

## تأثیر رهبری برندگرا بر رفتار شهروندی برند در صنعت هتل‌داری

محمد باقر فلاحی، دکتری رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی، دانشگاه یزد، یزد، ایران

سید محمد طباطبایی نسب<sup>۱</sup>، دانشیار، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران

مهدی سبک رو، استادیار، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران

پذیرش: ۹۸/۶/۱۱

ارجاع جهت اصلاحات: ۹۸/۴/۱۰

دریافت: ۹۷/۱۰/۳

### چکیده

صنعت هتل‌داری از زیربناهای اساسی توسعه گردشگری است، که یکی از نیازهای مهم مدیران هتل‌ها شناسایی راه‌هایی برای توسعه رفتارهای منطبق با برند در کارکنان است. این پژوهش با هدف تعیین تأثیر رهبری برندگرا بر رفتار شهروندی برند، با نقش میانجی تناسب فرد-برند و تعهد به برند انجام شد، که از نظر روش توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری را ۱۰۰۵ نفر از کارکنان هتل‌های پنج ستاره شیراز تشکیل دادند، که ۲۷۸ نفر از طریق روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. به منظور جمع‌آوری داده‌ها، از پرسش‌نامه استاندارد رهبری برندگرا، تناسب فرد-برند، تعهد به برند و رفتار شهروندی برند استفاده شد، که روایی آن‌ها از طریق روایی محتوایی و روایی سازه، و پایایی آن‌ها از طریق آلفای کرونباخ و پایایی مرکب تأیید شد. تحلیل داده‌ها از طریق مدل‌یابی معادلات ساختاری به کمک نرم‌افزارهای Amos و SPSS انجام شد. نتایج آزمون فرضیه‌ها نشان‌دهنده تأثیر مستقیم رهبری برندگرا بر رفتار شهروندی برند، تأثیر مستقیم رهبری برندگرا بر تناسب فرد-برند، و تأثیر مستقیم رهبری برندگرا بر تعهد به برند بود. همچنین نتایج پژوهش نشان داد که تناسب فرد-برند و تعهد به برند در تأثیر رهبری برندگرا بر رفتار شهروندی برند، نقش میانجی ایفا می‌کنند.

**کلیدواژه‌ها:** رهبری برندگرا، تناسب فرد-برند، تعهد به برند، رفتار شهروندی برند

## مقدمه

امروزه گردشگری صنعت اصلی بسیاری از کشورها است و در رشد اقتصادی کشورها جایگاه ویژه‌ای دارد. در سال‌های اخیر، مباحث مربوط به برندسازی وارد ادبیات گردشگری شده است؛ چراکه برند نقش مهمی در انتخاب مشتریان ایفا می‌کند (چو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۷: ۷۰). از سوی دیگر، به گفته کارشناسان صنعت هتل‌داری یکی از زیربناهای اساسی جذب و توسعه توریسم و گردشگری است (حسینی و همکاران، ۱۳۹۷: ۸۴)، که کارکنان آن‌ها در ارائه وعده برند و ساخت برند هتل نقش کلیدی ایفا می‌کنند (ترگلانو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۶: ۱؛ بویل<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۶: ۲۵۷). از آنجا که تعامل رو در رو با مشتریان یکی از ویژگی‌های اصلی صنعت هتل‌داری است، رفتارها و تعاملات کارکنان با مشتریان عامل مهمی برای موفقیت در ساخت برند تلقی می‌شود، که اغلب نادیده گرفته می‌شود (باکر<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۴: ۶۴۲). مورهارت و همکاران (۲۰۰۹) عنوان می‌کنند که «ادراکات مشتریان از برند خدمات بسیار به رفتار کارکنان خط مقدم بستگی دارد» (مورهارت<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۹: ۱۲۲). به عبارتی، تصویر و تجربه مشتری از برند، اغلب توسط رفتار و عمل کارکنان، تحت تأثیر قرار می‌گیرد (پوریسلی<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۴: ۷۴۵). متأسفانه شرکت‌ها و به طور خاص هتل‌ها کنترل بسیار کمتری بر تعاملات کارکنان با مشتریان، در مقایسه با تبلیغات خارجی، دارند. در نتیجه، کارکنان همواره وعده برند را آنچنان که مدنظر سازمان است، به مشتریان ارائه نمی‌دهند (راجو<sup>۷</sup>، ۲۰۱۷: ۱۴۷). در همین راستا، کینگ و سو<sup>۸</sup> (۲۰۱۵) یک از نیازهای اساسی مدیران صنعت هتل‌داری و گردشگری را شناسایی راه‌هایی برای گسترش رفتارهای مناسب کارکنان عنوان می‌کنند. این موضوع در کنار رقابت شدیدی که در صنعت هتل‌داری برای جذب مشتری وجود دارد، مدیران هتل‌ها را به منظور حفظ مزیت رقابتی با این چالش مواجه کرده است که چگونه می‌توانند کارکنان را آموزش و توسعه بدهند تا رفتارها و اعمالشان موجب توسعه برند و حفظ ارزش‌های آن شود

- 
1. Chow
  2. Terglav
  3. Buil
  4. Baker
  5. Morhart
  6. Porricelli
  7. Raju
  8. King & So

(بویل و همکاران، ۲۰۱۶: ۲۵۷-۲۵۶). از این رو، مدیران هتل‌ها بایستی اطمینان حاصل کنند که رفتار و عملکرد کارکنان منطبق با برند هتل است (کینگ و سو، ۲۰۱۵: ۴۹۳).

قبل از این‌که کارکنان بتوانند در رفتارهای حامی برند درگیر شوند، بایستی به لحاظ شناختی از برند آگاهی یابند (پیهلر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸: ۲۲۱). برای توسعه چنین رفتارهایی، تمرکز اصلی بر برندسازی داخلی بوده است. در واقع هدف نهایی هر گونه ابتکاری در راستای برندسازی داخلی، اطمینان از این است که رفتارهای کارکنان با آنچه که شرکت و مشتریان آن انتظار دارند، سازگار باشد (باکر، ۲۰۱۴: ۶۴۳). در همین راستا، رفتار شهروندی برند<sup>۲</sup> پیامد ارجح برندسازی داخلی تلقی می‌شود (باکر، ۲۰۱۴: ۶۴۳؛ پیهلر، ۲۰۱۶: ۱۵۷۷). تحقیقات نشان می‌دهد این رفتارها ارزش ویژه برند (نایادزایو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۶) و ارزیابی مشتری از عملکرد خدمات (باکر، ۲۰۱۴) را بهبود می‌بخشد.

از آنجایی که صنعت هتل داری خدمت‌گراست و متکی به افراد است، مدیران نقش مهمی را در توسعه منابع انسانی بر عهده دارند. آن‌ها مسئول به اشتراک گذاری چشم انداز برند و نهادینه‌سازی ارزش‌های برند در بین کارکنان هستند (ترگلاو و همکاران، ۲۰۱۶: ۲). به همین خاطر، فعالیت‌های رهبری می‌تواند بر نگرش و رفتار کارکنان به منظور بازتاب وعده برندی که سازمان مایل به انتشار آن است، تأثیر عمیقی بگذارد (لیو<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۳: ۳۲۲). فقدان رهبری مناسب در هتل داری بسیار پر هزینه است، و می‌تواند منجر به بی اعتمادی کارکنان، و نارضایتی مشتری گردد، و در بلند مدت موفقیت سازمان را به خطر بیندازد (ترگلاو<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۶: ۲؛ کارا<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۳: ۹). از این رو، مدیران متعهد خود را بخشی از فرایند برندسازی داخلی در نظر می‌گیرند و به طور مستمر در جهت پیشرفت فرایند برندسازی داخلی تلاش می‌کنند. رهبران برندسازی داخلی را از طریق ایجاد تغییرات رفتاری سازگار با هویت مطلوب برند در کارکنان، تسهیل می‌کنند (والستر<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۰۶: ۷۷۳). نظریه رهبری برندگرا<sup>۸</sup>

1. Piehler

2. Brand Citizenship Behaviour (BCB)

3. Nyadzayo

4. Liu

5. Terglav

6. Kara

7. Vallaster

8. Brand-oriented Leadership

توصیف می‌کند که چگونه صفات، رفتار، نگرش، قدرت، کاریزما، و دیگر ویژگی‌های یک رهبر می‌تواند بر نگرش و رفتار پیروان و یا کارکنان تأثیر بگذارد. کارکنان ارزش برند را در هنگام خدمت به مشتریان منعکس می‌کنند، اگر آن‌ها هویت نقش خود را به عنوان نماینده برند سازمان تعیین کنند، و رهبران می‌توانند نقش مهمی در این خصوص داشته باشند (لیو و همکاران، ۲۰۱۳: ۳۲۲).

اگرچه رهبران به عنوان یکی از عوامل مهم برندسازی به شمار می‌روند (والستر و همکاران، ۲۰۰۶: ۳۲۲؛ لیو و همکاران، ۲۰۱۳؛ کارا و همکاران، ۲۰۱۳؛ ترگلاو و همکاران، ۲۰۱۶)، تا کنون پژوهشی در مورد نقش متمایز مدیران و تأثیر رهبری برندگرا بر رفتار شهروندی برند، به خصوص در ایران و در صنعت هتل‌داری صورت نپذیرفته است، و چگونگی این تأثیر به طور کامل بررسی نشده است. با بررسی ادبیات و تحقیقات صورت گرفته در این زمینه، از جمله متغیرهای برونزای مؤثر بر رفتار شهروندی برند را می‌توان در قالب تناسب فرد-برند<sup>۱</sup> (ژیونگ و کینگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶)، و تعهد به برند<sup>۳</sup> (گیل‌سیمن<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۸؛ پهلر، ۲۰۱۸) دسته بندی کرد. بنابراین، نقش میانجی تناسب فرد-برند و تعهد به برند در رابطه فوق هنوز همچون خلأیی در ادبیات مشاهده می‌شود. در این رابطه، بویل و همکاران (۲۰۱۶) نیز عنوان می‌کنند که در صنعت هتل‌داری ارائه وعده‌های برند به مشتریان و گردشگران تا حد زیادی بستگی به این دارد که کارکنان چگونه برندها را درونی کرده‌اند و با آن زندگی می‌کنند. بنابراین مهم است که بدانیم چگونه برندسازی داخلی می‌تواند نگرش‌ها و ادراکات مطلوب کارکنان هتل را تحت تأثیر قرار دهد و این احساسات و ادراکات چگونه بر رفتار شهروندی تأثیرگذار است (بویل و همکاران، ۲۰۱۶: ۲۵۷).

در این خصوص، صنعت هتل‌داری، به دلیل نقش غیر قابل انکاری که در پیشبرد توسعه گردشگری دارد، بایستی مورد توجه ویژه قرار بگیرد. از آنجایی که شیراز به عنوان یکی از قطب‌های مهم فرهنگی، تاریخی، سیاحتی و مذهبی کشور، پتانسیل بالایی در توسعه گردشگری کشور دارد، نوع رفتار و اعمال کارکنان می‌تواند باعث افزایش تمایل گردشگران به اقامت بیشتر در هتل‌های این شهر شوند. با توجه به

---

1. Employee-Brand Fit  
2. Xiong & King  
3. Brand Commitment  
4. Gill-Simmen

اینکه صنعت هتل‌داری در شیراز از صنایع بسیار رقابتی است، و همانطور که پیشتر مطرح گردید، یکی از چالش‌های اصلی مدیران صنعت هتل‌داری این است که چگونه کارکنان می‌توانند نسبت به برند سازمان خود رفتارهای حمایتی داشته باشند، تا مزیت رقابتی خود را از دست ندهند، این مطالعه بر رفتارهای شهروندی برند کارکنان متمرکز می‌شود، تا عواملی را شناسایی کند که موجب تقویت این رفتارها می‌گردد؛ و از این طریق بتوان مدیران صنعت هتل‌داری را در توسعه این نوع رفتارهای مفید و کارکردی کارکنان یاری رساند. با این وجود نبود راه‌های خلاقانه برای گسترش رفتارهای مناسب کارکنان و نبود آموزش‌های لازم به منابع انسانی فعال در هتل‌ها لزوم توجه به این موضوع را بیش از پیش می‌نماید. از این رو، هدف اصلی این پژوهش، تعیین تأثیر رهبری برندگرا بر رفتار شهروندی برند با نقش میانجی تناسب فرد-برند و تعهد به برند در هتل‌های پنج ستاره شیراز است.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

#### رهبری برندگرا

رهبری برندگرا مفهومی است که ابتدا توسط بورمن و زپلین (۲۰۰۵)، مطرح گردید. و یکی از اهرم‌های مدیریتی برندسازی داخلی تلقی می‌شود (بورمن و همکاران، ۲۰۰۹: ۲۶۸). برندسازی داخلی به منظور ترفیع برند در درون سازمان و از سوی کارکنان است (ابراهیمی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۶: ۸۱). در همین راستا، بنا بر نظر بورمن و زپلین (۲۰۰۵)، رهبری برندگرا، "نوعی رهبری است که بر سیستم‌های ارزشی و آرمان‌های اعضای سازمان تأثیر می‌گذارند و باعث می‌شود که آنها به خاطر برند، فراتر از منافع شخصی خود عمل کنند" (بورمن و زپلین، ۲۰۰۵: ۲۹۳). ترگلاو و همکاران (۲۰۱۶)، بر اساس نظریه رهبری تحول‌آفرین، رهبری برندگرا را بدین صورت تعریف می‌کنند: "رویکرد رهبرانی که کارکنان را انگیزه‌مند می‌کنند تا از طریق توسل به ارزش‌ها و احساسات خود، مطابق با برند عمل کنند" (ترگلاو و همکاران، ۲۰۱۶: ۵). این رهبران رفتارهای زیر را به نمایش می‌گذارند: به عنوان الگوی نقش عمل می‌کنند و حقیقتاً با ارزش‌های برند زندگی می‌کنند، هویت برند را به کارکنان مخابره می‌کنند، و غرور شخصی به برند از

خود نشان می‌دهند. این رهبران به طور مداوم پیام‌هایی را در مورد هویت برند و تعهد به زندگی با وعده‌برند را به کارکنان انتقال می‌دهند (والستر و همکاران، ۲۰۰۶: ۷۷۳؛ ترگلاو و همکاران، ۲۰۱۶: ۵).

مورهارت و همکاران (۲۰۰۹)، ویژگی‌های رهبری برندگرا را بدین صورت تعریف می‌کنند: ۱- عمل به عنوان الگوی نقش و حقیقتاً "زندگی" با ارزش‌های برند (نفوذ آرمانی<sup>۱</sup>)، ۲- بیان چشم اندازی متمایز و گیرا از برند و برانگیختن درگیری شخصی و غرور به برند (انگیزش الهام بخش<sup>۲</sup>)، ۳- تشویق پیروان برای به چالش کشیدن شغل خود از منظر برند، سپس توانمندسازی و کمک به آن‌ها در تفسیر وعده و مضامین برند به منظور کار کردن به روش‌های فردی (ترغیب ذهنی<sup>۳</sup>)، و ۴- آموزش و راهنمایی پیروان برای رشد یافتن در نقش خود به عنوان نمایندگان برند (ملاحظات فردی<sup>۴</sup>) (مورهارت و همکاران، ۲۰۰۹).

#### تناسب فرد-برند

تناسب فرد-برند به مفهوم سازگاری بین ارزش‌های شخصی کارکنان و ارزش‌های برند است (بورمن و زپلین، ۲۰۰۵: ۲۸؛ ترگلاو و همکاران، ۲۰۱۶: ۵؛ باکر، ۲۰۱۴: ۶۴۷)، که از مفهوم عمومی‌تر تناسب فرد-سازمان کابلی و دیرو<sup>۵</sup> (۲۰۰۲) بر گرفته شده است (هورل و اسکولاریوز<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳: ۵۵-۵۴؛ ترگلاو و همکاران، ۲۰۱۶: ۵). مطابق با تئوری هویت اجتماعی کلمن (۱۹۶۱)، این مفهوم نشان می‌دهد که ارزش‌های شرکت به کارکنان منتقل شده و آن‌ها را درونی کرده‌اند. بر همین اساس، تناسب فرد-برند، به میزان سازگاری بین ارزش‌های شخصی کارکنان و آن‌هایی که از طریق برند ابلاغ می‌شوند، اشاره دارد (باکر، ۲۰۱۴: ۶۴۷).

#### تعهد به برند

تعهد به برند را "میزان دلبستگی روانشناختی کارکنان به برند که بر تمایل آنها به تلاش بیشتر برای دستیابی به اهداف برند تأثیر می‌گذارد" تعریف می‌کنند (بورمن و زپلین، ۲۰۰۵: ۲۸۴). یکی از روش‌های اندازه

---

1. Idealized influence  
2. Inspirational motivation  
3. Intellectual stimulation  
4. Individualized consideration  
5. Cable & DeRue  
6. Hurrell & Scholarios

گیری تعهد برند، استفاده از مدل‌های مطالعات تعهد سازمانی پیشین است (ارکمن و هانسر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵: ۵۰). مفهوم‌سازی غالب تعهد سازمانی، مدل آلن و می‌یر (۱۹۹۰) است، که شامل سه بعد می‌شود: تعهد عاطفی<sup>۲</sup>، تعهد هنجاری<sup>۳</sup> و تعهد مستمر<sup>۴</sup> (فرناندز-لورس<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۶: ۴۲). تعهد عاطفی، دلبستگی احساسی به سازمان است و در مقایسه با تعهد مستمر و تعهد هنجاری، بالاترین سطح تعهد است (ارکمن و هانسر، ۲۰۱۵: ۵۰). این نوع تعهد ارتباطی قوی‌تری با رفتارهای مطلوب و فراتر از کارکنان دارد (راجو و همکاران، ۲۰۱۷: ۱۴۴). به همین خاطر، اغلب پژوهشگران به هنگام ارزیابی تعهد به برند، تعهد عاطفی را می‌سنجند (بورمن و همکاران، ۲۰۰۹؛ ترگلاو و همکاران، ۲۰۱۶؛ ارکمن و هانسر، ۲۰۱۵؛ فرناندز-لورس و همکاران، ۲۰۱۶).

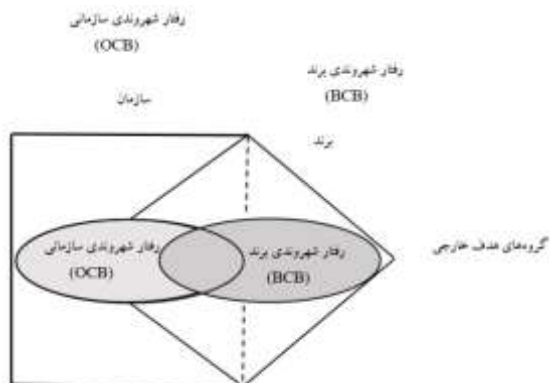
### رفتار شهروندی برند

رفتار شهروندی برند، مفهومی است که ابتدا توسط بورمن و زپلین (۲۰۰۵) معرفی شده است. رفتار شهروندی برند، رفتار فراتر از کارکردی در حمایت از برند است که زندگی واقعی با برند را به ارمغان می‌آورد، و با زمینه‌سازی داخلی تناسب دارد (بورمن و زپلین، ۲۰۰۵: ۲۸۳-۲۸۲). به عبارتی دیگر، رفتار شهروندی برند، رفتارهای فراتر از حمایت از برند هستند، که با هویت برند و وعده برند سازگار هستند، و موجب تقویت برند می‌گردد (پیهلر، ۲۰۱۸: ۲۲۰).

تفاوت‌های کلیدی بین دو مفهوم رفتار شهروندی سازمانی و رفتار شهروندی برند این است که اولاً؛ BCB ها روی برند و رفتاری از کارکنان متمرکز است که "یک برند را به زندگی می‌آورد"، و دوماً؛ رفتار شهروندی برند نه تنها بخشی از رفتار شهروندی سازمانی که برند-محور است، می‌باشد، بلکه فراتر از محدوده رفتار شهروندی سازمانی است و شامل رفتارهای هدفمند خارج از سازمان نیز می‌شود (بورمن و زپلین، ۲۰۰۵: ۲۸۲؛ باکر و همکاران، ۲۰۱۴: ۶۴۳؛ ارکمن و هانسر، ۲۰۱۵: ۴۹). شکل ۱، رابطه بین این دو مفهوم را نشان می‌دهد.

---

1. Erkmén & Hancer  
 2. Affective  
 3. Normative  
 4. Continuance  
 5. Fernandez-Lores



شکل ۱. ارتباط رفتار شهروندی سازمانی و رفتار شهروندی برند، منبع: بورمن و زپلین، ۲۰۰۵

بنابر دیدگاه بورمن و زپلین، ابعاد رفتار شهروندی برند عبارتند از: رفتار مساعد، ملاحظه‌مند، اشتیاق به برند، رادمردی، تأیید برند، خود توسعه‌ای و ارتقاء برند (بورمن و زپلین، ۲۰۰۵). بورمن و همکاران (۲۰۰۹)، بعداً مفهوم آن‌ها از BCB را اصلاح کردند، و سه بعد برای رفتار شهروندی برند در نظر گرفتند. این ابعاد شامل: تمایل به کمک<sup>۱</sup> (WH)، اشتیاق به برند<sup>۲</sup> (BE)، و گرایش به توسعه بیشتر (PFD) می‌شوند (بورمن و همکاران، ۲۰۰۹). در جدول ۱، خلاصه‌ای از نظریات در مورد ابعاد رفتار شهروندی برند ارائه گردیده است.

جدول ۱. نظریات مختلف در مورد رفتار شهروندی برند

ابعاد رفتار شهروندی برند	منبع
رفتار مساعد، ملاحظه‌مند، اشتیاق به برند، رادمردی، تأیید برند، خود توسعه‌ای و ارتقاء برند	بورمن و زپلین (۲۰۰۵)
تمایل به کمک (WH)، اشتیاق به برند (BE)، و گرایش به توسعه بیشتر (PFD)	بورمن و همکاران (۲۰۰۹)
رفتار مساعد، ملاحظه‌مند، اشتیاق به برند، رادمردی، تأیید برند، خود توسعه‌ای و ارتقاء برند	هانسیزم <sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۲)
پذیرش برند، تبلیغ برند، توسعه برند	پوریسلی و همکاران (۲۰۱۴)
تأیید برند، رفتار مساعد، اشتیاق به برند	نایادزایو و همکاران (۲۰۱۵)
مشارکت (درون شغل)، تبلیغات مثبت دهانی (خارج از شغل)	ارکمن و هانسز (۲۰۱۵)
تأیید برند، توسعه برند، تمکین برند	پیپلر و همکاران (۲۰۱۶)

منبع: یافته‌های پژوهش

1. Willingness-to-help  
2. Brand enthusiasm  
3. Hasnizam



### رهبری برندگرا و رفتار شهروندی برند

لیو و همکاران (۲۰۱۳)، عنوان می‌کنند که رهبری می‌تواند بر رفتار کارکنان به منظور بازتاب وعدهٔ برندی که سازمان مایل به انتشار آن است، تأثیر عمیقی بگذارد (لیو و همکاران، ۲۰۱۳: ۳۲۲). به عبارت دیگر، رهبران برندسازی داخلی را از طریق ایجاد تغییرات رفتاری سازگار با هویت مطلوب برند، یعنی با ایجاد رفتارهای حامی برند، تسهیل می‌کنند (والستر و همکاران، ۲۰۰۶: ۷۷۳). کارکنان ارزش‌های برند را در هنگام خدمت به مشتریان منعکس می‌کنند، اگر آن‌ها هویت نقش خود را به عنوان نمایندهٔ برند سازمان تعیین کنند، و رهبران می‌توانند نقش مهمی در این خصوص ایفا کنند (لیو و همکاران، ۲۰۱۳: ۳۲۲). رهبران از طریق ترغیب ذهنی می‌توانند ادراکات پیروان از تنوع و استقلال در شغل را تغییر دهند. به عنوان مثال آن‌ها را ترغیب کنند تا به دنبال دیدگاه‌های جدید باشند، و یا روش‌های جدیدی برای انجام وظایف شغلی توسعه دهند. به همین خاطر رهبری اثر بخش منجر به رفتار مثبت کارکنان می‌شود (چانگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۵: ۱۲۲). پژوهش‌های گذشته نشان داده‌اند که رهبری تحول‌آفرین بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تأثیر می‌گذارد (کارت<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۴؛ نصر<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۶؛ لی<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). لیون و همکاران (۲۰۱۶) در مطالعهٔ خود نشان دادند که رهبری تحول‌آفرین بر تعلق خاطر کاری کارکنان هتل‌ها تأثیر می‌گذارد. و تعلق خاطر کاری به نوبه خود رفتار شهروندی کارکنان هتل را پیش‌بینی می‌کند. چانگ و همکاران (۲۰۱۵) استدلال می‌کنند، رهبرانی که یک سبک برندگرا اعمال می‌کنند، ممکن است دیدگاه برند محوری که بر ارزش‌های شخصی کارکنان تأثیر می‌گذارد، بیان نمایند، و به این ترتیب حس نوع‌دوستی در کارکنان ایجاد می‌گردد، که آن‌ها را ترغیب به رفتار شهروندی برند می‌کند (چانگ و همکاران، ۲۰۱۵: ۱۲۲). با توجه به این توضیحات، فرضیهٔ اول پژوهش بدین صورت تعریف می‌شود:

فرضیهٔ اول: رهبری برندگرا بر رفتار شهروندی برند کارکنان هتل‌ها تأثیر دارد.

### رهبری برندگرا و تناسب فرد-برند

ترگلاو و همکاران (۲۰۱۶)، عنوان می‌کنند که در صنعت هتل‌داری مدیرانی که یک سبک رهبری برندگرا

---

1. Chang  
2. Carter  
3. Nasra  
4. Lee

را بکار می‌برند، می‌توانند بر درونی‌سازی ارزش‌های برند توسط کارکنان تأثیر عمیقی بگذارد (ترگلاو و همکاران، ۲۰۱۶: ۵). درونی‌سازی زمانی رخ می‌دهد که کارکنان ادراک کنند که ارزش یکسان یا مشابه با برند دارند، و در واقع با برند تناسب دارند (باکر و همکاران، ۲۰۱۴). به عبارتی، مفهوم تناسب فرد-برند نشان می‌دهد که ارزش‌های شرکت به کارکنان منتقل شده و آن‌ها را درونی کرده‌اند. برای اینکه درونی‌سازی برند رخ دهد، رهبران بایستی به طور مداوم در مورد برند صحبت کنند، به عنوان مدل نقش عمل کنند و واقعا با برند زندگی کنند. کارکنان سازگاری و یا تناسب بیشتری با برند احساس می‌کنند، زمانی که "پیام مشترکی" در مورد ارزش‌های برند ابلاغ می‌شود، و تعاملات منظمی را با برند تجربه می‌کنند (ترگلاو و همکاران، ۲۰۱۶: ۵). با توجه به این توضیحات، فرضیه دوم پژوهش بدین صورت تعریف می‌شود:

فرضیه دوم: رهبری برند گرا بر تناسب فرد-برند کارکنان هتل‌ها تأثیر دارد.

#### رهبری برندگرا و تعهد به برند

تعهد پیروان از طریق درونی‌سازی ارزش‌های رهبر حاصل می‌شود (گیبرت<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۶: ۹۹). بر همین اساس، رهبری ممکن است بر تعهد به برند کارکنان تأثیر بگذارد، که این تعهد ناشی از درونی‌سازی ارزش‌های برند است (ترگلاو و همکاران، ۲۰۱۶: ۵). هنگامی که پیروان رهبران را به عنوان الگوی نقش ادراک کنند، مشتاق هستند که ارزش‌ها و دیدگاه‌های رهبر را درونی کنند. هنگامی که این ارزش‌ها به ساختار هویتی عمیق پیروان رسوخ می‌کند و این ارزش‌ها تثبیت می‌شود، تعهد عاطفی و هنجاری پیروان تقویت می‌شود (گیبرت و همکاران، ۲۰۱۶: ۹۹). ترگلاو و همکاران (۲۰۱۶)، استدلال می‌کنند که اگر کارکنان هتل‌ها ادراک کنند که بین رفتار رهبران و برند سازمانی تجانس و هماهنگی وجود دارد، احتمالاً تعهد آن‌ها نسبت به برند هتل بیشتر می‌شود (ترگلاو و همکاران، ۲۰۱۶: ۵). بر همین اساس فرضیه سوم پژوهش بدین صورت تعریف می‌شود که:

فرضیه سوم: رهبری برندگرا بر تعهد به برند کارکنان هتل‌ها تأثیر دارد.

#### تناسب فرد-برند و رفتار شهروندی برند

مطابق با نظریه نفوذ اجتماعی کلمن (۱۹۷۴)، درونی کردن ارزش‌های سازمان، منجر به تغییر در نگرش

کارکنان می‌شود که به نوبه خود، پاسخ رفتاری را القاء خواهد کرد (باکر و همکاران، ۲۰۱۴: ۶۴۸). هنگامی که کارکنان خدماتی وعده برند و ارزش‌های آن را درونی می‌کنند، به احتمال زیاد پیوسته مطابق با برند عمل می‌کنند (ارکمن و هانسر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵: ۴۹). به عبارت دیگر، سازگاری ارزش‌های برند و ارزش‌های شخصی، فرد را تشویق می‌کند تا خود را سفیر برند قلمداد کند (باکر و همکاران، ۲۰۱۴: ۶۴۸). بویل و همکاران (۲۰۱۵) نیز استدلال می‌کنند که به میزان و درجه‌ای که کارکنان هتل ارزش‌های برند را درونی کرده باشند، می‌توانند نقش کلیدی در ارائه وعده برند به مشتریان و گردشگران داشته باشند، و رفتارهایی اتخاذ کنند که از ارزش‌های برند حمایت کند (بویل و همکاران، ۲۰۱۵: ۲۵۷). کینگ و سو (۲۰۱۵)، در مطالعه خود به این نتیجه دست یافتند که ادراک کارکنان هتل‌های چینی از برند گروه‌های هتل چند ملیتی برای رفتارهایی از کارکنان که به ساخت برند منجر می‌شود بسیار مهم و حیاتی است. ژیونگ و کینگ (۲۰۱۶) در مطالعه خود نشان دادند که سازگاری ارزشی برند ادراک شده بر نگرش‌ها و رفتارهای سازگار با برند کارکنان سازمان‌های خدماتی تأثیر می‌گذارد. بنابراین فرضیه چهارم پژوهش بدین صورت تعریف می‌گردد:

فرضیه چهارم: تناسب فرد-برند بر رفتار شهروندی برند کارکنان هتل‌ها تأثیر دارد.

#### تعهد به برند و رفتار شهروندی برند

تعهد به برند یکی از پیشامدهای مهم رفتارهای حامی برند تلقی می‌گردد. تعهد به برند احتمالاً بر تمایل کارکنان به تلاش بیشتر برای دستیابی به اهداف برند، به عبارت دیگر بر رفتار شهروندی برند، تأثیر می‌گذارد (پیهلر و همکاران، ۲۰۱۶: ۱۵۷۸). والستر و همکاران (۲۰۰۶) در مطالعه خود عنوان می‌کنند که تعهد سازمانی یکی از رایج‌ترین پیشامدهای رفتار شهروندی سازمانی است. راجو (۲۰۱۷)، تعهد عاطفی را در مقایسه با سایر ابعاد تعهد، تبیین‌کننده بهتری برای رفتارهای فراتر از تعهد تلقی می‌کند. پیهلر و همکاران (۲۰۱۶) نشان دادند که، ادراک برند و تعهد به برند نقش میانجی را در تأثیر ارتباطات داخلی بر رفتار شهروندی برند ایفا می‌کند. گیل‌سیمن<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۸) به این نتیجه دست یافتند که، کارکنانی که

1. Erkmen & Hancer  
2. Gill-Simmen

سطح بالایی از تعهد و دلبستگی به برند دارند، رفتارهای حامی برند از خود بروز می‌دهند. پیهلر (۲۰۱۸) در مطالعه خود نشان داد تعهد به برند به خصوص بر بعد تأیید برند از رفتار شهروندی برند تأثیر دارد. با توجه به این توضیحات، فرضیه پنجم پژوهش بدین صورت تعریف می‌گردد:

فرضیه پنجم: تعهد به برند بر رفتار شهروندی برند کارکنان هتل‌ها تأثیر دارد.

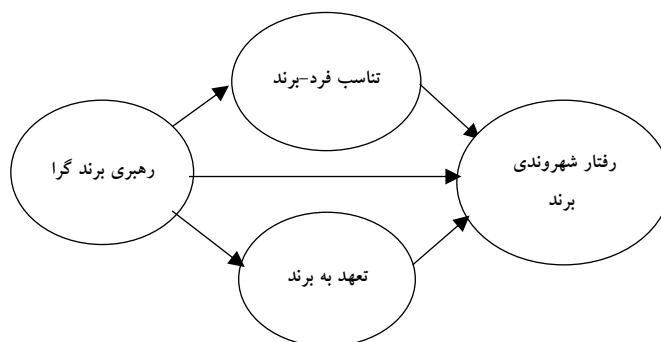
با توجه به توضیحات و استدلال‌های نظری که در ارتباط با روابط بین متغیرهای پژوهش مطرح گردید، فرضیه‌های ششم و هفتم بدین صورت تعریف می‌گردند:

فرضیه ششم: تناسب فرد-برند در تأثیر رهبری برندگرا بر رفتار شهروندی برند کارکنان هتل‌ها نقش میانجی ایفا می‌کند.

فرضیه هفتم: تعهد به برند در تأثیر رهبری برندگرا بر رفتار شهروندی برند کارکنان هتل‌ها نقش میانجی ایفا می‌کند.

#### مدل مفهومی پژوهش

با توجه به آنچه که پیشتر بیان شد، مدل مفهومی پژوهش مطابق با شکل (۲)، ارائه می‌شود، که در آن رهبری برندگرا برگرفته از نظر مورهارت و همکاران (۲۰۰۹) رفتار شهروندی برند برگرفته از نظر بورمن و همکاران (۲۰۰۹) تناسب فرد-برند برگرفته از نظر ترگلاو و همکاران (۲۰۱۶) و تعهد به برند برگرفته از نظر بورمن و زیپلین (۲۰۰۵) است.



شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش، منبع: پژوهش محققان

## روش پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی-همبستگی است. همچنین برای برآزش مدل و آزمون فرضیه‌ها از روش مدلیابی معادلات ساختاری (SEM)، استفاده شده است. جامعه پژوهش را کارکنان چهار هتل پنج ستاره شیراز تشکیل می‌دهند، که تعداد آن‌ها ۱۰۰۵ نفر برآورد گردید. توصیه شده است که در روش مدلیابی معادلات ساختاری حجم نمونه می‌تواند بین ۵ تا ۱۵ مشاهده به ازای هر متغیر اندازه‌گیری شده تعیین شود (هومن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵):

$$5q \leq n \leq 15q$$

که در آن q تعداد متغیرهای مشاهده شده یا تعداد گویه‌های پرسشنامه و n حجم نمونه است. بر همین اساس در این پژوهش ۲۷۸ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند.

برای انتخاب نمونه، از روش نمونه‌گیری در دسترس استفاده شد. برای این منظور، پس از اخذ مجوز و انجام هماهنگی‌های لازم، به کارکنان مراجعه گردید و پس از تشریح هدف از انجام پژوهش و اطمینان دادن از محرمانه بودن اطلاعات، پرسشنامه‌ها تحویل داده شد. در مجموع ۲۱۵ پرسشنامه قابل قبول برای انجام دادن تحلیل‌های آماری دریافت گردید. نرخ بازگشت پرسشنامه‌ها، ۷۷/۳۳ درصد بود.

ابزار جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز پژوهش، شامل پرسشنامه محقق ساخته رهبری برندگرا به کمک پرسشنامه مورهارت و همکاران (۲۰۰۹)، با ۲۰ گویه، پرسشنامه تناسب فرد-برند (ترگلاو و همکاران، ۲۰۱۶) با ۳ گویه، پرسشنامه تعهد به برند (بورمن و زپلین، ۲۰۰۵)، با ۵ گویه، و پرسشنامه رفتار شهروندی برند (ژی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۴)، با ۱۴ گویه می‌شود. به منظور تعیین روایی پرسشنامه‌ها، ابتدا از روایی صوری استفاده شد. بدین صورت که نظر چند تن از اساتید دانشگاه مورد بررسی قرار گرفت و در جهت اصلاح پرسشنامه‌ها بکار گرفته شدند. سپس به کمک نرم افزار، میانگین واریانس استخراج شده (AVE)، به عنوان معیاری از روایی همگرا، محاسبه گردید. AVE حداقل ۰/۵، نشان‌دهنده روایی همگرای مناسب است. برای بررسی پایایی پرسشنامه‌ها، ضریب آلفای کرونباخ و پایایی مرکب (CR) متغیرها محاسبه گردید. برتری پایایی مرکب نسبت به آلفای کرونباخ این است که، پایایی مرکب سازه‌ها نه به صورت مطلق بلکه

با توجه به همبستگی سازه‌هایشان با یکدیگر محاسبه می‌شوند. مقادیر قابل پذیرش این شاخص باید بیشتر از ۰/۷ باشند. خلاصه نتایج تعیین پایایی پرسشنامه‌ها مطابق با جدول (۲)، است. در نهایت از روش مدل-سازي معادلات ساختاری برای آزمون فرضیه‌ها استفاده شد. نرم‌افزارهای آماری مورد استفاده SPSS و Amos بود.

جدول ۲. نتایج بررسی روایی و پایایی پرسش‌نامه‌ها

متغیر	تعداد گویه	AVE	CR	آلفای کرونباخ
رهبری برند گرا	۲۰	۰/۵۳	۰/۸۷	۰/۷۵
تناسب فرد-برند	۳	۰/۶۲	۰/۸۹	۰/۷۹
تعهد به برند	۵	۰/۵۴	۰/۸۸	۰/۷۴
رفتار شهروندی برند	۱۴	۰/۵۲	۰/۸۶	۰/۷۲

منبع: یافته‌های پژوهش

### یافته‌های پژوهش

ویژگی‌های جمعیت شناختی در جدول ۳ آمده است.

جدول ۳. ویژگی‌های جمعیتی شناختی نمونه

جنسیت	زن (۵۹٪)	مرد (۴۱٪)
سن	۲۰ تا ۲۹ سال (۳۲٪)	۳۰ تا ۳۹ سال (۴۷٪)
سابقه خدمت	کمتر از ۵ سال (۳۴٪)	بالای ۱۰ سال (۲۷٪)
سطح تحصیلات	دیپلم و فوق‌دیپلم (۲۱٪)	لیسانس (۶۵٪) فوق‌لیسانس و بالاتر (۱۴٪)

منبع: پژوهش محققان

با توجه به جدول فوق، ۵۹ درصد از پاسخ دهندگان زن بوده‌اند. از نظر سن، افراد با رده سنی ۳۰ تا ۳۹ سال بیشترین رده سنی، از نظر سابقه خدمت، افراد با ۵ تا ۱۰ سال سابقه، و از نظر تحصیلات، افراد با مدرک لیسانس بیشترین تعداد پاسخ‌دهندگان را تشکیل داده‌اند.

در این پژوهش با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف<sup>۱</sup>، نرمال بودن مشاهدات برای متغیرهای پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است. اگر آزمون معنادار نباشد، بدین معنا است که توزیع داده‌ها نرمال

1. Kolmogorov-Smirnov test

است، و بنابراین امکان استفاده از آزمون‌های پارامتریک و روش حداکثر درست‌نمایی در مدل‌سازی معادلات ساختاری وجود دارد.

جدول ۴. آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

متغیر	آماره آزمون (Z)	سطح معناداری	نتیجه
رهبری برندگرا	۰/۸۶۹	۰/۴۴۲	مشاهدات نرمال است
تناسب فرد-برند	۰/۶۷۳	۰/۷۴۵	مشاهدات نرمال است
تعهد به برند	۰/۷۶۷	۰/۶۰۱	مشاهدات نرمال است
رفتار شهروندی برند	۰/۷۹۶	۰/۵۵۴	مشاهدات نرمال است

منبع: یافته‌های پژوهش

همانطور که در جدول ۴، مشاهده می‌شود، با توجه به اینکه سطح معناداری آزمون بالاتر از ۰/۰۵ می‌باشد، ادعای نرمال بودن مشاهدات برای متغیرهای پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد پذیرفته می‌شود. مقادیر میانگین، انحراف معیار و ضریب هم‌بستگی پیرسون بین متغیرها در جدول (۵) ارائه شده است. تعهد به برند بیشترین مقدار میانگین (۳/۹۵۶) و رهبری برندگرا کمترین مقدار میانگین (۳/۱۵۶) را دارد. نتایج تحلیل هم‌بستگی نشان می‌دهد که در سطح معناداری ۰/۰۱ بین رهبری برندگرا و تناسب فرد-برند با ضریب ۰/۵۱۴، بین تناسب فرد-برند و تعهد به برند با ضریب ۰/۵۸۰ و بین تعهد به برند و رفتار شهروندی برند با ضریب ۰/۵۶۷ رابطه مستقیم وجود دارد.

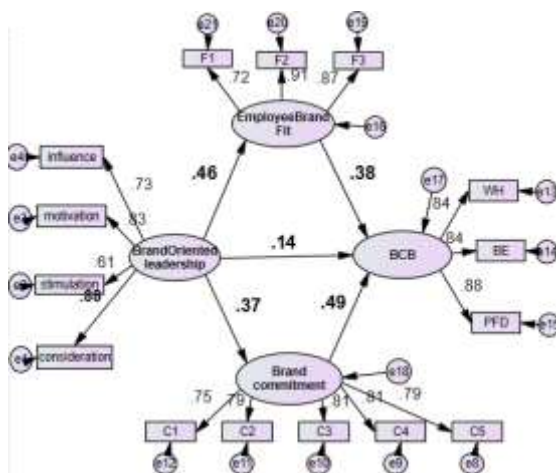
جدول ۵. ضرایب هم‌بستگی، میانگین و انحراف معیار متغیرهای پژوهش

متغیر	رهبری برندگرا	تناسب فرد-برند	تعهد به برند	رفتار شهروندی برند	میانگین	انحراف معیار
رهبری برندگرا	۱				۳/۱۵۶	۰/۶۱۱
تناسب فرد-برند	۰/۵۱۴ <sup>***</sup>	۱			۳/۶۵۲	۰/۴۴۱
تعهد به برند	۰/۴۲۳ <sup>**</sup>	۰/۵۸۰ <sup>***</sup>	۱		۳/۹۵۶	۰/۵۵۷
رفتار شهروندی برند	۰/۳۲۵ <sup>°</sup>	۰/۴۸۵ <sup>°</sup>	۰/۵۶۷ <sup>***</sup>	۱	۳/۴۵۷	۰/۵۹۵

منبع: یافته‌های پژوهش \* در سطح ۰/۱ معنادار است. \*\* در سطح ۰/۰۵ معنادار است.

\*\*\* در سطح ۰/۰۱ معنادار است.

در ادامه به منظور تحلیل داده‌ها، از روش دو مرحله‌ای مدل‌سازی معادلات ساختاری اندرسون و جریبینگ<sup>۱</sup> (۱۹۸۹) استفاده شده است. در گام اول مدل اندازه‌گیری برازش می‌شود، و در گام دوم از تحلیل مسیر برای تحلیل روابط و بررسی فرضیه‌ها استفاده می‌شود. مدل اندازه‌گیری، چگونگی تبیین متغیرهای پنهان توسط متغیرهای آشکار را بررسی می‌نماید، و مدل ساختاری نشان می‌دهد چگونه متغیرهای پنهان در ارتباط با یکدیگر قرار گرفته‌اند. در ابتدا به منظور آزمون مدل‌های اندازه‌گیری از تحلیل عاملی تأییدی برای ارزیابی روایی سازه استفاده شد. طبق نظر فورنل و لارکر<sup>۲</sup> (۱۹۸۹)، بارهای عاملی ۰/۵ و بالاتر نشان‌دهنده سازه‌داری درونی سازه‌ها است. با توجه به اینکه مقدار آن‌ها در بیشتر موارد بالاتر از ۰/۵ و در سطح ۰/۰۱ معنادار بودند، می‌توان گفت که گویه‌ها به خوبی متغیرها را می‌سنجند و بنابراین هیچ گویه‌ای از فرایند تحلیل کنار گذاشته نمی‌شود. مدل معادلات ساختاری در شکل (۳) نشان داده شده است.



شکل ۳. مدل معادلات ساختاری پژوهش، منبع: یافته‌های پژوهش

به منظور برازش مدل، شاخص‌های زیادی در روش مدل‌سازی معادلات ساختاری پیشنهاد شده است، که مهم‌ترین آن‌ها در جدول (۶) ارائه شده است. با توجه به مقادیر حاصل شده، می‌توان بیان نمود که مدل از برازش مناسبی برخوردار است.

1. Anderson & Gerbing  
2. Fornell & Larcker



جدول ۶. شاخص‌های برازش مدل کلی پژوهش

نام شاخص	P-Value	GFI	AGFI	CFI	IFI	TLI	PNFI	PCFI	RMSEA	CMIN/DF
مقدار مناسب	< ۰/۰۵	< ۰/۹	< ۰/۹	< ۰/۹	< ۰/۹	< ۰/۹	< ۰/۵	< ۰/۵	> ۰/۰۵	< ۱ و > ۵
مقدار در مدل	۰/۰۶۹	۰/۹۵۱	۰/۹۰۲	۰/۹۳۲	۰/۹۴۴	۰/۹۱۲	۰/۵۰۵	۰/۵۱۰	۰/۰۴۵	۲/۳۳۴

منبع: یافته‌های پژوهش

پس از برازش مدل پژوهش، با استفاده از میزان نسبت بحرانی (CR) و P-Value مربوط به هر مسیر، رد یا تأیید فرضیه‌ها مشخص می‌شود. نسبت بحرانی از تقسیم وزن رگرسیونی بر خطای استاندارد حاصل می‌گردد. در صورتی که بالاتر از ۱/۹۶ باشد، در سطح ۰/۰۵ و پایین‌تر معنادار است. با توجه به نتایج آزمون فرضیه‌ها که در جدول (۷) گزارش شده است، فرضیه‌های اول تا پنجم مورد تأیید قرار می‌گیرند.

جدول ۷. نتایج آزمون فرضیه‌ها

فرضیه	مسیر مستقیم	ضریب مسیر	نسبت بحرانی	معناداری	نتیجه
اول	رهبری برندگرا ← رفتار شهروندی برند	۰/۱۴۴	۲/۰۵۸	۰/۰۴۰	تأیید فرضیه
دوم	رهبری برندگرا ← تناسب فرد-برند	۰/۴۶۱	۳/۵۸۱	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه
سوم	رهبری برندگرا ← تعهد به برند	۰/۳۷۲	۲/۳۶۷	۰/۰۱۸	تأیید فرضیه
چهارم	تناسب فرد-برند ← رفتار شهروندی برند	۰/۳۸۴	۲/۹۵۴	۰/۰۰۳	تأیید فرضیه
پنجم	تعهد به برند ← رفتار شهروندی برند	۰/۴۹۰	۵/۳۲۶	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه

منبع: یافته‌های پژوهش

برای آزمودن تأثیر متغیرهای میانجی تناسب فرد-برند و تعهد به برند در رابطه بین رهبری برندگرا و رفتار شهروندی برند، از آزمون سوبل<sup>۱</sup> استفاده می‌کنیم. این آزمون معناداری تأثیر میانجی یک متغیر در رابطه میان دو متغیر دیگر را بررسی می‌کند. در این آزمون، یک مقدار Z-value بدست می‌آید، که در صورت بیشتر شدن این مقدار از ۱/۹۶، می‌توان در سطح ۹۵ درصد معنادار بودن تأثیر متغیر میانجی را تأیید نمود. نتایج این آزمون در جدول ۸، گزارش شده است.

<sup>۱</sup>. Sobel Test

## جدول ۸. نتایج آزمون سویل برای بررسی تأثیر متغیر میانجی

فرضیه	مسیر غیر مستقیم	آماره آزمون	معناداری	نتیجه
ششم	رهبری برندگرا ← تناسب فرد-برند ← رفتار شهروندی برند	۲/۲۹۴	۰/۰۲۱	تأیید فرضیه
هفتم	رهبری برندگرا ← تعهد به برند ← رفتار شهروندی برند	۲/۱۶۵	۰/۰۳۰	تأیید فرضیه

منبع: یافته‌های پژوهش

با توجه به جدول فوق می‌توان گفت اثر غیر مستقیم رهبری برندگرا بر رفتار شهروندی برند با میانجی‌گری تناسب فرد-برند ( $۰/۱۷۷ = ۰/۳۸۴ \times ۴۶۱$ ) و تعهد به برند ( $۰/۱۸۲ = ۰/۴۹۰ \times ۳۷۲$ )، در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار هستند. بنابراین فرضیه‌های ششم و هفتم پژوهش تأیید می‌شوند.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نیاز به افزایش رفتارهای شهروندی برند برای تقویت برند در صنعت هتل‌داری یک امر ضروری است. چرا که تصویر و تجربه مشتریان از برند هتل، به شدت تحت تأثیر رفتار کارکنان قرار می‌گیرد. در این پژوهش تأثیر رهبری برندگرا بر رفتار شهروندی برند کارکنان با نقش میانجی تناسب فرد-برند و تعهد به برند در هتل‌های پنج ستاره شیراز بررسی شد. نتیجه حاصل از فرضیه اول پژوهش نشان داد که، رهبری برندگرا بر رفتار شهروندی برند کارکنان هتل‌ها تأثیر دارد. رهبری برندگرا با داشتن ویژگی‌هایی همچون عمل به عنوان الگوی نقش، موجب می‌شوند کارکنان هتل ارزش‌های برند رهبران را درونی کنند و مطابق با آن رفتار کنند. رهبری برندگرا از طریق بیان چشم‌انداز و دیدگاهی روشن و جذاب از برند، باور و انگیزه کارکنان در جهت دستیابی به اهداف برند را تقویت می‌کنند، و از طریق تشخیص و توجه به تفاوت‌های فردی و نیازها و خواسته‌های کارکنان، به آن‌ها کمک می‌کند تا مهارت‌ها و رفتارهایی که برای تقویت و حمایت از برند لازم است را در خود پرورش دهند. هنگامی که مدیران هتل‌ها مطابق با ارزش‌های برند رفتار می‌کنند، کارکنان را تشویق به عمل کردن مطابق با ارزش‌های برند می‌کنند، و به طور مداوم با کارکنان در مورد مهم‌ترین ارزش‌های برند صحبت می‌کنند، رفتار شهروندی برند کارکنان تقویت می‌شود. لو و همکاران (۲۰۱۳)، به ایجاد رفتار برند محور در کارکنان به وسیله رهبری، والستر و همکاران (۲۰۰۶) به ایجاد رفتارهای حامی برند در کارکنان توسط رهبری، چانگ و همکاران (۲۰۱۵)، و چیانگ و همکاران

(۲۰۱۸) به نقش رهبری برندگرا در ایجاد رفتار شهروندی برند در تحقیقات خود اشاره کرده‌اند، و معتقدند رهبری برندگرا سبب ایجاد بستری مناسب جهت ارتقاء رفتار شهروندی برند در سازمان می‌شود. نتیجه فرضیه اول پژوهش با نظر آن‌ها مطابقت دارد. نتیجه بررسی فرضیه دوم نشان داد، رهبری برندگرا بر ادراک از تناسب فرد-برند کارکنان هتل تأثیر مثبت و معنادار دارد. مدیرانی که سبک رهبری برندگرا را بکار می-گیرند و گفتار و رفتارشان منعکس کننده ارزش‌های برند سازمان است، نقش مؤثری در ادراک از تناسب فرد-برند کارکنان ایفا می‌کنند. تناسب فرد-برند زمانی وجود خواهد داشت که ارزش‌های برند هتل به کارکنان منتقل شود و کارکنان آن ارزش‌ها را درونی کنند. بر همین اساس رهبری برندگرا به درونی‌سازی ارزش‌های برند کارکنان کمک کند، و به همین خاطر کارکنان هتل درک از تناسب فرد-برند بیشتری خواهند داشت. بنابراین، مدیران و سرپرستان هتل بایستی به طور مداوم در مورد برند صحبت کنند، به عنوان الگوی نقش عمل کنند و واقعا ارزش‌های برند را در رفتار خود منعکس کنند. نتیجه فرضیه دوم با نتایج پژوهش ترگلاو و همکاران (۲۰۱۶) همسو است. نتیجه فرضیه سوم پژوهش نشان داد، رهبری برندگرا بر تعهد به برند تأثیر مثبت و معنادار دارد. زمانی که کارکنان رفتارهای رهبری برندگرا را در مدیران خود مشاهده می‌کنند، نوعی وابستگی احساسی و تعهد عاطفی نسبت برند پیدا می‌کنند. در واقع کارکنان، مدیران را به عنوان الگوی نقش خود می‌دانند، و مشتاق می‌شوند تا ارزش‌ها و معیارهای رفتاری آن‌ها را درونی کنند و بکار گیرند. هنگامی که این ارزش‌ها در درون کارکنان تثبیت می‌شود، تعهد کارکنان تقویت می‌شود. بر همین اساس، اگر کارکنان ادراک کنند که رفتار مدیران هتل با ارزش‌های برند سازمان هم‌راستا است، تعهدشان به برند افزایش می‌یابد. بنابراین، مدیران هتل بایستی به طور فعال تعهد کارکنان به برند را از طریق رهبری برندگرای خود تهییج کنند. پیهلر (۲۰۱۸) استدلال می‌کند که، اگر کارکنان ادراک کنند که بین رفتار رهبران و برند سازمان هم‌سویی برقرار است، تعهدشان به برند سازمان تقویت می‌شود. نتیجه فرضیه سوم پژوهش از نظر آن‌ها حمایت می‌کند، و با نتایج پژوهش لی و همکاران (۲۰۱۸) نیز همخوانی دارد. نتیجه فرضیه چهارم پژوهش نشان داد، ادراک از تناسب فرد-برند بر رفتار شهروندی برند کارکنان هتل‌ها تأثیر دارد. کارکنانی که به لحاظ ارزشی خود را در تجانس با برند ادراک می‌کنند، روحیه نوع دوستانه‌ای نسبت به برند دارند، و بر همین اساس رفتارهای شهروندی برند خواهند داشت. این

موضوع نشان می‌دهد، هر چقدر ارزش‌های برند با ارزش‌ها و خصوصیات کارکنان سازگاری بیشتری داشته باشد، کارکنان ارتباط نزدیک‌تری با برند احساس می‌کنند و تمایل بیشتری دارند به اینکه زمان و انرژی خود را به رفتارهای فراتر از حمایت از برند اختصاص دهند. باکر و همکاران (۲۰۱۴)، ارکمن و هانسر (۲۰۱۵) استدلال می‌کنند که، سازگاری ادراک شده ارزش‌های برند و ارزش‌های شخصی، کارکنان را ترغیب می‌کند تا خود را سفیر برند بدانند، و پیوسته مطابق با برند عمل کنند. نتیجه فرضیه چهارم از نظر آن‌ها حمایت می‌کند، و با نتایج پژوهش ژیبونگ و کینگ (۲۰۱۶) همخوانی دارد. بنا بر مطالعه آن‌ها، سازگاری ارزشی برند ادراک شده بر رفتارهای حامی برند تأثیر می‌گذارد. نتیجه حاصل از بررسی فرضیه پنجم پژوهش نیز نشان داد، تعهد به برند بر رفتار شهروندی برند تأثیر دارد. کارکنانی که از لحاظ عاطفی به برند دلبستگی پیدا می‌کنند، تمایل خواهند داشت که زمان، مهارت‌ها و تلاش‌های خود را در جهت حمایت و تقویت برند صرف کنند. این نتیجه با نتایج پژوهش گیل سیمن و همکاران (۲۰۱۸) و پیهلر (۲۰۱۸) همخوانی دارد. در نهایت نتایج فرضیه ششم و هفتم نشان داد، تناسب فرد-برند و تعهد به برند رابطه بین رهبری برندگرا و رفتار شهروندی برند را میانجی‌گری می‌کنند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که اگر چه رفتار شهروندی برند با تناسب فرد-برند و تعهد به برند تبیین می‌شود، اما این سبک رهبری برندگرای مدیران است که تناسب فرد-برند و تعهد به برند کارکنان را تقویت می‌کند، و به نوبه خود باعث افزایش رفتارهای فراتر از حمایت از برند می‌شوند. در مجموع، می‌توان نتیجه گرفت که در هتل‌های مورد بررسی، سبک رهبری برندگرا، نقش مهمی در تقویت تناسب فرد-برند و تعهد کارکنان به برند برای توسعه رفتار شهروندی برند دارد. مدیران می‌توانند به کارمندان خود کمک کنند تا به نحوی بین ارزش‌های شخصی خود و ارزش‌های برند نوعی تجانس ادراک کنند، به برند تعهد پیدا کنند و به واسطه تناسب با برند و تعهد به برند، حس نوع دوستی نسبت به برند در آن‌ها تقویت می‌شود و رفتار شهروندی برند خواهند داشت. بر اساس نتایج پژوهش به مسئولین هتل‌ها پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

۱- با توجه به این‌که سبک‌های رهبری قابل آموزش هستند، کلاس‌های آموزش رهبری برندگرا برای مدیران و سرپرستان هتل برگزار شود، تا مدیران و سرپرستان با آگاهی از شاخص‌های این نوع رهبری بتوانند در برندسازی داخلی ایفای نقش کنند.

- ۲- به شاخص‌های سبک رهبری برندگرا در هنگام انتخاب و ارتقاء مدیران هتل توجه گردد، تا افرادی که از این نوع سبک رهبری برخوردارند امکان رشد و پیشرفت داشته باشند.
- ۳- شناسایی مدیران دارای سبک رهبری برندگرا و تشویق و پاداش‌دهی به آن‌ها می‌تواند مدیران هتل را ترغیب به اعمال چنین سبکی در سازمان کند، زیرا که به منظور تغییر رفتار مدیران، در کنار تغییر دانش و نگرش، ایجاد انگیزش نیز بسیار مؤثر است.
- ۴- در هنگام استخدام کارکنان به مقوله تناسب افراد با برند، به خصوص از لحاظ ارزش‌ها، توجه بیشتری شود. برای این منظور از آزمون‌هایی برای سنجش تناسب فرد-برند استفاده کنند، تا افرادی که از نظر ارزش‌ها و ویژگی‌های شخصیتی با برند سازگاری دارند، شناسایی و انتخاب شوند.
- به عنوان برخی از محدودیت‌های پژوهش، باید توجه داشت که نمونه این پژوهش تنها کارکنان هتل-های پنج ستاره شیراز را شامل می‌شود، و بنابراین در رابطه با جوامع دیگر اطلاعاتی در دسترس نیست. بر همین اساس، بایستی در تعمیم نتایج این پژوهش به دیگر جوامع محتاط بود. این مطالعه عوامل شخصی بالقوه و سایر عوامل ناشناخته دیگر را که می‌توانند بر تعهد و رفتار شهروندی برند کارکنان تأثیرگذار باشند، شامل نمی‌شود.

## منابع

- ابراهیمی‌نژاد، مهدی؛ دهقانی سلطانی، مهدی؛ فارسی‌زاده، حسین و همی، امین. (۱۳۹۶). «تأثیر برندسازی داخلی بر عملکرد برند در صنعت هتل داری (مورد مطالعه: هتل‌های بین‌المللی لاله و پارسیان استقلال در شهر تهران)». «فصلنامه علمی-پژوهشی گردشگری و توسعه». ۶ (۳). ۸۰-۹۹.
- حسینی، ابوالحسن؛ طیبی، محمدرضا و علی‌نجاج خراسانی، پریسا. (۱۳۹۷). «تأثیر شدت رقابت بر عملکرد سازمانی با نقش مدیریت منابع انسانی راهبردی و تصویر برند (مورد مطالعه: هتل‌های استان مازندران)». «برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری». ۷ (۲۴). ۸۲-۱۰۱.

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.

- Baker, T. L., Rapp, A., Meyer, T., & Mullins, R. (2014). The role of brand communications on front lie service employee beliefs, behavior and performance. *J. Acad. Mark. Sci.*, 42(6), 642–657.
- Buil, I., Martínez, 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.
- Burmam, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Brand Management*, 12(4).
- 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.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875-884.
- Carter, M. Z., Mossholder, K. W., Feild, H. S., & Armenakis, A. A. (2014). Transformational leadership, interactional justice, and organizational citizenship behavior: The effects of racial and gender dissimilarity between supervisors and subordinates. *Group & Organization Management*, 39(6), 691-719.
- 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.
- Chow, H. W., Ling, G. J., Yen, I. Y., & Hwang, K. P. (2017). Building brand equity through industrial tourism. *Asia Pacific Management Review*, 22(2), 70-79.
- 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.
- Fernandez-Lores, S., Gavilan, D., Avello, M., & Blasco, F. (2016). Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(1), 40-54.
- Fornell, C. and Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equatin models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gebert, D., Heinitz, K., & Buengeler, C. (2016). Leaders' charismatic leadership and followers' commitment — The moderating dynamics of value erosion at the societal level. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 98-108.
- Gill-Simmen, L., MacInnis, D. J., Eisingerich, A. B., & Whan Park, C. (2018). Brand-self connections and brand prominence as drivers of employee brand attachment. *AMS Review*.
- Hasnizam, S., Salniza, M., & Zolkafli, H. (2012). Relationship between Brand Knowledge and Brand Rewards, and Employees' Brand Citizenship Behavior: The Mediating Role of Brand Commitment. *International Journal of Business and Society*, 13(3), 335-354.
- Hooman, H. A. (2005). *Structural equation modeling using LISREL software*. Tehran: SAMT Publication.

- Hurrell, S. A., & Scholarios, D. (2013). "The People Make the Brand": Reducing Social Skills Gaps Through Person-Brand Fit and Human Resource Management Practices. *Journal of Service Research*, 17(1), 54-67.
- Kara, D., Uysal, M., Sirgy, M. J., & Lee, G. (2013). The effects of leadership style on employee well-being in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 9-18.
- Kelman, H. (1974). Social influence and linkages between the individual and the social system. *Perspectives on social power. Chicago: Aldine*, 125-171.
- Kelman, H. C. (1961). Processes of opinion change. *Public opinion quarterly*, 25(1), 57-78.
- 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.
- Lee, Y. H., Woo, B., & Kim, Y. (2018). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Mediating role of affective commitment. *Journal of Sports Science & Coaching*, 13(3) 373-382.
- Liu, G., Chapleo, C., Ko, W. W., & Ngugi, I. K. (2013). The Role of Internal Branding in Nonprofit Brand Management. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(2), 319-339.
- Morhart, F. M., Herzog, W., & Tomczak, T. (2009). Brand-specific leadership: Turning employees into brand champions. *Journal of Marketing*, 73(5), 122-142.
- Nasra, M. A., & Heilbrunn, S. (2016). Transformational leadership and organizational citizenship behavior in the Arab educational system in Israel: The impact of trust and job satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(3), 380-396.
- Nyadzayo, M. W., Matanda, M. J., & Ewing, M. T. (2015). The impact of franchisor support, brand commitment, brand citizenship behavior, and franchisee experience on franchisee-perceived brand image. *Journal of Business Research*, 68(9), 1886-1894.
- Nyadzayo, M. W., Matanda, M. J., & Ewing, M. T. (2016). Franchisee-based brand equity: The role of brand relationship quality and brand citizenship behavior. *Industrial Marketing Management*, 52, 163-174.
- Piehler, R. (2018). Employees' brand understanding, brand commitment, and brand citizenship behaviour: a closer look at the relationships among construct dimensions. *Journal of Brand Management*, 25(3), 217-234.
- Piehler, R., King, C., Burmann, C., & Xiong, L. (2016). The importance of employee brand understanding, brand identification, and brand commitment in realizing brand citizenship behaviour. *European Journal of Marketing*, 50(9/10), 1575-1601.
- Porricelli, M. S., Yurova, Y., Abratt, R., & Bendixen, M. (2014). Antecedents of brand citizenship behavior in retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(5), 745-752.
- Raju, S. (2017). Positive and negative effects of affective and continuance brand commitment in a service context. *Indian Business Research*, 9(2), 133-148.

- Terglav, K., Ruzzier, M. K., & Kaše, 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.
- Vallaster, C., Balmer, J. M. T., & de Chernatony, L. (2006). Internal brand building and structuration: the role of leadership. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 761-784.
- Xie, L.-S., Peng, J.-M., & Huan, T.-C. (2014). Crafting and testing a central precept in service-dominant logic: Hotel employees' brand-citizenship behavior and customers' brand trust. *Hospitality Management*, 42, 1-8.
- 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).