

ترجمه انگلیسی این مقاله نیز تحت عنوان :  
Internal Brand Management Framework in Tehran Hotels  
در همین شماره مجله به چاپ رسیده است.

## الگوی مدیریت برند داخلی هتل‌های شهر تهران

سعید شفیعا\*<sup>۱</sup>، میرعلی سیدنقوی<sup>۲</sup>

۱. گروه مدیریت گردشگری، دانشکده علوم گردشگری، دانشگاه علم و فرهنگ، تهران، ایران.
۲. گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۴/۰۶ تاریخ اصلاح: ۹۷/۰۸/۲۲ تاریخ پذیرش: ۹۷/۰۹/۰۵ تاریخ انتشار: ۹۷/۱۱/۰۱

### چکیده

بیان مسئله: برندسازی داخلی را می‌توان یکی از فعالیت‌های مهم انسانی برای کسب مزیت رقابتی دانست. تجربیات تکرارپذیر در هتل‌ها وابستگی زیادی به رفتارهای اثبات منابع انسانی دارد. ساخت الگوی بومی و تکرارپذیر کردن تجربه مشتریان در هتل‌ها یک نیاز عملی و در عین حال بنیادین وابسته به برندسازی داخلی است. از آنجا که تا به حال هیچ تلاشی برای معرفی الگوی بومی مدیریت برند داخلی هتل‌های تهران صورت نگرفته است، این تحقیق در پی پاسخ به این سؤال است که چه الگویی برای مدیریت برند داخلی هتل‌های شهر تهران وجود دارد؟ هدف تحقیق: هدف از انجام پژوهش حاضر معرفی الگوی زمینه‌ای مدیریت برند داخلی است که با استفاده از داده‌های مرتبط با هتل‌های شهر تهران از نگاه خبرگان دارای سابقه مدیریتی و سرپرستی به دست آمده است.

روش تحقیق: این پژوهش کیفی با استفاده از روش گراند تئوری و با استفاده از کدگذاری مصاحبه ۱۸ خبره صورت گرفته است که دارای سابقه مدیریت بالای ۱۲ سال در هتل‌های تهران و تحصیلات تکمیلی مدیریت یا بازاریابی هستند و استفاده از نمونه‌گیری گلوله‌برفی برای انتخاب نمونه‌ها، اشباع نظری را ممکن ساخته است. لذا پس از کدگذاری‌های متون، ۵۳۵ کد باز، ۱۸ مقوله فرعی و ۶ مقوله اصلی شناسایی شد.

نتیجه‌گیری: نتایج نشان می‌دهد که استخدام و آموزش مهم‌ترین عوامل علی، رفتارهای مدیر و تشویق برندمحور مهم‌ترین عوامل راهبردی و پیامد کارکنان و مهمان‌ها مهم‌ترین عوامل پیامدی می‌باشند. مدیر به عنوان یک رکن اساسی، هم در نقش مترجم برند، هم در نقش الگو و معلم، رسیدن به برند داخلی را ممکن می‌سازد. الگوی به‌دست‌آمده قابلیت آزمون و بازنگری در بخش‌های دیگر خدماتی را خواهد داشت، اما توصیه می‌شود این گونه مطالعات با تأکید بر زمینه مربوط، در بخش‌های دیگر گردشگری ایران نیز صورت گیرد.

**واژگان کلیدی:** برند داخلی، مدیریت برند داخلی، مدیریت برند، هتل‌های تهران، الگوی مدیریت برند داخلی.

### مقدمه و بیان مسئله

مزیت نسبی و حفظ آن، برای یک محصول یا خدمت شرط حیات است. برندسازی و تکیه بر آن می‌تواند موجب چالش‌های بزرگی شود. برندها عملاً ادعا و تعهدسازی می‌کنند، ولی در لحظه تماس مشتریان با محصول یا خدمت، مهم‌ترین اتفاق رخ می‌دهد. بررسی صحت ادعای برندها در لحظه تماس مشتری با برند مهم‌ترین چالش برندها است. برندسازی داخلی عملاً برای نجات‌دادن بنگاه‌های خدماتی از این چالش شکل

در دورانی که تمامی مشتریان با استفاده از شبکه‌های اجتماعی و دسترسی آزاد به اطلاعات، به‌سادگی نسبت به خدمات و محصولات کسب اطلاع می‌کنند، داشتن

\* نویسنده مسئول: s.shafia@usc.ac.ir - ۰۹۱۲۳۱۰۱۵۳۹

این مقاله برگرفته از رساله دکتری سعید شفیعا با عنوان «ارائه الگوی مدیریت برند درون سازمانی؛ مورد مطالعه هتل‌های تهران» است که با راهنمایی دکتر میرعلی سیدنقوی و مشاوره دکتر جعفر آهنگران و دکتر محمد حسین ایمانی خوشخو در گروه مدیریت گردشگری دانشکده علوم گردشگری دانشگاه علم و فرهنگ در حال انجام است.

مشتریان دانست که موقعیت یک بنگاه کسب و کار را نسبت به سایرین متمایز می‌کند (شفیعا، ۱۳۹۶). زندگی پر از هیاهو و شلوغ شهری موجب شد تا خریداران محصولات و خدمات، توان مقایسه‌های دو به دوی محصولات را نداشته باشند. لذا برندها به عنوان سیگنال‌های اطمینان‌دهنده، نقش میانبر و تسهیل‌گر را بر عهده گرفتند. مشتریان با میزان اعتمادشان به برندهای مختلف، بین محصولات فرق می‌گذارند (نیومایر، ۱۳۸۹: ۲۱).

ابزارهای ارتباطی و تعاملی برندها در بیرون از محدوده خدمت‌رسانی، به ذهنیت‌سازی در مخاطبان می‌پردازند. آمیزش این ذهنیت‌ها با شکل و رنگ، مفهوم برند را جان می‌دهد. بنابراین مخاطبان برند تمامی کسانی خواهند بود که با این مفهوم ذهنی-عینی در تماس قرار خواهند گرفت. تمام تلاش‌های برنامه‌های برندسازی متقاعدکردن مشتریان برای تجربه یا تکرار تجربه استفاده از یک محصول یا خدمت است. برنامه‌های برندسازی وقتی از داخل سازمان شروع شود، شکل جدیدی به خود می‌گیرد. به جای اینکه ادعایی تولید شود، زیرساخت و رفتار پوشش‌دهنده ادعا تقویت می‌شود. یعنی سازمان نمایشنامه برند را از درون با هارمونی رفتاری و احساسی نمایش می‌دهد. بنابراین برندسازی داخلی یا درون‌سازمانی، همان بسترسازی‌های فرهنگی است که مولد رفتارهای برند و انتقال‌دهنده حس مورد انتظار برند است (De Chernatony & Cottam, 2006: 628). برندسازی داخلی یک اقدام مستقل و خطی نیست، بلکه فعالیتی وابسته، غیرخطی و ترکیبی با برند سازمان است.

#### • مدیریت برند داخلی

اگر برندسازی داخلی را فرآیندی بین‌وظیفه‌ای برای شکل‌دهی رفتار و فرهنگ شناخت بدانیم (Pswarayi, 2013: 21-24)، مدیریت برند درون‌سازمانی را می‌توان اقدامات مدیریتی‌ای دانست که تصمیمات، فعالیت‌ها و رفتارهای درون‌سازمانی را به‌طور نظام‌مند و پایدار برندمحور می‌کند (Punjaisri & Wilson, 2007)؛ بنابراین مدیریت برند درون‌سازمانی به عنوان مکانیزمی روان‌شناختی-مدیریتی مکمل برنامه‌های برندسازی است و منظر خدمات را مؤثرتر و ماندگارتر می‌کند. منظور از منظر خدمات، تمامی عناصر انسانی و غیرانسانی‌ای است که خدمات در آن تولید و مبادله می‌شود. امانت‌داری یا وقت‌شناسی را نمی‌توان با اقدامی لحظه‌ای یا خلق‌الساعه ایجاد کرد، بلکه ایجاد چنین رفتارهایی نیازمند نظام مدیریتی و مستمر با همکاری مدیران ارشد و جلب عواطف کارکنان است که در طول زمان و در درون فرهنگ سازمان نهادینه می‌شود (شفیعا، ۱۳۹۵: ۱۵-۲۱). به همین دلیل

گرفته است، و این کار را از طریق کمک به پیاده‌سازی رفتاری آنچه برند در بیرون از خود مدعی شده است انجام می‌دهد. هرچند تعاریف شفافی از برندسازی داخلی وجود ندارد، این اقدام یک فعالیت مدیریتی است که با هدف ایجاد پایدار و مستمر تجربه ادعاشده در مشتریان صورت می‌گیرد (شفیعا، ۱۳۹۶: ۱۹). بنابراین برندسازی داخلی اقدامی است از درون به بیرون با هدف اطمینان‌سازی پایدار و مستمر در مشتریان و شکل‌دهی بسترهای فرهنگی و رفتاری مورد انتظار در درون برندها (De Chernatony & Cottam, 2006: 614). ابزارها و راهکارهای پراکنده و زیادی برای برندسازی درون‌سازمانی توصیه شده است که این تعدد و تنوع موجب سردرگمی محققان شده است. توجه به ابزارهای مدیریت منابع انسانی، تأکید بر تواناییهای رهبری، استفاده از آموزش و ارتباطات از جمله این موارد می‌باشد (Ravens, 2014: 41-70). بخش هتلداری به عنوان یکی از مهم‌ترین زیرسیستم‌های صنعت گردشگری، تأثیرات غیرقابل انکاری در تجربه گردشگران دارد. برخی مدعی هستند که مهمان و میزبان در این صنعت، بخشی از خدمت هستند. بنابراین کلیه اقدامات ذهنی‌ای که بتواند کیفیت درک‌شده خدمات را تضمین کند، مورد توجه و تأکید خواهد بود (ایمانی خوشخو، پورجم علویچه و نادعلی‌پور، ۱۳۹۴: ۳۹-۴۴).

استفاده از الگوها و توسعه ابعاد کسب و کار در جهت‌های توصیه‌شده یکی از روش‌های بهبود جریان کارهاست. از آنجا که الگوهایی که به جامعه و فرهنگ بومی وابسته است و تجربه را مورد بررسی قرار می‌دهد، به‌شدت به نمونه‌ها و مباحث زمینه‌ای وابسته است، ساخت الگوهای بومی یک نیاز اساسی در راستای توسعه پایدار کسب و کار می‌باشد. با توجه به اینکه پیشینه ساخت الگوی بین‌المللی برای این بخش دارای سابقه زیادی نیست و همچنین هیچ الگوی بومی‌ای نیز در ایران پیشنهاد نشده است، مسئله این پژوهش این است که چه الگویی برای مدیریت برند داخلی هتل‌های شهر تهران وجود دارد. این مسئله به دلیل فقدان پیشینه، مسیر تحقیق را به سمت مطالعه‌ای کیفی و زمینه‌ای هدایت می‌کند تا زمینه ساخت الگوی بومی را فراهم سازد.

#### مبانی نظری

##### • برند و برندسازی داخلی

برند را معمولاً به‌اشتباه با طرح گرافیکی یا لوگو یکی دانسته‌اند. در حالی که در برند مفاهیم ذهنی به عینی غالب است (مشبکی اصفهانی، صادقیانی و صادقیانی، ۱۳۹۴: ۱۴-۱۵). برند را می‌توان تمامی تجربیات و تفسیرهای

برند داخلی دارای پیشینه نظری گسترده‌ای نیستند و این مطالعات در صنعت هتلداری فاقد عمق نظری است، مطالعه اخیر برای تولید الگوی نظری با استفاده از روشی کیفی طراحی شده است. روشی که برای تولید مبانی نظری و ارائه الگوهای تئوریک جدید به کار می‌رود و در حالی که بسیار عمیق است، دارای گستره محدودی است.

#### • هتل‌های شهر تهران

صنعت هتلداری به عنوان یکی از مهم‌ترین بخش‌های درآمدی در صنعت گردشگری مطرح است (دهدشتی، صالحی صدقیانی و هرندی، ۱۳۹۱: ۱۷). این بخش از خدمات گردشگری از آن جهت که در کنار اقامت، سایر خدمات اولیه خوراکی و امنیتی را در اختیار گردشگران قرار می‌دهد، میزان اثرگذاری زیادی روی فرآیندهای گردشگری دارد. مستندات علمی نشان می‌دهد که صنعت هتلداری به عنوان یکی از کنشگران با اهمیت در مطالعات کیفیت زندگی گردشگران مورد توجه و تأکید قرار داشته است. اهمیت این کنشگر تا حدی زیاد است که پس از پایان سفر، تأثیرات کیفی آن بر کیفیت زندگی گردشگران همچنان قابل بررسی و اثرگذار است (شفیعا، ۱۳۹۵: ۳۶). مدیران بسیاری مدعی شده‌اند که مشتریان هتل‌ها به راحتی تبدیل به مشتری وفادار نمی‌شوند و شانس بازگشت دوباره آنها به این مکان‌های اقامتی بسیار پایین است؛ لذا موضوع برندسازی از جمله مباحثی است که برای نفوذ در اذهان مشتریان هتلداری به کرات مورد توجه قرار گرفته است و راه چاره‌ای برای مدیریت ذهنیت و تصویر ذهنی مشتریان است (دهدشتی، صالحی صدقیانی و هرندی، ۱۳۹۱: ۱۷). کلان‌شهر تهران به عنوان قطب سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی ایران، یکی از مهم‌ترین مقاصد گردشگری کشور است که بیش از ۲۵۸ مرکز اقامتی رسمی را در خود جای داده است. اهمیت بررسی صنعت هتلداری در این شهر به این دلیل بسیار بالاست که در کنار فراهم‌سازی اقامتگاه برای گردشگران، چرخه فعالیت‌های اقتصادی و تعاملات بین فرهنگی را ممکن می‌سازد. ضمناً این صنعت می‌تواند به عنوان یک محرک پایه در اقتصاد شهری نقش آفرینی کرده و موجبات فعال‌سازی سایر بخش‌های پیرو را فراهم سازد (ضیایی و رنجبر، ۱۳۹۲).

#### پیشینه

ساخت و معرفی الگو در موضوع مدیریت برند داخلی، موضوع این مطالعه است. پژوهش‌های انجام‌شده به دو بخش فارسی و انگلیسی‌زبان تقسیم گردید. شواهد نشان می‌دهد ساخت الگو و مدل برای مدیریت برند داخلی سابقه زیادی ندارد. بیشتر مطالعات فارسی زبان با تأکید

مدیریت برند درون‌سازمانی فعالیت‌هایی است که با کنترل‌های مستمر، اقدامات اصلاحی هدمند و ابزارهای توسعه فردی و اجتماعی به فراخور نیاز همراه است.

#### • الگوهای مدیریت برند داخلی

واژه الگو را می‌توان به معنای انگاره، شکل، نمونه، قالب، سرمشق و مدل در نظر گرفت که نمایشی نظری و ساده از جهان واقعی ارائه می‌دهد. بنابراین می‌توان الگو را روشی برای بیان دنیای پیچیده و روشی برای تعبیر و تفسیر پدیده‌ها دانست. باید توجه داشت که زمانی که صحبت از الگو می‌شود، احتمالاً بیش از اینکه روابط تأییدشده و مستحکم ریاضی مد نظر باشد، روابط و حقایق موجود در درون یک پدیده مورد توجه است. مطالعات اندکی اقدام به ساخت الگو برای مفهوم مدیریت برند درون‌سازمانی کرده‌اند. یکی از دلایل این امر، کاربردی بودن زمینه مورد بحث و منافع محرمانه نگه‌داشتن الگوهای بومی است. ضمناً تعدد رشته‌ها در مطالعات مرتبط با برندسازی داخلی موجب شده تا هر گروه بخشی از موضوعات مدیریتی مربوطه را مورد توجه قرار دهند. الگوهای موجود در حیطه برندسازی داخلی را می‌توان به دو خوشه اصلی برآمده از مبانی نظری بین‌رشته‌ای و برآمده از تجربیات موفق دسته‌بندی کرد (شفیعا، ۱۳۹۶: ۵۳-۷۰). دسته اول الگوهایی است که از رشته مطالعات مدیریت، بازاریابی و رفتار سازمانی حاصل شده است. الگوهایی ساخته‌شده از سازه‌های ارزش ویژه برند<sup>۲</sup>، رهبری سازمان و مبانی رفتاری-انگیزشی که دارای مبانی نظری رشته‌های مدیریت و بازاریابی می‌باشند.

الگوهای دسته دوم شامل تجربیات زمینه‌ای و میدانی، با تأکید بر ارتباطات و آموزش است. عملاً در این‌گونه الگوها، ابزارهای کاربردی و تجربه به جای نظریه مبنای کار بوده است. یعنی استفاده از داده‌های دست اول میدانی و ساخت الگو بر اساس حقایق کسب‌وکارهای موفق. تأکید بر ارتباطات داخلی و توجه به کارکنان به عنوان مشتریان اولیه سازمان، توجه به کانال‌های ارتباطی و جریان دانش سازمانی و تأکید بر ابزارهای عملی مدیریت منابع انسانی در این گونه از مدل‌ها بیشتر از سایر عوامل به چشم می‌آیند (Pswarayi, 2013: 30-45). در نمونه توسعه‌یافته‌تر این گونه از الگوها، دستیابی به نگرش جامع و داشتن نگاه سیستمی مشاهده می‌شود. هرچند ادعای جامع‌بودن این الگو، صرفاً توسط پیشنهاددهنده الگو مطرح شده است و نمی‌توان آن را دلیلی بر جامع‌بودن الگو دانست (شفیعا، ۱۳۹۶: ۷۸)؛ بنابراین می‌توان الگوهای موجود را به مبانی نظری یا تجربیات کسب‌شده در عمل مرتبط دانست، هرچند مرز مشخصی بین این دو وجود ندارد و نمی‌توان درهم‌تنیدگی این دو نگاه را نادیده گرفت. از آنجا که الگوهای مدیریت

همان‌طور که در مبانی نظری نیز بررسی شد، الگوهای موجود در پیشینه را می‌توان به دو دسته کلی تقسیم کرد. جدول ۱ خلاصه‌ای از مطالعات الگوسازی مرتبط و غیرمرتبط به هتلداری به زبان انگلیسی است که براساس دسته‌بندی‌های مطرح‌شده تفکیک شده است. اما موضوع الگوسازی در بخش هتلداری سهم بسیار محدودی از مطالعات را به خود اختصاص داده است. جدول ۲ نمایشی از این الگوها به تفکیک نوع الگو، نمونه مورد بررسی و خصوصیات الگو است.

بر الگوها و مدل‌های غیربومی صورت گرفته است. این‌گونه از پژوهش‌ها بیشتر جنبه سنجش و ارزیابی وضع موجود را در دستور کار داشته‌اند (خیری، شیخ اسماعیلی و عبدلی، ۱۳۹۳؛ بنیادی نائینی، کامفیروزی و دهقان مشتانی، ۱۳۹۳؛ اثنی‌عشری و عزیزی، ۱۳۹۰؛ تورانی، ۱۳۹۳). تنها مطالعه‌ای که به زمینه گردشگری و هتلداری مرتبط است، رابطه برنسدازی داخلی و مفاهیم وفاداری و هویت برند را بررسی کرده که موضوع الگوسازی در آن مطرح نبوده است (هادیزاده مقدم، جمالی کاپک و رضایی، ۱۳۹۱).  
جدول ۱. دسته‌بندی الگوهای مدیریت برند داخلی. مأخذ: نگارندگان.

الگوها	عنوان الگو	توضیحات	منابع
دسته اول	الگوهای ساخته‌شده از ارزش ویژه برند (سه وجهی، با نگاه به کارکنان، بانگاه رفتاری)	الگوهایی که تأثیر مدیریت برند داخلی را با افزایش مؤلفه‌های سازه ارزش ویژه برند مورد ارزیابی قرار می‌دهند. این الگوها عموماً برای سنجش به کار می‌روند.	(Zhang & Niu, 2015) (King & Grace, 2010) (Bataineh, Alfalah, Falah & Idris, 2017)
	الگوهای ساخته‌شده با تأکید بر رهبری (میانجی‌گری، رفتارهای کاربزماتیک)	الگوهایی که نقش تفسیرگری کلامی و تأثیرات رفتاری رهبر در مکانیزم‌های آموزشی را مورد توجه قرار می‌دهند.	(Vallaster & De Chernatony, 2006) (Terglav, Konečnik Ruzzier & Kaše, 2016) (Liu, Chapleo, Ko & Ngugi, 2015)
دسته دوم	ارتباطات و آموزش جامع	الگوهایی که بر آموزش و ارتباطات درون‌سازمانی تأکید دارند، توسعه آگاهی‌ها، تغییر نگرش و ایجاد رفتار با تأکید بر گونه‌های متفاوت تعامل و تبادل دانش را هدف قرار داده‌اند. الگوهایی که بیش از آنکه به یک رویکرد یا طرز فکر وابسته باشند، نگاهی چندبعدی، زمینه‌ای و وابسته به نمونه دارند.	(Cox, Gyrd-Jones & Gardiner, 2014)(Miles & Mangold, 2004) (De Chernatony & Cottam, 2006) (Punjaisri, Evanschitzky & Wilson, 2009) (Pswarayi, 2013) (Burmam & Zeplin, 2005)

جدول ۲. مطالعات مدیریت برند داخلی در هتل‌های دنیا. مأخذ: نگارندگان.

محقق	نوع الگو	نمونه موردی	خصوصیات الگو
(Zhang & Niu, 2015)	غیرزمینه‌ای	هتل‌ها (نامشخص)	تأکید بر ارزش ویژه برند در تمام سطوح
(Punjaisri, Evanschitzky & Wilson, 2009)	غیرزمینه‌ای	هتل‌های تایلند	تأکید بر جلسات، آموزش برای رسیدن به عملکرد برند
(Buil, Martínez & Matute, 2016)	غیرزمینه‌ای	هتل‌های اسپانیا	رهبری، ارتباطات و آموزش برای رسیدن به رفتارهای برندمحور
(Kimpakorn & Tocquer, 2010)	غیرزمینه‌ای	هتل‌های تایلند	تأکید بر ارزش ویژه برند و تأثیرات آن در هتل
(Terglav, Konečnik Ruzzier & Kaše, 2016)	غیرزمینه‌ای	هتل‌های اروپایی	تأثیر رهبری برندمحور روی قراردادهای روان‌شناختی و رسیدن به تعهد
(King, So & Grace, 2013)	غیرزمینه‌ای	هتل‌های چین	تأثیر هم‌راستاسازی‌های برند کارکنان روی رفتار و نگرش کارکنان نسبت به برند
(Xiong & King, 2015)	غیرزمینه‌ای	هتل‌های زنجیره‌ای امریکایی	تأثیرات عوامل انگیزشی و آموزشی مرتبط با برند روی کارکرد برند

تغییری در مقوله‌های تحقیق انجام نشد، اما ۶ مصاحبه دیگر برای تأیید رسیدن به اشباع گردآوری شد.

شیوه تحلیل، کدگذاری‌های سه‌گانه باز، محوری و گزینشی بود که به استخراج مفاهیم و مقوله‌ها و نهایتاً شناسایی ارتباط بین آنها ختم شد (خاکی، ۱۳۹۲: ۲۱۳). کدگذاری باز به معنای خردکردن متن‌ها به کوچک‌ترین اجزای دارای مفهوم و ارزش است. دسته‌بندی کدهای باز در کنار هم و ارتباط دادن آنها به یکدیگر مرحله کدگذاری محوری است. با اقداماتی تحلیلی تر و با تلاش برای ایجاد ارتباط بین مقوله‌های به‌دست‌آمده، مرکزی‌ترین مقوله به عنوان پدیده شناخته می‌شود. این مرحله به کدگذاری گزینشی معروف است که موجب توسعه و تبیین الگوی نظری می‌شود. از آنجا که سازندگان روش گراند تئوری، ۶ مقوله اصلی علی، زمینه‌ای، پدیده، مداخله‌گر، پیامد و راهبردی را مبنای ساخت الگوی خود قرار دادند، در انتهای هر بار مصاحبه، تلاش شد تا مقوله‌های فرعی به‌دست‌آمده از نظر ویژگی‌ها و خصوصیات بر این اساس دسته‌بندی شوند. نتیجه مطلوب به‌دست‌آمده از این روش معرفی الگوی پارادایمی شش بخشی است (خاکی، ۱۳۹۲: ۲۳۷). سؤال اصلی تحقیق این است که چه الگویی برای مدیریت برند داخلی هتل‌های شهر تهران قابل طرح است. پاسخ به این سؤال با معرفی مقوله‌های شش‌گانه علی، پدیده، مداخله‌گر، راهبردی، زمینه‌ای و پیامدی صورت خواهد گرفت که به‌صورت شش سؤال از خبرگان پرسیده می‌شود. بنابراین تشریح مقوله‌های شش‌گانه، پاسخ به سؤال تحقیق به حساب می‌آید.

#### یافته‌ها

پس از بررسی و دسته‌بندی مقوله‌ها برای رسیدن به الگوی ۶ بخشی گراند تئوری، به تفکیک ۱۸ مقوله فرعی زیر مورد شناسایی قرار گرفت. در جدول ۳ این مقوله‌ها، وزن زیرمقوله‌ها و رتبه آنها بر اساس تکرار مشاهده می‌شود. در ادامه مقوله‌های اصلی به‌صورت جداگانه مورد بررسی قرار خواهند گرفت.

#### • شرایط علی

مقوله‌های انتخاب و استخدام برندمحور، برگزاری جلسات دوره‌ای، و آموزش و توسعه به عنوان ساختار سه‌گانه شرایط علی مورد شناسایی قرار گرفتند. در فرآیند استخدام و انتخاب، غربالگری‌های هدفمندانه و کاملاً برندمحور شده‌ای مطرح است که با توجه به هویت برند نظام یافته‌اند. توجه به خصوصیات ظاهری (زیبابودن)، سن (محدوده‌های مشخص برای گروه‌های شغلی)، مهارت (اولویت بر تحصیل)، وضعیت روانی (برون‌گرا بودن)،

بررسی این مطالعات نشان می‌دهد که هیچ کدام از این پژوهش‌ها با استفاده از روش‌های زمینه‌ای و با تأکید بر داده‌های میدانی صورت نگرفته است؛ بنابراین الگوهای موجود به موضوعات فرهنگ جامعه میزبان و آثار آن در مدیریت برند داخلی توجه نداشته است. مؤلفه‌هایی مثل ارزش ویژه برند، جلسات، آموزش، ارتباطات و تأثیرات رهبری پرتکرارترین عناصر این الگوها به حساب می‌آیند که در جدول ۲ مشخص شده است. مطالعات انجام‌شده در تایلند، اروپا و اسپانیا نشان می‌دهد که مقاصد متفاوت، الگوهای خاص خود را تولید کرده‌اند. مثلاً در مطالعه آمریکا مشخص شد که عوامل انگیزشی روی کارکرد برند اثر دارد؛ بنابراین دسته‌بندی کارکنان بر مبنای انگیزش یکی از نیازهای الگوهای مدیریت برند داخلی است. تنوع الگوهای بین‌المللی مدیریت برند داخلی و عدم تأکید این الگوها روی بخش هتلداری، اهمیت انجام کار را در بخش هتلداری با تأکید بر داده‌های زمینه‌ای نشان می‌دهد.

#### روش تحقیق

با توجه به نبود پیشینه برای ساخت الگوی مدیریت برند داخلی برای بخش هتلداری شهر تهران، این پژوهش کیفی با جهت‌گیری بنیادین به دنبال اکتشاف الگویی جدید با استفاده از روش گراند تئوری است. هرچند الگوهای متفاوتی در بخش هتلداری جهان وجود دارد، هیچ الگوی زمینه‌ای و در عین حال بومی با توجه به ساختار فرهنگی و اجتماعی ایران پیشنهاد نشده است. بنابراین با استفاده از مصاحبه با خبرگان و استفاده از کدگذاری امکان استخراج الگوی کیفی پیشنهادی استراوس و کوربین در دستور کار قرار گرفت. روش گراند تئوری یا تئوری زمینه‌ای با تأکید بر داده‌های گردآوری‌شده دست اول امکان ارائه الگوهای جدید و بدیع را فراهم می‌سازد (استراوس و کوربین، ۱۳۹۲: ۲۱). در این مطالعه با استفاده از روش گلوله‌برفی، هر خبره نفرات مناسب تحقیق را معرفی کرد تا پژوهش به اشباع نظری برسد. پس از انتخاب نمونه‌ها، ۲۰ خبره مورد مصاحبه قرار گرفتند که ۱۸ مصاحبه برای تحلیل انتخاب گردید. در این میان ۵۳۵ کد باز و ۶ مقوله اصلی شناخته شد. مبنای انتخاب خبرگان اولیه، داشتن تحصیلات تکمیلی مرتبط با رشته‌های مدیریت، بازاریابی یا رشته‌های وابسته، داشتن بیش از ۱۰ سال سابقه مدیریتی در هتل‌های شهر تهران و آشنایی با فرآیندهای مدیریت منابع انسانی بود. بنابراین در ابتدای کار ۳ نفر توسط محقق شناسایی شدند، سپس در انتهای هر مصاحبه از آنها خواسته شد تا فردی را که دارای ویژگی‌های ذکر شده باشد به محقق معرفی کنند. از مصاحبه ۱۲ به بعد هیچ

جدول ۳. مقوله‌های فرعی و اصلی پژوهش. مأخذ: نگارندگان.

ردیف	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی	تعداد کدهای باز	وزن نسبی در مقوله اصلی	رتبه در مقوله
۱	انتخاب و استخدام برند محور		۵۸	۰/۵۱	۱
۲	برگزاری جلسات دوره‌ای	شرایط علی	۶	۰/۰۵	۳
۳	آموزش و توسعه		۴۹	۰/۴۳	۲
۴	مسائل عمومی		۱۰	۰/۲۸	۳
۵	جایگاه هتل	شرایط زمینه‌ای	۱۴	۰/۴	۱
۶	سختی‌های زندگی در تهران		۱۱	۰/۳۱	۲
۷	مدیریت کارمحور		۲۵	۰/۱۶	۴
۸	تشویق برندمحور	راهبردها	۴۰	۰/۲۵	۲
۹	مدیریت کارمندمحور		۳۹	۰/۲۵	۳
۱۰	رفتارهای مدیر		۵۱	۰/۳۲	۱
۱۱	برندمحور شدن	پدیده اصلی	۴۷	۱	۱
۱۲	مشکلات مدیریتی		۲۷	۰/۳۲	۲
۱۳	خطاهای اجرایی	شرایط مداخله‌گر	۱۴	۰/۱۷	۳
۱۴	مشکلات اجتماعی فرهنگی		۴۱	۰/۵	۱
۱۵	پیامد هتل		۲۹	۰/۲۸	۲
۱۶	پیامد خانواده کارکنان	پیامدها	۴	۰/۰۳	۳
۱۷	پیامد کارکنان		۴۱	۰/۳۹	۱
۱۸	پیامد مهمان		۲۹	۰/۲۸	۲

چیزی که زیرساخت و زمینه تغییرات رفتاری خواهد شد. این آموزش‌ها می‌توانند بر اساس نیازهای موضعی و موضوعی، براساس برنامه‌های اجباری، ضمن خدمت، پیش از خدمت، بر اساس ضعف‌های فردی، و بر اساس نیازسنجی‌های سازمانی، به صورت مستمر و پیوسته انجام شود. تکرار شدن آموزش یکی از مهم‌ترین ویژگی‌هایی است که در این مطالعه مورد تأکید است، چراکه صنعت هتلداری، با نقل و انتقال بالای کارکنان همراه است و کارکنان جدید نیازمند آموزش جدید هستند. همچنین فرهنگ سازمانی که جایگاه نمود برند هتل است، ابزار خوبی برای کاهش هزینه‌های آموزشی و اجتماعی‌سازی کارکنان جدید است. نکته برجسته، نیاز به دسته‌بندی و طبقه‌بندی کارکنان براساس خصوصیات فردی است که سطوح متفاوت آموزشی را موجب می‌شود. استخدام کارکنان صفر کیلومتر یک استراتژی پرمصرف در مشاغل فاقد مهارت است، بنابراین چنین مشاغلی به آموزش‌های تکراری و دستورالعملی نیاز دارند. در حالی که استخدام کارکنان بامهارت و باتجربه، نیازمند آموزش‌های خاص

تحصیلات (مرتبط) و طرز تفکر (خدمت‌محور بودن) در این مرحله مورد تأکید است. برای رسیدن به این خصوصیات، آزمون‌های کتبی، شفاهی و روان‌شناختی مورد استفاده قرار می‌گیرد. دوره آشنایی یا حضور کارمند قبل از استخدام در هتل، مهم‌ترین رکن انتخاب و استخدام برندمحور است، چراکه فرصت مشاهده بلندمدت رفتارهای کارمند را به مدیریت هتل می‌دهد. همان‌طور که مصاحبه‌شونده‌ها می‌گویند: «در نگاه اول باید برای پست شما مناسب باشد. خوش‌رو باشد، درست حرف بزند و مناسبت داشته باشد. یعنی مؤلفه‌های فیزیکی...»؛ «بعد از این قضاوت تست روان‌شناختی داریم که ۳۶۰ درجه است و موضوعات درون‌گرایی و برون‌گرایی فرد را شناسایی می‌کنیم...»؛ «ضمناً حدود و مرزهایی برای این نیروها تعریف کردیم از نظر سن، و تجربه و ... تلاش شد که مصاحبه‌ها و اقدامات تکمیلی انجام دهیم که نیروهای مناسب جذب شود...».

آموزش و توسعه به عنوان دومین رکن برندسازی داخلی، امکان تغییر در دانش و نگرش کارکنان را ایجاد می‌کند.

ایجاد کرده بود...».

جایگاه هتل مقوله‌ای است ذهنی-عینی که به واسطه ماهیت هتل شکل می‌گیرد. اینکه هتل ادعای چندستاره بودن دارد، زمینه درکی متفاوت را از هتل فراهم می‌کند. مشتریان انتظاراتی دارند و بر مبنای آن خدمات را جور دیگری تحلیل می‌کنند. جای توجه دارد کلاس مهمان‌هایی که از هتل خدمت می‌گیرند، نوع رفتار و تعامل آتی کارکنان را نیز متأثر می‌کند. بنابراین ماهیت ذهنی‌ای که نسبت به هتل وجود دارد در تراکنش‌های کارکنان و مهمان‌ها نقشی زمینه‌ای دارد. ذهنیت پست‌بودن کار در هتل دیگر موردی است که در بازار کار نیروی انسانی مطرح است، چراکه خدمت‌رسانی در ذهن عامه به عنوان اقدامی با ارزش شغلی پایین قضاوت می‌شود. این موضوع ماهیت نیروی انسانی بخش هتلداری را متأثر می‌کند و کلیه فرایندهای برندسازی داخلی را تحت الشعاع قرار می‌دهد. «می‌توان گفت فرهنگ مهمان‌های ما به‌طور مؤثری روی فرهنگ کارکنان ما هم اثر گذاشته است. یعنی ناخودآگاه مهمان‌های باکلاس ما که هم خارجی و هم بین‌المللی هستند روی الگوهای رفتاری ما هم اثر گذاشته‌اند...».

تهران به عنوان شهری که کارکنان هتل‌های تهران در آن زندگی و رفت‌وآمد می‌کنند، کیفیت زندگی و اتمسفر رفتارهای آنها را متأثر می‌کند. آلودگی‌های بی‌پایان تهران، ترافیک سنگین روزانه و شبانه، وضعیت اشتغال در تهران، جاری بودن بی‌اعتمادی در تهران و بلعیده شدن رفتارهای میزبانی به واسطه مشکلات موجود تهران از جمله موارد زمینه‌ای است. به گفته مدیران مصاحبه‌شده: «آلودگی هوا به شدت کسالت را وارد می‌کند و حس کراخت بودن را ایجاد می‌کند...»؛ «یکی دوری مسافت‌ها به محل کار نقش مهمی دارد. بیدار شدن ۲ ساعت قبل از ساعت کاری باعث می‌شود وقتی به محل کار می‌رسیم خسته و استرسی باشیم...».

#### • راهبردها

مدیریت کارمحور، تشویق برندمحور، مدیریت کارمندمحور و رفتارهای مدیر از جمله مقوله‌هایی است که راهبردهای برندسازی داخلی را شامل می‌شوند. توجه به کارها در کنار توجه به کارکنان، دوجانبه بودن این راهبردها را نشان می‌دهد؛ بنابراین برندسازی داخلی نه تنها به معنای توجه به عوامل انسانی است، بلکه به معنای توجه به سازماندهی کارها هم هست. مدیریت کارمحور بر تعریف کردن حداقل‌های اجرایی و استفاده از ابزارهای رسمی و غیررسمی برای مدیریت کارایی کارکنان تأکید دارد؛ یعنی کارها چگونه و بر چه اساسی به بهترین نحو ممکن انجام شوند. نظر یکی از مدیران در این مورد چنین

و پویا است. نظر خبرگان در این مورد چنین است: «آموزشی که با توجه به نیازهای هر بخش، به صورت هدفمند و مستمر طراحی شده باشد و به ایجاد رفتار در کارکنان منتهی شود...»؛ «آموزش باید بر اساس نیاز باشد. نمی‌شود که همین شکل دوره‌های زبان انگلیسی گذاشت و همه را شرکت داد...»؛ «این فرهنگ سازمانی و موضوع مهمان‌نوازی که به واسطه آموزش‌ها به دست آمده است، نسل به نسل و دوره به دوره منتقل شده است...». برگزاری جلسات دوره‌ای به معنای کنار هم قرار گرفتن رسمی و غیررسمی کارکنان و مدیران، تبادل نظر، دریافت بازخورد و به اشتراک گذاشتن دانش است. موضوعی که هم به نزدیکی فکری و هم به حس همراهی و همکاری سازمانی کمک می‌کند. در این جلسات، اهداف برند، مشکلات جاری، نظرات کارکنان در مورد ابعاد کار و سایر موارد مورد توجه قرار دارد. دوره‌های یک‌ماهه یا فصلی برای این‌گونه جلسات توصیه شده است: «تمام مواردی که می‌گویم ما در جلسات ماهیانه در موردش تصمیم‌گیری می‌کنیم، هزینه می‌کنیم، تبلیغ می‌کنیم، یادآوری می‌کنیم...»؛ «جلسات کاری به‌خوبی دانش اضافه می‌کند. همین شب‌کارها نکاتی می‌دانند که باید از آن استفاده کرد. اگر از ۱۰ جمله ۹ تا بی‌اهمیت باشد، آخری قطعاً کاربردی است...».

#### • شرایط زمینه‌ای

مسائل عمومی (بی‌ثباتی‌های اقتصادی و مسائل سیاست خارجه)، جایگاه هتل و سختی‌های زندگی در تهران از جمله مقوله‌های شرایط زمینه‌ای می‌باشند. به این معنا که این عوامل در محیط کسب‌وکار تأثیراتی دارند که غیرقابل چشم‌پوشی، اما از حیطة کنترل و اختیار مدیریت خارج است. بنابراین تأثیرات طولانی مدت آنها به عنوان بستر سایر عوامل برندسازی داخلی مورد پذیرش قرار می‌گیرند.

مسائل عمومی به تعاملات بین‌المللی و مشکلات اقتصاد ملی اشاره دارد. تحریم‌های بین‌المللی، تغییرات روابط خارجی، وجود تورم و حرکت به سمت رکود، عواملی هستند که غیرقابل کنترل‌اند ولی زمینه رخداد برندسازی داخلی هستند. نقل قول خبرگان از این عوامل به این شرح است: «شرایط جامعه البته دست من و شما نیست. مثلاً فرض کنید دلار الان هی تغییر می‌کند. من نمی‌توانم حقوق کارمندانم را ۳۰ درصد تغییر بدهم. نرخی که از کارکنانم می‌گیرم همین هست که در حال پرداخت هستیم...»؛ «موضوعاتی که سال‌های قبل رخ داد، مثلاً بی‌ثباتی اقتصادی ایران که من برای خریدهای کم هم باید کارت می‌کشیدم! این بی‌ثباتی در داخل هتل هم مسئله

تفسیرگری و تأثیرگذاری مدیر در کارکنان اشاره دارد. مدیر به عنوان ترجمه عینی برند می‌تواند در فرآیندهای کاری، تنها با رفتارها و برخوردهایش، کارکنان را مجاب به الگوبرداری کند. وجهه مطلوب مدیر و داشتن خصوصیات مردم‌دارانه، عدالت‌محوری و دست‌پاکی، به‌طور مؤثری در نظام اجرایی امور و تصورات کارکنان از برند اثرگذار است. بنابراین مدیر به عنوان یک راهبرد رفتاری می‌تواند فرآیند برندسازی داخلی را روغن کاری کند. «می‌توانم بگویم که خود مدیر الگوی رفتاری باید باشد...»؛ «مدیر هتل باید خودش را کارگر حساب کند تا دیگران خودشان را کارگری بدانند...»؛ «هتل موضوع خدماتی است و نباید پشت میز نشست. مدیر باید بالای سر کارکنان و ایستد و درگیر شود...»؛ «شخصیت دادن به کارمندان یکی از مهم‌ترین کارهایی است که باید انجام شود...»؛ «وقتی مدیری با علم با شما برخورد می‌کند و شما متوجه می‌شوید که علم دارد، به‌خوبی و سادگی می‌پذیرید...».

#### • پدیده

در مرکز این تحقیق، پدیده برندمحور شدن قرار دارد. این مقوله با سه زیرمقوله عملیاتی‌شدن برند، رفتار داوطلبانه و تعهد به برند ساخت یافته است. منظور از برندمحور شدن، هم‌راستاشدن سازوکارهای سازمانی، فضای رفتاری و روانی درون هتل با برند است؛ یعنی تمامی آنچه برند نیاز دارد توسط کارکنان و مدیران هتل پوشش داده می‌شود و دانش برند از حالت سطحی به حالت قلبی و عمقی تبدیل می‌شود. بنابراین پدیده تحقیق نه صرفاً یک تغییر فردی یا اجتماعی، بلکه یک فضای نظام‌مند تضمین‌کننده تغییر در راستای برند است؛ در نتیجه سیستم مدیریتی هتل براساس برند و هویت آن طراحی می‌شود. فضای همکاری و مشارکت کارکنان را به شکلی به سازمان وابسته و درگیر می‌کند که برای آن با جان و دل کار می‌کنند، نمک‌گیر آن می‌شوند و نسبت به آن به‌صورت روانی و عملی متعهد می‌گردند. آگاهی کارکنان نسبت به برند در حد دانش نمی‌ماند و در تمامی بخش‌های هتل، خود را زیرسیستمی از کلیت سیستم می‌دانند و اهداف کلان هتل را از زاویه وظایف خود درک کرده و پوشش می‌دهند. مدیران هتل خودشان نمونه‌ای از برند هستند و اقدامات آنها نمایشی آموزشی و کاربردی از اهداف برند است؛ بنابراین حمایت‌های داوطلبانه در فضای کاری جاری می‌شود و بیش از مشاغل سازمانی، اهداف سازمانی مدنظر مدیران و کارکنان قرار می‌گیرد. نظر مصاحبه‌شونده‌ها در مورد «پدیده» به شکل زیر است:

«یعنی تبدیل‌شدن آموزش به چیزی درون گوشت و

بود: «وقتی که همه می‌دانند چارچوب کاری چیست، همه می‌دانند که چه عملی در دسر درست می‌کند، همه می‌دانند که در قبال فلان اشتباه مشکل پیدا می‌کنند، یعنی شفافیت چارچوب مشخص می‌کند که کارکنان در چه مسیری حرکت کنند...».

تشویق برندمحور یعنی استفاده از ابزارهای رسمی و غیررسمی برای برانگیختن انگیزه کارکنان در راستای ارزش‌های برند. ارزش‌هایی که با تقویت‌شدن توسط پاداش، امکان تبلور رفتاری پیدا خواهند کرد؛ بنابراین نظام ارزیابی کارکنان به سمت توجه به مشتریان و هویت برند هدایت می‌شود. منعطف‌بودن نظام ارزیابی و تأکید بر سطوح انگیزشی متفاوت کارکنان و چیدمان انگیزاننده‌ها بر اساس آن، از جمله خصوصیات این نظام است. «مثلاً ایجاد سیستمی که ارزیابی مهمان‌ها نسبت به پرسنل ایجاد شود. اگر پرسنلی رأی مثبت بگیرد، تشویقی بشود...»؛ «پاداش مالی، معرفی کارمند نمونه کل هتل که توسط سرپرست معرفی می‌شود و رقابت بین کل واحدها انجام می‌شود...»؛ «ولی ارزیابی از طرف مدیر هر ۳ ماه یک‌بار انجام می‌شود که به اسم حق سرویس است...».

کنار هم قرار گرفتن مدیریت کارمحور و مدیریت کارمندمحور نشان می‌دهد که هر دو راهبرد توجه به کارکنان را در کنار توجه به کار به‌صورت مکمل در نظر دارند. مدیریت کارمندمحور از ریشه توجه و محبت به کارکنان است. یعنی هتل به حال و روحیه کارکنان، نه به خاطر کارایی بلکه به خاطر انسان‌بودن آنها، توجه کند. معماری انگیزشی مشاغل و معماری اتمسفر کاری در کنار جلب مشارکت کارکنان امکان کارمندمحوری را فراهم می‌کند. اینکه مشاغل به شکلی باشند که کارکنان از فعالیت‌های روزانه خود هویت و لذت دریافت کنند، اینکه فضای کاری آرامش و امنیت را تداعی کند و اینکه تصمیم‌گیری‌ها در سطوحی از مدیریت به‌صورت مشارکتی اتخاذ شود، امکان کارمندمحور شدن را فراهم می‌سازد. «نیازهای مادی و غیرمادی تا رساندن آنها به سطوح بالای خودشناسی، کارمندی که دقیقاً با توجه به نیازهایش برایش برنامه‌ریزی کرده باشید، بی‌شک هم از برنامه‌ریزی‌های شما رضایت دارد و هم نسبت به محیط کارش احساس رضایت و تعلق پیدا می‌کند. بنابراین برنامه‌ریزی مطابق با خواسته‌ها و نیازهای کارکنان می‌تواند مسیر حرکت سازمان به سمت برند را ممکن سازد...»؛ «تلاش ما در اینجا توجه به خانواده‌های کارکنان است و برطرف کردن نیازهای سلسله مراتبی طبیعی که ما زلو هم به آنها اشاره کرده است...».

رفتارهای مدیر به ابعاد علمی، کاریزماتیک، مرجعیت،



از فرد سر می‌زند و نتیجه مطلوب یا فرآیند رسیدن به نتیجه برندسازی داخلی را متأثر می‌کند. «کافی است که اول کار، فردی اشتباه چیزی را یاد بگیرد؛ بنابراین در ادامه همین راه اشتباه را ادامه دهد...»؛ «من ادعا را می‌پذیرم که نیروی انسانی دارای بالاترین اهمیت است. ولی هر چقدر هم لحاظ کنیم، حال و هوای آدم بسیار متغیر است و خطاهای انسانی دارای تغییرات بسیار زیادی است...».

فضای آموزشی غالب در جامعه که غیرکاربردی و مدرک‌گراست، مشکلات خانوادگی، زنان سرپرست خانوار، خصوصیات و رفتارهای نامناسب برخی مهمان‌ها و توجه به روابط به جای توانایی‌ها از جمله مواردی است که به واسطه خصوصیات اجتماعی و فرهنگی جامعه ایران در نقش مداخله‌گر نقش‌آفرینی می‌کند. «داوطلب شغلی ما حدوداً ۴ سال درس خوانده اما کاری بلد نیست. آموزش‌های دانشگاهی ما متأسفانه غیرکاربردی است. کارورزی‌ها هم بی‌کاربرد و غیرمفید شده است...»؛ «مدیر اداری‌ها و قومیت‌ها به شکل مستقیم روی استخدام قومیت‌ها اثر دارد. ترک‌ها و شمالی‌ها و... باعث شده که فردی استخدام شود که به فرد استخدام‌کننده نزدیک‌تر باشد. اینجا می‌شود نوعی تبعیض قومیتی و...»؛ «مهم‌ترینش خود پرسنل است. یک کارمند راحت می‌تواند یک کارمند مثبت را منفی کند. یعنی ورود به محیط اجتماعی کار مسموم می‌تواند مخرب‌ترین عنصر در سیستم باشد. البته مشکلات شخصی خود طرف هم اینجا مطرح است...».

• پیامد

در نگاه اول پیامد اصلی برندسازی داخلی رسیدن به ارزش افزوده در منابع انسانی است. اما ابعاد دیگری مثل پیامد خانواده کارکنان، پیامد هتل و پیامد مهمان‌های هتل دیگر نتایج مدیریت برند داخلی است. ممکن است در گام ابتدایی کارکنان تغییر نگرش دهند و به سمت تغییر رفتار گام بردارند. اما تأثیرات مثبت این تغییرات روی خانواده‌های آنها به‌طور مستمر به استحکام نظام برندسازی داخلی کمک می‌کند. آنها تأثیرات آموزش، احساس وابستگی به هتل و ارزشمند شدن اعضای خانواده خود را درک می‌کنند و نسبت به هتل حس خوبی پیدا می‌کنند. این حس خوب به کارکنان منتقل می‌شود و وابستگی آنها به هتل را بیشتر می‌کند. از گفته خبرگان این مفاهیم قابل توجه است: «اگر این آرامش را به کارکنانمان منتقل کنیم، آنها هم به خانواده‌هایشان منتقل می‌کنند. این آرامش دوباره از خانواده‌ها به کارکنان ما منتقل می‌شود و از طریق کارکنان به

پوست و استخوان آنها...»؛ «افتخار ماست که یکی از کارمندان ما بیاید و کاری بیشتر از وظیفه انجام دهد و این یعنی که ما از رقبا بالاتر هستیم. این موضوع یعنی کارکنان ما نسبت به مشتریان حساس می‌شوند و این حساسیت را به‌صورت جدی و رسمی در عمل پیاده کنند...»؛ «یک همدلی بین مدیران و کارمندان باعث شده تا این هدف خیلی خوب تبیین شود یعنی مدیران و کارکنان در یک موضوع مشترک با یکدیگر دارای هم‌خطی و همراهی هستند...»؛ «جالب است بدانید وقتی که من چند روز بعد مریض شدم و نتوانستم در محیط کار حاضر شوم، مدیرعامل پیام فرستاد که وقتی که نیستی کارها بهتر پیش می‌رود. چون کارکنان واحد قصد دارند نبود مدیر خودشان را جبران کنند و نوعی اتحاد و وحدت بین آنها باعث شده تا کارها بی‌نقص و بهتر از حالت عادی انجام شود...».

• شرایط مداخله‌گر

مشکلات کلی مدیریتی (مدیریت منابع انسانی و رفتارهای مدیر)، خطاهای اجرایی و مشکلات اجتماعی-فرهنگی از جمله عواملی هستند که در نظام برندمحور کردن هتل نقش مداخله‌گری دارند. مشکلات مدیریتی می‌تواند از شاکله سازمان، عدالت‌محور نبودن تصمیمات، بی‌ثباتی‌های مدیران، غلبه روابط غیررسمی، دلسردی‌های مدیریت‌نشده، ریزش‌های مستمر منابع انسانی، و بی‌هدف بودن منابع انسانی شکل بگیرد. این مشکلات می‌تواند در تمامی عوامل مؤثر در برندمحور شدن کارکنان اثر منفی داشته باشد.

«نیازها ممکن است شناخته شود ولی عملی نشود، چراکه در بخش دولتی هستیم. بخش دولتی به همه ابعاد کاری ندارد و خودش را محدود کرده است. یعنی می‌دانیم که چه نیازهایی داریم اما نمی‌توانیم به همه آنها پاسخ دهیم...»؛ «شاید نارضایتی از درآمدی که در هتل دارند یا دستورالعمل‌هایی که هتل داده است، این افراد احساس عدالت نمی‌کنند و نابرابری بین زحمات خودشان و درآمد می‌بینند و کم‌کاری می‌کنند. به نظرم حقوق و درآمد غیرمکفی باعث می‌شود که کارکنان کارهای خودشان را درست انجام ندهند...»؛ «از سمت دیگر تصور کنید هتل وعده‌ای داده که شما کار کنید و هر سه ماه یک‌بار با توجه به سود هتل یک پاداشی به شما داده می‌شود. به محض اینکه این مبلغ پرداخت نشود به راحتی افراد روحیه‌شان خراب می‌شود...».

نارضایتی‌های فردی، عادت‌زدگی، راه دور کارکنان، نبود امکانات مناسب برای انجام کارها و خطاهای انسانی از جمله عوامل ایجاد خطاهای اجرایی است. خطاهایی که

«شب‌هایی کل مسافران ما خارجی بودند و در مواقعی ضریب اشغالی معادل ۱۰۰ درصد بود؛ که می‌توان گفت اینها نتیجه تمام این حرف‌هاست...».

### الگوی پارادایمی تحقیق

همان‌طور که گفته شد، الگوی ۶ بخشی پیشنهادی استراوس و کوربین مبنای معرفی الگوی مدیریت برند داخلی هتل‌های شهر تهران است. در این الگو شرایط علی عواملی هستند که موجب حرکت به سمت شکل‌گیری پدیده‌اند؛ پدیده محوری‌ترین مقوله است که با بیشتر مقوله‌ها در ارتباط و تعامل است؛ راهبرد، روش‌ها و مسیرهایی است که امکان رسیدن به پیامد را ممکن می‌سازد؛ مداخله‌گرها عوامل مزاحم و تأثیرگذاری هستند که در رسیدن به پیامدها مسئله‌سازی می‌کنند؛ و زمینه‌بستری است که خارج از اختیار و توان فرآیندهای برندسازی داخلی است، اما فرآیندها در آن شکل می‌گیرند. تصویر ۱ نمایش الگوی این پژوهش است.

### بحث و نتیجه‌گیری

مطالعه حاضر به دنبال استخراج الگوی مدیریت برند داخلی در هتل‌های شهر تهران است. این الگو نشان داد که برندسازی داخلی صرفاً یک اقدام آموزشی نیست، بلکه فعالیتی مدیریتی است که ابعاد کنترل، سازمان‌دهی و نظارت آن به‌طور پیوسته و مستمر با توجه به برنامه‌های برند تنظیم شده است. مدیران در نقش‌های متفاوت رفتاری و عملیاتی امکان تقویت و توسعه برند را فراهم می‌کنند. کارها به اندازه کارکنان دارای اهمیت هستند، اما چیدمان کارها با توجه به انگیزش و حس و حال خوب کارکنان، اتمسفر مطلوب یا فرهنگ سازمانی برندمحور شده را تشویق می‌کند. هرچند ذهنیت‌های از پیش شکل‌گرفته مشتریان در مورد هتل روی رفتارها و رضایت مشتریان و کارکنان اثر دارد، اما لحظه اصلی تماس و کارکنان خط مقدم، مهم‌ترین بخش‌های قابل ظرفیت‌سازی در این فرآیند مدیریتی است. پس از ترکیب یافته‌های این پژوهش با مطالعات پیشین، جدول ۴ استخراج گردید که نوآوری این مطالعه را نشان می‌دهد.

از تطبیق یافته‌ها با مطالعات پیشین مشخص است که شرایط مداخله‌گر و زمینه‌ای که به عوامل فرهنگی و اجتماعی شهر تهران وابسته است در هیچ یک از الگوها به این شکل مورد توجه قرار نگرفته است. همچنین در عوامل راهبردی دو مقوله مدیریت کارمحور و مدیریت کارمندمحور برای اولین بار به این صورت مطرح شده

محیط کارمان برگشته می‌شود...»؛ «ضمناً خانواده‌های کارکنان هم در این موضوع نقش دارند. برداشت‌های مثبت آنها از برند هتل و فعالیت‌های اعضای آنها در هتل موجب می‌شود که راحت و خوب رفتار کنند و تأثیرات مثبت آنها روی کارکنان موجبات فعالیت بهتر و مؤثرتر آنها را فراهم سازد...»؛ «برندسازی داخلی را می‌شود انگیزه‌مند کردن همکاران برای تبدیل شدن آنها به تبلیغات درونی دانست. یعنی کارکنان ما با شرایطی که برایشان فراهم کرده‌ایم نسبت به سازمان و فعالیت‌های آن متعهد و ارزشی شوند و خودشان به عنوان تبلیغات و سیستم ارتباطی نقش‌آفرینی کنند...»؛ «بهره‌وری، نه البته مادی، بلکه فردی و سلامت فردی و آرامش. این افراد صبح‌ها که به کار می‌آیند با رضایت و علاقه می‌آیند. مرخصی برای آنها آرامش نیست. کار برای آنها آرامش است. تمایل به رفتن ندارند، چراکه محیط کاری آرامش دارد...».

مهمان‌ها به عنوان مهم‌ترین مزیت رقابتی هتل‌ها، از رضایتمندی کارکنان، خدمات مطلوب‌تری دریافت می‌کنند و در جهت تبدیل به مشتری راضی و مبلغ برند حرکت می‌کنند. بنابراین شانس بازگشت و تجربه مجدد یا آوردن مهمان‌های جدید را بالاتر می‌برند. به گفته مدیران: «خیلی وقت‌ها پیش آمده که مهمان‌های خارجی ما که رفته‌اند، دیگران را به ما معرفی کردند. این همین رابطه خوب ماست...»؛ «در درجه بعد از نظر درآمدی هم شرایط جوری می‌شود که مشتریان بیشتری آلوده سیستم ما می‌شوند و پرسنل من عوض نمی‌شوند و این بقای پرسنل یعنی شناخت بیشتر از مشتری...»؛ «مشتری به ما برگردد، مشتری با ما جوش بخورد، مشتری بیشتر خدمات ما را تجربه کند...».

در نهایت هتل موجب معرفی ایران در سایر کشورها می‌شود، یعنی دیپلماسی عمومی. جذب مهمان‌های بیشتر، اعتبار بیشتر، لطامات سخت‌افزاری کمتر، درآمد بهتر و ضریب اشغال بالاتر از جمله نتایجی است که هتل از برندسازی داخلی به دست خواهد آورد. بنابراین تغییرات رفتاری و تعهدی کارکنان در انتها به منافع مالی و اقتصادی هتل ختم می‌گردد. هتل در نهایت می‌تواند جایگاهی پیدا کند که به دست خود، نوع و سبک مهمان آتی را انتخاب و گزینش کند. از نظر خبرگان این جملات قابل نقل است: «بزرگ‌ترین امتیاز مثبت این است که دیدهای منفی کشورهای خارجی نسبت به ما از بین می‌رود. وقتی یک توریست می‌آید و سرویس به‌موقع می‌گیرد و رفتار خوبی دریافت می‌کند، کلی دید و نظرشان نسبت به مجموعه و ایران عوض می‌شود...»؛



تصویر ۱. الگوی پارادایمی تحقیق. مأخذ: نگارندگان.

سازمانی با توجه به ساختار مشاغل و مسئولیت‌های هتل ضروری به نظر می‌رسد. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که برای مدیریت برند داخلی در هتل‌های شهر تهران، به مشارکت فعال واحدهای مدیریت منابع انسانی، بازاریابی و مدیران ارشد نیاز است.

از آنجا که تا به حال هیچ الگویی در مورد مدیریت برند داخلی بخش هتلداری در ایران ساخته و معرفی نشده است، استفاده از این الگو و انجام آزمون‌های کمی و تکمیلی برای شناسایی سایر ارتباطات بین شاخص‌ها به محققان توصیه می‌شود. از آنجا که برندهای صنایع متفاوت، الگوهای متفاوتی را طلب می‌کنند، انجام مطالعات مشابه در بخش‌های دیگر صنعت گردشگری نیز توصیه می‌شود. بخش غذا و نوشیدنی به عنوان یکی از مهم‌ترین بخش‌های صنعت هتلداری، نیازمند بررسی می‌باشد. و نکته پایانی اینکه از آنجا که انجام تحقیق با روش گراند تئوری نیازمند مصاحبه‌های عمیق و کارشناسی با افراد خبره است، مسئله اصلی آن پس از پیدا کردن و تنظیم قرار، اعتمادسازی است.

### پی‌نوشت‌ها

۱. Pattern

۲. از دیدگاه آکر ارزش ویژه برند شامل مجموعه دارایی‌ها و تعهداتی است که با استفاده از علائم و نام مرتبط با برند تبدیل به ارزشی متمایز می‌شود. از دیدگاه وی این دارایی‌ها شامل برنداگاهی، وفاداری به برند، کیفیت ادراک‌شده و تداعی برند است. در این میان هویت برند به عنوان مجموعه‌ای از تداعی‌های برند در ذهن مشتری، بسیار حائز اهمیت است که به‌طور مختصر می‌توان آن را به چیزهایی که برند ارائه می‌دهد یا قول‌هایی که به

است. در حالی که مقوله راهبردی تشویق برندمحور توسط تراگوا و پونجوری و مقوله راهبردی رفتارهای مدیر توسط بولی و تراگوا پیش‌تر مطرح شده بود. پیامد خانواده کارکنان تا به حال در هیچ الگویی مورد اشاره قرار نگرفته بود. این پیامد به عنوان یک مولد اساسی برای سایر پیامدها در نظر گرفته می‌شود و باید مورد توجه باشد. یعنی برنامه‌های برندسازی داخلی بایستی با تأکید بر احساسات و احوالات خانواده‌ها صورت بگیرد و آرامش کارکنان را از درون خانواده طراحی کند. در مورد پدیده تحقیق، مقوله برندمحور شدن به عنوان سازوکاری اجرایی، رفتاری و عاطفی مطرح شد که در مطالعات تراگوا، زبونگ و بولی با مفاهیم تعهد و وفاداری به برند معرفی شده بود. در این مطالعات موضوع برندمحور شدن، مفاهیمی حسی و رفتاری در نظر گرفته شده بود و به مکانیزم‌های ایجاد آن کمتر توجه شده بود.

الگوی حاضر هرچند به‌صورت زمینه‌ای و نوآورانه معرفی شد، نگاهی ترکیبی از الگوهای موجود را به نمایش گذاشت؛ با این تفاوت که این الگو به بسترهای فرهنگی، یکپارچگی سیستمی و لایه‌های متفاوت پیامدی تبیین شده است. راهبردهای پیشنهادی در هتل‌های شهر تهران نشان می‌دهد که هیچ بهترین روشی برای مدیریت برند داخلی وجود ندارد و باید الگوهای مدیریت کارمندمحور در کنار مدیریت کارمحور مد نظر قرار بگیرد، یعنی توازنی بین توجه به کارکنان در کنار توجه به کارهای هتل برقرار شود؛ بنابراین توجه به معماری منابع انسانی در کنار معماری اتمسفر

جدول ۴. تطبیق مقوله‌های تحقیق با توجه به الگوهای پیشین. مأخذ: نگارندگان.

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	منابع تأییدکننده مستقیم یا غیرمستقیم	تشریح نوآوری الگو
شرایط علی	انتخاب و استخدام برندمحور	(Zhang & Niu, 2015) (Punjaisri & Wilson, 2011) (Terglav, Konečnik Ruzzier & Kaše, 2016)	این مقوله با عنوان انتخاب و استخدام مورد توجه قرار گرفته اما ماهیت برندمحوری و عناصر هدایت آن به سمت برندمحوری در هیچ الگویی مورد توجه قرار نگرفته بود.
	برگزاری جلسات دوره‌ای	(Buil, Martínez & Matute, 2016) (Lee, Kim & Kim, 2014) (Terglav, Konečnik Ruzzier & Kaše, 2016) (Zhang & Niu, 2015) (Punjaisri & Wilson, 2011) (Punjaisri, Evanschitzky & Wilson, 2009) (Punjaisri & Wilson, 2007)	این مقوله در مطالعات دیگر به همین شکل مورد توجه قرار گرفته اما اینکه چه شکل از جلسات برای بخش هتلداری لازم است شفاف نشده بود.
	آموزش و توسعه	(Lee, Kim & Kim, 2014) (Terglav, Konečnik Ruzzier & Kaše, 2016) (Zhang & Niu, 2015) (Punjaisri & Wilson, 2011)	این مقوله بیشترین تأکید را در الگوهای دیگر داشته است و فقط در مورد ویژگی‌های آن در بخش هتلداری تهران اندکی نوآوری ایجاد شد.
شرایط زمینه‌ای	مسائل عمومی جایگاه هتل		برای اولین بار در این مطالعه معرفی شد. برای اولین بار در این مطالعه معرفی شد. برای اولین بار در این مطالعه معرفی شد. برای اولین بار در این مطالعه معرفی شد.
	سختی‌های زندگی در تهران راهبردها		تشویق به عنوان یکی از ابزارهای پرتکرار مدیریت برند داخلی قبلاً هم مورد توجه قرار داشت. برای اولین بار در این مطالعه معرفی شد.
	مدیریت کارمحور تشویق برندمحور مدیریت کارمندمحور		این مقوله در مطالعات دیگر با عنوان رفتارهای رهبری مورد توجه قرار گرفته بود. ماهیت کاری هتل‌های شهر تهران، موضوع رهبری را به موضوعات مدیریت تقلیل داد. تأکید مطالعه حاضر با بررسی رفتارهای انسان‌دوستانه و رفتارهای کاری، جنس رفتارهای مورد انتظار از مدیران را شفاف نمود.
پدیده اصلی	برندمحور شدن	(Xiong, King & Piehler, 2013) (Buil, Martínez & Matute, 2016) (Terglav, Konečnik Ruzzier & Kaše, 2016)	از این نگاه نسبت به موضوع برندمحور شدن تا به حال گزارشی نقل نشده است و پدیده تحقیق بسیار نوآورانه است.
شرایط مداخله‌گر	مشکلات مدیریتی خطاهای اجرایی		برای اولین بار در این مطالعه معرفی شد. برای اولین بار در این مطالعه معرفی شد. برای اولین بار در این مطالعه معرفی شد.
	مشکلات اجتماعی فرهنگی		
پیامدها	پیامد هتل	(Punjaisri & Wilson, 2011) (Zhang & Niu, 2015) (Punjaisri, Evanschitzky & Wilson, 2009) (Xiong, King & Piehler, 2013)	تا به حال در سایر مطالعات به صورت مشابه نقل شده است.
	پیامد خانواده کارکنان		نوآوری این مطالعه می‌باشد و به عنوان هسته حمایتی پیامدهای دیگر مورد شناسایی قرار گرفت.
	پیامد کارکنان	(Buil, Martínez & Matute, 2016) (Lee, Kim & Kim, 2014)	تا به حال در سایر مطالعات به صورت مشابه نقل شده است.
	پیامد مهمان	(Zhang & Niu, 2015)	تا به حال در سایر مطالعات به صورت مشابه نقل شده است.

مشتریان داده است خلاصه کرد (Aaker, 2009: 146).

### فهرست منابع

واقعیت برند؛ لغزش بین استراتژی کسب و کار و تجربه‌ی مشتری. ت: احمد روستا و کبری سبزعلی یمقانی. تهران: سیته.

- Aaker, D. A. (2009). *Managing Brand Equity*. New York: The Free Press (Simon&Schuster).
- Bataineh, A. Q., Alfalah, T. F., Falah, J. F. & Idris, M. I. (2017). The Effect of Employee-Based Brand Equity on Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Job Satisfaction. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7 (2): 423-436.
- 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.
- Burmann, C. & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, 12 (4): 279-300. DOI: 10.1057/palgrave.bm.2540223.
- Cox, N., Gyrd-Jones, R. & Gardiner, S. (2014). Internal brand management of destination brands: Exploring the roles of destination management organisations and operators. *Journal of Destination Marketing & Management*, 3 (2): 85-95.
- De Chernatony, L. & Cottam, S. (2006). Internal brand factors driving successful financial services brands. *European Journal of Marketing*, 40 (5/6): 611-633.
- Kimpakorn, N & Tocquer, G. (2010). Service brand equity and employee brand commitment. *Journal of Services Marketing*, 24 (5): 378-388.
- King, C. & Grace. D. (2010). Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of Marketing*, 44 (7/8): 938-971.
- King, C., So, K. K. F., Grace, D. (2013). The influence of service brand orientation on hotel employees' attitude and behaviors in China. *International Journal of Hospitality Management*, 34: 172-180.
- Lee, Y. K., Kim, S. & Kim, S. Y. (2014). The Impact of Internal Branding on Employee Engagement and Outcome Variables in the Hotel Industry. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 19 (12): 1359-1380.
- Liu, G., Chapleo, C., Ko, W. & Ngugi, I. K. (2015). The Role of Internal Branding in Nonprofit Brand Management: An Empirical Investigation. *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, 44 (2): 319-339.
- Miles, S. J. & Mangold, G. (2004). A Conceptualization of the Employee Branding Process. *Journal of Relationship Marketing*, 3 (2/3): 65-87.
- Pswarayi, Sekayi. (2013). *The employee perspective of*

- اثنی‌عشری، مسعود و عزیزی، شهریار. (۱۳۹۰). *ارزیابی تاثیر برندسازی داخلی بر عملکرد برند با توجه به نقش تعدیلگر جو رقابتی و رضایت شغلی در نظام بانکی ایران: مطالعه موردی بانک تات*. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه پیام نور دماوند، دماوند.
- استراوس، انسلم ال. و کوربین، جولیت ام. (۱۳۹۲). *مبانی پژوهش کیفی: فنون و مراحل تولید نظریه زمینه‌ای*. ت: ابراهیم افشار. تهران: نشر نی.
- ایمانی خوشخو، محمدحسین، پورجم علویچه، افسانه و نادعلی‌پور، زهرا. (۱۳۹۴). *مطالعات گردشگری*. تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.
- بنیادی نائینی، علی، کامفیروزی، محمدحسن و دهقان مشتانی، محمود. (۱۳۹۳). *بررسی تاثیر بازاریابی داخلی و برندسازی داخلی بر کیفیت خدمات (مطالعه موردی: یک شرکت خدماتی)*. مدیریت بازاریابی، ۹ (۲۵): ۸۳-۹۹.
- تورانی، سمانه. (۱۳۹۳). *بررسی عوامل کلیدی موفقیت برندسازی داخلی در بانک ملت (مورد مطالعه: شعب بانک ملت استان تهران)*. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، تهران.
- خاکی، غلامرضا. (۱۳۹۲). *روش تحقیق گراندیدی در مدیریت (با رویکرد پایان‌نامه‌نویسی): گفتگویی با دکتر سید مهدی الوانی چهره ماندگار مدیریت در ایران*. تهران: فوژان.
- خیری، بهرام، شیخ اسماعیلی، سامان و عبدلی، مریم. (۱۳۹۳). *بررسی اثرات برندگذاری داخلی بر رفتار شهروندی برند با در نظر گرفتن نقش میانجی تناسب فرد - سازمان (مطالعه خریداران عمده دارو در شهر تبریز)*. کنفرانس ملی تحقیقات بازاریابی (ویژه‌نامه فصلنامه علمی-پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین). تهران، مرکز همایش‌های بین‌المللی شهید بهشتی. صص: ۱۴۵-۱۵۶.
- دهدشتی شاهرخ، زهره، صالحی صدقیانی، جمشید و هرندی، آرزین. (۱۳۹۱). *تاثیر ارزش ویژه برند از دیدگاه مصرف‌کننده بر رضایت و وفاداری به برند در صنعت هتل‌داری (مورد مطالعه: شرکت سرمایه‌گذاری هتل‌های پارس)*. *مطالعات مدیریت گردشگری (مطالعات جهانگردی)*، ۷ (۱۷): ۳۲-۱.
- شفیعا، سعید. (۱۳۹۵). *منظر خدمات؛ برندسازی درون سازمانی؛ حلقه مفقوده منظر خدمات گردشگری*. منظر، ۸ (۳۵): ۱۴-۲۱.
- شفیعا، سعید. (۱۳۹۶). *برندسازی داخلی: مبانی نظری، الگوها و نمونه‌های موفق*. تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.
- ضیایی، محمود و رنجبر، فرانک. (۱۳۹۲). *سطح تعهد محیطی در هتل‌های شهر تهران*. *مطالعات مدیریت گردشگری (مطالعات جهانگردی)*، ۸ (۲۱): ۵۹-۸۸.
- مشبکی اصفهانی، اصغر، صادقیانی، فرشاد و صادقیانی، ایوب. (۱۳۹۴). *ارزش ویژه‌ی برند با رویکردی به بازار ایران*. تهران: انتشارات بازاریابی.
- هادیزاده مقدم، اکرم، جمالی کاپک، شهرام و رضایی، مرتضی. (۱۳۹۱). *مدل تاثیر برندسازی داخلی بر رفتار شهروندی برند در صنعت هتلداری*. *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۱۶ (۳): ۲۰۳-۲۲۳.
- نیومایر، مارتی. (۱۳۸۹). *لغزش برند: فاصله‌ی بین پیش‌بینی و*

*internal branding processes: A quantitative study*. PhD thesis. CAPELLA UNIVERSITY, Minneapolis, USA.

- Punjaisri, Kh. & Wilson, A. M. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management*, 15 (1): 57–70.
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H. & Wilson, A. (2009). Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*, 20 (2): 209–226.
- Punjaisri, K., Wilson, A. M. (2011). Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing*, 45 (9/10): 1521–1537.
- Ravens-Ocampo, Christina. (2014). *Internal brand management in an international context*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Terglav, K., Konečnik Ruzzier, M. & 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. & De Chernatony, L. (2006). Internal brand building and structuration: the role of leadership. *European Journal of Marketing*, 40 (7/8): 761–784.
- 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.
- Xiong, L., King, C. (2015). Motivational drivers that fuel employees to champion the hospitality brand. *International Journal of Hospitality Management*, 44: 58–69.
- Zhang, H. & Niu, Z. (2015). A holistic model of brand equity management for hotel companies: Understanding the role of employees in brand building. Guangzhou: *12th International Conference on Service Systems and Service Management (ICSSSM)*.



**COPYRIGHTS**

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted to the Bagh-e Nazar Journal. This is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



نحوه ارجاع به این مقاله

شفیعا، سعید و سیدنقوی، میرعلی. (۱۳۹۷). الگوی مدیریت برند داخلی هتل های شهر تهران. باغ نظر، ۱۵ (۶۸) : ۲۵-۳۸.

DOI: 10.22034/bagh.2019.81655

URL: [http://www.bagh-sj.com/article\\_81655.html](http://www.bagh-sj.com/article_81655.html)

