

## **Creating a Positive Emotional Culture: The Effect of Internal Communication on Customer Citizenship Behavior by Emphasizing the Role of Organizational Citizenship Behavior**

**Davood Feiz<sup>1\*</sup>, Zahra Ahmadi Alvar<sup>2</sup>**

- 1. Professor, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran*
- 2. Ph.D. Student, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran*

(Received: April 18, 2020 ; Accepted: June 13, 2020)

### **Abstract**

As a subset of organizational culture, emotional culture represents the emotional environment of an organization. The purpose of this study was to investigate the role of creating a positive emotional culture (by considering the effect of internal communication) on customer citizenship behavior with an emphasis on the role of organizational citizenship behavior. The present research was applied in terms of purpose and correlational, descriptive-survey in terms of data collection method. The research population included all 150 employees of Mellat bank in Semnan city and its countless employees. The data collection instrument was a questionnaire. The data were analyzed using structural equation modeling. The findings of the present research indicated that symmetrical communication and responsive leadership communication cultivated a positive emotional culture in organizations. Such a culture then fostered organizational citizenship behavior. In addition, symmetrical communication, responsive leadership communication, and positive emotional culture influenced organizational citizenship behavior. Finally, it was found that organizational citizenship behavior positively affected customer satisfaction, brand equity, and customer citizenship behavior.

### **Keywords**

Emotional culture, Internal communications, Symmetrical communications, Leadership communications, Customer citizenship behavior.

---

\* **Corresponding Author, Email:** Feiz1353@semnan.ac.ir

## ایجاد فرهنگ عاطفی مثبت: اثر ارتباطات داخلی بر رفتار شهروندی مشتری با تأکید بر نقش رفتار شهروندی سازمانی

داود فیض<sup>۱\*</sup>، زهرا احمدی الوار<sup>۲</sup>

۱. استاد، دانشکده اقتصاد، مدیریت، و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران  
۲. دانشجوی دکتری، دانشکده اقتصاد، مدیریت، و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۱/۳۰ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۳/۲۴)

### چکیده

فرهنگ عاطفی محیط عاطفی یک سازمان و زیرمجموعه‌ای از فرهنگ سازمانی است. هدف از پژوهش حاضر بررسی نقش ایجاد یک فرهنگ عاطفی مثبت با در نظر گرفتن اثر ارتباطات داخلی بر رفتار شهروندی مشتری با تأکید بر نقش رفتار شهروندی سازمانی بود. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی و پیمایشی از نوع همبستگی است. جامعه آماری شامل همه کارکنان و مشتریان بانک ملت شهر سمنان می‌باشد که برای کارکنان تعداد ۱۵۰ نفر و برای مشتریان نامحدود است. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بود. داده‌ها با بهره‌مندی از مدل‌سازی معادلات ساختاری تجزیه و تحلیل شدند. نتایج نشان داد ارتباطات متقارن و رهبری پاسخگو یک فرهنگ عاطفی مثبت به وجود می‌آورد. چنین فرهنگی باعث تقویت رفتار شهروندی سازمانی می‌شود. ارتباطات متقارن، رهبری پاسخگو، و فرهنگ عاطفی مثبت بر رفتار شهروندی کارکنان تأثیرگذار است. رفتار شهروندی سازمانی بر رضایت، ارزش ویژه برند، و شهروندی مشتری تأثیرگذار است.

### کلیدواژگان

ارتباطات داخلی، ارتباطات رهبری، ارتباطات متقارن، رفتار شهروندی مشتری، فرهنگ عاطفی.

### مقدمه

فرهنگ عاطفی محیط احساسی سازمان را نشان می‌دهد و می‌تواند زیرمجموعه‌ای از فرهنگ سازمانی باشد. با توجه به رویدادهای عاطفی یک سازمان و چگونگی تفسیر و واکنش در مقابل آن‌ها، فرهنگ عاطفی سازمان می‌تواند برای اعضای آن سالم یا مخرب باشد. فرهنگ‌های بسیار جمع‌گرا، که با وابستگی افراطی توصیف شده‌اند، می‌توانند روابط کارمند- رهبر و رشد ابتکار فردی را محدود کنند. در چنین زمینه‌ای، افراد ملزم به تجربه احساسات سمی و مخرب‌اند. ابتدا، افراد دچار اضطراب می‌شوند. زیرا در محل کار قادر به نشان دادن خود واقعی‌شان نیستند. در مرحله بعد، به دلیل محدودیت امکان رشد، احساس ناامیدی می‌کنند. در نهایت، به دلیل عدم شناخت فردی، احساس می‌کنند بی‌ارزش‌اند (Hartel 2008). در سطوح کلان سازمانی، جمع‌گرایی شدید می‌تواند بازخوردها را از بین ببرد و باعث شود افراد به تعصب سازمانی پایبند بمانند. نیاز به تعلق خاطر افراد را مجبور به اطاعت از گروه می‌کند. بنابراین، فرهنگ‌های سازمانی بسیار جمع‌گرا جایگزین صدای افراد می‌شود (Hartel & Panipucci 2007). از طرفی فرهنگ‌های بسیار فردگرا با استقلال بیش از حد مشخص می‌شوند و کارکنان خود را به‌سختی با سازمانشان شناسایی می‌کنند. بدین ترتیب، ایجاد یک هویت جمعی در محل کار سخت می‌شود که می‌تواند احساسات مخرب را تحریک و احساس انزوا ایجاد کند. فرهنگ‌های بیش از حد فردگرا شرایط ایده‌آلی برای روابط ایجاد نمی‌کنند. زیرا هیچ «چارچوب تفسیری مشترکی» وجود ندارد که افراد هنگام برقراری ارتباط با دیگران اعتماد خود را با آن‌ها هماهنگ کنند. در فرهنگ‌های بسیار فردگرا، کارکنان ممکن است امنیت روانی و شبکه پشتیبانی برای بیان احساسات خود پیدا نکنند. بنابراین، احساسات مخربی که در فرهنگ‌های فردگرا احساس می‌شود شامل احساس انزوا، آسیب‌پذیری، ترس، افسردگی، و بی‌اعتمادی است (Hartel 2008). فرهنگ کاری بسیار فردگرا می‌تواند کارکنان را از منابع و فرصت‌های عمل محروم کند (Barbalet 1996). مکان‌های کاری بسیار فردگرا پایه اجتماعی مناسبی برای توسعه روابط فراهم نمی‌کنند و کارکنان از ایجاد روابط جمعی با همکاران محروم می‌شوند. در چنین

شرایطی، با توجه به کمبود ارتباطات و مشارکت، کیفیت تبادلات اعضای تیم و تبادلات رهبر-عضو ممکن است از بین برود. در بلندمدت، پیامدهای محل کاری که از نظر روان‌شناختی ناراحت‌کننده و باعث اضطراب است می‌تواند به فرسودگی شغلی، فاصله در روابط، و حتی افسردگی منجر شود (Hartel 2008). یک فرهنگ عاطفی سالم مبتنی بر وابستگی متقابل است. فرهنگ عاطفی سالم می‌تواند فرهنگ عاطفی مثبت شناخته شود (Baumeister et al 2001). نتیجه یک فرهنگ عاطفی سالم و مثبت فرد سالم، گروه سالم، و سازمان سالم است (Hartel 2008). با توجه به اهمیت نیروی انسانی به منزله مهم‌ترین سرمایه سازمان، وجود فرهنگ عاطفی مثبت می‌تواند مزایای رقابتی بسیار زیادی را برای سازمان به ارمغان بیاورد.

### بیان مسئله

در گذشته، برندها موفقیت را با یادآوری تبلیغ اندازه‌گیری می‌کردند. اکنون حمایت مشتریان بسیار قدرتمندتر از تبلیغات است (Fisk 2015). توسعه شدید صنعت خدمات باعث می‌شود دیدگاه «مشتریان به منزله کارمندان جزء» و گروهی که در پیشبرد اهداف سازمان تأثیر گذارند، توجه بیشتری به خود جلب کند (Bowen & Schneider 1985). بنابراین، مدیریت مؤثر مشتریان یکی از مزایای استراتژیک برای بنگاه‌هاست. امروزه، سازمان‌ها در محیطی پویا فعالیت می‌کنند. یکی از ویژگی‌های مهم این دوره تغییرات مکرر است که در شرایط محیطی متفاوت رخ می‌دهد. در این شرایط، سازمان‌هایی موفق‌اند که بتوانند مشتریان خود را راضی کنند. یکی از عوامل مهم، به‌ویژه در سازمان‌های خدماتی، کیفیت خدمات است.

با ورود سازمان‌ها به اقتصاد خدمات، کیفیت خدمات به موضوعی چالش‌برانگیز تبدیل شد. موفقیت سازمان‌ها به داشتن کارکنان مشتری‌مدار بستگی دارد. یکی از عوامل تأثیرگذار بر کیفیت خدمات، که مزیت رقابتی ایجاد می‌کند، رفتار شهروندی کارکنان است؛ به‌خصوص کارکنانی که مستقیم با مشتریان در تعامل‌اند (Hadjali & Salimi 2012). شهروندی سازمانی وقتی اتفاق می‌افتد که کارکنان داوطلبانه و فراتر از تعهدات شغلی عمل کنند و عملکرد مؤثر

سازمان را ارتقا بخشند (Organ 1988). رضایت مشتری از خدمات بانکی عامل مهمی برای بقای این مؤسسات است. رفتار شهروندی سازمانی می‌تواند عنصری باشد که کارکنان را مجبور به کار بیشتر برای جلب رضایت کند. با توجه به اینکه کارمندان مؤسسات خدماتی، از جمله بانک‌ها، در حین کار بیشتر با مشتریان ارتباط برقرار می‌کنند، لازم است شرایط فراهم آوردن رضایت مشتری از نزدیک مورد توجه قرار گیرند. در این زمینه، تعامل مناسب کارکنان با یکدیگر و ارتباط صحیح با مشتریان موضوعی است که برای سازمان و مشتریان مزایایی دارد. رفتار کارکنان تحت تأثیر ارتباطات داخلی سازمان است. یکی از عواملی که رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد فرهنگ سازمان است.

فرهنگ سازمانی نقشی مهم در ارتقای رفتار شهروندی سازمانی ایفا می‌کند (Somech & Drach-Zahavy 2004). فرهنگ عاطفی زیرمجموعه‌ای از فرهنگ سازمانی است و یک فرهنگ عاطفی سالم به ایجاد رفتار شهروندی سازمانی مثبت منجر می‌شود (Hartel 2008). بنابراین، ایجاد یک فرهنگ عاطفی مثبت در سازمان می‌تواند در بقا و موفقیت سازمان نقشی بسزا ایفا کند.

فرهنگ عاطفی، در مقایسه با فرهنگ شناختی، بر رفتارهای سازمانی به روشی متفاوت تأثیر می‌گذارد (Robinson et al 2013). فرهنگ عاطفی فضایی برای چگونگی احساس اعضای سازمان تنظیم می‌کند. به‌رغم شناخت روزافزون چگونگی احساس کارکنان و اهمیت آن و اینکه چه احساساتی در سازمان‌ها تجربه می‌شود، به جنبه عاطفی فرهنگ سازمانی، به صورت علمی، در حد محدود توجه شده است. پژوهش حاضر یک فرهنگ عاطفی مثبت را توصیف می‌کند که با احساساتی مانند عشق، شادی، افتخار، و سپاس‌گزاری همراه است. نقش ارتباطات داخلی در شکل دادن فرهنگ سازمانی را محققان و متخصصان ارتباطات به طور گسترده شناسایی کرده‌اند (Men & Bowen 2017). الگوی ارتباطات متقارن، به مثابه الگوی اصولی چگونگی تمرین روابط عمومی، از تعامل بین سازمان‌ها و ذی‌نفعان حمایت می‌کند. در چارچوب داخلی، الگوی ارتباطی متقارن بر اعتماد، اعتبار، روابط، عمل متقابل، تقارن شبکه، ارتباط افقی، بازخورد، کفایت اطلاعات،

سبک کارمندمحور، تحمل اختلاف نظر، و مذاکره تأکید می‌کند (Grunig 1992). ارتباطات رهبری پاسخگو با پاسخگویی رهبر، همدلی، دوستی، و گوش دادن با تمرکز بر جنبه ارتباط روزانه رهبران مشخص می‌شود (Men 2015). سازمان‌هایی که بر تشویق احساسات مثبت کارمند تمرکز می‌کنند ممکن است تأثیر مثبتی بر کسب‌وکار خود بگذارند (Seppala 2015 & Cameron) و مزیت رقابتی قابل ملاحظه‌ای در ایجاد یک فرهنگ کار سالم (Barsade & O'Neill 2016) تجربه کنند. وجود یک فرهنگ عاطفی مثبت می‌تواند ارتباطات مؤثرتری را به دنبال داشته باشد. فرهنگ عاطفی مثبت، علاوه بر بهبود روابط بین کارکنان، روابط کارکنان با سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. وجود روابط مثبت بین کارکنان و سازمان باعث ایجاد حس افتخار سازمانی می‌شود. این حس بدین معناست که کارکنان سازمان را معرف خود می‌دانند. بنابراین، جهت دستیابی به اهداف آن تلاشی مضاعف مبذول می‌دارند. نتیجه چنین وضعیتی می‌تواند رفتارهای حمایتی کارکنان، از جمله رفتارهای شهروندی، باشد. به نظر می‌رسد این موضوع در صنایع خدماتی، از جمله صنعت بانکداری، به دلیل مواجهه مستقیم کارکنان با مشتریان، می‌تواند دارای اهمیت فراوان باشد. بانک‌ها خدمات مشابهی ارائه می‌دهند و هسته مرکزی خدمات ارائه‌شده در همه این مؤسسات یکسان است. از این رو، یکی از عواملی که می‌تواند در ایجاد تمایز و کسب مزیت رقابتی آن‌ها تأثیرگذار باشد وجود کارکنانی شایسته است که بتوانند در پیشبرد اهداف مؤسسه یاری‌دهنده باشند. در واقع، بانک قدرتمند بانکی است که نیروی انسانی قدرتمند داشته باشد. بانک ملت، به منزله اولین بانک خصوصی‌شده اصل ۴۴ قانون اساسی و با کسب رتبه اول بین بانک‌های بزرگ تجاری، به لحاظ سرانه کارکنان و شعب در جذب منابع، لازم است به کارکنان خود توجه بسیار مبذول دارد. از لحاظ تئوری، این مطالعه یکی از تلاش‌های آغازین در ایران برای عملیاتی کردن فرهنگ عاطفی سازمانی است که شکاف تحقیق را در، چند دهه تحقیقات فرهنگ سازمانی در زمینه ارتباطات، که عمدتاً بر جنبه شناختی متمرکز شده اند، پر می‌کند. مطالعه رفتار شهروندی بین سازمان‌ها و مشتریان تقریباً به صورت جدا از هم است و تحقیقات بسیار کمی در این زمینه وجود دارد. مطالعه

شهروندی سازمانی به طور عمده بر سازمان‌ها و مطالعه شهروندی مشتری عمدتاً بر رفتار مشتریان متمرکز شده‌اند. در پژوهش حاضر این متغیرها در کنار یک‌دیگر بررسی می‌شوند. با توجه به آنچه آمد، هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی این است که آیا ارتباطات متقارن شرکت‌ها و رهبری پاسخگو می‌تواند یک فرهنگ عاطفی مثبت را ایجاد کند. این مطالعه همچنین قصد دارد به بررسی چگونگی تأثیر فرهنگ عاطفی مثبت بر رفتارهای شهروندی سازمانی و به دنبال آن ارزش ویژه برند، رضایت و شهروندی مشتری بپردازد.

### مرور مبانی نظری و بیان فرضیه‌های تحقیق فرهنگ عاطفی

با وجود این تصور که احساسات بخشی جدایی‌ناپذیر از زندگی سازمانی هستند، رهبران سازمان فرهنگ عاطفی را به اندازه فرهنگ شناختی مدیریت نمی‌کنند (Barsade & O'Neill 2016). بارساد و نایت (۲۰۱۵: ۲۴) فرهنگ عاطفی را شامل «هنجارهای رفتاری، ارزش‌ها و مفروضات اساسی که بیانگر ابراز یا سرکوب واقعی احساسات گسسته متشکل از فرهنگ و میزان درک مناسب این احساسات که از طریق احساس و سازوکارهای هنجاری در یک واحد اجتماعی منتقل می‌شود» می‌دانند. در این مطالعه به بررسی احساسات مثبت به منزله مظاهر فرهنگ عاطفی مثبت پرداخته شده است. کارمندانی که فرهنگ عشق را تجربه می‌کنند با سایر اعضای سازمان رابطه متقابل وابسته دارند (Gonzaga et al 2001). فرهنگ شاد عملکرد تیم را مؤثر و مزیت رقابتی ایجاد می‌کند (Barsade & O'Neill 2016). در محیط سازمانی، احساس غرور از تجربه انسجام گروهی و موفقیت تیم ناشی می‌شود (Swanson & Kent 2017). افتخار یک سرمایه استراتژیک برای سازمان است که رفتارهای مثبت و موفقیت کسب‌وکار را به هم پیوند می‌زند (Katzenbach 2003). فرهنگ عاطفی قدردانی نشان‌دهنده فضای قدردانی ادراک‌شده از سوی همه اعضای سازمان است.

### ارتباطات متقارن شرکت

گرونینگ و هانت (۱۹۸۴) چهار مدل روابط عمومی را تعریف و این مدل‌ها را به مثابه چارچوبی برای نظریه روابط عمومی مفهوم‌سازی کردند که می‌تواند به ارتباطات مؤثرتر و

اخلاقی‌تر منجر شوند. آن‌ها جهت ارتباطات را یک‌طرفه یا دوطرفه و هدف از این ارتباطات را نامتقارن یا متقارن توصیف کردند. متخصصان روابط عمومی موفقیت خود را بر این اساس تعیین می‌کنند که روابط عمومی چگونه می‌تواند بازده مالی مثبت در سرمایه‌گذاری آن‌ها، از جمله افزایش درآمد و کاهش هزینه‌های قانونی، داشته باشد. این موضوع در ایجاد روابط بسیار مهم است (Grunig 2006a). سازمان‌ها می‌توانند با برقراری ارتباط مناسب با افراد و ذی‌نفعان مختلف مؤثر و موفق باشند (Grunig 2006b). شواهد زیادی وجود دارد که نشان می‌دهد ارتباطات مؤثر می‌تواند به روابط متقابل سودمند بین یک سازمان و افراد کلیدی آن منجر شود. بسیاری از تحقیقات گذشته، در رابطه با نظریه روابط عمومی، روابط متقارن دوطرفه بین سازمان‌ها و عموم افراد را به منزله بهترین وسیله برای ایجاد روابط عمومی و ایجاد و حفظ روابط سودمند دوطرفه ارتقا داده‌اند.

با توجه به الگوی متقارن دوطرفه روابط عمومی، متخصصان به امید تغییر روابط بین سازمان خود و عموم مردم به معامله و مذاکره تکیه می‌کنند (Grunig 1990). همه مدل‌ها، به‌ویژه متقارن دوطرفه، بسیار محبوب‌اند. زیرا استفاده از مدل متقارن دوطرفه یا ترکیبی از دوطرفه متقارن و نامتقارن می‌تواند اثربخشی کلی روابط عمومی را افزایش دهد (Grunig 2001). بسیاری از محققان استدلال می‌کنند که مدل متقارن دوطرفه راهی مناسب برای ایجاد روابط عمومی است (Grunig & Grunig 1992).

### ارتباطات رهبری پاسخگو

این نظر که سازمان‌ها به رهبران پاسخگو نیاز دارند کاملاً متداول است. در سازمان‌های تجاری، هیئت‌مدیره به دنبال انتخاب مدیرعاملی هستند که تخمین می‌زنند بیشترین مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی را در عملکرد و سرمایه سازمان بر عهده دارند. پیشینه مربوط به رهبری مؤثر تا حد زیادی عنصر پاسخگویی را دربرگرفته است (Doh & Stumph 2005). پاسخگویی اغلب با قابلیت اعتماد مترادف است (Bass & Bass 2008). رهبران پاسخگو رهبران دارای خصوصیات خاص و اجراکننده نقش‌های خاص توصیف می‌شوند. رهبری پاسخگو در تئوری ذی‌نفعان پایه‌گذاری شده است؛ یعنی، رهبران با



چندین ذی‌نفع در تعامل‌اند و مسئولیت آن را بر عهده دارند. نقش‌های مرتبط با رهبری پاسخگو شامل معمار، نماینده تغییر، شهروند، مربی، شبکه‌ساز، خادم، راوی، ناظر، و الهام‌بخش (Pless 2007: 439) و ویژگی‌های رهبران پاسخگو کاملاً گسترده است. رهبری پاسخگو بدین شرح تعریف می‌شود: «رهبری پاسخگو را می‌توان به مثابه هنر ایجاد و پایداری روابط اجتماعی و اخلاقی بین رهبران کسب‌وکار و ذی‌نفعان (پیروان) مختلف-مبتنی بر حس عدالت، شناخت، مراقبت، پاسخگویی- برای طیف گسترده‌ای از مسئولیت‌های اقتصادی، زیست‌محیطی، اجتماعی، سیاسی، و انسانی درک کرد.» (Pless 2007: 451). نقش‌ها و خصوصیات و روابط متعدد مورد حمایت شامل بسیاری از تئوری‌های اصلی رهبری (مثلاً تحول‌گرا، کاریزماتیک، خدمت‌گزار، اخلاقی) است و رهبری پاسخگو یک نوع ایده‌آل فراگیر در نظر گرفته می‌شود (Cameron 2011). بهبود ارتباط و همکاری تیمی به رهبری حمایتگر و پاسخگو بستگی دارد. سرپرستان و رهبران پاسخگو بر کاهش استرس کارکنان، افزایش رضایت شغلی، و گردش مالی تأثیر مثبت می‌گذارند. علاوه بر این، تحقیقات نشان داده است شیوه‌های رهبری پاسخگو و حمایتگر و مثبت در انتقال و استفاده پایدار از بهترین دستورالعمل‌ها در تصمیم‌گیری‌ها نقشی اساسی دارند (Caspar & McGilton 2017).

### رفتار شهروندی سازمانی

رفتار شهروندی سازمانی به رفتارهای خارج از نقش کارکنان، که فراتر از فراخوان وظیفه است، اشاره می‌کند. رفتار شهروندی سازمانی اغلب اختیاری و داوطلبانه است و از سوی سیستم‌های رسمی پاداش در سازمان به رسمیت شناخته نمی‌شود. اما برای عملکرد مؤثر سازمان مهم است (Kim et al 2020). ارگان و همکارانش (۲۰۰۶) مزایای بسیاری از رفتار شهروندی سازمانی نشان دادند که می‌تواند به عملکرد سازمانی کمک کند: تسهیل هماهنگی فعالیت‌ها بین اعضای تیم و در سراسر کارگروه‌ها، توانمندی سازمان‌ها برای جذب و حفظ کارکنان باکیفیت، افزایش بهره‌وری کارگر یا مدیریت، افزایش توانایی سازمان در انطباق با تغییرات محیطی. بولینو و همکارانش (۲۰۰۲) اعلام کردند رفتار

شهروندی سازمانی عملکرد سازمانی را با مشارکت در سرمایه اجتماعی، که بخشی از مزیت رقابتی بنگاه است، بهبود می‌بخشد. آن‌ها دریافتند که رفتار شهروندی سازمانی به مردم کمک می‌کند تا سرمایه‌های اجتماعی- ساختاری، رابطه‌ای، و شناختی را بسازند. یعنی رفتار شهروندی سازمانی با افزایش تعداد پیوندها بین کارکنان و با شکل دادن به ارتباطاتی که بعداً در کار از آن‌ها استفاده می‌شود افراد را به هم نزدیک می‌کنند.

### رضایت مشتری

رضایت مشتری یک استراتژی بسیار مهم برای هر نوع سازمان است. شرکت‌ها از نقش تعیین‌کننده رضایت مشتریان در موفقیت کلی آگاه‌اند. بسیاری از محققان بر آن‌اند که رضایت مشتری در ایجاد و حفظ مزیت رقابتی استراتژیک نقش مهمی دارد. رضایت مشتری بدین معناست که نیازهای مشتری برآورده شده است و اینگونه برداشت می‌شود که خدمات رضایت‌بخش و تجربه مصرف مثبت است (Drosos et al 2020). اصلی‌ترین و مهم‌ترین بازده فرایند بازاریابی رضایت مشتری است (Farooq et al 2019). برآورده کردن نیازها و خواسته‌های مشتری موضوع مهمی است. زیرا این موضوع به ایجاد وفاداری مشتری کمک می‌کند (Ou et al 2011).

### رفتار شهروندی مشتری

رفتار شهروندی مشتری به رفتارهای مفید و سازنده مشتری گفته می‌شود که شرکت آن را ارزشیابی و از آن قدردانی می‌کند. اما مستقیم با الزامات اجرایی یا صریح نقش فرد در ارتباط نیست (Gruen 1995: 461). این رفتارهای خارج از نقش شامل رفتار مثبت، داوطلبانه، مفید و سازنده نسبت به ارائه‌دهندگان خدمات است (Bove et al 2009). مشتریان ممکن است تجارب مثبت خود را با سایر مشتریان به اشتراک بگذارند، با کارکنان خدماتی دوستانه رفتار کنند، نظر خود را بعد از به دست آوردن تجربه‌های خدماتی با کارمندان به اشتراک بگذارند (Bettencourt 1997)، خدمات یک شرکت را به دیگران توصیه کنند، به ارائه‌دهندگان خدمات کمک کنند، و مشتریان دیگر را حین تحویل خدمت راهنمایی کنند (Van Doorn et al 2010). علاوه بر این، رفتار شهروندی مشتری شامل

صبر در برابر خرابی خدمات است که این وضعیت شرکت را به طور کارآمد حفظ می‌کند (Yi et al 2013).

### ارزش ویژه برند

ارزش ویژه برند به موضوعی مهم در دنیای کسب‌وکار تبدیل شده است و اقدامات مناسب آن می‌تواند نگرانی‌های تعدادی از مدیران بازاریابی و مدیران برند را برطرف کند. ارزش ویژه برند به سود افزایشی یا ارزش افزوده برای یک محصول، که حاصل نام تجاری آن است، اشاره دارد و باور بر این است که به سودآوری بلندمدت یک شرکت کمک می‌کند (Zahoor et al 2016). ارزش ویژه برند «جریان نقدی افزایشی ناشی از محصول با نام تجاری در مقابل محصول بدون نام تجاری» تعریف می‌شود (Shocker & Weitz 1988).

### ارتباطات متقارن شرکت و فرهنگ عاطفی مثبت

گرونیگ و هانت (۱۹۸۴) چهار مدل روابط عمومی تعریف کردند. مدل متقارن دوطرفه مؤثرترین مدل دستیابی به تعالی سازمانی است. پیش‌فرض اصلی ارتباطات متقارن این است که چگونه سازمان‌ها و کارکنان و عموم افراد از ارتباطات برای تنظیم تفکر و رفتار خود به منظور ایجاد روابط سودمند متقابل استفاده می‌کنند. ارتباطات متقارن بر درک، همکاری، پاسخگویی، تعادل قدرت، و علاقه تأکید دارد. مدل متقارن دوطرفه راهی است برای تطابق منافع سازمان با منافع افراد (Grunig et al 2002). بسیاری از مطالعات نقش مثبت ارتباطات متقارن را در تقویت روابط باکیفیت کارکنان و سازمان، تعامل کارمندان، و رفتارهای ارتباطی مثبت کارکنان (Kang & Sung 2017) نشان داده‌اند. ارتباطات داخلی و فرهنگ سازمانی رابطه متقابل دارند (Berger 2008). فرهنگ با ارائه یک جهان‌بینی بر ارتباطات داخلی، زبان کلامی و غیرکلامی، و ارزش‌ها و معانی تأثیر می‌گذارد (Sriramesh et al 1996). ارتباطات داخلی نقش مهمی در شکل‌گیری و تغییر فرهنگ سازمانی ایفا می‌کند. سریرامش و همکارانش (۱۹۹۶) اعلام کردند تغییر سیستم‌های ارتباطی یک سازمان یکی از راه‌های تغییر فرهنگ است. کندی (۱۹۸۳) به ارتباطات مؤثر در چگونگی ساختن یک فرهنگ سازمانی قوی اشاره کرد. سریرامش و همکارانش (۱۹۹۶) اعلام کردند که ارتباطات متقارن فرهنگ سازمانی

مشارکتی ای را شکل می‌دهد که در آن کارمندان مأموریت‌های سازمانی قدرتمندی دارند و مدیران مراقبانی صادق برای کارکنان هستند. ارتباطات متقارن داخلی می‌تواند نقطه شروع تأثیر متخصصان ارتباطات بر فرهنگ سازمانی باشد.

### ارتباطات رهبری پاسخگو و فرهنگ عاطفی مثبت

ارتباطات رهبری در رفتار رهبری نهفته است و بنابراین در مباحث ارتباطات یا مدیریت به اندازه کافی بدان تأکید نشده است (Mayfield & Mayfield 2018). تعاملات رهبران تا ۸۰ درصد از وقت آن‌ها را می‌گیرد و بیشتر صحبت‌ها درباره زیردستان است (Van Quaquebeke & Felps 2018). قاطعیت و پاسخگو بودن دو بعد اصلی در سبک ارتباطات است (Waldherr & Muck 2011). ارتباط برقرارکنندگان قاطع و مستقل و نیرومند توصیف می‌شوند، شخصیتی قوی دارند، و مکالمات را کنترل می‌کنند (Richmond & McCroskey 2000). ارتباط‌دهنده‌های پاسخگو با عباراتی چون پاسخگو به دیگران، مهربان، حساس به نیازهای دیگران، و صمیمی توصیف می‌شوند و احساسات و نیازهای دیگران را در ذهن خود دارند (Richmond & McCroskey 1990). مریبان، با جهت‌گیری ارتباطی پاسخگو، سطح بالاتری از رضایت را دارند (DiClemente et al 2013). ارتباطات رهبری پاسخگو در پرورش روابط و نتایج سازمانی مثبت مؤثرتر است (Men 2015). افراد پاسخگو در موقعیت‌های تعارض تمایل به همکاری دارند و بزرگ‌ترین شانس برای مدیریت تعارضات، از طریق احساسات و منطق، به شمار می‌روند (Lashbrook et al 1978).

### ارتباطات متقارن شرکت و رفتار شهروندی سازمانی

ارتباطات داخلی متقارن به عنوان یک الگوی ارتباطی مثبت و اخلاقی، از شفافیت، حمایت می‌کند، و حامی کارکنان در تصمیم‌گیری است. این وضعیت ارزش‌های محوری کارکنان و مراقبت‌های واقعی سازمان‌ها برای حفظ منافع کارکنان را نشان می‌دهد (Men & Bowen 2017). ارتباطات متقارن نتایجی مانند رضایت شغلی، درک روابط با سازمان‌ها، تعامل کارمندان، و رفتارهای ارتباطی مثبت کارکنان دارد (Kang & Sung 2017). رفتار شهروندی سازمانی تحت تأثیر رضایت ارتباطی کارمندان است. بنابراین به ایجاد یک فضای ارتباطی

مثبت برای تقویت رفتارهای خارج از نقش کارکنان نیاز است. از طرفی در تعداد کمی از تحقیقات نقش ارتباط در رفتار شهروندی سازمانی بررسی شده است (Chan & Lai 2017). طبق تئوری مبادله اجتماعی، کارکنانی که از ارتباط متقارن بهره می‌برند، با نشان دادن رفتار شهروندی سازمانی، به دنبال جبران توجه و احترام سازمان‌اند.

### فرهنگ عاطفی مثبت و رفتار شهروندی سازمانی

فرهنگ سازمانی نقش مهمی در ارتقای رفتار شهروندی سازمانی ایفا می‌کند (Somech & Drach-Zahavy 2004). در فرهنگ حمایتی، کارمندان «در مقام یک انسان ارزش دارند» (Harrison 1987). بنابراین، آن‌ها تمایل دارند با انجام دادن کارهای فراتر از وظیفه، این احترام و مورد توجه واقع شدن را جبران کنند (Wayne et al 1997). رفتار شهروندی سازمانی هنگامی اتفاق می‌افتد که کارمندان از نظر عاطفی به سازمان متصل و با سازمان خود شناسایی شوند (Lewicki & Bunker 1996). اخیراً محققان به بررسی تأثیر احساسات سازمانی بر رفتار کارکنان پرداخته و دریافته‌اند که غرور سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی (Helm et al 2016) تأثیر مثبت می‌گذارد. شادی با عملکرد خوب تیم مرتبط است. عشق با رضایت شغلی و تعهد سازمانی رابطه مثبت و با غیبت کارکنان ارتباط منفی دارد (Barsade & O'Neill 2016). تأثیر یک گروه مثبت انگیزه رفتارهای کاری مثبت، مانند رفتارهای شهروندی (Dalal et al 2009)، شناخته می‌شود. فرهنگ عاطفی عشق، شادی، افتخار، و سپاس‌گزاری می‌تواند کارکنان را برای جبران در رفتار شهروندی درگیر کند (Organ 1988).

### ارتباطات رهبری پاسخگو و رفتار شهروندی سازمانی

اثر بخشی ارتباطات ناظران با نتایج مثبتی از جانب کارمندان همراه است؛ از جمله درگیری کارمند در کار، روابط کارکنان-سازمان، رضایت کارکنان (Men 2014). کارکنان تفاوت نظارت‌های انسان‌گرایانه (رابطه‌محور) را از مدیریتی که صرفاً وظیفه‌محور است درک می‌کنند. رهبران پاسخگو با برقراری ارتباط گرم، مهربانانه، و صادقانه نیاز کارکنان به روابط اثربخش را برآورده می‌کنند و در عوض کارکنان تمایل دارند کارهایی فراتر از وظیفه انجام دهند. گوش دادن سرپرستان یک جنبه اصلی پاسخگو بودن است که به طور مثبت با رفتار

شهروندی سازمانی همراه است (Lloyd et al 2015). مهارت‌های اجتماعی رهبران با ایجاد اعتماد و انتخاب رفتار شهروندی سازمانی مرتبط است (Krishnan & Arora 2008).

### رفتار شهروندی سازمانی و رضایت مشتری

شهروندی سازمانی آمادگی کارکنان را برای همکاری با سازمان نشان می‌دهد، و هدف از این رفتار کمک به رضایت کارکنان و مشتری و کیفیت است (Jung and Hong 2008). تحقیقات نشان‌دهنده تأثیر رفتار کارکنان بر رضایت مشتری است (Biedenbach et al 2011). بین رفتار شهروندی سازمانی با فروش سازمان رابطه مثبتی گزارش شده است و رضایت مشتری نقش واسطه دارد (Schneider et al 2005). رفتار شهروندی سازمانی می‌تواند به مشتری‌مداری بینجامد (Hadjali & Salimi 2012). ارزیابی مشتری از خدمات به شایستگی، نگرش، تجربه، رفتار، و مهارت کارکنانی وابسته است که در ارتباط مستقیم با مشتری هستند. نحوه رفتار این کارکنان بر ادامه ارتباط خدماتی در آینده مؤثر است. فعالیت‌های فرآینشی، مانند شهروندی سازمانی، می‌تواند فاکتورهای مهمی جهت تأثیرگذاری بر رضایت مشتری باشد (Guenzi et al 2007). در پژوهش‌های مختلف تأثیرگذاری بر رضایت مشتری (Castro et al 2004; Sadeghi et al 2016) تأثیر شهروندی سازمانی بر رضایت مشتریان تأیید شده است.

### رفتار شهروندی سازمانی و رفتار شهروندی مشتری

شهروندی مشتری رفتارهایی داوطلبانه است که برای تولید موفقیت‌آمیز لازم نیست. اما دارای ارزش است و به سازمان کمک می‌کند (Groth 2005). با اینکه شهروندی مشتری یک تحول مفهومی از شهروندی سازمانی است، مطالعاتی درباره رابطه بین آن‌ها انجام نشده است. همان‌طور که رضایتمندی کارکنان بر رضایت مشتری تأثیر می‌گذارد، پرداخت کمی بیشتر از جانب کارکنان باعث عودت از جانب مشتریان می‌شود. هنگامی که مشتریان با سازمان در تعامل‌اند، مبادله آن‌ها یک مبادله اجتماعی است (Bowen 1990). طبق نظریه مبادله اجتماعی، وقتی افراد سودی دریافت می‌کنند تمایل دارند فکر کنند که وظیفه بازگرداندن این سود را دارند. اگر مشتریان فکر کنند سازمان به قول‌های خود عمل است،

اقدامات متفاوتی برای جبران انجام می‌دهند. شهروندی سازمانی بر شهروندی مشتری تأثیر مثبت می‌گذارد (Guo & Zhou 2013).

### رفتار شهروندی سازمانی و ارزش ویژه برند

رفتار، نحوه تعامل، و ارائه خدمات کارکنان به مشتریان نقش مهمی در کیفیت خدمات درک شده و وفاداری مشتریان دارد (Castro et al 2004). کیفیت درک شده خدمات بر ارزش ویژه برند تأثیرگذار است. ارزش درک شده و اعتبار شرکت در رابطه بین این دو متغیر نقش میانجی را ایفا می‌کنند (Jahanzeb et al 2013). روابط مناسب مشتری و کارکنان منجر به ادراکات مثبت مشتری نسبت به وجود روابط سرشار از لذت با ارائه‌دهندگان خدمات می‌شود که با روابط بین ارائه‌دهنده و دریافت‌کننده خدمات نمایش داده می‌شود. این روابط مثبت می‌تواند سایر عناصر موجود در حافظه مشتری درباره برند را تقویت کند (Biedenbach et al 2011). در پژوهش ابراهیمی و همکارانش (۱۳۹۶) تأثیر رفتارهای شهروندی سازمانی بر ارزش ویژه برند تأیید شده است.

### رضایت مشتری و رفتار شهروندی مشتری

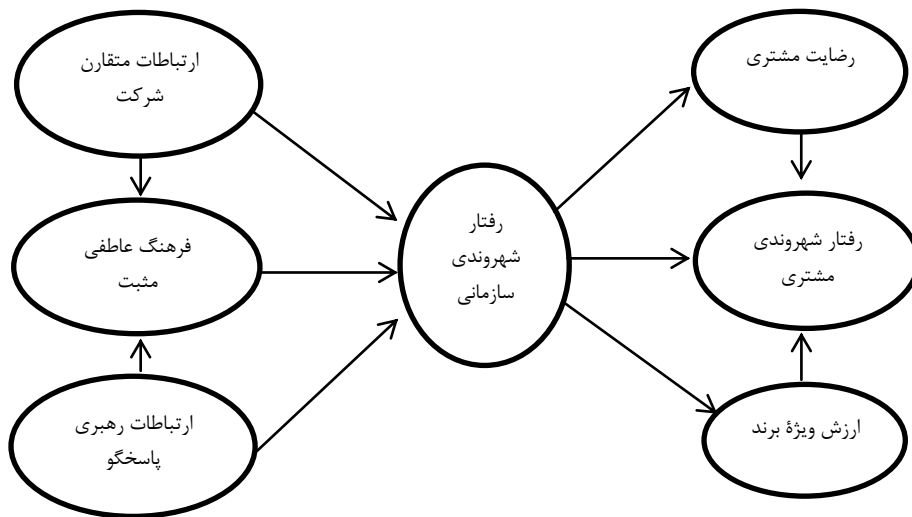
مشتریان راضی تجربه خرید خود را با پنج یا شش نفر و مشتریان ناراضی تجربه خود را با بیش از ده نفر در میان می‌گذارند (Angelova & Zekiri 2011). رضایت مشتری باعث تبلیغات دهان به دهان و شهروندی مشتری می‌شود (Chung 2006). هنگامی که مشتریان احساس رضایت می‌کنند یا بیش از انتظاراتشان از سازمان خدمات دریافت کنند به سازمان اعتماد خواهند کرد و رفتارهای داوطلبانه-رفتار شهروندی مشتری- نشان خواهند داد (Guo & Zhou 2013). رضایت مشتری بر توصیه به دیگران و رفتار شهروندی مشتری (Ponnusamy & Ho 2015) تأثیر می‌گذارد.

### ارزش ویژه برند و رفتار شهروندی مشتری

برندهای موفق موجب افزایش اعتماد به محصولات و خدمات می‌شوند و مشتریان قادر به شناسایی بهتر خدمات آنها هستند. سطح بالایی از ارزش برند میزان رضایت و قصد خرید مجدد و سطح وفاداری را افزایش می‌دهد (Kim et al 2008). آن و همکارانش (۲۰۱۶)

اعلام کردند که بهره‌برداری از برند می‌تواند روی رفتار شهروندی برند، از طریق تعهد به برند، تأثیر بگذارد و رفتار شهروندی برند افتخار برند را افزایش می‌دهد. ژانگ و همکارانش (۲۰۱۴) اظهار کردند ارزش ویژه برند قابلیت بازاریابی را به طور مستقیم و غیرمستقیم از طریق ایجاد ارزش همکاری و افزایش ارزش مشتری بهبود می‌بخشد. تأثیر مثبت قابلیت نوآوری ارزش ویژه برند از طریق افزایش ایجاد همکاری تسهیل می‌شود و از طریق افزایش ارزش به مشتری بهبود می‌یابد.

### مدل مفهومی پژوهش



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### فرضیه‌های پژوهش

فرضیه ۱: ارتباطات متقارن شرکت بر فرهنگ عاطفی مثبت تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد.  
فرضیه ۲: ارتباطات رهبری پاسخگو بر فرهنگ عاطفی مثبت تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد.



فرضیه ۳: ارتباطات متقارن شرکت بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد.

فرضیه ۴: فرهنگ عاطفی مثبت بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد.

فرضیه ۵: ارتباطات رهبری پاسخگو بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد.

فرضیه ۶: رفتار شهروندی سازمانی بر رضایت مشتری تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد.  
فرضیه ۷: رفتار شهروندی سازمانی بر رفتار شهروندی مشتری تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد.

فرضیه ۸: رفتار شهروندی سازمانی بر ارزش ویژه برند تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد.  
فرضیه ۹: رضایت مشتری بر رفتار شهروندی مشتری تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد.  
فرضیه ۱۰: ارزش ویژه برند بر رفتار شهروندی مشتری تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد.

### روش‌شناسی پژوهش

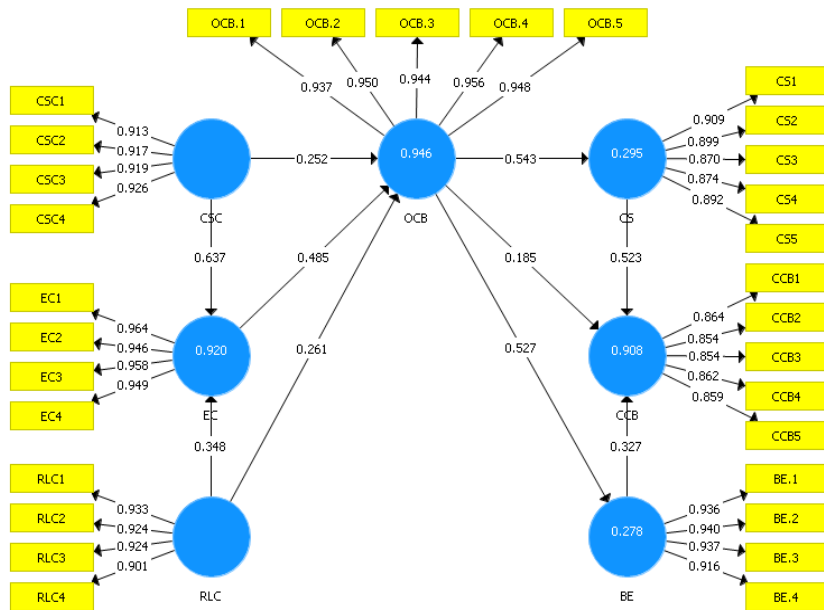
این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از لحاظ ماهیت و روش توصیفی از نوع همبستگی، شیوه اجرای آن پیمایشی، و از نظر زمانی مقطعی است. جامعه آماری همه کارکنان و مشتریان بانک ملت شهر سمنان بودند. بر اساس اطلاعات به دست آمده، این بانک دارای ۷ شعبه و ۱۵۰ نفر نیرو است. با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۱۰۸ نفر از کارکنان و ۳۸۴ نفر (۳۳۰ پرسشنامه در تجزیه و تحلیل نهایی استفاده شد) از مشتریان به صورت تصادفی به عنوان نمونه در نظر گرفته شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شد. با توجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل، مقدار AVE (روایی همگرا) همه متغیرها بزرگ‌تر از ۰/۵۰ و پایایی سازه بزرگ‌تر از ۰/۷۰ بود. روایی سازه از طریق آزمون KMO به دست آمد (جدول ۱).

جدول ۱. آلفای کرونباخ، روایی همگرایی، پایایی سازه، و نتایج حاصل از آزمون KMO متغیرهای پژوهش

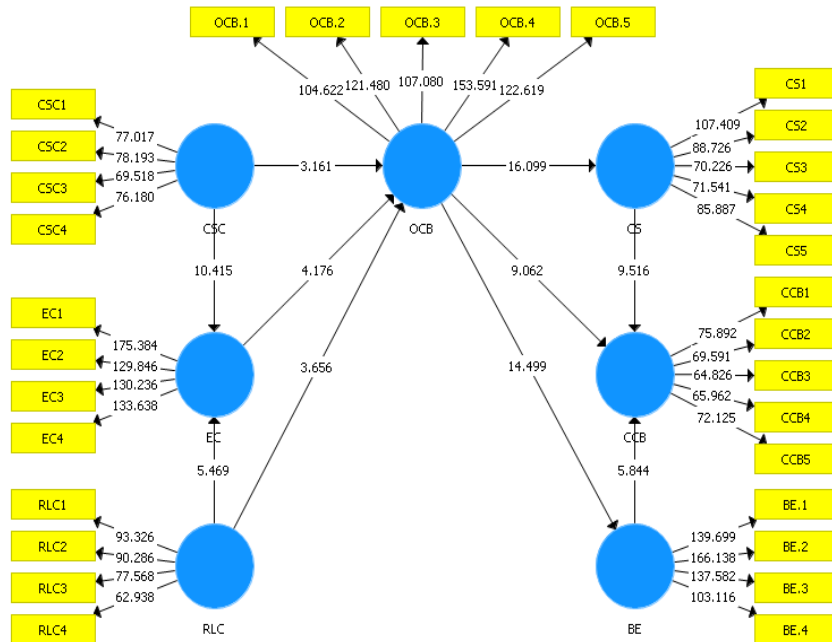
متغیر	تعداد گویه‌ها	آلفای کرونباخ	AVE	CR	KMO	سطح معناداری بارتلت
ارتباطات متقارن شرکت	۴	۰/۹۳۹	۰/۸۴۴	۰/۹۵۶	۰/۸۴۷	۰/۰۰۰
فرهنگ عاطفی مثبت	۱۲	۰/۹۶۷	۰/۹۱۱	۰/۹۷۶	۰/۹۶	۰/۰۰۰
ارتباطات رهبری پاسخگو	۴	۰/۹۴	۰/۸۴۷	۰/۹۵۷	۰/۸۲۸	۰/۰۰۰
رفتار شهروندی سازمانی	۱۵	۰/۹۷۱	۰/۸۹۷	۰/۹۷۸	۰/۹۶۷	۰/۰۰۰
رضایت مشتری	۵	۰/۹۳۴	۰/۷۹	۰/۹۵	۰/۹۰۹	۰/۰۰۰
رفتار شهروندی مشتری	۵	۰/۹۱۱	۰/۷۳۷	۰/۹۳۴	۰/۸۹۷	۰/۰۰۰
ارزش ویژه برند	۱۲	۰/۹۵	۰/۸۶۹	۰/۹۶۴	۰/۹۷۵	۰/۰۰۰

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

در ادامه مدل فرضیه‌های پژوهش ارائه می‌شود.



شکل ۲. مدل ساختاری فرضیه‌های اصلی تحقیق در حالت ضرایب استاندارد



شکل ۳. مدل ساختاری فرضیه‌های اصلی تحقیق در حالت ضرایب معناداری

با توجه به شکل ۲ و ۳ و جدول ۲، در رابطه با همه فرضیه‌ها عدد معناداری بیشتر از ۱/۹۶ و ضریب استاندارد مثبت شده است. پس بین این متغیرها رابطه مستقیم و مثبت و معنادار وجود دارد.

جدول ۲. نتیجه فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	متغیر مستقل	متغیر وابسته	نوع رابطه	ضریب استاندارد	ضریب معناداری	نتیجه
۱	ارتباطات متقارن شرکت	فرهنگ عاطفی مثبت	مستقیم	۰/۶۳۷	۱۰/۴۱۵	تأیید
۲	ارتباطات رهبری پاسخگو	فرهنگ عاطفی مثبت	مستقیم	۰/۳۴۸	۵/۴۶۹	تأیید
۳	ارتباطات متقارن شرکت	رفتار شهروندی سازمانی	مستقیم	۰/۲۵۲	۳/۱۶۱	تأیید
۴	فرهنگ عاطفی مثبت	رفتار شهروندی سازمانی	مستقیم	۰/۴۸۵	۴/۱۷۶	تأیید
۵	ارتباطات رهبری پاسخگو	رفتار شهروندی سازمانی	مستقیم	۰/۲۶۱	۳/۶۵۶	تأیید
۶	رفتار شهروندی سازمانی	رضایت مشتری	مستقیم	۰/۵۴۳	۱۶/۰۹۹	تأیید
۷	رفتار شهروندی سازمانی	رفتار شهروندی مشتری	مستقیم	۰/۱۸۵	۹/۰۶۲	تأیید
۸	رفتار شهروندی سازمانی	ارزش ویژه برند	مستقیم	۰/۵۲۷	۱۴/۴۹۹	تأیید
۹	رضایت مشتری	رفتار شهروندی مشتری	مستقیم	۰/۵۲۳	۹/۵۱۶	تأیید
۱۰	ارزش ویژه برند	رفتار شهروندی مشتری	مستقیم	۰/۳۲۷	۵/۸۴۴	تأیید

برای بررسی برازش مدل ساختاری از ضرایب  $R^2$  و معیار  $Q^2$  استفاده می‌شود. هر چه مقدار  $R^2$  و  $Q^2$  سازه‌های درون‌زای یک مدل بیشتر باشد، به ترتیب، برازش بهتر مدل و قدرت پیش‌بینی بهتر مدل را نشان می‌دهد. با توجه به جدول ۳، مناسب بودن برازش قوی مدل ساختاری تأیید می‌شود.

جدول ۳. مقادیر  $R^2$  و  $Q^2$  برای سازه‌های مدل

متغیر مکنون درون‌زا	ارزش ویژه برند	شهروندی مشتری	رضایت مشتری	فرهنگ عاطفی	شهروندی سازمانی
$R^2$	۰/۲۷۸	۰/۹۰۸	۰/۲۹۵	۰/۹۲	۰/۹۴۶
$Q^2$	۰/۲۳۹	۰/۶۶۴	۰/۲۳۱	۰/۸۲۷	۰/۸۴۱

میزان GOF برابر با ۰/۶۹ است که برازش قوی مدل را نشان می‌دهد.

$$GOF = \sqrt{\text{Communality} \times R^2} = \sqrt{0.73 \times 0.66} = 0.69 \quad (۱)$$

### بحث، نتیجه، پیشنهاد

هدف از این مطالعه بررسی نقش ارتباطات داخلی در تقویت یک فرهنگ عاطفی مثبت و ارتقای شهروندی کارکنان و در نهایت رضایت و ارزش ویژه برند و شهروندی مشتریان بود. پس از تحلیل داده‌ها مشخص شد ارتباطات متقارن شرکت بر فرهنگ عاطفی مثبت تأثیر می‌گذارد. نتیجه حاصل با پژوهش من و یو (۲۰۱۹)، من (۲۰۱۴)، کانگ و سونگ (۲۰۱۷)، برگر (۲۰۰۸)، و سریرامش و همکارانش (۱۹۹۶) مطابقت داشت. یک فرهنگ عاطفی مثبت شامل عشق، شادی، غرور، و سپاسگزاری ممکن است وقتی سیستم ارتباطات سازمانی دوطرفه است به وجود آید. پس شرکت‌ها باید بر روابط متقابل تأکید کنند و برای دیدگاه و خواسته‌های کارکنان ارزش قائل باشند. در این گونه روابط، توجه به بازخوردها می‌تواند نقش بسزایی داشته باشد. یک سیستم ارتباطی متقارن سیستمی است که برای کارکنان ارزش قائل است. در این سیستم به کارکنان اعتماد می‌شود. هنگامی که کارکنان از سازمان احترام و حس باارزش بودن دریافت می‌کنند می‌توانند شاد و مفتخر و قدردان باشند و در واقع، علاوه بر احساس شادی و نشاط، آن

را در رفتارشان نیز بازتاب می‌دهند و این رفتار می‌تواند مشتریان و در نهایت سازمان را تحت تأثیر قرار دهد. ارتباطات متقارن هم بر رفتار کارکنان (فرهنگ شناختی) هم بر احساس آن‌ها (فرهنگ عاطفی) تأثیرگذار است. پس وجود سیستم ارتباطی متقارن می‌تواند نتایج مثبتی برای کارکنان و مشتریان و سازمان به دنبال داشته باشد. نتیجه دیگر تأثیر ارتباطات رهبری پاسخگو بر فرهنگ عاطفی مثبت بود که با پژوهش من و یو (۲۰۱۹) مطابقت داشت. کارکنان روزانه با سرپرستان مستقیم خود در تعامل اند (Men & Bowen 2017). بنابراین، نحوه تعامل سرپرستان با زیردستان در نحوه احساس زیردستان تأثیر زیادی دارد. وقتی رهبران سازمان به شیوه‌ای پاسخگو و صمیمی با کارکنان ارتباط برقرار می‌کنند این سبک ارتباطی (یعنی پاسخگویی و تأکید بر بعد رابطه‌ای مدیریت) به رشد یک فرهنگ عاطفی مثبت کمک می‌کند. یکی از دلایل این است که نحوه رفتار سرپرستان به شدت رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و نوعی توجیه برای رفتار کارکنان است. هنگامی که یک سرپرست با زیردستان خود با عطف و مهربانی رفتار می‌کند، آن‌ها را درک می‌کند، پاسخگوی نیازهای آن‌هاست، و از آن‌ها حمایت می‌کند این‌گونه رفتارها به کارمند انتقال می‌یابد و علاوه بر اینکه احساسات کارمند به طور مثبت تحت تأثیر قرار می‌گیرد نحوه عملکردش را نیز توجیه می‌کند. پس، کارمند نیز با همکاران در محیط سازمان و با مشتریان هنگام ارائه خدمات این‌گونه رفتار می‌کند. در واقع این‌گونه رفتارها به صورت یک چرخه در سازمان ایجاد می‌شود. بنابراین، نحوه تعامل سرپرستان با زیردستان به شدت بر احساسات کارکنان و به دنبال آن ترویج فرهنگ عاطفی تأثیرگذار است. یکی دیگر از نتایج تأثیر ارتباطات متقارن شرکت بر شهروندی سازمانی بود که با پژوهش من و یو (۲۰۱۹) و کانگ و سونگ (۲۰۱۷) مطابقت داشت. این یافته حاکی از آن بود که یک سیستم ارتباطی که به منافع نگرانی‌های کارمندان اهمیت می‌دهد، تعامل در آن دوطرفه است، ارزش‌های کارمندان را بیان می‌کند، به نظر کارکنان اهمیت می‌دهد، و تصمیم‌گیری‌ها به صورت مشارکتی صورت می‌گیرد و بازخورد ارائه می‌دهد احتمالاً باعث تقویت رفتار شهروندی سازمانی می‌شود. دیگر نتیجه تأثیر فرهنگ عاطفی مثبت بر رفتار شهروندی سازمانی بود. نتیجه حاصل با پژوهش من و یو (۲۰۱۹)، سومچ و دراج زهاوی (۲۰۰۴)، هلم و همکارانش (۲۰۱۶)، دلال و همکارانش (۲۰۰۹)، و ارگان

(۱۹۸۸) مطابقت داشت. تئوری مبادله اجتماعی از این یافته، به طور نظری، قویاً پشتیبانی می‌کند. یک فرهنگ عاطفی مثبت که با نشاط، عشق، افتخار، و سپاس‌گزاری مشخص می‌شود منبع اجتماعی و احساسی بسیار ارزشمندی است که سازمان‌ها ارائه می‌کنند. کارکنانی که این نوع منابع اجتماعی-احساسی را دریافت می‌کنند از سازمان خود حمایتی قوی دریافت می‌کنند. در نتیجه، احساس می‌کنند با انجام دادن یک رفتار اختیاری، که جزئی از توضیحات شغلی آن‌ها نیست، می‌توانند مساعدت‌های سازمان خود را جبران کنند. پیشینه تحقیقات نشان می‌دهد رفتار شهروندی سازمانی نتیجه اصلی یک فرهنگ سازمانی خوب است (Somech & Drach-Zahavy, 2004). فرهنگ عاطفی می‌تواند به طور مستقیم بر رفتار کارکنان تأثیر بگذارد. پرورش یک فرهنگ عاطفی مثبت به همان اندازه اهمیت دارد که ایجاد یک فرهنگ شناختی سالم (Men & Yue, 2019). بنابراین، نقش فرهنگ عاطفی در سازمان بر رفتار کارکنان بسیار جدی و مهم است. اگر احساساتی که بر سازمان حکم فرماست منفی باشد، رفتارهای ضد شهروندی و اگر احساسات حاکم بر سازمان مثبت باشد، رفتارهای شهروندی شکل می‌گیرد. کارمندان در یک فرهنگ عاطفی مثبت به همکاران خود کمک می‌کنند، به اعضای سازمان احترام می‌گذارند، به دنبال رفاه و دستیابی به اهداف شرکت‌اند و در فعالیت‌های خارج از نقش، از جمله رفتارهای شهروندی، شرکت می‌کنند. هنگامی که فرهنگ سازمان‌ها احساساتی مانند شادی، عشق، افتخار، و قدردانی را دربرمی‌گیرد (با توجه به اینکه این احساسات برای کارکنان ارزش‌آفرین هستند و آورده به همراه دارند و کارکنان منبع این ارزش را سازمان می‌دانند)، طبق تئوری مبادله اجتماعی، کارکنان با رفتارهای اختیاری، مانند رفتارهای شهروندی، برای جبران تلاش می‌کنند. وجود این فرهنگ مثبت می‌تواند نشان دهد فرهنگ عاطفی که در داخل از سوی کارمندان درک می‌شود بر رفتار بیرونی آن‌ها تأثیری قابل توجه می‌گذارد. یکی دیگر از نتایج تأثیر ارتباطات رهبری پاسخگو بر رفتار شهروندی سازمانی بود. نتیجه حاصل با پژوهش لوید و همکارانش (۲۰۱۵) و کریشنان و آرورا (۲۰۰۸) مطابقت داشت و با پژوهش من و یو (۲۰۱۹) در تضاد بود. البته، در پژوهش من و یو (۲۰۱۹) ارتباطات رهبری پاسخگو بر شهروندی سازمانی به طور غیرمستقیم و از طریق فرهنگ عاطفی مثبت تأثیرگذار است. نتیجه دیگر تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر رضایت

مشتری بود. نتیجه حاصل با پژوهش هدجلی و سلیمی (۲۰۱۲)، اشنایدر و همکارانش (۲۰۰۵)، بیدن‌باچ و همکارانش (۲۰۱۱)، گونزی و همکارانش (۲۰۰۷)، کاسترو و همکارانش (۲۰۰۴)، و صادقی و همکارانش (۲۰۱۶) مطابقت داشت. هنگامی که کارکنان درگیر رفتارهای فرانتش، از جمله شهروندی سازمانی مثبت، می‌شوند می‌کوشند در جهت اهداف سازمان گام بردارند و به همین دلیل نحوه ارائه خدمات از سوی این کارکنان تحت تأثیر قرار می‌گیرد و آن‌ها سعی می‌کنند در جذب مشتری فعال باشند. زیرا امروزه یکی از عوامل مهم بقا و موفقیت سازمان‌ها وجود مشتریان راضی و وفادار است. یکی دیگر از نتایج تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر رفتار شهروندی مشتری بود. نتیجه حاصل با پژوهش گو و ژو (۲۰۱۳) مطابقت داشت. مطابق نظریه مبادله اجتماعی وقتی افراد از دیگران سودی دریافت می‌کنند تمایل دارند آن را جبران کنند و جبران آن را وظیفه خود می‌دانند. اگر مشتریان هنگام تعامل با سازمان به این باور برسند که سازمان به وعده‌های خود عمل می‌کند و کالاها و خدمات قابل قبولی ارائه می‌دهد، احتمالاً، برای جبران اقداماتی خواهند کرد. در واقع، مفهوم رفتار شهروندی مشتری به دنبال رفتار شهروندی سازمانی می‌آید. یکی دیگر از نتایج تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر ارزش ویژه برند بود. نتیجه حاصل با پژوهش ابراهیمی و همکارانش (۱۳۹۶) مطابقت داشت. تعاملات مثبت کارکنان با مشتریان ادراکات به‌خصوص ارزش ادراک‌شده مشتریان (جهانذب و همکاران ۲۰۱۳) را تحت تأثیر قرار می‌دهد و از این طریق بر ارزش ویژه برند تأثیر می‌گذارد. هر چه میزان ارزشی که مشتریان درک می‌کنند بیشتر و مثبت‌تر باشد دیدگاهشان در ارتباط با شرکت و برند و ارزش ویژه آن مثبت‌تر خواهد بود. دیگر نتیجه تأثیر رضایت مشتری بر رفتار شهروندی مشتری بود. این نتیجه با پژوهش چانگ (۲۰۰۶) و پونوسامی و هو (۲۰۱۵) مطابقت داشت. رضایت مشتریان هنگامی ایجاد می‌شود که سازمان به وعده‌های خود عمل و انتظار مشتریان را به طور کامل برآورده کند. هنگامی که سازمان به وعده‌هایش عمل می‌کند مشتریان به سازمان اعتماد می‌کنند. یعنی، علاوه بر اینکه برآورده شدن انتظارات مشتری باعث رضایت می‌شود و این رضایتمندی طبق نظریه مبادله اجتماعی می‌تواند به طور مستقیم باعث جبران خدمات سازمان از سوی مشتریان شود، می‌تواند از طریق ایجاد اعتماد در مشتریان به دلیل عمل به وعده‌ها

رفتارهای شهروندی مشتری را به دنبال داشته باشد. یکی دیگر از نتایج، تأثیر ارزش ویژه برند بر رفتار شهروندی مشتری بود. نتیجه حاصل با پژوهش عابدی سماکوش و کلاته‌سفیری (۱۳۹۶) مطابقت داشت. برند ارزشمند در سازمان‌های خدماتی، از جمله بانک‌ها، می‌تواند برای سازمان ارزش افزوده به دنبال داشته باشد. برندهای با ارزش بالا رضایت و وفاداری و اعتماد به دنبال دارند. هنگامی که رضایت و وفاداری افزایش می‌یابد رفتارهای شهروندی مشتریان نیز افزایش می‌یابد. از طرفی افراد تمایل دارند خود را به برندهای قدرتمند و باارزش نزدیک کنند و این همراهی را باعث افتخار خود می‌دانند. بنابراین، از صحبت دربارهٔ برند و تبلیغ آن لذت می‌برند. زیرا به برند احساس تعهد دارند و می‌خواهند از طریق معرفی آن هویت و شخصیت خود را ابراز کنند. بنابراین، رفتارهای شهروندی مشتریان شکل می‌گیرد.

این یافته‌ها از نظر تئوری و با تأکید بر فرهنگ عاطفی شکاف تحقیق در پژوهش فرهنگ سازمانی را، که عمدتاً بر جنبه شناختی متمرکز است، پر می‌کند. تأثیر ارتباطات متقارن و رهبری پاسخگو بر فرهنگ عاطفی مثبت و شهروندی کارکنان و به دنبال آن رضایت و ارزش ویژه برند و شهروندی مشتری پیشینه ارتباطات داخلی را گسترش داده است. این مطالعه با نشان دادن چگونگی ارتقای رضایت و ارزش ویژه برند و شهروندی مشتری، از طریق شهروندی سازمانی، همچنین ارتقای شهروندی سازمانی توسط ارتباطات متقارن شرکتی و رهبری پاسخگو و فرهنگ عاطفی مثبت تأیید می‌کند که ارزش ارتباطات داخلی می‌تواند رفتارهای کارکنان را متناسب با نیازهای سازمان تغییر دهد.

این پژوهش پیامدهای مهمی را برای مدیران و متخصصان روابط عمومی به دنبال دارد. رهبران سازمان نحوه تفکر و رفتار کارمندان را اداره می‌کنند. با این حال، آن‌ها از مدیریت چگونگی احساسات کارمندان در محل کار ناتوان‌اند. تصور می‌کنند مدیریت احساسات کارمندان غیرحرفه‌ای است یا از وظیفه آن‌ها خارج است (Barsade & O'Neill 2016). مطالعه حاضر نشان می‌دهد یک فرهنگ عاطفی مثبت باعث ایجاد رفتارهای شهروندی سازمانی و به دنبال آن رضایت و ارزش ویژه برند و رفتارهای شهروندی مشتری می‌شود که افزایش اثربخشی و موفقیت سازمانی را به دنبال دارد. مدیریت فرهنگ عاطفی بسیار



حیاتی است و باید یک عنصر اصلی رهبری اثربخش در نظر گرفته شود و متخصصان روابط عمومی نقش مهمی در پرورش فرهنگ عاطفی مثبت دارند.

با توجه به نتایج حاصل، پیشنهادهایی ارائه می‌شود. مدیران باید از سبک ارتباطی پاسخگو استفاده کنند. فرهنگ عاطفی مثبت هنگامی شکل می‌گیرد که مدیران با کارکنان صمیمی باشند، به نیازهای آن‌ها توجه کنند، و در جهت حل مشکلاتشان گام بردارند. با توجه به نقش مهم شهروندی سازمانی در ایجاد اتصال بین داخل و خارج از سازمان، پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌ها بر ایجاد رفتارهای شهروندی سازمانی تمرکز کنند. زیرا افزایش این رفتارها باعث ایجاد رضایت و ارزش ویژه برند و رفتارهای شهروندی مشتری می‌شود. برای ایجاد و افزایش این گونه رفتارها باید به پیش‌زمینه آن‌ها توجه و سپس برای تقویت و مدیریت آن گام برداشته شود. طبق پژوهش حاضر، پیشایندهای شهروندی سازمانی شامل ارتباطات رهبری پاسخگو و ارتباطات متقارن و فرهنگ عاطفی مثبت است. از این رو، جهت تقویت و مدیریت شهروندی سازمانی ابتدا باید بر این زمینه‌ها تمرکز شود. با توجه به تأثیر فرهنگ عاطفی مثبت بر شهروندی کارکنان، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها به طور دائم میزان تأثیر فرهنگ عاطفی مثبت کارکنان را بررسی کنند. با این اندازه‌گیری از میزان شادی، عشق، افتخار، و سپاس‌گزاری آن‌ها مطلع می‌شوند و در جهت افزایش یا حفظ آن تلاش می‌کنند. محققان جهت دستیابی به درک عمیق از یک فرهنگ عاطفی مثبت می‌توانند از روش‌های کیفی، مانند قوم‌نگاری، استفاده کنند. جمع‌آوری داده‌های مربوط به رهبری پاسخگو از سرپرستان ارشد می‌تواند اطلاعات بیشتری در زمینه نقش فرهنگ عاطفی به دست دهد که به نتایج مثبت برای کارکنان و مشتریان و سازمان بینجامد. شناسایی پیشایندها و پیامدهای فرهنگ عاطفی و چگونگی ارتباط فرهنگ عاطفی با سایر پیامدهای ارتباطی می‌تواند شایسته تحقیق علمی باشد. در این پژوهش بر جنبه مثبت فرهنگ عاطفی تمرکز شده است. پژوهشگران می‌توانند نقش فرهنگ عاطفی منفی، از جمله فرهنگ عاطفی ترس و سرخوردگی، را در روابط داخلی و تأثیر آن بر مشتریان بررسی کنند. جا دارد فرهنگ عاطفی در سازمان‌های دولتی نیز بررسی شود.

## منابع

- ابراهیمی، الهام؛ علی شجاع؛ ندا پیرانی احمدآباد (۱۳۹۶). «بررسی تأثیر ابعاد رفتار شهروندی سازمانی بر ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری در صنعت هتل‌داری: نقش تعدیلگر اخلاق کار اسلامی»، مدیریت بازرگانی، ۹(۳)، صص ۴۳۹ - ۴۶۲.
- عابدی سماکوش، محبوبه؛ معصومه کلاته‌سفیری (۱۳۹۶). «بررسی نقش ارزش ویژه برند بر رفتار شهروندی مشتریان باشگاه‌های ورزشی»، مدیریت ورزشی، ۹(۲)، صص ۳۴۳ - ۳۵۸.

## References

- Abedi-Samakoush, M. & Kalateh-Safiri, M. (2017). "Investigating the role of brand equity on citizen citizenship behavior of sports clubs", *Sports Management*, 9(2), pp. 358-343. (in Persian)
- Ahn, Y. J., Hyun, S. S., & Kim, I. (2016). "City residents' perception of MICE city brand orientation and their brand citizenship behavior: A case study of Busan, South Korea", *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 21(3), pp. 328-353.
- Angelova, B. & Zekiri, J. (2011). "Measuring customer satisfaction with service quality using American Customer Satisfaction Model (ACSI Model)", *International journal of academic research in business and social sciences*, 1(3), p. 232.
- Barbalet, J.M. (1996). "Social emotions: Confidence, trust and loyalty", *The International Journal of Sociology and Social Policy*, 16, pp. 75-96.
- Barsade, S. & O'Neill, O.A. (2016). "Manage your emotional culture", *Harvard Business Review Digital Articles*, 94(1), pp. 3-16.
- Barsade, S. & Knight, A. P. (2015). "Group affect", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(14), pp. 1-26.
- Bass, B. M. & Bass, R. (2008). *The bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4th ed.), New York, Free Press.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). "Bad is stronger than good", *Review of General Psychology*, 5, pp. 323-370.
- Berger, B. (2008). *Employee/organizational communications*, Retrieved from Gainesville, FL: Institute for Public Relations.
- Bettencourt, L. A. (1997). "Customer voluntary performance: Customers as partners in service delivery", *Journal of retailing*, 73(3), pp. 383-406.
- Biedenbach, G., Bengtsson, M., & Wincent, J. (2011). "Brand equity in the professional service context: Analyzing the impact of employee role behavior and customer-employee rapport", *Industrial Marketing Management*, 40(7), pp. 1093-1102.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Bloodgood, J. M. (2002). "Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations", *Academy of management review*, 27(4), pp. 505-522.

- Bove, L. L., Pervan, S. J., Beatty, S. E., & Shiu, E. (2009). "Service worker role in encouraging customer organizational citizenship behaviors", *Journal of Business Research*, 62(7), pp. 698-705.
- Bowen, D. E. & Schneider, B. (1985). "Boundary-spanning-role employees and the service encounter: Some guidelines for management and research", *The service encounter*, 127, p. 148.
- Bowen, D. E. (1990). "Interdisciplinary study of service: some progress, some prospects", *Journal of Business Research*, 20(1), pp. 71-79.
- Cameron, K. (2011). "Responsible leadership as virtuous leadership", *In Responsible Leadership* (pp. 25-35), Springer, Dordrecht.
- Caspar, S., Le, A., & McGilton, K. S. (2017). "The responsive leadership intervention: improving leadership and individualized care in long-term care", *Geriatric Nursing*, 38(6), pp. 559-566.
- Castro, C., Armario, E., & Ruiz, D. (2004). "The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty", *Service industry management*.
- Chan, S. & Lai, H. Y. I. (2017). "Understanding the link between communication satisfaction, perceived justice and organizational citizenship behavior", *Business Research*, 70, pp. 214-223.
- Chung, T. W. (2006). *The Moderating Effects of Involvement on the Relationships among Perceived Service Quality, Customer Satisfaction, and Customer Citizenship Behavior*, The Florida State University.
- Dalal, R. S., Lam, H., Weiss, H. M., Welch, E., & Hulin, C. L. (2009). "A dynamic approach to organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior: Behavioral co-occurrence and switching, and dynamic relationships with mood and overall job performance", *The Academy of Management Journal*, 52(5), pp. 1051-1066.
- DiClemente, R. K., Ditrinco, E. A., Gibbons, K. E., & Myers, S. A. (2013). "The relationship between instructor job satisfaction and communicator style and sociocommunicative orientation", *Communication Research Reports*, 30(4), pp. 347-351.
- Doh, J. P. & Stumph, S. (2005). *Handbook on responsible leadership and governance in global business*, New York, Oxford University Press.
- Drosos, D., Kyriakopoulos, G. L., Arabatzis, G., & Tsotsolas, N. (2020). "Evaluating Customer Satisfaction in Energy Markets Using a Multicriteria Method: The Case of Electricity Market in Greece", *Sustainability*, 12(9), p. 3862.
- Ebrahimi, E., Shoja, A., & Pirani Ahmadabad, N. (2017). "Investigating the Impact of Organizational Citizenship Behavior Dimensions on Customer-Based Brand equity in the Hospitality Industry: The Modifying Role of Islamic Work Ethics", *Business Management*, 9(3), pp. 462-439. (in Persian)
- Farooq, M., Muhammad, S., Raju, V., Kalimuthu, K. R., & Qadir, A. (2019). "Measuring and comparing the desired and actual service quality of Pakistan international airline", *Journal of Social Sciences Research*, 5(2), pp. 484-490.

- Fisk, P. (2015). *Gamechangers: Creating Innovative Strategies for Business and Brands; New Approaches to Strategy, Innovation and Marketing*, Wiley.
- Gonzaga, G. C., Keltner, D., Londahl, E. A., & Smith, M. D. (2001). "Love and the commitment problem in romantic relations and friendship", *Personality and Social Psychology*, 81(2), p. 247.
- Guenzi, P., Pardo, C., & Georges, L. (2007). "Relational selling strategy and key account managers' relational behaviors: An exploratory study", *Industrial Marketing Management*, 36(1), pp. 121-133.
- Guo, G. & Zhou, X. (2013). "Research on organizational citizenship behavior, trust and customer citizenship behavior", *Business and Management*, 8(16), pp. 86-90.
- Groth, M. (2005). "Customers as good soldiers: examining citizenship behaviors in internet service deliveries", *Journal of Management*, 31(1), pp. 7-27.
- Gruen, T. W. (1995). "The outcome set of relationship marketing in consumer markets", *International Business Review*, 4(4), pp. 447-469.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Grunig, J. E. (1990). "Theory and practice of interactive media relations", *Public Relations Quarterly*, 35(3), pp. 18-23.
- Grunig, J. E. (2001). "Two-way symmetrical public relations – past, present and future", in R. L. Heath and G. Vasquez (Ed.), *Handbook of Public Relations*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., pp. 11-30.
- Grunig, J. E. & Grunig, L. A. (1992). "Models of public relations and communication", *Excellence in public relations and communication management*, pp. 285-325.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*, Mahwah NJ: Erlbaum.
- Grunig, J. (1992). "Symmetrical systems of internal communication", *Excellence in public relations and communication management*, pp. 531-576.
- Grunig, J. E. (2006a). "Furnishing the edifice: Ongoing research on public relations as a Strategic Management Function", *Journal of Public Relations Research*, 18(2), pp. 151-176.
- (2006b). *After 50 years: The value and values of public relations*, Paper presented at the 45th Annual Distinguished Lecture, The Institute for Public Relations, New York, NY.
- Hadjali, H. R. & Salimi, M. (2012). "An investigation on the effect of organizational citizenship behaviors toward customer-orientation: A case of Nursing home", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 57, pp. 524-532.
- Harrison, R. (1987). "Harnessing personal energy: How companies can inspire employees", *Organizational Dynamics*, 16(2), pp. 5-20.
- Hartel, C. E. (2008). "How to build a healthy emotional culture and avoid a toxic culture", *Research companion to emotion in organizations*, pp. 575-588.
- Hartel, C. E. J. & Panipucci (2007). *How 'bad apples' spoil the bunch: Faultlines*,

- emotional levers and exclusion in the workplace*, In C.E.J Hartel, N.M. Ashkanasy & W.J Zerbe (Eds) *Research on Emotion in Organizations: Functionality, Intentionality and Morality* (pp. 237-264), Oxford, UK: Elsevier/JAI Press.
- Helm, S. V., Renk, U., & Mishra, A. (2016). "Exploring the impact of employees' self-concept, brand identification and brand pride on brand citizenship behaviors", *European Journal of Marketing*, 50(1/2), pp. 58-77.
- Jahanzeb, S., Fatima, T., & Butt, M. M. (2013). "How service quality influences brand equity: The dual mediating role of perceived value and corporate credibility", *International Journal of Bank Marketing*, 31(2), pp. 126-141.
- Jung, JY. & Hong, S. (2008). "Organizational citizenship behaviour, TQM and performance at the maquiladora", *Quality & Reliability Management*, 25(8), pp. 793-808.
- Kang, M. & Sung, M. (2017). "How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships", *Communication Management*, 21(1), pp. 82-102.
- Katzenbach, J. (2003). "Pride: A strategic asset", *Strategy & Leadership*, 31(5), pp. 34-38.
- Kennedy, A. M. (1983). "The adoption and diffusion of new industrial products: A literature review", *European Journal of Marketing*, 17(3), pp. 31-88.
- Kim, H., Chen, Y., & Kong, H. (2020). "Abusive Supervision and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Networking Behavior", *Sustainability*, 12(1), p. 288.
- Kim, H. K., Kim, S. K., Kim, Y. D., Kim, H. J., & Kang, H. S. (2008). "Brand equity in hospital marketing", *Journal of Business Research*, 61(1), pp. 75-82.
- Krishnan, V. R. & Arora, P. (2008). "Determinants of transformational leadership and organizational citizenship behavior", *Asia Pacific Business Review*, 4(1), pp. 34-43.
- Lashbrook, V. J., Lashbrook, W. B., Larsen, D. C., & Buchholz, S. W. (1978). "An empirical investigation of the relationship between perceived social style and interpersonal conflict in an organizational setting", *International Communication Association, Chicago*.
- Lewicki, R. & Bunker, B. (1996). "Developing and maintaining trust in work relationships", *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, pp. 114-139.
- Lloyd, K. J., Boer, D., Keller, J. W., & Voelpel, S. (2015). "Is my boss really listening to me? The impact of perceived supervisor listening on emotional exhaustion, turnover intention, and organizational citizenship behavior", *Business Ethics*, 130(3), pp. 509-524.
- Mayfield, J. & Mayfield, M. (2018). *Motivating language theory: Effective leader talk in the workplace*, Cham, Palgrave Macmillan.
- Men, L. R. (2014). "Why leadership matters to internal communication: Linking transformational leadership, symmetrical communication, and employee

- outcomes”, *Journal of Public Relations Research*, 26(3), pp. 256–279.
- (2015). “The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness”, *Public Relations Review*, 41(4), pp. 461–471.
- Men, R. L. & Bowen, S. A. (2017). *Excellence in internal relations management*, New York: Business Expert Press.
- Men, L. & Yue, C. (2019). “Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors”, *Public Relations Review*, 45(3), p. 101764.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W., Podsakoff, P., & MacKenzie, S. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*, Sage Publications.
- Ou, W. M., Shih, C. M., Chen, C. Y., & Wang, K. C. (2011). “Relationships among customer loyalty programs, service quality, relationship quality and loyalty”, *Chinese Management Studies*, 5(2), pp. 194-206.
- Pless, N. M. (2007). “Understanding responsible leadership: Role identity and motivational drivers”, *Journal of Business Ethics*, 74, pp. 437–456.
- Ponnusamy, G. & Ho, J. (2015). “Customers as Volunteers? E-Customer Citizenship Behavior and Its Antecedents”, *International Foundation for Research and Development*, 7(3), pp. 50-58.
- Richmond, V. P. & McCroskey, J. C. (1990). “Reliability and separation of factors on the assertiveness-responsiveness measure”, *Psychological Reports*, 67(2), pp. 449–450.
- Richmond, V. & McCroskey, J. (2000). “The impact of supervisor and subordinate immediacy on relational and organizational outcomes”, *Communications Monographs*, 67(1), pp. 85–95.
- Robinson, M. D., Watkins, E. R., & Harmon-Jones, E. (2013). *Handbook of cognition and emotion*, New York, Guilford Press.
- Sadeghi, G., Ahmadi, M., & Yazdi, M. T. (2016). “The relationship between organizational citizenship behavior and organizational performance”, *Problems and perspectives in management*, 14(3), pp. 317-324.
- Schneider, B., Ehrhart, D., Mayer, J. L., & Saltz, Niles-Jolly. (2005). “Understanding Organization-Customer Links in Service Settings”, *Academy of Management Journal*, 48(6), pp. 1017-1032.
- Seppala, E. & Cameron, K. (2015). “Proof that positive work cultures are more productive”, *Harvard Business Review*, 12(1), pp. 44-50.
- Shocker, A. D. & Weitz, B. (1988). “A perspective on brand equity principles and issues”, *Report*, (88-104), pp. 2-4.
- Somech, A. & Drach-Zahavy, A. (2004). “Exploring organizational citizenship behaviour from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behavior”, *Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), pp. 281–298.
- Sriramesh, K., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (1996). “Observation and

- measurement of two dimensions of organizational culture and their relationship to public relations”, *Public Relations Research*, 8(4), pp. 229-261.
- Swanson, S. & Kent, A. (2017). “Passion and pride in professional sports: Investigating the role of workplace emotion”, *Sport Management Review*, 20(4), pp. 352-364.
- Van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P. (2010). “Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions”, *Journal of service research*, 13(3), pp. 253-266.
- Van Quaquebeke, N. & Felps, W. (2018). “Respectful inquiry: A motivational account of leading through asking questions and listening”, *Academy of Management Review*, 43(1), pp. 5-27.
- Waldherr, A. & Muck, P. M. (2011). “Towards an integrative approach to communication styles: The Interpersonal Circumplex and the Five-Factor Theory of personality as frames of reference”, *Communications*, 36, pp. 1-27.
- Wayne, S., Shore, L., & Liden, R. C. (1997). “Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective”, *Academy of Management Journal*, 40(1), pp. 82-111.
- Yi, Y., Gong, T., & Lee, H. (2013). “The impact of other customers on customer citizenship behavior”, *Psychology & Marketing*, 30(4), pp. 341-356.
- Zahoor, S. Z., Younis, M. I., Hussain Qureshi, I., & Ahmad Khan, R. (2016). “Impact of Social media marketing on brand equity”, *International Journal of Current Research*, 8(4), pp. 30046-30055.
- Zhang, J., Jiang, Y., Shabbir, R., & Du, M. (2014). “Building industrial brand equity by leveraging firm capabilities and co-creating value with customers”, *Industrial Marketing Management*, 38, pp. 11-17.