

## اثر فرهنگ همکاری و کنترل بر عملکرد برند: نقش ارتباطات بازاریابی یکپارچه

فرید عسکری<sup>۱</sup>، مهدی سوهانی<sup>۲</sup>، مجید امیری<sup>۳</sup>، محمدعلی داودی راد<sup>۴</sup>

<sup>۱</sup> استادیار گروه اقتصاد دانشگاه آزاد اسلامی، ابهر، ایران (نویسنده مسئول)

<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری، مدیریت بازرگانی، گرایش مدیریت بازاریابی، دانشگاه آزاد اسلامی، ابهر، ایران

<sup>۳</sup> دانشجوی دکتری، مدیریت بازرگانی، گرایش مدیریت بازاریابی، دانشگاه آزاد اسلامی، ابهر، ایران

<sup>۴</sup> دانشجوی دکتری، مدیریت بازرگانی، گرایش مدیریت بازاریابی، دانشگاه آزاد اسلامی، ابهر، ایران

### چکیده

در سال‌های اخیر، چندین مطالعه بر روی رویکرد منابع موجود برای بررسی ارزش بازاریابی، به طور کلی، و ارتباطات، به‌ویژه مرتبط با قابلیت‌های شرکت متمرکز شده‌اند. این تحقیق به بررسی تاثیر ارتباطات بازاریابی یکپارچه در فرهنگ کنترل و فرهنگ همکاری و عملکرد برند پرداخته است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات، تحقیقی توصیفی - پیمایشی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهشی شامل سطوح مدیریت شرکت‌های دانش بنیان پارک علم و فناوری دانشگاه تربیت مدرس تهران به تعداد ۱۷۵ نفر که حجم نمونه ۱۲۰ نفری از بین آنها انتخاب و با پرسشنامه اکتباسی که روایی و پایایی آن تأیید شده موردسنجش قرار گرفته است. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها جمعیت شناختی و استخراج شاخص‌های مرکزی از آمار توصیفی و نرم‌افزار SPSS ۲۴ و برای تجزیه و تحلیل آمار استنباطی از مدل معادلات ساختاری و از نرم‌افزار Smart PLS2 استفاده شده است. یافته‌های نشان می‌دهد که فرهنگ کنترل و همکاری، تأثیر مثبت بر ارتباطات بازاریابی یکپارچه دارد و ارتباطات بازاریابی یکپارچه بر عملکرد برند تأثیر جدی دارد. همچنین ارتباطات بازاریابی یکپارچه نقش میانجی مثبت و معنی دار در تاثیرگذاری فرهنگ کنترل بر عملکرد برند ایفا می‌کند.

**واژه‌های کلیدی:** فرهنگ همکاری، عملکرد برند، ارتباطات بازاریابی یکپارچه، فرهنگ کنترل

## مقدمه

با توجه به ادبیات دیدگاه مبتنی بر منابع موجود (چارچوب ارزش های رقابتی)، عملکرد یک شرکت تا حد زیادی به توانایی آن در تبدیل منابع ملموس و ناملموس خود به نتایج، از طریق قابلیت های بستگی دارد. در سال های اخیر، چندین مطالعه بر روی رویکرد منابع موجود برای بررسی ارزش بازاریابی، به طور کلی، و ارتباطات، به ویژه مرتبط با قابلیت های شرکت متمرکز شده اند. (Molloy and Barney 2015) در این رابطه، Morris et al. (2017) ارتباطات بازاریابی یکپارچه (ارتباطات بازاریابی یکپارچه) را یک قابلیت تجاری می داند که به تبدیل منابع شرکت به نتایج تجاری و نتایج برند کمک می کند. یکی از منابع نامشهود اولیه که هر شرکتی در اختیار دارد، فرهنگ شرکتی (فرهنگ شرکتی) است که می تواند منبع بزرگی برای مزیت رقابتی باشد. مطالعه حاضر در بررسی میزان توانایی ارتباطات بازاریابی یکپارچه در تبدیل مزیت های رقابتی مرتبط با انواع مختلف فرهنگ شرکتی به بهبود عملکرد برند پیشگام است. (Carlson et al. 2019) بیش از دو دهه از انتشار اولین شماره ویژه اختصاص داده شده به حوزه ارتباطات بازاریابی یکپارچه در مجله تحقیقات بازرگانی می گذرد. (Morris et al. 2017) مجموعه تحقیقات در این زمینه اکنون در اوج است، و مفهوم سازی ارتباطات بازاریابی یکپارچه از یک رویکرد متمرکز بر هماهنگی ساده ارتباطات بازاریابی یا ترکیب تبلیغاتی به یک رویکرد سازمانی گسترده تر تبدیل شده است، جایی که ارتباطات بازاریابی یکپارچه کل نهاد سازمانی را در بر می گیرد. از آنجایی که بیشتر تحقیقات تجربی تاکنون بر اساس رویکرد تبلیغاتی بسیار محدودتر بوده است، این بسیار محدود کننده است و به محیط ارتباطی فعلی پاسخگو نیست. (Melewar et al. 2017) بنابراین، تحقیقات تجربی بیشتری برای ارزیابی نقش گسترده تر ارتباطات بازاریابی یکپارچه، با در نظر گرفتن یک دیدگاه گسترده شرکت، که رویکردی است که در اینجا اتخاذ شده است، مورد نیاز است. در واقع، اهمیت رویکرد به مطالعه ارتباطات بازاریابی یکپارچه از این دیدگاه کل شرکت توسط خود موسسه علوم بازاریابی برجسته شده است. یکی از اولویت های تحقیقاتی آن برای سال های ۲۰۱۴-۲۰۱۶ این سوال بود: چه فرآیندهای سازمانی به دستیابی به حداکثر یکپارچگی بازاریابی کمک می کند؟

بر اساس این فرض، ما پیشنهاد می کنیم که برای ارائه ارتباطات یکپارچه، طبق تعریف، نیاز به بازسازی سازمانی شرکت است تا بتواند به جهت گیری روشنی نسبت به همه ذینفعان خود، اعم از داخلی (کارکنان) و خارجی (سهامداران، تامین کنندگان، مشتریان، توزیع کنندگان و غیره). (Helfat, and Peteraf, 2015)

با این حال، اگرچه بسیاری از نویسندگان از لحاظ نظری بر اهمیت فرهنگ شرکتی در دستیابی به ارتباطات بازاریابی یکپارچه تأکید کرده اند، شواهد تجربی کمی وجود دارد که نشان می دهد چگونه و تا چه اندازه فرهنگ شرکتی بر ارتباطات بازاریابی یکپارچه تأثیر می گذارد. علاوه بر این، شواهد محدود ارائه شده تاکنون تقریباً به طور کامل بر مطالعات کیفی متمرکز بوده است. (Luxton et al. 2015) مطالعه حاضر در تلاش است تا با تجزیه و تحلیل کمی تأثیر نوع فرهنگ شرکتی شرکت بر اجرای ارتباطات بازاریابی یکپارچه - به ویژه تأثیر فرهنگ مشارکتی (طبیله) در مقابل کنترل (سلسله مراتب) بر ارتباطات بازاریابی یکپارچه، به این خلأ در ادبیات بپردازد. (Molloy and Barney, 2015) این کار به دنبال روشن کردن این بحث است که آیا یک فرهنگ شرکتی مبتنی بر همکاری، کار تیمی و توانمندسازی کارکنان در دستیابی به ادغام ارتباطات موثرتر از یک فرهنگ شرکتی است که با خطوط روشن اختیار در تصمیم گیری، قوانین، رویه ها و مکانیسم های کنترل استاندارد شده مشخص می شود. علاوه بر این، (Kitchen, 2017) بر نیاز به تحقیق با تمرکز بر تأثیر ارتباطات بازاریابی یکپارچه بر عملکرد تأکید کرد. به همین ترتیب، در حالی که اثرات مثبت برند ارتباطات بازاریابی یکپارچه از طریق مطالعات قبلی قابل اثبات است (Luxton et al. 2017)، شواهد بیشتری برای ارتباط بین ارتباطات بازاریابی یکپارچه و عملکرد برند (عملکرد برند) مورد نیاز است تا آژانس ها و مشتریان با درک بهتری از نحوه عملکرد ارتباطات بازاریابی یکپارچه داشته باشند. (Melewar et al. 2017) بنابراین ما در این تحقیق برآن هستیم که به این پرسش اساسی یعنی: تأثیر ارتباطات بازاریابی یکپارچه در فرهنگ کنترل و فرهنگ همکاری و عملکرد برند از دیدگاه سطوح مدیریت شرکت های دانش بنیان پارک علم و فناوری دانشگاه تربیت مدرس تهران چگونه است؟ پاسخ دهیم

## ادبیات و پیشینه پژوهش

در شکل ۱-۲ نمای کلی از مدل تحقیق ارائه شده است. این مطالعه بررسی اثرگذاری فرهنگ کنترل و فرهنگ همکاری بر عملکرد برند با نقش میانجیگری ارتباطات بازاریابی یکپارچه بررسی می کند. در زیر، این تحقیق استدلال برای فرضیه های اساسی مدل تحقیق را ارائه می شود.

## زمینه های نظری

در دهه های اخیر، حجم وسیعی از تحقیقات دانشگاهی در مورد موضوع مدیریت استراتژیک بر اساس چارچوب ارزش های رقابتی توسعه یافته است که به بررسی چگونگی تأثیر منابع و ظرفیت های مختلف شرکت ها بر عملکرد تجاری پرداخته است. (Melewar et al. 2017) چارچوب ارزش های رقابتی توجه ویژه ای به دارایی های نامشهود شرکت به عنوان منبع مزیت رقابتی دارد، به ویژه به اصطلاح VRIN (با ارزش، کمیاب، تکرار نشدنی و غیرقابل تعویض) که نمی تواند به راحتی در بازارهای عامل به دست آید یا توسط رقبا کپی شود. در این میان فرهنگ شرکت به عنوان منبع مهم مزیت رقابتی از اهمیت ویژه ای برخوردار است که از نظر اجتماعی پیچیده است و تقلید رقبا برای آن دشوار است. اما بر اساس چارچوب ارزش های رقابتی، اگر شرکت ها می خواهند عملکرد واقعاً قوی ارائه دهند، داشتن منابع مناسب کافی نیست - آنها همچنین باید دارای ظرفیت های مناسب برای تبدیل آن منابع به مزیت های رقابتی باشند که ارزش و نتایج تولید می کنند. (Reed et al. 2016) ظرفیت های زیادی در ادبیات دانشگاهی به عنوان بنیادی تعریف شده اند، از جمله روابط با مشتری، مدیریت زنجیره تامین، توانایی مدیریتی و ارتباطات بازاریابی یکپارچه. نویسندگان اخیر پیشنهاد می کنند که ارتباطات بازاریابی یکپارچه به طور خاص یک قابلیت تجاری فوق العاده است، زیرا به شرکت ها کمک می کند منابع و دارایی های برند خود را به نتایج تجاری تبدیل کنند. در حال حاضر ادبیات دانشگاهی گسترده ای در مورد ارتباطات بازاریابی یکپارچه وجود دارد. با این حال، تا به امروز هیچ مطالعه ای وجود ندارد که به این سؤال بپردازد که چگونه فرهنگ سازمانی یک شرکت - که توسط توانایی آن در یکپارچه سازی ارتباطات پشتیبانی می شود - عملکرد تجاری را از نظر برند تسهیل می کند. دقیقاً این دیدگاه است که کار حاضر، تحت چتر مشترک چارچوب ارزش های رقابتی، چارچوب ارزش های رقابتی (چارچوب ارزش های رقابتی) برای ارزیابی فرهنگ شرکتی و نظریه ارتباطات بازاریابی یکپارچه را اتخاذ می کند. (Porcua et al. 2020)

## ارتباطات بازاریابی یکپارچه

از زمان ظهور، ارتباطات بازاریابی یکپارچه از یک ابزار تاکتیکی به یک فرآیند تجاری استراتژیک گسترش یافته است. با این وجود، نیاز به رویکردی جامع تر از هر دو حوزه علمی و حرفه ای مشهود است. در این رابطه، لوکستون و همکاران. ارتباطات بازاریابی یکپارچه را به عنوان "یک مکانیسم استقرار مرتبط با بازار در سطح شرکت که بهینه سازی رویکردهای ارتباطی را برای دستیابی به اثربخشی ارتباطی برتر امکان پذیر می کند" قرار می دهد، در حالی که مدیران و متخصصان پیشنهاد می کنند که ارتباطات بازاریابی یکپارچه شامل "فرایند کلی کسب و کار، نه فقط ارتباطات بازاریابی" است. به طور مشابه، (Manzi et al. 2019) نیاز به حرکت از تعریف به عملیاتی سازی ساختار ارتباطات بازاریابی یکپارچه را برجسته می کند و خواستار اندازه گیری تجربی گسترده تر ارتباطات بازاریابی یکپارچه است. (Porcua et al. 2020) با توسعه یک چارچوب مفهومی مبتنی بر رویکرد سازمانی گسترده و عملیاتی کردن ساختار ارتباطات بازاریابی یکپارچه با بسط و اعتبار تجربی مقیاس ارتباطات بازاریابی یکپارچه در سطح شرکت، به دنبال پاسخگویی به این درخواست بود. در پرتو این پیشینه، این مطالعه رویکرد گسترده تر ارتباطات بازاریابی یکپارچه در سطح شرکت را در بر می گیرد و بر اساس نظر Manzi et

al.(2019). چارچوب قبلی که ارتباطات بازاریابی یکپارچه را به عنوان یک ساختار چهار بعدی، یعنی ثبات پیام، تعامل، تمرکز استراتژیک ذینفع محور و همسویی سازمانی تعریف می کند.

سازگاری پیام اولین سطح یکپارچگی در مورد نیاز به برقراری یک تصویر واضح و تعیین موقعیت از طریق پیام های منسجم از طریق همه منابع ارتباطی است. این نشان دهنده تمرکز اصلی بیشتر تحقیقات تجربی ارتباطات بازاریابی یکپارچه است.

تعامل عنصر اصلی ارتباط دو طرفه است که امکان گفت و گو بین سازمان و ذینفعان و "نشانه" ارتباطات بازاریابی یکپارچه را فراهم می کند. این بعد با توجه به نقش کلیدی آشفتگی فناوری و به ویژه تأثیر اینترنت بر روی آن به طور فزاینده ای مرتبط است. محیط ارتباطی فعلی و در واقع آینده تمرکز استراتژیک ذینفع محور به نیاز اعضای سازمان برای اذعان به این موضوع مربوط می شود که ارزش افزوده و ایجاد روابط بلندمدت با همه ذینفعان داخلی و خارجی هدف استراتژیک اصلی است. این بعد منعکس کننده ارتباط امکان جریان دادن به اطلاعات و به اشتراک گذاری آن در سراسر مرزهای دپارتمان و حتی مرزهای سازمانی (شامل کارمندان و بین سازمان و تبلیغات آن و سایر آژانس های ارتباطی) است. (Morris et al. 2017)

همراستایی سازمانی به یکپارچگی داخلی (عمودی و افقی) که کل سازمان را در بر می گیرد، همراستایی فرآیندهای سازمانی و حذف سیلوهای عملکردی از اهمیت ویژه ای برای دستیابی به بالاترین سطح یکپارچگی اشاره دارد.

### فرهنگ شرکتی و کنترل

تعاریف متعددی از فرهنگ شرکتی وجود دارد که به عنوان فرهنگ سازمانی نیز شناخته می شود. (Carlson et al. 2019) این مفهوم به "الگویی از مفروضات اساسی مشترک اشاره دارد که به اندازه کافی خوب عمل کرده اند تا معتبر تلقی شوند و در نتیجه به اعضای جدید به عنوان روش صحیح درک، فکر و احساس در رابطه با آن مشکلات آموزش داده شوند." فرهنگ سازمانی بازتابی از سبک های رهبری حاکم بر سازمان، ارزش ها، زبان و نمادها، رویه ها و روال های آن، و چگونگی و روش هایی است که بر کار گروهی و تعهد کارکنان تأکید می شود. ارزیابی فرهنگ شرکتی از طریق چارچوب ارزش های رقابتی، (Reed et al. 2016) بر اساس مفهوم سازی مشارکتی (طبیله) و کنترلی (سلسله مراتبی) به عنوان دو نوع فرهنگ که با تمرکز داخلی مشخص شده اند، انجام می شود. طبق چارچوب ارزش های رقابتی، فرهنگ مشارکتی انعطاف پذیر است، در حالی که فرهنگ کنترلی بر کنترل و ثبات متمرکز است. علاوه بر این، اولی یک کهن الگوی فرهنگ حمایتی است که در آن کارکنان در فرآیندهای تصمیم گیری درگیر هستند و کار تیمی مرتبط است. در این نوع فرهنگ شرکتی که مبتنی بر ایجاد روابط مؤثر بین کارکنان است، شرکت حمایت فعال از پرسنل خود را در هر دو زمینه کاری و شخصی در اولویت قرار می دهد. انگیزه مبتنی بر توانمندسازی، توسعه و ارتباطات است و موفقیت بر حسب توجه به افراد تعریف می شود. (Melewar et al. 2017)

در مقابل، فرهنگ سلسله مراتبی نسبتاً بوروکراتیک است و بر کارایی و رویکردی از بالا به پایین به سطوح سلسله مراتب سازمانی متمرکز است، که در آن کارکنان بر قوانین و هنجارهای مربوط به چگونگی انجام وظایف خاص تمرکز دارند. به طور خلاصه، این نوع فرهنگ با کنترل دقیق کارکنان، پیروی از رویه های تعیین شده، حفظ ثبات و روابط سلسله مراتبی مشخص می شود. پیش بینی پذیری و کارایی فرآیند معیارهای موفقیت هستند (Reed et al. 2016). بنابراین، می توان انتظار داشت که جو کاری و رضایت کارکنان در فرهنگ «قبیله ای» که در آن سازمان بر رویکردهایی مانند مربیگری، انعطاف پذیری و خودانگیختگی تأکید می کند، بهتر از شرکت هایی باشد که فرهنگ سلسله مراتبی در آن غالب است و سازمان در آن ها حاکم است. برای کنترل، ثبات و نظم ارزش بیشتری قائل است (Carlson et al. 2019).

### پیوند بین فرهنگ شرکتی (همکاری) و ارتباطات بازاریابی یکپارچه

نویسندگان مختلف بر ارتباط فرهنگ سازمانی در کاربرد ارتباطات بازاریابی یکپارچه تأکید کرده اند و پیشنهاد می کنند که فرهنگ شرکتی یکی از مهمترین آن است. سوابق مهم سازمانی، و خواستار تحقیقات تجربی برای تعیین تأثیر دقیق فرهنگ

شرکتی بر ارتباطات بازاریابی یکپارچه است. با این حال، تا به امروز این رابطه تنها از دیدگاه نظری مورد بحث قرار گرفته است، نه اینکه به صورت تجربی تحلیل شود. (Porcua et al. 2020)

در این راستا، تحقیقات موجود دو موضع اصلی را در بحث آکادمیک در مورد نوع فرهنگ شرکتی نشان می‌دهد که احتمال بیشتری برای ترویج اجرای ارتباطات بازاریابی یکپارچه دارد. از یک سو، مطالعات اولیه حاکی از آن است که مسئولیت مدیریت یکپارچگی باید در اوج هرم سازمانی، یعنی با مدیریت ارشد قرار گیرد و بر لزوم کنترل کل فرآیند ارتباط از یک مکان مرکزی، به ویژه در مورد شرکت های جهانی، بنابراین نشان می‌دهد که فرهنگ کنترل به طور مثبت با ارتباطات بازاریابی یکپارچه مرتبط است. (Morris et al. 2017)

از سوی دیگر، تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که انعطاف پذیری، اعتماد متقابل، تعهد متقابل و همکاری افقی (مقطع کارکردی) و عمودی (هم از بالا به پایین و هم از پایین به بالا) محرک های مرتبط ارتباطات بازاریابی یکپارچه هستند، در حالی که انتظار می‌رود تمرکز بالا، کنترل، ثبات و قوانین و ساختارهای سفت و سخت مانع از رویکردهای مدیریتی نوآورانه شوند. ارتباطات و همکاری را افزایش داده و از اجرای موفقیت آمیز ارتباطات بازاریابی یکپارچه توسط سازمان ها جلوگیری می‌کند. رید، گولزی و جانسون نیز در همین راستا اشاره می‌کنند که «محیط کاری که در آن گوش دادن به کارمندان ارزشی برابر با گوش دادن به مشتریان دارد، می‌تواند نیاز مسری به جلب رضایت مشتریان را برانگیزد که به نوبه خود، تشنگی برای گوش دادن بیشتر ایجاد می‌کند». بنابراین فرهنگ مشارکتی پیش‌بینی‌کننده‌ای برای اثربخشی کسب‌وکار است. (Carlson et al. 2019)

بنابراین، به نظر می‌رسد در ادبیات اتفاق نظر وجود دارد که اگرچه یک فرهنگ شرکتی مبتنی بر کنترل، رویکرد مشتری مداری را ممکن می‌سازد حفظ شود، و سطح مشخصی از کنترل می‌تواند به مدیران کمک کند تا تمام نقاط تماس برند را نظارت کنند، فرهنگ مبتنی بر فرهنگ در انعطاف پذیری سازمانی که به نفع مدیریت بین عملکردی است و حل تعارضات داخلی و بین بخشی به یکپارچگی ارتباطات تا حد زیادی کمک می‌کند. در این مورد، Carlson et al. (2019) بیش از دو دهه پیش استدلال کردند که یک رهبر باید بتواند توانایی های کارکنان را تقویت کند، آنها را به کار در گروه ها و تیم ها تشویق کند و بداند چگونه قدرت را تفویض کند. (Alcántara-Pilar et al. 2018) همچنین اشاره می‌کنند که مدیریت بین عملکردی که توسط فرهنگ های انعطاف پذیرتر مانند فرهنگ قبیله ای تسهیل می‌شود، موانع بین بخش ها و ذینفعان را قادر می‌سازد تا از بین بروند و یکپارچگی را تسهیل می‌کند. در مجموع، با توجه به این بررسی ادبیات و چارچوب ارزش های رقابتی، انتظار می‌رود که آن شرکت‌هایی که فرهنگ «قبیله‌ای» در آنها حاکم است - که با درجه بالایی از هماهنگی داخلی، هم افقی و هم عمودی، با حمایت و اعتماد قابل توجهی که توسط مدیریت ارشد، و با تمرکز بر روابط - به سطح بالاتری از یکپارچگی در ارتباطات خود نسبت به کسانی که دارای فرهنگ سلسله مراتبی هستند که با انعطاف ناپذیری، تقسیمات افقی و سیستم های فرماندهی و کنترل مشخص می‌شود، دست خواهند یافت. (Porcua et al. 2020) بر این اساس فرض می‌شود که:

فرضیه یکم: فرهنگ مشارکتی (قبیله ای) به طور مثبت بر اجرای ارتباطات بازاریابی یکپارچه تا حد بیشتری نسبت به فرهنگ کنترلی (سلسله مراتبی) تأثیر می‌گذارد.

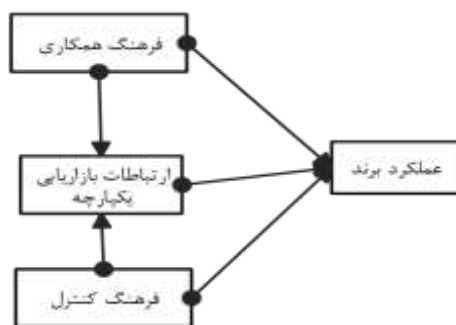
### عملکرد و ارتباطات بازاریابی یکپارچه

چندین مطالعه (از دیدگاه نظری و عملی) مزایای بالقوه اتخاذ استراتژی ارتباطات بازاریابی یکپارچه را از نظر نتایج تجاری، به طور کلی، و نام تجاری، به طور خاص مورد بررسی قرار داده اند. با این وجود، شواهد تجربی اثرات مفید ارتباطات بازاریابی یکپارچه محدود است و مانعی برای پذیرش گسترده آن در اتاق‌های هیئت مدیره باقی می‌ماند، بنابراین تحقیقات بیشتر الزامی است. (Carlson et al. 2019)

برخی از مطالعات سعی کرده اند رابطه بین ارتباطات بازاریابی یکپارچه و موضوعات مختلف مرتبط با برند مانند هویت برند، آشنایی با برند، تصویر برند، آگاهی از برند و ارزش ویژه برند را بررسی کنند. با این حال، اکثر این آثار با تمرکز بر درک مصرف کنندگان از "ارتباطات کنترل شده و ارتباطات کنترل نشده" یا مفهوم سازی ارتباطات بازاریابی یکپارچه به سادگی به عنوان "نات پیام" دیدگاه محدودی از ارتباطات بازاریابی یکپارچه اتخاذ می کنند. علاوه بر این، بیشتر این مطالعات مبتنی بر دیدگاه مصرف کننده است که به طور قابل توجهی با دیدگاه شرکت مورد استفاده در اینجا متفاوت است. در جاهای دیگر، Porcua et al. (2020) بر رابطه بین ارتباطات بازاریابی یکپارچه و عملکرد کلی برند متمرکز شد و اثرات مثبتی یافت با این حال، همه این مطالعات به جای رویکرد تک صنعت مورد استفاده در مطالعه حاضر، یک رویکرد چند صنعتی را اتخاذ کردند. با توجه به این یافته ها، این فرضیه وجود دارد که: فرضیه دوم: ارتباطات بازاریابی یکپارچه بطور طور مثبت بر عملکرد برند کلی تأثیر می گذارد. چندین نویسنده ارزش فرهنگ شرکتی را به عنوان منبع مزیت رقابتی پایدار و محرک کلیدی عملکرد تجاری برجسته می کنند. (Foroudi et al. 2017)

با این حال، این رابطه مستقیم نیست، بلکه با شکل دادن به رفتار اعضای سازمان اعمال می شود. به همین ترتیب، محققان اخیراً خواستار تحقیق در مورد ارزیابی «تغییرات در ماهیت سوابق سازمانی و اثرات غیرمستقیم آنها، به ویژه از نظر ایجاد ارزش ویژه برند در طول زمان» شده اند و تأکید می کنند که «تحقیقات آینده برای شناسایی سایر متغیرهای واسطه مورد نیاز است. در رابطه فرهنگ و اثربخشی». در پرتو این بررسی جامع از تحقیقات موجود، ممکن است استدلال شود که مکانیسم ها و فرآیندهای مربوط به ارتباطات بازاریابی یکپارچه، تبدیل ارزش های فرهنگی به ارزش را برای سازمان تسهیل می کنند و بر عملکرد برند تأثیر مثبت می گذارند. این منجر به سوال تحقیق زیر می شود: آیا ارتباطات بازاریابی یکپارچه رابطه بین فرهنگ شرکتی و عملکرد برند را واسطه می کند؟ (Gupta et al. 2017)

همانطور که مشخص است با توجه به چارچوب نظری پژوهش می توان ارتباط میان متغیرهای پژوهش در قالب مدل مفهومی زیر مشاهده نمود. با تجزیه و تحلیل و بررسی انواع مدل های ارائه شده در حوزه مبانی نظری پژوهش دلیل جامعیت و دربرداشتن مطالعه Porcua et al. (2020) کلیه متغیرهای پژوهش و نزدیکی به اهداف اصلی پژوهش "بررسی اثرگذاری فرهنگ کنترل و فرهنگ همکاری بر عملکرد برند با نقش میانجیگری ارتباطات بازاریابی یکپارچه از مقاله نامبردگان اقتباس گردید است



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

مطابق با مدل مفهومی فوق، فرضیات تحقیق به شرح زیر تدوین گردیده است:

فرضیه ۱: فرهنگ کنترل بر ارتباطات بازاریابی یکپارچه تأثیر معنی داری می گذارد.

فرضیه ۲: فرهنگ همکاری بر ارتباطات بازاریابی یکپارچه تأثیر معنی داری می گذارد.

فرضیه ۳: ارتباطات بازاریابی یکپارچه بر عملکرد برند تأثیر معنی داری می گذارد.

فرضیه ۴: فرهنگ همکاری تأثیر مستقیم بر عملکرد برند دارد.

فرضیه فرعی: فرهنگ کنترل تأثیر مستقیم بر عملکرد برند دارد.

فرضیه ۵: فرهنگ کنترل از طریق متغیر میانجی ارتباطات بازاریابی یکپارچه بر عملکرد برند تأثیر دارد.

فرضیه ۶: فرهنگ همکاری از طریق متغیر میانجی ارتباطات بازاریابی یکپارچه بر عملکرد برند تأثیر دارد.

## روش تحقیق

روش تحقیق از حیث هدف کاربردی و از حیث نحوه گردآوری داده‌های توصیفی از نوع همبستگی و به دنبال یافتن روابط علی میان متغیرها از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) می‌باشد. جامعه آماری شامل مدیران شرکت‌های دانش بنیان پارک علم و فناوری دانشگاه تربیت مدرس تهران به تعداد ۱۷۵ نفر با توجه به معلوم بودن حجم جامعه، محاسبه حجم نمونه از فرمول کوکران جامعه محدود کوکران تقریباً برابر است ۱۲۰ نفر است. با توجه به اینکه ممکن است برخی پرسشنامه‌ها پاسخ داده نشود یا برگشت داده نشود ما در این تحقیق ۱۰ درصد بیشتر از حجم نمونه محاسبه شده، پرسشنامه تکمیل کردیم تا این مساله منجر به کمتر شدن حجم نمونه نهایی محاسبه شده نگردد. باین وجود ۱۲۷ پرسشنامه توزیع ولی فقط ۱۲۰ پرسشنامه سالم برای آنالیز انتخاب شد.

برای جمع‌آوری اطلاعات موردنظر، از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. روش کتابخانه‌ای: از کتاب‌ها، مقالات، پایان‌نامه‌ها و اینترنت جهت جمع‌آوری اطلاعات موردنیاز در بخش ادبیات نظری پژوهش استفاده شد.

روش میدانی: برای گردآوری اطلاعات میدانی از ابزار پرسشنامه که اقتباس شده از مطالعات اسکوتو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۳) استفاده شده است. پرسشنامه‌ای که در این تحقیق به کار گرفته شده است شامل دو بخش است: بخش سؤالات پرسشنامه‌ای که در این تحقیق به کار گرفته شده است شامل دو بخش است: بخش سؤالات جمعیت شناختی و بخش سؤالات اختصاصی بوده که شامل ۳۲ سوال است.

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های آماری تحقیق از دو روش استفاده خواهد شد: ۱- آمار توصیفی: برای توصیف متغیرهای تحقیق از طریق پارامترهای مانند میانگین، فراوانی، انحراف معیار و غیره و از نرم‌افزار آماری SPSS24 بهره گرفته خواهد شد. ۲: آمار استنباطی: که برای آزمون فرضیات از طریق مدل معادلات ساختاری و از نرم‌افزار آماری Smart PLS استفاده می‌شود. برای تعیین اعتبار اندازه‌گیری به چند طریق روایی اندازه‌گیری شده است:

۱- بررسی روایی محتوایی: پرسشنامه تهیه شده به نظر اساتید راهنما، مشاور و با نظر خبرگان حوزه مطالعه رسید و روایی پرسشنامه پس از انجام اصلاحات لازم به روش محتوایی تأیید گردید. همچنین در اغلب مقالات مرتبط، از این پرسشنامه یا پرسشنامه‌های مشابه بهره گرفته می‌شود.

به منظور بررسی پایایی ضریب آلفای کرونباخ، با استفاده از نرم‌افزار SPSS24 محاسبه شد؛ بنابراین، پس از توزیع ۳۰ پرسشنامه به عنوان آزمون اولیه، مقدار ضریب آلفا با استفاده از نرم‌افزار SPSS به دست آمد. مقادیر آلفای محاسبه شده برای هر متغیر و آلفای کل در جدول ۱ آورده شده است. اگر آلفای کرونباخ از ۰,۷ بالاتر باشد، پرسشنامه از قابلیت اطمینان برخوردار است که طبق نتایج در جدول زیر، پرسشنامه پایایی قابل قبولی دارد. ۲- روایی سازه: در نرم‌افزار PLS3 به دو شکل محاسبه می‌گردد: روایی همگرا و روایی واگرا یا افتراقی که از دو شاخص معیار فورنل و لارکر و آزمون بارهای عرضی استفاده می‌شود. بررسی روایی واگرا بر اساس روش فورنل و لارکر (۱۹۸۱) مقدار جذر میانگین واریانس برای متغیرهای اصلی این تحقیق که در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته اند، بزرگتر از مقدار همبستگی میان متغیرهاست که در خانه‌های زیرین قطر اصلی قرار گرفته اند، لذا روایی واگرای مدل تحقیق نیز تأیید می‌شود. مقدار آلفای کرونباخ همه متغیرها بیشتر از ۰,۷ محاسبه شده است. لذا پایایی متغیرها با شاخصهای ذکر شده نیز تأیید می‌شود. مقدار AVE همه متغیرها بیشتر از ۰,۵ محاسبه شده که همین امر تأیید مطلوبیت روایی همگرای متغیرها را نشان می‌دهد.

<sup>۲</sup>Scuotto

جدول (۲). شاخص‌های ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی

متغیرها	ضریب آلفای کرونباخ	Rho_A	ضریب پایایی ترکیبی	AVE	مقادیر اشتراکی	نتیجه
ارتباطات بازاریابی یکپارچه	۰,۹۴۵	۰,۹۵۰	۰,۹۵۱	۰,۵۳۸	۰,۴۸۲	مطلوب
عملکرد برند	۰,۷۹۵	۰,۷۹۷	۰,۸۶۸	۰,۶۲۲	۰,۳۷۰	مطلوب
فرهنگ کنترل	۰,۸۷۵	۰,۸۷۷	۰,۹۰۹	۰,۶۶۶	۰,۴۸۹	مطلوب
فرهنگ همکاری	۰,۸۴۱	۰,۸۴۲	۰,۸۸۳	۰,۵۵۷	۰,۳۶۸	مطلوب

جهت ارزیابی مقدار برازندگی کل مدل یک شاخص بنام GOF وجود دارد. هر چه مقدار این شاخص بیشتر باشد نشان از قدرت برازندگی بالای مدل است و هر چه به صفر نزدیک شود، حکایت از برازش ضعیف مدل دارد. نتایج مربوط به محاسبات این شاخص در جدول زیر آمده است.

جدول (۳). نتایج برازش کلی مدل با معیار GOF

متغیرها	ضریب تعیین	مقادیر اشتراکی
ارتباطات بازاریابی یکپارچه	۰,۵۲۵	۰,۴۸۲
عملکرد برند	۰,۳۵۰	۰,۳۷۰
فرهنگ کنترل	-	۰,۴۸۹
فرهنگ همکاری	-	۰,۳۶۸
میانگین	۰,۴۳۷	۰,۴۲۷
$GOF = \sqrt{Communalities \times R^2} = \sqrt{0.427 \times 0.437} = 0.431$		
سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ بترتیب برازش ضعیف، متوسط و قوی		

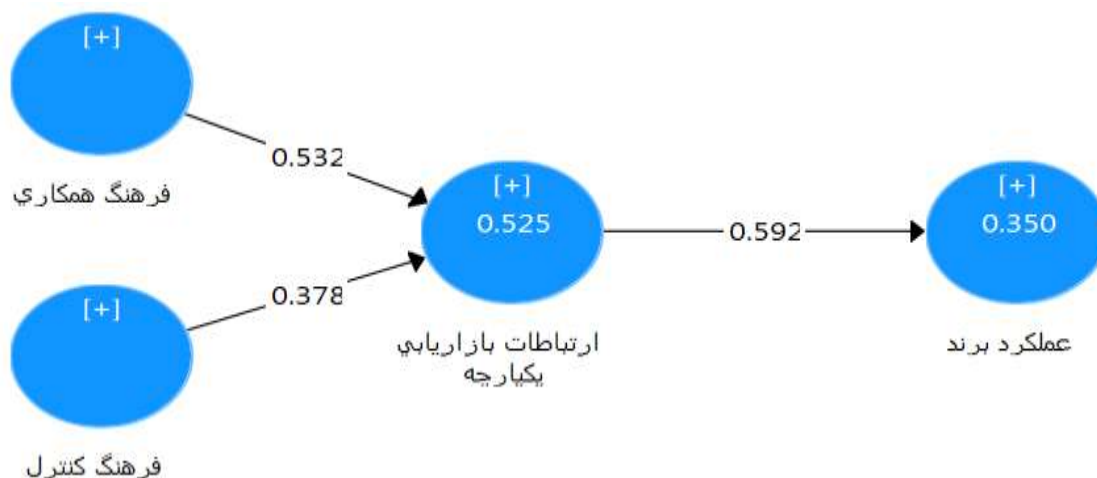
همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، مقدار معیار GOF برابر ۰,۴۳ محاسبه شده که نشان از برازش قوی مدل کلی تحقیق است.

### یافته‌های تحقیق

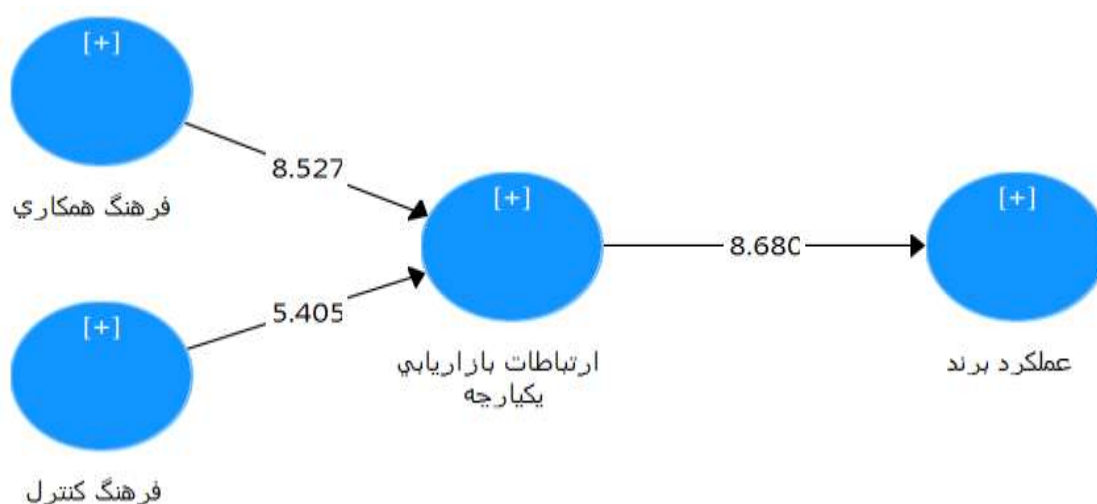
در این بخش، یافته‌های پژوهش در قالب مدل ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی و به کمک نرم افزار Smart PLS مورد بررسی قرار گرفته است و نتایج حاصل از این آزمون‌ها گزارش شده است. شکل‌های ۲ و ۳ نتایج حاصل از آزمون فرضیات اصلی تحقیق را در حالت نمایش ضرایب استاندارد تاثیر متغیرها و نمایش مقدار آماره t نشان می‌دهد. در آزمون فرضیات تحقیق ملاک رد یا قبول یک فرضیه، مقدار آماره t بوده است. همچنین به جهت آزمون فرضیات فرعی تحقیق و بررسی روابط غیرمستقیم بین متغیرها از گزارش‌های مربوط به ضرایب معناداری غیر مستقیم که توسط نرم افزار Smart PLS ارائه می‌شود استفاده گردیده است. همچنین به منظور بررسی فرضیات دارای متغیر میانجی از آزمون سوبل جهت بررسی معناداری تاثیر میانجی یک متغیر در رابطه بین دو متغیر دیگر استفاده می‌گردد.



شکل ۲: مدل نهایی با ضرایب استاندارد شده بار عاملی و ضرایب مسیر (ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری)



شکل ۳ مدل نهایی با ضرایب t-Values (ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری)



نتایج حاصل از فرضیه اول مبنی بر فرهنگ کنترل بر ارتباطات بازاریابی یکپارچه تاثیر معنی داری دارد. بر اساس جدول (۴) فوق نمایان است. مقدار آماره تی و ضریب مسیر بین فرهنگ کنترل و ارتباطات بازاریابی یکپارچه بترتیب برابر ۵,۴۰۵ و ۰,۳۷۸ بدست آمده است. در واقع با توجه به اینکه مقدار عدد معناداری بیشتر از ۱,۹۶ و سطح معناداری (۰,۰۰) کمتر از ۰,۰۵ بدست آمده؛ می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است؛ یعنی فرهنگ کنترل بر ارتباطات بازاریابی یکپارچه تأثیر مثبت و معناداری دارد. در حقیقت با افزایش یک انحراف استاندارد در نمرات فرهنگ کنترل، شاهد افزایش در نمرات ارتباطات بازاریابی یکپارچه به اندازه ۰,۳۷۸ انحراف استاندارد خواهیم بود. بنابراین با توجه به داده های گرد آوری شده میتوان فرضیه اول تحقیق تایید می شود.

نتایج حاصل از فرضیه دوم مبنی بر فرهنگ همکاری بر ارتباطات بازاریابی یکپارچه تاثیر معنی داری دارد.

بر اساس جدول (۴) مقدار آماره تی و ضریب مسیر بین فرهنگ همکاری و ارتباطات بازاریابی یکپارچه بترتیب برابر ۸,۵۲۷ و ۰,۵۳۲ بدست آمده است. در واقع با توجه به اینکه مقدار عدد معناداری (t-value) بیشتر از ۱,۹۶ و سطح معناداری (۰,۰۰۵) کمتر از ۰,۰۵ بدست آمده؛ می توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است؛ یعنی فرهنگ همکاری بر ارتباطات بازاریابی یکپارچه تأثیر مثبت و معناداری دارد. در حقیقت با افزایش یک انحراف استاندارد در نمرات فرهنگ همکاری، شاهد افزایش در نمرات ارتباطات بازاریابی یکپارچه به اندازه ۰,۵۳۲ انحراف استاندارد خواهیم بود. بنابراین با توجه به داده های گرد آوری شده میتوان فرضیه دوم تحقیق تایید می شود.

#### نتایج حاصل از فرضیه سوم مبنی بر ارتباطات بازاریابی یکپارچه بر عملکرد برند تأثیر معناداری دارد.

بر اساس جدول (۴) مقدار آماره تی و ضریب مسیر بین ارتباطات بازاریابی یکپارچه و عملکرد برند بترتیب برابر ۸,۶۸۰ و ۰,۵۹۲ بدست آمده است. در واقع با توجه به اینکه مقدار عدد معناداری بیشتر از ۱,۹۶ و سطح معناداری (۰,۰۰۵) کمتر از ۰,۰۵ بدست آمده؛ می توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است؛ یعنی ارتباطات بازاریابی یکپارچه بر عملکرد برند تأثیر مثبت و معناداری دارد. در حقیقت با افزایش یک انحراف استاندارد در نمرات ارتباطات بازاریابی یکپارچه، شاهد افزایش در نمرات عملکرد برند به اندازه ۰,۵۹۲ انحراف استاندارد خواهیم بود. بنابراین با توجه به داده های گرد آوری شده میتوان فرضیه سوم تحقیق تایید می شود.

#### نتایج حاصل از فرضیه چهارم مبنی ارتباطات بازاریابی یکپارچه در رابطه بین فرهنگ همکاری و عملکرد برند نقش واسطه ای دارد.

بر مبنای جدول (۴)، تأثیر متغیر فرهنگ همکاری بر ارتباطات بازاریابی یکپارچه با ضریب مسیر ۰,۵۳۲ و مقدار آماره تی ۸,۵۲۷ مورد قبول واقع شد. همچنین تأثیر ارتباطات بازاریابی یکپارچه بر عملکرد برند نیز با ضریب مسیر ۰,۵۹۲ و مقدار آماره تی ۸,۶۸۰ تایید گردید. با توجه به آزمون این دو مسیر در قالب یک مدل میتوان استنباط کرد که متغیر ارتباطات بازاریابی یکپارچه نقش واسطه ای را در تأثیر گذاری فرهنگ همکاری بر عملکرد برند ایفا می نماید. از طرفی با توجه به اینکه مقدار قدر مطلق آماره سوبل (Sobel) برابر با ۴,۶۸۵ و از ۱/۹۶ بیشتر محاسبه شده و سطح معناداری آزمون (۰,۰۰۰۵) کمتر از سطح خطای ۰/۰۵ بدست آمده است، می توان در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأثیر میانجی گری ارتباطات بازاریابی یکپارچه را در رابطه بین فرهنگ همکاری و عملکرد برند را بار دیگر تایید کرد. تأثیر غیر مستقیم فرهنگ همکاری بر عملکرد برند برابر با ۰,۳۱۵ برآورد شده است.

#### نتایج حاصل از فرضیه پنجم مبنی ارتباطات بازاریابی یکپارچه در رابطه بین فرهنگ کنترل و عملکرد برند نقش واسطه ای دارد

بر مبنای جدول (۴)، تأثیر متغیر فرهنگ کنترل بر ارتباطات بازاریابی یکپارچه با ضریب مسیر ۰,۳۷۸ و مقدار آماره تی ۵,۴۰۵ مورد قبول واقع شد. همچنین تأثیر ارتباطات بازاریابی یکپارچه بر عملکرد برند نیز با ضریب مسیر ۰,۵۹۲ و مقدار آماره تی ۸,۶۸۰ تایید گردید. با توجه به آزمون این دو مسیر در قالب یک مدل میتوان استنباط کرد که متغیر ارتباطات بازاریابی یکپارچه نقش واسطه ای را در تأثیر گذاری فرهنگ کنترل بر عملکرد برند ایفا می نماید. از طرفی با توجه به اینکه مقدار قدر مطلق آماره سوبل (Sobel) برابر با ۳,۷۶۷ و از ۱/۹۶ بیشتر محاسبه شده و سطح معناداری آزمون (۰,۰۰۰۲) کمتر از سطح خطای ۰/۰۵ بدست آمده است، می توان در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأثیر میانجی گری ارتباطات بازاریابی یکپارچه را در رابطه بین فرهنگ کنترل و عملکرد برند را بار دیگر تایید کرد. تأثیر غیر مستقیم فرهنگ کنترل بر عملکرد برند برابر با ۰,۲۲۳ برآورد شده است.

جدول ۴: جدول نهایی نتایج آزمون فرضیات تحقیق

مسیر: متغیر مستقل ← متغیر وابسته	ضریب مسیر	$T\_value$	سطح معناداری	نتیجه
ارتباطات بازاریابی یکپارچه ← عملکرد برند	۰,۵۹۲	۸,۶۸۰	۰,۰۰	معنادار
فرهنگ کنترل ← ارتباطات بازاریابی یکپارچه	۰,۳۷۸	۵,۴۰۵	۰,۰۰	معنادار
فرهنگ همکاری ← ارتباطات بازاریابی یکپارچه	۰,۵۳۲	۸,۵۲۷	۰,۰۰	معنادار

### بحث و نتیجه گیری

این تحقیق به بررسی اثرگذاری فرهنگ کنترل و فرهنگ همکاری بر عملکرد برند با نقش میانجیگری ارتباطات بازاریابی یکپارچه پرداخته است. این مطالعه دارای تعدادی پیامدهای مدیریتی است. مدیران ارشد تشویق می شوند تا به نقش فرهنگ شرکتی به عنوان پیشینه کلیدی ارتباطات بازاریابی یکپارچه توجه بیشتری داشته باشند. بنابراین، آن‌ها تشویق می شوند تا به دقت بر کفایت فرهنگ شرکت نظارت کنند و رویه‌های مؤثری را برای شناسایی زمینه‌های بهبود برای ایجاد فرهنگ سازمانی یکپارچه بازاریابی مناسب ایجاد کنند. یافته‌های ما نشان می‌دهد که فرهنگ مشارکتی مبتنی بر انعطاف‌پذیری، که مدیریت بین‌عملکردی و همکاری میان کارکنان را تقویت می‌کند، در ایجاد ارتباطات بازاریابی یکپارچه و در نتیجه ارتقای عملکرد برند، بسیار مؤثرتر از فرهنگ سلسله‌مراتبی‌تر متمرکز بر کنترل کارکنان و رویه‌ای است. انطباق بنابراین، توصیه می‌شود مدیران ارشد بررسی کنند که آیا فرهنگ شرکتی شرکتشان با ویژگی‌های مورد نیاز فرهنگ «قبیله‌ای» سازگار است یا خیر و اقدامات لازم را برای تلاش در این زمینه انجام دهند. کارکنان بدون شک یک عنصر کلیدی در این فرآیند هستند. از این رو مدیران باید کار تیمی و مدیریت بین‌عملکردی، پاداش‌های مبتنی بر شایسته‌سالاری و فرصت‌های برابر، و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری را تشویق کنند. این مقاله به چندین درخواست برای مطالعات بیشتر در زمینه ارتباطات بازاریابی یکپارچه برای کمک به توسعه یک مجموعه قوی از دانش تجربی پاسخ می‌دهد. به طور خاص، این کار در چارچوب دیدگاه مبتنی بر منابع او قرار می‌گیرد، که چارچوبی ارزشمند برای تجزیه و تحلیل میزانی که ارتباطات بازاریابی یکپارچه، به عنوان یک قابلیت تجاری، تبدیل فرهنگ شرکت را تسهیل می‌کند - یک منبع ناملموس با ارزش زیادی به شرکت به عملکرد برند. سهم اصلی این مطالعه در تحلیل تجربی آن از یک سازمان محوری نهفته است.

در راستای نتایج تحقیق پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد شرکت فرهنگ مشارکت بعنوان یک منابع نامشهود اولیه برای برتری نسبت به رقبا توسعه دهد. توصیه می‌شود که مدیران ارشد شرکت فرهنگ همکاری بعنوان یک منابع نامشهود اولیه برای برتری نسبت به رقبا توسعه دهد. توصیه می‌شود که مدیران ارشد شرکت فرهنگ مشارکت بعنوان یک منابع نامشهود برای بهبود سودآوری بیشتر شرکت تمرکز کنند. توصیه می‌شود که مدیران ارشد شرکت فرهنگ مشارکت بعنوان یک منابع نامشهود برای بهبود سهم بازار بطور جد در نظر گیرند. توصیه می‌شود که مدیران ارشد شرکت فرهنگ مشارکت به عنوان یک منابع نامشهود برای بهبود کانالهای ارتباطی با بازار تمرکز کنند. مدیران ارشد شرکت فرهنگ مشارکت به عنوان یک منابع نامشهود برای بهبود کانالهای ارتباطی با مشتری بکارگیرند.

یافته‌های مطالعه حاضر ممکن است قابل تعمیم نباشد، زیرا جمعیت مورد بررسی در مشتریان شرکت های دانش بنیان پارک علم و فناوری دانشگاه تربیت مدرس تهران است. بنابراین، تحقیقات آتی باید سایر شرکت های دانش بنیان پارک علم

و فناوری مورد بررسی قرار گیرد. این مطالعه از نمونه ۱۲۰ نفر مشتریان شرکت های دانش بنیان پارک فناوری دانشگاه تربیت مدرس استفاده کرد. این امر مشکلاتی را در تعمیم به جمعیت بزرگ ایجاد می کند. تحقیقات آینده باید حجم نمونه بزرگتر را بررسی کند یا از نمونه تصادفی استفاده کند. محدودیت مربوط به مدل معادلات ساختاری، به این معنا که حتی اگر یک مدل با داده ها برازش داشته باشد، هنوز ممکن است مدل های دیگری وجود داشته باشد که با داده ها برازش مناسبی داشته باشد. بنابراین، درحالی که برازش مدل ساختاری، آن مدل را تأیید می کند، اما هرگز ثابت نمی کند که آن مدل یگانه، مدل معتبر است

## منابع

- باشکوه، محمد، و میترا شکسته بند. ۱۳۹۹. بررسی تاثیر عناصر ارتباطات یکپارچه بازاریابی بر قوت برند در صنعت بانکداری (مطالعه موردی: بانک ملی استان اردبیل). پاییز ۱۳۹۱، دوره ۴، شماره ۳؛ از صفحه ۲۱ تا صفحه ۴۲.
- جعفری، سکینه؛ احمدی، داریوش و نوروزی کوهدهشت، رضا. ۱۳۹۶. "بررسی تأثیر توانمندسازی کارکنان بر توسعه سازمانی با تأکید بر حمایت سازمانی ادراک شده." مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۵ (۱): ۶۹-۹۱.
- فارسیجانی، حسن، محمد صادق، حری، و سید امیر حسینی مزینانی. ۱۳۹۸. "تأثیر قابلیت ارتباطات یکپارچه بازاریابی بر عملکرد برند سازمان (مطالعه موردی: بانک مهر اقتصاد)" سومین کنگره بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی در ایران
- رشیدی، حسن، و حمید قیاسی. ۱۳۹۷. بررسی تأثیر آمیخته بازاریابی خدمات بر عملکرد در صنعت بانکداری (مطالعه موردی: شعب بانک کشاورزی استان ایلام)، مجله اقتصادی «مرداد و شهرپور» ۱۳۹۸ شماره ۵ - ۶
- پورحسینی، امیرحسین الهام، فریدچهر، و حسین اشرافی. ۱۳۹۸. "طراحی مدل ارتباطات بازاریابی یکپارچه و تأثیر آن بر تصویر ذهنی برند و عملکرد مالی شرکت (مورد مطالعه شرکت خودروسازی زامیاد)" پژوهشنامه تاریخ، سیاست و رسانه، دوره: ۲، شماره: ۳
- عظیمی، پرنیس (۱۳۹۲)، تأثیر بازارگرایی بر عملکرد برند با توجه به نقش برند گرایی (مطالعه موردی شرکت های تولیدی شهرک صنعتی رشت)، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی رشت
- امیرشاهی، میراحمد، حمیدرضا یزدانی، محبوبه خان محمدی. ۱۳۹۵. "بررسی وضعیت ارتباطات یکپارچه بازاریابی و عوامل مؤثر و متأثر از آن (مورد پژوهی: بانک ملت)" چشم انداز مدیریت بازرگانی، دوره ۱۱، شماره ۱۳ - شماره پیاپی
- Porcua, L., S. d., P.J. Kitchenb., M. Tourky. 2020. "The antecedent role of a collaborative vs. a controlling corporate culture on firm-wide integrated marketing communication and brand performance." *Journal of Business Research*, 23 (7): 47-56
- Manzi, C., Paderi, F., Benet-Martínez, V., and Coen, S. (2019). Integrated marketing communications and business capability." *European Journal of Social Psychology*, 49(4): 705-716.
- Carlson, D. S., Thompson, M. J., Crawford, W. S., and Kacmar, K. M. (2019). "The Impact of Integrated Marketing Communications on Performance." *Journal of Organizational Behavior*, 40(6): 709-722.
- Hipple, S. (1998). Contingent work: results from the second survey. *Monthly labor review*, 121(11), 22-35
- March, J., & Simon, H. (1958). *Organizations*. John Wiley & Sons, New York
- Cameron, K.S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Addison-Wesley, Reading
- Stamper, C.L., & Masterson, S.S. (2002). Insider or outsider? How employee perceptions of insider status affect their work behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 23, 875-894.

- Alcántara-Pilar, J. M., Del Barrio-García, S., and Rodríguez-López, M. E. (2018). "Develop a conceptual framework based on a broad organizational approach and operationalize the structure of integrated marketing communications." *Journal of Business Research*, 88, 66–78.
- Foroudi, P., Dinnie, K., Kitchen, P. J., Melewar, T. C., and Foroudi, M. M. (2017). "Integrated marketing communications and business capability." *European Journal of Marketing*, 51(3): 528–550.
- Gupta, A., Briscoe, F., and Hambrick, D. C. (2017). "Stimulate focus on a single industry to understand the impact of integrated marketing communications capabilities." *Strategic Management Journal*, 38(5): 1018–1040.
- Kamasak, R. (2017). The contribution of tangible and intangible resources, and capabilities to a firm's profitability and market performance. *European Journal of Management and Business Economics*, 26(2), 252–275.
- Reed, K., Goolsby, J. R., & Johnson, M. K. (2016). Listening in and out: Listening customers and employees to strengthen an integrated market-oriented system. *Journal of Business Research*, 69(9), 3591–3599.
- Kitchen, P. J. (2017). Guest editorial. Integrated marketing communications-current status, future developments. *European Journal of Marketing*, 51(3), 394–405.
- Luxton, S., Reid, M., & Mavondo, F. (2017). IMC capability: Antecedents and implications for brand performance. *European Journal of Marketing*, 51(3), 421–444.
- Melewar, T. C., Foroudi, P., Gupta, S., Kitchen, P. J., & Foroudi, M. M. (2017). Integrating identity, strategy and communications for trust, loyalty and commitment. *European Journal of Marketing*, 51(3), 572–604.
- Helfat, C. E., and Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the micro foundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831–850.
- Morris, S. S., Alvarez, S. A., Barney, J. B., & Molloy, J. C. (2017). Firm-specific human capital investments as a signal of general value: Revisiting assumptions about human capital and how it is managed. *Strategic Management Journal*, 38(4):912–919
- Luxton, S., Reid, M., & Mavondo, F. (2015). Integrated marketing communication capability and brand performance. *Journal of Advertising*, 44(1), 37–46.
- Molloy, J., & Barney, J. (2015). Who captures the value created with human capital? A market-based view. *Academy of Management Perspectives*, 29(3), 309–325.