

رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی

دوره ۱۰، شماره ۳۶، بهار ۱۴۰۱

ص: ۱۶۱-۱۴۷

ساخت و اعتبار سنجی مقیاسی برای سنجش برند سازی داخلی در فدراسیون های ورزشی

یعقوب محمدی^{۱*} - علیرضا الهی^۲ - حسین اکبری یزدی^۳

۱. دانشجوی دکتری، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران ۲. دانشیار دانشکده

تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران ۳. استادیار دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه

خوارزمی، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۲/۰۶، تاریخ تصویب: ۱۳۹۹/۰۷/۰۵)

چکیده

هدف از پژوهش حاضر ساخت و اعتبار سنجی ابزاری برای سنجش برندسازی درونی در فدراسیون های ورزشی بود. از این روش شناسی پژوهش حاضر از منظر هدف، کاربردی و از حیث نحوه ی گردآوری اطلاعات، از نوع همبستگی است که به طور مشخص مبتنی بر مدل سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار Smart PLS 3 انجام شد. جامعه آماری این تحقیق را تمامی کارکنان، مدیران فدراسیون های ورزشی ایران (۱۰۶۲ نفر) تشکیل دادند؛ و بر اساس شاخص بارکلای حجم نمونه (۱۹۵) مورد نیاز برای تحقیق در نظر گرفته شد. ابزار مورد استفاده در پژوهش پرسشنامه محقق ساخته بود که روایی سازه پرسشنامه از روش تحلیل عاملی تأییدی و همچنین روایی محتوایی و صوری آن به تأیید متخصصان صاحب نظر ($n=7$) در حوزه برند و مدیریت بازاریابی ورزشی رسید. اعتبار پرسشنامه نیز با روش پایایی ترکیبی (۰/۹۷) و آلفای کرونباخ (۰/۹۷۳) مناسب ارزیابی شد. یافته های پژوهش حاضر حاکی از آن است که فعالیت های آموزشی، جلسات گروهی، جلسات توجیهی، ارتباطات داخلی و فعالیت های رهبری و مدیریتی عواملی هستند که بر روی برندسازی درونی فدراسیون های ورزشی تأثیر می گذارند و پیشنهاد می شود نظارت لازم بر حسن اجرای تمامی مراحل ایجاد نظام برندسازی درونی به صورت مستمر و مؤثر از طریق مدیران و رؤسای فدراسیون ها انجام پذیرد. همچنین مؤلفه های اصلی این ابزار می تواند توسط مدیران ورزشی برای توسعه برندسازی درونی مورد استفاده قرار گیرد.

واژه های کلیدی

برند، برندسازی داخلی، فدراسیون های ورزشی، مقیاس.

مقدمه

صنعتی شدن ورزش و تفریحات سالم، یکی از رویدادهای مهم قرن گذشته به شمار می‌رود. در دنیای به شدت رقابتی امروز در اکثر صنایع برای کسب مزیت رقابتی به منظور حفظ و بقای سازمان باید با مفاهیم بازاریابی آشنایی بیشتری پیدا کنیم. امروزه برخورداری از برند قوی از اولویت‌های بسیاری از سازمان‌هاست، از این‌رو محققان این حوزه همواره آن را از جنبه‌های مختلفی بررسی کرده‌اند (۵). یکی از مباحثی که به تازگی وارد ادبیات بازاریابی شده، مفهوم برندسازی درونی است (۶). اهمیت برند و برندسازی در پژوهش‌های علمی بسیاری مورد تأکید بوده است، این فرایند در دو سطح داخلی و خارجی در سازمان‌ها انجام می‌گیرد؛ و برندسازی خارجی به مشتریان بیرونی سازمان مربوط است و بیانگر کوشش در جهت ایجاد تصویری ماندگار از کسب‌وکار در ذهن مشتریان است؛ اما در برندسازی داخلی که در دهه‌های اخیر مورد توجه واقع شده است، تأکید بر بهبود ادراک و رفتار کارکنان به عنوان مشتریان درون سازمان از برند سازمان است و اعتقاد بر این است که اولین مشتریان یک سازمان، کارکنان آن هستند و تقویت برند از منظر مشتریان بیرونی در ابتدا مستلزم تقویت جایگاه برند در داخل سازمان و در نزد کارکنان است (۱)؛ زیرا اولین تجربه مشتری در برخورد با کارکنان سازمان صورت می‌گیرد و این تجربه تحت تأثیر رفتار و عملکرد آن‌هاست (۱۵). اهمیت این موضوع تا جایی است که کاتلر^۲ (۲۰۱۴) بیان می‌کند تا زمانی که برند سازمان برای مشتریان داخلی که همان کارکنان هستند مشخص و تثبیت نشود امکان تقویت برند در بیرون از سازمان و برای مشتریان بیرونی وجود نخواهد داشت (۲۳). برندسازی درونی یک جهش فرهنگی در سازمان است، جایی که کارکنان با استفاده از یک فرآیند سازمان‌دهی

شده، رفتار محور و ارتباط محور بیشتر بر روی مشتری و کسب‌وکار متمرکز می‌شوند. برندسازی موفق داخلی باعث ارتقای ارزش ویژه برند، تمرکز بر روی مشتری و در نهایت ارزش سهامدار می‌شود (۱۱).

مطالعه ادبیات پژوهش در خصوص برندسازی درونی نشان می‌دهد تمرکز عمده این تحقیقات بر روی رفتار حمایتی برند (۱۲، ۸۰) و ارتباط آن با فرایند برندسازی درونی بوده است و بیشتر این تحقیقات ارتباط مثبت برندسازی درونی با این عوامل را تأیید کرده‌اند. به طور مثال شیخعلی زاد و بشیری (۱۳۹۸) در مطالعه‌ای به بررسی تأثیر مدیریت برند داخلی بر رضایت شغلی کارکنان ورزشی با تأکید بر نقش میانجی جو رقابتی محیط کار پرداختند و نتایج نشان داد که مدیریت برند داخلی بر رضایت شغلی و جو رقابتی تأثیر مستقیم و معناداری دارد و می‌توان گفت که مدیریت برند داخلی منجر به تعهد کیفیت رفتاری و رضایت شغلی کارکنان ورزشی می‌شود (۷). همچنین جوانی (۱۳۹۵) به بررسی تأثیرات برندسازی داخلی در سازمان‌های ورزشی پرداخت بر اساس یافته‌های این پژوهش، اجرای اثربخش برنامه‌های برندسازی داخلی در باشگاه‌های مورد مطالعه و دیگر سازمان‌های ورزشی می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر درک کارکنان نسبت به برند سازمان، خدمت‌رسانی موفق به مشتری و بهبود تصویر برند سازمان در ذهن مشتری داشته باشد (۳).

موفقیت یک کسب‌وکار بی‌شک ناشی از عملکرد برند آن کسب‌وکار است (۱۶). به عبارت دیگر اغلب در بحث برندها دو سؤال اصلی در ذهن ایجاد می‌شود: چه عواملی باعث ایجاد قدرت برند می‌شوند؟ و چگونه می‌توان برند قدرتمندی ایجاد کرد؟ که برای پاسخ به این سؤالات مفهوم گسترده عملکرد برند معرفی می‌گردد از عوامل تأثیرگذار بر عملکرد برند یک سازمان برندسازی درونی است که عزیزی

و اثناعشری (۱۳۹۱) در پژوهش خود عنوان می کنند که در صورت انجام فعالیت های برندسازی داخلی (جلسه های توجیهی، گردهمایی، آموزش و جهت گیری) احساس تعلق به برند افزایش پیدا می کند و این افزایش حس تعلق کارکنان به برند موجب افزایش عملکرد آن ها در حوزه تحقق وعده های برند به مشتریان بیرونی می شود. نتیجه نهایی این فرایند تقویت تعهد کارکنان به برند و تلاش آن ها برای بهبود عملکرد برند است و آموزش برند در کنار ارتباطات مؤثر برند می تواند این اطمینان را ایجاد کند که کارکنان قادر به ایفای وعده برند می شوند (۴).

بنابراین با توجه به مبانی گفته شده می توان گفت برندسازی درونی مجموعه ای از فرایندهای استراتژیک برای هماهنگی و توانمندسازی کارکنان و ایجاد یک تجربه خوب از برند در مشتریان است. این فرایند شامل عواملی هم چون ارتباطات داخلی، آموزش، برنامه های رهبری، پاداش، استخدام و برنامه های حمایتی است، اما فقط به عوامل خوب محدود نمی شود، به عبارت دیگر استراتژی های ترکیبی هستند که برای فراهم کردن راهنمایی جهت تحقق وعده های برند توسط سازمان انجام می شوند (۱۱). ایند^۱ (۲۰۰۷) معتقد است برند سازی درونی باعث می شود کارکنان به برند سازمان حیات ببخشند (۲۲). همچنین ویستر^۲ (۱۹۹۸) بیان می کند زمانی که کارکنان برند را بفهمند و با آن ارتباط برقرار کنند می توانند باعث تمایز برند که یک مزیت رقابتی است شوند. لذا برای ایجاد یک فرهنگ در میان سازمان و کارکنان به منظور متمایل کردن آن ها به ارائه وعده های برند، لازم است مشخص کنیم مشتریان چه انتظاری از سازمان ما دارند، کارکنان ما چه توانایی هایی دارند و قادرند چه چیزهایی را ارائه دهند. برای موفقیت یک برنامه برند سازی درونی باید ارزش ها و رفتار کارکنان با ایده های برند هم تراز باشد (۳۰). همچنان که ایند (۲۰۰۷)

بیان می کند توسعه یک رفتار برند سازگار و مشخص نیازمند این است که کارکنان به برند سازمان اعتقاد داشته باشند و به آن متعهد باشند (۲۲). دی چرناتونی و کوتام (۲۰۰۶) اعتقاد دارند سازمان هایی که به دنبال ارائه خدمات موفق هستند باید دارای ویژگی هایی مانند رویکرد جامع برندسازی، تمرکز بر ارائه خدمات عالی به مشتریان، همکاری میان فرهنگ سازمان و برند، پاسخ به تغییرات و میزان سواد برند باشند. این ویژگی ها عوامل کلیدی که بین برندهای موفق و ناموفق تمایز ایجاد می کند را برجسته کرده است و مسلم است که این عوامل می تواند در بازار مصرف کنندگان خدمات اجرایی شود. واقعیت این است که در برندهای موفق، یک رویکرد جامع، گسترده و پیچیده تر به نام برند شکل گرفته شده است. این نیرویی است که تمام عناصر برند را به هم متصل می کند و در نتیجه انسجام بیشتری فراهم می کند. اگر یک رویکرد باریک و جزءنگر نسبت به برند گرفته شود، به برخی از عوامل موفقیت مانند، خدمات عالی و اختصاصی به مشتریان و همکاری بین برند و فرهنگ توجه کمتر می شود، و در برندسازی بیشتر تمرکز به تبلیغات، نماد و ویژگی های عملکردی خدمات معطوف می شود. قابل توجه است که سازگاری بین عناصر مختلف برند از ویژگی های پذیرفته شده برندهای موفق تر است، درحالی که در برندهای کمتر موفق ناسازگاری قابل توجهی مشخص است. به عبارت دیگر برندهای کمتر موفق ممکن است از تلاش برای تشویق یک رویکرد کارکردی بزرگ تر در فعالیت های برندسازی حوزه کارکنان، در تمام سطوح بهره مند شوند. در مرکز این امر این اطمینان وجود دارد که هر کس برند خود و پیامدهای آن برای نقش خود را درک کرده است. این درک و فهم از نقش باید شکاف بین برند داخلی و خارجی را برطرف، و مشوقی برای موفقیت برند باشد (۱۶). یکی از راه های برطرف کردن این شکاف داشتن

کارکنانی وفادار و همراه با تعلق خاطر به سازمان است. حس تعلق سازمانی شامل؛ حس وابستگی، تعلق و غرور ناشی از عضویت سازمان، وفاداری به سازمان و پشتیبانی از اهداف سازمانی، تشابه و همانندی درک شده بین کارکنان و سازمان از نظر ارزش‌ها و اهداف مشترک است که حس تعلق کارمند به برند به معنی وابستگی زیاد به سرنوشت و موفقیت برند است (۲۸). هرچه وفاداری کارکنان در سطح بالایی باشد، کارکنان به برند و محیط کار بیشتر وابستگی پیدا می‌کنند، ارزش‌های مشترک مشارکت کارکنان افزایش یافته و از این راه تعهد بالاتری به برند شرکت خلق و رفتار آن‌ها برند محور می‌شود به‌طور معمول لازم است در یک فدراسیون ورزشی هرسال خط‌مشی و برنامه بازاریابی تدوین به کارکنان و کمیته بازاریابی ابلاغ شود. در خط‌مشی بازاریابی سالانه به تحقق اهدافی مانند سهم بازار، رضایت مشتریان و... اشاره می‌شود. علی‌رغم زیبایی این اهداف، متأسفانه کارکنان شاغل یا از این اهداف و برنامه و اهمیت آن‌ها به‌درستی مطلع نیستند که این می‌تواند ناشی از ارتباطات داخلی نامناسب، کمبود آموزش‌های لازم به کارکنان، عدم مشارکت کارکنان در جلسات و نشست‌ها و ... باشد و یا این‌که در صورت اطلاع، فاقد انگیزه کافی برای تحقق آن اهداف هستند. مدیریت منابع انسانی یک سازمان می‌تواند به توسعه درونی سازی هویت برند در جذب نیروهای جدید کمک کند. مسئولیت توسعه و پیاده‌سازی برندسازی داخلی نیز باید به‌طور شفاف به یک مدیر عالی و یا گروهی از افراد که تسلط کافی به عملکردها دارند، تفویض شود. این افراد همچنین باید مورد ارزیابی قرار گرفته و در برابر موفقیت در حوزه کلیدی مدیریت برند پاداش‌هایی به آن‌ها اعطا شود. منابع انسانی سازمان یکی از ویژه‌ترین و درعین حال مزیت سرمایه‌های سازمان است (۵). فدراسیون‌های ورزشی در سطوح مدیریت و کارکنان هرساله با تغییرات فراوانی مواجه می‌شوند، در مواردی

مشاهده شده است یک فدراسیون ماه‌ها توسط یک سرپرست اداره می‌شود. و این تغییرات پی‌درپی باعث می‌شود کارکنان نیز تمایل و انگیزه کافی برای تعهد به کار در فدراسیون و حمایت از برند آن در خارج از سازمان را نداشته باشند.

مطالعات نشان داده است برندسازی داخلی، وفاداری برند کارکنان و تمایل آن‌ها برای باقی ماندن با برند سازمان را افزایش می‌دهد از طرف دیگر، وفاداری کارکنان به برند در پاسخگویی مؤثر به نیازهای مشتری بسیار بااهمیت است؛ همچنین هر چه وفاداری کارکنان در سطح بالایی باشد، کارکنان به برند و محیط کار بیشتر وابستگی پیدا می‌کنند (۱۶). با توجه به نبود ادبیات جامع درباره برندسازی درونی در ورزش ایران و به‌خصوص عوامل مؤثر بر برندسازی درونی بر آن شدیم به شناسایی عوامل مؤثر بر برندسازی درونی فدراسیون‌های ورزشی ایران پرداخته و گامی در جهت تقویت ادبیات این مفهوم و تبیین ابعاد مربوط به این حوزه در مطالعات بازاریابی ورزشی ایران برداریم. سپس با اعتباریابی پرسشنامه برندسازی درونی در فدراسیون‌های ورزشی ایران یک ابزار استاندارد جهت برندسازی درونی در سازمان‌های ورزشی و هم برای محققان حوزه بازاریابی قابل کاربرد خواهد بود ارائه نماییم.

روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر از نوع توصیفی-پیمایشی، از نظر هدف کاربردی و از منظر ساخت ابزار اندازه‌گیری و روش‌های تحلیل یافته‌ها از نوع مدل‌سازی معادلات ساختاری بود. جامعه آماری این تحقیق تمامی کارکنان و مدیران فدراسیون‌های ورزشی ایران بود. با بررسی‌های انجام‌شده و با کسب اطلاعات از دفتر برنامه‌ریزی نیروی انسانی وزارت ورزش و جوانان تعداد آن‌ها ۱۰۶۲ نفر گزارش

ارزیابی روایی صوری و محتوایی، پرسشنامه پس از آماده سازی و انطباق باهدف تحقیق در اختیار هفت تن از صاحب نظران حوزه مدیریت بازاریابی ورزشی قرار گرفت. پس از دریافت و اعمال نظرات اصلاحی آنان، پرسشنامه مذکور به تأیید روایی محتوایی و صوری رسید. برای اطمینان از نتایج پژوهش در مجموع از ۳۰۰ پرسشنامه توزیع و تعداد ۱۹۵ پرسشنامه قابل استفاده جمع آوری شد؛ و در مرحله بعد برای تحلیل آماری مورد استفاده قرار گرفت. جهت بررسی و تحلیل داده ها به منظور ارزیابی روایی واگرا از روش نسبت خصیصه یکسان- خصیصه متفاوت، جهت ارزیابی روایی همگرا از روش میانگین واریانس استخراج شده و جهت برآوردن همسانی درونی و پایایی گویه های پرسشنامه به ترتیب از آلفای کرونباخ (۰/۹۷۳) و روش پایایی ترکیبی (۰/۹۷) با استفاده از نرم افزار SPSS نسخه ۲۴ و جهت آزمون فرضیه ها از روش مدل سازی معادله ساختاری با رویکرد واریانس محور از Smart PLS3 بهره گرفته شد.

شد. یکی از قواعد شناخته شده برای تعیین حداقل نمونه لازم در روش PLS، توسط بارکلای و همکاران (۱۹۹۵) ارائه شده است. این نویسندگان اظهار می دارند که حداقل حجم نمونه لازم برای استفاده از روش PLS، برابر است با بزرگترین مقدار حاصل از دو قاعده ۱۰(۱) ضربدر تعداد شاخص های مدل اندازه گیری ای که دارای بیشترین شاخص در میان مدل های اندازه گیری مدل اصلی پژوهش است؛ و ۱۰(۲) ضربدر بیشترین روابط موجود در بخش ساختاری مدل اصلی پژوهش که به یک متغیر مربوط می شوند (۱۰)؛ که در این پژوهش با توجه به اینکه بیشترین روابط مربوط به فعالیت های آموزشی با ۱۲ شاخص بود حداقل نمونه لازم ۱۲۰ نفر تعیین شد. ابزار مورد استفاده در پژوهش حاضر پرسشنامه محقق ساخته برند سازی درونی با پنج مؤلفه و ۳۷ سؤال بود. مؤلفه های مربوط به پرسشنامه برند سازی درونی با استفاده از مرور سیستماتیک پیشینه پژوهش و از مطالعات متعدد استخراج گردید که این مؤلفه ها و منابع تأیید کننده آن ها در جدول ۱ آورده شده است. به منظور

جدول ۱. مؤلفه ها و شماره سؤالات مربوط به هر مؤلفه در ابزار پژوهش

ردیف	مؤلفه	شماره سؤالات	منابع تأیید کننده
۱	آموزش	۱-۱۲	جزنی، صناعی، هارونی، گماریان (۱۳۹۲)، هادیزاده مقدم، جمالی، رضایی (۱۳۹۱)، عزیزی، اثنا عشری (۱۳۹۱)، گال و مبین اشرف (۲۰۱۲)، دچرناتونی و کوتام (۲۰۰۶)، ماتاندا و ند بیشی (۲۰۱۳)، پونجایسری، ویلسون و اوانشترکی (۲۰۰۹) - آلمگرین، پیتر ایکا، گرانسون (۲۰۱۲).
۲	جلسه های گروهی	۱۳-۱۹	جزنی، صناعی، هارونی، گماریان (۱۳۹۲)، هادیزاده مقدم، جمالی، رضایی (۱۳۹۱)، عزیزی، اثنا عشری (۱۳۹۱)، لی، سالی کیم و یانگ کیم (۲۰۱۴)، پونجایسری و ویلسون (۲۰۱۱)، کاشف و جالبانی (۲۰۱۲)
۳	جلسه های توجیهی (خلاصه سازی)	۲۰-۲۲	جزنی، صناعی، هارونی، گماریان (۱۳۹۲)، هادیزاده مقدم، جمالی، رضایی (۱۳۹۱)، عزیزی، اثنا عشری (۱۳۹۱)، پونجایسری و ویلسون (۲۰۰۷، ۲۰۱۷)، کاشف و جالبانی (۲۰۱۲)، گال و مبین اشرف (۲۰۱۲)، پونجایسری، ویلسون و اوانشترکی (۲۰۰۹)
۴	ارتباطات داخلی	۲۳-۳۲	دچرناتونی و کوتام (۲۰۰۶)، ماتاندا و ند بیشی (۲۰۱۳)، پونجایسری و ویلسون (۲۰۰۷، ۲۰۱۷)، پونجایسری، ویلسون و اوانشترکی (۲۰۰۹)، گوراجلز، آنوراد و بیشاپ (۲۰۰۵)، آلمگرین، پیتر ایکا، گرانسون (۲۰۱۲).
۵	رهبری	۳۳-۳۷	بورمن و ژپلین (۲۰۰۵)، والستر و دچرناتونی (۲۰۰۵)، دچرناتونی و همکاران (۲۰۰۶)، گوراجلز، آنوراد و بیشاپ (۲۰۰۵)، پونجایسری و ویلسون (۲۰۰۷، ۲۰۱۷)، آلمگرین، پیتر ایکا، گرانسون (۲۰۱۲).

نتایج

اطلاعات جمعیت شناختی مربوط به نمونه آماری مورد مطالعه در پژوهش حاضر نشان که عمده مشارکت کنندگان در این مطالعه را مردان (۶۲/۱ درصد) و ۳۷/۹ درصد (۷۴ نفر) را زنان تشکیل می دهند؛ و از نظر سن افراد با دامنه‌ی سنی ۳۱ تا ۴۰ سال بیشترین (۹۹ نفر) و افراد ۵۰ سال به بالا کمترین (۱۴ نفر) فراوانی را به خود اختصاص داده‌اند. همچنین یافته‌های موجود نشان می‌دهد

بیشتر افراد مشارکت کننده در پژوهش حاضر سابقه کاری یک تا هفت سال (۱۴۴ نفر) دارند. این یافته‌ها نشان می‌دهد عمده کارکنان فدراسیون‌های ورزشی مورد مطالعه سابقه مدیریت در فدراسیون را ندارند و در این میان تنها چهار نفر سابقه‌ی مدیریت ۱۴ سال به بالا را دارند؛ و از نظر تحصیلات افراد با مدرک لیسانس، فوق لیسانس، فوق دیپلم، دکتری و دیپلم به ترتیب بیشترین فراوانی را در میان نمونه مورد مطالعه دارا هستند.

جدول ۲. پایایی ترکیبی (CR) و ضرایب آلفای کرون باخ پرسشنامه پژوهش

پایایی ترکیبی	میانگین و انحراف استاندارد	ضریب آلفای کرون باخ	تعداد سؤالات	مؤلفه‌ها
۰/۹۲	۴/۱±۶۹/۱۳	۰/۹۱	۱۲	فعالیت‌های آموزشی
۰/۹۳	۴/۱±۷۳/۲۶	۰/۹۲	۷	جلسات گروهی
۰/۹۱	۴/۱±۵۱/۲۵	۰/۸۴	۳	جلسات توجیهی
۰/۹۱	۴/۱±۷۸/۱۳	۰/۸۸	۱۰	ارتباطات داخلی
۰/۹۵	۴/۱±۶۹/۶	۰/۹۴	۵	فعالیت‌های رهبری و مدیریت
پایایی ترکیبی ۰/۹۷	آلفای کرون باخ ۰/۹۷۳			ضریب پایایی کلی پرسشنامه

در تفسیر نتایج مربوط به شاخص پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ نقطه برش مورد قبول بیشتر از ۰/۷ در نظر گرفته شده است. همان‌طور که در جدول ۲ ملاحظه می‌شود ضرایب آلفای کرونباخ (در فاصله‌ی ۰/۸۴ تا ۰/۹۴) و پایایی ترکیبی (در فاصله‌ی ۰/۹۱ تا ۰/۹۵) و پایایی کلی ابزار پژوهش ۰/۹۷ به دست آمده است. که نشان‌دهنده پایایی مناسب ابزار پژوهش است. در بخش مربوط به

روایی همگرایی متغیرهای پژوهش نیز از شاخص میانگین واریانس استخراج شده استفاده شد. نقطه برش شاخص مورد نظر بر اساس نظر هینسلر و همکاران (۲۰۱۵) بیشتر از ۰/۵ برآورد شده است در تفسیر این امر و مقایسه شاخص در نظر گرفته شده با نتایج داده‌ها شرط روایی همگرا بین متغیرها رعایت گردید.

جدول ۳. روایی واگرا با روش نسبت خصیصه متفاوت - خصیصه یکسان (HTMT)

فعالیت‌های رهبری	فعالیت‌های آموزشی	جلسات گروهی	جلسات توجیهی	ارتباطات داخلی
ارتباطات داخلی				
			۰/۹۲	جلسات توجیهی
		۰/۹۳	۰/۹۰	جلسات گروهی
	۰/۹۲	۰/۸۹	۰/۸۶	فعالیت‌های آموزشی
۰/۸۵	۰/۸۷	۰/۸۹	۰/۹۱	فعالیت‌های رهبری

روش ها و خصیصه ها و طبق نظر هنسلرو همکاران (۲۰۱۵) مبنی بر نقطه برش مطلوب کمتر از ۰/۸۵ یا ۰/۹۵ برای هر خصیصه، در بخش مربوط به ارزیابی روایی واگرایی متغیرهای تحقیق مناسب برآورد شدند.

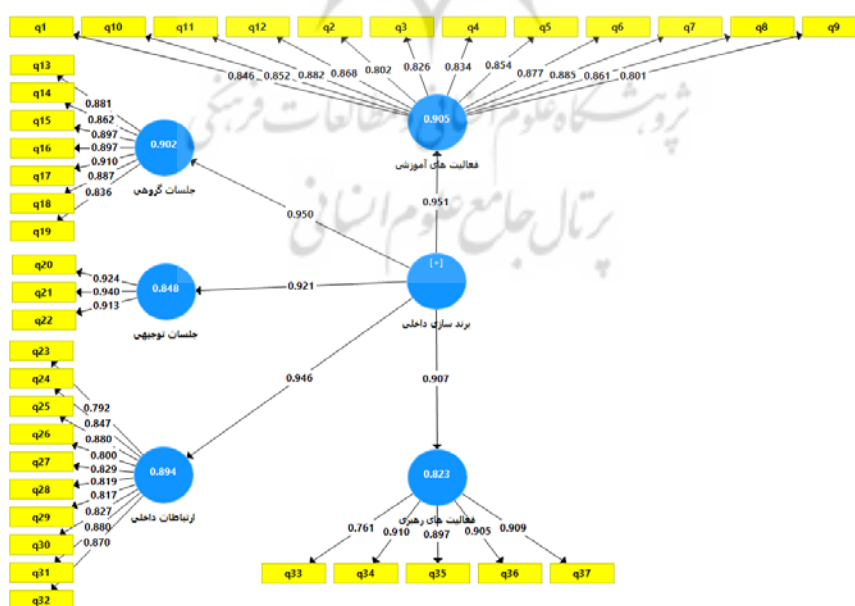
در بخش ارزیابی روایی واگرایی یکی از جدیدترین معیارهای ارزیابی در این بخش با استفاده از رویکرد واریانس محور، استفاده از معیار نسبت خصیصه متفاوت - خصیصه یکسان^۱ است. نتایج جدول ۳ بر اساس ماتریس

جدول ۴. شاخص های برازش مدل

ارتباطات داخلی	جلسات	جلسات	فعالیت های	فعالیت های رهبری و	
	توجهی	گروهی	آموزشی	مدیریت	
ضریب تعیین (R^2)	۰/۸۹	۰/۸۴	۰/۹۰	۰/۸۲	
آماره t	۱۱۸/۸۹	۸۵/۹۵	۱۳۹/۴۰	۱۱۵/۱۴	۶۲/۲۹
برآزش مدل SRMR	۰/۰۶				

واریانس محور شاخص اصلی نیکویی برازش است که در اصطلاح به ریشه باقیمانده استاندارد شده میانگین مربعات^۲ مرسوم است. نقطه برش در این شاخص در مدل سازی با رویکرد واریانس محور مقدار ۰/۰۸ است. بر اساس نتایج به دست آمده در جدول ۴ شاخص موردنظر از برازش مطلوبی برخوردار بود. در همین راستا و با توجه به مقدار SRMR به دست آمده در پژوهش حاضر برازش مدل مطلوب ارزیابی شد.

به منظور ارزیابی کیفیت مدل، در مدل سازی با رویکرد واریانس محور معیارهای متعددی در نظر گرفته شده است. ضریب تعیین توان پیش بینی کنندگی بین متغیرهای پنهان را در قالب مدل درونی نشان می دهد. دامنه مورد تأیید برای R^2 در مدل سازی معادلات ساختاری حداقل ۰/۱ و حداکثر ۰/۸۷ برای هر متغیر است. هر چه این اثر بزرگ تر باشد حاکی از آن است که قدرت پیش بینی کنندگی متغیر پیش بین در رابطه با متغیر ملاک بیشتر است. یکی دیگر از شاخص های ارزیابی کیفیت مدل، در مدل سازی با رویکرد



شکل ۱. مدل سنجش تحلیل عاملی برند سازی درونی

بسته به میزان دقت مدنظر محقق مقادیر ملاک ۰/۵ تا ۰/۷ برای بارهای عاملی معرفی شده است، اما کمترین مقدار اعلام شده موردپذیرش ۰/۴ است (۲۱). بدین معنی که سؤالات با بار عاملی کمتر از ۰/۴ کفایت لازم برای باقی ماندن در مدل اندازه گیری را ندارند و باید حذف شوند و سپس مدل دوباره اجرا شود. مقادیر بارهای عاملی به دست آمده از آزمون مدل شکل ۱ نشان داد تمامی مؤلفه ها از بار عاملی قابل قبولی برخوردار می باشند. لذا در این مرحله با توجه به اعتبار مناسب ابزار پژوهش لازم

نیست سؤالی از مدل حذف گردد. در جدول ۵ اطلاعات مربوط به بار عاملی، میانگین واریانس استخراج شده (AVE) و پایایی ترکیبی کلی پرسشنامه و هرکدام از مؤلفه های ابزار پژوهش که با استفاده از نرم افزار PLS و SPSS 22 محاسبه شده آورده شده است. بر اساس این اطلاعات تمامی شاخص های محاسبه شده از سطح مناسبی برخوردار می باشند که این نشان می دهد مدل از اعتبار بالایی برخوردار است.

جدول ۵. مؤلفه ها و سؤالات برند سازی درونی و بار عاملی و ضرایب پایایی آن ها

ردیف	سؤالات	بار عاملی	AVE	پایایی ترکیبی (CR)
۱- فدراسیون به منظور تحقق وعده های خود به مراجعینش دوره های آموزشی را برای کارکنان فراهم دیده است.	۰/۸۴۶			
۲- فدراسیون ما به بهترین شکل در خصوص اموری که به کارکنان مربوط است اطلاع رسانی می کند.	۰/۸۰۲			
۳- همواره به ارائه شیوه های جدید و بهتر برای انجام کارها در فدراسیون تشویق می شوم.	۰/۸۲۶			
۴- من در مورد نحوه انجام وظایف خود در فدراسیون آموزش دیده ام.	۰/۸۳۴			
۵- من در مورد نحوه توجه و پرداختن به مسائل مراجعه کنندگان به فدراسیون آموزش هایی دریافت کرده ام.	۰/۸۵۴			
۶- من در مورد نحوه تعامل با مراجعه کنندگان به فدراسیون آموزش دیده ام.	۰/۸۷۷			
۷- فدراسیون ارزش های خود را از طریق برنامه های آموزشی به ما می شناساند.	۰/۸۸۵		۰/۷۲۲	۰/۹۲۶
۸- فدراسیون فعالیت های آموزشی هم راستا با ارزش های فدراسیون را پشتیبانی و فراهم می کند.	۰/۸۶۱			
۹- ارائه ایده های جدید در راستای بهبود امور توسط مدیران فدراسیون مورد تشویق قرار می گیرند.	۰/۸۰۱			
۱۰- جلسات و برنامه های آموزشی فراهم شده برای کارکنان در راستای مأموریت و اهداف فدراسیون است.	۰/۸۵۲			
۱۱- جلسات و برنامه های آموزشی فراهم شده برای کارکنان به گونه ایست که کارکنان را آماده ارائه خدمات هر چه بیشتر و بهتر می کند.	۰/۸۸۲			
۱۲- آموزش های ارائه شده به کارکنان در این فدراسیون کافی و اثربخش هستند.	۰/۸۶۸			

مؤلفه جلسات گروهی			۱۳- بعد از شرکت در جلسه های گروهی نسبت به نقش خودم در دستیابی به مأموریت و اهداف فدراسیون کاملاً آگاه می شوم.	۰/۸۸۱
			۱۴- برگزاری جلسات و نشست ها باعث می شود تا من بهتر بتوانم وعده های فدراسیون به ارباب رجوع را تحقق ببخشم	۰/۸۶۲
			۱۵- در طول جلسات گروهی ما نسبت به ارائه پیشنهاد در راستای بهبود امور فدراسیون تشویق می شویم	۰/۸۹۷
	۰/۷۷۷	۰/۹۳۷	۱۶- در طول جلسات گروهی من به وضوح در مورد مأموریت فدراسیون خود آگاه هستم.	۰/۸۹۷
			۱۷- من به وضوح نقش خود در رابطه با مأموریت فدراسیون را پس از شرکت در جلسات گروهی درک می کنم.	۰/۹۱
			۱۸- در جلسات گروهی تمام اطلاعات لازم برای من در جهت ارائه خدمات با توجه به انتظارات فدراسیون ارائه می شود.	۰/۸۸۷
			۱۹- تعداد جلسات گروهی در این فدراسیون کافی هستند.	۰/۸۳۶
مؤلفه جلسات توجیهی			۲۰- در جلسه های توجیهی تمام اطلاعات لازم جهت انجام هر چه بهتر وظایفم مطابق با انتظارات فدراسیون ارائه می شود.	۰/۹۲۴
	۰/۸۵۷	۰/۹۱۴	۲۱- مأموریت و وعده های فدراسیون به صورت مداوم در طول جلسه های توجیهی تقویت و تکرار می شوند.	۰/۹۴
			۲۲- جلسات توجیهی ارائه شده توسط فدراسیون من را قادر به ایفای وعده های فدراسیون به مراجعه کنندگان می کند.	۰/۹۱۳
مؤلفه ارتباطات داخلی			۲۳- به دستورالعمل ها و کتابچه های راهنمای مربوط به فدراسیون علاقه دارم.	۰/۷۹۲
			۲۴- فدراسیونی که در آن کار می کنم ارتباطات رسمی با من و همکاران من برقرار می کند.	۰/۸۴۷
	۰/۷۰	۰/۹۱۱	۲۵- فدراسیونی که من در آن کار می کنم به من یاد می دهد که فدراسیون ما به چه منظوری تلاش می کند.	۰/۸۸
			۲۶- من به اندازه کافی در مورد وضعیت مالی فدراسیون خود آگاه هستم.	۰/۸۰
مؤلفه ارتباطات داخلی ادامه			۲۷- من از سیاست های کلی و اهداف فدراسیون خود آگاه شده ام.	۰/۸۲۹
			۲۸- ارتباطات نوشتاری (خبرنامه ها، یادداشت ها) در این فدراسیون کافی هستند.	۰/۸۱۹
			۲۹- من به طور منظم از تغییرات مهمی که در فدراسیون رخ می دهد مطلع می شوم.	۰/۸۱۷
	۰/۷۰	۰/۹۱۱	۳۰- فدراسیون ارزش های برند را به صورت جداگانه و خاص به هر گروه از کارکنان، (به عنوان مثال کارکنان کمیته های مختلف) مرتبط می کند.	۰/۸۲۷
			۳۱- فدراسیون از طریق شیوه های مختلف ارتباطات جمعی داخلی (به عنوان مثال، خبرنامه ها، یادداشت ها و روزنامه ها، مجلات) ارزش های خود را به من و همکارانم انتقال می دهد.	۰/۸۸۰

۳۲-فدراسیون ارزش‌های خود را از طریق ارتباطات دوطرفه (به‌عنوان مثال، جلسات فدراسیون)		۰/۸۷
به من منتقل می‌کند.		
۳۳-مدیران فدراسیون به‌طور منظم در کنار هم با من و همکارانم در کار روزانه مشارکت می‌کنند.		۰/۷۶۱
۳۴-مدیران فدراسیون به‌عنوان یک الگو در کار روزانه من عمل می‌کنند.		۰/۹۱
۳۵-هنگامی که وظایف محوله توسط مدیران را به‌خوبی انجام می‌دهم از من تقدیر می‌شود.		۰/۸۹۷
۰/۹۵۷	۰/۷۷۱	
۳۶-به من اجازه داده شده است درجه بالایی از ابتکار و خلاقیت را برای جلب رضایت مراجعه‌کنندگان به فدراسیون به کار برم.		۰/۹۰۵
۳۷-من از سوی مدیران فدراسیون برای تصمیم‌گیری در مورد کارهای روزانه خود تشویق می‌شوم.		۰/۹۰۹
کل پرسشنامه		۰/۹۷۵ ۰/۷۶۵

بررسی و ارزیابی

رتبه

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر ساخت و اعتبار سنجی ابزاری برای سنجش برند سازی درونی در فدراسیون‌های ورزشی بود. با توجه به نبود پیشینه داخلی مناسب ابتدا مهم‌ترین مؤلفه‌های تأثیرگذار بر برند سازی درونی در پژوهش‌های خارجی صورت گرفته شناسایی شد. سپس این مؤلفه‌ها در فدراسیون‌های ورزشی ایران مورد آزمون قرار گرفت. یافته‌های این پژوهش نشان داد مدل کلی پژوهش از برازش کافی برخوردار است؛ و فعالیت‌های آموزشی، جلسات گروهی، جلسات توجیهی، ارتباطات داخلی و فعالیت‌های رهبری و مدیریتی عواملی هستند که بر روی برند سازی درونی فدراسیون‌های ورزشی تأثیر می‌گذارند.

آموزش یکی از مؤلفه‌های تأثیرگذار بر فرایند برند سازی درونی است و نه تنها برای بالا بردن عملکرد کارکنان اهمیت دارد بلکه می‌تواند کمک کند که کارکنان درک کنند بخشی از برند سازمان هستند و متوجه شوند که چگونه نگرش و رفتار آن‌ها روی عملکرد برند تأثیر می‌گذارد (۱۳، ۲۶). همچنان که پژوهشگران معتقدند برای تعلیم و تربیت

کارکنان برای داشتن نگرش‌های دقیق و رفتارهای مناسب در ارائه وعده‌های برند برنامه‌های آموزشی مختلف لازم است. منظور از آموزش این است که به کارکنان یاد بدهید چگونه و به‌صورت قانونی ارزش‌های برند سازمان را با وعده‌های برند سازمان متصل کنند. ارزش‌های سازمانی به آن دسته از ارزش‌هایی اشاره دارند که هدایتگر رفتار، کردار و اندیشه کارکنان و مدیران سازمان بوده و بر آن‌ها تأثیر می‌گذارند. ارزش‌های سازمانی، مبنای تصمیم‌گیری بوده و راهنمای قضاوت بر امور هستند (۲۴). کارگاه‌های آموزشی برای سطوح اولیه فهم برند، پس‌از آن برای روشن کردن و تفسیر خواسته‌ها استفاده می‌شود. در بخش خدمات، نگرانی قابل‌توجهی در مورد امنیت مالی و عملکرد وجود دارد، کارکنان می‌توانند از نقش برند به‌عنوان یک کاهنده خطر و افزایش ضریب اطمینان مصرف‌کننده آگاه باشند و آن را به مشتریان نیز منتقل کنند (۱۲). در مطالعه حاضر نیز فعالیت‌ها و حمایت‌های آموزشی برای کارکنان عاملی مؤثر بود؛ و مدیران و مسئولان ورزش کشور از جمله وزارت ورزش و جوانان و مدیران فدراسیون‌های ورزشی باید برای آموزش

کارکنان خود به منظور تحقق وعده هایشان به مواردی هم چون برگزاری دوره های آموزشی برای کارکنان، حمایت از برنامه های آموزشی هم راستا با اهداف و ارزش های فدراسیون توجه کنند. با توجه به نتایج پژوهش حاضر و اهمیت امر آموزش در بحث برند سازی داخل و حتی استخدام کارکنان، لازم است به منظور تحقق اهداف و مأموریت های فدراسیون و همچنین بهره گیری حداکثری از توانایی کارکنان دوره های آموزشی متناسب با مأموریت و اهداف فدراسیون برای آنها فراهم کنند.

عامل ارتباطات جزء اصلی ترین مکانیسم های مؤثر در فرایند برند سازی درونی است که علاوه بر تأثیر مستقیمی که بر روی میزان انجام نقش کارکنان در ارتباط با وعده های برند دارد به نوبه ی خود بر روی عملکرد برند آنها نیز تأثیرگذار است (۱۹). یکی از ویژگی هایی که باعث انگیزه و مشارکت کارکنان در ساخت فرایند برند سازی درونی می شود، ارتباطات داخلی است؛ که می تواند روی رفتار حمایتی برند تأثیر بگذارد که در نتیجه آن رفتار حمایتی برند بر روی ارائه وعده های برند تأثیر می گذارد (۲۷). کارکنان باید نقش خود را پیرامون برند و ارتباطاتی که هدایت کننده رفتار و نگرش آنها خواهد بود بفهمند (۱۵). این مکانیسم در مطالعه حاضر نیز به عنوان یکی از مؤلفه های مهم و تأثیرگذار بر برند سازی درونی فدراسیون های ورزشی ایران شناخته شده است؛ و مدیران فدراسیون ها برای اینکه ارتباطات بهتر و باقابلیت بیشتری در فدراسیون خود داشته باشند لازم است ابتدا کتابچه ای از مقررات، دستورالعمل ها و اهداف فدراسیون تهیه و در اختیار کارکنان قرار دهد و سپس از طریق ارتباطات رسمی که با کارکنان برقرار می کنند، ارزش ها و اهدافی که فدراسیون برای دستیابی به آن تلاش می کند را به آنها یاد دهند، ارتباطات نوشتاری کافی شامل خبرنامه ها، یادداشت ها، روزنامه و مجلات برای کارکنان فراهم و از

طریق آنها ارزش های خود را به آنها منتقل کنند. ارتباطات دوطرفه با هر گروه از کارکنان (به طور مثال کمیته های مختلف) آنها را از تغییرات و تحولاتی که در فدراسیون رخ می دهد آگاه می سازد. برای به اشتراک گذاری اهداف و ارزش های فدراسیون در میان کارکنان، مدیران بایستی از سیستم خودکارسازی جهت ارسال نسخه الکترونیکی اهداف سالانه فدراسیون و ارسال آن به تمامی کارکنان و یا ارسال به آدرس پست الکترونیکی آنان، معرفی اهداف سالانه فدراسیون در خبرنامه ها و مجله های مربوط به فدراسیون و استفاده از کانال های ارتباطی مشابه استفاده کنند.

انتقال از یک حالت ساختاری به حالت دیگر در طی فرایند برند سازی داخلی نیازمند رهبری است. درواقع، رهبران به عنوان کاتالیزور برای برنامه های ابتکاری ساخت برند داخلی، منابع مرتبط برای اطلاعات مربوط به برند، دانش و شبکه سازی عمل می کنند. رهبران به عنوان یکپارچه کننده نیروهای موجود در سازمان در دو سطح، یکپارچه سازی مؤلفه های ساختارهای هویتی شرکت و میانجی گری میان ساختارهای برند سازی شرکتی و فردی عمل می کنند. و برای موفقیت در برنامه های برند سازی داخلی لازم است رهبران ساختارهای شرکتی (فرهنگ سازمانی، طراحی شرکت، ارتباطات و...) ایجاد کنند که پیام منسجم و ثابت برند را برای کارکنان منتقل کند لازم به ذکر است رهبران خود نیز در این فرایند نقش اساسی دارند (۲۹). نقش رهبران و مدیران سازمان ها در برند سازی درونی در پژوهش های بسیاری مورد تأکید بوده است (۱۳، ۱۵، ۲۶، ۲۷، ۲۹). به طوری که والستر و دچرناتونی (۲۰۰۵) اعتقاد دارند رهبران از طریق فراهم کردن یک چشم انداز برند واضح و تسهیل تعاملات اجتماعی رفتار حمایتی کارکنان را تشویق می کنند (۲۹). فدراسیون های ورزشی به عنوان متولیان امر ورزش کشور از این قاعده

مستثنا نیستند. مدیران و رهبران فدراسیون‌ها در راستای فعالیت‌های برند سازی درونی در فدراسیون خود لازم است فعالیت‌هایی را انجام دهند و شرایطی را برای کارکنان خود فراهم کنند که تا حد امکان همراه و همگام با کارکنان خود در فعالیت‌های روزانه فدراسیون مشارکت کنند، به گونه‌ای مدیریت و رهبری فدراسیون را به سمت اهداف و ارزش- هایش هدایت کنند که الگوی کارکنان خود باشند. شرایطی را فراهم کنند که باعث ایجاد انگیزه در کارکنان می‌شود. به‌طور مثال در قبال انجام درست وظایف به کارکنان پاداش بدهند، یا از آن‌ها تقدیر کنند. به کارکنان اجازه دهند برای جلب رضایت مراجعه‌کنندگان از خلاقیت و ابتکار خود بهره ببرند. کارکنان را به تصمیم‌گیری در امور روزانه‌شان تشویق و در مواردی به آن‌ها در حد توانایی‌شان تفویض اختیار کنند. با توجه به تأثیر پاداش بر روی انگیزه کارکنان با استفاده از نظام پاداش و تنبیه مناسب انگیزش کارکنان را افزایش دهند تا به تبع آن تأثیرات مثبتی بر کیفیت خدمات ایجاد شود و به استفاده از فناوری‌های نوین متناسب با شغل در سازمان توجه کنند. همچنین لازم است نظارت لازم بر حسن اجرای تمامی مراحل ایجاد نظام برند سازی داخل به‌صورت مستمر و مؤثر توسط مدیران انجام پذیرد.

پس از آموزش جلسات گروهی، خلاصه‌سازی و جهت‌دهی (جلسات توجیهی) به ترتیب بیشترین تأثیر را در برند سازی درونی داشته‌اند (۱،۲،۳،۴،۱۷). همانند دیگر مؤلفه‌های تأثیرگذار، مدیران فدراسیون‌های ورزشی برای اثربخشی برنامه‌های برند سازی درونی خود لازم است به این عوامل توجه کنند. در طول جلسات گروهی باید به کارکنان فدراسیون ابتدا مأموریت و اهداف فدراسیون را آموزش دهند، سپس تمام اطلاعات لازم در مورد نقش آن‌ها در دستیابی به اهداف و مأموریت فدراسیون داده شود تا به بهترین شکل ممکن در جهت دستیابی به این اهداف تلاش

کنند. همچنین باید آن‌ها را نسبت به ارائه پیشنهادهایی در راستای بهبود امور فدراسیون تشویق کرد. این باعث می‌شود کارکنان به برند فدراسیون حس تعلق پیدا کنند در نتیجه تمامی تلاش خود را به کار می‌گیرند تا وعده‌های فدراسیون به مراجعه‌کنندگان را تحقق بخشند. در این جلسات باید انتظارات فدراسیون از کارکنان در مورد ارائه خدمات به همراه اطلاعات لازم در مورد این انتظارات به کارکنان ارائه شود. این اطلاعات باید تا حد ممکن بدون جزئیات اضافی باشد تا موجب سردرگمی در میان کارکنان نشود. مدیران فدراسیون‌ها باید از کافی بودن جلسات گروهی اطمینان حاصل کنند. پس از آنکه کارکنان در مورد وظایف خود، اهداف و مأموریت فدراسیون آگاه شدند لازم است از طریق جلسات توجیهی اطلاعات تکمیلی و لازم در مورد انجام هر چه بهتر وظایف در فدراسیون به آن‌ها گوشزد شود. همچنین در این جلسات باید مأموریت و اهداف فدراسیون به‌طور مداوم تقویت و تکرار شود تا کارمندان بتوانند در تحقق وعده‌های فدراسیون به مراجعه‌کنندگان موفق شوند. با توجه به نتایج پژوهش حاضر پیشنهاد می‌شود مدیران فدراسیون با استفاده از سازوکار قانون‌های تفکر و شوراها مشورتی که در فدراسیون زمینه‌سازی شده است، زمانی هرچند اندک را به‌صورت هفتگی جهت بحث و بررسی گروهی موضوعات مهم اختصاص دهند؛ و در ایجاد نظام تشویق جهت انتقال تجربیات و دانش همکاران، تهیه مستندات تجربیات موفق به‌صورت کتابچه و یا ویدئو و انتشار در بین کارکنان، ایجاد سیستم اینترنتی به هنگام و تشکیل مجامع اینترنتی یا باشگاه اینترنتی کارکنان برای پرسش و پاسخ و تبادل تجربیات با همدیگر در کارکنان ایجاد انگیزه کنند.

یکی از محدودیت‌های پژوهش حاضر وضعیت شغلی (رسمی یا پیمانی، حقوق و مزایا) و تعهد شغلی و سازمانی پاسخ‌دهندگان هنگام تکمیل پرسشنامه بوده است. با توجه

همه این سازمان ها را ندارد بنابراین برای دستیابی به اعتبار بیشتر پیشنهاد می شود مطالعات مشابهی و با استفاده از ابزار معرفی شده در این تحقیق در سایر سازمان های ورزشی صورت پذیرفته و به مقایسه نتایج پرداخته شود. کمبود مطالعات داخلی در این زمینه به منظور مقایسه یافته ها و بررسی دقیق تر نتایج محدودیت دیگر این مطالعه بود. لذا بررسی تأثیر عواملی چون فرهنگ، ساختار سازمانی، ارتباطات و تعهد مدیریت ارشد بر برند سازی داخلی و بررسی نقش متغیرهای میانجی مانند کار هوشمندانه و سخت کوشی بین تعهد به برند و هویت برند با عملکرد برند، موضوعاتی است که برای بررسی ها و پژوهش های آینده توصیه می شود.

به اینکه این عوامل تحت کنترل محقق نبوده است، لذا پیشنهاد می گردد در مطالعه ای دیگر نقش تعدیل کنندگی این عوامل مورد بررسی قرار گیرد. همچنین در زمان توزیع پرسشنامه ها توسط محقق شرایط داخلی هر فدراسیون هنگام مراجعه محقق ممکن است متفاوت بوده باشد. به طور مثال برخی از فدراسیون ها زیر نظر سرپرست اداره می شدند و یا درگیر برگزاری انتخابات بوده اند؛ و برخی فدراسیون ها درگیر شرکت در مسابقات داخلی و برون مرزی بودند، لذا پیشنهاد می گردد در پژوهش های آینده با استفاده از روش های کیفی و یا آمیخته اثر این عوامل داخلی را کاهش داد. با توجه به جامعه هدف در مطالعه حاضر (فدراسیون های ورزشی) و با در نظر گرفتن ماهیت متفاوت سازمان های ورزشی، نتایج حاضر قابلیت تعمیم کامل به

منابع و مآخذ

۱. عزیزی، شهرام؛ جمالی، شهرام؛ صناعی، ایمان (۱۳۹۱). «ارائه مدل عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان در مورد برند در صنعت بانکداری (مطالعه موردی: بانک کشاورزی)». مدیریت بازرگانی، ۴(۱۱)، ص ۱۸۹-۱۰۴.
۲. جزینی، نسرين؛ صناعی، ایمان؛ هارونی، فرناز؛ گماریان، ملیکا (۱۳۹۲). «بررسی شناسه سازی داخلی در صنعت خدمات درمانی». چشم انداز مدیریت بازرگانی، ۱۴، ۱۳-۳۵.
۳. جوانی، وجیهه. (۱۳۹۵). «تأثیر برند سازی داخلی در سازمان های ورزشی (مورد مطالعه: باشگاه های بدن سازی)». مدیریت و توسعه ورزش، ۷(۲)، ۱۱۲-۱۰۲.
۴. عزیزی، شهرام؛ اثنا عشری، مسعود (۱۳۹۲). «برند سازی داخلی و عملکرد برند در بانک: نقش تعدیل گر جو رقابتی و رضایت شغلی». پژوهش های مدیریت در ایران، ۱۷(۳)، ۱-۱۷.
۵. هادی زاده، مقدم اکرم؛ جمالی کاپک، شهرام؛ رضایی، مرتضی؛ (۱۳۹۱). «مدل تأثیر برند سازی درونی بر رفتار شهروندی برند در صنعت هتل داری». پژوهش های مدیریت در ایران، ۱۶(۳)، ۲۲۰-۲۴۰.
۶. سلطانی، مرتضی؛ نبی زاده مامانی، الناز؛ مزینانی، امیرحسین (۱۳۹۵). «طراحی و تبیین مدل مکانیزمها، آثار و پیامد برند سازی داخلی (مورد مطالعه: گروه صنعتی سدید)». فصلنامه علمی-پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین، سال ششم، شماره دوم، ص ۱۳۳-۱۵۲.
۷. شیخعلی زاده، محبوبه؛ بشیری، مهدی. (۱۳۹۸). «تأثیر مدیریت برند داخلی بر رضایت شغلی کارکنان ورزشی با تأکید بر نقش میانجی جو رقابتی محیط کار». نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۷(۱)، ۳۷۴-۳۵۷.

8. Almgren, D., Ek, P., & Göransson, O. (2012). "The relationship between internal branding and affective commitment".
9. Aurand, T. W., Gorchels, L., & Bishop, T. R. (2005). "Human resource management's role in internal branding: an opportunity for cross-functional brand message synergy". *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), 163-169.
10. Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). "The partial least squares (PLS) approach to casual modeling: personal computer adoption ans use as an Illustration".
11. Baron, S., Patterson, A., Oakes, S., Harris, K., Punjaisri, K., Evanschitzky, H., & Wilson, A. (2009). "Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours". *Journal of Service Management*.
12. Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). "Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management". *Journal of Brand Management*, 12(4), 279-300.
13. Chong, M. (2007). "The role of internal communication and training in infusing corporate values and delivering brand promise: Singapore Airlines' experience". *Corporate Reputation Review*, 10(3), 201-212.
14. Cooper, J., & Cronin, J. J. (2000). "Internal marketing: A competitive strategy for the long-term care industry". *Journal of business Research*, 48(3), 177-181.
15. De Chernatony, L., & Cottam, S. (2006). "Internal brand factors driving successful financial services brands". *European Journal of marketing*, 40(5/6), 611-633.
16. De Chernatony, L., Drury, S., & Segal-Horn, S. (2004). "Identifying and sustaining services brands' values". *Journal of Marketing communications*, 10(2), 73-93.
17. 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*.
18. Gilbertson, D. (2000). "Transformational Leadership In Australasian Sports Organisations". New Zealand Innovations and Competitiveness, Project. Victoria University of Wellington, 65-81.
19. Gull, S., & Ashraf, S. M. (2012). "Impact of Internal Branding on Service Employees' Quality Commitment-Study on Education Sector of Pakistan". *International Journal of Business and Social Science*, 3(14).
20. Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). "A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling". *Journal of the academy of marketing science*, 43(1), 115-135.
21. Hulland, J. (1999). "Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies". *Strategic management journal*, 20(2), 195-204.
22. Ind, N. (2007). "Living the brand: How to transform every member of your organization into a brand champion": Kogan Page Publishers.
23. Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2014). "Marketing management" 14/e: Pearson.

- 24.Li, C., Guo, S., Cao, L., & Li, J. (2018). Digital enablement and its role in internal branding: A case study of HUANYI travel agency. *Industrial Marketing Management*, 72, 152-160.
- 25.Matanda, M. J., & Ndubisi, N. O. (2013). "Internal marketing, internal branding, and organisational outcomes: The moderating role of perceived goal congruence". *Journal of Marketing Management*, 29(9-10), 1030-1055.
- 26.Punjaisri, K., & Wilson, A. (2017). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. In *Advances in corporate branding* (pp. 91-108). Palgrave Macmillan, London.
- 27.Punjaisri, K., & Wilson, A. (2007). "The role of internal branding in the delivery of employee brand promise". *Journal of Brand Management*, 15(1), 57-70.
- 28.Punjaisri, K., Wilson, A., & Evanschitzky, H. (2008). "Exploring the Influences of Internal Branding on Employees' Brand Promise Delivery: Implications for Strengthening Customer–Brand Relationships". *Journal of Relationship Marketing*, 7(4), 407-424.
- 29.Vallaster, C., & De Chernatony, L. (2005). "Internationalisation of services brands: The role of leadership during the internal brand building process". *Journal of Marketing Management*, 21(1-2), 181-203.
- 30.Webster, F.E. (1988), 'The rediscovery of the marketing concept', *Business horizons*, 31 (3), pp.29-39.



Development and validation of a scale to measure Factors Influencing Internal Branding in Sport Federations

Mohammadi,Yaghoub^{*1} - Elahi, Alireza² -Akbari yazdi,Hossein³

1. Ph.D. Student, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Kharazmi University, Tehran, Iran 2. Associate Professor, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Kharazmi University, Tehran, Iran 3. Assistant Professor, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Kharazmi University, Tehran, Iran

(Received:2020/04/25;Accepted:2020/09/26)

Abstract

The purpose of the present study was to develop and validate a scale to measure internal branding in sports federations. the present study was applied in terms of purpose and was correlational type in terms of data gathering, which was done based on structural equation modeling using Smart PLS 3 software. The population of this study consisted of all employees, managers of Iranian Sport Federations (1062 persons). And based on the Barclays index, the sample size (195) required for the research was considered. The instrument used in the study was a researcher-made questionnaire which construct validity was confirmed by confirmatory factor analysis as well as its content and face validity by experts ($n = 7$) in the field of brand marketing and sports marketing management. The validity of the questionnaire was also assessed by the Composite reliability (0/97) and Cronbach's alpha (/0973). The findings of the present study showed that training activities, group meetings, briefings, internal communications, and leadership and management activities are factors that influence the internal branding of sports federations, and it is recommended that appropriate oversight be exercised. Ensure that all stages of establishing an internal branding system are carried out continuously and effectively through the managers and heads of federations. Also, the main components of this tool can be used by sports managers to develop internal branding.

Keywords

Brand, Internal Branding, Scale, Sports Federations.

* Corresponding Author: Email:ymohamadi33@yahoo.com;Tel:+989191148194