

تبیین و تحلیل ذهنیت‌شناختی رهبری برندگرا در سازمان‌های صنعتی با کاربست کیو

عبدالله ساعدی^{۱*}، مینا حسینی^۲

^۱ استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران (نویسنده مسئول)

^۲ کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران.

تاریخ دریافت: 1402/03/01 تاریخ انتشار: 1402/04/01

Explanation and psychological analysis of brand-oriented leadership in industrial organizations using Q Abdollah Saedi^{1*}, Mina hoseini²

¹Assistant Professor, Department of Business Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran (Corresponding Author).

² Msc Business Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

Received: (22/05/2023) Accepted: (22/06/2023)

شناسه یکتا : asm.pgu.ac.ir/article_712668.html

Abstract

Objective: Brand-oriented leadership is considered a type of internal branding and its purpose is to promote the brand within the organization and from the employees. The current research was carried out with the aim of explaining and analyzing the brand-oriented leadership in industrial organizations using the Q approach.

Methodology: This research is classified as a mixed research in terms of practical purpose and in terms of nature and method. The statistical population of the research is made up of managers of industrial organizations, 19 people were selected as a statistical sample using the purposeful sampling method and based on the principle of theoretical adequacy. According to the research approach in the qualitative part, first with 19 interviews, the space of discourse was obtained, and by using their views and opinions, samples, cue options, and finally, a set of cues were obtained. Then, in the quantitative part of the research, using Spss21, the data obtained from the qualitative part were analyzed and examined.

Findings: The findings of the research show that promoting positive attitude, promoting brand citizenship behavior, brand adherence, positive portrayal of the brand, inducing emotional attachment to the brand, strengthening internal branding and transferring brand identity are eight mental patterns of managers in line with brand-oriented leadership in the organization. They are industrial.

Conclusion: By communicating the brand identity to the employees, brand-oriented leaders will lay the groundwork for internal and external branding. In fact, by making the organization's brand image look positive

چکیده

هدف: رهبری برندگرا نوعی برندسازی داخلی تلقی می‌شود و هدف از آن ترویج برند در درون سازمان و از سوی کارکنان است. پژوهش حاضر با هدف تبیین و تحلیل ذهنیت-شناختی رهبری برندگرا در سازمان‌های صنعتی با استفاده از رویکرد کیو انجام پذیرفت.

روش‌شناسی: این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از حیث ماهیت و روش در زمره پژوهش‌های آمیخته قرار می‌گیرد. جامعه آماری پژوهش را مدیران سازمان‌های صنعتی تشکیل می‌دهند که با استفاده روش نمونه‌گیری هدفمند و بر مبنای اصل کفایت نظری 19 نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. با توجه به رویکرد پژوهش در بخش کیفی ابتدا با 19 مصاحبه فضای گفتمان حاصل شد و با استفاده از دیدگاه‌ها و نظرات آن‌ها نمونه، گزینه کیو و در نهایت مجموعه کیو به‌دست آمد. سپس در بخش کمی پژوهش با بهره‌گیری از Spss نسخه 21 داده‌های به‌دست آمده از بخش کیفی مورد تحلیل و بررسی قرار گرفت.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مروج نگرش مثبت، ترویج رفتار شهروندی برند، پایبندی به برند، تصویرسازی مثبت از برند، القاء وابستگی عاطفی به برند، تقویت برندسازی داخلی و انتقال هویت برند هشت الگوی ذهنی مدیران در راستای رهبری برندگرا در سازمان‌های صنعتی می‌باشند.

نتیجه‌گیری: رهبران برندگرا با مخابره هویت برند به کارکنان، زمینه‌ساز هر چه بهتر برندسازی داخلی و خارجی خواهند بود. در واقع آنها با مثبت جلوه دادن تصویر برند سازمان و همچنین جذاب نمودن آن ابتدا حمایت و پشتیبانی ذی‌نفعان اصلی سازمان یعنی کارکنان را در مورد برند جلب نموده و کارکنان نیز در برخورد با ارباب‌رجوع به خوبی به انتظارات مشتریان پاسخ می‌دهند. **واژه‌های کلیدی:** برند، رهبری برندگرا، سازمان‌های صنعتی، رویکرد کیو.

Corresponding author: Abdollah Saedi

Email: saedi.a@lu.ac.ir

the customers in dealing with the boss. **Keywords:** and also making it attractive, they first attract the support and support of the main stakeholders of the organization, i.e. the employees, regarding the brand, and the employees respond well to the expectations of **brand, brand-oriented leadership, industrial organizations, Q approach.**

مقدمه

پیشرفت‌های تکنولوژی در دنیای کنونی هر روز صفحه جدیدی از تازه‌های خود را به نمایش گذاشته و با انتخاب‌های متنوع و متعدد، رقابت برای جلب توجه مشتری را شدیدتر ساخته است. بدیهی است که ویژگی‌ها و کیفیت‌های مشابه محصولات برای متقاعد کردن مشتریان به این رقابت فشرده دامن می‌زند (هاریانجا و سارتیکا¹، 2022). به این ترتیب بهتر بودن در رقابت‌ها حرف نخست را می‌زند، باید تلاش نمود تا تصویر مناسبی از خود بر جای گذاشت. رشد صنایع طی سالیان اخیر و ورود کسب‌وکارهای مختلف در عرصه تجارت این حقیقت را بازگو می‌کند که برند شدن نیازی است که بیش از پیش خود نمایی می‌کند (هانا و همکاران²، 2021). برندسازی یکی از مهم‌ترین ابعاد هر کسب و کاری است که مزایای بی شماری را به همراه دارد. استراتژی برند قوی و مؤثر کمک می‌کند تا تجربه‌ای مثبت در ضمیر ناخودآگاه مصرف کننده ایجاد شود تا برند یا نام تجاری مورد علاقه خود را هیچ گاه از یاد نبرد (آنایا سانچز و همکاران³، 2020). در واقع می‌توان گفت برند شناسنامه یک کسب و کار است که بهتر دیده شدن و کسب شهرت و اعتبار در محیط را به راحتی میسر می‌سازد (ژیوی و همکاران⁴، 2021). با این اوصاف برندسازی و تلاش برای حفظ و ماندگاری آن متأثر از عوامل بسیاری است. به عنوان مثال تعاملات و رفتار کارکنان با مشتری عامل مهمی برای موفقیت در ساخت برند تلقی می‌شود. به عبارتی ادراکات مشتری از برند تحت تأثیر رفتار کارکنان قرار می‌گیرد (عمر و همکاران⁵، 2020). از طرفی رهبران در برندسازی سازمان نقش بسزایی ایفا می‌کنند و می‌توانند در بازتاب برندی که سازمان یا صنعت در آرزوی آن است، تأثیر عمیقی بگذارند (لیو و همکاران⁶، 2013). رهبری برندگرا⁷ نوعی برندسازی داخلی تلقی می‌شود و هدف از آن ترفیع برند در درون سازمان و از سوی کارکنان است. به دیگر سخن رهبری برندگرا بیان می‌کند که چگونه رفتار، نگرش، قدرت، صفات و دیگر ویژگی‌های رهبر می‌تواند بر نگرش و رفتار کارکنان اثر بگذارد (فلاحی و همکاران، 1399).

¹ . Hariandja & Sartika

² . Hanna et al

³ . Anaya-Sanchez et al

⁴ . Zhiwei

⁵ . Omar et al

⁶ . Liu et al

⁷ . Brand-oriented Leadership

برند و برندسازی یکی از مباحث اصلی در حوزه بازاریابی است به نحوی که اهمیت آن در پژوهش‌های علمی بسیار مورد تأکید است. برندسازی می‌تواند در دو سطح داخلی و خارجی انجام گیرد. تلاش سازمان جهت ایجاد تصویری ماندگار در ذهن مشتریان تداعی‌گر برندسازی خارجی است. از طرفی بهبود رفتار و ادراک کنان به عنوان مشتریان درونی نشان دهنده برندسازی داخلی است (هوانگ و لای¹، 2021). براین اساس برندسازی داخلی بر برندسازی خارجی مقدم است و تا برند سازمان برای کارکنان مشخص و تثبیت نشود، امکان تقویت آن در منظر مشتریان بیرونی میسر نخواهد بود (اولریکا²، 2021). رهبران برندگرا از جمله اهرم‌های مناسب برای تقویت برندسازی داخلی محسوب می‌شوند که بر سیستم‌های ارزشی و آرمان‌های کارکنان تأثیر می‌گذارند که این امر باعث می‌شود تا آن‌ها به خاطر برند، فراتر از منافع شخصی خویش عمل کنند. در واقع این‌گونه رهبران کارکنان را انگیزه‌مند ساخته با توسل به ارزش‌ها و احساسات، مطابق برند رفتار نمایند (ترگلاو و همکاران³، 2016). شاید اینگونه تصور شود که معرفی برند تنها برای مشتریان سازمان مهم است و نیازی نیست که این امر ابتدا از درون سازمان شکل گیرد. از طرفی رهبران با هر سبک و سیاقی نقش مهم و غیرقابل انکاری برای موقعیت و جایگاه سازمان ایفا می‌کنند. بدون شک رشد و شکوفایی سازمان‌های صنعتی، رونق اقتصادی را در پی خواهد داشت. عوامل و راهکارهای بسیاری را می‌تواند برشمرد که می‌تواند صنایع تجاری را متحول سازند. برندسازی یا آنچه که نشان‌دهنده نام تجاری سازمان است، یکی از مهم‌ترین دارایی‌های آن محسوب می‌شود. بنابراین، یکی از عواملی که می‌تواند در برندسازی سازمان به‌خصوص در حوزه داخلی مفید و اثربخش باشد، رهبری است. در واقع اصطلاح رهبری برندگرا دربرگیرنده آن است که سازمان ابتدا باید از درون نام و نشان تجاری خود را تثبیت نمایند. چرا که نباید از این نکته غافل ماند که کارکنان مدافعان اصلی سازمان هستند و با تعاملات مستقیمی که با مشتریان دارند؛ قادر خواهند بود تصویر مثبتی از سازمان در ذهن ارباب رجوع خلق نمایند. به دیگر سخن رهبران برندگرا با مخابره هویت برند به کارکنان، زمینه‌ساز هر چه بهتر برندسازی خارجی خواهند بود. در این راستا باید اذعان داشت که به دلیل فقر مطالعاتی به‌خصوص در پژوهش‌های داخلی و همچنین عدم توجه به پدیده فوق‌الذکر در مطالعات آمیخته، پژوهش حاضر بر آن است تا الگوهای ذهنی و یا به عبارتی ذهنیت مدیران سازمان‌های صنعتی را در خصوص پدیده رهبری برندگرا با استفاده از رویکرد کیو مورد تحلیل و بررسی قرار دهد که از این حیث وجه نوآوری پژوهش را نشان می‌دهد.

1. Huang & Lai

2. Ulrika

3. Tergrav et al

پیشینه نظری

مفهوم برند

اصطلاح برند از واژه اسکاندیناوی برندر¹ گرفته شده که به معنای داغ زدن (نشانه‌گذاری) روی بدن حیوانات است. برند یک نام، طرح، نماد و یا هر ویژگی دیگری است که هدف آن شناساندن محصولات و خدمات یک (فرد، گروه یا سازمان) به مشتریان و نیز ایجاد تمایز نسبت به رقبا است (جیون²، 2017). می‌توان برند را با معانی بسیار متفاوتی بیان کرد به‌عنوان مثال برند توقع مشتری در مورد محصول را شکل می‌دهد (مینگیون³، 2015)، برند نشان‌دهنده قولی است که محصول بنابر توقع مشتری بدان عمل می‌کند (سانتینی و همکاران⁴، 2018)، متمایزکننده محصولات و خدمات از همدیگر (ایگلسیاس و همکاران⁵، 2019)، ادراکی که در ذهن مشتری شکل می‌گیرد (کلمن و همکاران⁶، 2015) و یا برند راهکاری برای جایگاه‌سازی و جایگاه‌یابی است (کلر و سوامیناتان⁷، 2020). درواقع برند مجموعه‌ای از تصاویر و ایده‌هایی است که یک تولیدکننده را به نمایش می‌گذارد (زاواکالا⁸، 2021). برند این خاصیت را دارد که زمانی که برای مشتری مورد قبول واقع شود برای وی در ذخیره‌سازی زمان و انرژی از طریق خرید مجدد و وفاداری کمک نماید. در حقیقت برند فرایند تصمیم‌گیری مشتری را راحت می‌کند و به علت وفاداری به آن از تحقیق و تفحص در خصوص دیگر برندها اجتناب می‌نماید (بالمر و پودنار⁹، 2021). بنابراین، در یک مفهوم کلی می‌توان اذعان داشت که برند هویت یک سازمان است و منافع اقتصادی زیادی را برای سازمان تضمین خواهند کرد (کیم و لی¹⁰، 2017).

رهبری برندگرا

بدیهی است که رهبران نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت یا شکست استراتژی‌ها و برنامه‌های سازمان دارند. آن‌ها می‌توانند با رفتار، نگرش و عملکرد خود سازمان را به سر منزل مقصود یا به کام مرگ بکشانند. همان‌طور که گفته شد رهبری برندگرا اهرم و یا منبع مهمی برای برندسازی داخلی است (ترگلاو و همکاران¹¹، 2016). چانگ و همکاران¹² (2015) اظهار می‌دارند که

¹ . Brander

² . Jeon

³ . Mingione

⁴ . Santini et al

⁵ . Iglesias et al

⁶ . Coleman et al

⁷ . Keller & Swaminathan

⁸ . Zwakala

⁹ . Balmer & Podnar

¹⁰ . Kim & Lee

¹¹ . Terlav et al

¹² . Chang et al

رهبران برندگرا به رفتار شهروندی برند کمک می‌کنند. سبک رهبری برندگرا یکی از موثرترین رویکردهای رهبری در ایجاد نگرش مثبت کارکنان به برند و رفتار حمایتی برند در زمینه برندسازی کارکنان کمک می‌کنند (دیمان و آرورا¹، 2020). به عبارتی دیگر رهبران برندگرا ارتباط بین رفتار کارکنان و هویت برند را بهبود می‌بخشند. در حقیقت آن‌ها (رهبران برندگرا) با تشویق و ترغیب کارکنان به تغییرات رفتاری در خصوص برند سازمان، اقدام به برندسازی داخلی می‌کنند (تیبی و همکاران²، 2018). در صناعی که در آن‌ها تماس مستقیم بین سازمان و ارباب رجوع (مشتري) وجود دارد، نقش رهبران برندگرا پررنگ‌تر می‌شود. در واقع این‌گونه رهبران سعی می‌کنند میزان علاقه و وفاداری کارکنان به برند را روزبه‌روز افزایش دهند و رفتارهای فرانقشی از خود نشان دهند (آیروم و تامر³، 2020). بدون شک هر سازمان و هر نهادی در فرایند برندسازی سعی دارد که تصویر مطلوب و مناسبی از خود در ذهن مشتریان ایجاد نماید. این امر در درجه اول از طریق کارکنان سازمان امکان‌پذیر است که تعامل مستقیمی با مشتریان دارند و رفتار آن‌ها می‌تواند تثبیت‌کننده یا مخدوش‌کننده برند سازمان باشد. رهبران برندگرا با ایجاد وابستگی عاطفی کارکنان به برند، رفتار آن‌ها را جهت می‌دهند تا رفتاری در شأن نام تجاری سازمان از خود نشان دهند. رهبران برندگرا با نام تجاری زندگی می‌کنند تا الگوی مناسبی برای کارکنان خود باشد (سیمی⁴، 2019). بنابراین در یک جمع‌بندی کلی می‌توان ویژگی‌های رهبران برندگرا این‌گونه برشمرد 1- عمل به‌عنوان الگوی نقش و زندگی با ارزش‌های برند (نفوذ آرمانی⁵)، 2- ارائه چشم اندازی متمایز و گیرا از برند و برانگیختن درگیری شخصی و غرور به برند (انگیزش الهام بخش⁶)، 3- تشویق کارکنان برای به چالش کشیدن شغل خود از منظر برند و سپس توانمندسازی و کمک به آن‌ها در تفسیر و مضامین برند (ترغیب ذهنی⁷) و 4- آموزش و راهنمایی کارکنان برای رشد یافتن در نقش خود به‌عنوان نمایندگان برند (ملاحظات فردی⁸) (فلاحی و همکاران، 1399). رهبران برندگرا تأثیر قابل توجهی بر کارکنان در هویت به برند سازمان دارند. در واقع کارکنان برند سازمان را به‌عنوان برند خود می‌پذیرند و به بازیگرانی فعال تبدیل می‌شوند که هویت برند را در هویت نقش خود درونی می‌کنند (بوئو و همکاران⁹، 2019). رهبران برندگرا عمل درونی کردن ارزش‌های برند را تسهیل نمود و احتمال خروج از

¹. Dhiman & Arora

². Tibebe et al

³. Ayrom & Tumer

⁴. Simi

⁵. Idealized influence

⁶. Inspirational motivation

⁷. Intellectual stimulation

⁸. Individualized consideration

⁹. Bueno et al

خدمت کارکنان را کاهش می‌دهند. ترک خدمت به تمایل آگاهانه و عمدی برای ترک سازمان اشاره دارد. به این ترتیب، رهبری برندگرا مکانیزمی موثر برای ایجاد انگیزه در کارکنان می‌باشد که خروج از خدمت آن‌ها را سرکوب می‌کند. به بیانی دیگر رهبران برندگرا محیطی را فراهم می‌سازند که در آن کارکنان خط مقدم بتوانند پیشنهادات ارائه خدمات خود را آشکارا بیان کنند (اولگباده و کاراته‌په¹، 2019). همچنین می‌توان گفت که رهبران برندگرا نقش حائز اهمیتی در تحریک احساسات کارکنان دارند تا به ارزش‌های برند عمل کنند. در حقیقت رهبران برندگرا به نحوی کارکنان را هدایت می‌کنند تا به تعهدات‌شان نسبت به برند پایبند بوده و خواسته‌های سازمان را بر خواسته‌های خویش ترجیح دهند (آیروم و تامر²، 2020).

رهبری برندگرا و مدیریت ارشد

رهبری منبع مهمی برای برندسازی داخلی دانسته شده است، از طرفی طیف گسترده‌ای از سبک‌های رهبری ارائه شده است. رهبری تحول‌آمیز با تأکید بر برند به‌عنوان مؤثرترین روش در اجرای برندسازی داخلی و تولید تعهد برند در مدیریت برند داخلی پیشنهاد شده است. رهبران برندگرا، پایداری ارزش‌ها و اولویت‌های کارکنان را با اهداف برند لحاظ می‌نمایند (اولریچ و اسمالوود³، 2007). با در نظر گرفتن چشم‌انداز الهام‌بخش و ایجاد انگیزه، سبب فراتر رفتن کارکنان از منافع شخصی خود می‌گردند. رهبری برند به‌عنوان رویکرد رهبران تعریف می‌شود که سبب می‌گردد تا کارکنان با توجه به ارزش‌ها و احساسات خود، مطابق با برند عمل نمایند. این نوع رهبران رفتارهایی را به نمایش می‌گذارند که شامل عمل به‌عنوان یک الگوی نقش و زندگی اصیل از ارزش‌های تجاری است و در جهت برقراری ارتباط با هویت برند به کارمندان و نشان دادن غرور شخصی گام برمی‌دارند (ترگلاو و همکاران⁴، 2016). رهبران نقش مؤثری در ترجمه وعده برند به عمل، در فرایند برندسازی دارند. اثرگذاری بر برندسازی داخلی تنها شامل ارتباط کلامی نمی‌شود؛ بلکه ارتباط غیرکلامی نیز در رفتار و تعامل آن‌ها بیان می‌گردد. اغلب مدیران توافق دارند که گفت‌وگو بدون پشتیبانی صحیح رفتاری، اهمیت چندانی نخواهد داشت. در میان رفتارهای مهم رهبری، مدیران رفتارهایی مانند نشان دادن تعهد، ارزش‌های نام تجاری زندگی و اعتماد به نفس را تشخیص می‌دهند. علاوه بر این، رهبران موفق به‌طور پیوسته و مکرر پیام‌هایی را به کارمندان درمورد هویت برند و تعهد به زندگی در وعده‌های برند ابلاغ می‌کنند (پیهلر و همکاران⁵، 2021). رهبری برندگرا برای ایجاد تعهد کارمندان بایستی در همه سطوح مورد تشویق قرار گیرد. لذا نباید از سطح کلان مربوط به مدیریت برتر چشم‌پوشی شود. رهبری

¹ . Olugbade & Karatepe

² . Ayrom & Tumer

³ . Ulrich & Smallwood

⁴ . Terglav et al

⁵ . Piehler

مارک سازگار و برتر از مدیران ارشد می‌تواند اطمینان حاصل کند که کارکنان خط‌مقدم هویت برند سازمانی را درک نموده و ارزش‌های برند را می‌پذیرند. همچنین اعتماد و اطمینان بالایی را در سازمان برقرار نموده و در نتیجه نگرش مثبت برند را ایجاد می‌کنند. رفتارهای موجود بر روی نام تجاری مدیران و پشتیبانی شدید و قابل مشاهده، به‌عنوان ابزارهای مهم برندسازی داخلی تلقی می‌شوند که با برند سازمانی هم‌ترازی ایجاد می‌کنند. مدل‌های نقش داخلی بهترین رویکرد برای کلامی کردن هویت برند دانسته شده است. شخصیت‌ها، مانند یک مدیرعامل قوی، قابل رویت یا مدیر ارشد با چشم‌انداز کاملاً مشخص برند که کاملاً نمایانگر برند است؛ مدل‌های نقش قدرتمند هستند. در صورتی که این فرایند توسط کلمات و اقدامات مدیریت عالی پشتیبانی شود؛ کارمندان تلاش بیشتری در جدی گرفتن مارک تجاری داخلی خواهند داشت. لذا نام تجاری داخلی بایستی از ابتدای کار با مدیرعامل و مدیران ارشد معتقد به برند شروع شود و از فرایند برندسازی حمایت نماید (اولگباده و کاراته‌په¹، 2019). به‌عنوان مدل‌های مهم، مدیران ارشد آرمان‌ها و ارزش‌های مرتبه بالاتری را در بین پیروان تلقین می‌کنند. علی‌رغم استدلال‌ها برای اهمیت مدیریت برتر، نقش آن‌ها به ندرت در مدیریت برند داخلی بررسی شده است. مدیریت ارشد حتی در سازمان‌های کوچک‌تر و متمرکز که تعامل با کارمندان متداول تر است؛ نقش بیشتری دارد. اگر مدیریت ارشد شامل مجموعه‌ای از افراد قابل شناسایی باشد که اقدامات آن‌ها اثر قابل توجهی بر کارمندان دارد؛ درنظر گرفتن برداشت‌هایی که کارمندان درمورد رفتار مدیریت عالی دارند؛ منطقی است. در یک سازمان نسبتاً کوچک و متمرکز آسان‌تر است که مشخص شود چه کسی تصمیماتی را می‌گیرد؛ چه کسی انتظاراتی را درمورد رابطه اشتغال ایجاد می‌کند و چه کسی صلاحیت انجام تعهدات را دارد. ممکن است این سازمان و تصمیم‌گیران برتر به‌عنوان معادل شناخته شوند. در چنین مواردی، کارکنان فرصتی برای مشاهده رفتارهای مدیران ارشد دارند و ادراکاتی را ایجاد می‌کنند که بر نگرش و رفتار آن‌ها اثرگذار است. با این حال، در سازمان‌های بزرگ‌تر و پیچیده‌تر، کارمندان به سختی با مدیران ارشد تعامل دارند. لذا ارزیابی این که در سطح مدیریت چه تصمیمی گرفته و چگونه مدیران برتر رفتار می‌کنند؛ بسیار سخت‌تر است. در چنین نمونه‌ای، سازمان ممکن است به‌عنوان یک مرجع اعتماد، زندگی خود را از نگاه کارمند انجام دهد (آیروم و تامر²، 2020). مدیران ارشد علاوه بر این که باید تشویق‌کننده خلق برند رهبری در سازمان باشند؛ بایستی حمایت‌کننده و ایجادکننده ایده‌های اثربخش برای توسعه این برند باشند. همچنین متخصصان منابع انسانی باید برنامه‌ریزی‌های مدونی برای توسعه و پیشبرد رهبری انجام دهند و در نهایت شخص مدیرعامل به‌عنوان مدیر برند، هدایت-

¹. Olugbade & Karatepe

². Ayrom & Tumer

کننده سازمان به سوی قابلیت‌های سازمانی باشد. زمانی که رهبران سطوح مختلف به این باور رسیدند که علاوه بر کسب مهارت‌های کلیدی رهبری، جوهره برند رهبری را در سازمان گسترش دهند؛ می‌توانند مدعی بالا بردن ارزش سازمان خود باشند (شریعت‌نژاد و همکاران، 1400).

پیشینه تجربی

یافته‌های پژوهش فلاحی و همکاران (1399) نشان‌دهنده تأثیر مستقیم رهبری برندگرا بر رفتار شهروندی برند، تأثیر مستقیم رهبری برندگرا بر تناسب فرد- برند، و تأثیر مستقیم رهبری برندگرا بر تعهد به برند بود. همچنین نتایج پژوهش نشان داد که تناسب فرد- برند و تعهد به برند در تأثیر رهبری برندگرا بر رفتار شهروندی برند، نقش میانجی ایفا می‌کنند. پیپلر و همکاران^۱ (2021) در مطالعه خود اذعان داشتند که رهبری برندگرا هم با تعهد به برند و هم هویت برند ارتباط مثبت و معناداری دارد. نتایج مطالعه آیروم و تامر^۲ (2020) حاکی از آن بود که برندسازی داخلی و رهبری برندگرا بر قراردادهای روان‌شناختی تأثیر مثبتی دارند. اولغباده و کاراتپه^۳ (2019) نیز در پژوهشی ضمن بررسی فعالیت‌های رهبران برندگرا دریافته‌اند که اقدامات و رفتارهای اینگونه رهبران تأثیر زیادی در درونی‌سازی ارزش‌های سازمان در کارکنان دارد و این امر می‌تواند مانع از خروج کارکنان از سازمان شود و به نوعی هزینه‌های خروج از خدمت کارکنان را کاهش دهند. طیبه^۴ و همکاران (2018) در مطالعه خود بیان داشتند که رهبری برندگرا و آموزش برندگرا از مهم‌ترین عوامل موثر در تعهد برند کارکنان است و توصیه می‌شود که این عوامل به منظور افزایش تعهد کارکنان بیشتر مورد توجه قرار گیرد. ترگلاو^۵ و همکاران (2016) در مطالعه بیان کردند که رهبری برندگرا منجر به ایجاد وابستگی عاطفی کارکنان به برند می‌شود. گیبتر^۶ و همکاران (2016) با انجام مطالعه‌ای دریافته‌اند که زمانی که پیروان رهبر را به- عنوان الگوی نقش بپذیرند، علاقه‌مندند که ارزش‌ها و دیدگاه‌های وی را درونی نمایند. به این ترتیب هنگامی که ارزش‌ها و باورهای رهبران برندگرا در ساختار هویتی پیروان رسوخ پیدا کند و تثبیت شوند، تعهد عاطفی و هنجاری پیروان تقویت می‌شود. نتایج مطالعه ادناند^۷ (2014) نیز حکایت از آن داشت که شیوه و هدایت رهبران برندگرا به نحوی است که با انتقال ارزش‌ها و یا به عبارتی فرهنگ سازمان به کارکنان باعث می‌شوند که آن‌ها نه تنها به سازمان وفادار بمانند؛

1. Piehler et al

2. Ayrom & Tumer

3. Olugbade & Karatepe

4. Tibebe

5. Terglav

6. Gebert

7. Anand

بلکه اهداف سازمانی را بر اهداف فردی خود ترجیح دهند. همچنین ترگلاو و همکاران (2014) معتقدند که کارکنان را برای ساخت برند لازم و ضروری قلمداد می‌کنند زیرا این قابلیت را دارند که برند را تقویت و یا تضعیف نمایند. یافته‌های آنها حکایت از آن داشت که رهبری برندگرا بر تناسب برند و دانش برند کارکنان تاثیر گذار است. کریستوفر¹ (2014) نیز در پژوهش خود رویکرد رهبری برندگرا را عاملی مهم در ایجاد تعهد به برند در کارکنان عنوان می‌کند. مورهارت² و همکاران (2009) و ویسک³ و همکاران (2009) در مطالعات خود نشان دادند که رهبران برندگرا می‌توانند هویت برند را به کارکنان و افراد زیر مجموعه خود انتقال دهند. مروری ادبیات و پیشینه پدیده رهبری برندگرا نشان می‌دهد که این سبک از رهبری بسیار حائز اهمیت است و در مطالعات داخلی نیز باید به آن پرداخته شود که متأسفانه مورد توجه پژوهشگران داخلی قرار نگرفته است. از طرفی مطالعات صورت گرفته در این خصوص بیشتر جنبه کمی دارد و ارتباط پدیده رهبری برندگرا را با متغیرهای دیگر مورد سنجش قرار داده اند و بطور اکتشافی به آن پرداخته نشده است. در نتیجه پژوهش حاضر با توجه به این خلأ تحقیقاتی اقدام به بررسی پدیده مذکور با رویکردی آمیخته نموده است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر دارای پارادایم تفسیرگراییانه و رویکردی استقرایی - قیاسی است که در آن با بهره‌گیری از رویکرد کیو (Q) قصد دارد که ذهنیت‌های مدیران سازمان صنعتی را در راستای پدیده رهبری برندگرا مورد تحلیل و بررسی قرار دهد. رویکرد کیو پیوند بین روشهای کیفی و کمی است. چرا که انتخاب مشارکت کنندگان به طریق نمونه‌گیری‌های اجتماعی انجام نمی‌گیرد؛ بلکه به گونه‌ای هدفمند و در اندازه‌های کوچک انتخاب می‌شوند که این امر آن را به پژوهش - های کیفی نزدیک می‌سازد. از طرفی یافته‌های به‌دست آمده از طریق تحلیل عاملی و به شکل کاملاً کمی مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد (ساعدی و همکاران، 1400). در حقیقت در روش‌شناسی کیو، به جای تحلیل متغیرها؛ افراد مورد تحلیل و بررسی قرار می‌گیرند؛ که به نوعی سنخ‌شناسی دست می‌یابد. همان‌طور که ذکر گردید رویکرد روش‌شناسی کیو یکی از قوی‌ترین راهبردها برای ساخت گونه‌شناسی ذهنیت و دیدگاه‌ها است. به عبارتی روشی منسجم برای درک ارزش‌ها، سلیقه‌ها و دیدگاه‌های افراد است. در حقیقت روش کیو فرض می‌نماید که عقاید و نگرش‌ها ذهنی است و می‌توان این احساسات و ادراکات را با دیگران در میان گذاشته، اندازه گیری و مورد قیاس قرار داد. بنابراین، روش‌شناسی کیو دارای مراحل است که در ذیل به آن پرداخته شده است:

1. Christopher

2. Morhart

3. Wieseck

1. ایجاد فضای گفتمان و مجموعه کیو
2. انتخاب مشارکت‌کنندگان
3. تکمیل ارزش‌گذاری نمودارهای کیو و استخراج مصاحبه‌ها
4. تحلیل داده‌های اطلاعاتی
5. تفسیر عامل‌ها (وست¹، 2014).

به‌دست آوردن دست‌های از گویه‌ها معرف فضای گفتمان است که گام نخست در اجرای پژوهش با روش‌شناسی کیو (Q) می‌باشد. فضای گفتمان شامل کلیه مطالبی است که در مطالعات مرسوم، گفتمان هر روز زندگی، گزارش‌ها، و مجموعه‌ای از همه اظهارات پاسخ‌دهندگان در خصوص موضوع مورد نظر وجود دارد. این گفتمان را می‌توان از منابع مختلف همچون استفاده از مصاحبه، مشاهده مشارکت‌کنندگان، ادبیات مردمی مانند گزارش‌های وسائط ارتباط جمعی، روزنامه‌ها، مقاله‌ها، مجلات و ادبیات علمی به‌دست آورد (براون² و همکاران، ۲۰۱۹). از طرفی نمونه کیو جملات و عباراتی است که از فضای گفتمان انتخاب شده و باید طوری انتخاب شود که نماینده نظرات و نگرش‌های مختلف در خصوص موضوع و پدیده مورد بررسی باشد. در فاز اول روش‌شناسی کیو هدف اصلی، تأمین کفایت محتوای فضای گفتمان یا نظریه به منظور اخذ احساس‌ها، افکار، عقاید و نگرش‌های مشارکت‌کنندگان است که حتماً شامل حقایق نیست؛ بلکه عقاید و برداشت‌های شخصی افراد از متغیرها، رفتارها و مفاهیم را شامل می‌شود. بنابراین، جامعه آماری پژوهش را مدیران سازمان‌های صنعتی کشور تشکیل می‌دهند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و بر مبنای اصل اشباع نظری تعداد 19 نفر به‌عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. لازم به ذکر است که برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه عمیق استفاده شد. در پژوهش حاضر برای پی بردن به ذهنیت افراد (مدیران) با استفاده از 19 مصاحبه فضای گفتمان حاصل شد که با استفاده از نظرات و ذهنیت آن‌ها (مدیران) نمونه، گزینه‌های کیو و در نهایت مجموعه کیو، شکل گرفت. برای اطمینان از روایی ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی از روایی محتوا استفاده شد. از طرفی به منظور سنجش پایایی از درون کدگذار³ استفاده شد. از طرفی از شاخص نسبت روایی محتوا (CVR)⁴ برای تعیین میزان روایی ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی بهره گرفته شد. لازم به ذکر است که در ضریب نسبت روایی محتوا از متخصصان خواسته می‌شود که هر آیت را بر مبنای «ضروری است»، «مفید است ولی ضرورتی ندارد» و «ضرورتی ندارد» تحلیل و بررسی نموده و آنگاه پاسخ‌های ارائه شده براساس فرمول زیر محاسبه می‌گردد.

1 . West

2 . Brown

3 . Inside coder

4 . Content Validity Ratio

$$CVR = \frac{nE - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}} \quad (1)$$

در تشریح فرمول فوق باید گفت که n_E تعداد متخصصینی که گزینه ضروری را انتخاب کرده‌اند؛ را نشان می‌دهد و همچنین N تعداد کل متخصصان است. با توجه به فرمول بالا اگر مقدار محاسبه شده از جدول نسبت روایی محتوا بزرگتر باشد؛ اعتبار محتوای آن آیت پذیرفته می‌شود. از آنجا که تعداد پاسخ‌دهندگان 19 نفر می‌باشند بر مبنای جدول نسبت روایی محتوا، ضریب $CVR = 0/49$ یا بالاتر از آن مطلوب است. بدین ترتیب، ضریب نسبت روایی محتوا در پژوهش حاضر $0/63$ محاسبه شده است، پس ابزار گردآوری داده‌ها از روایی مناسبی برخوردار است. همچنین از ضریب کاپای کوهن برای سنجش پایایی ابزار گردآوری داده‌ها استفاده شد که نحوه محاسبه آن براساس فرمول زیر می‌باشد.

$$K = \frac{P_0 - P_e}{1 - p_0} \quad (2)$$

در این فرمول P_0 نسبت واحدهایی که در مورد آن‌ها توافق وجود دارد، را نشان می‌دهد و از طرفی P_e تصادفی بودن احتمال توافق در خصوص واحدها را بیان می‌کند. بنابراین، محاسبات انجام گرفته، گویای آن است که ضریب کاپای کوهن برابر $0/76$ است که از مناسب بودن میزان پایایی در مورد ابزار گردآوری داده‌ها حکایت دارد.

یافته‌های پژوهش

ویژگی‌های جمعیت شاخه‌ای اعضای نمونه در جدول (1) آورده شده است:

جدول 1. ویژگی‌های جمعیت شناختی اعضای نمونه

جنسیت	فراوانی	تحصیلات	فراوانی	سابقه کار	فراوانی
مرد	14	کارشناسی ارشد	5	کمتر از 15 سال	9
زن	5	دکتری	14	16 تا 30 سال	10

در این مرحله نگرش‌ها و عقاید (ذهنیت‌های) مدیران در مورد رهبری برندگرا بررسی می‌گردد و هر گزینه بر روی یک کارت کیو قرار داده می‌شود. زمانی که با 19 نفر از مدیران سازمان‌های صنعتی مصاحبه صورت گرفت در واقع مرحله نخست انجام و نتایج آن با استفاده از کدگذاری زنده، مورد تحلیل و بررسی قرار گرفت که شرح آن در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول 2. گزاره‌های کیو مستخرج از فضای گفتمان

کد	نمونه کیو	کد	نمونه کیو
W1	ترویج حمایت از نام تجاری توسط کارکنان	W21	مشروعیت بخشیدن به نام و نشان سازمان در میان کارکنان
W2	القا نگرش‌ها و ذهنیت‌های مثبت به برند در کارکنان	W22	نهادینه سازی ارزش‌های برند
W3	ایجاد تمایل درونی کارکنان به نام تجاری	W23	درک فرهنگ و ارزش‌های سازمان
W4	قدرت بخشیدن به شخصیت برند از جانب ذی‌نفعان داخلی	W24	انتقال شخصیت نام و نشان تجاری به کارکنان
W5	رفتارهای دواطلبانه در حمایت از برند	W25	آموزش کارکنان در مورد اهداف و رسالت سازمان
W6	ترویج حس وفاداری	W26	ارائه پاداش به کارکنان
W7	دور کردن افکار منفی در خصوص نام تجاری سازمان در میان کارکنان	W27	ارتباط دادن استراتژی‌ها با افراد
W8	تلاش رهبر برای اینکه تصویر مطلوبی از برند در ذهن کارکنان ایجاد نماید	W28	تشویق به پذیرش کارکنان به برند سازمان
W9	بسیج فکر و نگرش‌های کارکنان به برند	W29	کنترل تصویر مناسب برند در ذهن کارکنان
W10	وفاداری به برند	W30	تسهیم اطلاعات و توانمندسازی کارکنان
W11	انجام رفتارهایی خارج از شرح شغل از سوی کارکنان	W31	تقویت روابط بین کارکنان و برندینگ
W12	تقویت کردن وفاداری برند در اعضای سازمان	W32	تمایل کارکنان به ادامه رابطه با برند سازمان
W13	تمایل به کمک از سوی کارکنان به سازمان	W33	شکل دادن و روح بخشیدن به وعده‌های برند
W14	دانستن درباره‌ی ارزش برند	W34	مثبت جلوه دادن تصویر برند در سازمان
W15	ایجاد منحصر به فرد بودن برند در سازمان	W35	خلق اعتماد قوی به ارزش‌های برند
W16	پیوند دیدگاه‌های رفتاری، نگرشی و انتخابی برند	W36	تجسم کلیه عناصر و فعالیت‌های برند در کارکنان
W17	آگاهی از برند	W37	مسئولیت‌پذیری کارکنان در قبال برند
W18	ساختن تصویری جذاب برای سازمان	W38	ایجاد تعلق عاطفی در کارکنان در

خصوص برند			
ترویج ذهنیت مطلوب در کنار از برند سازمان	W39	متعهد کردن کارکنان به نام تجاری	W19
برداشت و درک کارکنان از برند	W40	داشتن رویکرد ماموریتی برای بازاریابی و توسعه برند	W20

در گام بعدی یعنی گام دوم، لازم است مشارکت‌کنندگانی که کارتهای کیو را ارزش‌گذاری می‌کنند، شناسایی و انتخاب گردند. بنابراین، گروه مشارکت‌کنندگان شامل کسانی است که نمونه‌های کیو را براساس دستورالعمل خاصی روی یک طیف مرتب می‌کنند. لازم به ذکر است که در مطالعات صورت گرفته در روش‌شناسی کیو، تعداد مشارکت‌کنندگان را متفاوت نشان می‌دهد و ممکن است که برای انجام اهدافی خاص کمتر از 40 نفر کفایت کند. در این مرحله به کمک 19 نفر از مشارکت‌کنندگان اصلاحات، و تغییرات لازم در گزاره‌ها شکل گرفت و تعداد گزاره‌ها از 47 به 40 کاهش یافت.

سپس در گام سوم پژوهش، تکمیل ارزش‌گذاری نمودارهای کیو و استخراج مصاحبه‌ها انجام گرفت. بر این اساس بر مبنای نظرات مشارکت‌کنندگان و اعمال تغییرات و اصلاحات لازم در گزاره‌ها، کارتهای نهایی برای ارزش‌گذاری در اختیار خبرگان قرار گرفته و از آن‌ها خواسته شد؛ طبق رویکرد توزیع اجباری و همچنین دستورالعمل خاص (از +4 تا -4) هر یک از کارتهای را در نمودارها ارزش‌گذاری نمایند. به این ترتیب، با توجه به شکل زیر و براساس توزیع اجباری نمونه‌های کیو مرتب و ارزش‌گذاری گردید.

-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4
27	34	36	32	5	9	39	2	7
37	23	28	35	16	26	6	19	14
24	1	22	12	13	33	38	31	26
	29	18	8	30	3	20	25	
		10	4	21	40	17		
				11				

شکل 1. ارزش‌گذاری کارتهای کیو

در گام چهارم پس از آن که داده‌های پژوهش با استفاده از مصاحبه با مشارکت‌کنندگان به دست آمد و ارزش‌گذاری آن انجام پذیرفت. داده‌های مرتب شده به وسیله مشارکت‌کنندگان در نرم‌افزار Spss نسخه 21 وارد شده تا به کمک تحلیل عاملی کیو، ذهنیت‌های مختلف مشارکت‌کنندگان شناسایی و به کمک آن به پرسش‌های پژوهش پاسخ داده شود. لازم به ذکر است که تحلیل داده‌ها به کمک تحلیل عاملی انجام می‌گیرد که اصلی‌ترین روش برای تحلیل ماتریس داده‌های کیو می‌باشد. مبنای روش تحلیل عاملی، همبستگی میان افراد است. به این ترتیب، در روش تحلیل عاملی افراد به جای متغیرها دسته‌بندی می‌شوند که برای انجام این کار

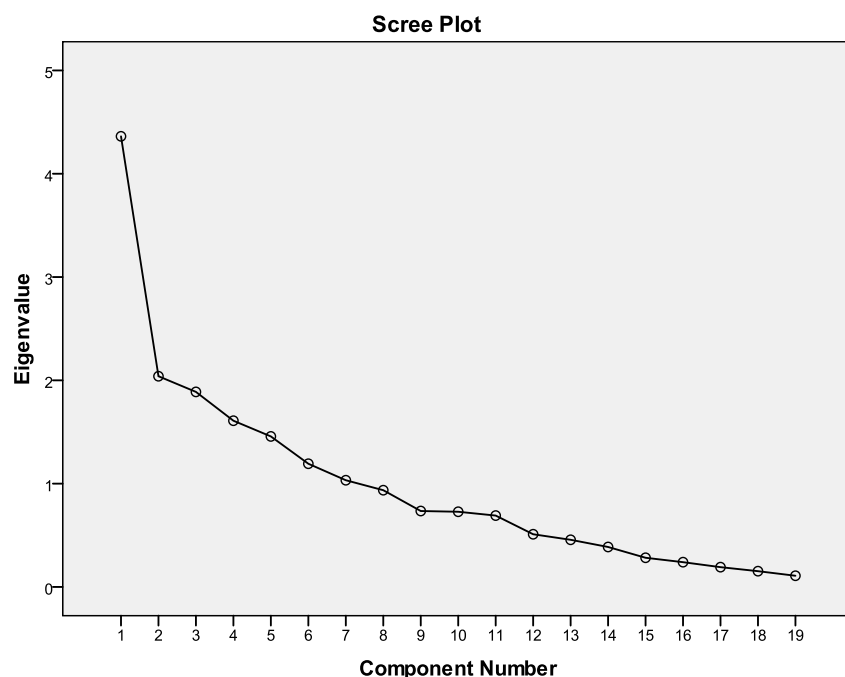
از چرخش واریماکس که نوعی چرخش متعامد است، استفاده می‌شود. اعداد استخراج شده از تحلیل عاملی کیو، به روش مؤلفه‌های اصلی هستند. بنابراین، مقدار واریانس کل تبیین شده در جدول زیر نشان داده شده است. در جدول زیر همانطور که مشاهده می‌شود واریانس تجمعی، درصد واریانس و واریانس کل برای هریک از عامل‌ها نشان داده شده است. در واقع هدف از واریانس تجمعی انتخاب عامل‌های اصلی است.

جدول 2. واریانس تبیین شده

ذهنیت‌ها	واریانس تجمعی	درصد واریانس	جمع کل
1	16/94	16/94	3/21
2	28/90	11/96	2/27
3	38/49	9/59	1/82
4	46/86	8/38	1/59
5	54/90	8/04	1/52
6	62/20	7/30	1/38
7	69/39	7/18	1/36
8	76/41	7/02	1/33

نمودار سنگ‌ریزه¹ بیانگر تغییرات مقادیر ویژه در ارتباط با عامل‌ها است. در این نمودار، عامل با مقادیر ویژه بالایی یک که نشان‌دهنده ذهنیت‌های افراد هستند؛ مشخص می‌باشد. همانطور که در نمودار نمایان است از عامل هفتم به بعد، تغییرات مقادیر ویژه کم می‌شود. به عبارتی بعد از این عامل با افزایش تعداد عامل‌ها تغییرات چشم‌گیری در واریانس تبیین شده کل مشاهده نمی‌گردد.

¹ - Scree Plot



شکل 2. نمودار سنگریزه

حال نوبت به آن است تا مشخص سازیم که هر یک از مشارکت کنندگان، دارای چه ذهنیتی هستند و کدامیک از افراد دارای ذهنیت نزدیک به هم و مشترکی می باشند. در جدول شماره 3 که ماتریس چرخش یافته عامل ها می باشد که نشان می دهد مشارکت کنندگان هر یک در الگوهای ذهنی قرار خاص گرفته اند. در حقیقت با استفاده از چرخش عامل ها می خواهیم افرادی که از نظر ذهنیت نسبت به رهبری برندگان دارای اشتراک هستند را شناسایی کنیم. پس از انجام آزمون چرخش واریماکس در خروجی نرم افزار جدولی همچون جدول 4 نمایان می شود که در آن مشارکت کنندگانی که دارای الگوهای ذهنی مشابه هستند، دسته بندی می شوند. در این گام تمامی مشارکت کنندگان در الگوهای خاص قرار می گیرند. به عبارتی هر کدام که دارای ذهنیت مشترک و یا مشابه هستند، در یک الگوی ذهنی قرار دارند.

جدول 4، چرخش عامل ها

مشارکت کنندگان	الگوی اول	الگوی دوم	الگوی سوم	الگوی چهارم	الگوی پنجم	الگوی ششم	الگوی هفتم	الگوی هشتم
Pw1	0/338	0/166	0/137	0/238	0/199	0/366	0/011	0/401
Pw2	0/001	0/129	0/155	0/776	0/133	0/453	0/127	0/142
Pw3	0/366	0/391	0/177	0/149	0/421	0/220	0/719	0/006

0/192	0/256	0/239	0/079	0/133	0/049	0/793	0/252	Pw4
0/124	0/341	0/268	0/068	0/431	0/028	0/341	0/830	Pw5
0/245	0/291	0/118	0/264	0/089	0/290	0/154	0/853	Pw6
0/215	0/007	0/266	0/739	0/298	0/337	0/196	0/168	Pw7
0/719	0/184	0/437	0/412	0/132	0/421	0/331	0/331	Pw8
0/266	0/125	0/288	0/451	0/091	0/791	0/138	0/145	Pw9
0/007	0/729	0/002	0/009	0/116	0/321	0/218	0/290	Pw10
0/178	0/093	0/211	0/293	0/376	0/362	0/811	0/309	Pw11
0/108	0/044	0/298	0/149	0/360	0/804	0/115	0/158	Pw12
0/263	0/394	0/741	0/146	0/236	0/233	0/005	0/273	Pw13
0/158	0/231	0/236	0/258	0/775	0/125	0/163	0/345	Pw14
0/088	0/361	0/123	0/362	0/773	0/118	0/124	0/421	Pw15
0/141	0/451	0/385	0/303	0/118	0/532	0/829	0/233	Pw16
0/358	0/091	0/231	0/745	0/190	0/236	0/215	0/018	Pw17
0/708	0/006	0/468	0/441	0/175	0/334	0/312	0/296	Pw18
0/041	0/251	0/735	0/129	0/210	0/235	0/374	0/055	Pw19

بعد از تشکیل ماتریس چرخش یافته عامل‌ها؛ برای آزمون معناداری هر یک از الگوهای ذهنی

$$\frac{1.96}{\sqrt{N}}$$

$$\frac{1.96}{\sqrt{N}}$$

می‌بایست از قدر مطلق $\sqrt{N}$ استفاده کرد، بدین شکل که اگر قدر مطلق بار عاملی از $\sqrt{N}$

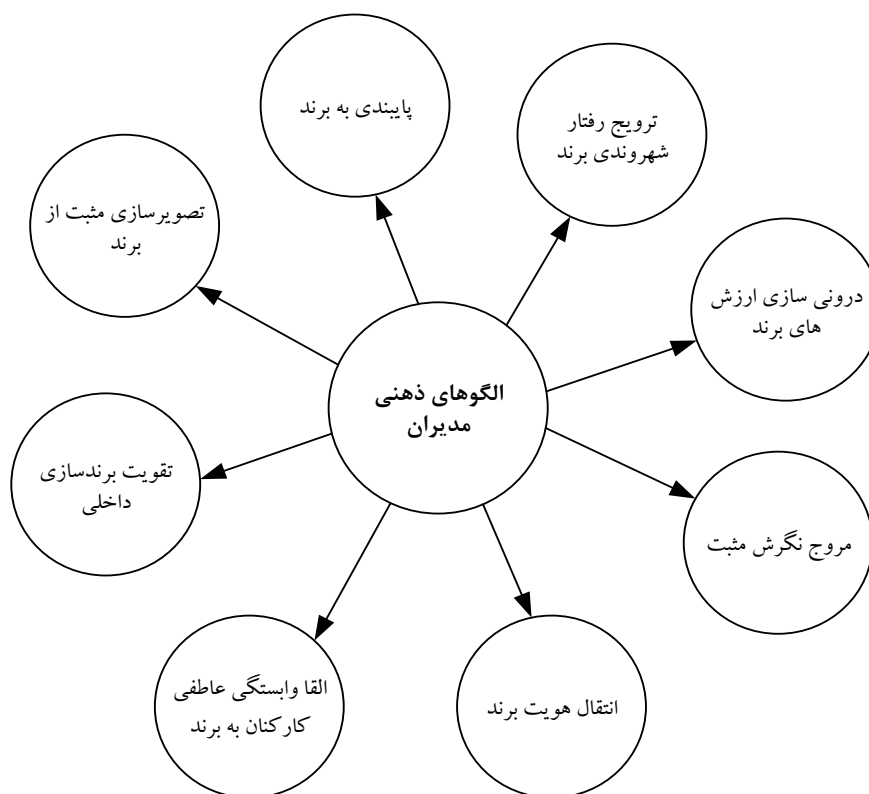
بزرگتر باشد، آنگاه آن بار عاملی در سطح خطای 5 درصد معنادار است. همچنین لازم به ذکر است که n نشان‌دهنده تعداد کارت‌های مطالعه کیو است. به این ترتیب، بر مبنای فرمول

$$\frac{1.96}{\sqrt{N}}$$

($\sqrt{N}$) حد استاندارد برابر 0/31 است. از این رو، با توجه به جدول فوق و با عنایت به این نکته که تمامی بارهای عاملی مشخص شده دارای مقادیری بیش از 0/31 می‌باشند؛ می‌توان اذعان داشت که همه مقادیر معنادار هستند. از طرفی باید خاطر نشان کرد که مشارکت‌کنندگان PW5، PW6، PW11، PW4، PW16 و عامل شماره دو، PW9، و PW12 در عامل شماره سه، PW2، PW14، PW15 و عامل شماره چهار، PW7، PW17، عامل شماره پنج، PW19 و PW13 عامل شماره شش و همچنین PW3، PW10، عامل هفت و در نهایت PW8، PW18 عامل شماره هشت را انتخاب نموده‌اند.

بحث و نتیجه گیری

رهبران نقش و جایگاه مهمی در تغییر نگرش کارکنان دارند. آن‌ها این قابلیت را دارند که با رفتار و نگرش خود زیردستان را به سمت اهداف و مقاصد سازمان هدایت نمایند. هر کسب و کار یا سازمانی هر چند دارای سرمایه مادی و انسانی غنی باشند، اما در امر هدایت و سرپرستی ضعیف عمل کند، ناقوس مرگ خود را به صدا در آورده است و خیلی سریع از گردونه رقابت کنار گذاشته می‌شود. پس لازم است شیوه مطلوبی برای هدایت سازمان خود پیش گیرد. به این ترتیب، سبک رهبری برندگرا یکی از موثرترین رویکردهای رهبری در ایجاد نگرش مثبت کارکنان به برند و رفتار حمایتی برند در زمینه برندسازی کارکنان می‌باشد. پژوهش حاضر با هدف تحلیل و ارزیابی ذهنیت مدیران سازمان های صنعتی در خصوص پدیده رهبری برندگرا انجام پذیرفت. یافته‌های حکایت از آن دارد که با انجام مصاحبه 40 عامل در شکل گیری ذهنیت مدیران جهت رهبری برندگرا نقش دارند که شرح آن در جدول شماره دو بیان شده است. همچنین نتایج گویای آن است که بعد از تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه و تحلیل داده به کمک چرخش واریمکس الگوهای ذهنی مدیران در خصوص رهبری برندگرا شناسایی و دسته‌بندی شدند. لازم به ذکر است که الگوهای مشخص شد در قالب هشت عامل به شرح شکل زیر نشان داده شده است.



شکل شماره 3. الگوهای ذهنی مدیران سازمان های صنعتی

با توجه به شکل فوق می توان اذعان داشت که مروج نگرش مثبت الگوی ذهنی مدیرانی است که با رفتارها و سبک خود، ارزش ها و مفاهیم مثبتی از برند را به طور مداوم در سازمان مطرح نموده و همواره جنبه ها و خصوصیات مثبت نام و نشان تجاری سازمان را برای کارکنان گوشزد نموده که این امر منجر به ایجاد نگرش مثبت در کارکنان در خصوص برند خواهد شد. از طرفی انتقال هویت برند دیدگاه مدیرانی است که معتقدند که رهبران برندگرا باعث می شوند که کارکنان برند سازمان را درک نمایند و برداشت مطلوبی از آن داشته باشد. می توان گفت که القاء وابستگی عاطفی کارکنان به برند نیز الگوی ذهنی مدیرانی است که این گونه رهبران با ایجاد روابط مفید و موثر میان کارکنان و نام تجاری سازمان منجر به ایجاد تعلق عاطفی در کارکنان در خصوص برند می شوند و آن ها از لحاظ عاطفی به برند متعهد می شوند. بدون شک برندسازی داخلی پیشنیاز برندسازی خارجی است. با توجه به یافته و شکل فوق برندسازی داخلی الگوی ذهنی مدیرانی است که معتقدند که رهبران برندگرا با تحت تاثیر قرار دادن رفتار کارکنان به-

عبارتی ذی‌نفعان اصلی سازمان ابتدا حمایت و پشتیبانی این‌گونه افراد را در مورد برند جلب نموده و کارکنان نیز در برخورد با ارباب‌رجوع به خوبی به انتظارات مشتریان پاسخ می‌دهند. همچنین یافته‌ها حکایت از آن دارد که تصویرسازی مثبت نیز یکی از الگوهای ذهنی مدیران در راستای رهبری برندگرا در سازمان‌های صنعتی می‌باشد. در واقع رهبران برندگرا تلاش می‌کنند که ابتدا ذهنیت و تصویر مناسب و مطلوبی از برند در سازمان ایجاد نمایند. رهبران برندگرا با مثبت جلوه دادن تصویر برند سازمان و همچنین جذاب نمودن تصویر آن به این مهم دست می‌یابند. از سوی دیگر پابندی به برند نیز یکی دیگر از الگوهای ذهنی مطرح شده در پژوهش حاضر می‌باشد. این الگو بیان می‌کند که رهبران برندگرا به خوبی می‌دانند برای برندسازی خارجی و ایجاد جایگاهی در محیط رقابتی ابتدا باید از درون وفاداری و متعهد بودن به برند را ایجاد نمود. به همین خاطر با آموزش‌ها، دادن پاداش و غیره سعی در کسب تعهد و وفاداری کارکنان می‌نمایند. رفتار شهروندی برند نیز الگوی ذهنی مدیرانی است که معتقدند رهبران برندگرا می‌تواند باعث شود که ذی‌نفعان داخلی سازمان رفتارهای داوطلبانه‌ای برای قدرت بخشیدن به نام تجاری از خود نشان دهند. در نهایت می‌توان اذعان داشت که درونی‌سازی ارزش برند نیز الگوی ذهنی مدیرانی است که معتقدند که رهبران ارزش‌های برند را در درون کارکنان نهادینه می‌سازند و از طریق کارکنان برند را بخشی از خود می‌دانند و به عبارتی بهتر اهداف فردی را نثار اهداف سازمانی می‌کنند. در خصوص وجه افتراق و اشتراک پژوهش با مطالعات گذشته می‌توان گفت که پژوهش حاضر با مطالعه فلاحی و همکاران (1399) مطابقت و همخوانی دارد. آن‌ها در مطالعه خود نشان دادند که رهبری برندگرا تاثیر مثبت و معناداری بر رفتار شهروندی برند دارد که در پژوهش حاضر رفتار شهروندی برند به‌عنوان یکی از الگوهای ذهنی مدیران شناسایی شد. به عبارتی رفتار شهروندی برند فراتر از محدوده رفتار شهروندی سازمانی است و شامل رفتارهای خارج از سازمان نیز می‌باشد. مطالعه اولگباده و کاراتپه (2019) نیز از این حیث می‌تواند با یافته‌های پژوهش حاضر قرابت داشته باشد که آنها اذعان داشتند اقدامات و رفتارهای اینگونه رهبران تأثیر زیادی در درونی‌سازی ارزش‌های سازمان در کارکنان دارد و این امر می‌تواند مانع از خروج کارکنان از سازمان شود و به نوعی هزینه‌های خروج از خدمت کارکنان را کاهش دهند. در واقع این امر نشان دهنده تقویت حس وابستگی کارکنان به سازمان است که در این پژوهش نیز بدان پرداخته شده است. از طرفی با مطالعات مورهارت و همکاران (2009) و ویسک و همکاران (2009) نیز همخوانی دارد. آن‌ها در پژوهش خود نشان دادند که رهبران برندگرا هویت برند را به کارکنان و ذی‌نفعان داخلی سازمان انتقال می‌دهند. کما این‌که در پژوهش حاضر نیز به این مهم اشاره شده است.

پیشنهادهای کاربردی

- پژوهش حاضر به مدیران سازمان‌های صنعتی در راستای برندسازی داخلی پیشنهاد می‌کند که برای موفقیت در این زمینه به پدیده رهبری برندگرا توجه و عنایت ویژه‌ای مبذول دارند.
- با توجه به یافته پیشنهاد می‌شود که درونی‌سازی ارزش‌های برند یکی از راهکارهای موثر در موفقیت برندسازی داخلی است که رهبران برندگرا به خوبی از عهده این مهم بر می‌آیند.
- از آن‌جا که کارکنان یکی از مهم‌ترین عوامل در انتقال ارزش‌ها و همچنین تصویر سازمان به مشتریان هستند، پیشنهاد می‌شود که پدیده رهبری برندگرا برای ایجاد و ساختن تصویری مطلوب در کارکنان مد نظر داشته باشند. چرا که رهبران با توانمندی خود قادرند تصویر مناسبی از برند در کارکنان ایجاد نمایند.
- همچنین پیشنهاد می‌شود که ایجاد تعهد و وفاداری کارکنان از جمله عنصری مهم در امر برندینگ سازمان می‌شود که می‌تواند شور و علاقه کارکنان را در امر برندسازی دوچندان سازد. رهبران برندگرا با ایجاد تعهد و وفاداری در کارکنان این مهم را به خوبی در سازمان فراهم می‌سازند.
- در نهایت به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود با استفاده از رویکرد داده‌بنیاد و رویکر ساختاری - تفسیری می‌توانند الگوی رهبری برندگرا را طراحی نمایند و از جنبه‌های مختلف آن را مورد بررسی و تحلیل قرار دهند تا شناخت بهتری از پدیده مذکور به دست آید.

منابع

- ساعدی، عبدالله؛ آهنگ، فرحناز و ایمانی، عبدالمجید (1400). تحلیل و ارزیابی ذهنیت مدیران در راستای شایسته‌گزینی منابع انسانی در عصر پسا کرونا (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی استان لرستان)، *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، 13(4)، 191-219.
- شریعت‌نژاد، علی؛ موسوی، سید نجم‌الدین و حسینی، مینا (1400). بررسی تاثیر برند رهبری بر شهرت سازمانی؛ تبیین نقش میانجی مشروعیت سازمانی. *چشم‌انداز مدیریت بازرگانی*. 20(46)، 142-167.
- فلاحی، محمدباقر؛ طباطبایی نسب، سید محمد و سبک‌رو، مهدی (1399). تاثیر رهبری برندگرا بر رفتار شهروندی برند در صنعت هتلداری، *مطالعات اجتماعی گردشگری*، 8(16)، 89-112.

References

- Anand J. (2014). A Study on the Relationship Between Internal Branding and Affective commitment of Customer Contact Employees in Multi-Brand Retail Stores, *International Journal Of Business And Administration Research Review*2 (7), 21-34.
- Anaya-Sanchez, R., Aguilar-Illescas, R., Molinillo, S. and Martínez-López, E.J. (2020). Trust and loyalty in online brand communities, *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 24 (2), 177-191. <https://doi.org/10.1108/SJME-01-2020-0004>
- Ayrom, Sh & Tumer, M (2020). Effects of internal branding and brand-oriented leadership on work-related outcomes, *The Service Industries Journal*,1-22. DOI: 10.1080/02642069.2020.1787992
- Balmer, J. M.T.& Podnar, K (2021). Corporate brand orientation: Identity, internal images, and corporate identification matters, *Journal of Business Research* 134 (21), 729–737.
- Brown, S. R., Baltrinic, E., & Jencius, M (2019), From concourse to Q sample to testing theory, *Operant Subjectivity*, 41, 1–17.
- Bueno, E. V., Weber, T. B. B., Bomfim, E. L., & Kato, H. T. (2019). Measuring customer experience in service: A systematic review. *The Service Industries Journal*, 39(11–12), 779–798. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1561873>
- Christopher, A (2014). A STUDY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN INTERNAL BRANDING AND AFFECTIVE COMMITMENT OF CUSTOMER CONTACT EMPLOYEES IN MULTI-BRAND RETAIL STORES IN BANGALORE, *International Journal of Business and Administration Research Review*, 11(7), 127- 136.
- Dhiman, P & Arora, S (2020). A conceptual framework for identifying key employee branding dimensions: A study of hospitality industry, *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(3), 200-209. DOI: [10.1016/j.jik.2019.08.003](https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.08.003)
- Gebert, D., Heinitz, K., & Buengeler, C. (2016). Leaders' charismatic leadership and followers' commitment — The moderating dynamics of value erosion at the societal level. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 98-108.
- Hanna, S., Rowley, J., & Keegan, B. (2021). Place and Destination Branding: a review and conceptual mapping of the domain, *European Management Review*, 18(2), 105-117. <https://doi.org/10.1111/emre.12433>
- Hariandja, E.S & Sartika, L (2022). Effects of brand innovation and marketing dynamic capability on the performance of international hotels, *Innovative Marketing* , 18(1), 63-78. doi:10.21511/im.18(1).2022.06 .

- Huang, Ch.Y & Lai, Ch.H (2021) Effects of internal branding management in a hospital context, *The Service Industries Journal*, 41(15-16), 985-1006, DOI: 10.1080/02642069.2018.1491969.
- Iglesias, O., Landgraf, P., Ind, N., Markovic, S. & Koporcic, N.(2019). Corporate brand identity co-creation in business-to-business context. *Industrial Marketing Management*, 85,32-43. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.09.008>
- Jeon, J-E (2017). The impact of brand concept on brand equity, *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11 (2), 233-245, <https://doi.org/10.1108/APJIE-08-2017-030>.
- Keller, K.L, & Swaminathan, V. (2020). *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. 5th ed. Harlow: Pearson.
- Kim, S.H. & Lee, S.A. (2017). Promoting customers' involvement with service brands: evidence from coffee shop customers. *Journal of Services Marketing*, 31(7),733-744. DOI: <https://doi.org/10.1108/JSM-03-2016-0133>.
- Liu, G., Chapleo, C., Ko, W. W., & Ngugi, I. K. (2013). The Role of Internal Branding in Nonprofit Brand Management. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(2), 319-339.
- Mingione, M. (2015). Inquiry into corporate brand alignment: a dialectical analysis and directions for future research. *Journal of Product and Brand Management*, 24(5), 518-536. DOI: <https://doi.org/10.1108/JPBM-05-2014-0617>.
- Morhart, F. M., Herzog, W., & Tomczak, T. (2009). Brand-specific leadership: turning employees into brand champions. *Journal of Marketing*, 73(5), 122–142.
- Olugbade, O. A., & Karatepe, O. M. (2019). Stressors, work engagement and their effects on hotel employee outcomes. *The Service Industries Journal*, 39(3–4), 279–298. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1520842>
- Omar, N., Kassim, A.S., Shah, N.U., Alam, S.S & Wel, Ch (2020). The Influence of Customer Value Co-Creation Behavior on SME Brand Equity: An Empirical Analys, *Iranian Journal of Management Studies*, 13(2), 165-196. DOI: 10.22059/ijms.2019.280005.673611
- Park, C.W., Eisingerich, A.B., Pol, G. and Park, J.W. (2013). The role of brand logos in firm performance, *Journal of Business Research*, 66(2),180-187.
- Piehlner, R., Roessler, A & Burmann, Ch (2021). The role of leadership and communication in internal city branding, *Journal of Product & Brand Management*, 30(6), 854-865. DOI 10.1108/JPBM-05-2020-2912.
- Santini, F.D.O., Ladeira, W.J., Sampaio, C.H. & Pinto, D.C. (2018). The brand experience extended model: a meta-analysis. *Journal of Brand*

- Management, 25,519-535. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41262-018-0104-6>.
- Simi, J (2019). Antecedents of Internal Branding-A Conceptual Study, Seventeenth AIMS International Conference on Management, 132-137.
- Terglav, K., Ruzzier, M. K., & Kaše, R. (2016). Internal branding process: Exploring the role of mediators in top management's leadership–commitment relationship. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 1-11.
- Tibebe, G., Wale, B & Venugopal, K (2018). The Effects of Internal Branding on Employee Brand Commitment: In Case of University of Gondar, Ethiopia, *International Journal of Innovative Research and Practices*, 6(3), 12-32.
- Ulrich, D, Smallwood, N, (2007), A Brand Named the Leadership of the Organization, translated by Mohammad Iman Atashi, Andisheh Gostar Saipa Monthly, First Eddition.
- Ulrika, L (2021) What about context in internal brand management? Understanding employee brand commitment in the public sector, *Journal of Marketing Management*, 37(13-14), 1243-1266, DOI: 10.1080/0267257X.2021.1909106
- West. J (2014), 5 Key Factors That Affect Your Employees'Productivity, National Business Research Institute,<http://blog.doostang.com>.
- Wieseke, J., Ahearne, M., Lam, S. K., & Dick, R. V. (2009). The role of leaders in internal marketing. *Journal of Marketing*, 73(2), 123–145
- Zhiwei, L (2021). Research on brand Positioning Validity in Xiaomi enterprise Management, *E3S Web of Conferences* 253, 1-6, <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125303060>.
- Zwakala, K (2021). Identity-Based Brand Differentiation: brand identity prism application in South African banks, *Journal of Contemporary Management*, 18(1), 121-141. <https://orcid.org/0000-0002-9575-1039>.