

«مدیریت بهره‌وری»

سال چهاردهم - شماره پنجاه و سه - تابستان ۱۳۹۹

ص: ۹۵ - ۷۳

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۳/۲۲

تاریخ پذیرش: ۹۸/۱۲/۱۱

نوع مقاله: پژوهشی

## تأثیر برندسازی داخلی بر رفتار ضد شهروندی سازمانی با نقش واسطه‌ای تناسب فرد با سازمان

احمد کاظمی گرچی<sup>۱\*</sup>

اکرم هادیزاده<sup>۲</sup>

محمد حمیدیان<sup>۳</sup>

سجاد مزارعی<sup>۴</sup>

### چکیده

یکی از معضلات سازمان‌های امروزی در خصوص سرمایه‌های انسانی بروز رفتارهایی همچون کم‌کاری، پرخاشگری، قلدری، لجبازی، ارباب و کینه‌توزی است. این رفتارها هم بر عملکرد سازمان‌ها و هم بر روابط افراد و روحیه همکاری کارکنان تأثیر می‌گذارند. شرکت‌های موفق، از برندسازی داخلی به‌منظور کاهش میزان بروز این دسته از رفتارها استفاده می‌کنند که میزان موفقیت آن‌ها در این زمینه تا حدود زیادی تحت تأثیر میزان تناسب افراد با سازمان قرار دارد. پژوهش حاضر باهدف ارزیابی تأثیر برندسازی داخلی بر رفتار ضدشهروندی سازمانی با نقش واسطه‌ای تناسب فرد با سازمان در بین کارکنان کارخانه بهپاک شهرستان بهشهر صورت گرفته‌است. نمونه پژوهش حاضر را ۱۴۰ نفر از کارکنان این مجموعه تشکیل می‌دهند که به‌صورت نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها در پژوهش حاضر پرسش‌نامه بوده است و تجزیه و تحلیل داده‌ها به وسیله نرم‌افزار spss و SmartPLS و به روش معادلات ساختاری انجام شده است. نتایج پژوهش حاکی از آن است که با توجه به فرضیه اول، برندسازی داخلی با ضریب ۰,۲۵ بر تناسب فرد با سازمان تأثیر مثبت و معنادار دارد. همچنین برندسازی داخلی و تناسب فرد با سازمان با ضرایب ۰,۴۸- و ۰,۲۵- بر روی رفتار ضدشهروندی تأثیر معکوس و معناداری دارد که فرضیه‌های دوم و سوم را تایید می‌کند. در نهایت بر اساس فرضیه چهارم، تناسب فرد با سازمان نقش میانجی را در رابطه میان برندسازی داخلی و رفتار ضدشهروندی با ضریب ۰,۳۵- ایفا می‌کند.

**واژه‌های کلیدی:** برندسازی داخلی؛ تناسب فرد و سازمان؛ رفتار ضد شهروندی سازمانی

۱-دانشجوی دکتری گروه مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهیدبهشتی تهران، ایران (نویسنده مسؤول)  
a\_kazemigorji@sbu.ac.ir

۲-دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران a\_hadizadeh@sbu.ac.ir

۳-دانش آموخته گروه مدیریت دولتی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران hamidian@outlook.com

۴-دانشجوی دکتری گروه مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران s.mazarei@mail.sbu.ac.ir

## مقدمه

مسأله بهره‌وری، از آغاز تاریخ بشر، در همه نظام‌های اقتصادی و سیاسی، مطرح بوده است. تعداد زیادی از کشورها، با پیروی از اندیشه بهره‌وری، در سال‌های گذشته، رشد چشمگیری داشته‌اند. در کشور ما هم در سال‌های اخیر، به موضوع بهره‌وری و بالا بردن عملکرد سازمان‌ها و بازدهی نیروی انسانی، توجه شده است. به‌طور کلی مؤثرترین و ارزشمندترین روش برای ارتقای میزان بهره‌وری در درون سازمان‌ها توجه به مقوله سرمایه انسانی می‌باشد (وامبرگ، هامبرگ و برنمن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵، ۲۱۳۰).

یکی از معضلات سازمان‌های امروزی وجود رفتارهایی همچون کم‌کاری، پرخاشگری، قلدری، لجبازی، ارباب، و کینه‌توزی است. این رفتارها هم بر عملکرد سازمان‌ها و هم بر روابط بین شخصی و روحیه همکاری کارکنان تأثیر می‌گذارند. بروز چنین رفتارهایی به که تحت عنوان رفتارهای ضد شهروندی شناخته می‌شوند می‌توانند موجبات کاهش میزان بهره‌وری افراد در درون سازمان را فراهم آورند و به کاهش درآمد و یا خدشه‌دار شدن اعتبار سازمان منجر می‌شوند که متعاقباً تبعات آن نیز برای جامعه به همراه خواهد داشت (قلی پور، پور عزت و سعیدی نژاد، ۱۳۸۶، ۷۵). پیرس و گیالاکون<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) عنوان می‌کنند که بروز این‌گونه رفتارها به‌طور قطع بر روی عملکرد سازمان، روابط بین کارکنان، حس تعاون مابین همکاران در درون سازمان و اعتبار سازمان اثر منفی خواهد گذاشت و در نتیجه باعث تحلیل رفتن توانایی سازمان در جهت اجرای تعهدات خود خواهد شد (پیرس و گیالاکون، ۲۰۰۳، ۶۸). جلینک و اهرین<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) نیز در مقاله خود عنوان می‌کنند که شناخت علل بروز رفتارهایی همچون سرعت از منابع سازمان، تحمیل هزینه‌های شخصی و غیرمرتبط با کار، پرخاشگری نسبت به همکاران و مدیران، به رسمیت نشناختن اختیار و اقتدار مدیران، زیر پا گذاشتن مقررات سازمان و سایر رفتارهایی که منابع فیزیکی، سرمایه انسانی و اعتبار سازمان‌ها را می‌کنند، به مدیران کمک می‌کند تا حتی‌المقدور از آنان اجتناب نمایند (جلینک و اهرین، ۲۰۰۶، ۴۶۱). با توجه به مطالب عنوان‌شده شرکت‌های موفق به‌طور قطع به دنبال راهکارهایی در خصوص مقابله با این دسته از رفتارها خواهند بود.

برای بسیاری از سازمان‌ها برند به‌عنوان عاملی که نقش مهمی برای برقراری رابطه مناسب با ذی‌نفعان سازمان دارد، در نظر گرفته می‌شود و باعث ایجاد یک پیوند صمیمی و نزدیک با مشتریان

---

1.Vomberg, Homburg & Bornemann

2.Pearce & Giacalone

3.Jelinek and Ahearne

بر پایه تعهدات خود خواهد شد که برآورده کردن این تعهدات موجب تثبیت تداوم رابطه برند و مشتری خواهد شد و از این رو سازمان‌ها توجه خود را به مجموعه عوامل مؤثر بر روی توانایی آن‌ها در اجرای تعهدات، معطوف کرده‌اند (بلک کت و هاریسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱، بارنز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳، مک کوئستن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴، ۴). بر اساس پژوهش‌های صورت گرفته رابطه مناسب بین کارکنان و سازمان پیش‌نیازی ضروری به منظور اجرای پیمان برند و برقراری یک رابطه بلندمدت بین مشتریان و سازمان خواهد بود که برقراری این رابطه و هدایت مناسب آن می‌تواند موجبات رضایت مشتری و وفاداری آن به سازمان را فراهم آورد (هرینگتون و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶، هینتون<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴، ۳۷۱). بدین منظور کارکنان می‌بایست با ارزش‌های برند سازمان آشنا گردند و آن‌ها را بپذیرند و به‌نوعی آن‌ها را برای خود درونی سازی نمایند، زمانی که کارکنان به این مرحله برسند درصدد حمایت از ارزش‌های برند برمی‌آیند که این کار خود، موجبات تعهد به برند از سوی کارکنان را فراهم می‌آورد که باعث تسهیل اجرای پیمان برند از سوی کارکنان خواهد شد (مایلز و من گولد<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴، ۷۱). به همین دلیل برندسازی داخلی<sup>۷</sup> به‌عنوان یک فرایند استراتژیک در درون سازمان در نظر گرفته می‌شود (آشا و جوهیتی<sup>۸</sup>، ۲۰۱۱، ۱۵). کو و هور<sup>۹</sup> (۲۰۱۳) در مقاله خود بر اساس نظریه مبادله اجتماعی<sup>۱۰</sup> عنوان می‌کنند که انسان موجودی است که مجموعه مبادلات و تعاملات خود را بر اساس پیش‌بینی میزان سود و زیان حاصله از هر یک از آن‌ها تنظیم می‌کند و بر این اساس کارکنان رابطه خود با سازمان را بر اساس میزان منافی که می‌توانند به‌دست بیاورند تنظیم می‌کنند (کو و هور، ۲۰۱۳، ۱۸۰). از این رو زمانی که کارکنان یک سازمان، از طریق فرایند برندسازی داخلی با سیاست‌ها و اهداف سازمانی آشنا می‌شوند، برای کسب پاداش‌های مادی و غیرمادی سعی می‌کند تا فعالیت‌های خود را با این اهداف و سیاست‌ها همسو کند، در نتیجه در چنین حالتی فرد از انجام فعالیت‌هایی که مغایر با این سیاست‌ها و اهداف می‌باشد، خودداری می‌کند. همچنین بر اساس مطالعات صورت گرفته، تناسب فرد با سازمان به‌عنوان یکی از عوامل اثرگذار بر روی بروز رفتار شهروندی می‌تواند باعث ایجاد حس مالکیت در کارکنان گردد، در نظر گرفته می‌شود که این خود باعث ارتقای میزان مشارکت کارکنان در جهت

---

1. Blackett & Harrison

2. Barnes

3. McQuiston

4. Herington et al

5. Heinonen

6. Miles & Mangold

7. Internal Branding

8. Asha & Jyothi

9. Ko & Hur

10. social exchange theory

کسب اهداف سازمانی می‌شود و همچنین از بروز رفتارهای ضد ارزشی در درون سازمان به میزان قابل توجهی جلوگیری می‌نماید (کابل و پارسونز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱، وی ای<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲).

به‌طور کلی هرچند برخی پژوهش‌ها به تشریح نقش برندسازی داخلی بر روی بروز رفتارهای شهروندی در درون سازمان پرداخته‌اند (پانچایسری<sup>۳</sup>، ایوانچیتزکی و ویلسون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹؛ اوزچلیک و فیندیخ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴) اما پژوهشی در خصوص تأثیر آن بر روی جلوگیری از بروز رفتارهای ضد شهروندی در درون سازمان صورت نگرفته است.

در خصوص وجه تمایز این پژوهش با پژوهش‌های پیشین نیز می‌توان به این نکته اشاره کرد که هرچند تاکنون پژوهش‌های چندی به‌طور مستقل به بررسی هر یک از متغیرهای مذکور پرداخته‌اند، اما پژوهشی که تمامی متغیرهای ذکر شده را به‌طور یک جا بررسی کرده باشد و به ارائه مدلی در این زمینه پرداخته باشد، در پیشینه، به‌ویژه داخل کشور یافت نشده است. لذا نتایج این پژوهش برای پژوهشگران آتی و نیز شرکت‌هایی که قصد ارتقای جایگاه خود را دارند می‌تواند مثمر به ثمر باشد، زیرا همان‌طور که ذکر شد، از مهم‌ترین گام‌ها برای ارتقای بهره‌وری در درون سازمان توجه به موضوع سرمایه‌های انسانی می‌باشد که پیاده‌سازی فرایندهای مربوط به برندسازی داخلی در درون سازمان و همچنین جلوگیری از بروز رفتارهای ضد شهروندی می‌تواند از مهم‌ترین چالش‌ها در این زمینه به حساب بیایند.

رفتارهای ضد شهروندی سازمانی و برند سازی داخلی: در ابتدا واژه رفتار ضد شهروندی توسط تورینو و سیمس<sup>۵</sup> (۱۹۹۴) وارد مباحث حوزه مدیریت گردید و در واقع رفتارهای ضد شهروندی سازمانی، به‌نوعی بدرفتاری کارمند اطلاق می‌شود که از بازده کار او می‌کاهد و همچنین سلامت سازمان و کارکنان را به خطر می‌اندازد. این رفتارها شامل رفتارهای ضداجتماعی، غیر کارکردی، غیرمولد، انحرافی، ناکارآمد، بزهکاری، انتقام‌جویی، کینه‌توزی است که ممکن است طیف گسترده‌ای از واکنش‌ها، نظیر خرابکاری، دزدی، نزاع، پرخاشگری و حتی شوخی‌های غیرمتعارف را در برگیرند (سیاسی و انصاری، ۲۰۱۴ و هلمی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶).

- 
1. Cable & Parsons
  2. Wei
  3. Punjaisri , Evanschitzky and Wilson
  4. Özçelika AND Fındıklıb
  5. Troino and Sims
  6. Helmi

یکی از کامل‌ترین مفهوم‌سازی‌ها از رفتارهای ضد شهروندی، توسط جلینک و آهرن<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) و با اقتباس از نیومن و بارون<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) و اسکارلیکی و فولگر<sup>۳</sup> (۱۹۹۷) ارائه شده است. این مفاهیم که به‌مثابه ابعاد رفتارهای ضد شهروندی در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته‌اند شامل مفاهیمی نظیر لجبازی و خودسری، طفره رفتن از کار، کینه‌توزی، پرخاشگری و نظایر آن‌اند.

لجبازی و خودسری: منظور از این نوع رفتار ضد شهروندی، هر رفتار آشکار کارمند است که مستقیماً مغایر سیاست‌ها و انتظارات سازمان باشد. چنین رفتاری به شکلی مداوم و در معرض عموم، مدعیانه و دشمنانه ابراز می‌شود؛ برای مثال در یک سازمان تجاری، فروشندگان خودسر تلاش می‌کنند تا به صورتی آشکار توجه دیگران را به ناخرسندی خود جلب کرده، بر عدم موافقت خود با سازمان، اعضا و سیاست‌های آن تأکید کنند؛ مانند انکار صریح مقررات و روش فروش شرکت، امتناع از به اشتراک گذاشتن اطلاعات مربوط به مشتری با سازمان و مدیریت فروش، و اعلام آشکار عدم موافقت خود با سازمان فروش (قلی پور و دیگران، ۲۰۰۸، ۲۰).

مقاومت در برابر اقتدار: برخلاف لجبازی و خودسری که مستقیم و آشکارا ابراز می‌شود، این بعد از رفتار ضد شهروندی به‌طور کلی درونی‌تر و بدون اعتراض علنی، انجام می‌شود. افرادی که در برابر اقتدار سازمان و مدیریت آن مقاومت نشان می‌دهند، به‌مثابه یک نیروی مخالف و باعقیده‌ای متفاوت تلقی شده، اغلب به‌صورت نهان و مانند آتش زیر خاکسترند؛ مانند جبهه‌گیری عمومی در برابر سازمان و عدم رعایت حریم خصوصی، کوشش‌های یک‌سویه برای به دست گرفتن امور مربوط به گروه و دور زدن و یا کنار گذاشتن مدیران (قلی پور و دیگران، ۲۰۰۸، ۸).

طفره رفتن از کار: طفره رفتن یا فرار از کار را می‌توان مشتمل بر هر رفتاری دانست که با قصد سرباززدن، انکار و فراموشی کار یا وظایف و مسؤولیت‌های مربوط به آن، انجام می‌شود. بخصوص در مشاغلی که حضور فیزیکی در یک محل مشخص مطرح نیست، مثل وظایف بازاریاب‌ها که اغلب بیرون از محل سازمان فعالیت می‌کنند، طفره رفتن از کار به‌منزله یک جنبه از رفتار ضد شهروندی بیشتر نمایان می‌شود. اگرچه از زیر کار فرار کردن، معضلی است که کم یا بیش در اکثر سازمان‌ها خصوصاً سازمان‌های دولتی قابل مشاهده است؛ مانند تعطیل کردن کار، اعاده نکردن حساب‌ها و پاسخ ندادن به نامه‌های الکترونیکی و تماس‌های تلفنی مربوط به کار، تأخیر در ارائه گزارش کار، فسخ ملاقات‌های فروش و در دسترس نبودن به هنگام تماس همکاران و مدیران (قلی پور و دیگران، ۲۰۰۸، ۸).

کینه‌توزی: کینه‌توزی مشتمل بر هرگونه رفتاری است که در جهت تلافی بعضی خطاها و آسیب‌های درک شده گذشته انجام می‌شود مانند خرج کردن هزینه‌های غیرتجاری، خشک کردن لباس‌های کثیف در معرض عموم، دزدیدن مایحتاج و مواد شرکت و در میان گذاشتن اسرار ستمگری‌های سازمان با افراد بیرون (قلی پور و دیگران، ۲۰۰۸، ۸).

پرخاشگری: منظور ابراز احساسات فیزیکی و هیجانی فرد برای بیان مخالفت، اعتراض و عصبانیت خود نسبت به همکاران، سرپرستان و یا مشتریان، با قصد صدمه زدن به آنها است. نیومن و بارون با مرزبندی و تمیز بین پرخاشگری در محل کار و خشونت در محل کار، معتقدند که پرخاشگری در محل کار عبارت است از کوشش‌هایی که توسط افراد برای صدمه زدن به افرادی که با آنها کار می‌کنند، یا کارکرده‌اند یا سازمان‌هایی که آنها در استخدام آن قرار دارند، یا قبلاً قرار داشتند، انجام می‌شوند (قلی پور و دیگران، ۲۰۰۸، ۸). مدل مفهومی پژوهش که برگرفته از پیشینه پژوهش است در شکل ۱ نمایش داده شده است.

اگرچه در پژوهش‌ها، رفتار ضد شهروندی، نتیجه شیوع بی‌عدالتی در سازمان تلقی شده است، لیکن مطالعاتی نیز وجود دارند که انبوهی از عوامل دیگر را در بروز رفتارهای ضد شهروندی دخیل می‌دانند. قلی پور، پور عزت (۲۰۰۸) عنوان می‌کنند که بی‌عدالتی و ضعف فرهنگی به‌منزله عوامل سازمانی و همچنین استرس شغلی به‌منزله عوامل فردی بر روی بروز رفتارهای ضد شهروندی اثرگذار هستند. همچنین جلینک و آهن (۲۰۰۶) ادعا می‌کنند که عوامل خاص سازمانی، مثل عدالت سازمانی و رقابت درون سازمانی، و عوامل زمینه‌ای، نظیر استرس شغلی و تناسب سازمانی، مستقیماً بر رفتار ضد شهروندی اثر می‌گذارند؛ در حالی که خصوصیات فردی کارکنان، مثل کانون کنترل، درونگرایی و خودپایشی، عملکرد این تأثیرها را تعدیل می‌کنند.

گریندج، دوونیش و آلین (۲۰۱۴) نیز در مقاله خود عنوان می‌کنند که ارتقای میزان رضایت شغلی می‌تواند تا حدود زیادی بروز رفتارهای منحرفانه و غیر بهره‌ور در درون سازمان از طرف کارکنان را کاهش دهد و پیشنهاد می‌کنند که مدیران به‌منظور کاهش میزان بروز این دسته از رفتارها می‌بایست به دنبال تقویت آن دسته از عواملی باشند که می‌توانند منجر به افزایش میزان رضایت شغلی گردند. همچنین تونا، غزاوی، یسیلتاس و ارسلان (۲۰۱۴) عنوان می‌کنند که نارضایتی کارکنان از محیط کاریشان باعث می‌شود تا بعضاً هنجارهای سازمان را نادیده بگیرند و رفتارهایی نظیر غیبت در محل کار، تأخیر در ورود به سازمان، ترک سازمان و حتی بعضاً اعتصاب از آنها سر

بزند و پیشنهاد می‌کنند که از آنجا که بروز رفتارهای ضد شهروندی در درون سازمان ناشی از نارضایتی و نگرش منفی کارکنان نسبت به سازمان است می‌بایست اقدامات لازم برای ایجاد نگرش مثبت کارکنان نسبت به سازمان صورت بگیرد (غزاوی، یلتاس و ارسلان، ۲۰۱۴، ۳۹۱).

یکی از بهترین راهکارها در خصوص ایجاد رضایت شغلی و نگرش مثبت در میان کارکنان نسبت به سازمان استفاده از فرایند برندسازی داخلی است. برندسازی داخلی در خصوص این است که پیمان برند توسط کارکنان به واقعیت تبدیل شود. در واقع پیمان برند منعکس‌کننده ارزش برندی است که مجموعه مشتریان انتظار دارند. برندسازی داخلی به‌عنوان فرایندی توضیح داده می‌شود که به طریقی که آن‌ها ارتباط بین پیمان برند و ارائه برند را درک کنند، برند اصلی شرکت را برای کارکنان تبلیغ می‌کند (پانجوری و ویلسون، ۲۰۱۱، توستی و استوتز، ۲۰۰۱). واژه‌هایی مثل برندسازی داخلی، برندسازی کارکنان، بازاریابی داخلی و بازاریابی رابطه‌ای، اغلب در ادبیات بازاریابی استفاده می‌شود و این عبارات به درگیری ذی‌نفعان داخلی در مأموریت و برنامه‌ریزی سازمان توجه خاصی دارد. در این مفهوم کارکنان به‌عنوان یکی از مهم‌ترین گروه‌های هدف در میان مخاطبان خود برای فعالیتهای ارتباطی بازاریابی در نظر گرفته می‌شود. به‌طورکلی برندسازی داخلی بر روی ارتباط میان ارزش‌های اصلی برند شرکت با کارکنان تمرکز دارد (پانجوری و ویلسون، ۲۰۰۷، دی چرناتوری و همکاران، ۳، ۲۰۰۶).

پرز و بندیکسن<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) برآنند که برندسازی داخلی سبب می‌شود که میزان رضایت شغلی کارکنان در درون سازمان افزایش پیدا کند. آن‌ها در ادامه بیان کردند که اجرای صحیح فرایند برندسازی داخلی می‌تواند از طریق افزایش میزان رضایت شغلی کارکنان، نتایج دیگری نظیر افزایش میزان تعهد کارکنان به سازمان، کاهش تمایل به ترک سازمان و همچنین بروز رفتارهای شهروندی در درون سازمان گردد (پرز و بندیکسن، ۲۰۱۵، ۸۸).

مکانیزم برندسازی داخلی پایه و اساس این مدل است. دو عامل برندسازی داخلی (ارتباط داخلی و آموزش) دو حوزه‌ای هستند که سازمان کنترل زیادی روی آن دارد که از این طریق سازمان می‌تواند به تخصیص منابع برای دستیابی به اهداف سازمانی بپردازد. با توجه به بازاریابی داخلی و برندسازی داخلی، سازمان این فرصت را دارد که رفتارها و نگرش‌های کارکنان را به‌گونه‌ای شکل

- 
1. Punjaisri & Wilson
  2. Tosti & Stotz
  3. de Chernatony et al
  4. Preez & Bendixen

دهد که نه تنها بر روی نتایج مالی شرکت تأثیر بگذارد بلکه این رفتارها در بلندمدت تداوم داشته باشد (بورمن و زیپلین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵، بوردن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰).

با توجه به مطالب عنوان‌شده، افزایش میزان رضایت شغلی کارکنان میزان بروز رفتارهای غیرشهروندی در درون سازمان را کاهش می‌دهد و در نتیجه سازمان‌ها برای مقابله با این رفتارها نیاز است تا میزان رضایت شغلی کارکنان را ارتقا دهند و از طرف دیگر برندسازی داخلی به‌عنوان فرایندی که می‌تواند باعث افزایش میزان رضایت شغلی و ایجاد نگرش مثبت نسبت به سازمان درمیان کارکنان شود، معرفی شده است.

نقش تناسب فرد با سازمان به عنوان عامل میانجی: تناسب فرد با سازمان در واقع مربوط به ادراک کارکنان سازمان نسبت به میزان سازگاری میان ارزش‌های شخصی آن‌ها و ارزش‌های سازمانی می‌باشد. بر اساس مطالعات صورت گرفته وجود تناسب میان فرد با سازمان آثار مثبتی نظیر افزایش میزان رضایت شغلی کارکنان افزایش میزان تعهد کارکنان نسبت به سازمان و همچنین منجر به کاهش میزان تمایل قصد ترک شغل در میان کارکنان خواهد شد (ون ویانین و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱، کریستف برون و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵). با وجود اینکه تاکنون مطالعات زیادی در خصوص انتصاب افراد واجد شرایط به‌منظور ایجاد مزیت رقابتی در درون سازمان‌ها صورت گرفته است ولی محققان هنوز هم نتوانسته‌اند به‌طور جامع به تأثیر مفهوم تناسب فرد با سازمان بر روی جذابیت سازمانی پی ببرند (یو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴، ۸۹).

مصطفی و گلد ویلیامز<sup>۶</sup> (۲۰۱۴) اشاره می‌کند که وقتی که افراد در درون سازمان‌ها به دنبال شغل می‌گردند، نکته اساسی که به آن اهمیت می‌دهند این است که آن‌ها به همراه این شغل چه چیزهای دیگری را به دست خواهند آورد؟ (مصطفی و گلد ویلیامز، ۲۰۱۴، ۲۸۴). در واقع اغلب اوقات کارکنان مسائلی را که از طرف سازمان برای آن‌ها بازگو نشده است از طریق تجربیاتی که در دیگر سازمان‌ها داشته‌اند و یا بر اساس نگرش‌های شخصی‌شان، در ذهن خود تصویرسازی می‌کنند و نبود تناسب میان این ادراکات کارکنان و واقعیات موجود، آثار سوپی را بر روی عملکرد و رفتار کارکنان در

---

1. Burmann & Zeplin

2. Borden

3. Van Vianen et al

4. Kristof-Brown et al

5. Kang Yang Trevor

6. Mostafa & Gould-Williams



محیط کاربر جای می‌گذارد (سیگوچی و هاببر، ۲۰۱۱، ۲۱۱). به همین دلیل نیاز است تا در هنگام استخدام کارکنان، این نکته را در نظر داشته باشیم که تناسب فرد با سازمان عاملی است که منجر به سازگاری ادراکات افراد از سازمان با جنبه‌های مختلف آن سازمان در واقعیت می‌شود.

عموماً میزان تناسب فرد با سازمان از سه روش مورد ارزیابی قرار می‌گیرد: روش اول شامل استفاده از روش مستقیم برای اندازه‌گیری تناسب ادراک شده در درون سازمان می‌باشد و روش دوم نیز شامل اندازه‌گیری غیرمستقیم میزان تناسب موجود به صورت بین مقطعی می‌باشد و در آخر در روش سوم نیز میزان تناسب بین فردی به صورت غیرمستقیم اندازه‌گیری می‌شود. روش مستقیم به این شکل است که طی آن به طور مستقیم سؤالاتی از کارکنان سازمان به منظور اندازه‌گیری میزان تناسب موجود بین فرد با سازمان صورت می‌گیرد که در این پژوهش نیز از این روش برای اندازه‌گیری میزان تناسب کارکنان با سازمان استفاده شده است (کابل و جاج، ۱۹۹۶، ۳۰۰).

تاکنون مطالعات زیادی در خصوص مفهوم تناسب فرد و سازمان صورت گرفته است که به سازگاری بین ارزش‌های شخصی کارکنان با ارزش‌های سازمانی و ارزش‌های برند سازمانی از منظر ادراکات کارکنان اشاره داشته‌اند. به طور کلی زمانی که بین ارزش‌های سازمانی و ارزش‌های فردی کارکنان تناسب کامل وجود داشته باشد، کارکنان به میزان بیشتری با ارزش‌های برند سازمانی هویت پیدا می‌کنند و در نتیجه با انگیزه و تعهد بیشتری فعالیت‌های خود را در درون سازمان ادامه می‌دهند و رفته رفته تبدیل به نمایندگان و سفیران برند سازمانی خود می‌شوند (خان، ۲۰۰۹ و یانف و فرکاس، ۲۰۰۵). در واقع می‌توان گفت که تناسب میان ارزش‌های فردی کارکنان و ارزش‌های سازمانی آنها می‌تواند باعث افزایش میزان رضایت کارکنان و میزان تعهد آنها به سازمان شود و در چنین شرایطی کارکنان به میزان بیشتری رفتارهای شهروندی در درون سازمان از خود نشان می‌دهند، در نتیجه در چنین شرایطی کارکنان از بروز رفتارهایی که بر روی بهره‌وری آنها اثر سو خواهد داشت به طور جدی خودداری می‌کنند. (ازلیک و فیلدیکلی، ۲۰۱۴، ۱۱۲۵). کیم، آریه، لوی و کیم<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) نیز در مقاله خود بر اساس نظریه تبادل اجتماعی استدلال می‌کنند در صورتی که ارزش‌های کارکنان همراستای با ارزش‌های سازمانی باشد، کارکنان به دنبال بهبود روابط خود با همکارانشان در درون سازمان خواهند بود و از طرف دیگر در چنین شرایطی کارکنان عملکرد مطلوبی از خود نشان می‌دهند و وجود این دو عامل (بهبود روابط با همکاران و بهبود عملکرد شغلی) باعث می‌شود تا فرد به عنوان عضوی مهم در درون سازمان در نظر گرفته شود که در چنین

---

1. Seguchi & Huber

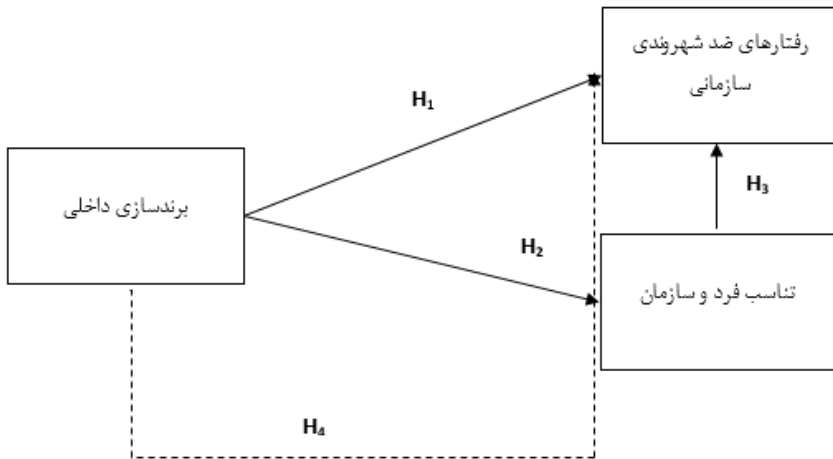
2. Cable & Judge

3. Kim, Aryee, Loi & Sang-Pyo Kim

شرایطی میزان رضایت شغلی کارکنان ارتقا پیدا خواهد کرد و در نتیجه میزان تمایل فرد برای بروز رفتارهای ضدشهروندی در درون سازمان به میزان زیادی کاهش پیدا خواهد کرد (کیم، آریه، لوی و کیم، ۲۰۱۳). از طرف دیگر ماتاندا و نویسی<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) در مقاله خود اعلام کردند که برندسازی داخلی از طریق همراستا کردن ارزش های فردی کارکنان با ارزشهای مربوط به برند سازمان می تواند باعث افزایش میزان تناسب فرد و سازمان شود و همچنین نیکولاس (۲۰۱۰) نیز در مقاله خود عنوان می کنند که بالا بودن میزان تناسب فرد و سازمان معلول عوامل مختلفی است که برندسازی داخلی از جمله مهم ترین آنها به شمار می آید. لذا با توجه به مطالب عنوان شده می توان استدلال نمود که تناسب فرد با سازمان می تواند به عنوان متغیر میانجی بر رابطه میان برندسازی داخلی و رفتار ضد شهروندی سازمانی تاثیرگذار باشد. بنابراین با توجه به مطالب عنوان شده، هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی تاثیر برندسازی داخلی بر روی رفتار ضد شهروندی سازمانی می باشد و از سویی دیگر اهداف فرعی پژوهش نیز شامل بررسی تاثیرات ناشی از برندسازی داخلی بر تناسب فرد با سازمان، بررسی تاثیر تناسب فرد با سازمان بر روی رفتار ضد شهروندی سازمانی می باشد و در نهایت بررسی نقش میانجی گرایانه تناسب فرد و سازمان در رابطه میان برندسازی داخلی و رفتار ضد شهروندی سازمانی می باشد.

از این رو با توجه به مطالب عنوان شده اهداف مربوط به پژوهش حاضر عبارتند از:

- برندسازی داخلی بر رفتار ضد شهروندی سازمانی تاثیرگذار می باشد.
- برندسازی داخلی بر روی تناسب فرد با سازمان تاثیرگذار می باشد.
- تناسب فرد با سازمان بر رفتار ضد شهروندی سازمانی تاثیرگذار می باشد.
- تناسب فرد با سازمان ایفاگر نقش میانجی گری در رابطه میان برندسازی داخلی و رفتار ضد شهروندی سازمانی می باشد.



شکل شماره ۱- مدل مفهومی پژوهش

## ابزار و روش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نگاه روش گردآوری اطلاعات توصیفی- تحلیلی محسوب می‌شود. جامعه آماری پژوهش کارکنان شرکت بهپاک بهشهر بوده است، چرا که در پژوهش‌های متعددی وجود برندسازی داخلی و رفتار ضدشهروندی سازمانی در شرکت‌های تولیدی به وضوح دیده شده است (پونجایسری، خانیاپوس و ویلسون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷، کیونگلی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). تعداد کل کارکنان شرکت بهپاک برابر ۲۲۰ نفر بوده است، که با مینا قرار دادن فرمول کوکران و در سطح خطای ۵ درصد حداقل تعداد نمونه مورد نیاز برای انجام پژوهش ۱۴۰ کارمند بدست می‌آید که برای رسیدن به این مقدار از داده بیش از ۱۷۰ پرسشنامه توزیع شد.

$$n = \frac{z^2 pq}{d^2} = 140 \quad z=1/96 \quad d=0/05$$

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

$$p=q=0/5 \quad N=220$$

در این پژوهش، برای سنجش متغیرهای مورد مطالعه از مجموعه‌ای از پرسشنامه‌های استاندارد پژوهش‌های گذشته استفاده شد. متغیر برندسازی داخلی به‌وسیله پرسشنامه‌ای ۹ گویه‌ای ماتاندا و

1.Punjaisri, Khanyapuss, and Wilson

2.Yu, Qionglei, et al

انجویسی<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، که شامل ۲ بعد ارتباطات داخلی و آموزش بود، مورد سنجش قرار گرفت. روایی این پرسش‌نامه توسط استادان و متخصصان این حوزه و همچنین پژوهش‌پسواری<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) مورد تأیید قرار گرفته است. متغیرتناسب فرد با سازمان از نظر تناسب ارزش‌های فرد با سازمان سنجیده شده که برگرفته از کیبل و جاج<sup>۳</sup> (۱۹۹۹) می‌باشد، که دارای ۷ گویه می‌باشد و به‌وسیله آن ادراک کارکنان از تناسب خودشان با سازمان ارزیابی می‌شود. روایی این پرسش‌نامه توسط اساتادان و متخصصان این حوزه و همچنین پژوهش‌اوزل و ماین افکان<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) مورد تأیید قرار گرفته است. در نهایت متغیر رفتار ضدشهروندی سازمانی با پرسش‌نامه قلبی‌پور و همکاران (۱۳۸۶) که شامل ۲۴ گویه و دارای چهار بعد آسیب به همکاران، کینه‌توزی، پرخاشگری، لجبازی و اعمال خود سرانه می‌باشد، سنجیده شده است. روایی این پرسش‌نامه توسط استادان و متخصصان این حوزه و همچنین پژوهش‌هلمی<sup>۵</sup> (۲۰۱۶) تأیید شده است. شایان ذکر است در سنجش متغیرهای مورد مطالعه، از مجموعه گویه‌ها استفاده شد که طبق آن از پاسخگو خواسته شده بود موافقت یا مخالفت خود را با هر گویه بر اساس طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای نشان دهد.

در این پژوهش برای آزمون مدل پژوهش و تجزیه و تحلیل روابط بین متغیرها هم از آمار توصیفی استفاده شد و هم از آمار استنباطی. همچنین، برای تأیید مدل از ابزار تحلیل عاملی تأییدی و جهت پاسخ به فرضیه‌های پژوهش از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری به روش کمترین توان جزئی (PLS<sup>۶</sup>) استفاده شد. پس از گردآوری داده‌ها، تمام عملیات فوق با نرم افزارهای آماری SPSS, Smart PLS محاسبه و تحلیل شد. جهت اطمینان از برازش مدل اندازه‌گیری باید وضعیت سازگاری درونی (پایایی) و روایی ابزار گردآوری داده‌ها را مورد بررسی قرار داد. برای این منظور، جهت بررسی سازگاری درونی ابزار گردآوری داده‌ها، از ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب استفاده می‌شود. سازگاری درونی گویه‌ها هنگامی مورد قبول است که ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی مرکب، به ترتیب، بیشتر از ۰/۷ و ۰/۸ باشند (هایر، رینگل و سارستد<sup>۷</sup>، ۲۰۱۲). افزون بر این جهت بررسی وضعیت روایی ابزار گردآوری داده‌ها نیز از آزمون روایی همگرا استفاده شد که مهم‌ترین شاخص آن، میانگین واریانس استخراج شده است. طبق نظر هایر و همکارانش (۲۰۱۲)، حد مطلوب

1. Matanda and Ndubisi

2. Pswarayi

3. Cable and Judge

4. Özçelik, and Mine Afacan

5. Helmi

6. Partial Least Square

7. Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M.

برای اطمینان از وجود روایی همگرا، حداقل میزان ۰/۵ است. برای سنجش پایایی ابزار در این پژوهش ضرایب بار عامل سنجیده شد و سؤالاتی که مقدار بار عاملی آن‌ها کمتر از ۰/۷ بود حذف شدند و سپس ضرایب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و در نهایت میانگین واریانس استخراجی اندازه گیری شد. جدول شماره ۱ شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری و ساختاری را به تفکیک نشان می‌دهد.

جدول شماره ۱- شاخص‌های برآزش مدل اندازه‌گیری و ساختاری (روایی و پایایی)

متغیر	بعد	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب	میانگین واریانس مستخرج
برندسازی داخلی	ارتباطات داخلی	۰/۷۰	۰/۸۴	۰/۶۳
	آموزش	۰/۸۱	۰/۸۶	۰/۵۲
تناسب فرد با سازمان	آسیب به همکاران	۰/۸۷	۰/۹۰	۰/۷۶
	کینه توزی	۰/۷۸	۰/۸۶	۰/۶۱
رفتار ضدشهروندی سازمانی	پرخاشگری	۰/۸۵	۰/۸۹	۰/۵۸
	لجبازی و اعمال خود سرانه	۰/۷۴	۰/۸۳	۰/۵۶
		۰/۹۲	۰/۹۳	۰/۶۰

با توجه به اطلاعات مندرج در جدول شماره ۱ مشخص شد که همه متغیرها از پایایی مناسبی برخوردار هستند. در تمامی متغیرها پایایی ترکیبی و ضریب آلفای کرونباخ بالاتر از ۷/۰ می باشد و این موضوع نشان دهنده برآزش مناسب مدل می باشد. از سویی دیگر از آنجا که در تمامی متغیرها میزان میانگین واریانس استخراج شده بالای ۰/۴ بود، پس بنابراین روایی همگرا پرسش‌نامه مورد تایید قرار می‌گیرد. در قسمت روایی واگرا، میزان تفاوت بین شاخص‌های یک سازه با شاخص‌های سازه‌های دیگر در مدل مقایسه می شود. این مهم از طریق مقایسه جذر میانگین واریانس استخراج شده هر سازه با مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها محاسبه می گردد. در صورتی که سازه‌ها با شاخص‌های مربوط به خود همبستگی بیشتری داشته باشند تا با سازه‌های دیگر، روایی واگرای مناسب مدل تایید می شود. جدول شماره ۲ ماتریس ارزیابی روایی واگرای پرسش‌نامه پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۲-روایی واگرا

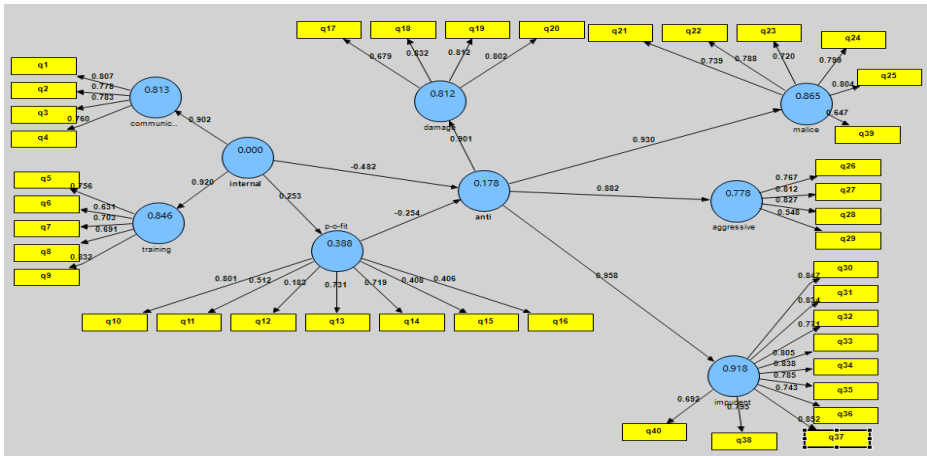
ارتباطات داخلی	آموزش	تناسب فرد با سازمان	آسیب به همکاران	کینه توزی	پرخاشگری	لجبازی و اعمال خود سرانه
ارتباطات داخلی	۰/۷۹					
آموزش	۰/۶۵	۰/۷۲				
تناسب فرد با سازمان	۰/۴۶	۰/۶۵	۰/۸۷			
آسیب به همکاران	-۰/۴۴	-۰/۳۲	-۰/۲۵	۰/۷۸		
کینه توزی	-۰/۴۵	-۰/۳۲	-۰/۲۴	۰/۶۳	۰/۷۶	
پرخاشگری	-۰/۴۷	-۰/۲۲	-۰/۱۶	۰/۷۴	۰/۶۲	۰/۷۴
لجبازی و اعمال خود سرانه	-۰/۴۰	-۰/۲۴	-۰/۱۹	۰/۷۱	۰/۴۱	۰/۵۸

همانگونه که از جدول ۲ مشخص می باشد، جذر میانگین واریانس استخراج شده هر سازه از ضرایب همبستگی آن سازه با سازه های دیگر بیشتر شده است که این مطلب حاکی از قابل قبول بودن روایی واگرایی سازه ها می باشد.

### یافته ها

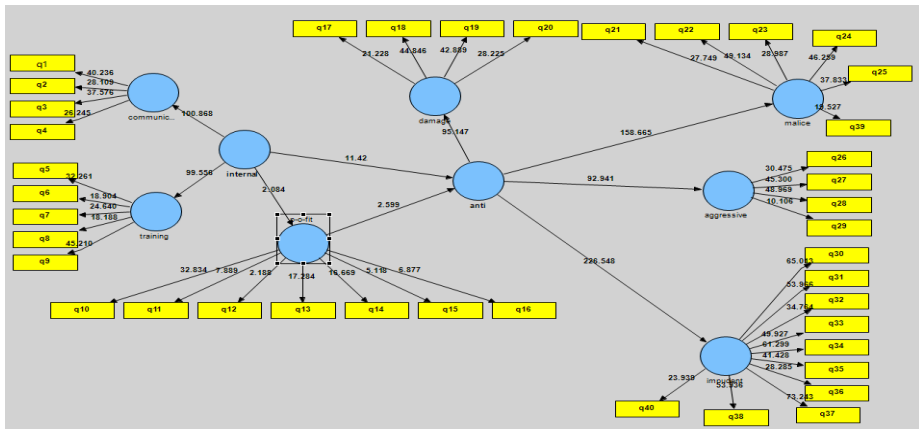
از نظر سطح تحصيلات ۷/۹ درصد از نمونه آماری دارای مدرک زیر دیپلم، ۲۷/۱ درصد دارای مدرک دیپلم، ۴۹ درصد دارای مدرک لیسانس و ۱۵/۷ درصد دارای مدرک فوق لیسانس بودند و از نظر سابقه کار ۲۱/۴ درصد زیر ۵ سال، ۱۷/۱ درصد بین ۶ تا ۱۰ سال، ۲۷/۱ درصد بین ۱۱ تا ۱۵ سال و ۳۴/۳ درصد بالای ۱۶ سال سابقه کار داشتند و همچنین ۳۱/۴ درصد از پاسخ دهندگان از نظر جنسیت زن و ۶۸/۶ درصد مرد بوده اند.

در بررسی برازش مدل ساختاری از معیارهای معناداری مقادیر  $t$ ، معیار  $R^2$  و معیار افزونگی استفاده می شود. اگر مقادیر  $t$  از عدد ۱/۹۶ بیش تر باشد، حاکی از صحت روابط بین سازه های مدل در سطح اطمینان ۹۵ درصد و نیز تأیید فرضیه های مرتبط با آن هاست. مقادیر  $t$  تنها صحت روابط را نشان می دهد و برای بررسی شدت روابط بین سازه ها از معیار  $R^2$  استفاده می شود. چین<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این معیار معرفی می نماید. معیار افزونگی که برای تمامی سازه های وابسته محاسبه می شود، بیانگر حاصل ضرب مقادیر اشتراکی در مقادیر  $R^2$ ، مربوط به آن هاست و هرچه بیش تر باشد، حاکی از تناسب بهتر مدل ساختاری است. مقدار این معیار برابر ۰/۵۷۸ است که نشان از برازش مناسب مدل ساختاری است. پس از بررسی برازش مدل، در این قسمت به بررسی آزمون فرضیات پژوهش پرداخته می شود. شکل شماره ۲ خروجی حاصل از ضرایب مسیر را در پژوهش حاضر نشان می دهد.



شکل شماره ۲- خروجی مدل بر اساس ضرایب مسیر

همچنین شکل شماره ۳ نیز خروجی حاصل از ضرایب t را در پژوهش حاضر نشان می‌دهد.



شکل شماره ۳- خروجی مدل بر اساس آماره T

با توجه به شکل های ۲ و ۳ خلاصه نتایج ناشی از تحلیل داده های جمع‌آوری شده در پژوهش حاضر به منظور بررسی فرضیات پژوهش در جدول سه نمایش داده شده است.



جدول شماره ۳- آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌ها	ضریب مسیر	عدد معنی داری	نتیجه
فرضیه ۱	۰/۴۸۲-***	۱۱/۴۲	تایید
فرضیه ۲	۰/۲۵۳**	۲/۰۸۴	تایید
فرضیه ۳	۰/۲۵۴-***	۲/۵۹۹	تایید
فرضیه ۴	۰/۳۵۱-***	۵/۳۸۱	تایید
*در سطح اطمینان ۹۰٪ مورد تایید است			
**در سطح اطمینان ۹۵٪ مورد تایید است			
***در سطح اطمینان ۹۹٪ مورد تایید است			

رقم ۱/۶۴۴ برای معناداری با ۱۰ درصد خطا، ۱/۹۶ برای ۵ درصد خطا، ۲/۵۲ برای ۱ درصد خطا و ۳/۳۲ برای ۱ درصد خطا می‌باشد.

همان‌گونه که در جدول شماره ۳ مشخص است، برندسازی داخلی تأثیری معادل ۰/۴۸۲- بر روی رفتار ضدشهروندی سازمانی دارد که عدد منفی نشان دهنده معکوس بودن روابط این دو متغیر می‌باشد، افزون بر این، این تأثیر با عدد معنی‌داری ۱۱/۴۲ در سطح ۹۹۹ درصد معنی‌دار است؛ بنابراین فرضیه اول پژوهش تحت عنوان «برندسازی داخلی تأثیر معکوس و معناداری بر رفتار ضدشهروندی سازمانی دارد» مورد تأیید قرار می‌گیرد. برندسازی داخلی بر تناسب فرد با سازمان، تأثیری معادل ۰/۲۵۳ دارد؛ به‌علاوه این تأثیر با عدد معنی‌داری ۲/۰۸۴ در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار است؛ از این‌رو فرضیه دوم پژوهش تحت عنوان «برندسازی داخلی تأثیر مثبت و معناداری بر تناسب فرد با سازمان دارد» مورد تأیید قرار گرفته است. همچنین تناسب فرد با سازمان بر رفتار ضدشهروندی سازمانی تأثیری معادل ۰/۲۵۴- دارد، که عدد منفی نشان دهنده معکوس بودن روابط این دو متغیر می‌باشد، افزون بر این، این تأثیر با عدد معنی‌داری ۲/۵۹۹ در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنی‌دار است. از این‌رو فرضیه سوم پژوهش تحت عنوان «تناسب فرد با سازمان تأثیر معکوس و معناداری بر رفتار ضدشهروندی دارد» مورد تأیید قرار گرفته است. در نهایت برندسازی داخلی با توجه به نقش میانجی تناسب فرد با سازمان، تأثیری معادل ۰/۳۵۱- بر روی رفتار ضدشهروندی سازمانی دارد که با عدد معنی‌داری ۵/۳۸۱ در سطح ۹۹ درصد معنی‌دار است؛ بنابراین فرضیه چهارم پژوهش تحت عنوان «برندسازی داخلی از طریق تناسب فرد با سازمان، تأثیر معکوس و معناداری بر رفتار ضدشهروندی سازمانی دارد» مورد تأیید قرار می‌گیرد.

## بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش به بررسی اثر برندسازی داخلی بر بروز رفتارهای ضدشهروندی سازمانی و تحلیل نقش واسطه‌تناسب فرد و سازمان بر آن در بین کارکنان کارخانه بهپاک شهرستان بهشهر با چهار فرضیه پرداخته است.

نتایج فرضیه اول نشان دادند که برندسازی داخلی بر بروز رفتارهای ضدشهروندی سازمانی در میان کارکنان، اثر مستقیم منفی و معناداری دارد. در این راستا نتایج پژوهش‌های پانچایسری، ایوانچیتزکی و ویلسون (۲۰۰۹)، پانچایسری و ویلسون (۲۰۱۱) و لی، کیم و یونگ کیم (۲۰۱۴) نشان دادند که تقویت برند درون سازمانی، باعث افزایش میزان رضایت شغلی و تعلق بیشتر کارکنان به سازمان می‌شود و این می‌تواند زمینه‌ساز مناسبی برای عدم تمایل آنها به بروز رفتارهای ضدشهروندی در درون سازمان باشد.

نتایج فرضیه دوم نشان دادند که متغیر برندسازی داخلی بر تناسب فرد و سازمان، اثر مثبت معناداری دارد. این یافته با نتایج مطالعات آشا و جیوتی (۲۰۱۳)، والستر و لیندگرین (۲۰۱۲)، نیکولاس (۲۰۱۰) و ماتاندا و نویسی (۲۰۱۳) مطابقت دارد. آشا و جیوتی (۲۰۱۳) در مقاله خود عنوان می‌کنند که درجایی که سازمان نیازمند این است تا تناسب و سازگاری را میان کارکنان با سازمان برقرار نماید، ارتباطات داخلی و آموزش به‌عنوان ابعاد شناخته‌شده فرایند برندسازی داخلی می‌توانند نقش تأثیرگذاری را برای ایجاد تناسب و سازگاری میان ارزش‌های شخصی کارکنان سازمان و ارزش‌های سازمانی ایفا نماید و متقابلاً اجرای اقدامات لازم در جهت برقراری تناسب میان ارزش‌های شخصی کارکنان و ارزش‌های سازمانی به نحو احسن، تأثیر مثبت و معناداری بر روی بهبود و تقویت اجرای فرایند برندسازی داخلی در درون سازمان خواهد گذاشت. از طرف دیگر ماتاندا و نویسی (۲۰۱۳) در مقاله خود اعلام کردند که برندسازی داخلی از طریق همراستا کردن ارزش‌های فردی کارکنان با ارزش‌های مربوط به برند سازمان می‌تواند باعث افزایش میزان تناسب فرد و سازمان شود.

نتایج فرضیه سوم در پژوهش حاضر نیز نشان داد که متغیر تناسب فرد و سازمان بر بروز رفتارهای ضدشهروندی سازمانی از طرف کارکنان تأثیر منفی و معناداری دارد. اگر چه تاکنون این رابطه به طور مستقیم مورد بررسی قرار نگرفته است اما می‌توان با مطالعه مبانی نظری موجود درستی این فرضیه را مورد بررسی قرار داد. بیشواش و باتنگار<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) و کیم، آریه، لوی و کیم (۲۰۱۳) هر کدام به صورت جداگانه در مقالات خود مطرح کردند که تناسب فرد و سازمان می‌تواند

1. Biswas and Bhatnagar

باعث افزایش میزان رضایت شغلی کارکنان گردد. کیم، آریه، لوی و کیم (۲۰۱۳) در مقاله خود بیان می کنند که تناسب فرد و سازمان می تواند موجب افزایش میزان تعهد کارکنان، بهبود عملکرد و همچنین رضایت شغلی کارکنان شود و از این رو بر توجه به تناسب فرد و سازمان به عنوان عاملی تاثیرگذار بر نگرش و رفتار کارکنان به خصوص در مراحل مربوط به استخدام کارکنان، تاکید می کند. از طرف دیگر تونا، غزاوی، یسیلتاس و ارسلان (۲۰۱۴) نارضایتی شغلی کارکنان را به عنوان یکی از مهم ترین عواملی که باعث نادیده گرفته شدن هنجارهای سازمانی از طرف کارکنان می شود، در نظر گرفته اند و پیشنهاد می کنند که از آنجا که بروز رفتارهای ضد شهروندی در درون سازمان ناشی از عدم رضایت و نگرش منفی کارکنان نسبت به سازمان است می بایست اقدامات لازم در جهت ایجاد نگرش مثبت کارکنان نسبت به سازمان و همچنین افزایش میزان رضایت شغلی کارکنان صورت بگیرد و همانطور که مطرح شد تناسب فرد و سازمان به عنوان یکی از این اقدامات می تواند مانع بروز رفتارهای ضد شهروندی از طرف کارکنان شود.

یافته های فرضیه چهارم نشان داد که فعالیت های برندسازی داخلی، از طریق تقویت تناسب فرد و سازمان، بر بروز رفتارهای ضد شهروندی سازمانی اثر منفی معناداری دارد. بنابراین می توان بیان کرد که اگر فعالیت های برندسازی داخلی در کارخانه بهیچ صورت بگیرد، باعث تناسب بیشتر کارکنان با سازمان شده و در نتیجه کارکنان به دنبال افزایش میزان بهره وری خود در محیط کار می باشند و در چنین شرایطی میزان بروز رفتارهای ضد شهروندی سازمانی توسط آنها به میزان قابل ملاحظه ای کاهش پیدا می کند.

بر مبنای نتایجی که در این پژوهش حاصل گردید، پیشنهادهای زیر جهت استفاده مسؤلان، مدیران و کارشناسان نظام اداری و همچنین پژوهشگران ارائه می گردد:

- برنامه ریزی و اجرای کامل تمام ابعاد برندسازی داخلی، به عنوان یک نظام جامع.
- به کارگیری حداکثر ظرفیت موجود به منظور همسویی ارزش های فردی و سازمانی در درون سازمان از طریق گسترش ارتباطات داخلی و آموزش کارکنان.
- توجه به میزان تناسب و هماهنگی فرد با سازمان، جهت جلوگیری از بروز رفتارهای ضد شهروندی در مراحل جذب و استخدام.

به محققین نیز توصیه می گردد که: ۱- ارتباط بین برندسازی داخلی، تناسب فرد و سازمان و بروز رفتارهای ضد شهروندی، در بستر سازمانی متفاوت مورد بررسی قرار گیرد. ۲- انجام پژوهشی فراتحلیل از ارتباط بین متغیرها و استفاده از همبستگی های به دست آمده و برآورد اندازه اثر آن ها، برای به دست آمدن رابطه واقعی آن ها پیشنهاد می شود.

## References

- Asha, C. S., & Jyothi, P. (2013). Internal Branding: Exploring the Employee's Perspective, *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing*, 3(2), 1-27.
- Barnes, J.G. (2003). Establishing meaningful customer relationships: Why some companies and brands mean more to their customers. *Managing Service Quality*, 13(3), 178-186.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Blackett, T., & Harrison, T. (2001). Brand medicine: Use and future potential of branding in pharmaceutical markets. *International Journal of Medical Marketing*, 2(1), 33-49.
- Borden, R. (2010). American Eagle outfitters creates a branded intranet that unites its associates. *Global Business and Organizational Excellence*, 29(2), 40-46.
- Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, 12(4), 279-300.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 67, 294-311.
- Cable, D. M., & Parsons, C. R. (2001). Person organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 1-23.
- De Chernatony, L., Cottam, S., & Segal-Horn, S. (2006). Communicating services brands' values internally and externally. *Service Industries Journal*, 26(8), 819-836.

- Du Preez, R., & Bendixen, M. T. (2015). The impact of internal brand management on employee job satisfaction, brand commitment and intention to stay. *International Journal of Bank Marketing*, 33(1), 78-91.
- Gholipour, A. & Pourezat, A. (2009). Consequences of a sense of organizational injustice, *Second impression*, 5(8), 32-51 [In Persian].
- Gholipour, A., Pourezat, A. & Saedinezhad, M. (2008) . Antecedents of anti citizenship behaviors in organizations, *Iranian journal of management sciences*, 2(8), 1-29 [In Persian].
- Greenidge, D., Devonish, D., & Alleyne, P. (2014). The relationship between ability-based emotional intelligence and contextual performance and counterproductive work behaviors: A test of the mediating effects of job satisfaction. *Human Performance*, 27(3), 225-242.
- Heinonen, Kristina, (2014), multiple perspectives on customer relationships, *International Journal of Bank Marketing*, 32(6), 450 – 456.
- Helmi, S. (2016). Evaluation of the relationship between employees EQ and factors of anti-citizenship organizational behavior. *International Journal of Humanities and Cultural Studies (IJHCS)*ISSN 2356-5926, 1(1), 60-76.
- Herington, C., Johnson, L. W., & Scott, D. (2006). Internal relationships: Linking practitioner literature and relationship marketing theory. *European Business Review*, 18(5), 364–381.
- Jansen, K. J., & Kristof-Brown, A. (2006). Toward a multidimensional theory of person environment fit. *Journal of Managerial Issues*, 18, 193–212.
- Jelinek,R.; Ahearn,M.(2006). The ABC's of ACB: Unveiling a clear and present danger in the sales force, *Industrial Marketing Management*, 35, 457 – 467.
- Kim, T. Y., Aryee, S., Loi, R., & Kim, S. P. (2013). Person–organization fit and employee outcomes: test of a social exchange model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(19), 3719-3737.
- KO, J., & Hur, S. (2014). The impacts of employee benefits, procedural justice, and managerial trustworthiness on work attitudes: Integrated understanding

- based on social exchange theory. *Public Administration Review*, 74(2), 176-187.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A metaanalysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.
- Matanda, M. J., & Ndubisi, N.O.(2013). Internal marketing, internal branding, and organizational outcomes: The moderating role of perceived goal congruence, *Journal of Marketing Management*, 29(9-10), 1030-1055.
- McQuiston, D.H.(2004). Successful branding of a commodity product: The case of RAEX LASER Steel. *Industrial Marketing Management*, 33(4), 345.
- Miles, S. J. & Mangold, G. (2004). A Conceptualization of the Employee Branding Process, *Journal of Relationship Marketing*, 3 (2/3), 65-87.
- Mostafa, A. M. S., & Gould-Williams, J. S. (2014). Testing the mediation effect of person–organization fit on the relationship between high performance HR practices and employee outcomes in the Egyptian public sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(2), 276-292.
- Özçelik, G., & Fındıklı, M.A.(2014). The Relationship between Internal Branding and Organizational Citizenship Behaviour: The Mediating Role of Person-Organization Fit. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1120-1128.
- Pearce, C. L. & Giacalone, R.A.(2003). Teams Behaving Badly: Factors Associated with Anti-Citizenship Behavior in Teams, *Journal of Applied Social Psychology*, 33(1), 58-75.
- Preez, R., & Bendixen, M.T.(2015). The impact of internal brand management on employee job satisfaction, brand commitment and intention to stay. *International Journal of Bank Marketing*, 33(1), 78-91.
- Swarayi, S. (2013). The employee perspective of internal branding processes: A quantitative study (Doctoral dissertation, Minne-apolis: Capella University).

- Punjaisri, K., & Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journals of Brand Management*, 15(1), 57–70.
- Punjaisri, K., & Wilson, A. (2011). Internal branding process: Key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing*, 45(9/10), 1521–1537.
- Seguchi, T. & Huber, V. (2011), The use of person-organization fit and person-job fit information in making selection decisions, *Organizational Behaviour and Human Decision Processes* 116, 203-216.
- Tosti, D. T., & Stotz, R. D. (2001). Brand: Building your brand from the inside out. *Marketing Management*, 10(2), 28–33.
- Tuna, M., Ghazzawi, I., Yesiltas, M., Tuna, A. A., & Arslan, S. (2016). The effects of the perceived external prestige of the organization on employee deviant workplace behavior: The mediating role of job satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(2), 366-396.
- Van Vianen, A., Shen, C., & Chuang, A. (2011). Person-organization and person-supervisor fits: Employee commitments in China context. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 906-926.
- Vomberg, A., Homburg, C., & Bornemann, T. (2015). Talented people and strong brands: The contribution of human capital and brand equity to firm value. *Strategic Management Journal*, 36(13), 2122-2131.
- Wei, Y-C. (2012). Person-Organization Fit and Organizational Citizenship Behavior: Time Perspective, *Journal of Management and Organization*, 18(6), 833-844.
- Yu, K.Y.T.(2014),Person–organization fit effects on organizational attraction: A test of an expectations-based model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124(1), 75-94.
- Yu, K.Y.T.(2014),Person–organization fit effects on organizational attraction: A test of an expectations-based model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124(1), 75-94.

## The Impact of Internal Branding on Anti-Citizenship Behavior: The Mediating Role of Person-Organization Fit

*Ahmad Kazemi Gorji*<sup>\*1</sup>

*Akram Hadizadeh moghadam*<sup>2</sup>

*Mohammad Hamidian*<sup>3</sup>

*Sajad Mazareii*<sup>4</sup>

-----  
Date of receipt: 2018.06.12

Date of acceptance:2020.03.01  
-----

### Abstract

One of the ubiquitous problems in modern organizations are suffering from in the realm of human capital concerns lethargy, hypothyroidism, aggression, bullying, obstinacy, intimidation and implacability which can deteriorate organizational performance, interpersonal relations and employees' cooperativeness. Successful companies employ internal branding in order to reduce such undesirable behaviors and what determines their success rate is the extent of Person-Organization Fit. Hence, the current study was undertaken at Behpak Factory in Behshahr, Iran, to examine the impact of internal branding on the employees' anti-citizenship organizational behavior with respect to the mediating role of Person-Organization Fit. The research sample comprised 140 employees at Behpak Factory who were randomly selected to complete the research questionnaire comprising multidimensional measures of internal branding, Person-Organization Fit and anti-citizenship organizational behavior. The collected data were analyzed via SPSS, PLS and Structural Equation Modelling (SEM). With regard to the first research hypothesis, the results of the analyses verified the significant positive effect of internal branding on the Person-Organization Fit (-.25), and the significant negative effect of internal branding together with Person-Organization Fit (-.48, -.25) on anti-citizenship organizational behavior, confirming the second and the third research hypotheses. Finally, Person-Organization Fit was found to mediate the relationship between internal branding and anti-citizenship organizational behavior, confirming the fourth research hypothesis.

**Key Words** Anti-Citizenship Organizational Behavior, Internal Branding, Person – organization Fit,

---

1. PHD Student, Department of Business Administration, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. a\_kazemigorji@sbu.ac.ir

2. Associate Professor, Department of State Management, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. hadizadeh6@gmail.com

3. PHD Student in Business Administration, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. s.mazarei@mail.sbu.ac.ir

4. Department of State Management, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. hamidian@outlook.com