

## تأثیر مدیریت برند داخلی بر رفتارهای شهروندی سازمانی در صنعت هتل‌داری:

### نقش میانجی هویت سازمانی و عجین شدن با شغل

شهرام خلیل نژاد<sup>۱</sup>، امیر اصلانی افراشته<sup>۲</sup>، محمدحسین شجاعی<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۲/۱۷

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۹/۲۰

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر، بررسی نقش میانجی هویت سازمانی و عجین شدن با شغل در تأثیر مدیریت برند داخلی بر رفتارهای شهروندی سازمانی است. در این راستا، از روش تحقیق پیمایشی استفاده شده است. جامعه آماری این تحقیق را کلیه کارکنان هتل‌های پنج ستاره استان تهران تشکیل داده که از میان آن‌ها ۳۱۹ نفر براساس جدول مورگان، به‌عنوان نمونه آماری، به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، انتخاب شده است. داده‌های تحقیق حاضر از طریق پرسش‌نامه گردآوری شده است. روایی و پایایی پرسش‌نامه مذکور به ترتیب با استفاده از روایی صوری و سازه و همچنین محاسبه آلفای کرونباخ بررسی و تأیید شده است. به‌علاوه، برای تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های پژوهش، از مدل‌سازی معادلات ساختاری با بهره‌گیری از نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس استفاده شده است. براساس یافته‌های پژوهش، از بین ابعاد مدیریت برند داخلی، تأثیر آموزش برندمحور و رهبری تحول‌آفرین و ارتباطات داخلی برند بر هویت سازمانی تأیید شد. همچنین از بین ابعاد مدیریت برند داخلی، اثر رهبری تحول‌آفرین بر عجین شدن با شغل تأیید، ولی اثر ارتباطات داخلی برند و آموزش برندمحور رد شد. درنهایت، یافته‌ها نشان داد که هویت سازمانی و عجین شدن با شغل می‌تواند در نقش متغیر پیش‌بین بر رفتارهای شهروندی سازمانی در برابر همکاران و سازمان و مشتریان در صنعت هتل‌داری اثرگذار باشد.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت برند داخلی، رفتار شهروندی سازمانی، عجین شدن با شغل، هویت سازمانی،

صنعت هتل‌داری

۱ نویسنده مسئول: استادیار و عضو هیئت علمی گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی (Sh.khalilnezhad@atu.ac.ir)

۲ دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی

۳ دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی

## مقدمه

گردشگری امروزه صنعت اصلی بسیاری از کشورهاست و نقش اساسی در توسعه اقتصاد جهانی دارد (هانگ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). در سال‌های اخیر، مباحث مربوط به برندسازی وارد صنعت مهمان‌نوازی<sup>۲</sup> و گردشگری شده است. در محیط رقابتی، که در آن شرکت‌ها تا حدودی خدمات مشابهی ارائه می‌دهند، برند معیاری مهم برای انتخاب و ارجاع مشتری به‌شمار می‌رود (بیل و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). مدیریت برندها، هم برای مشتریان و هم برای شرکت‌ها، منافع قابل توجهی به‌همراه دارد. برندها، ادراک مشتریان از میزان درجه عدم اطمینان و هزینه‌های جست‌وجو و فرایند خرید را کاهش می‌دهند (بیل و همکاران، ۲۰۱۶). پژوهش‌ها نشان داده که مدیریت برند اثربخش منافع بالقوه‌ای برای مدیران هتل‌ها دربر خواهد داشت، به‌گونه‌ای که منجر به افزایش توانایی آن‌ها در قیمت‌گذاری بالاتر، افزایش سهم بازار، وفاداری مشتریان و افزایش آگاهی از برند می‌شود (کایامان و اراسلی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷؛ سنگستر و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱).

از آنجاکه تعامل رودررو با مشتریان یکی از ویژگی‌های اصلی صنعت هتل‌داری است (کاراتپه، ۲۰۱۱)، موفقیت راهبرد برند در هتل‌داری تا حد زیادی وابسته به نقش کارکنان در انتقال وعده برند به مشتریان است (لاهندورف و دیامانتوپولوس<sup>۶</sup>، ۲۰۱؛ شانگ و کینگ<sup>۷</sup>، ۲۰۱۵). مدیران هتل‌ها باید کارکنان خود را در زمینه هیجان‌ات همراه کار و نمایش احساسات مثبت، در برخورد با مشتریان، آماده سازند و آموزش‌های لازم را در تعامل با مشتریان به آنان بدهند (سودرلوند و روزنگرن<sup>۸</sup>، ۲۰۰۱). بدین منظور، مدیران هتل‌ها لازم است سازوکارهایی از جمله مدیریت برند داخلی و تصویرسازی درونی سازمان در نظر بگیرند (بیل و همکاران، ۲۰۱۶). مدیریت برند داخلی از ارکان بازاریابی داخلی است که در آن بر توسعه، بهبود، تقویت و نگهداری و حمایت از برند سازمانی تأکید می‌شود. مدیریت داخلی برند بر این پیش‌فرض استوار است: تا زمانی که برند سازمان نزد کارکنان جایگاه مشخص و متمایز و یک‌پارچه‌ای نداشته باشد، نمی‌توان انتظار داشت مشتریان از نام و نشان سازمان آگاهی و تداعی مطلوبی داشته باشند و به آن ارزش زیادی بدهند. از آنجاکه کارکنان خطوط جلویی، که مستقیماً با مشتریان در تعامل‌اند، نقش مهمی در صنایع هتل‌داری ایفا می‌کنند، براساس اصول مدیریت برند داخلی، لازم است رفتارهایی را بروز دهند که بیانگر مجموعه‌ای از ارزش‌های برند باشد (شانگ و همکاران، ۲۰۱۳). بدین منظور، میزان درونی‌سازی ارزش‌ها و رابطه‌ای که این کارکنان با شغل خود دارند، برای انتقال ارزش‌های برند نقش اساسی ایفا می‌کند. بنابراین مخاطبان اصلی فرایند مدیریت برند داخلی، کارکنان درون سازمان‌اند که به‌دنبال ارتقای برند در داخل سازمان هستند (شانگ و کینگ، ۲۰۱۵).

1. Hung
2. Hospitality Industry
3. Buil
4. Kayaman & Arasli
5. Sangster
6. Lohndorf & Diamantopoulos
7. Xiong & King
8. Söderlund & Rosengren

حوزه فعالیت‌های برندسازی داخلی توجه پژوهشگران متعددی را به خود جلب کرده است (بنسل و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱؛ بورامان و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹؛ هانگ و راندل-تیل<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴؛ پونجایسیری و ویلسون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷)، اما با وجود برخی پژوهش‌های دانشگاهی درباره برندسازی داخلی، به نظر می‌رسد هنوز هم، آن‌طور که باید و شاید، به این امر توجه کافی نشده است؛ چراکه مطالعات جاری بیشتر محدود به مطالعات موردی و تئوری است (بورامان و زپلین<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵؛ گپ و مرلیز<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶). علاوه بر این، عمده پژوهش‌های این حوزه بیشتر با رویکردی مدیریتی انجام شده و کمتر به موضوع برندسازی داخلی مبتنی بر واکنش‌های کارکنان، از نظر تعهد، عجزین شدن با شغل، رفتارهای شهروندی سازمانی و عملکرد برند، توجه شده است (دو پریز و بندیکسن<sup>۷</sup>، ۲۰۱۵؛ کینگ و گریس<sup>۸</sup>، ۲۰۰۸؛ پونجایسیری و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۰۹). بنابراین می‌توان این‌گونه استنباط کرد که کم‌تر پژوهشی در این حوزه با تمرکز بر متغیرهایی همچون هویت سازمانی و عجزین شدن با شغل و رفتارهای شهروندی سازمانی انجام شده است (بیل و همکاران، ۲۰۱۶). پژوهش حاضر از این حیث دارای نوآوری پژوهشی است و به دنبال پر کردن شکاف موجود در این حوزه است.

رفتارهای شهروندی سازمانی بیانگر آن دسته رفتارهای کارکنان است که علی‌رغم اهمیت آن‌ها در دستیابی به اهداف سازمانی، مستقیم و صریح در نظام پاداش‌دهی رسمی شناخته نمی‌شوند (اورگان، ۱۹۹۸). آن نیروی انسانی که سازمان را از خود می‌داند و هویت خود را با سازمان تعریف می‌کند، شغل خویش را دوست دارد و به آن متعهد است و حاضر است دستاوردی فراتر از چارچوب‌ها و قواعد رسمی به جای گذارد. کارکنان با هویت‌یابی ویژگی‌های مهم سازمان را به‌عنوان ویژگی‌های خود جذب می‌کنند. کارکنانی که دل‌بستگی شغلی دارند و در کارشان توانمندی بیشتری دارند، با کار خود ارتباط بهتری برقرار می‌کنند و به تقاضاهای شغلی خود پاسخ بهتری می‌دهند. عجزین شدن با شغل زمانی کامل‌تر می‌شود که کارکنان احساس مثبتی به کار خود نشان می‌دهند، کارشان را معنادار می‌یابند، حجم آن را قابل اداره و کنترل می‌دانند و به آینده کاری خود امیدوارند.

بنابراین با توجه به مطالب مطرح‌شده و شکاف موجود در ادبیات پژوهش، این پژوهش به دنبال ارزیابی پیشایندهای رفتارهای شهروندی سازمانی است، به‌گونه‌ای که رفتارهای شهروندی سازمانی در سه سطح رفتار با مشتریان، همکاران و سازمان در نظر گرفته شده است (بیل و همکاران، ۲۰۱۶). از جمله این پیشایندها، هویت سازمانی و عجزین شدن با شغل در کارکنان خطوط جلویی صنعت هتل‌داری است. چراکه با توجه به مطالب مطرح‌شده، چنانچه کارکنان در برابر شغل و سازمان خود هویت مشخصی پیدا نکرده باشند، نمی‌توان از آن‌ها انتظار رفتارهای فرانقشی یا رفتارهای شهروندی

1. Bansal
2. Burmann
3. Huang & Rundle-Thiele
4. Punjaisri & Wilson
5. Burmann & Zeplin
6. Gapp & Merrilees
7. Du Preez & Bendixen
8. King & Grace
9. Punjaisri

سازمانی داشت. این که چه عواملی منجر به هویت سازمانی و عجین شدن با شغل می‌شود نیز، با ابعاد مدیریت برند داخلی ارزیابی شده است. بنابراین پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این پرسش اصلی است: مدیریت داخلی برند، با در نظر گرفتن نقش میانجی هویت سازمانی و عجین شدگی شغلی در صنعت هتل‌داری، چه تأثیری بر رفتارهای شهروندی دارد؟ به سخن بهتر، این پژوهش به دنبال بررسی و ارائه راهکارهایی است برای بهبود مدیریت برند داخلی، عجین‌شدگی شغلی و هویت سازمانی تا به تبع آن در بهبود رفتار شهروندی در میان کارکنان نقش آفرینی کند.

### مدیریت برند داخلی و هویت سازمانی

مدیریت برند داخلی، مزیت رقابتی پایدار برای سازمان‌ها ایجاد می‌کند و بیان‌کننده مجموعه فعالیت‌هایی است که سازمان از طریق آن، برای عمل به تعهدات خود در برابر مشتریان و پاسخ‌گویی به انتظارات آن‌ها، بر کارکنان داخلی خود تمرکز می‌کند. این امر در نهایت ارزش برند سازمان را افزایش می‌دهد (ویلسون و پونجیسری، ۲۰۱۱). بنابراین مخاطبان اصلی فرایند مدیریت برند داخلی، کارکنان درون سازمان هستند که به دنبال ارتقای برند در داخل سازمان‌اند (شونگ و کینگ، ۲۰۱۵).

بورامان و زپلین<sup>۱</sup> مدلی را، براساس رویکرد هویت برند<sup>۲</sup>، برای مدیریت برند داخلی ارائه کرده‌اند که از سه متغیر اصلی فعالیت‌های منابع انسانی برندمحور، ارتباطات برند و رهبری برند تشکیل شده است (بورامان و زپلین، ۲۰۰۵).

آموزش برندمحور، آن دسته از مهارت‌های مدیریت منابع انسانی را دربر می‌گیرد که منجر به ایجاد ارزش برند برای سازمان می‌شود (ویلسون و گاتسی، ۲۰۰۱). این دسته از مهارت‌ها شامل تمامی اقدامات و اعمال مرتبط با سیاست‌های جذب و استخدام، آموزش و پیشرفت کارکنان، ارزیابی عملکرد برند و سایر برنامه‌ریزی‌ها درباره کارکنان است (ویلسون و پونجیسری، ۲۰۱۱). بنابراین، چنانچه سازمان‌ها بخواهند کارکنان، با فعالیت‌های مربوط به کارشان، در انتقال پیام برند مشارکت داشته باشند، ضروری است منابع انسانی سازمان را در فرایند مدیریت برند داخلی به کار گیرند (اوراند و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵).

ارتباطات داخلی برند اشاره به مجموعه فعالیت‌هایی دارد که به دنبال افزایش دانش کارکنان درباره مسائلی چون شخصیت برند، ارزش برند و تعهدات برند است (ویسمن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). به‌طور سنتی، کلیه سهام‌داران و ذی‌نفعان خارجی شرکت بر روی پیام برند تمرکز می‌کنند و به آن توجه دارند. به این منظور، یکی از پیش‌نیازهای اصلی برای اطمینان از اینکه این پیام برند موفقیت‌آمیز انتقال پیدا کند، ارتباطات داخلی برند اثربخش برای تمام کارکنان است. ارتباطات داخلی برند شامل کلیه پیام‌های شفاهی و غیرشفاهی وابسته به برند و سازمان است (دی چرناتونی و لینچ<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴). چنانچه

1. Burmann and Zeplin
2. Brand Identity Approach
3. Aurand et al
4. Whisman
5. De Chernatony & Lynch

ارتباطات داخلی برند مدیریت مناسبی شود، به تنظیم رفتار کارکنان و تطبیق آن با ارزش شرکت منجر می‌شود (سگال-هورن و دی چرناتونی، ۲۰۰۳).

در نهایت، رهبری امکانات و تسهیلات لازم برای ساخت برند داخلی و تغییرات رفتاری مرتبط با هویت برند را فراهم می‌کند (تیگلاو و همکاران، ۲۰۱۶؛ والسטר و دی چرناتونی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). بورمان و زپلین<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) بیان می‌کنند که رهبری را می‌توان در دو سطح کلان و خرد از یکدیگر متمایز ساخت. در سطح کلان، مدیریت ارشد اجرایی و هیئت‌مدیره در رأس ساختار سازمان قرار دارند که لازم است در کلیه امور مرتبط با برند قانع شوند. همچنین در مقابل سطح کلان (سطوح بالای سازمان)، در سطح خرد لازم است مدیران نقش خود را برای کارکنان زیردست در سطوح پایین‌تر تعریف کنند. در میان رویکردهای متفاوتی که درباره نظارت و سرپرستی کارکنان وجود دارد، رهبری تحول‌آفرین<sup>۳</sup> را می‌توان یکی از تأثیرگذارترین عامل‌ها در تشویق و برانگیختگی کارکنان برای تقویت و زنده نگه داشتن برند دانست (باس و ریجیو، ۲۰۰۸؛ مورهارت و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). بنابراین، این شیوه رهبری می‌تواند شرایطی فراهم کند تا بتوان کارکنان داخلی سازمان را تشویق کرد علایق خود را تغییر و ارتقا دهند و همچنین، هم‌راستا با علایق سازمان و برند اقدام کنند (نورثاوس<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲).

هویت سازمانی ادراک افراد از وحدت و یگانگی و نیز، تعلق‌پذیری کارمندان به سازمان تعریف شده است (میل و اشفورت<sup>۶</sup>، ۱۹۹۲). مفهوم هویت سازمانی از نظریه هویت اجتماعی نشئت گرفته است (میل و اشفورت، ۱۹۹۲، تجفل و تورنر<sup>۷</sup>، ۱۹۷۹). هویت اجتماعی اشاره به قسمتی از مفهوم برداشت از خود دارد که بیان می‌کند ادراکات اعضا از گروه‌های اجتماعی مرتبط ناشی می‌شود (بیل و همکاران، ۲۰۱۶). در ادبیات مرتبط با هویت سازمانی ابعاد و مؤلفه‌های گوناگونی ارائه شده است. معمولاً پژوهشگران همواره بر روی بعد شناختی هویت تمرکز کرده‌اند. این رویکرد از هویت‌سازمانی، هویت را حالتی شناختی در نظر گرفته که از دو منبع نشئت می‌گیرد: یکی نتیجه مقایسه کارمندان از ویژگی‌ها و حالت‌های خاص با نگرشی که آن‌ها از تعاریف سازمان دارند (میل و اشفورت، ۱۹۹۲) و دیگری ادراک تعلق‌پذیری کارمندان به سازمان (اسمیتس و همکاران، ۲۰۰۱). بنابراین بعد شناختی هویت سازمانی مجموعه‌ای از نگرش‌های مشترک بین سازمان و کارمندان است (بیل و همکاران، ۲۰۱۶). در پژوهش‌های پیشین، اثبات شده که هویت سازمانی کارکنان را برمی‌انگیزد تا رفتاری مطابق با اهداف سازمان انجام دهند. همچنین منجر به شکل‌گیری و انجام رفتارهای فرانقشی در کارکنان می‌شود (منگاس و بل<sup>۸</sup>، ۲۰۰۲). بنابراین ضروری است شرایط ایجاد تسهیلات و امکانات لازم برای افزایش هویت افراد درون سازمان، یعنی آن‌هایی که انجام‌دهنده رفتارهای مطلوب اصلی در سازمان‌اند، فراهم شود (بیل و همکاران، ۲۰۱۶).

1. Terglav
2. Burmann & Zeplin
3. Transformational Leadership
4. Bass & Riggio, 2008; Morhart et al
5. Northouse
6. Ashfort & Mael
7. Tajfel & Turner
8. Menguc & Bell

مدیریت داخلی برند یکی از تعیین‌کنندگان اصلی و کلیدی میزان هویت کارمندان با کارفرما از طریق انعکاس ادراکاتشان از وحدت و یک‌پارچگی است (پونجیسری و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). در همین زمینه، مهارت‌های منابع انسانی سازوکارهای ایجاد و انتقال ارزش برند برای اعضای سازمان است (مارتین و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). چنانچه کارکنان صفی دانش روشنی از ارزش برند<sup>۳</sup> داشته باشند، این احتمال افزایش می‌یابد که به هر دو صورت عقلانی و احساسی با برند درگیر و عجین شوند (تامسون و همکاران<sup>۴</sup>، ۱۹۹۹). بنابراین مدیریت داخلی برند، از طریق برقراری شرایط و فراهم آوردن امکانات لازم، موجب تسریع فرایند ایجاد ارزش در سازمان می‌شود تا بدان طریق کارمندان بتوانند، به‌نحو گسترده‌تری، هویت‌یابی کنند و در فعالیت‌های برندینگ درگیر شوند و مشارکت کنند (چانگ و همکاران، ۲۰۱۲). خصوصاً ارتباطات برند و فعالیت‌های آموزشی گوناگون مانند جلسات آموزشی، فعالیت‌های اجتماعی یا جلسات گروهی منجر به بهبود ارزش برند می‌شود و درنهایت می‌تواند به‌صورت اهرمی احساسات کارمندان از وابستگی به سازمان را ارتقا دهد (بیل و همکاران، ۲۰۱۶).

چانگ و همکاران (۲۰۱۲) در پژوهش خود اثبات کردند که بر مبنای احساس وابستگی کارکنان به سازمان و هویت سازمانی در صنایع خدماتی است که مهارت‌های منابع انسانی برندمحور تأثیر مثبتی بر مالکیت روانی برند می‌گذارد (چانگ و همکاران، ۲۰۱۲). خصوصاً، از بین رویکردهای مختلف رهبری، رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان یک عامل اثرگذار بر هویت سازمانی مشخص شده است. رهبران تحول‌آفرین همواره به کارمندان با سطح بالایی از نیاز توجه دارند و سعی می‌کنند آنان را از طریق یادگیری محرک، دستیابی به اهداف و پیشرفت فردی برانگیزند (مارتین و اپیتروپاکی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵).

بر مبنای پژوهش‌ها و نیز ادبیات تحقیق درباره مدیریت داخلی برند و هویت سازمانی و رهبری، فرضیات اول و دوم و سوم پژوهش حاضر به‌صورت زیر بیان شده است:

فرضیه اول: ارتباطات داخلی برند تأثیر مثبت و معنی‌داری بر هویت سازمانی دارد.

فرضیه دوم: آموزش برندمحور تأثیر مثبت و معنی‌داری بر هویت سازمانی دارد.

فرضیه سوم: رهبری تحول‌آفرین تأثیر مثبت و معناداری بر هویت سازمانی دارد.

### رابطه مدیریت داخلی و هویت سازمانی با عجزین شدن با شغل

با افزایش توجه محیط‌های دانشگاهی و کاری به مفهوم عجزین شدن با شغل<sup>۶</sup>، پژوهش‌های متعددی نشان داده که رویکردهای متفاوتی درباره این مفهوم وجود دارد (ماسی و اشنایدر<sup>۷</sup>، ۲۰۰۸). اخیراً این مفهوم در محیط‌های کاری و دانشگاهی یکی از عوامل حیاتی در نوآوری و رقابت‌پذیری سازمان‌ها

1. Punjaisri
2. Martin
3. Brand values
4. Thomson et al
5. Epitropaki & Martin
6. Work engagement
7. Macey & Schneider

شناخته شده است (لیبی و اوکی، ۲۰۱۵؛ ولج<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). عجین شدن با شغل معمولاً با نتایج مطلوب به‌دست‌آمده توسط کارکنان منطبق می‌شود. به‌طور خاص، محققان در پژوهش‌هایی یافته‌اند که عجین شدن افراد با شغل می‌تواند بر متغیرهایی چون تعهد سازمانی اثربخش، رضایت شغلی و عملکرد شغلی تأثیر مثبت داشته باشد (جانگ و یوون، ۲۰۱۶؛ کاراتپ و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴، پیک و همکاران، ۲۰۱۵). فعالیت‌های برندینگ داخلی<sup>۳</sup>، ارزش برند<sup>۴</sup> را برای کارمندان داخلی یک سازمان افزایش می‌دهد (لینگس و گرینلی، ۲۰۰۵). برای انجام رفتارهای مطلوب و موردعلاقه در سازمان، کارکنان به اطلاعات مفید و معنی‌داری درباره ارزش‌های برند نیاز دارند (بیل و همکاران، ۲۰۱۶). انتشار و توزیع اطلاعاتی درباره برند منجر به شفاف‌سازی بیشتر نقش و محیط کاری برای کارمندان می‌شود (کینگ، ۲۰۱۰).

پژوهشگران در تحقیقاتی نشان داده‌اند که فقدان ارتباطات برند و برنامه‌های آموزشی اثربخش کیفیت کار و مهارت‌های موردنیاز کارمندان را کاهش می‌دهد و درنهایت کارمندی در سازمان وجود خواهند داشت که تمایلی به پاسخ‌دهی و رفع مشکلات سازمان و مشتریان ندارند. همچنین رابطه بین ارتباطات برند داخلی و عجین شدن با شغل، بر مبنای تبادلات اجتماعی با سازمان، در برخی از پژوهش‌ها تبیین شده است (بیل و همکاران، ۲۰۱۶).

رویکردهای مرتبط با این نظریه نشان می‌دهد که رابطه مثبتی بین رفتارهای رهبری با تمرکز بر رهبری تحول‌آفرین و عجین شدن با شغل پیروان وجود دارد (ماسی و اشنايدر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸). رهبری تحول‌آفرین شرایطی را برای افزایش امنیت روانی کارکنان فراهم می‌کند. همچنین منجر به بهبود کار و افزایش معنی‌داری و اهمیت کار می‌شود (ایکسیو و توماس<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱). زمانی که کارکنان تعهد رهبران را نسبت به اهدافشان احساس کنند، این احتمال افزایش می‌یابد که تلاش بیشتری برای دستیابی به اهداف و انجام بهتر وظایف انجام دهند. بنابراین زمانی که رهبران تحول‌آفرین شرایطی ایجاد کنند تا تعصب و اشتیاق به کار، استقلال کاری و خلاقیت کارکنان را افزایش دهد، کارکنان نیز تمایل بیشتری دارند تا با شغل و کار خود عجین شوند (ماسی و اشنايدر، ۲۰۰۸).

بر مبنای دلایل و ادبیات ذکرشده در تحقیقات قبلی، فرضیات چهارم و پنجم و ششم پژوهش حاضر به‌صورت زیر است:

فرضیه چهارم: ارتباطات داخلی برند تأثیر مثبت و معناداری بر عجین‌شدگی شغلی دارد.

فرضیه پنجم: آموزش برندمحور تأثیر مثبت و معناداری بر عجین‌شدگی شغلی دارد.

فرضیه ششم: رهبری تحول‌آفرین تأثیر مثبت و معنی‌داری بر عجین‌شدگی شغلی دارد.

با وجود اینکه پژوهش‌های اندکی درباره رابطه میان هویت سازمانی و عجین شدن با شغل وجود دارد، اما برابر همین تحقیقات اندک، وقتی بین ارزش‌های فردی و سازمانی تناسب وجود داشته باشد، کارمندان تمایل بیشتری به ایجاد وابستگی با کارفرمایان دارند. همچنین احساس رضایت آن‌ها از

1. Welch
2. Karatepe
3. Internal Branding
4. Brand Values
5. Macey & Schneider
6. Xu & Thomas

شغلشان نیز افزایش می‌یابد (بیسواس و بی هاتنگر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳؛ بانوکور<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰؛ کی بل و جاج، ۱۹۹۶). وجود این تناسب و پیوستگی باعث می‌شود کارکنان اهداف خود را در راستای اهداف سازمان توسعه دهند و این، منجر به بهبود نگرش کارکنان به شغلشان می‌شود (وان وورن و همکاران، ۲۰۰۷). برای مثال، در پژوهش‌های متعدد مشخص شده که کارکنان تمایل دارند شکست و موفقیت سازمان را بخشی از شکست و موفقیت خود در نظر بگیرند و این درونی‌سازی بر تمرکز کارکنان بر انتصاب‌های کاری اثر خواهد گذاشت. همچنین، زمانی که کارکنان سازمان را بخشی از خودشان در نظر می‌گیرند، احساس تعلق‌پذیری به گروه در آن‌ها افزایش می‌یابد و این امر امنیت روانی در آن‌ها را نیز افزایش می‌دهد (دیوتون و همکاران، ۱۹۹۴).

بنابراین فرضیه هفتم پژوهش، بر مبنای پیشینه و ادبیات تحقیق، به صورت زیر است:  
فرضیه هفتم: هویت سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر عجزین شدن با شغل کارکنان دارد.

### رابطه رفتار شهروندی سازمانی با هویت سازمانی و عجزین شدن با شغل

رفتار شهروندی سازمانی به آن دسته از فعالیت‌های مربوط با نقش افراد در سازمان اشاره دارد که فراتر از انتظارات وظیفه و شرح شغل توسط کارمندان انجام می‌شود. هرچند سیستم پاداش رسمی سازمان این رفتارها را شناسایی نمی‌کند، ولی برای عملکرد خوب سازمان مؤثرند (دهقانان و همکاران، ۱۳۹۴: ۵۸). پژوهش‌های پیشین، برای مفهوم‌سازی رفتار شهروندی سازمانی، از مفهوم‌سازی‌های متعددی استفاده کرده‌اند. از هنگامی که علاقه در جهت مطالعه رفتار شهروندی سازمانی رشد یافت، همواره فقدان یک اجماع درباره ابعاد آن در ادبیات وجود داشته است. بررسی‌های پادساکف (۲۰۰۰) نشان داد که سی نوع متفاوت از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی شناسایی شده است. اما جامع‌ترین طبقه‌بندی از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی، که مورد توجه اغلب پژوهشگران قرار گرفته، ابعاد شهروندی سازمانی ارگان (۱۹۸۸) است. ارگان پنج بعد از رفتار شهروندی سازمانی ارائه می‌کند: نوع دوستی؛ وظیفه‌شناسی؛ جوان‌مردی؛ فضیلت مدنی؛ ادب و نزاکت (جفره و سجادی‌نژاد، ۱۳۹۴). در این پژوهش، رفتارهای شهروندی به سه دسته تقسیم شده: رفتار شهروندی سازمانی با همکاران؛ رفتار شهروندی سازمانی با کارکنان؛ رفتار شهروندی سازمانی با سازمان. اغلب پژوهش‌هایی که درباره رفتار شهروندی سازمانی انجام شده این رفتارها را فقط در برابر همکاران در نظر گرفته‌اند، در حالی که کارکنان خط مقدم سازمان، این‌طور رفتارها را در برابر مشتریان نیز انجام می‌دهند. طبق پژوهش‌ها، بررسی رفتارهای شهروندی با مشتریان نیز حائز اهمیت است، به این دلیل که کارکنان خط‌مقدم سازمان باید به مشتریان در خدمات چالش‌آور کمک کنند و برای انطباق با موقعیت‌های مشخص رفتارهای فعال از خود بروز دهند. به‌علاوه در این پژوهش، به رفتار شهروندی سازمانی در برابر سازمان نیز توجه شده است. ایجاد تفاوت میان رفتارهای شهروندی در برابر فرد (همانند کارکنان و مشتریان) و رفتارهای شهروندی در برابر سازمان ضروری است؛ نه فقط به‌علت اینکه ماهیت این دو بعد تفاوت

1. Biswas & Bhatnagar  
2. Buonocore



می‌کند، بلکه پیشینه‌های این دو نیز می‌تواند متفاوت باشد. به باور پژوهشگران، درحالی‌که رفتارهای شهروندی مبتنی بر فرد معمولاً بدون انتظار پاداش بیرونی انجام می‌شود، رفتارهای شهروندی سازمانی مبتنی بر سازمان می‌تواند در اثر انتظار پاداش یا اجتناب از تنبیه انجام شود. درنتیجه، بررسی رابطه میان عجین شدن با شغل کارکنان و هویت سازمانی با ابعاد رفتار شهروندی سازمانی ضروری است. طبق پژوهش‌های قبلی، هویت سازمانی سازمان محور به‌طور جمعی برانگیخته می‌شود. درواقع هویت سازمانی در نیازهای فردی برای تعلق و توسعه خود به‌کار می‌رود. اگر کارکنان احساس کنند که سازمان بخشی از وجود خودشان است، مطابق با خواسته‌های سازمان رفتار خواهند کرد، زیرا این عملکرد برآورده شدن نیازهای آن‌ها را تسهیل می‌کند. احساس تعلق تشریح‌کننده رابطه میان هویت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی است. هویت سازمانی احساس یکی بودن با سازمان را ترغیب می‌کند، به شیوه‌ای که کارکنان هدف‌های سازمانی را همانند هدف‌های خودشان می‌دانند. بنابراین، رفتارهای درون‌نقشی معمولاً خارج از کنترل و صلاح‌دید کارکنان است. درنتیجه، کارکنان هویت‌یافته تمایل بیشتری خواهند داشت تا تعهد خود در برابر سازمان را با استفاده از رفتارهای داوطلبانه حمایتی با سازمان و افراد آشکار کنند. به‌علاوه، به‌دلیل اینکه سازمان‌ها گروه‌های پیچیده اجتماعی‌اند که در آن کارکنان نیاز به تعامل دائمی دارند، اعضای دیگر در ایجاد سازه فردی هر شخص از خودش تأثیرگذارند. بنابراین کنش‌های فرانسشی، با هدف کمک به همکاران در ادای وظایفشان، در شکل‌گیری تعریف فرد از خودش تأثیرگذار است.

طبق پیشینه تحقیق و مبانی نظری، فرضیه‌های زیر پیشنهاد می‌شود:

فرضیه هشتم: هویت سازمانی تأثیر مثبتی بر رفتارهای شهروندی سازمانی در برابر مشتریان دارد.

فرضیه نهم: هویت سازمانی تأثیر مثبتی بر رفتارهای شهروندی سازمانی در برابر کارکنان دارد.

فرضیه دهم: هویت سازمانی تأثیر مثبتی بر رفتارهای شهروندی سازمانی در برابر سازمان دارد.

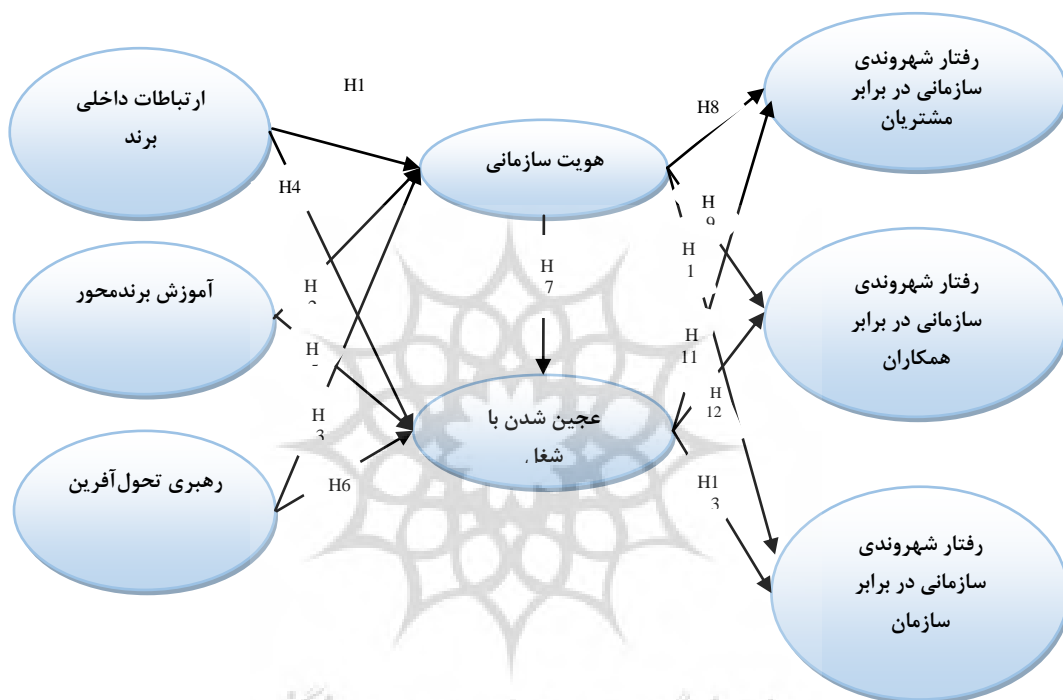
براساس پژوهش‌های انجام‌گرفته، عجین شدن با شغل نیز می‌تواند یکی از پیشینه‌های مهم رفتار شهروندی سازمانی باشد (هارتر و همکاران، ۲۰۰۲). کارکنان عجین‌شده با شغل تمایل بیشتری دارند تا وظایف را فراتر از الزامات رسمی شغل انجام دهند و تلاش بیشتری کنند تا نیازهای سایر افراد را در نظر بگیرند (کاراتیپ، ۲۰۱۳؛ مولاینر و همکاران، ۲۰۰۸). طبق پژوهش باکر و دمورتی (۲۰۰۸)، چهار دلیل برای تشریح تأثیر عجین شدن بر عملکرد کارکنان وجود دارد. اول: افراد عجین‌شده با شغل معمولاً خوش‌بین‌تر، دارای اعتمادبه‌نفس و حساس به فرصت‌های محیطی‌اند و درنتیجه، تمایل بیشتری به انجام رفتار شهروندی سازمانی دارند. دوم: عجین‌شدگی با سلامتی رابطه مثبت دارد. بنابراین، کارکنان عجین‌شده با شغل فعال‌ترند و بهتر می‌توانند تلاش‌های مضاعف انجام دهند. سوم: کارکنان عجین‌شده با شغل توان بیشتری برای ایجاد و اداره منابع خودشان دارند. بنابراین این افراد در به‌کارگیری منابع روان‌شناختی، همانند خودکارآمدی و خوش‌بینی، که باعث افزایش رفتار شهروندی می‌شود، اثربخش‌ترند. چهارم: حالت عجین شدن می‌تواند به دیگر کارکنان منتقل شود و این سرایت عواطف باعث ایجاد فرهنگ تیمی مثبت می‌شود که انجام رفتارهای فعال میان کارکنان را تحریک می‌کند.

بنابراین طبق مبانی نظری و پیشینه تحقیق، فرضیه‌های زیر پیشنهاد می‌شود:

فرضیه یازدهم: عجین شدن با شغل تأثیر مثبتی بر رفتارهای شهروندی سازمانی در برابر مشتریان دارد.

فرضیه دوازدهم: عجین شدن با شغل تأثیر مثبتی بر رفتارهای شهروندی سازمانی در برابر کارکنان دارد.

فرضیه سیزدهم: عجین شدن با شغل تأثیر مثبتی بر رفتارهای شهروندی سازمانی در برابر سازمان دارد.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش (بویل و همکاران، ۲۰۱۶)

### روش پژوهش

این پژوهش توصیفی و از نوع میدانی است و پژوهشی مقطعی به حساب می‌آید. برای جمع‌آوری اطلاعات ثانویه، پیشینه پژوهش، مطالعه ادبیات و تئوری‌های مربوط به این پژوهش از مقالات علمی، کتابخانه‌های مجازی و سنتی و سایر پایگاه‌های اطلاعاتی استفاده شده است. همچنین برای جمع‌آوری اطلاعات اولیه، یکی از متداول‌ترین روش‌های جمع‌آوری اطلاعات اولیه که پرسش‌نامه است به کار رفته که با توجه به شاخص‌های هر کدام از متغیرها، پرسش‌هایی با استفاده از طیف پنج‌گانه لیکرت تدوین شده است. جامعه آماری پژوهش کارکنان خطوط جلوبوی و صفی هتل‌های پنج ستاره در استان تهران است. منظور از کارکنان صفی، آن دسته از کارکنانی است که در هتل‌های پنج ستاره با مشتریان ارتباط مستقیم دارند. با توجه به پژوهش‌های پیشین و همچنین نظر برخی از کارشناسان متخصص این

حوزه، جامعه آماری تقریباً ۲۲۵۰ نفر است (یزدان‌شناس و ادیب‌پور، ۱۳۹۶). در پژوهش حاضر، براساس فرمول کوکران، حجم نمونه ۳۲۸ نفر محاسبه شده است. برای اجتناب از کاهش حجم نمونه، بالاترین حجم نمونه در نظر گرفته شده و تعداد ۳۸۴ پرسش‌نامه، به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، بین کارکنان هتل‌های استقلال، آزادی، اسپیناس، پارسیان و لاله توزیع شده است. در نهایت، ۳۱۹ پرسش‌نامه کامل عودت داده شده و مبنای تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفته است. برای تنظیم پرسش‌نامه، تعداد ۳۱ گویه از پژوهش‌های پیشین، که در جدول ۲ آورده شده، استخراج و استفاده شده و بر این اساس فرضیات پژوهش آزمون شده است. سپس اقدامات لازم برای سنجش پایایی و روایی آزمون انجام گرفته است. با توجه به استفاده از پرسش‌نامه استاندارد، با نظرخواهی از خبرگان، روایی پرسش‌نامه بررسی و تأیید شد. سپس، از شاخص‌های برازش آلفای کرونباخ و میانگین واریانس توسعه‌یافته (AVE) و پایایی ترکیبی (CR) برای سنجش و ارزیابی پایایی پرسش‌نامه، با استفاده از نرم‌افزار Smart-PLS، استفاده شد. کرونباخ (۱۹۵۱) میزان استاندارد بالای ۰/۷ را برای آلفای کرونباخ و باگازی و یی (۱۹۸۸) مقدار بالای ۰/۶ را برای پایایی ترکیبی و فورنل و لاکر (۱۹۸۱) استاندارد بالای ۰/۵ را برای میانگین واریانس توسعه‌یافته، به‌منظور سنجش پایایی، بیان کرده‌اند. جدول ۲ اطلاعات مربوط به پایایی و روایی سنجش‌های پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۲: نتایج روایی و پایایی متغیرها و گویه‌های پژوهش

| منبع استخراج گویه‌ها  | آلفای کرونباخ | بارهای عاملی | گویه‌ها   | متغیرها                                      |
|---|---------------|--------------|---|--|
| O'Callaghan (2009), Santos - Vijande et al (2013), Buil and et al(2016) | ۰/۶۹۹         | ۰/۷۰         | انتقال ارزش‌های برند به کارکنان   | ارتباطات داخلی برند                          |
|   |               | ۰/۶۸         | سعی سازمان در انتقال ارزش‌های برند بین همکاران از طریق ابزارهای ارتباطات داخلی مثل خبرنامه‌ها، مجلات و... |  |
|   |               | ۰/۷۹         | سعی سازمان در انتقال ارزش‌های برند بین کارکنان از طریق کانال‌های غیررسمی مثل جلسات، نشست‌های غیررسمی و... |  |
| Punjaisri and Wilson (2007) Chang et al. (2012)                         | ۰/۷۰۱         | ۰/۴۸         | سعی سازمان در انتقال ارزش‌های اساسی برند از طریق فعالیت‌های آموزشی  | مدیریت برند داخلی<br>CR: ۰/۷۲۱<br>AVE: ۰/۶۵۱ |
|   |               | ۰/۶۰         | توجه کارکنان به کارگاه‌های آموزشی برای یادگیری اهداف و ویژگی‌های برند                                     |  |
|   |               | ۰/۶۸         | برقراری کارگاه‌های آموزشی با تمرکز بر ارزش‌های برند سازمان  |  |
| Carless et al(2000) Buil and et al(2016)                                | ۰/۶۰۱         | ۰/۵۱         | ارائه چشم‌اندازی روشن و مثبت از آینده توسط سرپرستان ذی‌ربط  | رهبری تحول‌آفرین                             |
|   |               | ۰/۶۲         | تشویق و قدردانی از پیشرفت و توسعه کارکنان توسط سرپرست ذی‌ربط  |  |
|   |               | ۰/۷۵         | استفاده سرپرستان از اهرم شناسایی و تشویق کارکنان در سازمان  |  |

| منبع استخراج<br>گویه‌ها  | آلفای<br>کرونباخ | بارهای<br>عاملی | گویه‌ها   | متغیرها                                  |
|--|------------------|-----------------|---|--|
|  |                  | ۰/۸۵            | ترویج همدلی و همکاری بین کارکنان توسط سرپرست<br>ذی‌ربط                                    |  |
|  |                  | ۰/۷۰            | حمایت سرپرستان از تفکر درباره مسائل و ارائه<br>راهکارهای جدید برای حل مشکلات سازمان       |  |
|  |                  | ۰/۵۲            | واضح و روشن بودن ارزش‌ها و مهارت‌های مدنظر<br>سرپرستان                                    |  |
|  |                  | ۰/۵۵            | القای حس غرور و احترام در دیگران توسط سرپرستان  |  |
| Lee and Allen (2002)<br>Saks (2006)<br>Karatepe (2013)<br>Buil and et al(2016) | ۰/۷۷۲            | ۰/۶۹            | کمک کارکنان به مشتریان فراتر از الزامات و وظایف<br>شغلی و به صورت کاملاً داوطلبانه        | رفتار<br>شهروندی در<br>برابر مشتریان     |
|  |                  | ۰/۷۱            | تلاش در جهت رضایت مشتری با میل و علاقه و خارج از<br>رویه‌های رسمی سازمان                  |  |
|  |                  | ۰/۵۸            | کمک به مشتریان برای رفع مشکلات آن‌ها فراتر از<br>الزامات و وظایف شغلی                     |  |
| Williams and Anderson (1991)<br>Saks (2006)<br>Lee and Allen (2002)            | ۰/۷۶۹            | ۰/۶۸            | اختصاص زمان برای حل مشکلات کاری سایر همکاران  | رفتار<br>شهروندی در<br>برابر همکاران     |
|  |                  | ۰/۸۳            | تمایل به کمک به سایرین در محیط کار  |  |
|  |                  | ۰/۷۷            | همکاری در ادای وظایف با دیگران  |  |
| Lee and Allen (2002)<br>Saks (2006)<br>Karatepe (2013)<br>Buil and et al(2016) | ۰/۷۰۱            | ۰/۷۵            | انجام دادن فعالیت‌هایی که از وظایف رسمی به حساب<br>نمی‌آید ولی می‌تواند به سازمان کمک کند | رفتار<br>شهروندی در<br>برابر سازمان      |
|  |                  | ۰/۷۱            | ارائه ایده‌هایی برای بهبود عملکرد سازمان  |  |
|  |                  | ۰/۸۰            | محافظت از سازمان در برابر مشکلات بالقوه و احتمالی   |  |
| Schaufel et al(2006)<br>Buil and et al(2016)                                   | ۰/۸۸۳            | ۰/۷۷            | احساس خوشحالی بابت عضویت و فعالیت در سازمان   | عجین شدن با شغل<br>CR:۰/۷۸۶<br>AVE:۰/۷۰۱ |
|  |                  | ۰/۵۶            | احساس سرشاری از انرژی داشتن در محیط کار   |  |
|  |                  | ۰/۴۹            | برخورداری از احساس خوب، هنگام بیدار شدن از خواب<br>برای رفتن به محیط کار                  |  |
|  |                  | ۰/۷۸            | علاقه‌مند و مشتاق بودن نسبت به شغل خود در سازمان  |  |
|  |                  | ۰/۷۱            | الهام‌بخش بودن این شغل در سازمان  |  |
|  |                  | ۰/۶۸            | احساس خوشحالی علی‌رغم شدت زیاد کار  |  |
| Smidts et al. (2001)   | ۰/۸۰۱            | ۰/۸۸            | احساس وابستگی قوی به سازمان   | هویت سازمانی<br>CR:۰/۷۰۲<br>AVE:۰/۷۲۴    |
|  |                  | ۰/۷۳            | احساس داشتن تعلق خاطر زیاد به سازمان  |  |
|  |                  | ۰/۷۲            | احساس غرور به واسطه فعالیت در سازمان  |  |
|  | ۰/۸۰۳            | -               | ۳۱  | جمع کل                                   |

## تحلیل داده‌ها

در قسمت آمار توصیفی، داده‌های جمع‌آوری شده از منظر جنسیت و تحصیلات و سن تحلیل شد. نتایج

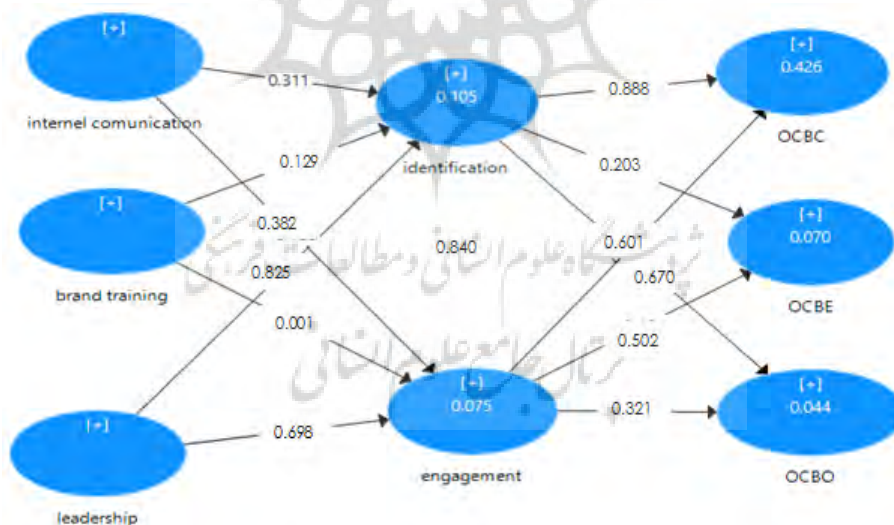
حاکمی از آن است که مردان با تعداد ۱۸۹ نفر، ۵۹/۲۴ درصد، بیشترین حجم نمونه را به خود اختصاص داده‌اند. پراکندگی پاسخ‌دهندگان براساس سن به‌گونه‌ای است که بیشترین حجم نمونه متعلق به بازه سنی ۲۵ تا ۳۵ سال است که برابر است با ۱۵۸ نفر، معادل ۴۹/۵۲ درصد، و پس از آن ۸۵ نفر، معادل ۲۶ درصد، بالای ۴۵ سال و ۶۱ نفر، معادل ۱۹ درصد، بین ۳۵ تا ۴۵ سال و در نهایت تعداد کم ۱۵ نفر، معادل ۴ درصد نیز، زیر ۲۵ سال‌اند. پراکندگی پاسخ‌دهندگان از نظر تحصیلات نیز به‌گونه‌ای است که افراد با مدرک تحصیلی لیسانس با تعداد ۲۰۲ نفر، معادل ۶۳/۳۲ درصد، اکثریت نمونه را تشکیل داده‌اند و پس از آن نیز افراد با مدارک تحصیلات تکمیلی، با تعداد ۱۱۷ نفر، ۳۶/۶۷ درصد از حجم نمونه را تشکیل داده‌اند.

برای ارزیابی برارزش کلی مدل در نرم‌افزار SMART PLS، از شاخص GOF استفاده می‌شود. در این معیار، طبق فرمول زیر، از دو شاخص میانگین شاخص تجمعی<sup>۱</sup> و میانگین توان دوم ضرایب هم‌بستگی<sup>۲</sup> استفاده می‌شود.

$$GOF = \sqrt{(communality) \times (R\ square)}$$

حاصل آزمون شاخص برارزش مدل برابر با ۰/۵۱۲ است. از آنجاکه حداقل مقدار قابل قبول برای این شاخص ۰/۳۶ است، می‌توان ادعا کرد که مدل پژوهش از برارزش بالایی برخوردار است.

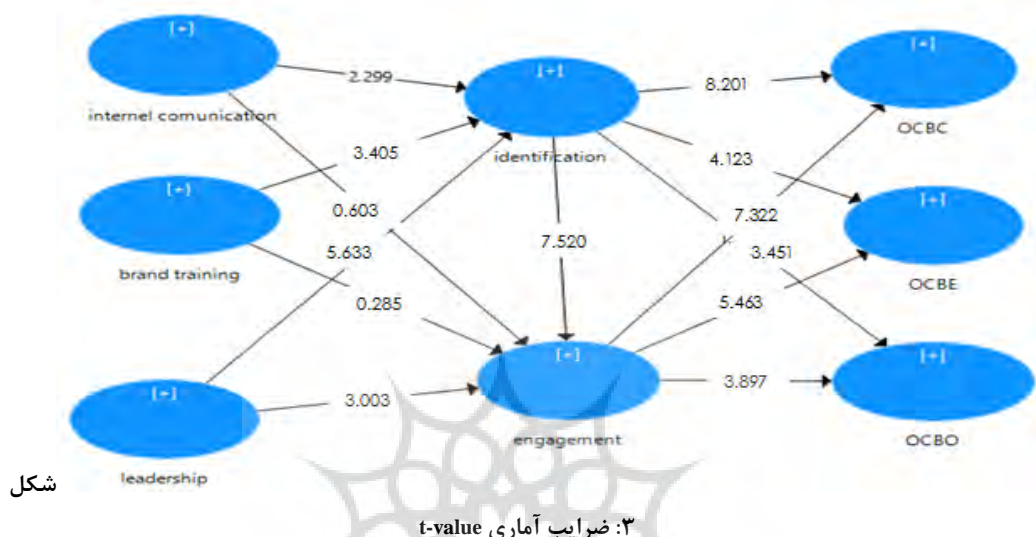
شکل ۲: ضرایب مسیر مدل



برای آزمون فرضیه‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. بنابراین، از آنجاکه در پژوهش حاضر چند متغیر مستقل وجود دارد که می‌باید اثر آن‌ها بر روی متغیرهای وابسته بررسی شود، استفاده از مدل معادلات ساختاری ضرورت می‌یابد. پس از حذف پرسش‌ها و گویه‌های با روایی و

1. Communality
2. R Square

پایایی پایین، برای آزمون معنی‌داری فرضیه‌ها، از دو شاخص ضریب مسیر و  $t$ -value استفاده شده است. شاخص  $t$ -value معناداری ضرایب مسیر را ارزیابی می‌کند. در سطح اطمینان ۹۵ درصد، چنانچه مقادیر آماره مابین  $+ 1/96$  و  $-1/96$  باشد، فرضیه تأیید و در غیر این صورت فرضیه رد می‌شود (در جدول نتایج مشخص شده است).



همچنین، نتایج آزمون فرضیات حاصل از خروجی نمودار معادلات ساختاری نرم‌افزار SMART PLS در جدول ۴ بیان شده است.

جدول ۴: جدول خروجی نمودار مسیر فرضیات فرعی پژوهش با استفاده از معادلات ساختاری

| نتیجه فرضیه | T-Value | ضریب مسیر | فرضیات پژوهش  |
|-------------|---------|-----------|---|
| تأیید       | ۲/۲۹۹   | ۰/۳۱۱     | ارتباطات داخلی برند ← هویت سازمانی                        |
| تأیید       | ۳/۴۰۵   | ۰/۱۲۹     | آموزش برند محور ← هویت سازمانی                            |
| تأیید       | ۵/۶۳۳   | ۰/۸۲۵     | رهبری تحول آفرین ← هویت سازمانی                           |
| رد          | ۰/۶۰۳   | ۰/۳۸۲     | ارتباطات داخلی برند ← عجزین شدن با شغل                    |
| رد          | ۰/۲۸۵   | ۰/۰۰۱     | آموزش برند محور ← عجزین شدن با شغل                        |
| تأیید       | ۳/۰۰۳   | ۰/۶۹۸     | رهبری تحول آفرین ← عجزین شدن با شغل                       |
| تأیید       | ۷/۵۲۰   | ۰/۸۴۰     | عجزین شدن با شغل ← هویت سازمانی                           |
| تأیید       | ۸/۲۰۱   | ۰/۸۸۸     | هویت سازمانی ← رفتار شهروندی سازمانی در برابر مشتریان     |
| تأیید       | ۴/۱۲۳   | ۰/۲۰۳     | هویت سازمانی ← رفتار شهروندی سازمانی در برابر همکاران     |
| تأیید       | ۳/۴۵۱   | ۰/۶۷۰     | هویت سازمانی ← رفتار شهروندی سازمانی در برابر سازمان      |
| تأیید       | ۷/۳۲۲   | ۰/۶۰۱     | عجزین شدن با شغل ← رفتار شهروندی سازمانی در برابر مشتریان |
| تأیید       | ۵/۴۶۳   | ۰/۵۰۲     | عجزین شدن با شغل ← رفتار شهروندی سازمانی در برابر همکاران |
| تأیید       | ۳/۸۹۷   | ۰/۳۲۱     | عجزین شدن با شغل ← رفتار شهروندی سازمانی در برابر سازمان  |

### نتیجه‌گیری

در این پژوهش، رابطه میان مدیریت برند داخلی، هویت سازمانی، عجین شدن با شغل و رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان خطوط جلویی و صفی شعب هتل‌های پنج ستاره در استان تهران بررسی شده است. یافته‌های تحقیق برای پژوهشگران و کارمندان، در درک فعالیت‌های برندینگ داخلی در هتل‌های چهار و پنج ستاره، چندین کاربرد دارد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که به‌جز فرضیه‌های چهارم و پنجم، که تأیید نشده، بقیه فرضیه‌ها معنادارند و تأیید شده‌اند.

فرضیه‌های اول و دوم و سوم تأیید شدند که تأثیر ارتباطات داخلی برند و آموزش برندمحور و رهبری تحول‌آفرین را بر هویت سازمانی نشان می‌دهند. یافته‌های تحقیقات قبلی نشان می‌دهد که فعالیت‌های برندینگ داخلی تأثیر نامتقارنی بر وضعیت ذهنی مربوط به کار و حس هویت کارمندان دارد. برطبق یافته‌های یکی از این پژوهش‌ها، اقدامات آموزشی برند و ارتباطات داخلی برند بر هویت سازمانی کارمندان تأثیری مثبت دارد. نتایج این تحقیق تأیید می‌کند که مشارکت دادن برند در اقدامات منابع انسانی می‌تواند هم‌سازی و تناسب ارزش‌های سازمان و ارزش‌های درونی را تسهیل کند (والستر و دی چرناطونی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). بنابراین سازمان‌هایی که ارزش‌های برند را با فعالیت‌های ارتباطی و آموزشی ارتقا می‌دهند، بیشتر احتمال دارد که به هویت اجتماعی مثبت دست یابند. این موقعیت ممکن است رخ دهد، به این دلیل که برندینگ داخلی شکاف میان آنچه کارکنان خود را به آن ویژگی‌ها می‌شناسند و ویژگی‌هایی که سازمان آن را تعریف می‌کند از بین می‌برد و حس غرور در تعلق به سازمان را در کارکنان ایجاد می‌کند (ویلسون و پونجیسری، ۲۰۱۱). رهبری تحول‌آفرین، از عواملی شناخته می‌شود که بر هویت سازمانی در شرکت‌ها تأثیر می‌گذارد. یافته‌های پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که رهبران کاریزماتیک به افزایش هویت سازمانی مثبت کمک می‌کنند؛ زیرا پیروان احساس ارتباط بیشتری با سازمان می‌کنند وقتی که سرپرستان آن‌ها به‌عنوان مدل‌های نقش عمل کنند و ارزش‌های برند را از خود نشان دهند (ماسی و اشناپدر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). بنابراین تأیید فرضیه‌های اول، دوم و سوم این پژوهش با یافته‌های تحقیقات قبلی همخوانی دارد.

فرضیه‌های چهارم و پنجم و ششم به‌ترتیب درباره تأثیر ارتباطات داخلی برند، آموزش برندمحور و رهبری تحول‌آفرین بر عجین شدن با شغل بود که فقط تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر عجین شدن با شغل تأیید شد و دو فرضیه دیگر رد شد. بنابراین در این حالت، این فعالیت‌ها ضرورتاً ادراک کارکنان از شرایط شغلی را شکل نمی‌دهد. بنابراین، کارکنان عجین شده با شغل خود، منابع شغلی مربوط به ارزش‌های برند را بیشتر از کارکنان با عجین‌شدگی شغلی کم شناسایی و ارزیابی نمی‌کنند. پس احتمال دارد که کارکنان این اقدامات برندسازی را تلاش واقعی سازمانی برای افزایش رفاه خود نبینند. در نتیجه، طبق نظریه تبادل اجتماعی، سازمان به کارکنانی که عجین شدن با شغل بیشتری دارند، پاداش نمی‌دهد به این دلیل که این فعالیت‌ها مستقیماً وضعیت ذهنی مربوط به کار بهتری را ایجاد نمی‌کند. با وجود این، تحلیل قبلی نشان داد که ارتباطات و آموزش برند به‌طور غیرمستقیم بر

1 Vallaster & De Chernatony

2. Macey & Schneider

عجین شدن با شغل و هویت کارکنان تأثیر می‌گذارد. بنابراین، این فعالیت‌های برندسازی به ایجاد حس غرور و تعلق به سازمان کمک می‌کند که در مجموع موجب ایجاد نگرش‌های مطلوب شغلی می‌شود (بک هاوس و تیکو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). رهبری تحول‌آفرین از عواملی شناخته می‌شود که مستقیماً بر عجین شدن با شغل در سازمان تأثیر می‌گذارد. بنابراین رفتار سرپرستان نیروی محرکه کلیدی در ایجاد حس تعلق به سازمان و تعدیل عجین شدن روان‌شناختی کارکنان شناخته می‌شود. رهبران تحول‌آفرین، کیفیتی الهام‌بخش در کارکنان ایجاد می‌کنند که به آنان در انتقال چشم‌انداز برند و ارزش‌ها به کارکنان کمک می‌کند. طبق پژوهش مورهارت و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۹)، همچنین یافته‌های قبلی نشان می‌دهد که رابطه معنادار ضعیفی میان رهبری تحول‌آفرین و عجین شدن با شغل وجود دارد. در این زمینه، کارکنان خط‌مقدم هتل‌های پنج ستاره، اگر به سرپرستان خود احساس تعهد کنند، سطح بالاتری از عجین شدن با شغل را نشان می‌دهند، (ماسی و اشنایدر، ۲۰۰۸). رهبران کارزماتیک احساس شور و هیجان در کار را به کارکنان خود منتقل می‌کنند که این موضوع بروز توانایی‌های مثبت همانند قابلیت تفکر مستقل یا خلاقیت را تسهیل می‌کند (دوایر و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲؛ وانگ و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴). نتایج فرضیه‌های پیش‌گفته با تحقیق بیل و همکاران (۲۰۱۶) همخوانی دارد.

فرضیه هفتم مبنی بر تأثیر عجین شدن با شغل بر هویت سازمانی است. نتایج پژوهش نشان داد که عجین شدن با شغل تأثیر مثبت معناداری بر هویت سازمانی دارد. نتایج این فرضیه با تحقیق ریچ و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۰) و پژوهش بیل و همکاران (۲۰۱۶) همخوانی دارد. می‌توانیم این‌طور تفسیر کنیم که در صنعت هتل‌داری، وقتی کارکنان خطوط جلویی تطابق ارزشی با سازمان خود ادراک کنند، تمایل خواهند داشت تا از نظر احساسی بیشتر با شغل خود عجین شوند و سطح بالاتری از تعهد، جذب و شور را از خود نشان دهند. این حد از تطابق ادراک شده به تلاش‌های سازمانی بستگی دارد که شامل فعالیت‌های منابع انسانی برند می‌شود.

فرضیه‌های هشتم و نهم و دهم پژوهش نیز، تأثیر هویت سازمانی را بر سطوح رفتار شهروندی سازمانی نشان می‌دهد. یافته‌های تحقیق هر سه فرضیه را تأیید می‌کند. با توجه به پیشایندهای رفتار شهروندی سازمانی، این یافته‌ها با نتایج پژوهش سیک<sup>۶</sup> (۲۰۰۶) همخوانی دارد. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که هویت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی در برابر سازمان رابطه معناداری دارد، اما نمی‌تواند مستقیماً رفتارهای فرانش در برابر مشتریان و همکاران را پیش‌بینی کند. بنابراین، همخوانی میان ارزش‌های سازمان و ارزش‌های کارکنان ضرورتاً به رفتارهای مطلوب با دیگر همکاران و مشتریان منجر نخواهد شد. به عبارت دیگر، کارکنان هویت‌یافته با هتل‌ها تمایل بیشتری دارند تا فراتر از وظایف متداول، شغلشان را انجام دهند با این قصد که به هدف‌های سازمان نائل شوند (فرح و

1. Backhaus & Tikoo
2. Morhart et al
3. Dvir et al
4. Wang et al
5. Rich et al
6. Sake



همکاران<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰). برای مثال، گسترش دادن تبلیغ دهان‌به‌دهان مثبت دربارهٔ سازمان ضرورتاً به افراد در انجام وظایف شغلی کمک نمی‌کند. طبق نتایج تحقیق، وضعیت مثبت ذهنی در رابطه با شغل توضیح می‌دهد که چرا کارکنان صف جلویی هتل‌ها تمایل دارند وظایف خود را فراتر از الزامات شغلی، برای کمک به دیگر کارکنان، انجام دهند. به این معنا، کارکنان حالت احساسی و انگیزشی اتمام کار را تجربه می‌کنند که می‌تواند ابتکار فراتر رفتن از الزامات شغلی را در آنان ایجاد کند (هاکانن و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). همچنین یافته‌ها نشان می‌دهد که هویت سازمانی بر رفتار شهروندی در برابر کارکنان و همکاران تأثیر غیرمستقیم می‌گذارد. بنابراین، تأثیر هویت سازمانی بر رفتارهای فرانقشی نیز توسط نگرش‌های مثبت‌تر کارکنان به شغل خود تبیین می‌شود که منجر به حس تعلق و احساس غرور به سازمان می‌شود.

فرضیه‌های یازدهم، دوازدهم و سیزدهم تحقیق نیز مبنی بر تأثیر عجین شدن با شغل کارکنان بر سطوح رفتار شهروندی سازمانی است. یافته‌ها نشان داد که عجین شدن با شغل بر رفتارهای شهروندی سازمانی در هر سه سطح سازمان، همکاران و مشتریان تأثیر مثبت معنادار دارد و فرضیه‌های پیش‌گفته تأیید شدند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش سیک (۲۰۰۶)، همخوانی دارد. این پژوهش نشان می‌دهد که نگرش‌های سازمان‌محور، پیش‌بین قوی‌تر از عجین شدن با شغل برای رفتار شهروندی فردی و سازمانی است؛ یعنی کارکنانی که با شغلشان بیشتر عجین شده‌اند، سطح بالاتری از رفتار شهروندی سازمانی را نه فقط در برابر سازمان خود، بلکه در برابر همکاران و مشتریان نشان خواهند داد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
 رتال جامع علوم انسانی

1. Farh et al
2. Hakanen et al

## منابع

جفره، منوچهر، سجادی‌نژاد، راضیه (۱۳۹۴). «بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل مخابرات منطقه ۶ تهران»، *مطالعات منابع انسانی*، ۱۶، ۱۲۳-۱۴۰

یزدان‌شناس، مهدی، ادیب‌پور، محمدرضا (۱۳۹۶). «تأثیر رهبری توانمندساز بر بهبود عملکرد خدمات هتل‌ها؛ نقش میانجی تحقق قراردادهای روان‌شناختی و تبادل دانش»، *فصلنامه مطالعات مدیریت گردشگری*، ۱۱۴-۸۳، (۴۰)۱۲

Aurand, T. W., Gorchels, L., & Bishop, T. R. (2005). Human resource management's role in internal branding: an opportunity for cross-functional brand message synergy. *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), 163-169.

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 13(3), 209-223.

Bansal, H. S., Mendelson, M. B., & Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of quality management*, 6(1), 61-76.

Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2008). *Transformational leadership*. New Jersey: Taylor & Francis.

Bell, S. J., & Menguc, B. (2002). The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality. *Journal of retailing*, 78(2), 131-146.

Bergstrom, A., Blumenthal, D., & Crothers, S. (2002). Why internal branding matters: The case of Saab. *Corporate Reputation Review*, 5(2-1), 133-142.

Biswas, S., & Bhatnagar, J. (2013). Mediator analysis of employee engagement: role of perceived organizational support, PO fit, organizational commitment and job satisfaction. *Vikalpa*, 38(1), 27-40.

Buonocore, F. (2010). Contingent work in the hospitality industry: A mediating model of organizational attitudes. *Tourism Management*, 31(3), 378-385.

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

Burmann, 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., & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational behavior and human decision processes*, 67(3), 294-311.

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.

Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel psychology*, 59(3), 501-528.

D' Aveni, R. (1995). *hypercompetiton rivalries*. New York: Free Press.

De Chernatony, L., & Segal-Horn, S. (2003). The criteria for successful services brands. *European journal of Marketing*, 37(7/8), 1095-1118.

Du Preez, R., & Bendixen, 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.

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A Field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744.

Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International journal of management reviews*, 7(4), 207-230.

Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). From ideal to real: a longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 659.

Farh, J., Podsakoff, P., & organ, D. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of management*, 16(4), 705-721.

Gapp, R., & Merrilees, B. (2006). Important factors to consider when using internal branding as a management strategy: A healthcare case study. *Journal of Brand Management*, 14(1-2), 162-176.

Gotsi, M., & Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1), 24-30.

Hakanen, J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 78-91.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis.

Herman, H. M., & Chiu, W. C. (2014). Transformational leadership and job performance: A social identity perspective. *Journal of Business Research*, 67(1), 2827-2835.

Huang, Y. T., & Rundle-Thiele, S. (2014). The moderating effect of cultural congruence on the internal marketing practice and employee satisfaction relationship: An empirical examination of Australian and Taiwanese born tourism employees. *Tourism Management*, 42, 196-206.

Hung, W. T., Shang, J. K., & Wang, F. C. (2010). Pricing determinants in the hotel industry: Quantile regression analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 378-384.

Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2016). What does work meaning to hospitality employees? The effects of meaningful work on employees' organizational commitment: The mediating role of job engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 59-68.

Karatepe, O. M., Beirami, E., Bouzari, M., & Safavi, H. P. (2014). Does work engagement mediate the effects of challenge stressors on job outcomes? Evidence from the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 14-22.

Kayaman, R., & Arasli, H. (2007). Customer based brand equity: evidence from the hotel industry. *Managing Service Quality: An International Journal*, 17(1), 92-109.

King, C. (2010). "One size doesn't fit all" Tourism and hospitality employees' response to internal brand management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 517-534.

King, C., & Grace, D. (2008). Internal branding: Exploring the employee's perspective. *Journal of Brand Management*, 15(5), 358-372.

Lee, J., & Ok, C. M. (2015). Drivers of work engagement: An examination of core

selfevaluations and psychological climate among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 44(January), 84e98.

Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of applied psychology*, 87(1), 131.

Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2005). Measuring internal market orientation. *Journal of Service Research*, 7(3), 290-305.

Löhndorf, B., & Diamantopoulos, A. (2014). Internal branding: Social identity and social exchange perspectives on turning employees into brand champions. *Journal of Service Research*, 17(3), 310-325.

Lynch, J., & De Chernatony, L. (2004). The power of emotion: Brand communication in business-to-business markets. *The Journal of Brand Management*, 11(5), 403-419.

Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103e123.

Moliner, C., Martinez-Tur, V., Ramos, J., Peiró, J. M., & Cropanzano, R. (2008). Organizational justice and extrarole customer service: The mediating role of well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(3), 327-348.

Morhart, F. M., Herzog, W., & Tomczak, T. (2009). Brand-specific leadership: Turning employees into brand champions. *Journal of Marketing*, 73(5), 122-142.

Northouse, P. G. (2012). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications.

O'Callaghan, E. (2009). Internal branding and brand commitment: A quantitative investigation into corporate brand building in a retail store network.

Organ, D. W. (1988). Issues in organization and management series. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA, England: Lexington Books/DC Heath and Com.

Paek, S., Schuckert, M., Kim, T. T., & Lee, G. (2015). Why is hospitality employees' psychological capital important? The effects of psychological capital on work engagement and employee morale. *International journal of hospitality management*, 50, 9-26.

Pan, F. C. (2015). Practical application of importance-performance analysis in determining critical job satisfaction factors of a tourist hotel. *Tourism Management*, 46, 84-91.

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.

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

Rich, B., Lepine, J., & Crewford, E. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.

Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of vocational behavior*, 66(2), 358-384.

Salanova, M., Agut, S., & Peiro, J. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of Applied psychology*, 90(6), 1217-1227.

Sangster, A., Wolton, J., & McKenney, S. (2001). *The international hotel industry e Corporate strategies and global opportunities, travel and tourism intelligence*. London.

Santos-Vijande, M. L., del Río-Lanza, A. B., Suárez-Álvarez, L., & Díaz-Martín, A. M. (2013). The brand management system and service firm competitiveness. *Journal of Business Research*, 66(2), 148-157.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.

Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & Van Riel, C. B. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management journal*, 44(5), 1051-1062.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *The social psychology of intergroup relations*, 33(47), 74.

Tergrag, 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.

Tsaur, S., & Lin, Y. (2004). Promoting service quality in tourist hotels; The role of HRM practices and service behavior. *Tourism Management*, 24(4), 471-481.

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

van Vuuren, M., Veldkamp, B. P., de Jong, M. D., & Seydel, E. R. (2007). The congruence of actual and perceived person-organization fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1736-1747.

Wang, C., Tsai, H., & Tsia, M. (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, 79-89.

Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328-346.

Whisman, R. (2009). Internal branding: a university's most valuable intangible asset. *Journal of Product & Brand Management*, 18(5), 367-370.

Xiong, L., & King, C. (2015). Motivational drivers that fuel employees to champion the hospitality brand. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 58-69.

Xiong, L., King, C., & Piehler, R. (2013). "That's not my job": Exploring the employee perspective in the development of brand ambassadors. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 348-359.

Xu, J., & Cooper Thomas, H. (2011). How can leaders achieve high employee engagement?. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(4), 399-416.