامه‌های افزایش جذابیت ظاهری کارکنان، برنامه‌های انتخاب و استخدام کارکنان با روابط اجتماعی قوی و مهارت ارتباطی مناسب، مدیریت ارتباط با مشتری قوی، استراتژی‌ها و راهبردهای آموزشی تعامل‌محور، آموزش برندمحور منابع انسانی، استفاده از راهبرد ثبت تجربیات مشتری و کنش بر اساس تجربه پیشین، استفاده از برنامه‌های تعاملات شخصی‌سازی شده و پاسخگویی فعال، برنامه‌های



شکل ۱. رابطه علت و معلولی

همان گونه که در شکل فوق دیده می‌شود، عوامل (۱، ۴، ۵، ۸، ۹، ۱۱، ۱۲، ۱۷، ۱۹، ۲۰) به‌عنوان عوامل علی در پژوهش حاضر در نظر گرفته شده‌اند. در حقیقت این عوامل علل اصلی در شکل‌گیری و بروز رفتارهای برندساز منابع انسانی هستند. همچنین عوامل (۲، ۳، ۶، ۷، ۱۰، ۱۳، ۱۴،

۱۵، ۱۶، ۱۸) به‌عنوان عوامل معلولی در پژوهش حاضر هستند. این عوامل به‌عنوان معلول و پیامدهای اصلی بروز رفتارهای برندساز منابع انسانی محسوب می‌شوند.

## ۵ بحث و نتیجه‌گیری

رفتارهای برندساز منابع انسانی به معنای نمایش ویژگی‌های متمایز شخصیت یک برند در قالب رفتار کارکنان و نیروهای انسانی آن است. فی‌الواقع، رفتارهای برندساز منابع انسانی بیانگر نحوه تعامل و ارتباط کارکنان با مشتریان به نحوی مطلوب است که ویژگی‌های متمایز یک برند یا نحوه تفکر و استراتژی‌های مشتری‌مدارانه سازمان را به مشتری نشان می‌دهد (Jelodari & Niknam, 2022, P. 115). زمانی که کارکنان یک سازمان با مشتریان در نهایت احترام، تعامل صمیمانه و مطلوبی داشته باشند، این مهم سبب ایجاد ذهنیت مثبت برای مشتری و تداعی‌های ذهنی مطلوبی خواهد شد که مشتریان را به سمت مراجعه مجدد به سازمان و شرکت سوق می‌دهد (Adamou, Abdghani & Abdulrahman, 2019, P. 104). لذا با توجه به اهمیت به‌کارگیری و بروز رفتارهای برندساز منابع انسانی، پژوهش حاضر با هدف شناخت عوامل پیشابندی و پسابندی مرتبط با رفتارهای برندساز منابع انسانی انجام پذیرفت.

نتایج پژوهش حاضر به دو بخش کیفی و کمی تقسیم می‌شود. نتایج بخش کیفی پژوهش معرف عوامل پیشابندی و پسابندی مرتبط با رفتارهای برندساز منابع انسانی است. بر اساس این، عواملی که باعث شکل‌گیری رفتارهای برندساز منابع انسانی می‌شوند، ایجاد تیم‌های مجرب و مسلط به مهارت‌های تعاملی با مشتریان، داشتن برنامه‌های افزایش جذابیت به مشکلات مشتریان، داشتن برنامه‌های افزایش جذابیت ظاهری کارکنان، برنامه‌های انتخاب و استخدام کارکنان با روابط اجتماعی قوی و مهارت ارتباطی مناسب، مدیریت ارتباط با مشتری قوی، استراتژی‌ها و راهبردهای آموزشی تعامل‌محور، آموزش برندمحور منابع انسانی، استفاده از راهبرد ثبت تجربیات مشتری و کنش بر اساس تجربه پیشین، استفاده از برنامه‌های تعاملات شخصی‌سازی شده و پاسخگویی فعال، برنامه‌های بهبود مهارت‌های گفتاری و رفتاری و ارتباط با مشتری هستند. همچنین، پیامدهای بروز رفتارهای برندساز منابع انسانی، خلق مزیت رقابتی غیرقابل تقلید، موضع‌سازی قوی برند و سازمان نزد مشتریان، تداعی ذهنی مناسب و احتمال تکرار خرید، افزایش اعتماد بیشتر مشتریان به برند و سازمان، ایجاد عشق به برند و سازمان، ایجاد هوای بیشتری به برند و سازمان در میان مشتریان، ایجاد ذهنیت مثبت مشتریان نسبت به برند و سازمان، رضایت و وفاداری مشتریان برند و سازمان، اعطای حس احترام به مشتریان و تعامل محترمانه و تجربه مثبت مشتریان می‌باشند. به علاوه نتایج بخش کمی پژوهش مشتمل بر اولویت‌بندی عوامل پیشابندی و پسابندی مرتبط با رفتارهای برندساز منابع انسانی است. بر این اساس مهم‌ترین عوامل پیشابندی مرتبط با رفتارهای برندساز منابع انسانی آموزش برندمحور منابع انسانی، استراتژی‌ها و راهبردهای آموزشی تعامل‌محور، استفاده از راهبرد ثبت تجربیات مشتری و کنش بر اساس تجربه پیشین و استفاده از برنامه‌های تعاملات شخصی‌سازی شده و پاسخگویی فعال هستند. به علاوه نتایج بخش کمی نشان می‌دهد که خلق مزیت رقابتی غیرقابل تقلید، موضع‌سازی قوی برند و سازمان نزد

مشتریان، ایجاد هوای بیشتری به برند و سازمان در میان مشتریان و تجربه مثبت مشتریان از تعامل با کارکنان سازمان مهم‌ترین پسایندها و پیامدهای بروز رفتارهای برندساز منابع انسانی است. در خصوص مقایسه نتایج پژوهش با دیگر پژوهش‌های صورت گرفته نیز باید گفت که یافته‌های این پژوهش با یافته‌های پژوهش‌های زارعی (۱۳۹۹)، کینگ و فونگ (۲۰۱۳) و مازی و روزانی (۲۰۱۵) دارای مطابقت و همخوانی است. بر اساس این، زارعی (۱۳۹۹) همچون پژوهش حاضر، گفتار و تبلیغات گفتاری را یک عامل مهم در رفتارهای برندساز منابع انسانی می‌داند. همچنین کینگ و فونگ (۲۰۱۳)، آموزش برندمحور منابع انسانی را به‌عنوان یک فاکتور اثرگذار در شکل‌گیری رفتارهای برندساز منابع انسانی می‌دانند. به علاوه، مازی و روزانی (۲۰۱۵) ایجاد نتایج رقابتی مرتبط با نام تجاری را به‌عنوان عامل مهمی در شکل‌گیری رفتارهای برندساز منابع انسانی قلمداد می‌کنند؛ درحالی‌که پژوهش حاضر نیز دستیابی به مزیت رقابتی غیرقابل تقلید را به‌عنوان فاکتور مهم در بروز رفتارهای برندساز منابع انسانی ذکر کرده است. در نهایت در خصوص وجه نوآوری پژوهش باید اشاره داشت که این پژوهش عوامل پیشابندی و پسابندی یک مفهوم جدید را در ادبیات مدیریت بررسی کرده است که تا پیش از انجام این پژوهش در مطالعات بومی به این مسأله پرداخته نشده بود.

### پیشنهادها

پژوهش حاضر به استفاده‌کنندگان از نتایج پژوهش یعنی سازمان‌ها، شرکت‌ها و برندهای داخلی هستند که در بازار کشور فعالیت می‌کنند، پیشنهاد می‌کند که برنامه‌هایی برای توسعه رفتارهای برندساز کارکنان خود در قالب ارائه برنامه‌های آموزشی داشته باشند. این برنامه‌ها به صورت آموزش‌های برندمحور منابع انسانی می‌تواند برگزار شود. در این جلسات آموزشی مدیران شرکت‌ها و سازمان‌ها با استفاده از دوره‌های آموزشی چند روزه که با محوریت ایجاد آگاهی در مورد مزایای متمایز شرکت خود که لازم است به مشتریان منتقل شود و همچنین مزایای شرکت و سازمان نسبت به رقیب دارند و لازم است که مشتریان آن‌ها را بدانند، کارکنان شرکت را که در بخش فروش و ارتباط با مشتری هستند آموزش می‌دهند. با توجه به آنکه رفتارهای برندساز منابع انسانی، بیشتر مختص به کارکنان شرکت است که در بخش فروش و ارتباط با مشتری است، پیشنهاد می‌شود که دو برنامه انتخاب و استخدام کارکنان با روابط اجتماعی قوی و مهارت ارتباطی مناسب و داشتن برنامه‌های افزایش جذابیت ظاهری کارکنان در دستور کار مدیریت شرکت‌ها و سازمان‌ها قرار گیرد. همچنین پیشنهاد می‌شود برنامه‌های بهبود تعاملات با مشتریان در قالب برنامه‌های بهبود مهارت‌های گفتاری و رفتاری و ارتباط با مشتری در کنار ایجاد تیم‌های مجرب و مسلط به مهارت‌های تعاملی با مشتریان توسط شرکت‌ها و سازمان‌ها انجام پذیرد.

در راستای بهبود توسعه رفتارهای برندساز منابع انسانی پیشنهاد می‌شود که برنامه مدیریت تجارب مشتری به صورت استفاده از برنامه‌های تعاملات شخصی‌سازی شده و پاسخگویی فعال و استفاده از راهبرد ثبت تجربیات مشتری و کنش بر

اساس تجربه پیشین توسط مدیریت شرکتها و سازمانها اجرایی شود.

در نهایت به منظور پیشنهادات به پژوهشگران آتی توصیه می‌شود با روش کیو ذهنیت مشتریان در خصوص بهترین رفتارهای برندساز منابع انسانی شناسایی یا با روش گرنند تنوری یا نقشه شناخت فازی، مدلی برای شکل‌گیری رفتارهای برندساز منابع انسانی طراحی شود.

### **تشکر و قدردانی**

از تمام کسانی که در انجام این تحقیق یاری نموده‌اند، کمال تشکر و قدردانی را دارم.

### **تضاد منافع**

هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

## منابع

- Adamou, L., Abdghani, N., Abdulrahman, M., (2019). The Internal Branding Practices and EmployeeBrand Citizenship Behavior: The Mediating Effectof Employee Brand fit, *Journal of Environmental Treatment Techniques*, 8(1): 99-106.
- Bettencourt, S, and Scott B. (2005). Customer Oriented Boundary-Spanning Behaviors: Test of a SocialExchange Model of Antecedents, *Journal of Retailing*, 81(2): 141-57.
- Chen, R. X. Y., Cheung, C. & Law, R. (2012). A review of the literature on culture in hotel management research: What is the future? *International Journal of Hospitality Management*, 31(1): 52-65.
- De Chernatony, L. & Cottam, S. (2006). Internal brand factors driving successful financial services brands. *European Journal of Marketing*, 40: 611-633.
- Ebadifar, S., & Mesbahi, M. (2022). Mediating role of organizational citizenship behavior in the relationship between employee empowerment and customer relationship management (case study of Kerman Melli Bank branches). *Journal of value creating in Business Management*, 1(2): 1-17. [In Persian]
- Ferreira, T., & Alon, I. (2008). Human resources challenges and opportunities in China: A case from the hospitality industry. *International Journal of Business and Emerging Markets*, 1: 141-150.
- Fernández-Ruano, M. L., Frías-Jamilena, D. M., Polo-Peña, A. I., and Peco-Torres, F. (2022). The use of gamification in environmental interpretation and its effect on customer-based destination brand equity: the moderating role of psychological distance. *J. Destin. Mark. Manag.* 23, 100677.
- Ghasemi, M., & Hosseini, M. (2022). Analyzing Mediation of human skills and perceptual skills in Effect on information accuracy and information quality on customer service performance. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 4(6), 99-115. [In Persian]
- Ghlichlee, B., & Bayat, F. (2021). Frontline employees' engagement and business performance: the mediating role of customer-oriented behaviors. *Management Research Review*, 44(2), 290-317.
- Ha, M.T. (2021). The impact of customer experience on customer satisfaction and customer loyalty, *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education* 12(14): 1027 – 1038.
- Jelodari, M. & Niknam, M. (2022). Investigating the Impact of Leader-Member Exchange Quality on Brand Development of a Brand Agestal Employee: Background Factors, Manager Brand Knowledge and Publishing Strategic Information among Employees. *Journal of Management and Industrial Engineering Research*, 4(11): 113-124. [In Persian]
- Khodadad Hosseini, S. H., mirzaei, Z., & hema-tinezhad, M. (2017). A Study of Factors Effecting on Employees Behavior as Brand Ambassadors in Hotel Industry of Shiraz. *Journal of Tourism Planning and Development*, 6(20): 56-74. [In Persian]
- Khanalizadeh, B. (2022). Customer relationship management. *Journal of Economics and Business Research*, 13(24): 1-7. [In Persian]

- Kwon, Y. (2013). The Influence of Employee-Based Brand Equity on the Health Supportive Environment and Culture–Organizational Citizenship Behavior Relation, (Doctoral dissertation), University of Michigan.
- Kandampully, J. and Duddy, R. (2001). Service system: A strategic approach to gain a competitive advantage in the hospitality and tourism industry, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 2(1): 27–47.
- King, C, Fong, K. (2013). Enhancing Hotel Employees' Brand Understanding and Brand-Building Behavior in China, *business and management studies*, 12(1): 134-149.
- Lin, H. F. (2010). An application of fuzzy AHP for evaluating course website quality. *Computers & Education*, 54(4): 877-888.
- Marzdashti, T., Jazani, N., & Mehrabi, J. (2022). Designing a strategic model of customer-oriented human resources in the Iranian banking system. *Journal of Positive School Psychology*, 6800-6818.
- Mohammadpour. A, & Mirzapour Babajan. A. (2015). Analysis of Portfolio Selection Criteria Using the DEMETAL Technique [In persian].
- Morhart, F, Herzog, W, Tomczac, T. (2009). Brand-Specific Leadership: Turning Employees into Brand Champions, *Journal of Marketing*, 73(1): 122-142.
- Mazzei A., Ravazzani S. (2015). A holistic model of behavioural branding: The role of employee behaviours and internal branding, *Micro & Macro Marketing*, 24(2): 235-257.
- Panahi, B., Lali Sarabi, A., & Maheri Kalajahi, E. (2020). The Study of the customer relationship management effect on knowledge management with the mediating role of employee empowerment. *Sciences and Techniques of Information Management*, 6(1): 50-78. [In Persian]
- Seker, S., & Zavadskas, E. K. (2017). Application of fuzzy DEMATEL method for analyzing occupational risks on construction sites. *Sustainability*, 9(11): 2083.
- Shafieizadeh, F, Nikbakhsh, R, Khaki, A, Sharifi, F. (2019). Test of Brand Orientation Model and Intra-Functional Communication on Human Resources Branding Behaviors, *Islamic Studies in Health*, 3(3): 67 -80. [In Persian]
- Shariatnejad, A. (2022). Designing a Model for Human Resource Brand-building Behaviors with Interpretive Structural Modeling. *Quarterly Journal of Brand Management*, 9(1): 215-250. [In Persian]
- Shirkhodaie, M., Nejat, S., Kameli, A., & Mehdikhani, H. (2019). Investigating the effects of brand image on the potential employee's intention to apply a job through mediating role of employer brand attractiveness (Case Study: students of Tehran University, college of Farabi). *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 1(1), 127-113. [In Persian]
- Wang T, Thornhill S, Zhao B. (2018). Pay for performance, employee participation, and SME performance. *Journal of Small Business Management*, 56(3): 412-34.
- Wang, C., Brabenec, T., Gao, P., & Tang, Z. (2021). The Business Strategy, Competitive Advantage and Financial Strategy: A Perspective from Corporate Maturity Mismatched Investment. *Journal of Competitiveness*, 13(1): 164–181.
- Wei, Z. (2022). Impact of Organizational Brand-Building Strategies on Organizational Brand Equity: A Moderating Role of



- Brand-Oriented Leadership. *Frontiers in Psychology*, 13, 919054.
- Xiong, L., King, C., & Pichler, R. (2013). That's not my job: Exploring the employee perspective in the development of brand ambassadors, *International Journal of Hospitality Management*, 35: 348–359.
- Zarei, A. (2020). Export Firms Performance: Analyzing the Role of Employee's Brand-Building Behavior on Brand Equity. *Journal of International Business Administration*, 3(2): 43-60. [In Persian]