

**تأثیر برندسازی داخلی بر عملکرد برند در صنعت هتل داری**  
**مورد مطالعه: هتل های بین المللی لاله و پارسیان استقلال در شهر تهران**  
مهدی ابراهیمی نژاد<sup>۱</sup>، مهدی دهقانی سلطانی<sup>۲</sup>، حسین فارسی زاده<sup>۳</sup>، امین هممتی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۵/۰۶      تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۹/۲۸

### چکیده

نظر به اهمیت نقش کارکنان در انتقال وعده برند سازمان به مشتریان، به ویژه در سازمان های خدماتی، این پژوهش با هدف بررسی تأثیر برندسازی داخلی بر عملکرد برند با تبیین نقش هویت، تعهد و وفاداری برند انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش کارکنان هتل های بین المللی لاله و پارسیان استقلال در شهر تهران و در سه ماهه اول سال ۱۳۹۶ بوده و برای به دست آوردن حجم نمونه از روش نمونه گیری تصادفی ساده و فرمول کوکران استفاده شده است. در این تحقیق برای گردآوری اطلاعات، روش کتابخانه ای و میدانی به کار گرفته شده است. تحقیق حاضر از نظر هدف یک تحقیق کاربردی و از نظر چگونگی به دست آوردن داده های مورد نیاز، از نوع تحقیقات توصیفی و همبستگی است. ابزار گردآوری اطلاعات پرسش نامه است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی سازه و ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده است. برای تجزیه و تحلیل داده های پرسش نامه از تحلیل عاملی تأییدی و مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. نتایج به دست آمده از پژوهش نشان می دهد برندسازی داخلی جنبه های نگرشی و رفتاری کارکنان در تحویل و تحقق وعده های برند به مشتریان را تحت تأثیر مثبت خود قرار می دهد. تعهد کارکنان به برند، از آنجاکه ارتباط معناداری با عملکرد برند کارکنان دارد، به عنوان عامل میانجی مؤثر بر ارتباط بین برندسازی داخلی و عملکرد برند کارکنان تأیید شده است. علاوه بر این، برطبق نتایج این مطالعه، هویت برند پیش ران تعهد به برند و تعهد به برند زمینه ساز وفاداری کارکنان به برند است.

**واژه های کلیدی:** برندسازی داخلی، هویت برند، وفاداری به برند، تعهد به برند، عملکرد برند

۱- نویسنده مسئول، دانشیار دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه شهید باهنر کرمان ebrahimi.nejad@uk.ac.ir

۲- دکتری مدیریت بازاریابی بین الملل دانشگاه سمنان

۳- دکتری مدیریت بازاریابی بین الملل دانشگاه سمنان

۴- کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی و کارمند دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری دانشگاه سمنان

## مقدمه

امروزه برخورداری از برند قوی از اولویت‌های بسیاری از سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های خدماتی است. برندسازی در دو وجه داخلی و خارجی انجام می‌شود. رویکرد برندسازی در خارج از سازمان موضوعی است که مشتریان را هدف قرار می‌دهد. از طرفی برندسازی داخلی به‌منظور ارتقای برند در درون سازمان‌های خدماتی و از سوی کارکنان است (هادیزاده و همکاران، ۱۳۹۱). برندسازی سازمان‌های خدماتی به‌شدت بر اعمال و نگرش‌های کارکنان آن‌ها متکی است (دی‌چرناتنی و دالولمو رایلی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷). کارکنان سازمان‌های خدماتی مرکز و کانون اصلی ارائه و تحقق وعده‌ی برند در برخورد و تعامل با مشتریان، در هنگام ارائه‌ی خدمات سازمان به آن‌ها محسوب می‌شوند (ترگلاو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). به‌دلیل تأثیر زیاد طرز رفتار کارکنان بر ادراک مشتریان از برند، سازمان‌های خدماتی باید اطمینان یابند که کارکنان خدمات باکیفیت، مطابق وعده‌های تبلیغاتی برند، به مشتریان ارائه می‌کنند (پونجایسری و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). باوجود اهمیت ارائه‌ی مستمر خدمات و عمل به وعده‌های برند به مشتریان، آن دسته از برندهای خدماتی که شامل تعاملات انسانی می‌شوند، با مسئله‌ی غیرقابل‌پیش‌بینی بودن فرایند برندسازی خدماتی خود روبه‌رو هستند (بیدنبچ و مانزینسکی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶). اخیراً برندسازی داخلی به یکی از عوامل توان‌مندساز سازمان‌ها در ارائه‌ی وعده‌ی برند خود تبدیل شده و با هدف پاسخ‌گویی به آن دسته از انتظارات مشتریان که در نتیجه‌ی فعالیت‌های تبلیغاتی گوناگون برند به‌وجود آمده‌اند، انجام می‌شود (دریک<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۵). برخی از پژوهشگران (بون، ۲۰۰۰؛ باس<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲) به رشد مداوم محبوبیت برندسازی داخلی در میان شرکت‌های بزرگ مانند «سات‌وست»، «سیرز»، «بی‌ای‌اس‌اف»، «آی‌بی‌ام» و «ارنست اند یانگ<sup>۷</sup>» اشاره کرده‌اند. این افزایش محبوبیت، بازنمای قدرت و اثربخشی نیروهای کاردان و متعهد به ارائه‌ی وعده‌ی برند در سازمان است (پونجایسری و همکاران، ۲۰۰۹). به‌تازگی، مفهوم «برندسازی داخلی» علاقه‌ی دانشجویان و محققان را به خود جلب کرده است. در مطالعات بسیاری، بر دیدگاه مدیریت و مشاوران تمرکز شده، اما نکته‌ی مهم اینجاست که کارمندان، مخاطب داخلی برندسازی داخلی‌اند (پونجایسری و ویلسن، ۲۰۱۱؛ شارما و کامالانبلان، ۲۰۱۲؛ پرز و بندیکسن<sup>۸</sup>، ۲۰۱۵). علاوه‌براین، در برخی از مطالعات، شواهد تجربی برای ارتباط و پیوند بین برندسازی داخلی و تعهد کارکنان به برند ارائه شده (بورمن و زپلین<sup>۹</sup>، ۲۰۰۵)، و برخی نیز بر ارتباط بین وفاداری به برند کارکنان و برندسازی داخلی متمرکز بوده‌اند (پاپاسولومو و وروننسیس<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۶). در برخی از پژوهش‌ها نیز، بر تأثیر برندسازی داخلی بر رفتار حامی برند کارکنان تأکید می‌شود (بونه، ۲۰۰۰؛ دی

1. de Chernatony &amp; Dall'Olmo Riley

2. Terlav et al

3. Punjaisri et al

4. Biedenbach &amp; Manzhnski

5. Drake

6. Boone; Buss

7. Southwest, Sears, BASF, IBM and Ernst and Young

8. Preez &amp; Bebdixen; Sharma &amp; Kamalanblan

9. Burmann &amp; Zeplin

10. Papasolomou &amp; Vrontis

چرناتونی و کاتم، ۲۰۰۶؛ دی چرناتونی و سگال-هورن، ۲۰۰۱؛ هنکینیسان، ۲۰۰۲؛ کانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). با بررسی پیشینه تحقیق و با این فرض که افزایش درک و تعهد کارکنان به ارزش‌های ذاتی وعده‌داده‌شده برند به مشتریان می‌تواند تا حد زیادی رفتارشان را تحت‌تأثیر قرار دهد و آن‌ها را به حرکت در راستای برآورده کردن انتظارات مشتریان از برند وادار کند، می‌توان اذعان کرد در صنعت هتل‌داری آن‌چنان‌که شایسته است به برندسازی داخلی نگاه نشده است. صنعت هتل‌داری، به دلیل نقشی که در پیش‌برد توسعه گردشگری دارد، باید مورد توجه ویژه قرار گیرد. هتل‌های بین‌المللی، برای ادامه حیات در محیط متلاطم و رقابتی امروزی، بهبود در عملکرد برند را ضروری می‌دانند. برندسازی داخلی و عملکرد برند کارکنان از نظر ارائه وعده برند و ارتباط بین نگرش‌های مختلف به برند (هویت برند، تعهد برند و وفاداری برند) بهترین و کارسازترین راه ممکن برای باقی ماندن در چنین محیطی است. برای هتل‌های بین‌المللی در شهر تهران، بهبود عملکرد برند لازمه دستیابی به مزیت رقابتی است. این مطالعه، با افزایش آگاهی به اهمیت عملکرد برند و شناسایی عوامل اثرگذار بر آن، به رشد صنعت هتل‌داری کمک می‌کند. به‌طور کلی مبحث برندسازی داخلی و عملکرد برند کارکنان از نظر ارائه وعده برند و ارتباط بین نگرش‌های گوناگون به برند (هویت برند، تعهد برند و وفاداری به برند) موضوع نسبتاً جدیدی است که در ایران و به‌ویژه در صنعت هتل‌داری و هتل‌های بین‌المللی کمتر به آن پرداخته شده است. بنابراین، به پژوهش‌هایی به‌منظور بررسی تجربی این پیوند نیاز است. پژوهش حاضر با هدف درک فرایند برندسازی داخلی از دیدگاه کارکنان، به بررسی تجربی رابطه بین برندسازی داخلی و عملکرد برند کارکنان از نظر ارائه وعده برند و ارتباط بین نگرش‌های گوناگون به برند (هویت برند، تعهد به برند و وفاداری به برند) می‌پردازد.

### پیشینه تجربی و توسعه فرضیه‌های پژوهش

در این قسمت، به بررسی پیشینه تجربی مربوط به متغیرها و توسعه فرضیه‌های پژوهش پرداخته می‌شود.

#### تأثیر بر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان

اولوقلین<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۴) بر اهمیت عمل کردن سازمان‌های خدماتی به وعده‌های برند خود به مشتریان تأکید و به نقش محوری کارکنان و تأثیر آن‌ها بر ادراک مشتریان از برند اشاره می‌کنند. مثلث بازاریابی خدمات<sup>۳</sup>، که توسط برخی از محققان ارائه شده نیز، بر اهمیت عمل به وعده برند به مشتریان تأکید دارد. سه مؤلفه مهم این مثلث عبارتند از: سازمان، ارائه‌کننده خدمت و مشتری. شرکت در تمامی فعالیت‌های مربوط به ایجاد ادراک مشتریان و دادن وعده‌های برند به آن‌ها درگیر است. ارائه وعده‌های برند و عمل به آن‌ها، به تعامل کارکنان با مشتریان در هنگام ارائه خدمات بستگی می‌یابد. کارکنان، در طول ارائه خدمات، با مشتریان در تعاملند و می‌توانند این وعده را محقق کنند یا

1. de Chernatony & Cottam; de Chernatony & Segal-Horn; HankinsonKang

2. O'Loughlin

3. Services Marketing Triangle

از کنار آن بی‌تفاوت بگذرند (پونجایسری و همکاران، ۲۰۰۹). برای اطمینان از توانایی کارکنان در ارائه وعده‌برد، شرکت باید با فعالیت‌هایی مانند استخدام، آموزش، ایجاد انگیزه، ارائه تجهیزات و فناوری و پاداش‌دهی به پرورش این توانایی در آن‌ها کمک کند (زیتامل<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۶). سازمان، با کیفیت‌بخشی خدمات خود به کارکنان، می‌تواند رضایتشان را جلب کند تا آن‌ها انگیزه‌ای برای جلب رضایت مشتریان و وفاداری به سازمان پیدا کنند و در نهایت سودآوری حاصل از خدمات سازمان افزایش یابد (ساسمیتا و سوکی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵).

برندسازی داخلی برای کمک به سازمان‌ها در ترفیع داخلی برند یعنی برای کارمندان و با هدف اطمینان از سازگاری بین پیام‌های برندسازی داخلی و خارجی ظهور یافت (احمد و رفیک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳). برندسازی داخلی تضمین می‌کند که پیام برند توسط کارمندان تحقق خواهد یافت و انتظار مشتریان از برند برآورده خواهد شد (بون، ۲۰۰۰). دریک و همکاران (۲۰۰۵) بیان می‌کنند که برندسازی داخلی از طریق اقدامات بازاریابی داخلی ممکن خواهد بود. برخی نویسندگان و همچنین پژوهشگران (پونجایسری و ویلسون، ۲۰۰۷؛ والاستر و دچرناتونی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶) بر اهمیت به‌کارگیری آمیزه بازاریابی داخلی تأکید دارند (احمد و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۲). اخیراً در حوزه برندسازی داخلی نیز، بر اهمیت به‌کارگیری این آمیزه و لزوم هماهنگی بین رشته‌های منابع انسانی و ارتباطات داخلی برای دستیابی به اهداف برندسازی داخلی تأکید می‌شود (دین و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶).

در مطالعات، بر نقش بازاریابی داخلی و برندسازی داخلی بر تعهد به برند کارکنان تأکید شده است (پریز و همکاران، ۲۰۱۷). وودروف<sup>۷</sup> (۱۹۹۵) بازاریابی داخلی را ابزاری برای جلب تعهد کارکنان به سازمان بیان می‌کند. همچنین، محققان حوزه برندسازی داخلی، بورمن و زپلین (۲۰۰۵)، استدلال می‌کنند که برندسازی داخلی به ایجاد درکی مشترک از یک برند در سراسر سازمان منجر و برندسازی داخلی مؤثر به تعهد به برند کارکنان منتهی خواهد شد. تامسون و همکاران<sup>۸</sup> (۱۹۹۹) بر اهمیت ارتباطات داخلی مؤثر بر یک برند در سازمان، از نظر افزایش ارزش معنوی برند از دید کارکنان و درگیری احساسی آن‌ها با تعهد به برند، تأکید می‌کنند. محققان حوزه منابع انسانی نیز، متعهد کردن کارکنان را قلب وظایف مدیریت منابع انسانی می‌دانند (تایسون<sup>۹</sup>، ۱۹۹۵). علاوه بر این، ارتباطات داخلی ابزاری مؤثر در ایجاد تعهد و وفاداری در کارکنان است (اسیف و سارجینت<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۰). باوم<sup>۱۱</sup> (۱۹۹۵) استدلال می‌کند که ارائه یک برنامه توسعه‌ای کارکنان بخشی از وظایف مدیریت منابع انسانی است و

1. Zeithaml
2. Boselie & van der Wiele; Sasmita & Suki
3. Ahmed & Rafiq
4. Punjaisri & Wilson; Vallaster & de Chernatony
5. Ahmed et al
6. Dean et al
7. Woodruffe
8. Thomson et al
9. Tyson
10. Asif & Sargeant
11. Baum

با هدف کاهش ترک خدمت کارکنان انجام می‌شود. در مطالعه‌ای که ورونیتیس و پاپاسولومو (۲۰۰۶) در حوزه بانکداری انجام دادند نیز، از اهمیت برندسازی داخلی با کمک ارتباطات داخلی و ارائه آموزش‌های لازم، با هدف افزایش وفاداری کارکنان، حمایت می‌شود. آشفورد و مائل<sup>۱</sup> (۱۹۸۹)، برطبق نظریه هویت اجتماعی<sup>۲</sup>، استدلال می‌کنند که هویت اجتماعی از تمایز و اعتبار یک گروه و اعتبار آن از نظر گروه‌های دیگر ناشی می‌شود. برندسازی داخلی می‌تواند به هویت برند در کارکنان منجر شود و احساس «بی‌ظن بودن» به آنان بدهد؛ زیرا ارزش‌های منحصربه‌فرد یک برند را نسبت به سایر برندها برای کارکنان بازگو می‌کند (ارکمن و هنسر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵).

باتوجه به نظریه تعادل<sup>۴</sup> هایدل<sup>۵</sup> (۱۹۵۸)، فرد در تلاش برای حفظ سازگاری میان این ویژگی‌های سه‌گانه به هم مرتبط است. در هر سیستمی، عدم تعادل به بروز تنش‌هایی برای رسیدن به تعادل منجر می‌شود. به عبارتی کارمندان ممکن است نگرش خود را به یک موضوع برطبق نگرش رهبران خود تغییر دهند تا این سیستم به توازن برسد (پونجایسری و همکاران، ۲۰۰۹). به این ترتیب، نظریه تعادل می‌تواند توضیح دهد که چرا فرایند برندسازی داخلی، نگرش کارکنان به برند را تحت تأثیر خود قرار خواهد داد. هنگامی که کارمندان احساس کنند نگرشی متفاوت از نگرش مدیریت سازمان به برند دارند، در تلاش برای ایجاد تعادل جدیدی در سیستم نگرشی خود بر خواهند آمد. بنابراین، چون برندسازی داخلی، درک مشترکی از ارزش برند (دی چرناتونی و سگال-هورن، ۲۰۰۱) ایجاد می‌کند، کارکنان نگرش‌های خود به برند را با نگرش مدیریت هم‌سو خواهند کرد. باوجود کمبود تحقیق در حوزه مفهوم برندسازی داخلی، مطالعات اندکی هستند که به ارزیابی تجربی تأثیر برندسازی داخلی بر نگرش کارکنان به برند (یعنی هویت برند، تعهد به برند و وفاداری به برند) پرداخته‌اند. تحقیقات کم موجود نیز به ارائه شواهد تجربی از پیوند بین برندسازی داخلی و رفتار حمایتی کارکنان از برند پرداخته‌اند. در صورتی که به باور نویسندگان مختلف تنها کارکنان متعهدی که ارزش‌های برند را درک کرده باشند، قادر به تحقق و ارائه وعده برند به مشتریان خواهند بود (آلن<sup>۶</sup>، ۲۰۰۰؛ پونجایسری و همکاران، ۲۰۰۹؛ سلطانی و همکاران، ۱۳۹۵؛ هادیزاده و همکاران، ۱۳۹۱؛ عزیزی و اثتاعشری، ۱۳۹۲؛ عزیزی و همکاران، ۱۳۹۱). باتوجه به آنچه گفته شد فرضیات زیر مطرح می‌شوند:

- فرضیه ۱: برندسازی بر هویت برند توسط کارکنان مؤثر است.
- فرضیه ۲: برندسازی داخلی بر تعهد به برند کارکنان مؤثر است.
- فرضیه ۳: برندسازی داخلی بر وفاداری به برند کارکنان مؤثر است.
- فرضیه ۴: برندسازی داخلی بر عملکرد برند کارکنان در ارائه وعده برند مؤثر است.

---

1. Ashforth & Mael
2. the social identity theory
3. Erkmen & Hancer
4. Balance theory
5. Heider
6. Allen

### نقش هویت، تعهد و وفاداری برند در روند برندسازی داخلی

در مطالعات مطرح شده که برندسازی داخلی و یا ابزارهای آن (یعنی آموزش و ارتباطات داخلی) به هویت، تعهد و وفاداری به برند در کارکنان منجر خواهد شد (پاپاسولومن و ورونیتس، ۲۰۰۶؛ پونجایسری و ویلسون، ۲۰۰۷). پونجایسری و ویلسون (۲۰۰۷) در مطالعه خود بین این سه نگرش تمایز قائل شده‌اند. برخی از پژوهشگران به هویت برند و وفاداری به برند در ایجاد تعهد عاطفی کارکنان اشاره کرده‌اند (لگه<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵) برخی دیگر نیز، آن‌ها را به صورت سازه‌های جدا از هم در نظر گرفته‌اند (سیلوسترو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). گروهی از محققان (بنخوف<sup>۳</sup>، ۱۹۹۷) از فرضیه پورتر و همکاران (۱۹۷۴)، که هویت و تلاش و تمایل به ماندن در سازمان را اجزای تعهد می‌داند، انتقاد کرده‌اند. این نویسندگان بر این باورند که این مؤلفه‌ها باید به عنوان مفاهیم جداگانه در نظر گرفته شود. در ادبیات رفتار سازمانی، آشفورد و مائل (۱۹۸۹) استدلال می‌کنند که حتی پژوهشگرانی که تعهد سازمانی را با هویت سازمانی یکی دانسته‌اند، از اقدامات جداگانه‌ای برای سنجش این دو در عمل بهره گرفته‌اند. مائل (۱۹۸۸) در مطالعه خود دو سازه هویت و تعهد را متفاوت بیان کرده است. برطبق نظر این محققان، هویت به احساس تعلق به گروه داشتن و خود را جزیی از موجودیت سازمان دانستن اشاره دارد (مائل و آشفورد<sup>۴</sup>، ۱۹۹۵). کارکنان با هویت برند، موفقیت یا شکست خود را در موفقیت یا شکست برند تعریف می‌کنند (کندی و گوزمن<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶). آن‌ها به عضویت در گروه خود افتخار می‌کنند و درصدد بر می‌آیند به گونه‌ای رفتار کنند که تصویر خارجی بهتری از برند و سازمان بروز دهند (براوو و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷). اوریلی و چتمن<sup>۷</sup> (۱۹۸۶) هویت برند را پیش‌ران تعهد به برند عنوان کرده‌اند. همچنین، هویت برند یکی از عوامل زمینه‌ساز تعهد به برند کارکنان در نظر گرفته شده و به عنوان «میزان دلبستگی روانی کارکنان به برند» تعریف می‌شود که تمایل به تلاش کارکنان در جهت رسیدن به اهداف برند را تحت تأثیر قرار خواهد داد (بورمن و زپلین، ۲۰۰۵). بنابراین فرضیه ۵، به این صورت مطرح می‌شود: «هویت برند ارتباط مثبتی با تعهد به برند در کارکنان دارد».

اصطلاح «تعهد» به طور گسترده در حوزه برندسازی داخلی به کار رفته است (اینده<sup>۸</sup>، ۲۰۰۱). در بیشتر تحقیقات، وفاداری کارکنان از نظر مدت زمان خوش‌خدمتی به سازمان، ادامه فعالیت و تعهد آن‌ها به سازمان بررسی شده است. کارکنان وفادار آگاهانه و به مدت زیادی برای کارفرمای خود کار خواهند کرد (بلومر و اودکرکن - شرودر<sup>۹</sup>، ۲۰۰۶). ریچلد<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۶) وفاداری را تمایل به کار در شرکت و ماندن در آن تعریف می‌کند. وفاداری کارکنان برای پاسخ‌گویی مؤثر هر سازمانی به نیازهای مشتریان حیاتی است و به

1. Legge
2. Silvestro
3. Benkhoff
4. Tolman, Mael & Ashforth
5. Kennedy & Guzman
6. Bravo et al
7. O'Reilly & Chatman
8. Ind
9. Bloemer & Odekerken-Schroder
10. Reichheld

کاهش هزینه‌های تأمین نیرو و آموزش منجر می‌شود. با افزایش وفاداری و تلاش کارکنان، توان آن‌ها در ارائه خدمات به مشتریان بهبود و در نتیجه سودآوری سازمان افزایش خواهد یافت (ساسمیتا و سوکی، ۲۰۱۵). در مطالعات دیگر در حوزه بازاریابی و حوزه رفتار سازمانی (لبتمدین<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۷)، استدلال می‌شود که تعهد پیش‌زمینه لازم برای ایجاد وفاداری در کارکنان است. بنابراین:

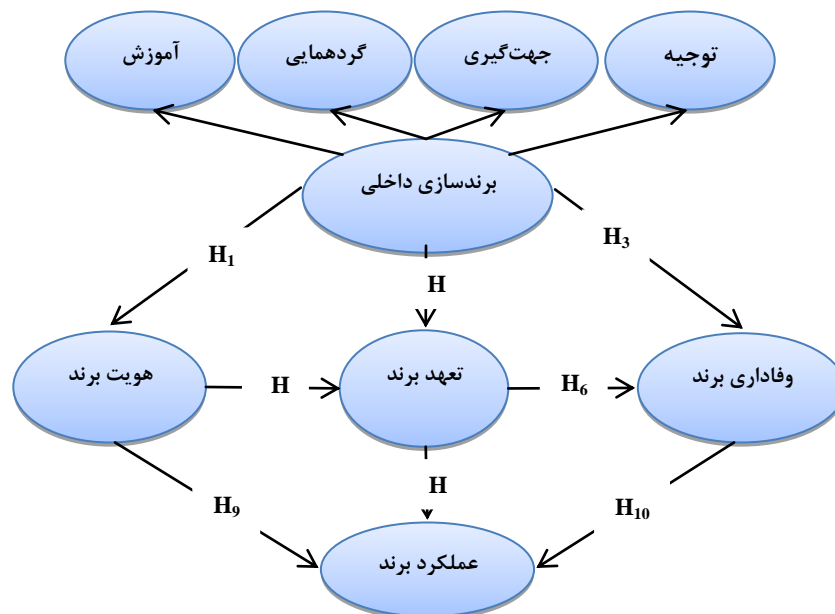
فرضیه ۶: تعهد کارکنان به برند، ارتباط مثبتی با وفاداری آن‌ها به برند خواهد داشت.

برندسازی داخلی با هدف القای تغییرات رفتاری در کارکنان و به منظور حمایت آن‌ها از سازمان در ارائه و تحقق وعده برند به مشتریان صورت می‌گیرد (احمد و همکاران، ۲۰۰۳؛ بون، ۲۰۰۰؛ دریک و همکاران، ۲۰۰۵). به طور کلی، مطابق اکثر پژوهش‌های حوزه برندسازی داخلی، چه در حیطه ارتباطات داخلی و چه منابع انسانی، فقط با تلاش کارمندان متعهد در ارائه وعده برند است که انتظارات مشتریان از برند برآورده خواهد شد (دی چرناتونی و سگال - هورن، ۲۰۰۳). پونجایسری و ویلسون (۲۰۰۷) اثر واسطه این سه نگرش (هویت برند، تعهد برند و وفاداری برند) را بر ارتباط بین ابزارهای برندسازی داخلی و عملکرد برند کارکنان به تصویر کشیده‌اند. پونجایسری و همکاران (۲۰۰۹) تأثیرپذیری این نگرش‌ها از آموزش و ارتباطات داخلی را به طور جداگانه بررسی کرده‌اند. از این رو داریم:

فرضیه ۷: نگرش کارمندان به برند (هویت برند، تعهد برند و وفاداری برند)، در ارتباط بین برندسازی داخلی و عملکرد برند کارکنان در ارائه وعده برند، نقش میانجی دارد.

شکل ۱ مدل مفهومی پیشنهادی را نشان می‌دهد که به بررسی روابط بین برندسازی داخلی، هویت برند، تعهد برند، وفاداری برند و عملکرد برند می‌پردازد.

شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش



منبع: پونجایسری و همکاران، ۲۰۰۹

## روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر چگونگی به‌دست آوردن داده‌های موردنیاز، از نوع پژوهش‌های توصیفی و همبستگی است. جامعه آماری در این پژوهش کارکنان هتل‌های بین‌المللی لاله و پارسیان استقلال در شهر تهران است که تعداد پرسنل آن‌ها تقریباً ۴۶۶ نفر در نظر گرفته شده است.

جدول ۱: جامعه آماری و حجم نمونه

ردیف	نام هتل	ستاره	حجم جامعه	حجم نمونه
۱	هتل پارسیان استقلال	۵ ستاره	۲۴۴	۱۱۰
۲	هتل لاله	۵ ستاره	۲۲۲	۱۰۱
۳	مجموع		۴۶۶	۲۱۱

منبع: دهقانی سلطانی و همکاران (۱۳۹۶)

در این پژوهش، برای انتخاب افراد موردنظر، از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است؛ بدین ترتیب که افراد انتخاب و پرسش‌نامه‌های پژوهش در اختیار آنان قرار داده شد و از آنان خواسته شد که پرسش‌نامه مذکور را به‌دقت مطالعه کنند و به پرسش‌های آنان پاسخ دهند. برای به‌دست آوردن حجم نمونه کارکنان، از فرمول کوکران استفاده شده (سرمد و همکاران، ۱۳۹۵) و حجم نمونه برای جامعه کارکنان ۲۱۱ نفر به‌دست آمده است.

به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات و سنجش متغیرهای تحقیق، از پرسش‌نامه استاندارد استفاده شده که پایایی آن توسط آزمون آلفای کرونباخ (ملکی مین‌باش رزگاه و همکاران، ۱۳۹۴) سنجیده شده است (جدول ۲). متغیرهای پژوهش به شرح زیر است:

**هویت برند:** مقیاس هشت گویه‌ای هویت برند از مطالعات گوناگونی گرفته شده است (هرباخ و همکاران، ۲۰۰۴؛ موهنن و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷؛ کندی و گوزمن، ۲۰۱۶؛ براوو و همکاران، ۲۰۱۷). این مقیاس هشت گویه‌ای به سنجش احساس تعلق کارکنان به برند و احساس غرور و مالکیت آن‌ها مربوط می‌شود.

**وفاداری برند:** بوسلی و وندر ویله (۲۰۰۲) و ساسمیتا و سوکی (۲۰۱۵) یک مقیاس سه گویه‌ای برای ارزیابی وفاداری کارمندان به برند ارائه دادند که شامل سنجش تمایل کارکنان به ماندن (ادامه فعالیت) با برند بود.

**تعهد برند:** در این تحقیق، از مقیاس استفاده‌شده توسط پونجایسری و همکاران (۲۰۰۹)، پریز و بندیکسن (۲۰۱۵) و اپ و بوتگن<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) برای سنجش تعهد برند بهره گرفته شد. مقیاس چهار گویه‌ای تعهد به برند نشان‌دهنده وابستگی عاطفی کارکنان به برند است.

**عملکرد برند:** مقیاس پنج گویه‌ای عملکرد برند در این مطالعه از پژوهش‌های قبلی (سیدعلوی و

1. Herrbach et al; Muhonen et al

2. App &amp; Buttgen



همکاران، ۲۰۱۶؛ چیونگ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴) اقتباس شده که به ارزیابی میزان ارائه و تحقق وعده برد توسط کارکنان به مشتریان می‌پردازد.

**برندسازی داخلی:** مقیاس چهارده گویه‌ای برندسازی داخلی از کار پونجایسری و ویلسون (۲۰۰۷)، بویل و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) و شارما و کامالانبهان (۲۰۱۲)، برای سنجش ادراکات کارکنان از جهت‌گیری، آموزش، جلسات گروهی و توجیه اقتباس شد.

همه سازه‌ها با مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی ارزیابی شد. همه گویه‌های مربوط به ارزیابی نگرش‌ها، برطبق مقیاس لیکرت پنج نقطه‌ای از «کاملاً مخالف» تا «کاملاً موافق»، سنجیده شد.

### تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در این قسمت، با تحلیل مناسب به آزمون فرضیات تحقیق خواهیم پرداخت. برای آزمون فرضیات، از مدل معادلات ساختاری با بهره‌گیری از نرم‌افزار LISREL استفاده شده است. در صورتی که مقدار T-Value از ۱/۹۶ بیشتر و یا از ۱/۹۶- کمتر باشد، فرضیه صفر رد و فرضیه یک تأیید می‌شود. مهم‌ترین این شاخص‌ها عبارتند از:  $GFI^3$ ،  $AGFI^4$ ،  $RMSEA^5$  حالت‌های بهینه برای این آزمون‌ها به شرح زیر است:

(۱) آزمون  $\chi^2$  هرچه کمتر باشد، بهتر است؛ زیرا اختلاف بین داده و مدل را نشان می‌دهد.

(۲) آزمون  $GFI$  و  $AGFI$  باید از ۹۰ درصد بیشتر باشد.

(۳) آزمون  $RMSEA$  هرچه کمتر باشد، بهتر است؛ زیرا میانگین اختلاف بین داده‌های مشاهده‌شده و داده‌های مدل را نشان می‌دهد (دهقانی سلطانی و همکاران، ۱۳۹۲).

در جدول ۲، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی کارکنان هتل‌ها نشان داده شده است. بیشترین درصد فراوانی سن نمونه‌ها بین ۳۵ تا ۴۵ سال است. بیشتر نمونه‌ها زن و دارای تحصیلات کارشناسی و با سابقه فعالیت ۵ تا ۱۰ سال بودند.

جدول ۲: داده‌های جمعیت‌شناختی کارکنان

جنسیت	سن			تحصیلات			سابقه فعالیت				
	زن	مرد	۳۵-۴۵	بیشتر از ۴۵	کارشناسی	کارشناسی و پایین‌تر	ارشد و بالاتر	کمتر از ۵ سال	۵ تا ۱۰ سال	بیشتر از ۱۰ سال	
فراوانی	۹۲	۱۱۹	۷۴	۹۸	۳۹	۶۶	۱۳۲	۱۳	۷۳	۸۱	۵۷
درصد	۴۴	۵۶	۳۵	۴۶	۱۹	۳۱	۶۳	۶	۳۵	۳۸	۲۷

1. Syed Alwi et al; Cheung et al
2. Buil et al
3. Goodness of Fit Index
4. Adjusted Goodness of Fit Index
5. Root Mean Square Residuals

### تحلیل عاملی تأییدی (روایی سازه) متغیرهای پژوهش

در تحلیل عاملی تأییدی، پژوهشگر به دنبال دریافت این است که آیا سؤال‌های پژوهش قابلیت سنجش متغیر مورد نظر را دارد (حمیدی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۱). در این پژوهش، با توجه به اینکه متغیر برندسازی داخلی مستقل و دارای بعد است، برای روایی آن از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم استفاده شده است. در جدول ۳، بار عاملی مقدار عددی است که شدت رابطه میان یک متغیر پنهان و متغیر آشکار مربوط به آن را طی فرایند تحلیل مسیر مشخص می‌کند. هرچه مقدار بار عاملی یک شاخص در ارتباط با یک سازه مشخص بیشتر باشد، آن شاخص سهم بیشتری در تبیین سازه مربوط ایفا می‌کند. اگر بار عاملی یک شاخص منفی باشد، تأثیر آن در تبیین سازه مربوط منفی است (طبرسا و همکاران، ۱۳۹۲). همچنین در این جدول، سؤالات نشان می‌دهد که هر متغیر توسط چند گویه سنجیده می‌شود.

جدول ۳: تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم متغیرهای پژوهش

متغیر	ابعاد	ضریب استاندارد	عدد معناداری	سؤال‌ها	ضریب استاندارد	عدد معناداری	ضریب آلفای کرونباخ
برندسازی داخلی	توجیه	۰/۹۰	۴/۳۰	سؤال ۱	۰/۶۴	-	۰/۷۹۰
				سؤال ۲	۰/۸۰	۹/۱۰	
				سؤال ۳	۰/۶۸	۸/۴۶	
				سؤال ۴	۰/۶۳	۸/۰۱	
	آموزش	۰/۵۶	۳/۵۷	سؤال ۱	۰/۸۶	-	
				سؤال ۲	۰/۹۳	۱۸/۹۳	
				سؤال ۳	۰/۸۳	۱۶/۸۳	
	گردهمایی	۰/۵۴	۲/۶۵	سؤال ۱	۰/۸۴	-	
				سؤال ۲	۰/۸۰	۱۲/۳۵	
				سؤال ۳	۰/۷۶	۱۲/۰۳	
	جهت‌گیری	۰/۵۵	۳/۳۵	سؤال ۱	۰/۷۳	-	
				سؤال ۲	۰/۸۷	۱۲/۳۶	
سؤال ۳				۰/۶۰	۸/۹۸		
سؤال ۴				۰/۷۹	۱۱/۷۲		
هویت برند	هویت برند	-	-	سؤال ۱	۰/۶۴	۱۰/۸۲	۰/۸۵۴
				سؤال ۲	۰/۶۹	۱۱/۹۵	
				سؤال ۳	۰/۷۲	۱۲/۵۷	
				سؤال ۴	۰/۷۲	۱۲/۶۴	
				سؤال ۵	۰/۷۶	۱۳/۷۲	
				سؤال ۶	۰/۵۴	۸/۸۸	
				سؤال ۷	۰/۵۷	۹/۴۳	
				سؤال ۸	۰/۵۳	۸/۶۶	
وفاداری برند	وفاداری برند	۰/۵۵	۶/۹۱	سؤال ۱	۰/۷۸	۱۳/۰۹	۰/۸۱۳
				سؤال ۲	۰/۸۳	۱۴/۰۸	
				سؤال ۳	۰/۷۲	۱۲/۰۹	

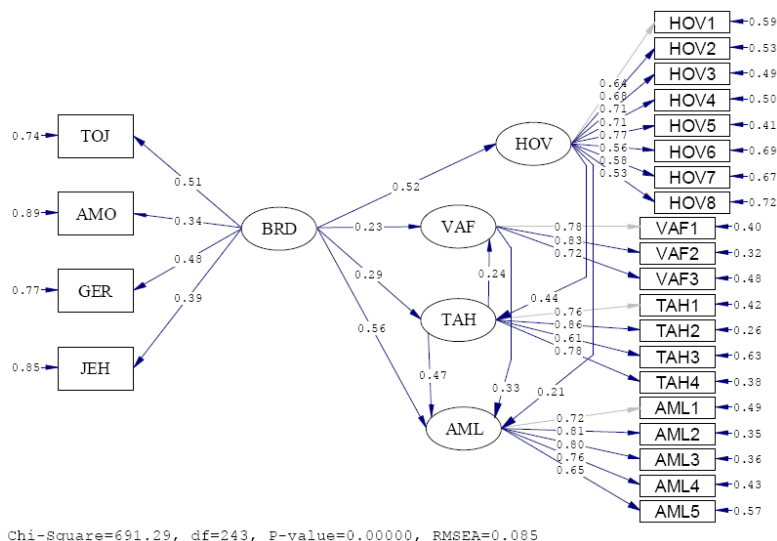
متغیر	ابعاد	ضریب استاندارد	عدد معناداری	سؤال‌ها	ضریب استاندارد	عدد معناداری	ضریب آلفای کرونباخ
تعهد برند	تعهد برند	۱/۰۰	۱۲/۰۸	سؤال ۱	۰/۷۵	۱۳/۳۴	۰/۸۳۵
				سؤال ۲	۰/۸۶	۱۵/۹۱	
				سؤال ۳	۰/۶۱	۱۰/۱۷	
				سؤال ۴	۰/۷۹	۱۴/۱۵	
عملکرد برند	عملکرد برند	۱/۰۰	۱۲/۰۸	سؤال ۱	۰/۷۲	۱۲/۶۲	۰/۸۶۲
				سؤال ۲	۰/۸۱	۱۴/۹۵	
				سؤال ۳	۰/۸۰	۱۴/۵۸	
				سؤال ۴	۰/۷۶	۱۳/۵۴	
				سؤال ۵	۰/۶۶	۱۱/۲۲	

همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، بارهای عاملی برای تمامی متغیرهای پژوهش از ۰/۵ بیشتر است که نشان می‌دهد ابزار پژوهش از روایی لازم برخوردار است.

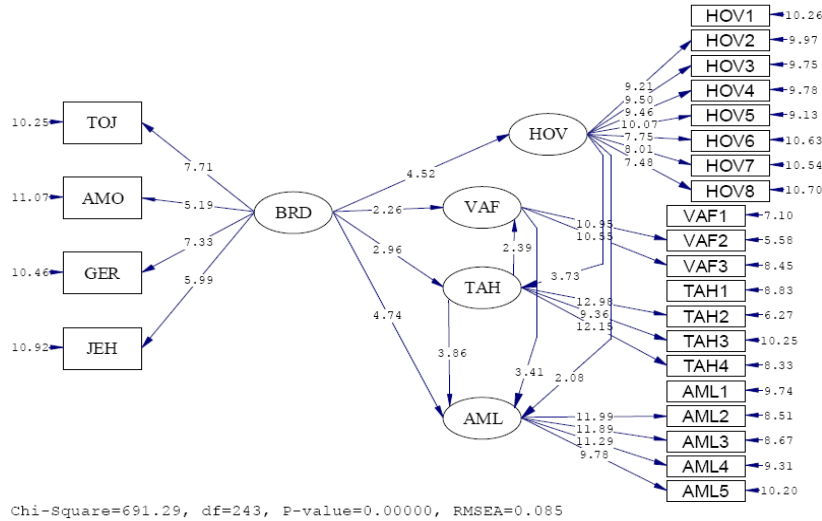
### آزمون فرضیه‌ها و مدل

خروجی مدل آزمون‌شده پژوهش در شکل ۲ ارائه شده است. شاخص RMSEA در این مدل ۰/۰۸۵، شاخص NNFI معادل ۰/۹۴، شاخص CFI معادل ۰/۹۳ و شاخص NFI معادل ۰/۹۲ محاسبه شد. چون مقدار RMSEA کم و مقدار NNFI، CFI و NFI نیز بالای ۰/۹۰ است، اعتبار و برازندگی مناسب مدل تأیید می‌شود. نسبت کای دو به درجه آزادی در این پژوهش ۲/۸۴ محاسبه شده که پایین‌تر از ۳ بودن آن نشان از برازندگی بالای مدل دارد (گرین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). بنابراین می‌توان به نتایج تحلیل مدل معادلات ساختاری اتکا کرد

شکل ۳: آزمون مدل معادلات ساختاری در حالت ضرایب استاندارد



شکل ۲: آزمون مدل معادلات ساختاری در حالت ضرایب معناداری



همچنین شاخص‌های CR و AVE برای مدل محاسبه شده که مقادیر آن در جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۴. مقادیر CR و AVE محاسبه شده

ردیف	معیارهای برازش مدل	شاخص	بعد	حد مطلوب	نتیجه
۱	پایایی ترکیبی	CR	۰/۷۹	$0.7 <$	قابل قبول
۲	روایی هم‌گرا	AVR	۰/۶۸	$0.5 <$	قابل قبول

در جدول ۵، ضریب مسیر به همراه مقادیر معناداری t گزارش شده است. در ادامه، با استفاده از نتایج این جدول، به بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخته شده است.

در آزمون فرضیه‌های موردنظر، با استفاده از مدل معادلات ساختاری، ضرایب به‌دست آمده زمانی معنادار است که مقدار آزمون معناداری آن‌ها از عدد  $1/96$  بزرگ‌تر و از عدد  $1-1/96$  کوچک‌تر باشد (شیری و همکاران، ۱۳۹۴). همان‌طور که مشاهده می‌شود، ضریب معناداری برای تمامی فرضیه‌های پژوهش از  $1/96$  بیشتر است.

- ضریب معناداری میان برندسازی داخلی با هویت برند، تعهد برند، وفاداری برند و عملکرد برند به ترتیب برابر با  $4/52$ ،  $2/96$ ،  $2/26$  و  $4/74$  است. بنابراین، برندسازی داخلی تأثیر مثبت معناداری بر هویت برند، تعهد برند، وفاداری برند و عملکرد برند دارد.

- ضریب معناداری میان هویت برند و تعهد برند برابر با  $3/73$  است. بنابراین، هویت برند تأثیر معناداری روی تعهد برند دارد.

- ضریب معناداری میان تعهد برند و وفاداری برند برابر با  $2/39$  است. بنابراین، تعهد برند تأثیر معناداری روی وفاداری برند دارد.

- ضریب معناداری میان تعهد برند، هویت برند و وفاداری برند با عملکرد برند به ترتیب برابر با ۳/۸۶، ۲/۰۸ و ۳/۴۱ است. بنابراین تعهد برند، هویت برند و وفاداری برند تأثیر معناداری روی عملکرد برند دارد.

- ضریب معناداری اثر غیرمستقیم میان برندسازی داخلی و عملکرد برند، از طریق متغیرهای میانجی هویت برند، تعهد برند و وفاداری برند، برابر با ۱۴/۱۴، ۱۶/۱۷ و ۱۲/۴۵ است. بنابراین، برندسازی داخلی تأثیر معناداری روی عملکرد برند دارد. در نتیجه متغیرهای هویت برند، تعهد برند و وفاداری برند در نقش متغیر میانجی در تأثیر دو متغیر فوق ایفای نقش دارد.

جدول ۵: آثار مستقیم و غیرمستقیم

آثار				متغیر			
اثر کل		اثر غیرمستقیم		اثر مستقیم	متغیرهای وابسته	متغیرهای مستقل	فرضیه
۴/۵۲		-		۴/۵۲	هویت برند	برندسازی داخلی	۱
۰/۵۲		-		۰/۵۲			
۲/۹۶		-		۲/۹۶	تعهد برند	برندسازی داخلی	۲
۰/۲۹		-		۰/۲۹			
۲/۲۶		-		۲/۲۶	وفاداری برند	برندسازی داخلی	۳
۰/۲۳		-		۰/۲۳			
۱۴/۱۴	۰/۶۷	۹/۴۰	۰/۱۱	۴/۷۴	عملکرد برند	برندسازی داخلی	۴
۱۶/۱۷	۰/۷۰	۱۱/۴۳	۰/۱۴	۰/۵۶			
۱۲/۴۵	۰/۶۳	۷/۷۱	۰/۰۷				
۳/۷۳		-		۳/۷۳	تعهد برند	هویت برند	۵
۰/۴۴		-		۰/۴۴			
۲/۳۹		-		۲/۳۹	وفاداری برند	تعهد برند	۶
۰/۲۴		-		۰/۲۴			
۳/۸۶		-		۳/۸۶	عملکرد برند	تعهد برند	۸
۰/۴۷		-		۰/۴۷			
۲/۰۸		-		۲/۰۸	عملکرد برند	هویت برند	۹
۰/۲۱		-		۰/۲۱			
۳/۴۱		-		۳/۴۱	عملکرد برند	وفاداری برند	۱۰
۰/۳۳		-		۰/۳۳			

### بحث و نتیجه گیری

این مطالعه، با دستیابی به این نتیجه که برندسازی داخلی دارای آثار نگرشی و رفتاری در تحویل وعده برند توسط کارکنان است، به بار دانش موجود در این حوزه می افزاید. در حالی که بسیاری از تحقیقات موجود در این زمینه با محوریت نظر مدیریت و مشاوران برند بوده، در این تحقیق بر مخاطبان اصلی برنامه های برندسازی داخلی یعنی کارکنان تمرکز شده است. همچنین در آن شواهد

تجربگی ارتباط برندسازی داخلی و رفتار حامی برند ارائه شده است. بنابراین، این پژوهش با هدف بررسی تأثیر برندسازی داخلی بر عملکرد برند، با تبیین نقش هویت، تعهد و وفاداری برند در هتل‌های بین‌المللی لاله و پارسیان استقلال در شهر تهران، انجام شد. همان‌طور که در جدول ۴ نشان داده شده، برندسازی داخلی دارای تأثیر مثبت و معناداری بر هویت برند، تعهد به برند و وفاداری به برند در کارکنان و عملکرد برند است که این نتیجه با نتایج پژوهش‌های پونجایسری و همکاران (۲۰۰۷)، بورمن و زپلین (۲۰۰۵)، پونجایسری و ویلسن (۲۰۱۱)، هریس و دی چرناتوری<sup>۱</sup> (۲۰۱۱)، هادی‌زاده و همکاران (۱۳۹۱)، نامی ملایی و همکاران (۱۳۹۴)، عزیزی و همکاران (۱۳۹۱)، بنیادی نائینی و همکاران (۱۳۹۳)، عزیزی و همکاران (۱۳۹۲) هم‌سو است. برنامه‌های آموزشی، به‌منظور افزایش عملکرد برند کارکنان، می‌تواند شامل بهبود مهارت‌های عمومی و مهارت‌های خاص برند شود. این سازوکارها نه‌تنها به افزایش توانایی ارائه‌ی وعده‌ی برند منجر خواهد شد، کارکنان را نیز به هویت، تعهد و وفاداری به برند تشویق خواهند کرد. همچنین، فرضیه‌ی چهارم، که بیانگر تأثیر مثبت و قابل‌توجه برندسازی داخلی بر عملکرد برند کارکنان است، تأیید می‌شود. نتایج این فرضیه با نتایج پژوهش‌های پونجایسری و همکاران (۲۰۰۷، ۲۰۰۹) و عزیزی و اثنا‌عشری (۱۳۹۲) هم‌سو است. نتایج نشان می‌دهد که هویت برند اثر قابل‌توجهی بر تعهد کارکنان به برند دارد؛ این نتیجه با یافته‌های پژوهش‌های بورمن و زپلین (۲۰۰۵) کندی و گوزمن (۲۰۱۶) و براوو و همکاران (۲۰۱۷) هم‌خوانی دارد. به‌طور مشابه، تعهد کارکنان به برند دارای تأثیر مثبتی بر وفاداری کارکنان به برند است که این نتایج با یافته‌های حاصل از پژوهش‌های لبتمدین و همکاران (۲۰۰۷) و ساسمیتا و سوکی (۲۰۱۵) هم‌خوانی دارد و در نتیجه فرضیات مربوط به بررسی آثار میانجی‌نگرش‌های برند کارکنان در ارتباط بین برندسازی داخلی و عملکرد برند به کارکنان تأیید می‌شوند. نتایج حاکی از ارتباط قوی بین برندسازی داخلی با عملکرد برند و نگرش به برند کارکنان است (فرضیات مربوط به عوامل میانجی تأیید می‌شود).

مدل پیشنهادی همچنین نشان داد که تعهد به برند ارتباط معناداری با میزان هم‌سوایی رفتار کارکنان با ارزش‌های برند به‌منظور ارائه‌ی وعده‌ی برند دارد. بنابراین، تعهد به برند یک عامل میانجی در این رابطه است. از طرفی، هویت برند و وفاداری به برند تأثیر مثبت معناداری بر عملکرد برند کارکنان دارد. بنابراین، هویت و وفاداری به برند تأثیر برندسازی داخلی بر عملکرد برند کارکنان را تعدیل می‌کند. با این حال، به دلیل ارتباط بین برندسازی داخلی و عملکرد برند کارکنان، نگرش‌های برند کارمندان تا حدی این رابطه‌ی خاص را تعدیل می‌کند. به عبارت دیگر، اثر کل برندسازی داخلی بر عملکرد برند با افزایش میزان هویت برند و وفاداری به برند قوی‌تر خواهد بود. زیرا، در حالی که برندسازی داخلی تأثیر مستقیم بر رفتار کارکنان در تحویل وعده‌ی برند دارد، بخشی از این تأثیر به دلیل تقویت این ادراک در کارکنان است که موفقیت یا شکست برند را موفقیت یا شکست خود بدانند (هویت برند) و تصمیم به ماندن یا برند بگیرند (وفاداری به برند). در نتیجه فرضیه‌ی ۷ تأیید می‌شود. این

1. Harris & de Chernatory

نتایج با نتایج پژوهش‌های دی چرناتونی و سگال-هورن (۲۰۰۳)، پونجایسری و ویلسون (۲۰۰۷) و پونجایسری و همکاران (۲۰۰۹) هم‌سو است.

برندسازی داخلی، یک عامل توان‌مندساز در تحویل وعده برند از طریق تأثیر آن بر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان عنوان شده است. این مطالعه شواهد تجربی حاکی از تأثیر مثبت برندسازی داخلی در نتیجه آموزش و ارتباطات داخلی را بر هویت، تعهد و وفاداری به برند ارائه می‌کند. به‌طور خاص، هویت برند توسط کارکنان تأثیر عمده برندسازی داخلی بیان شده است. این مطالعه از مطالعات قبلی برندسازی داخلی، که در آن به تأثیر هویت، تعهد، و وفاداری به برند اشاره شده، حمایت می‌کند. همچنین در این مطالعه، شواهد تجربی حامی تأثیر برندسازی داخلی بر میزان رفتار کارکنان، در راستای تحقق و تحویل وعده برند به مشتریان، ارائه شده است. نتایج این مطالعه، سازگار با نتایج مطالعات پیشین، حکایت از وجود ارتباط بین نگرش‌های برند کارکنان با هم دارد. به‌عبارتی هویت برند، تعهد به برند کارکنان را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد (آلن و میر، ۱۹۹۰) که پیش‌رو وفاداری به برند کارکنان است (براون و پترسون، ۱۹۹۳؛ ریچرز، ۱۹۸۵). به‌این ترتیب، اگرچه این نگرش‌ها مجزا هستند، سازه‌هایی به هم مرتبطند.

### پیشنهاد‌های کاربردی

باتوجه به اینکه برندسازی داخلی بر هویت، تعهد، وفاداری و عملکرد برند تأثیر مثبت و معناداری دارد، به مدیران و کارکنان پیشنهاد می‌شود:

- از راهکارهای برقراری ارتباطات داخلی و برنامه‌های آموزشی برای آموزش کارکنان درخصوص وعده برند به مشتریان استفاده شود.

- مدیران باید از طریق آموزش، جلسات گروهی و جلسات توجیهی عملکرد برند کارکنان خود را افزایش دهد. از سوی دیگر، آن‌ها می‌توانند از این طریق در بهبود نگرش به برند کارکنان و تمایز برند خود بهره گیرند تا حس غرور و افتخار کارکنان و تعهد آن‌ها به برند را بهبود بخشند.

- مدیران باید از برنامه‌های آموزشی سنجیده برای توسعه و افزایش درک کارکنان از برند و مهارت‌های موردنیازشان به‌صورت مداوم استفاده کنند.

- مدیران می‌توانند از ارتباطات دوطرفه، نشست‌های روزانه، جلسات گروهی، تابلوهای اعلانات و نشریه هتل برای اطلاع‌رسانی مأموریت برند به کارکنان خود بهره گیرند.

- استفاده از دوره‌های آموزشی به‌منظور افزایش دانش کارکنان در مورد برند راهکاری است که می‌توان با کمک آن از داشتن کارکنان متعهد اطمینان یافت.

علاوه بر این، باتوجه به اینکه هویت برند، تعهد برند و وفاداری به آن، بخشی از یک عامل میانجی در ارتباط بین برندسازی داخلی و عملکرد برند کارکنان است، به مدیران پیشنهاد می‌شود:

نگرش کارکنان خود به برند را با کمک برندسازی داخلی، به‌واسطه آموزش، گردهمایی،

جهت‌گیری و توجیه، تحت‌تأثیر قرار دهند. زیرا این واسطه‌ها بخشی از اثر کل برندسازی داخلی در تحویل وعده‌برند توسط کارکنان هتل از طریق تأثیر بر هویت و وفاداری کارکنان است.

جلسات گروهی و توجیهی حاوی اطلاعات ضروری برای ارائه خدمات در راستای انتظارات برند باشد و مأموریت برند و وعده‌های آن، برای کارکنان هتل، به‌وضوح ارائه شود.

- مدیران می‌توانند از برندسازی داخلی برای شکل‌دهی رفتار کارکنان هتل بهره‌گیرند تا اطمینان حاصل کنند کارکنان وعده‌برند موردانتظار را به مشتریان ارائه و تحویل خواهند داد.

- به‌منظور افزایش وفاداری کارکنان هتل برای خدمت‌رسانی بهتر، در آنان رضایت ایجاد کنند.

این پژوهش همچون سایر تحقیقات تحت‌تأثیر محدودیت‌هایی قرار دارد: نخست اینکه تحقیق حاضر بر روابط بین متغیرهای مطالعه در میان کارکنان هتل‌های بین‌المللی لاله و پارسیان استقلال در شهر تهران تمرکز کرده است؛ در نتیجه یافته‌های این پژوهش به این جامعه قابل‌تعمیم است. دوم، محدودیت‌های ذاتی ابزار سنجش از قبیل خطای اندازه‌گیری است.

پیشنهاد می‌شود پژوهشگران در مطالعات آتی، بر روی سایر جوامع، کارکنان سایر هتل‌های بین‌المللی و دیگر صنایع وابسته به گردشگری مطالعه حاضر را تکرار کنند. همچنین با استفاده از روش‌های آینده‌پژوهی، وضعیت متغیرهای موردبررسی در صنعت هتل‌داری و گردشگری ایران در سال‌های آینده تحلیل و بررسی شود و در مطالعات آتی از سایر روش‌های جمع‌آوری داده‌ها، همانند مصاحبه و روش‌های ترکیبی، استفاده شود.



## منابع

- بنیادی نائینی، علی؛ کامفیروزی، محمدحسن و دهقان مشتانی، محمود. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر بازاریابی داخلی و برندسازی داخلی بر کیفیت خدمات (مطالعه موردی: یک شرکت خدماتی). *مجله مدیریت بازاریابی*، شماره ۲۵، صص ۸۳-۹۹
- حمیدی‌زاده، محمدرضا؛ یزدانی، ناصر؛ عالم‌تبریز، اکبر؛ و خورشیدی، غلامحسین (۱۳۹۱). طراحی و اعتبارسنجی مدل تبلیغات الکترونیک. *مجله چشم‌انداز مدیریت بازرگانی*، شماره ۱۱، صص ۸۱-۹۹
- دهقانی سلطانی، مهدی؛ شیر، اردشیر؛ فرجی، الهام و فارسی‌زاده، حسین. (۱۳۹۶). تأثیر هوش هیجانی بر عملکرد کارکنان در صنعت هتل‌داری: نقش میانجی استراتژی‌های بازیگری و فرسودگی هیجانی. *مجله مطالعات مدیریت گردشگری*، دوره ۱۲، شماره ۳۷، صص ۷۱-۹۴
- دهقانی سلطانی، مهدی؛ محمدی، اسفندیار؛ پوراشرف، یاسان‌الله و سایه‌میری، کورش (۱۳۹۲). بررسی عوامل مؤثر بر ارزیابی نگرش مصرف‌کنندگان از توسعه برند. *مجله مدیریت بازرگانی*، دوره ۵، شماره ۱، صص ۸۵-۱۰۴.
- سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه. (۱۳۹۵). *روش‌های تحقیق در علوم رفتاری*. تهران: مؤسسه انتشارات آگاه.
- سلطانی، مرتضی؛ نبی‌زاده مامانی، الناز و مزینانی، امیرحسین. (۱۳۹۵). طراحی و تبیین مدل مکانیزم‌ها، آثار و پیامد برندسازی داخلی (مورد مطالعه: گروه صنعتی سدید). *مجله تحقیقات بازاریابی نوین*، دوره ۲، شماره ۲۱، صص ۱۳۳-۱۵۲.
- شیری، اردشیر؛ دهقانی سلطانی، مهدی؛ سلطانی بناوردی، اعظم؛ و فارسی‌زاده، حسین (۱۳۹۴). تأثیر کار هیجانی بر رضایت مشتری در صنعت هتل‌داری: نقش میانجی رضایت کارکنان. *مجله مطالعات مدیریت گردشگری*، دوره ۱۰، شماره ۳۱، صص ۳۹-۱۹.
- طبرسا، غلامعلی؛ یدالهی فارسی، جهانگیر؛ و نائیجی، محمدجواد. (۱۳۹۲). الگوی کارآفرینی راهبردی با رویکرد مدیریت منابع انسانی: نقش واسط تبادل دانش. *مجله چشم‌انداز مدیریت بازرگانی*، شماره ۱۵، صص ۱۶۵-۱۸۰
- عزیزی، شهریار و اثناعشری، مسعود. (۱۳۹۱). برندسازی داخلی و عملکرد برند در بانک: نقش تعدیلگر جو رقابتی و رضایت شغلی. *مجله پژوهش‌های مدیریت در ایران*، دوره ۱۷، شماره ۳، صص ۱-۱۷
- عزیزی، شهریار؛ جمالی، شهرام و صنایعی، ایمان. (۱۳۹۱). ارائه مدل عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان در مورد برند در صنعت بانک‌داری (مطالعه موردی: بانک کشاورزی). *مجله مدیریت بازرگانی*، دوره ۴، شماره ۱۱، صص ۸۹-۱۰۴
- فیض، داود؛ فارسی‌زاده، حسین؛ دهقانی سلطانی، مهدی و قهری شیرین‌آبادی، الهه. (۱۳۹۴). طراحی الگوی وفاداری برند در صنعت لاستیک: نقش تعدیلگر ارزش درک‌شده. *مجله تحقیقات بازاریابی نوین*، دوره ۵، شماره ۱، صص ۱۸۳-۲۰۰
- ملکی مین‌باش رزگاه، مرتضی؛ دهقانی سلطانی، مهدی؛ فارسی‌زاده، حسین و باغانی، علی. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر ابعاد برند خدمات بر وفاداری به برند در صنعت بانک‌داری. *مجله تحقیقات بازاریابی نوین*، دوره ۵، شماره ۴، صص ۱۱۹-۱۳۸
- نامی ملایی، شهرام؛ اسلامی، حسین و علوی‌راد، عباس. (۱۳۹۴). بررسی عوامل کلیدی موفقیت

برندسازی داخلی در بانک ملت (مورد مطالعه: شعب بانک ملت استان تهران). کنفرانس بین‌المللی مدیریت در قرن ۲۱

هادیزاده، اکرم؛ جمالی کاپک، شهرام و رضایی، مرتضی. (۱۳۹۱). مدل تأثیر برندسازی داخلی بر رفتار شهروندی برند در صنعت هتل‌داری. *مجله پژوهش‌های مدیریت در ایران*. دوره ۱۶، شماره ۳، صص ۲۰۲-۲۲۳

Ahmed, P.K. & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177-1186.

Ahmed, P.K., Rafiq, M. & Saad, N.M. (2002). Internal marketing, organizational competencies, and business performance. *Proceedings of the American Marketing Association Conference*, 13, 500-1.

Allen, D. (2000). The ACID Test™ – a communication tool for leadership teams who want to interact with the whole organization. *Journal of Brand Management*, 5(4), 257-266.

Ashforth, B.E. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.

Asif, S. & Sargeant, A. (2000). Modelling internal communications in the financial services sector. *European Journal of Marketing*, 34(3/4), 299-317.

Baum, T. (1995). *Managing Human Resources in the European Tourism and Hospitality Industry: A Strategic Approach*, Chapman and Hall, London.

Benkhoff, B. (1997). Disentangling organizational commitment: the dangers of the OCQ for research and policy. *Personnel Review*, 26(1/2), 114-126.

Biedenbach, G. & Manzhnski, S. (2016). Internal branding and sustainability: investigating perceptions of employees. *Journal of Product & Brand Management*, 25(3), 296-306.

Bloemer, J. & Odekerken-Schroder, G. (2006). The role of employee relationship proneness in creating employee loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, 24(4), 252-64.

Boone, M. (2000). The importance of internal branding. *Sales & Marketing Management*, 152(9), 36-8.

Bravo, R., Buil, I., de Chernatony, L. & Martinez, E. (2017). Co-creation of brand identities: consumer and industry influence and motivations. *Journal of Consumer Marketing*, 33(5), 313-323.

Buil, I., Martinez, E. & Matute, J. (2016). From internal brand management to organizational citizenship behaviours: Evidence from frontline employees in the hotel industry. *Tourism Management*, 57, 256-271.

Burmann, C. & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: a behavioural approach to internal brand building. *Journal of Brand Management*, 12(4), 279-300.

Buss, D. (2002). *In good company*. Brandweek, 20, 28-30.

Cheung, C., Kong, H. & Song, H. (2014). How to influence hospitality employee perceptions on hotel brand performance?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(8), 1162-1178.

Dean, D., Arroyo-Gamez, R., Punjaisiri, K. & Pich, C. (2016). Internal brand co-creation: The experiential brand meaning cycle in higher education. *Journal of Business Research*, 69(8), 3041-3048.

de Chernatony, L. & Cottam, S. (2006). Internal brand factors driving successful financial services brand. *European Journal of Marketing*, 40(5/6), 611-633.

de Chernatony, L. & Dall'Olmo Riley, F. (1997). The chasm between managers' and consumers' view of brands: the experts' perspectives. *Journal of Strategic Marketing*,

5(2), 89-104.

de Chernatony, L. & Segal-Horn, S. (2001). Building on services characteristics to develop successful services brands. *Journal of Marketing Management*, 17(7/8), 645-69

Drake, S.M., Gulman, M.J. & Roberts, S.M. (2005). *Light their Fire*, Dearborn, Chicago, IL.

Erkmen, E. & Hancer, M. (2015). "Do your internal branding efforts measure up?": Consumers' response to brand supporting behaviors of hospitality employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(5), 878-895.

Green, T. (2015). A methodological review of structural equation modeling in higher education research. *Studies in Higher Education*, 41, 2125-2155.

Hankinson, P. (2002). The impact of brand orientation on managerial practice: a quantitative study of UK's top 500 fundraising managers. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7(1), 30-44.

Harris F. & de Chernatony, L. (2011). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 12-32.

Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*, Wiley, New York, NY.

Ind, N. (2001). *Living the Brand*, Kogan Page, London.

Kang, D.S. (2016). Turning inside out: perceived internal branding in customer-firm relationship building. *Journal of Services Marketing*, 30(4), 462-475.

Kennedy, E. & Guzman, F. (2016). Co-creation of brand identities: consumer and industry influence and motivations. *Journal of Consumer Marketing*, 33(5), 313-323.

Labatmediene, L., Endriulaitiene, A. & Gustainiene, L. (2007). "Individual correlates of organizational commitment and intention to leave the organization. *Baltic Journal of Management*, 2(2), 196-212.

Legge, K. (1995). *Human Resource Management: Rhetoric and Realities*, Macmillan, London.

Mael, F. (1988). *Organizational identification: construct redefinition and a field application with organizational alumni*, unpublished doctoral dissertation, Wayne State University, Detroit, MI.

Mael, F.A. & Ashforth, B.E. (1995). Loyal from day one, biodata, organizational identification, and turnover among new comers. *Personnel Psychology*, 48(2), 309-333.

Muhonen, T., Hirvonen, S. & Laukkanen, T. (2017). SME brand identity: its components, and performance effects. *Journal of Product & Brand Management*, 26(1), 52-67.

O'Loughlin, D., Szmigin, I. & Turnbull, P. (2004). Branding and relationships: customer and supplier perspectives. *Journal of Financial Services Marketing*, 8(3), 218-230.

O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-9.

Papasolomou, I. & Vrontis, D. (2006b). Using internal marketing to ignite the corporate brand: the case of the UK retail bank industry. *Journal of Brand Management*, 14(1/2), 177-198.

Preez, R.D. & Bebdixen, M.T. (2015). The impact of internal brand management on employee job satisfaction, brand commitment and intention to stay. *International Journal of Bank Marketing*, 33(1), 78-91.

Preez, R.D., Bebdixen, M.T. & Abratt, R. (2017). The behavioral consequences of internal brand management among frontline employees. *Journal of Product & Brand*

*Management*, 26(3), 124-138.

Punjaisri, K., Evanschitzky, H. & Wilson, A. (2009). Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*, 20(2), 209-226.

Punjaisri, K. & Wilson, A. (2011). Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing*, 45(9/10), 1521-1537.

Punjaisri, K. & Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management*, 15(1), 57-70.

Reichheld, F. (1996). *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth Profits and Lasting Value*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Sasmita, J. & Suki, N.M. (2015). (2015). Young consumers' insights on brand equity: Effects of brand association, brand loyalty, brand awareness, and brand image. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(3), 276-292.

Sharma, N. & Kamalanblan. T.J. (2012). Internal corporate communication and its impact on internal branding: Perception of Indian public sector employees. *Corporate Communications: An International Journal*, 17(3), 300-322.

Silvestro, R. (2002). Dispelling the modern myth: employee satisfaction and loyalty drive service Profitability. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(1), 30-49.

Syed Alwi, S.F., Nguyen, B., Melewar, T.C., Loh, Y.H. & Liu, M. (2016). Explicating industrial brand equity: Integrating brand trust, brand performance and industrial brand image. *Industrial Management & Data Systems*, 116(5), 858-882.

Terglav, K., Ruzzier, M.K. & Kase, R. (2016). Internal branding process: Exploring the role of mediators in top management's leadership-commitment relationship. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 1-11.

Thomson, K., de Chernatony, L., Arganbright, L. & Khan, S. (1999). The buy-in benchmark: how staff understanding and commitment impact brand and business performance. *Journal of Marketing Management*, 15(8), 819-835.

Tyson, S. (1995). *Human Resource Strategy*, Pitman, London.

Vallaster, C. & de Chernatony, L. (2006). Internal brand building and structuration: the role of leadership. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 761-784.

Woodruffe, H. (1995). *Services Marketing*, M&E Pitman, Marchfield, MA.

Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. & Gremler, D.D. (2006). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*, 4th ed., McGraw-Hill, Singapore.