

## بررسی تأثیر خودرهبی کارکنان بر پیامدهای برندسازی داخلی و هویت نقش در صنعت هتلداری (مورد مطالعه: هتل‌های پنج ستاره در شهر مشهد)

جمشید نجاری بیدختی، کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت، مؤسسه آموزش عالی عطار، مشهد، ایران  
امید بهبودی<sup>۱</sup>، استادیار گروه مدیریت، مؤسسه آموزش عالی عطار، مشهد، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۱/۹

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۲۷

### چکیده

پژوهش حاضر به بررسی تأثیر خودرهبی کارکنان بر پیامدهای برندسازی داخلی و هویت نقش در صنعت هتلداری می‌پردازد. این پژوهش از حیث هدف، کاربردی و به لحاظ روش توصیفی-همبستگی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان هتل‌های پنج ستاره در شهر مشهد که با استفاده از جدول کرجسی و مورگان<sup>۲</sup> تعداد ۱۲۰ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب و مورد آزمون قرار گرفتند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد ژانگ و ژو<sup>۳</sup> (۲۰۲۱) استفاده شده است. جهت روایی پرسشنامه از روایی صوری و تأیید خبرگان و روایی سازه با استفاده از بارهای علمی بهره گرفته شد و جهت پایایی پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ<sup>۴</sup> استفاده شده که در نهایت روایی و پایایی ابزار پژوهش تأیید شد. روش تحلیل داده‌ها نیز از نوع مدل‌یابی معادلات ساختاری بوده است. نتایج حاصل از پژوهش نشان می‌دهد که خودرهبی از طریق تجسم عملکرد موفق، خود هدف‌گذاری، خودگفتگویی و خودپاداشی بر دانش برند، تعهد برند و رفتار شهروندی برند تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین عوامل خود رهبری از طریق هویت نقش نیز بر دانش برند، تعهد برند و رفتار شهروندی برند تأثیر می‌گذارد. نهایتاً می‌توان این‌گونه نتیجه گرفت که ارتقای رفتارهای مبتنی بر خود مدیریتی نه تنها موجبات رشد برند داخلی در سازمان می‌گردد، بلکه برندسازی داخلی را به واسطه هویت نقش تسهیل می‌کند.

**کلیدواژه‌ها:** خودرهبی، برندسازی داخلی، هویت نقش، صنعت هتلداری

## مقدمه

برندها اغلب یکی از ارزشمندترین دارایی‌های یک سازمان دیده می‌شوند. ساختن برندهای قدرتمند از اولویت‌های بسیاری از سازمان‌هاست. زیرا به باور عمومی، برندهای قدرتمند می‌توانند مزیت رقابتی بیافرینند (علیزاده و همکاران، ۱۳۹۸). وظیفه اصلی در سازمان‌های مشتری محور به طور خاص صنعت هتلداری تأمین ارزش برتر برای مشتریان از طریق ارائه خدمات عالی است همانطور که مردم وقت بیشتری را برای بهبود زندگی اوقات فراغت خود می‌گذرانند، شرکت‌ها در صنعت هتلداری در قرن ۲۱ در یک فضای کاملاً رقابتی غوطه‌ور شده‌اند و برای ارائه خدمات با کیفیت بالا به نیروی کار خلاق‌تری احتیاج دارند (وانگ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). کارمندان در هتل‌ها پل ارتباطی برند و مشتریان هستند. بنابراین، کارمندان در هتل‌ها ملزم به نشان دادن درجه بالایی از دانش و مهارت‌هایی هستند که درک آن‌ها از ارزش برند و همچنین تجارب طولانی مدت کاری حاصل می‌شود (ژانگ و بای<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). رقابت بین هتل‌ها برای جذب و حفظ مشتریان بسیار بالاست و بعید است که مشتریان مجدد به هتلی مراجعه نمایند که انتظارات آن‌ها را تأمین نکرده باشد. برند سازمان‌های خدماتی، به فرهنگ سازمانی و عوامل درون سازمانی بستگی دارد، بدین معنا که همه عناصر سازمان و کسانی که خدمات را ارائه می‌دهند، بخشی از همان خدمات ارائه شده را تشکیل می‌دهند. برندسازی داخلی که از ارتباطات داخلی و آموزش بهره می‌برد، وفاداری به برند را افزایش می‌دهد و یکی از عوامل اصلی در خلق ارزش افزوده و از عوامل کلیدی تأثیرگذار بر عملکرد برند به شمار می‌رود و می‌تواند موجب خلق هویت برند گردد (عابدی و جمالو، ۱۳۹۶). درک مشتری از کیفیت نام تجاری هتل‌ها عمدتاً به عملکرد کارمندان بستگی دارد. از این رو به کارمندان هتل‌ها «قهرمانان برند» گفته می‌شود که دید برند را به واقعیت تجاری تبدیل می‌کنند. از این منظر، هتل‌ها تشویق می‌شوند که از یک برند تجاری داخلی اطمینان حاصل کنند تا کارمندان ارزش برند را قبل از خدمت به مشتری درک کرده و در نهایت با نام تجاری زندگی کنند. برندسازی داخلی به عنوان «اولویت اصلی مدیریت» برای هتل‌ها در نظر گرفته شده است (ژانگ و ژو<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱).

1. Wang et al  
 2. Zhang & Bai  
 3. Zhang & Xu

هنگامی که نگرش خود را به انسان‌ها تغییر دهیم و آن‌ها را به مثابه سرمایه و دارایی سازمان در نظر بگیریم، باید در خصوص این سرمایه و شیوه‌های توسعه و پرورش آن نیز بیشتر تأمل کنیم (میرکمالی و همکاران، ۱۳۹۷). اگر چه برنامه‌های یادگیری سازمانی هنوز مهم هستند و سازمان‌ها هزینه‌های زیادی به آموزش و یادگیری و توسعه منابع انسانی خود اختصاص می‌دهند، افراد باید به خود مدیریتی توسعه خود بپردازند و شایستگی‌های خود را به صورت منظم برای دستیابی اثر بخش عملکرد شغلی، بروزرسانی کنند و گسترش دهند (ابیلی و همکاران، ۱۳۹۵). مبحث برندسازی داخلی و خودرهبری در سازمان‌های خدماتی به دلیل ارتباط مستقیم کارکنان با مشتریان از اهمیت بسیاری برخوردار است (آرند و همکاران، ۲۰۰۵). برقراری ارتباطات اثربخش که منعکس کننده هویت نقش در سازمان است، می‌تواند سبب افزایش و آگاهی کارکنان از برند سازمان، برقراری ارتباط روانی میان کارمند و سازمان و در نهایت درونی‌سازی ارزش‌های برند در کارکنان شود. پیامدهای مثبت موارد ذکر شده شامل افزایش تعهد کارکنان به برند، افزایش رضایت کارکنان، کاهش جابه‌جایی کارکنان و رفتارهای هماهنگ با برند کارکنان می‌شود (ترگلاو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). برندسازی قوی موجب می‌شود که تصویر برند تجسم یافته و در ذهن و قلب مصرف‌کنندگان به تکامل برسد. بنابراین، برندسازی و هویت برند را می‌توان از مهم‌ترین عوامل مؤثر در آینده تجاری یک برند دانست. بنابر آنچه گفته شد پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر خود رهبری کارکنان بر برندسازی داخلی و هویت نقش می‌پردازد و برای پژوهش این هدف ضروری است به این سوال پاسخ داده شود که آیا خودرهبری کارکنان بر برندسازی داخلی و هویت نقش تأثیرگذار است؟

## مبانی نظری

### خودرهبری

در مورد رهبری تفاوت آرا و نظریه‌ها بسیار است. گروهی رهبری را بخشی از وظایف مدیر به شمار می‌آورند، در حالی که، گروهی دیگر دامنه مفهوم رهبری را از مدیریت وسیع‌تر می‌دانند. تا کنون مطالعات بسیار زیادی در زمینه رهبری سازمانی انجام شده است. هر یک از پژوهش‌گران و نویسندگان از دریچه

نگاه خود به رهبری نگریده و بر موضوع خاصی متمرکز شده‌اند (بابایی، ۱۳۹۷). اما نگاه فرایندی به پدیده رهبری نشان می‌دهد تاکید همه افراد در نهایت به تحقق منتج خواهد شد (عزیزآبادی و همکاران، ۱۳۹۵). هافتون و نک<sup>۱</sup> (۲۰۰۲)، خود رهبری را فرایندی می‌دانند که افراد خودشان را تحت تأثیر قرار می‌دهند تا به خودهویتی و خودانگیزی لازم برای رفتار انجام فعالیت‌ها با استفاده از روش‌های مطلوب دست یابند. فارتنر و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۲)، خود رهبری را به عنوان یک فرایند خود تأثیری معنا می‌کنند که با تفکرات و رفتارهای فردی شخص در ارتباط است. بر اساس تعریف هافتون و جنکرسون<sup>۳</sup> (۲۰۰۷)، خودرهبری فرایندی است که طی آن افراد در راستای نیل به خود هدایتی و خود انگیزگی لازم برای عمل، بر خود تأثیر می‌گذارند. بالاترین سطح مکانیزم‌های خودتأثیری را خود رهبری تشکیل می‌دهد. در مکانیزم خود رهبری علاوه بر این که فرد چگونگی کاهش فاصله از معیارها را تبیین می‌کند، فلسفه و چرایی انتخاب معیارها و رفتار خود را نیز می‌داند. به عبارت دیگر، فرد براساس یک نظام ارزشی کاملاً درونی شده که براساس شناخت و باور به ارزش‌ها استحکام یافته است، رفتار خود را رهبری می‌کند. طبق تعریف هافتون و همکاران (۲۰۰۴)، خودرهبری به عنوان مجموعه‌ای نظام‌مند از راهبردهایی تعریف شده است که افراد از طریق آن خودشان را به سطح بالای عملکرد و اثربخشی وامی‌دارند. خود رهبری فرایندی است که طی آن افراد در راستای نیل به خود هدایتی و خودانگیزی لازم برای عمل بر خود تأثیر می‌گذارند. فرض اساسی خود رهبری این است که مسئولیت، صلاحیت و توانایی ابتکار عمل در انسان‌ها وجود داشته و نیازی به قیود بیرونی از جمله رئیس و قوانین و مقررات ندارند. اگر از انسان‌ها پشتیبانی مناسب به عمل آید، می‌توانند بر خود نظارت کرده و رفتارهایشان را کنترل کنند. خودرهبری در سازمان‌ها اهمیت بسزایی دارد زیرا خود رهبران، اساساً افرادی با انگیزه، مولد و خلاق هستند و بر آن چه می‌توانند انجام دهند تا بهترین باشند، تمرکز می‌کنند. خودرهبر بودن و حفظ این ویژگی، اگرچه در ظاهر فردگرایانه می‌باشد اما سازمان‌ها نیز از این امر نفع می‌برند. براین اساس به دنبال جذب افراد با خصیصه خودرهبری بالاتر بوده و مشوق افراد در این زمینه هستند. امروزه کارفرمایان انتظار دارند که کارکنان از ویژگی‌های

---

1. Houghton & Neck

2. Furtner et al

3. Houghton & Jinkerson

شخصیتی برخوردار باشند تا بتوانند خواسته‌های روزافزون کار را برآورده سازند (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۸).

### هویت نقش

هویت، یک استعداد و ظرفیت انسانی است که ریشه در زبان دارد. این امر مستلزم دانستن این است که آن‌ها که هستند، آن‌ها بدانند که ما که هستیم، ما بفهمیم که آن‌ها تصور می‌کنند که ما که هستیم و غیره: به عبارت دیگر هویت یک طبقه‌بندی چند بعدی یا نقشه‌برداری از جهان انسانی و جایگاه افراد و اعضاء اجتماعات در آن است. نظریه هویت این قضیه اصلی ارائه شده را فرموله کرده است مبنی بر اینکه جامعه خود را شکل می‌دهد و این امر به نوبه خود رفتار اجتماعی را شکل می‌دهد. بر اساس نظریه هویت همه افراد به طور قطعی در جوامع گوناگون مدرن هویت‌های متعددی دارند که در یک روش سلسله مراتبی سازمان یافته است (مرولا و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). هویت‌یابی وجود یک نوع همبستگی بین کارکنان و سازمان است که به دلیل نیاز به تطبیق اهداف سازمان با اهداف کارکنان و نیاز افراد برای توسعه و پیشرفت سازمانی که در آن کار می‌کنند، چه درون سازمان و چه بیرون از سازمان شکل می‌گیرد (کارانیکا-مورا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). هویت سازمانی، تعلق افراد به سازمان دارد به شکلی که افراد خود را همان سازمانی بدانند که در آن کار می‌کنند. هویت سازمانی با هویت‌یابی سازمانی متفاوت است. گلواس و لیندسی<sup>۳</sup> (۲۰۱۲)، هویت-یابی سازمانی را این گونه تعریف کرده است: پیوندی شناختی میان هویت سازمان و هویت کارمند. هویت‌یابی سازمانی برگرفته از نظریه هویت اجتماعی است. نظریه هویت اجتماعی به بخشی از خودپنداره فردی مربوط می‌شود که از عضویت در گروه اجتماعی مربوطه درک می‌شود. بنابراین، طبق این نظریه، خودپنداره فرد می‌تواند از هویت‌های مختلف مشابه از گروه‌های اجتماعی مانند گروه‌های موجود در محل کار تشکیل شود. همچنین، برندسازی داخلی از عوامل اصلی در هویت‌یابی سازمانی کارکنان است که منعکس کننده ادراکات آن‌ها از یکپارچگی است. از طرفی، مدیریت برند داخلی شامل اقداماتی است با هدف برقراری ارتباط داخلی میان ارزش‌هایی که برای یک شرکت منحصر به فرد هستند و آن سازمان را

1. Merolla et al

2. Karanika-Murray et al

3. Glavas, A & Lindsey

از دیگر سازمان‌ها مجزا می‌کنند. در این زمینه، فعالیت‌های منابع انسانی مکانیزم‌هایی هستند برای ایجاد و انتقال ارزش‌های برند به اعضای سازمان. بنابراین، برندسازی داخلی می‌تواند ایجاد ارزش را با سازماندهی شرایط یک کارکنان با سازمان شان هویت‌یابی بشوند و دل‌بسته و درگیر فعالیت‌های برند بشوند، پرورش دهند (چانگ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲).

### برندسازی داخلی

مفهوم برندسازی داخلی که ریشه در کارکرد بازاریابی داخلی دارد، متمرکز بر کارکنان به عنوان تحویل-دهندگان اصلی پیام و وعده‌های سازمان به مشتریان می‌باشد. چنانچه کارکنان فلسفه برند سازمان خود را به درستی درک نکرده باشند، نمی‌توانند پیام‌های مورد نظر سازمان را به ارباب رجوع انعکاس دهند. برندسازی داخلی از سیستم‌های سازمانی شامل ابزارهای بازاریابی داخلی استفاده می‌کند تا کارکنان را تشویق نماید که تصویر سازمانی مطلوب سازمان را در تعامل خود با مشتریان و ارباب رجوعان به نمایش بگذارند. کارکنان برای موفقیت در عمل به وعده‌های برند و انتقال تعهدات برند سازمان به مشتریان باید نخست از ارزش‌ها و اهداف برند سازمان آگاهی داشته و آن را در خود درونی کنند (ملکی مین باش و همکاران، ۱۳۹۵). مفهوم برندسازی در بازاریابی، استراتژی بسیار کاربردی برای محصولات و خدمات است. همانطور که برندسازی خارجی از راه تبلیغات و پیمان قوی برند، فرایند تصمیم‌گیری مشتری را تسهیل می‌کند، شرکت‌ها دریافته‌اند که ارتقای پیام برند از داخل نیز به همان اندازه ارزشمند است (هادیزاده مقدم و همکاران، ۱۳۹۲). نام تجاری داخلی به تلاش‌هایی جهت ساخت برند اشاره دارد که متمرکز بر ارتقا نام تجاری در داخل سازمان برای ایجاد انگیزه در کارکنان برای تبدیل وعده‌های سازمان به واقعیت است. جهت‌گیری برند به تمرکز سازمان‌ها در ایجاد و پایداری وعده تجاری خود اشاره دارد. برندسازی داخلی برای ایجاد آگاهی و درک کارمندان خود از وعده تجاری، به ارتباطات داخلی فعالیت-های آموزشی مشخصی اشاره دارد (لیو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷).

در سال‌های اخیر توجه بیشتری به برندسازی داخلی شده است. اگر چه تعدادی از مطالعات در مورد برندسازی داخلی منتشر شده است، اما هنوز توافق عمومی درباره تعریف آن حاصل نشده است. دو دیدگاه از برندسازی داخلی در ادبیات مشخص شد. اولین مورد بر فعالیت‌های سازمانی متمرکز است، و دیدگاه دوم به نگرش‌ها و رفتارهای مثبت مربوط به کارمندان متمرکز است، و از این رو به عنوان فعالیت‌های تجاری داخلی نامیده می‌شود (ژانگ و بای، ۲۰۱۸). در مطالعات قبلی برندسازی، عواملی همچون ارتباطات داخلی برند (گاراس و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸) و آموزش نام تجاری (بیل و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶) و رهبری برند (کو و کورتیس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹) را به عنوان مهمترین فعالیت‌های برند داخلی شناختند. دیدگاه دوم برندسازی داخلی به نتایج مرتبط با نام تجاری داخلی مرتبط با کارمندان (ژانگ و بای<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸)، یانگ و یانگ (۲۰۱۹)، نگو و همکاران (۲۰۱۹) متمرکز است، که شامل پاسخ‌های شناختی، احساسی و شناختی کارمندان نسبت به نام تجاری هتل است. در مورد نتایج برند داخلی، محققان بعد شناختی، یعنی ادراک برند (زیونگ و کینگ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶، پیهلر و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶) و دانش برند (ژانگ، ۲۰۱۹) و اعتقاد به نام تجاری (لوهندورف دیامانتوپولوس<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴)، بعد احساسی، یعنی تعهد برند (بارمان و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹، ارکمن و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۷) و بعد ابداعی یعنی رفتار شهروندی برند (ارکمن و همکاران، ۲۰۱۷) ارزش ویژه برند کارمند (زیونگ و همکاران، ۲۰۱۳). در این پژوهش ابعاد برندسازی داخلی شامل دانش برند، تعهد برند و رفتار شهروندی برند است. دانش برند از دیدگاه کارمند بدین معنی تعریف می‌شود: نمایش شناختی هویت برند متماز در حافظه کارمند (تیرگلاو و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۶). در محیط خدماتی، مهم است که کارمندان درک قوی از معنای برند و این که چگونه به ارائه تجربه برند به مشتریان، مطابق با آن معنای برند کمک می‌کنند، داشته باشند (ریکو و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۶). دانش قوی کارمند از برند، نگرش‌های مطلوبی نسبت به برند ایجاد می‌کند، تعهد آن‌ها به برند را تقویت می‌کند که این موضوع به نوبه خود منجر به تغییر

- 
1. Garas et al
  2. Buil et al
  3. Koo & Curtis
  4. Xiong & King
  5. Piehler et al
  6. L'ohndorf & Diamantopoulos
  7. Burmann et al
  8. Erkmén et al
  9. Terglav et al
  10. Rico et al

رفتارشان در طول ارائه وعده برند می‌شود و تأثیر معناداری بر عملکرد سازمان دارد (وو و لی، ۲۰۱۷). در نتیجه، کارمندان دارای دانش آماده بروز رفتارهایی فراتر از وظیفه طبیعی‌شان جهت پشتیبانی از برند هستند. علاوه بر این، برندسازی داخلی می‌تواند درک کارمند از برند را افزایش دهد (ایونگ و لام، ۲۰۱۶). خلاصه‌ها، برنامه‌های عملیاتی واحدهای ویژه خدماتی یا فعالیت‌های مربوط به جهت‌گیری و آموزش کارمند به صورت نسبی و شناختی دانش برند کارمندان خدماتی را ارتقاء داده‌اند (اساکسون و ولساید<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). وقتی کارمندان احساس می‌کنند برای برآورده کردن وعده‌های آشکار و نهان ذاتی در برند به خوبی تجهیز می‌شوند، درکشان از برند و تصویر ذهنی سازمان می‌تواند به صورت مثبتی رفتارشان را تحت تأثیر قرار دهد، به آن‌ها امکان اجرای مؤثر و کارآمد مسئولیت‌های شغلی‌شان را می‌دهد (ابوعلی و موجودی، ۱۳۹۹). تعهد به برند را میزان دلبستگی روانشناختی کارکنان به برند که بر تمایل آن‌ها به تلاش بیشتری برای دستیابی به اهداف برند تأثیر می‌گذارد، تعریف می‌کنند. یکی از روش‌های اندازه‌گیری تعهد برند، استفاده از مدل‌های مطالعات تعهد سازمانی پیشین است (ارکمن و هانسر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). مفهوم‌سازی غالب تعهد سازمانی، مدل آلن و میر<sup>۳</sup> (۱۹۹۰)، است که شامل سه بعد می‌شود: تعهد عاطفی، تعهد هنجاری و تعهد مستمر (فرناندز لورس و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶). تعهد عاطفی، دلبستگی احساسی به سازمان است و در مقایسه با تعهد مستمر و تعهد هنجاری، بالاترین سطح تعهد است. این نوع تعهد ارتباطی قوی-تری با رفتارهای مطلوب و فرانقشی کارکنان دارد (راجو و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷). به همین خاطر، اغلب پژوهش‌گران به هنگام ارزیابی تعهد به برند، تعهد عاطفی را می‌سنجند (ارکمن و هانسر، ۲۰۱۵). رفتار شهروندی برند به صورت قصد هر کارمند برای بروز داوطلبانه ویژگی‌های رفتاری عمومی معین (مرتبط با برند و صنعت)، خارج از سیستم انتظار از نقش به صورت رسمی تعیین شده است که هویت برند را تقویت می‌کند. مفهوم پدید آمده از رفتار شهروندی این نکته را توضیح می‌دهد که کارکنان رفتار فرانقش و فراتر از وظایف تعیین‌شان را بروز می‌دهند تا از کارکرد کارآمد و مؤثر سازمان پشتیبانی کنند (ون نوین و

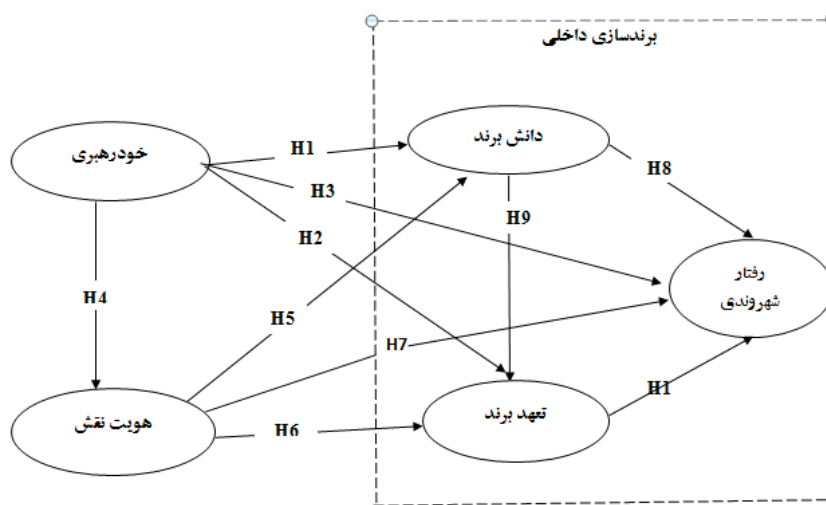
---

1. Isaksson & Woodside  
 2. Erkmen & Hancer  
 3. Allen & Meyer  
 4. Fernandez-Lores et al  
 5. Raju et al



همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). رفتار شهروندی برند، رفتار هدفمند کارمند خارج از تمایل بخش و یا برای برند را نشان می‌دهد. رفتار شهروندی برند شامل رفتاری می‌شود که بر موضوعات درون سازمانی مانند: شکایت نکردن و کمک به همکاران، بدون تمایل به پاداش تمرکز دارند. علاوه بر این، رفتار از راه دور هماهنگ می‌شود (نیرومالی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). مرور بر بازاریابی خدمات، برندسازی کارمند و ادبیات رفتار سازمانی اصطلاحات متعددی را نشان می‌دهد که با رفتار شهروندی برند ارتباط نزدیکی دارند اما از نظر مفهومی با هم فرق دارند. رفتار برندسازی، رفتار مشتری مدار و عملکرد فرانشس مستقیم مشتری (مولکی و ولکینسون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷).

### مدل مفهومی پژوهش



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش منبع: اقتباس شده از ژانگ و زو (۲۰۲۱)

### فرضیه‌های پژوهش

- ۱- خودرهبری کارکنان بر دانش برند آنان در هتل‌های ۵ ستاره مشهد تأثیر معناداری دارد.
- ۲- خودرهبری کارکنان بر تعهد به برند آنان در هتل‌های ۵ ستاره مشهد تأثیر معناداری دارد.

- ۳- خودرهبری کارکنان بر رفتار شهروندی برند آنان در هتل‌های ۵ ستاره مشهد تأثیر معناداری دارد.
- ۴- خودرهبری کارکنان بر هویت نقش آنان در هتل‌های ۵ ستاره مشهد تأثیر معناداری دارد.
- ۵- هویت نقش بر دانش برند کارکنان در هتل‌های ۵ ستاره مشهد تأثیر معناداری دارد.
- ۶- هویت نقش بر تعهد به برند کارکنان در هتل‌های ۵ ستاره مشهد تأثیر معناداری دارد.
- ۷- هویت نقش بر رفتار شهروندی برند کارکنان در هتل‌های ۵ ستاره مشهد تأثیر معناداری دارد.
- ۸- دانش برند کارکنان بر رفتار شهروندی برند آنان در هتل‌های ۵ ستاره مشهد تأثیر معناداری دارد.
- ۹- دانش برند کارکنان بر تعهد برند آنان در هتل‌های ۵ ستاره مشهد تأثیر معناداری دارد.
- ۱۰- تعهد به برند کارکنان بر رفتار شهروندی برند آنان در هتل‌های ۵ ستاره مشهد تأثیر معناداری دارد.
- ۱۱- خود رهبری کارکنان از طریق هویت نقش بر دانش برند آنان در هتل‌های تأثیر معناداری دارد.
- ۱۲- خود رهبری کارکنان از طریق هویت نقش بر تعهد برند آنان در هتل‌های تأثیر معناداری دارد.
- ۱۳- خود رهبری کارکنان از طریق هویت نقش بر رفتار شهروندی برند آنان در هتل‌های تأثیر معناداری دارد.

### روش پژوهش

این پژوهش به لحاظ هدف از نوع کاربردی و از حیث روش توصیفی و همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان هتل‌های ۵ ستاره در شهر مشهد می‌باشد که تعداد کل آن‌ها ۱۷۱ نفر است. براساس جدول مورگان حجم نمونه آماری ۱۲۰ نفر مشخص شد که به روش نمونه‌گیری تصادفی پرسشنامه‌ها توزیع و تکمیل گردید. در این پژوهش از پرسشنامه استاندارد ژانگ و زو (۲۰۲۱) استفاده شد. جهت روایی پرسشنامه از روایی صوری و تأیید خبرگان و اساتید استفاده شد و همچنین روایی سازه با استفاده از بارهای عاملی انجام گرفت. جهت پایایی ابزار پژوهش از آلفای کرونباخ استفاده شد که در نهایت روایی و پایایی تأیید شد. (جدول ۱)

جدول ۱. نتایج روابی و پایایی

آلفای کرونباخ	KMO	معناداری آزمون بارتلت	بار عاملی	گویه	
۰/۷۹۹۸	۰/۶۹۸	۰/۰۰۰۱	۰/۸۶۳	۱	خودرهبری
			۰/۷۳۸	۲	
			۰/۸۶۸	۳	
			۰/۹۱۸	۴	
			۰/۸۴۷	۵	
			۰/۸۱	۶	
			۰/۸۸۴	۷	
			۰/۶۶۵	۸	
			۰/۷۸۵	۹	
			۰/۸۸۸	۱۰	
			۰/۷۵۴	۱۱	
			۰/۶۶۳	۱۲	
			۰/۸۲۹	۱۳	
			۰/۸۵۱	۱۴	
۰/۷۸۸۳	۰/۷۱۴	۰/۰۰۰۱	۰/۵۴۸	۱۵	هویت نقش
			۰/۵۸۸	۱۶	
			۰/۷۶۷	۱۷	
۰/۷۹۴۷	۰/۶۹۹	۰/۰۰۰۱	۰/۷۴۷	۱۸	دانش برند
				۱۹	
			۰/۸۹۲	۲۰	
			۰/۸۷۵	۲۱	
۰/۷۵۱۹	۰/۷۳۴	۰/۰۰۰۱	۰/۵۱	۲۲	تعهد برند
			۰/۵۴۱	۲۳	
			۰/۵۱۶	۲۴	
			۰/۷۶۲	۲۵	
۰/۸۵۱۴	۰/۷۵۳	۰/۰۰۰۱	۰/۶۱۸	۲۶	رفتار شهروندی برند
			۰/۸۱	۲۷	
			۰/۷۷۶	۲۸	
			۰/۸۰۳	۲۹	
			۰/۸۱۱	۳۰	
			۰/۷۸۷	۳۱	
			۰/۷۷۱	۳۲	
			۰/۸۶	۳۳	
			۰/۸۹	۳۴	

منبع: یافته‌های پژوهش

طبق جدول ۱ بار عاملی کلیه ابعاد در شکل بالاتر از ۰/۳ است. شاخص برازش  $\chi^2/df$  معادل ۱/۶۲ شده است، (میزان مطلوب این شاخص عددی است کمتر از ۰/۳) همچنین مقدار آماره RMSEA معادل ۰/۰۴ است (این شاخص به جذر واریانس خطای تقریبی است و میزان مطلوب آن برای برازش مدل ساختاری عددی است بین ۰/۰۳ تا ۰/۰۸). ضمناً سطح معنی‌داری آزمون یا همان پی-ویو<sup>۱</sup> که معادل ۰/۰۰۰۱ گردیده است، تا این مرحله می‌توان نتیجه گرفت که، مدل از برازش مناسبی برخوردار است و پنج مؤلفه مربوط به پرسشنامه به طور مجزا قابل تحلیل هستند. بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان به روایی تأییدی ادعان داشت.

### یافته‌ها

### یافته‌های توصیفی

در جدول ۲ خلاصه ویژگی‌های جمعیت شناختی پژوهش گزارش شده است.

جدول ۲. متغیرهای جمعیت شناختی

جنسیت	فراوانی	درصدفراوانی
آقا	۶۸	۵۶/۷
خانم	۵۲	۴۳/۳
مدرک تحصیلی		
دیپلم	۵	۰
فوق دیپلم	۱۱	۱۰
کارشناسی	۵۹	۵۶/۷
کارشناسی ارشد و بالاتر	۶۵	۳۳/۳
سن		
بین ۲۰-۳۰ سال	۳۹	۴۰
بین ۳۱-۴۰ سال	۸۶	۴۶/۶
بین ۴۱-۵۰ سال	۱۹	۶/۷
بین ۱ تا ۳ سال	۰	۰
بین ۳ تا ۵ سال	۳۶	۳۰
بیشتر از ۵ سال	۸۰	۶۶/۷

منبع: یافته‌های پژوهش

## یافته‌های استنباطی

## آزمون فرض نرمال بودن متغیرها

در هر پژوهشی لازم است محقق قبل از انجام آزمون‌های آماری از وضعیت توزیع متغیر (نرمال یا غیرنرمال بودن) تحت بررسی اطمینان پیدا کند، در صورتی که توزیع متغیر تحت بررسی نرمال باشد استفاده از آزمون‌های کمی و پارامتری توصیه می‌شود و در صورتی که توزیع غیرنرمال باشد استفاده از آزمون‌های غیرپارامتری توصیه می‌شود. در جدول زیر محقق با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنف<sup>۱</sup> به بررسی توزیع متغیرهای تحت بررسی پرداخته است. نتایج حاکی از نرمال بودن داده‌ها بوده و از نرم افزار لیزرل و آزمون‌های پارامتری استفاده شد.

جدول ۳. آزمون کولموگروف اسمیرنف متغیرهای تحقیق

نتیجه	آزمون کولموگروف-اسمیرنف		متغیرهای تحقیق	ردیف
	سطح معنی‌داری	آماره Z		
نرمال	۰/۱۳۱	۱/۱۶۸	خودرهبری	۱
نرمال	۰/۲۰۷	۱/۰۰۱	هویت نقش	۲
نرمال	۰/۱۹۸	۱/۰۳۹	دانش برند	۳
نرمال	۰/۱۵۲	۱/۱۱	تعهد برند	۴
نرمال	۰/۰۵۱	۱/۳۳۴	رفتار شهروندی برند	۵

منبع: یافته‌های پژوهش

## نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

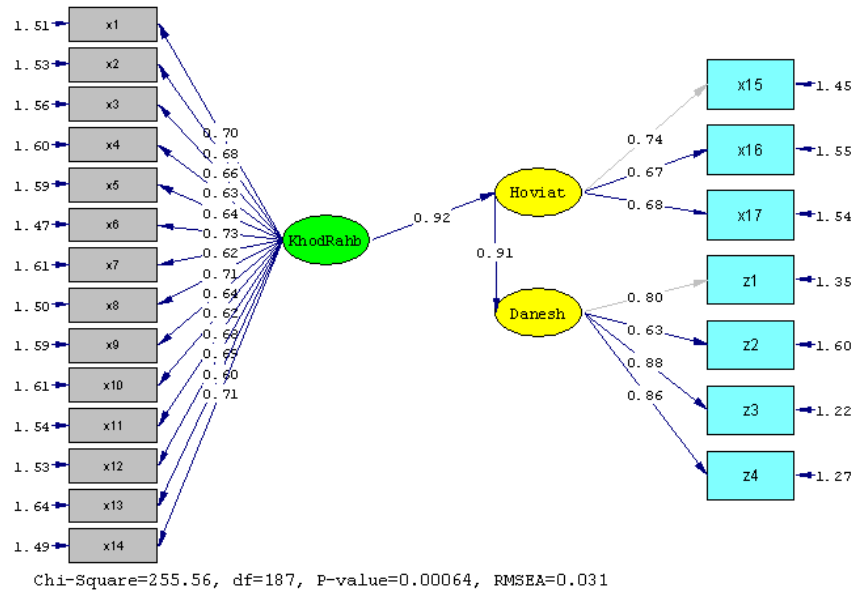
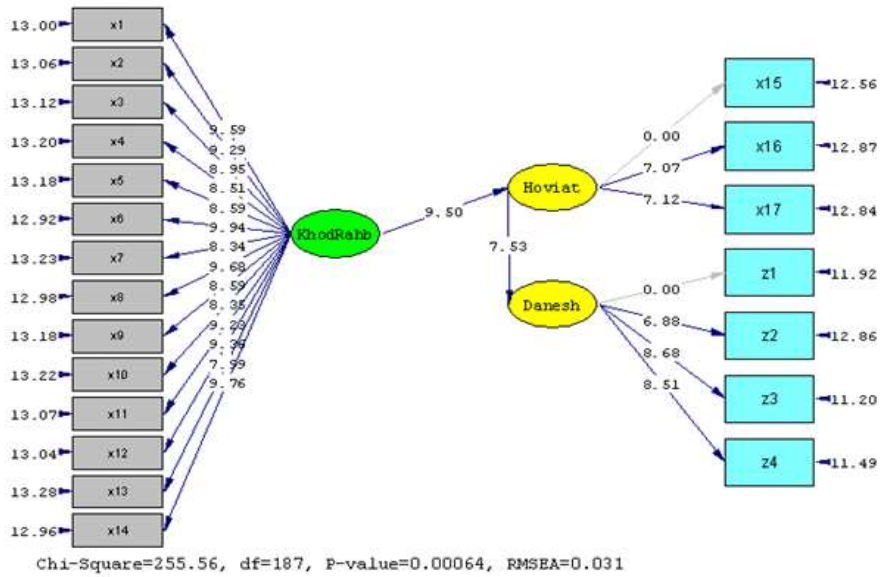
در ابتدا محقق به آزمون همبستگی میان متغیرها پرداخته است که با توجه به جدول ۳ همبستگی بالایی بین متغیرهای پژوهش وجود دارد.

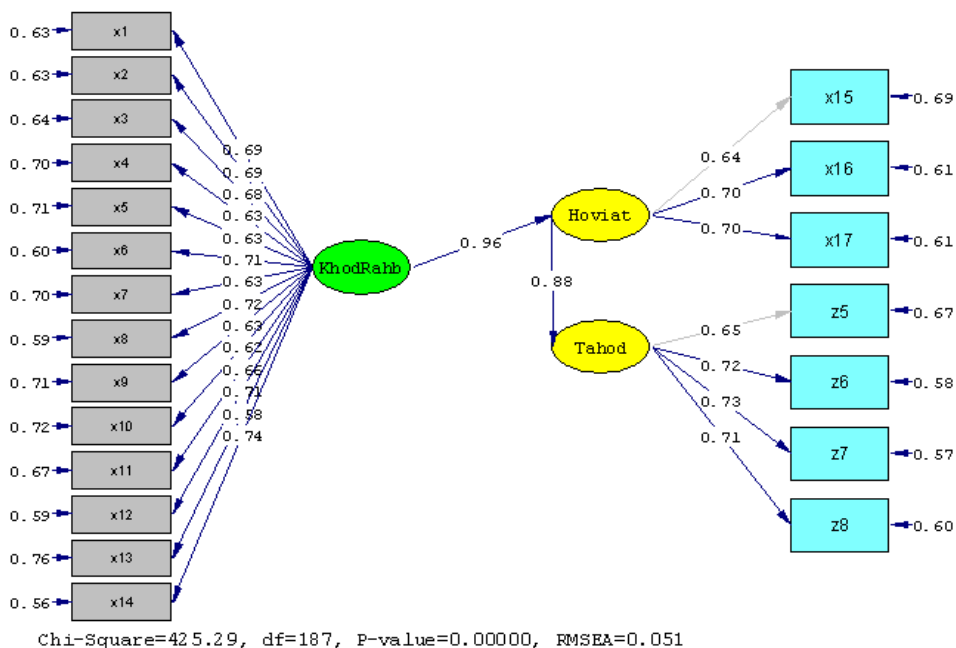
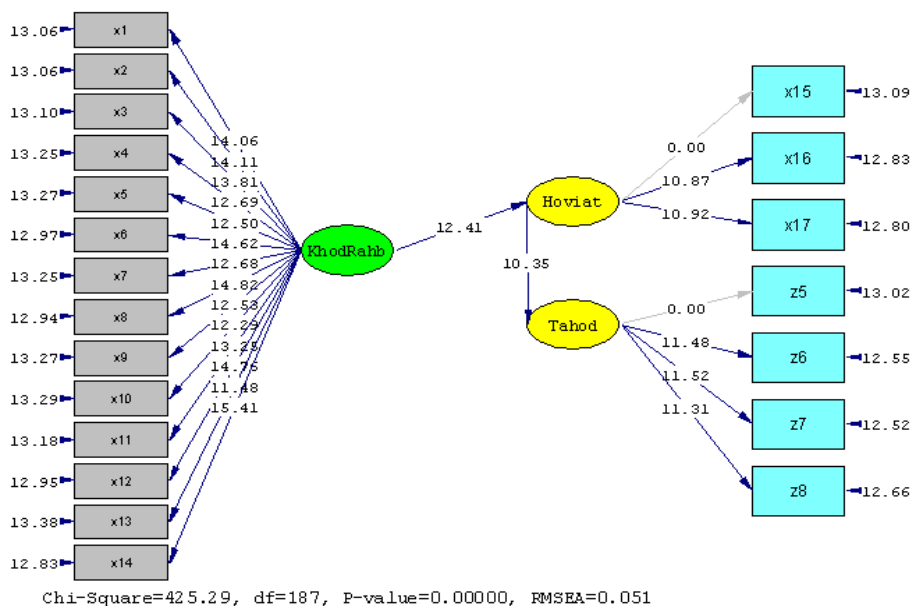
جدول ۳. نتایج تحلیل همبستگی متغیرهای پژوهش

متغیر	خودرهبی	هویت نقش	دانش برند	تعهد برند	رفتار شهروندی برند
خودرهبی	۱	۰/۴۸۷	۰/۵۹۱	۰/۷۰۱	۰/۶۱۵
هویت نقش	*	۱	۰/۷۴۷	۰/۶۵۲	۰/۷۰۱
دانش برند	*	*	۱	۰/۷۲۲	۰/۷۲۵
تعهد برند	*	*	*	۱	۰/۶۶۷
رفتار شهروندی برند	*	*	*	*	۱

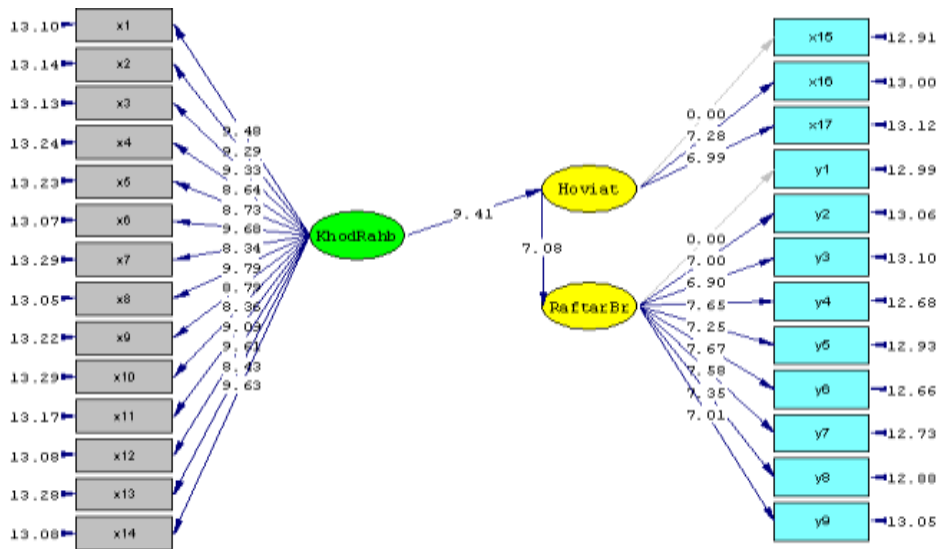
منبع: یافته‌های پژوهش

در ادامه خروجی‌های نرم‌افزار لیزرل<sup>۱</sup> در حالت ضرایب مسیر و آماره t گزارش شده است که دلالت بر تأثیر متغیرها بر یکدیگر دارد.

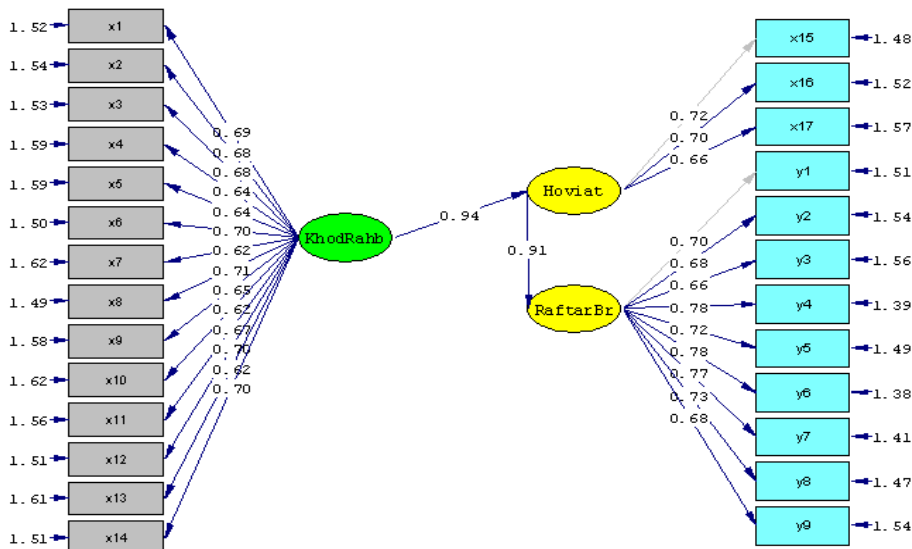








Chi-Square=443.85, df=297, P-value=0.00000, RMSEA=0.036



Chi-Square=443.85, df=297, P-value=0.00000, RMSEA=0.036

شکل ۲. ضرایب مسیر و آماره  $\chi^2$  (منبع: یافته‌های پژوهش)

جدول ۴. نتایج فرضیه‌ها

فرضیه	فرضیه	ضریب مسیر	معناداری	تأیید یا رد فرضیه
اول	تأثیر خودرهبری کارکنان بر دانش برند آنان	۰/۷۹	۱۳/۴۷	تأیید
دوم	تأثیر خودرهبری کارکنان بر تعهد به برند آنان	۰/۸۰	۱۳/۰۹	تأیید
سوم	تأثیر خودرهبری کارکنان بر رفتار شهروندی برند آنان	۰/۸۸	۸/۷۷	تأیید
چهارم	تأثیر خودرهبری کارکنان بر هویت نقش آنان	۰/۷۸	۱۳/۲۰	تأیید
پنجم	تأثیر هویت نقش بر دانش برند کارکنان	۰/۶۷	۱۵/۸۲	تأیید
ششم	تأثیر هویت نقش بر تعهد به برند کارکنان	۰/۸۱	۱۱/۳۷	تأیید
هفتم	تأثیر هویت نقش بر رفتار شهروندی برند کارکنان	۰/۸۲	۱۲/۶۲	تأیید
هشتم	تأثیر دانش برند کارکنان بر رفتار شهروندی برند آنان	۰/۷۹	۱۱/۷۷	تأیید
نهم	تأثیر دانش برند کارکنان بر تعهد برند آنان	۰/۷۳	۹/۲۴	تأیید
دهم	تأثیر تعهد به برند کارکنان بر رفتار شهروندی	۰/۸۶	۱۱/۳۲	تأیید
یازدهم	تأثیر خودرهبری کارکنان از طریق هویت نقش بر دانش برند	۰/۹۲	۹/۵۰	تأیید
دوازدهم	تأثیر خودرهبری کارکنان از طریق هویت نقش بر تعهد برند	۰/۹۶	۱۲/۴۱	تأیید
سیزدهم	خودرهبری کارکنان از طریق هویت نقش بر رفتار شهروندی برند	۰/۹۴	۹/۴۱	تأیید

منبع: یافته‌های پژوهش

### نتیجه‌گیری

خودرهبری فرایندی است که افراد خودشان را تحت تأثیر قرار می‌دهند تا به خودهویتی و خودانگیزی لازم برای انجام فعالیت‌ها با استفاده از روش‌های مطلوب دست یابند؛ لذا هدف این پژوهش بررسی تأثیر خود رهبری بر پیامدهای برندسازی داخلی از طریق هویت نقش در هتل‌های ۵ ستاره شهر مشهد بوده است، که برای این منظور فرضیه سازی شده است.

نتیجه فرضیه اول نشان داد خودرهبری کارکنان بر دانش برند کارکنان در هتل‌های ۵ ستاره مشهد تأثیر دارد. از آنجایی که خود رهبری کارکنان منجر به توانمندی آنان شده و قابلیت‌های آنان را به فعلیت می‌رساند می‌تواند دانش آنان را نیز ارتقا دهد، به عبارت دیگر وقتی خودرهبری در یک مجموعه درست اجرا می‌شود که فرد نسبت به برند آن مجموعه آگاه بوده و برای تداوم آن تلاش نماید. نتایج این پژوهش با تحقیقات داخلی رحمانی (۱۳۹۹) و شریفی بمرود (۱۳۹۸) و تحقیقات خارجی آدامو و همکاران (۲۰۲۱) و ژانگ و ژو (۲۰۲۱) همسو و همراستا می‌باشد. با توجه به تأیید تأثیر خودرهبری کارکنان بر دانش برند

می‌توان اینگونه عنوان کرد که رهبری شخصی باعث بهبود نگرش‌ها و رفتارهای مربوط به کار می‌شود و کارمندان از یک سلسله مراتب یادگیری استاندارد برای ایجاد ارتباط با نام تجاری پیروی می‌کنند. به عبارت دیگر، برای این که کارکنان رفتار مداوم با ارزش‌های برند داشته باشند، ابتدا باید برند را کاملاً بشناسند و پیوند عاطفی عمیقی با آن داشته باشند. این یافته‌ها بینش مهمی را برای صنعت هتلداری در جهت پرورش نتایج مطلوب برند داخلی فراهم می‌کند. از این رو به مدیران هتل‌های ۵ ستاره پیشنهاد می‌گردد؛ گوش فرادادن به گلابه و معضلات کارکنان سازمان که باعث می‌شود اطلاعات و داده‌ها در درون سازمان گردش پیدا کند و بهتر است به صورت گزارشی در اختیار کارکنان قرار بگیرد. رفتار مدیران که انعکاسی از ارزش‌ها و تعهدات برند می‌باشد باید به صورت الگویی برای کارکنان باشد. برگزاری جلسات آموزشی و آگاهی کارکنان از مأموریت و ارزش‌های سازمان که کمک به درونی سازی ارزش‌ها می‌شود. پیام‌ها و شعارهایی که برای ذینفعان و مشتریان ارسال می‌گردد باید برای کارکنان نیز فرستاده و تقویت گردد.

نتیجه فرضیه دوم نشان داد خودرهبری کارکنان بر تعهد به برند کارکنان در هتل‌های ۵ ستاره مشهد تأثیر دارد. نتایج این تحقیق با تحقیقات داخلی بهزادی و همکاران (۱۳۹۸) و شریفی بمرود (۱۳۹۸) و تحقیقات خارجی ژانگ و ژو (۲۰۲۱) همسو و همراستا می‌باشد. تأیید فرضیه این ادعا را دارد، که تعهد برند برای موفقیت در برندسازی داخلی ضروری است. این یک سهم مهم نظری است زیرا کارمندان بعید است سفیر برند شوند، مگر این که برند را عمیقاً درک کرده و به آن متعهد و پایبند باشند. همچنین کارکنان متعهد عملکرد قوی‌تر و رضایت مشتری را بیشتر را فراهم می‌کنند. از این رو به مدیران هتل‌های ۵ ستاره در شهر مشهد توصیه می‌گردد؛ با توجه به تأیید فرضیه و تأثیر خودرهبری کارکنان بر تعهد به برند پیشنهاد می‌گردد: حل مسائل مرتبط با کار و پیدا کردن راه حل مسائل توسط کارکنان؛ تصمیم‌گیری در خصوص برنامه‌های اساسی سازمان با نظرخواهی از همه کارکنان؛ سازگاری فعالیت و وظایف کارکنان با ارزش‌های سازمان.

نتیجه فرضیه سوم نشان داد خودرهبری کارکنان بر رفتار شهروندی برند کارکنان در هتل‌های ۵ ستاره مشهد تأثیر دارد. نتایج این تحقیق با تحقیقات داخلی نوشادی (۱۳۹۷) و گوهرخویی و سلماسی (۱۳۹۸)

و تحقیقات خارجی ژانگ و ژو (۲۰۲۱) و فییر و همکاران (۲۰۲۱) همسو و همراستا می‌باشد. با توجه به تأیید فرضیه اگر کارکنان به خوبی خود را بازنگری کنند و اهداف چالشی داشته باشند و فعالیت‌های برندسازی داخلی در هتل‌ها نیز پیگیری و به درستی انجام شود باعث تقویت وفاداری به کارکنان به برند می‌شود که منجر به بروز رفتارهایی دلسوزانه نسبت به هتل و برند از سوی کارکنان می‌شود که همان رفتار شهروندی برند می‌باشد، از این رو به مدیران هتل‌های ۵ ستاره پیشنهاد می‌گردد: یک سیستم پاداش سازمانی که از مشوق‌های فردی و تیمی استفاده می‌کند، می‌تواند به منظور تقویت خود رهبری در حالی که به کار تیمی آسیب نمی‌رساند، طراحی شود. ایجاد حس تعلق به برند و وفاداری به برند در کارکنان. نتیجه فرضیه چهارم نشان داد خودرهبری کارکنان بر هویت کارکنان در هتل‌های ۵ ستاره مشهود تأثیر دارد. نتایج این تحقیق با تحقیقات داخلی شربتی (۱۳۹۸) و خلیل‌نژاد و همکاران (۱۳۹۶) و تحقیقات خارجی ژانگ و ژو (۲۰۲۱) همراستا می‌باشد. با توجه به تأیید فرضیه و تأثیر خودرهبری کارکنان بر هویت آنان می‌توان بیان کرد که ارتباط صمیمی و تسهیم اطلاعات بین کارکنان حس مهم بودن به آن‌ها القا کرده و باعث اعتماد به نفس در افراد می‌شود. در اینجا باید به نیروهای متخصص و مستعد توجه و به آن‌ها ایفای نقش و ارائه بازخور کرد تا خود را نشان دهند. از این رو به مدیران و کارمندان هتل‌های ۵ ستاره پیشنهاد می‌گردد: مشخص کردن اهداف و پیگیری اهداف و همچنین پایش عملکرد کارکنان که خود موجب مدیریت رفتار و خودمحوری در افراد می‌گردد. توانمندسازی کارکنان به عنوان یک ساز و کار در خودرهبری شناخته می‌شود که از طریق آموزش و تمرین پیشنهاد می‌گردد؛ تجسم نحوه انجام کارها قبل از شروع به کار و ارزیابی مفروضات و باورها در سازمان.

نتیجه فرضیه پنجم نشان داد هویت نقش بر دانش برند کارکنان در هتل‌های ۵ ستاره مشهود تأثیر دارد. نتایج این تحقیق با تحقیق خارجی ژانگ و ژو (۲۰۲۱) همسو می‌باشد. با توجه به تأیید فرضیه و تأثیر هویت نقش بر دانش برند کارکنان در هتل‌ها پیشنهاد می‌گردد: از آنجا که هویت نقش برای تأثیر خود رهبری بر دانش برند و تعهد در برند شناخته شد، مدیران هتل‌ها می‌توانند از طریق برانگیختن هویت نقش کارکنان به عنوان قهرمان برند، دانش برند و تعهد برند را ارتقا دهند. بررسی مداوم نحوه انجام دادن کارها و پیشرفت برنامه‌های سازمانی؛ افزایش میزان حمایت و راهنمایی‌های دریافت شده در سازمان.

نتیجه فرضیه ششم نشان داد هویت نقش بر تعهد به برند کارکنان در هتل‌های ۵ ستاره مشهد تأثیر دارد. نتایج این تحقیقات خارجی ژانگ و ژان (۲۰۲۱)، ژانگ و بای (۲۰۱۸) و گراس و همکاران (۲۰۱۸) همسو و همراستا می‌باشد. با توجه به تأیید فرضیه و تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد که انجام و پذیرش اهداف چالش برانگیز و خاص می‌تواند به طور مؤثر تأثیر چشم‌گیری در ایجاد انگیزه و عملکرد فرد داشته که خود باعث می‌گردد کارکنان خود محور باشند و همچنین با برندسازی داخلی کارکنان خود را از لحاظ فکری و رفتاری جزئی از برند می‌دانند و تعهد به برند که درک برند و شناخت نیازها و خواسته‌های مشتریان و تفهیم مسئولیت برای وفای به عهد برند را در آن‌ها ایجاد می‌کند. از این رو پیشنهاد می‌گردد: الهام بخشی همه کارکنان جهت تفکر درباره برنامه‌های سازمان؛ تفکر، بحث و تبادل نظر در خصوص اهداف سازمان.

نتیجه فرضیه هفتم نشان داد هویت نقش بر رفتار شهروندی برند کارکنان در هتل‌های ۵ ستاره مشهد تأثیر دارد را می‌پذیریم. نتایج این تحقیق با تحقیق خارجی ژانگ و ژو (۲۰۲۱) همسو می‌باشد. با توجه به تأیید هویت نقش بر رفتار شهروندی برند می‌توان بیان کرد که کارکنان در شغل خود مهارت داشته باشند و در پی تخصصی کردن شغل خود باشند و برای حل مسائل و تصمیم‌گیری توان و دانش کافی برای انجام امور داشته باشند موجب بروز رفتارهای مطلوبی می‌شود که عملکرد شخص را بالا برده و هویت حرفه‌ای نیز به طبع آن افزایش پیدا کند. از این پیشنهاد می‌شود: شغل به گونه‌ای تعریف شود که خود شغل و کارراه شغلی آن در نظر مشاغل معنادار و با اهمیت جلوه کند؛ که خود باعث می‌شود فرد درگیری شغلی را نوعی پاداش طبیعی تلقی کند؛ در شرح شغل و شرایط احراز مشاغل خود باید به معناداری شغل و تناسب نیازها و خواسته‌های فردی کارکنان توجه کنند؛ ارزیابی عملکرد کارکنان به طور منطقی، هدفمند و متناسب با سهم آن‌ها در موفقیت سازمان.

نتیجه فرضیه هشتم نشان داد دانش برند کارکنان بر رفتار شهروندی برند کارکنان در هتل‌های ۵ ستاره مشهد تأثیر دارد. نتایج این تحقیق با تحقیقات داخلی شریفی و همکاران (۱۳۹۹) و ابوعلی و موجودی (۱۳۹۹)، فلاحی و همکاران (۱۳۹۹) و با تحقیقات خارجی ژانگ و ژو (۲۰۲۱) و فییر و همکاران (۲۰۲۱)، آدامو و همکاران (۲۰۲۰) همسو و همراستا می‌باشد. با توجه به تأیید فرضیه و تأثیر دانش برند کارکنان بر

رفتار شهروندی برند می‌توان گفت که داشتن یک راهبرد برای تعریف رفتارهای شهروندی و مصداق‌های آن در هر سازمان و سپس اجرای این راهبرد با خطومشی‌های اجرایی مشخص، می‌تواند سازمان‌ها را در سوق دادن کارکنان به بروز رفتارهای شهروندی سازمانی توأم با انجام وظایف عادی یاری کند. از این رو به مدیران هتل‌های پیشنهاد می‌گردد: افزایش خودآگاهی که منجر به شناسایی رفتارهای مثبت و مؤثر می‌شود؛ تقویت ارتباطات داخلی و درون سازمانی توصیه می‌گردد.

نتیجه فرضیه نهم نشان داد دانش برند بر تعهد به برند کارکنان در هتل‌های ۵ ستاره مشهد تأثیر دارد. نتایج این تحقیق با تحقیقات داخلی رستگار و همتی (۱۳۹۹)، شریفی بمرود (۱۳۹۸) و تحقیقات خارجی ژانگ و ژو (۲۰۲۱) و نگوین و همکاران (۲۰۱۹) همسو و همراستا می‌باشد. با توجه به تأیید فرضیه می‌توان بیان کرد که هر چه از طریق برندسازی داخلی کارکنان نگرش مثبت‌تری نسبت به برند سازمان داشته باشند و با احتمال بیشتری تصویر سازمان را در فعالیت‌های کاری خود می‌گنجانند و این حس در آن‌ها تعهد و وفاداری به سازمان را افزایش می‌دهد. از این رو به مدیران هتل‌های ۵ ستاره در شهر مشهد پیشنهاد می‌گردد: احساس وابستگی و نمایندگی شرکت بودن در کارکنان تقویت گردد؛ مهارت، توان و دانش کافی برای انجام کارها یا حل مسائل و تصمیم‌گیری سریع را کسب کنند؛ تسهیم اطلاعات مرتبط با سازمان و برند آن در بین کارکنان و دسترسی سریع و آسان به اطلاعات.

نتیجه فرضیه دهم نشان داد تعهد به برند کارکنان بر رفتار شهروندی برند کارکنان در هتل‌های ۵ ستاره مشهد تأثیر دارد. نتایج این تحقیق با تحقیقات داخلی فلاح و همکاران (۱۳۹۹)، شیرازی و صادقی (۱۳۹۶) و تحقیقات خارجی ژانگ و ژو (۲۰۲۱) و گراس و همکاران (۲۰۱۸) نیز همسو و همراستا می‌باشد. با توجه به تأیید فرضیه و تأثیر تعهد به برند کارکنان بر رفتار شهروندی برند تأثیرگذار است پیشنهاد می‌گردد: تقویت انعطاف‌پذیری و چابکی را در کارکنان؛ تشویق تعهد و احساس تکلیف در کارکنان؛ اعتماد به توانایی، کارآمدی و شایستگی‌های کارکنان جهت خوب انجام دادن کارها.

نتیجه فرضیه یازدهم نشان داد هویت نقش در رابطه خود رهبری کارکنان با دانش برند تأثیر دارد. نتایج این تحقیق با تحقیقات داخلی ابوعلی و موجودی (۱۳۹۹) و رحمانی (۱۳۹۹) و تحقیقات خارجی تراجیلو و همکاران (۲۰۱۶)، چانگ و همکاران (۲۰۱۵) و ژانگ و ژو (۲۰۲۱) همسو می‌باشد. لذا پیشنهاد می‌شود:

کارکنان ایده‌های خود را در مورد نحوه بهبود تجربه مشتریان از نام‌تجاری به اشتراک بگذارند که باعث افزایش اطلاعات کارکنان می‌شود. ایجاد محیط‌های خلاق و مشارکتی برای کارکنان؛ انجام بازنگری در پست‌های سازمانی با هدف غنی‌سازی شغلی و تجدید نظر در عناوین آن‌ها، که می‌تواند در افراد حس رضایت و تعهد را تقویت کند.

نتیجه فرضیه دوازدهم نشان داد هویت نقش در رابطه خود رهبری کارکنان با تعهد به برند تأثیر دارد. نتایج این تحقیق با تحقیقات داخلی رستگار و همتی (۱۳۹۹) و بهزادی و همکاران (۱۳۹۸) و با تحقیقات خارجی ژانگ و ژو (۲۰۲۱) و عدلیه و سنگال (۲۰۱۹) همسو و همراستا می‌باشد. با توجه به تأیید فرضیه می‌توان گفت چنانچه کارکنان از لحاظ عاطفی به سازمان خود وابسته باشند، خود را درمقابل سرنوشت سازمان مسئول دانسته و با انگیزه و علاقه بیشتر و فراتر از وظایف مقرر در شرح شغلی خود، به ارائه خدمات با کیفیت می‌پردازند. از این رو به مدیران هتل‌ها پیشنهاد می‌گردد: ظاهر شخصی کارکنان به طور کلی مطابق با نام تجاری سازمان باشد؛ در نظر گرفتن وظایف چالشی جهت انجام کار برای کارکنان.

نتیجه فرضیه سیزدهم نشان داد هویت نقش در رابطه خود رهبری کارکنان با رفتار شهروندی برند تأثیر دارد. نتایج این تحقیق با تحقیقات داخلی نوشادی (۱۳۹۷) و شریفی بمرود (۱۳۹۸) و تحقیقات خارجی ژانگ و ژو (۲۰۲۱)، کینگ و فانگسو (۲۰۱۳) و ویجرنیکا (۲۰۱۸) همسو می‌باشد. با توجه به تأیید فرضیه خودرهبری و خودمدیریتی اگر در جنبه‌های روانشناختی و فراشناختی و مهارتی با تحقق توسعه فردی باشد موجب می‌شود که فرد با تسلط و توانمندی بیشتری در مواجهه با موقعیت‌های فردی، شغلی و سازمانی رفتار کند و زمانی که منابع انسانی سازمان به چنین صفات و مهارت‌هایی آراسته باشند، زمینه توسعه و تعالی پایدار را فراهم می‌آورد. از این رو پیشنهاد می‌گردد: افرادی که تمایل به مسئولیت‌پذیری و خود توسعه‌ای و یادگیری را دارند جذب و استخدام گردد؛ به منظور ایجاد انتظارات مناسب از خود و رفتارهای مطابق با برند، مدیران کمک کنند تا کارمندان خود و نقش‌هایشان را در ایجاد برند سازمان بشناسند.

## منابع

- ابوعلی، سرور؛ و موجودی، امین. (۱۳۹۹). «بررسی تأثیر رهبری برند و برندگذاری داخلی بر رفتار شهروندی برند با نقش میانجی دانش برند مورد مطالعه: هتل‌های بین المللی پارس». کنفرانس بین المللی مدیریت، گردشگری و تکنولوژی.
- ابیلی، خدایار؛ خباره، کبری؛ مزاری، ابراهیم؛ و گرایلی، بیژن. (۱۳۹۵). «نقش خودرهبری و خودمدیریتی بر سرمایه‌های انسانی سازمان‌های خدماتی دولتی (مطالعه موردی: وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی)». فصلنامه مدیریت بازرگانی، دوره ۸، شماره ۱، صص ۹۳-۱۱۲.
- بابایی، محمدباقر. (۱۳۹۷). «هدایت و رهبری از دیدگاه قرآن و راهبردهای آن». فصلنامه مدیریت اسلامی، دوره ۲۶، شماره ۱، صص ۶۱-۱۰۵.
- بهزادی، مریم؛ عابدی، احسان؛ و هاشمی، سید محمود. (۱۳۹۸). «بررسی پیامدهای رفتاری/نگرشی مدیریت برند داخلی میان کارکنان فروش شرکت فرمند». فصلنامه مدیریت بازرگانی، دوره ۱۱، شماره ۳، صص ۵۰۵-۵۲۴.
- خلیل نژاد، شهرام؛ اصلانی، افراشته؛ و شجاعی، محمدحسین. (۱۳۹۶). «تأثیر مدیریت برند داخلی بر رفتارهای شهروندی سازمانی در صنعت هتلداری: نقش میانجی هویت سازمانی و عجزین شدن با شغل». فصلنامه گردشگری و توسعه، دوره ۶، شماره ۴، صص ۱۸۰-۲۰۰.
- رحمانی، سمیرا. (۱۳۹۹). «تأثیر رهبری برند و برندسازی داخلی بر رفتار شهروندی برند با نقش میانجی دانش برند و رضایت شغلی کارکنان»، پایان نامه کارشناسی ارشد موسسه آموزش عالی غزالی، قزوین، ایران.
- رستگار، عباسعلی؛ و همتی، مریم. (۱۳۹۹). «تأثیر اجزای برندسازی داخلی بر عملکرد برند با نقش میانجی تعهد به برند». دومین کنفرانس بین المللی نوآوری در مدیریت کسب و کار و اقتصاد.
- سپهوند، رضا؛ محمدیانی، زهرا؛ و موید، انیس. (۱۳۹۸). «تأثیر خودرهبری بر قابلیت استخدام‌پذیری». فصلنامه توانمندسازی سرمایه انسانی، دوره ۲، شماره ۴، صص ۳۰۸-۳۰۱.
- شربتیه، مهدی. (۱۳۹۸). «تأثیر مدیریت برندسازی داخلی بر رفتارهای شهروندی سازمانی و هویت سازمانی مورد مطالعه: فروشگاه‌های افق کوروش شهر مشهد». پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه پیام نور استان خراسان رضوی.
- شریفی بمرود، ژاله. (۱۳۹۸). «تأثیر رهبری برندگرا بر تعهد کارکنان به برند از طریق تناسب کارکنان با برند، قراردادهای روانشناختی و دانش کارکنان از برند مورد مطالعه: بانک اقتصاد نوین». پایان نامه کارشناسی ارشد موسسه آموزش عالی حکیم طوس، مشهد، ایران.



شیرازی، علی؛ و صادقی، فرشته. (۱۳۹۶). «بررسی تأثیر هویت برند خدماتی بر افتخار به برند با میانجی‌گری تعهد به برند و رفتار شهروندی برند (بیمارستان‌های آریا و ۲۲ بهمن شهر مشهد)». فصلنامه مدیریت برند، سال ۴، شماره ۹، صص ۷۹-۱۰۶.

عزیزآبادی، ابوالفضل؛ مرتضوی، سعید؛ انصاری اول، محمدعلی؛ و رحیم‌نیا، فریبرز. (۱۳۹۵). «مدخلی بر ویژگی‌های رهبری اخلاقی در نهج البلاغه». فصلنامه مدیریت اسلامی، دوره ۲۴، شماره ۴، صص ۱۱-۴۲.

علیزاده، حمید؛ طیبی نیارکی، علیرضا؛ یکتا، حسن؛ و رومیانی، سمیرا. (۱۳۹۸). «ارزیابی تأثیر هویت برند بر عملکرد از طریق نقش میانجی مدیریت ارتباط با مشتری». فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، سال ۳، شماره ۳۱، ص ۳۱.

عابدی، احسان؛ و جمالو، فاطمه. (۱۳۹۶). «بررسی عوامل مؤثر بر هویت برند سازمانی و تأثیر آن بر عملکرد برند و رضایت کارکنان بیمه البرز (مطالعه موردی: کارکنان استان تهران)». فصلنامه مدیریت بازرگانی، دوره ۹، شماره ۳، صص ۶۱۷-۶۴۰.

فلاحی، محمدباقر؛ طباطبایی نسب، سید محمد؛ و سبک‌رو، مهدی. (۱۳۹۹). «تأثیر رهبری برندگرا بر رفتار شهروندی برند در صنعت هتلداری». دو فصلنامه مطالعات اجتماعی گردشگری، سال ۸، شماره ۱۶، صص ۱۱۲-۸۹.

گوهرخویی سلماسی، منصوره. (۱۳۹۸). «تأثیر رهبری برند و برندسازی داخلی بر رفتار شهروندی برند با نقش میانجی دانش برند مورد مطالعه: کارکنان شعب بانک سامان تبریز»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تبریز.

میرکمالی، سیدمحمد؛ مزاری، ابراهیم؛ خبازه، کبری؛ و صدیقی، ایراندخت. (۱۳۹۷). «تبیین نقش خودرهبری بر سرمایه‌های انسانی کارکنان مراکز آموزش عالی: تحقیقی موردی درباره دانشگاه تهران». فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات آموزشی و آموزشگاهی، سال ۳، شماره ۱۱، صص ۹-۲۹.

ملکی مین‌باش رزگاه، مرتضی؛ فیض، داود؛ و همتی، مریم. (۱۳۹۵). «توسعه مدل عملکرد برند سازمان بر مبنای بازاریابی داخلی و برندینگ داخلی». فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، دوره ۶، شماره ۲، صص ۱۶۹-۱۹۴.

نوشادی، سیده‌نسرین. (۱۳۹۷). «بررسی رابطه خود رهبری و رفتار شهروندی-سازمانی در بین معلمان»، چهارمین کنفرانس ملی توانمندسازی جامعه در حوزه علوم انسانی و مطالعات مدیریت، تهران، <https://civilica.com/doc/877912>

هادیزاده مقدم، اکرم؛ جمالی‌کاپک، شهرام؛ و رضایی، مرتضی. (۱۳۹۱). «مدل تأثیر برندسازی داخلی بر رفتار شهروندی برند در صنعت هتلداری». فصلنامه پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۱۶، شماره ۳، صص ۲۰۳-۲۲۳.

Adamu, N. Hasmini, A., Abdul Rahman, M. (2020). "The Internal Branding Practices and Employee Brand Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Employee Brand Fit". *J. Environ. Treat. Tech*, 8(1), 99-106.

- Adileh & Çengel. (2019). "Internal branding and brand commitment: the role of years of experience and monthly income". *International Journal of Commerce and Finance*, 5( 1), 79-91.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Aurand T.W., Gorchels L., Bishop T.R. (2005). "Human resource management's role in internal branding: an opportunity for cross-functional brand message symmetry". *Journal of Product and Brand Management*, 14(3),163-169.
- Buil, A., Eva, M, Jorge, M. (2016)." From internal brand management to organizational citizenship behaviors: Evidence from frontline employees in the hotel industry". *Tourism Management*,57, 256-271.
- Burmam, C., Zeplin, S., & Riley, N. (2009). "Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis". *Journal of Brand Management*, 16(4), 264–284.
- Chang, A., Chiang, H. H., & Han, T. S. (2012). "A multilevel investigation of relationships among brand-centered HRM, brand psychological ownership, brand citizenship behaviors, and customer satisfaction". *European Journal of Marketing*, 46(5), 626-662
- Chang, A., Chiang, H.-H., & Han, T.-S. (2015). "Investigating the dual-route effects of corporate branding on brand equity". *Asia Pacific Management Review*, 20(3), 120-129.
- Erkmen, E., & Hancer, M. (2015). "Linking brand commitment and brand citizenship behaviors of airline employees: "The role of trust". *Journal of Air Transport Management*, 42, 47-54.
- Freire., Gonçalves, J. (2021). "The Relationship between Responsible Leadership and Organizational Citizenship Behavior in the Hospitality Industry". *Sustainability*, 13, 4705. <https://doi.org/10.3390/su13094705>
- Garas, S. R. R., Mahran, A. F. A., & Mohamed, H. M. H. (2018). "Internal corporate branding impact on employees' brand supporting behavior". *Journal of Product and Brand Management*, 27(1), 79–95.
- Isaksson, L.E. , Woodside, A.G. (2016). "Capturing complexity in how configurations of firm internal orientations impact corporate social performance outcomes: breaking from the dominant logic of symmetric-variable to asymmetric case-based theory and testing". *Australas. Mark. J.* 24, 300–308.
- Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H., & Griffiths, M. (2015). "Organizational Identification, Work Engagement, and Job Satisfaction". *Journal of Managerial Psychology*, 30(8), 1019-1033. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2013-0359>.
- King, C., & So, K. K. F. (2015). "Enhancing hotel employees' brand understanding and brand-building behavior in China". *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 39(4), 492-516.

- Liu, G, Wai Ko, W, Chapleo, C.(2017). “Managing employee attention and internal branding”. *Journal of Business Research*, 79, 1–11
- Merolla, D., Serpe, R., Stryker, S., & Schultz, P. (2012). “Structural precursors to identity processes: The role of proximate social structures”. *Social Psychology Quarterly*, 75, 149.
- Mulki, J.P., Wilkinson, J.W. (2017). “Customer-directed extra-role performance and emotional understanding: effects on customer conflict, felt stress, job performance, and turnover intentions”. *Australas. Mark. J.* 25, 206–214.
- Nguyen, L., Lu, V., Hill, S., Conduit, J. (2019). "The mediating role of brand knowledge on employees' brand citizenship behavior: Does organizational tenure matter?." *Australasian marketing journal*, 27(3), 169-178.
- Nirmali, K.A.A., Yajid, M.S.A., Khatibi, A., Azam, F., Sudasinghe, S.R.S. (2017). “brand citizenship behaviors: a review on related concepts and empirical implication”. *Research Journal of Business and Management*, 4(3), 267-275.
- Piehler, R., King, C., Burmann, C., & Xiong, L. (2016). “The importance of employee brand understanding, brand identification, and brand commitment in realizing brand citizenship behavior”. *European Journal of Marketing*, 50(9/10), 1575–1601.
- Raju, S. (2017). “Positive and negative effects of affective and continuance brand commitment in a service context”. *Indian Business Research*, 9(2), 133-148.
- Rico, P., Ceridwyn, K., Christoph, B., Lina, X. (2016). “The importance of employee brand understanding, brand identification, and brand commitment in realizing brand citizenship behavior”. *Eur. J. Mark.* 50, 1575–1601.
- Terglav, K., Konečnik Ruzzier, M., Kaše, R., (2016). “Internal branding process: exploring the role of mediators in top management’s leadership–commitment relationship”. *Int. J. Hosp. Manag.* 54, 1–11.
- Van Nguyen, L.T., Lu, V.N., Hill, S.R., Conduit, J. (2019). “The mediating role of brand knowledge on employees brand citizenship behavior: Does organizational tenure matter?”. *Australasian Marketing Journal*, 27(3), 169-178.
- Wijenayaka. (2018).” An Empirical Study; Internal Branding, Brand Commitment and Brand Citizenship Behavior in Insurance Industry”. January 2018 Conference: Cooperation for Inclusive and Sustainable DevelopmentAt: S A N A S A C A M P U S.
- Wang, C.-J., Tsai, H.-T., & Tsai, M.-T. (2014). “Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry: The influences of creative role identity, creative self-efficacy, and job complexity”. *Tourism Management*, 40(1), 79–89.
- Wu, W.-L., Lee, Y.-C., (2017). “Empowering group leaders encourage knowledge sharing: integrating the social exchange theory and positive organizational behavior perspective”. *J. Knowl. Manag.* 21, 474–491.

- 
- Xiong, L., & King, C. (2016). "Examining the Role of Employee-Brand Value Congruence in Internal Brand Management. In *Let's Get Engaged!*". *Crossing the Threshold of Marketing's Engagement Era* (pp. 191-192).
- Young-joo, A, Sunghyup, S., Insin, K. (2015). "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*, DOI: 10.1080/10941665.2015.1050422.
- Zhang, A., & Xu. (2021). "Improving internal branding outcomes through employees' self-leadership". *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 257-266.
- Zhang, H., & Bai, C. (2018). "Internal branding of tourism enterprises: A review of the literature and prospects for future research". *Tourism Tribune*, 33(3), 61-74.