

بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی برندمحور در ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری با روش
مدل سازی خطی سلسله مراتبی (HLM)
مورد مطالعه: هتل های شیراز

محمد باقر فلاحی^۱، سید محمد طباطبایی نسب^۲، مهدی سبکرو^۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۴/۱۱ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۸/۱۰

چکیده

مدیریت منابع انسانی این قابلیت را دارد که نقش مهمی در موفقیت برندسازی سازمان ایفا کند، اما کمتر به آن پرداخته شده است. این پژوهش با هدف تعیین تأثیر مدیریت منابع انسانی برندمحور در ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری با نقش میانجی تناسب فرد - برند و رفتار شهروندی برند انجام شده و از نظر روش توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری پژوهش را کارکنان و مشتریان بیست هتل سه، چهار و پنج ستاره شیراز تشکیل داده است. براساس حجم نمونه محاسبه شده با استفاده از فرمول کوکران، ۱۴۲ سرپرست و مدیر، ۳۴۶ کارمند و ۳۸۴ مشتری از طریق روش نمونه گیری در دسترس انتخاب شده اند. به منظور جمع آوری داده ها، از پرسش نامه های استاندارد استفاده شده که به ترتیب ضریب آلفای کرونباخ و پایایی مرکب مدیریت منابع انسانی برندمحور ۰/۷۵ و ۰/۸۵، تناسب فرد - برند ۰/۷۹ و ۰/۸۸، رفتار شهروندی برند ۰/۷۳ و ۰/۸۴ و ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری ۰/۷۴ و ۰/۸۶ به دست آمده است. آزمون یک عاملی هارمن نیز نشان می دهد که تهدید واریانس روش مشترک متوجه روایی سنجه نمی شود. آزمون فرضیه ها از طریق مدل سازی خطی سلسله مراتبی انجام شده است. نتایج نشان می دهد که مدیریت منابع انسانی برندمحور در تناسب فرد - برند و رفتار شهروندی برند تأثیر مثبت دارد. در سطح فردی، تناسب فرد - برند بر رفتار شهروندی برند تأثیر مثبت دارد. همچنین، رفتار شهروندی برند سطح سازمانی در رابطه بین مدیریت منابع انسانی برندمحور و ارزش ویژه برند نقش میانجی ایفا می کند. بنابراین مسئولان هتل ها لازم است در انتخاب، آموزش، ارتقا، ارزیابی و پاداش دهی کارکنان به برند و ارزش های آن توجه ویژه داشته باشند.

واژه های کلیدی: مدیریت منابع انسانی برندمحور، تناسب فرد - برند، رفتار شهروندی برند، ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری، مدل سازی خطی سلسله مراتبی.

۱- دانشجوی دکتری رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی، دانشگاه یزد، یزد، ایران.

۲- نویسنده مسئول: دانشیار، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران (tabatabaenasab@yazd.ac.ir)

۳- استادیار، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران.

مقدمه

هدف نهایی از برندسازی جذب و حفظ مشتریان با ایجاد ارزش برند در ذهن آنهاست (Fernandez-Lores et al., 2016, p. 40). به عبارتی، تأثیرات برندسازی در ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری^۱ آشکار می‌شود. ادراکات و پاسخ‌های مبتنی بر مشتری، از جمله تداعی، آگاهی و وفاداری به برند، برای اندازه‌گیری ارزش ویژه برند به کار می‌روند (Chang et al., 2015, p. 123). از طرفی بیان می‌شود که ادراکات مشتریان از برند، تا حد زیادی به رفتار کارکنان خط مقدم بستگی دارد (Morhart et al., 2009, p. 122). به عبارتی، تصویر مشتری از برند تحت تأثیر رفتار و عمل کارکنان قرار می‌گیرد (Porricelli et al., 2014, p. 745). به هر حال، قبل از این که کارکنان به رفتارهای حامی از برند بپردازند، لازم است از برند مورد نظر شناخت داشته باشند (Piehler, 2018). برای بروز چنین رفتارهایی، تمرکز اصلی بر برندسازی داخلی^۲ بوده است تا رفتار کارکنان با آنچه شرکت و مشتریان آن انتظار دارند سازگار باشد. در همین راستا، رفتار شهروندی برند^۳ پیامد ارجح برندسازی داخلی تلقی می‌شود (Baker et al., 2014, p. 643; Piehler et al., 2016, p. 1577). تحقیقات نشان می‌دهد این نوع رفتارها ارزش ویژه برند (Nyadzayo et al., 2016) و عملکرد خدمات (Baker et al., 2014) را بهبود می‌بخشد.

بر همین اساس، رفتارها و تعاملات کارکنان با مشتریان عامل مهمی برای موفقیت در ساخت برند است که اغلب نادیده گرفته می‌شود (Baker et al., 2014, p. 642; Burmann and Zeplin, 2005, p. 282). متأسفانه شرکت‌های خدماتی بر تعامل کارکنان با مشتریان، در مقایسه با تبلیغات، کنترل بسیار کمتری دارند (Baker et al., 2014, p. 642). به عبارتی، مدیران بازاریابی و برند اگرچه ممکن است در ابلاغ پیام به خارج از سازمان ماهر باشند، اما در ارائه داخلی آن ناتوان‌اند (Aurand et al., 2005, p. 166). در نتیجه، کارکنان ممکن است همیشه برند را آن‌چنان که مدنظر سازمان است به ذی‌نفعان خارجی نمایش ندهند (Baker et al., 2014, p. 642). در این بین، فقدان الگوی مناسب برای تعامل بخش بازاریابی و منابع انسانی هماهنگ در ساخت برند داخلی وجود دارد. نبود نوآوری برای موفقیت در برندسازی به علت فقدان یک پارچگی بین حوزه‌های بازاریابی و منابع انسانی است (Aurand et al., 2005, p. 166). زمانی که مدیریت منابع انسانی در فرایند برندسازی داخلی درگیر می‌شود، کارکنان نگرش مطلوب‌تری به برند پیدا می‌کنند و به احتمال زیاد تصویر برند را با فعالیت‌های کاری خود تلفیق می‌کنند. از طریق اقدامات مدیریت منابع انسانی، این امکان وجود دارد که تأثیر فوق‌العاده‌ای بر موفقیت برندسازی سازمان صورت پذیرد (Aurand et al., 2005, p. 166; Chiang et al., 2018)؛ اما مرور پیشینه نشان می‌دهد که این مهم نه در ادبیات و نه در اقدامات متخصصان منابع انسانی، به خصوص در ایران، چندان به رسمیت شناخته نشده است.

مدیران سازمان‌ها، با اتخاذ مدیریت منابع انسانی برندمحور^۴، رفتار کارکنان را حامی برند خواهند

1- Customer-based brand equity

2- Internal branding

3- Brand Citizenship Behaviour (BCB)

4- Brand-centred Human Resource Management

ساخت. مدیریت منابع انسانی برندمحور شیوه‌هایی از مدیریت منابع انسانی تعریف شده که به نگرش و رفتارهای مثبت کارکنان به برند منجر می‌شود. مدیر سازمان می‌تواند شیوه‌های منابع انسانی برندمحور اتخاذ کند تا به کارکنان القا کند رفتارهای برندگرای مناسبی را بروز دهند که به ارائه تصویر بهتر از سازمان کمک می‌کند، (Chang et al., 2012, p. 629) بر همین اساس، می‌توان ادعا کرد که اساساً برندسازی داخلی از همان ابتدای ورود افراد به سازمان، هنگام جذب و استخدام کارکنان، آغاز می‌شود و پس از آن، در فرایند اجتماعی کردن، آموزش و توسعه و ارزیابی عملکرد و پاداش‌دهی مبتنی بر برند صورت می‌پذیرد. بنابراین مدیریت منابع انسانی تأثیر غیرقابل‌انکاری در موفقیت برندسازی سازمان می‌گذارد. اما متأسفانه پژوهشگران کمتر به نقش مدیریت منابع انسانی در برندسازی و اهداف آن پرداخته‌اند. با در نظر گرفتن این نکته که پیامد اصلی برندسازی ایجاد ارزش ویژه برند است (Chang et al., 2015, p. 123)، این سؤال اساسی مطرح می‌شود که آیا مدیریت منابع انسانی برندمحور در ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری تأثیر می‌گذارد.

با بررسی پیشینه پژوهش می‌توان گفت در صنعت هتل‌داری، آن‌چنان‌که شایسته است، به تأثیر مدیریت منابع انسانی در برندسازی و ایجاد ارزش ویژه برند توجه نشده است. به علت تأثیر غیرقابل‌انکاری که صنعت هتل‌داری در پیش‌برد توسعه گردشگری دارد، لازم است به آن توجه ویژه‌ای شود. مدیریت منابع انسانی، از طریق پرورش کارکنان شایسته، در این مهم مستقیم یا غیرمستقیم تأثیر بسزایی خواهد داشت. از سوی دیگر، در پژوهش‌های انجام‌شده در خصوص برندسازی داخلی عمدتاً به پیامدهای خارجی آن توجه شده و کمتر به شناسایی عواملی فردی پرداخته شده که به واسطه آن ارتباط بین فعالیت‌های برندسازی داخلی یا مدیریت منابع انسانی برندمحور و پیامدها برقرار می‌شود. از این‌رو، برای ارائه دیدگاهی جامع‌تر براساس پیشینه پژوهش، فرض می‌کنیم که مدیریت منابع انسانی برندمحور رفتارهای شهروندی برند کارکنان را از طریق ایجاد تناسب فرد - برند تقویت می‌کند. در نهایت مدیریت منابع انسانی برندمحور، با میانجی‌گری رفتار شهروندی برند، در ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری تأثیر می‌گذارد. بر همین اساس، هدف از این پژوهش تعیین تأثیر مدیریت منابع انسانی برندمحور در ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری با میانجی‌گری تناسب فرد - برند و رفتار شهروندی برند در هتل‌های شیراز است.

مبانی نظری پژوهش

مدیریت منابع انسانی برندمحور

برمن و زپلین (2005)، مدیریت برند داخلی را ترکیبی از سه اهرم می‌دانند: مدیریت منابع انسانی برندمحور، ارتباطات داخلی و رهبری برند. مدیریت منابع انسانی برندمحور شیوه‌های منابع انسانی تعریف شده که به نگرش و رفتارهای مثبت کارکنان به برند منجر می‌شود، که شامل انتخاب و آموزش کارکنان، پاداش دادن به کارکنان و ارتقای آنان، و ارزیابی عملکرد کارکنان مبتنی بر برند شرکت است که به پیشرفت کارکنانی که نماینده‌های مؤثر برندند کمک می‌کند (Chang et al., 2012, p. 629; Chang et al., 2015, p. 122). بنابراین نظر چانگ و همکاران (2012)، ابعاد اصلی مدیریت منابع انسانی

برندمحور عبارت است از: ارزیابی و انتخاب برندمحور، آموزش و پاداش برندمحور (p. 636).

تناسب فرد - برند

تناسب فرد-برند به مفهوم سازگاری بین ارزش‌های شخصی کارکنان و ارزش‌های برند است (5, p. 287; Baker et al., 2014, p. 647; Terglav et al., 2016, p. 5). مفهوم عمومی‌تر تناسب فرد-سازمان کابلی و دیرو (2002) برگرفته شده است (Hurrell and Scholarios., 2014, pp. 54-55; Terglav et al., 2016, p. 5). این مفهوم نشان می‌دهد که ارزش‌های شرکت به کارکنان منتقل می‌شود و کارکنان آن را درونی می‌کنند. بر همین اساس، تناسب فرد-برند یا سازگاری ارزشی اشاره دارد به میزان سازگاری بین ارزش‌های شخصی کارکنان و ارزش‌هایی که از طریق برند القا می‌شود (Baker et al., 2014, p. 647).

رفتار شهروندی برند

مفهوم رفتار شهروندی برند را اولین بار برمن و زپلین (2005) بیان کردند. رفتار شهروندی برند، رفتار فرائقشی کارکردی در حمایت از برند است که زندگی واقعی با برند را در پی دارد و با زمینه‌پردازی داخلی متناسب است (pp. 282-283). رفتار شهروندی برند در ابتدا به عنوان یک وظیفه خارج از شغل تعریف می‌شد، اما در مطالعات بعدی نه تنها به رفتارهای خارج از شغل، بلکه به رفتارهای درون شغلی نیز توسعه یافت (Burmam et al., 2009). بنابر دیدگاه برمن و زپلین، ابعاد رفتار شهروندی برند عبارت است از: رفتار مساعد، ملاحظه‌برند، اشتیاق به برند، رادمردی، تأیید برند، خودتوسعه‌ای و ارتقای برند (Burmam and Zeplin, 2005). برمن و همکاران، بعدها تعریف خود از رفتار شهروندی برند را اصلاح کردند، و سه بُعد برای آن در نظر گرفتند: تمایل به کمک^۱، شور و اشتیاق به برند^۲ و گرایش به توسعه بیشتر^۳ (Burmam et al., 2009).

ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری

برندهای موفق ارزش ویژه برند بالایی دارند (King and Grace, 2010, p. 939). ارزش ویژه برند موجب افزایش کارایی برنامه‌های بازاریابی شده و هزینه فعالیت‌های ترفیعی را کاهش می‌دهد (نداف و همکاران، ۱۳۹۷، ص ۲۱۲). ارزش ویژه برند مزیت متمایز محصول برنندار است که آن را از محصول یکسان بدون برند متمایز می‌کند که به عنوان دانش برند شناخته می‌شود و شامل آگاهی از برند و تصویر برند است (Glynn, 2012, p. 667). ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری زمانی اتفاق می‌افتد که مصرف‌کننده با برند آشنا باشد و تداعی‌های مناسب، قوی و منحصربه‌فرد در ذهن داشته باشد (Keller, 1993, p. 1). آکر در سال ۱۹۹۱ چهار بُعد از ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری را شناسایی کرد که مورد پذیرش پژوهشگران (Keller, 1993; Kim et al., 2003) است: آگاهی از برند، کیفیت

1- Willingness-to-help

2- Brand Enthusiasm

3- Propensity for Further Development

ادراک‌شده برند، تداعی برند، و وفاداری به برند (Chow et al., 2017, p. 72)

مدیریت منابع انسانی برندمحور و تناسب فرد - برند

یک سازمان می‌تواند راهبردها و اقدامات مدیریت منابع انسانی را برای تسهیل درونی‌سازی هویت برند به‌کار گیرد (Aurand et al., 2005; Burmann and Zeplin, 2005). این مهم از همان اوایل فرایند استخدام آغاز می‌شود، به‌طوری‌که سازمان باید کارکنانی را جذب کند که در ارزش‌های برند سهیم‌اند (Baker et al., 2014, p. 647). اگر پیش از ورود فرد جدید به سازمان بین ارزش‌های فردی و برند سازگاری وجود نداشته باشد، مدیریت منابع انسانی می‌تواند به درونی‌سازی هویت برند از طریق جلسات آموزشی (Chang et al., 2012, p. 633) و فرایند اجتماعی کردن (Burmann and Zeplin, 2005, p. 285) کمک کند. این اقدامات باید سازگاری ادراک‌شده بین ارزش‌های کارکنان و ارزش‌های برند را از طریق درونی‌سازی افزایش دهد (Baker et al., 2014, p. 647). هورل و اسکولاریز (2014) در مطالعه خود نتیجه می‌گیرند که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، از جمله استخدام، اجتماعی کردن و آموزش، تناسب فرد - برند را افزایش می‌دهد و این موضوع به کاهش شکاف مهارت‌های اجتماعی در سازمان‌های خدماتی کمک می‌کند. بر همین اساس، فرضیه اول بدین صورت تعریف می‌شود:

فرضیه اول: مدیریت منابع انسانی برندمحور در تناسب فرد - برند تأثیر می‌گذارد.

تناسب فرد - برند و رفتار شهروندی برند

مطابق با نظریه نفوذ اجتماعی^۱ کلمن (1974)، درونی‌کردن ارزش‌های سازمان به تغییر در نگرش کارکنان منجر می‌شود که به‌نوبه خود پاسخ رفتاری را القا خواهد کرد (Baker et al., 2014, p. 648). هنگامی که کارکنان خدماتی وعده برند و ارزش‌های آن را درونی می‌کنند، به احتمال زیاد، پیوسته مطابق با برند عمل می‌کنند (Erkmen and Hancer, 2015, p. 49). به عبارت دیگر، سازگاری ارزش‌های برند و ارزش‌های شخصی، کارکنان را تشویق می‌کند خود را سفیران برند بدانند (Baker et al., 2014, p. 648). چونگ و کینگ (2016) در مطالعه خود نشان دادند که سازگاری ارزشی فرد - برند ادراک‌شده در نگرش‌ها و رفتارهای سازگار با برند تأثیر دارد. بر همین اساس، فرضیه دوم بدین صورت تعریف می‌شود:

فرضیه دوم: تناسب فرد - برند در رفتار شهروندی برند تأثیر می‌گذارد.

مدیریت منابع انسانی برندمحور و رفتار شهروندی برند

سون و همکاران (2007) در مطالعه خود نشان دادند که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالای^۲ ادراکات کارکنان از محیط سازمانی حمایتی را تقویت می‌کند که به رفتار فرانشی آنان منجر

1- Social Influence

2- High-performance HRM

می‌شود (Sun et al., 2007, p. 560). مدیریت منابع انسانی برندمحور گونه‌ی تعهد منابع انسانی^۱ است، که بر ترغیب کارکنان به تعیین هویت با اهداف سازمانی متمرکز است (Chang et al., 2012). براساس نظریه‌ی مبادله‌ی اجتماعی، آلن و همکاران (2003) ادعا می‌کنند که سازمان با استفاده از نوع تعهد شیوه‌های منابع انسانی بر حمایت سازمانی ادراک‌شده‌ی کارکنان تأثیر خواهد گذاشت. از دیدگاه ایزنبرگر^۲ و همکاران (1986) کارکنانی که حمایت سازمانی کافی دریافت می‌کنند ممکن است رفتار نوع‌دوستانه مانند رفتار شهروندی سازمانی داشته باشند. بر همین اساس، راهبرد مؤثر برندسازی شرکتی با استفاده از مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا احتمالاً رفتار شهروندی برند را ایجاد می‌کند (Chang et al., 2015, p. 122-123). بنابراین، فرضیه‌ی سوم بدین‌صورت تعریف می‌شود:

فرضیه سوم: مدیریت منابع انسانی برندمحور در رفتار شهروندی برند تأثیر می‌گذارد.

رفتار شهروندی برند و ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری

چانگ و همکاران (2015) استدلال می‌کنند کارکنانی که رفتار شهروندی برند دارند ممکن است رفتارهای برندمحوری نیز بروز دهند که ارزش ویژه برند را افزایش دهد (p. 123). به عبارتی، ممکن است کارکنان از طریق رفتارهای شهروندی نه تنها از محصولات و خدمات سازمان، بلکه از تصویر سازمان نیز حمایت کنند (Sun et al., 2007, p. 561) و سبب رضایت بیشتر مشتریان شوند (Chang et al., 2012, p. 634). مطالعات قبلی نشان داده که رفتار شهروندی در کیفیت ارتباط برند - مشتری (Burmam et al., 2009)، اعتماد به برند (Xie et al., 2014) و تصویر ادراک‌شده‌ی برند (Nyadzayo et al., 2015) تأثیر می‌گذارد. نیادزایو و همکاران (2016) در پژوهش خود دریافتند که رفتار شهروندی برند در تأثیر کیفیت ارتباطات برند بر ارزش ویژه برند نقش میانجی ایفا می‌کند. بنابراین، فرضیه‌ی چهارم پژوهش بدین‌صورت تعریف می‌شود:

فرضیه چهارم: رفتار شهروندی برند در ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری تأثیر می‌گذارد.

مدیریت منابع انسانی برندمحور و ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری

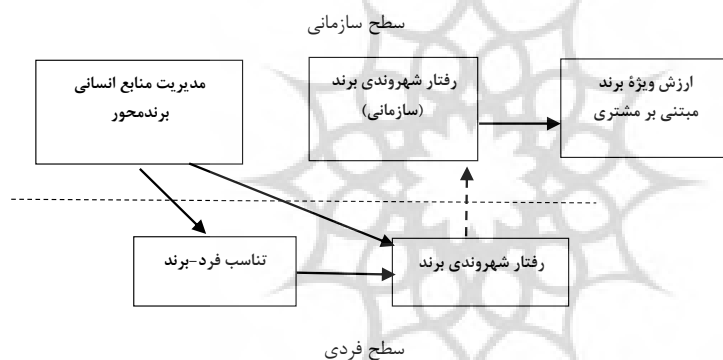
مدیریت منابع انسانی برندمحور ممکن است ارزش برند را افزایش دهد و شرایطی ایجاد کند که کارکنان به‌شدت در فعالیتهای مرتبط با برند درگیر شوند و برای رسیدن به اهداف برند تلاش کنند. مدیریت منابع انسانی برندمحور به عنوان گونه‌ی «تعهد» منابع انسانی شناخته شده که بر تشویق کارکنان به تعیین هویت با اهداف سازمانی متمرکز است (Chang et al., 2012, p. 633). براساس نظریه‌ی مبادله‌ی اجتماعی، آلن و همکاران (2003) ادعا می‌کنند که سازمان با استفاده از نوع تعهد شیوه‌های منابع انسانی بر حمایت سازمانی ادراک‌شده تأثیر خواهد گذاشت. ایزنبرگر و همکاران (1990) استدلال می‌کنند کارکنانی که حمایت‌ها و مراقبت‌های سازمانی را ادراک می‌کنند، ممکن است رفتارهای مثبتی را از خود بروز دهند که باعث بهبود عملکرد سازمانی می‌شود. چانگ و همکاران

1- "Commitment" types of HR
2- Eisenberger

(2015) در مطالعه خود به این نتیجه دست یافتند که برندسازی شرکتی با میانجی‌گری رفتار شهروندی برند در ارزش ویژه برند تأثیر می‌گذارد. براساس این توضیحات، می‌توان فرض کرد کارکنانی که از حمایت سازمانی مناسبی (یعنی مدیریت منابع انسانی برندمحور) برخوردارند، از طریق مشارکت در رفتارهای شهروندی برند باعث افزایش ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری می‌شوند. بنابراین، فرضیه پنجم بدین صورت تعریف می‌شود:

فرضیه پنجم: مدیریت منابع انسانی برندمحور با میانجی‌گری رفتار شهروندی برند در ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری تأثیر می‌گذارد.

مدل مفهومی پژوهش



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مطالب بیان شده، مدل مفهومی مطابق با شکل ۱ ارائه می‌شود، که در آن از مطالعات آکر (1991)، برمن و همکاران (2009)، چانگ و همکاران (2012) و ترگلاو و همکاران (2016) بهره برده شده است.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی از نوع هم‌بستگی است. جامعه آماری را کارکنان و مشتریان بیست هتل سه، چهار و پنج ستاره شیراز تشکیل می‌دهند که، با توجه به رویکرد این پژوهش، به سه بخش جزئی تقسیم می‌شوند: الف) سرپرستان و مدیران؛ ب) کارکنان؛ ج) مشتریان. برای اندازه‌گیری مدیریت منابع انسانی برندمحور، نظر سرپرستان و مدیران، برای اندازه‌گیری تناسب فرد - برند و رفتار شهروندی برند، نظر آن دسته از کارکنانی که با مشتریان ارتباط مستقیم دارند، و برای اندازه‌گیری ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری، نظر مشتریان گرفته شده است. حجم

نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران در سطح اطمینان ۹۵ درصد، معادل ۱۴۲ سرپرست و مدیر، ۳۴۶ کارمند و ۳۸۴ مشتری محاسبه شده است.

$$n = \frac{\frac{z^2 pq}{d^2}}{1 + \frac{1}{N}(\frac{z^2 pq}{d^2} - 1)} = \frac{\frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{.05^2}}{1 + \frac{1}{N}(\frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{.05^2} - 1)}$$

(مدیران و سرپرستان) $N = 225 \rightarrow n = 142$

(کارکنان) $N = 3520 \rightarrow n = 346$

(مشتریان) $N = \text{نامحدود} \rightarrow n = 384$

برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری در دسترس استفاده شده است، بدین صورت که ابتدا متناسب با تعداد کارکنان و سرپرستان هر کدام از هتل‌ها، تعداد نمونه در هر هتل مشخص شده و سپس از افرادی که در دسترس بودند نظرسنجی شده است. برای انتخاب نمونه از مشتریان نیز تعداد تخت‌های هتل‌ها مبنای تعیین تعداد نمونه متناسب با حجم بوده است. انتخاب مشتریان نیز به روش در دسترس صورت پذیرفته است. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه در جدول ۱ آمده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، در نمونه سرپرستان، بیشترین تعداد پاسخ‌دهندگان را مردها، سن ۳۰ تا ۳۹ سال، بیش از ۱۰ سال سابقه خدمت و سطح تحصیلات لیسانس تشکیل داده‌اند. از بین کارکنان، بیشترین تعداد پاسخ‌دهندگان را زن‌ها، سن ۳۰ تا ۳۹ سال، ۵ تا ۱۰ سال سابقه خدمت و سطح تحصیلات لیسانس تشکیل داده‌اند. از بین مشتریان، بیشترین تعداد پاسخ‌دهندگان را مردها، سن ۳۰ تا ۳۹ سال و سطح تحصیلات لیسانس تشکیل داده‌اند.

جدول ۱: ویژگی جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان

سرپرستان	جنسیت		زن (۲۸٪)		مرد (۷۲٪)			
	سن	۲۰ تا ۲۹ سال (۱۱٪)	۳۰ تا ۳۹ سال (۴۹٪)	۴۰ سال و بالاتر (۴۰٪)	سابقه خدمت	کمتر از ۵ سال (۳٪)	۵ تا ۱۰ سال (۳۹٪)	بالای ۱۰ سال (۵۸٪)
سطح تحصیلات	دیپلم و فوق دیپلم (۱۲٪)	لیسانس (۷۴٪)	فوق لیسانس و بالاتر (۱۴٪)	جنسیت	زن (۵۹٪)	مرد (۴۱٪)		
کارکنان	سن	۲۰ تا ۲۹ سال (۳۱٪)	۳۰ تا ۳۹ سال (۴۸٪)	۴۰ سال و بالاتر (۲۱٪)	سابقه خدمت	کمتر از ۵ سال (۳۳٪)	۵ تا ۱۰ سال (۴۰٪)	بالای ۱۰ سال (۲۷٪)
	سطح تحصیلات	دیپلم و فوق دیپلم (۳۰٪)	لیسانس (۶۵٪)	فوق لیسانس و بالاتر (۵٪)	جنسیت	زن (۳۵٪)	مرد (۶۵٪)	
	سن	زیر ۳۰ سال (۳۰٪)	۳۰ تا ۳۹ سال (۳۶٪)	۴۰ سال و بالاتر (۳۴٪)	سطح تحصیلات	دیپلم و فوق دیپلم (۳۵٪)	لیسانس (۵۹٪)	فوق لیسانس و بالاتر (۶٪)

ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسش‌نامه مدیریت منابع انسانی برندمحور، پرسش‌نامه تناسب فرد - برند

ترگلاو و همکاران (2016)، پرسش‌نامه رفتار شهروندی برند خی و همکاران (2014) و پرسش‌نامه ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری کیم و همکاران (2003) است. پرسش‌نامه‌ها براساس طیف لیکرت (به صورت کاملاً موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم و کاملاً مخالفم) تنظیم شده است. به منظور تعیین روایی پرسش‌نامه‌ها، ابتدا از روایی صوری استفاده شده است. بدین صورت که نظر چند تن از استادان دانشگاه بررسی شد. سپس میانگین واریانس استخراج شده (AVE) به عنوان معیاری از روایی هم‌گرا محاسبه شده است. میانگین واریانس استخراج شده حداقل ۰/۵ نشان‌دهنده روایی هم‌گرای مناسب است. برای بررسی پایایی پرسش‌نامه‌ها، ضریب آلفای کرونباخ و پایایی مرکب (CR) متغیرها محاسبه شده است. برای بررسی پایایی مرکب، مقادیر پذیرفتنی این شاخص باید بیشتر از ۰/۷ باشد. خلاصه نتایج تعیین پایایی پرسش‌نامه‌ها مطابق با جدول ۲ است.

جدول ۲: نتایج بررسی روایی و پایایی پرسش‌نامه‌ها

متغیر	تعداد گویه	AVE	CR	آلفای کرونباخ
مدیریت منابع انسانی برندمحور	۱۳	۰/۵۲	۰/۸۵	۰/۷۵
تناسب فرد - برند	۳	۰/۶۱	۰/۸۸	۰/۷۹
رفتار شهروندی برند	۱۴	۰/۵۱	۰/۸۴	۰/۷۳
ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری	۲۸	۰/۵۳	۰/۸۶	۰/۷۴

بنابر نظر پژوهشگران، فنون آماری سنتی مانند رگرسیون چندگانه برای ارزیابی پیش‌بینی‌های سطح مقطعی کافی نیست (Magni et al., 2009). مدل‌سازی خطی سلسله‌مراتبی^۱، زمانی که داده‌ها ماهیتی تودرتو دارند و یا از چند سطح و منبع متعدد جمع‌آوری شده باشند، بررسی روابط چندسطحی را امکان‌پذیر می‌سازد (Raudenbush and Bryk, 2002). در پژوهش‌های گذشته نیز از HLM به عنوان روش تحلیل تحقیقات سازمانی در زمینه‌های سطح مقطعی حمایت شده است (Magni et al., 2009; Chang et al., 2012; 2015; Cullen et al., 2004). بنابراین در این پژوهش از HLM برای بررسی روابط بین متغیرهای سطح سازمانی و متغیرهای سطح فردی استفاده می‌شود. نرم‌افزارهای آماری SPSS و HLM استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

مقادیر میانگین، انحراف معیار و ضریب هم‌بستگی پیروسون بین متغیرها در جدول ۳ ارائه شده است. تناسب فرد - برند بیشترین مقدار میانگین (۴/۰۰۲) و ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری کمترین مقدار میانگین (۳/۳۵۶) را دارد. نتایج تحلیل هم‌بستگی نشان می‌دهد که بین مدیریت منابع انسانی برندمحور و رفتار شهروندی برند با ضریب ۰/۴۹۶، بین رفتار شهروندی برند و ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری با ضریب ۰/۵۱۹ و بین مدیریت منابع انسانی برند محور و ارزش ویژه برند مبتنی بر

1- Hierarchical Linear Modeling (HLM)

مشتری با ضریب ۰/۴۵۱ رابطه مستقیم و معنادار وجود دارد.

جدول ۳: ضرایب هم‌بستگی، میانگین و انحراف معیار متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف معیار	۱	۲	۳	۴
مدیریت منابع انسانی برند - محور	۳/۸۳۷	۰/۶۶۵	۱			
تناسب فرد - برند	۴/۰۰۲	۰/۵۹۶	۰/۵۴۸***	۱		
رفتار شهروندی برند	۳/۸۵۶	۰/۷۲۶	۰/۴۹۶**	۰/۵۵۸**	۱	
ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری	۳/۳۵۶	۰/۴۶۸	۰/۴۵۱**	۰/۳۰۵*	۰/۵۱۹***	۱

ابتدا برای آزمون مدل‌های اندازه‌گیری از تحلیل عاملی تأییدی برای ارزیابی روایی سازه استفاده شده است. بنابر نظر فورنل و لارکر (1981)، بارهای عاملی حداقل ۰/۵ نشان‌دهنده سازگاری درونی سازه‌ها است. با توجه به این که مقدار بارهای عاملی در بیشتر موارد بالاتر از ۰/۵ و در سطح کوچک‌تر از ۰/۰۱ معنادار بود، می‌توان نتیجه گرفت که گویه‌ها به خوبی متغیرها را می‌سنجند. به منظور برازش مدل‌های اندازه‌گیری، از شاخص‌های ارائه‌شده در جدول ۴ بهره برده‌ایم. براین اساس می‌توان بیان کرد که مدل‌های اندازه‌گیری برازش مناسبی دارد.

جدول ۴: شاخص‌های برازش مدل‌های اندازه‌گیری

شاخص	GFI	AGFI	FI	CMIN/DF	RMSEA	TLI
مقدار مناسب شاخص	۰/۹ <	۰/۹ <	۰/۹ <	۰/۹ <	۰/۵ <	۰/۹ >
مقدار شاخص در	۰/۹۵۱	۰/۹۰۴	۰/۹۳۳	۲/۳۳۸	۰/۰۴۵	۰/۵۰۹
مدل‌های اندازه‌گیری	۰/۹۷۲	۰/۹۲۱	۰/۹۵۴	۲/۲۳۶	۰/۰۳۴	۰/۵۳۱
تناسب فرد - برند	۰/۹۵۵	۰/۹۱۱	۰/۹۳۹	۲/۲۲۹	۰/۰۴۱	۰/۵۲۱
رفتار شهروندی برند	۰/۹۴۱	۰/۹۰۱	۰/۹۲۴	۳/۳۳۶	۰/۰۴۸	۰/۵۰۹
ارزش ویژه برند						

واریانس روش مشترک (CMV):^۱ در تحلیل‌های چندسطحی لازم است مراقب تهدید واریانس روش مشترک بود. بنابر نظر پودسکوف^۱ و همکاران (2003)، برای اطمینان از این که تهدید واریانس روش مشترک متوجه روایی سنجه نمی‌شود، دو رویکرد رویه‌ای و آماری وجود دارد. در رویکرد رویه‌ای باید داده‌های متغیرهای سطح سازمانی و متغیرهای سطح فردی از منابع متفاوتی جمع‌آوری شوند. در این پژوهش نیز داده‌ها از سه منبع متفاوت (سرپرستان، کارکنان و مشتریان) جمع‌آوری شده است. در

1- Podsakoff

رویکرد آماری، برای بررسی تهدید CMV آزمون یک‌عاملی هارمن^۱ اجرا شده است. در ابتدا همه متغیرهای سطح فردی از طریق مدل یک‌عاملی اندازه‌گیری شده و نتایج برازش (CMIN/DF=۷/۵۴، RMSEA=۰/۰۵۶، GFI=۰/۹۰، CFI=۰/۸۹، IFI=۰/۸۷) به‌دست آمده که نشان می‌دهد مدل یک‌عاملی برازش نسبتاً ضعیفی دارد. سپس همه متغیرهای سطح فردی براساس مدل پیشنهادی اندازه‌گیری شده و نتایج برازش (CMIN/DF=۳/۶۵، RMSEA=۰/۰۷۲، GFI=۰/۹۶، CFI=۰/۹۴، IFI=۰/۹۵) به‌دست آمده است. نتایج نشان می‌دهد که برازش مدل پیشنهادی از برازش مدل یک‌عاملی بهتر است. بنابراین تهدید CMV متوجه روایی سنجه نمی‌شود.

تجمع سازه‌ها:^۲ بنابر نظر جیمز (1982) و هافمن (1997)، در تحلیل‌های سلسله‌مراتبی، قبل از تجمع سازه‌ها لازم است واریانس بین‌گروهی و درون‌گروهی بررسی شود. برای انجام تحلیل سطح مقطعی، ابتدا ضروری است اعتبار متغیرهای سطح سازمانی بررسی شود. برای این منظور از آماره Rwg استفاده می‌شود. مقادیر پذیرفتنی آن بالای ۰/۶ است (James, 1982). این شاخص برای متغیرهای مدیریت منابع انسانی برندمحور ۰/۹۶۷، رفتار شهروندی برند سازمانی ۰/۹۸۹ و ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری ۰/۹۹۲ به‌دست آمده است. همچنین از دو شاخص CC1 و CC2 برای بررسی واریانس بین‌گروهی استفاده می‌شود. مقادیر پذیرفتنی CC1 بالای ۰/۱۲ و مقادیر پذیرفتنی CC2 بالای ۰/۶ است (Chang et al., 2015). برای متغیرهای تناسب فرد - برند: CC1=۰/۲۲۵ و CC2=۰/۸۷۱ و رفتار شهروندی برند: CC1=۰/۱۶۸ و CC2=۰/۸۵۱ به‌دست آمده است.

در ادامه، برای بررسی فرضیه‌های پژوهش، از مدل‌سازی خطی سلسله‌مراتبی (HLM) پیشنهادی چانگ و همکاران (2015) استفاده شده است. نتایج حاصل از مدل‌سازی خطی سلسله‌مراتبی در جدول ۵ ارائه شده است. براساس مدل ۱، مدیریت منابع انسانی برندمحور بر تناسب فرد - برند ($\beta=۰/۳۷۱$ ، Sig<۰/۰۱) براساس مدل ۲، مدیریت منابع انسانی برندمحور بر رفتار شهروندی برند ($\beta=۰/۳۲۱$ ، Sig<۰/۰۱) و براساس مدل ۳، تناسب فرد - برند بر رفتار شهروندی برند ($\beta=۰/۶۲۱$ ، Sig<۰/۰۱) تأثیر مثبت و معنادار دارد. از طرفی چون تأثیر مدیریت منابع انسانی برندمحور بر رفتار شهروندی برند از ۰/۳۲۱ (در مدل ۲) به ۰/۱۴۵ (مدل ۳) کاهش می‌یابد، براساس دیدگاه بارون و کنی^۳ (1986)، می‌توان نتیجه گرفت که تناسب فرد - برند در رابطه بین مدیریت منابع انسانی برندمحور و رفتار شهروندی برند نقش میانجی نیز ایفا می‌کند. همچنین براساس نتایج حاصل از مدل ۴، رفتار شهروندی برند در سطح سازمانی بر ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری تأثیر می‌گذارد ($\beta=۰/۵۵۹$ ، Sig<۰/۰۱). بنابراین، فرضیه‌های اول تا چهارم تأیید می‌شود.

1- Harman's single-factor test
2- Aggregation of the constructs
3- Baron and Kenny

جدول ۵: نتایج مدل سازی خطی سلسله مراتبی

مدل ۴	مدل ۳	مدل ۲	مدل ۱	متغیر وابسته	
				متغیر مستقل	متغیر وابسته
ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری	رفتار شهروندی برند	رفتار شهروندی برند	تناسب فرد - برند	تناسب فرد - برند	سطح فردی
	۰/۶۵۲***				
	۰/۱۴۵**	۰/۳۲۱***	۰/۳۷۱***	مدیریت منابع انسانی برند محور	سطح سازمانی
۰/۵۵۹***				رفتار شهروندی برند سازمانی	
۷۵۵/۷۳	۳۳۲/۲۱	۷۱۲/۲۲	۶۷۷/۲۳	انحراف	

* معنی داری در سطح ۰/۱

** معنی داری در سطح ۰/۰۵

*** معنی داری در سطح ۰/۰۱

به منظور بررسی نقش میانجی رفتار شهروندی برند در ارتباط بین مدیریت منابع انسانی برند محور و ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری، چهار مرحله تحلیلی پیشنهادی بارون و کنی (1986) را به کار می گیریم. در اولین مرحله لازم است تأثیر مدیریت منابع انسانی برند محور بر رفتار شهروندی برند تأیید شود. در دومین مرحله تأثیر مدیریت منابع انسانی برند محور بر ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری بررسی می شود. در سومین مرحله تأثیر رفتار شهروندی برند بر ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری بررسی می شود. نهایتاً در چهارمین مرحله به بررسی این موضوع پرداخته می شود که وقتی مدیریت منابع انسانی برند محور و رفتار شهروندی برند به طور مشترک به منزله پیشامدهای ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری به کار گرفته می شوند، آیا تأثیر مدیریت منابع انسانی برند محور در ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری غیرمعنادار می شود (یا کاهش می یابد). اگر چنین باشد، نقش میانجی رفتار شهروندی برند تأیید می شود. همان طور که در جدول ۶ مشاهده می شود، نتایج مدل ۲ و ۴ نشان می دهد وقتی رفتار شهروندی برند میانجی در نظر گرفته می شود، تأثیر مدیریت منابع انسانی برند محور در ارزش ویژه برند از ۰/۲۲۵ به ۰/۲۰۴ کاهش می یابد. از این رو می توان گفت که رفتار شهروندی برند سازمانی در رابطه بین مدیریت منابع انسانی برند محور و ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری نقش میانجی ایفا می کند. بنابراین فرضیه پنجم تأیید می شود.

جدول ۶: بررسی نقش میانجی رفتار شهروندی برند سازمانی

مدل ۴	مدل ۳	مدل ۲	مدل ۱	متغیر وابسته
ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری	ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری	ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری	رفتار شهروندی برند سازمانی	متغیر مستقل
۰/۲۰۴**		۰/۲۲۵**	۰/۳۰۱**	مدیریت منابع انسانی برندمحور
۰/۵۲۵***	۰/۵۶۶***			رفتار شهروندی برند (سازمانی)
۰/۵۵	۰/۴۲	۰/۱۱	۰/۲۵	R ²
۴۵۶/۶۳	۷۰۱/۳۵	۷۳۳/۲۳	۶۸۴/۲۲	انحراف

* معنی‌داری در سطح ۰/۱

** معنی‌داری در سطح ۰/۰۵

*** معنی‌داری در سطح ۰/۰۱

بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که توضیح داده شد، هدف از این پژوهش تعیین تأثیر مدیریت منابع انسانی برندمحور در ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری با میانجی‌گری تناسب فرد - برند و رفتار شهروندی برند است. بر همین اساس، از سه منبع داده (سرپرستان و مدیران، کارکنان و مشتریان) بهره برده شده و مدل چندسطحی برای بررسی روابط بین متغیرهای سطوح مختلف به کار گرفته شده است. براساس نتایج حاصل از مدل‌سازی خطی سلسله‌مراتبی، فرضیه‌های اول تا پنجم تأیید شده است. این نتایج نشان می‌دهد که رفتارهای شهروندی برند، که به ایجاد ارزش ویژه برند مبتنی بر برند کمک می‌کند، تحت تأثیر پیشامدهای سطح فردی و سطح سازمانی قرار می‌گیرد. در ابتدا، براساس نتیجه فرضیه اول، مدیریت منابع انسانی برندمحور بر تناسب فرد - برند تأثیر معنادار دارد. توجه به برند و ارزش‌های آن در اقدامات مدیریت منابع انسانی نقش مهمی در درک از تناسب ارزش‌های برند و ارزش‌های شخصی کارکنان دارد. هنگامی که انتخاب، آموزش، ارزیابی و پاداش‌دهی کارکنان مبتنی بر برند شرکت باشد، کارکنان از طریق درونی‌سازی ارزش‌های برند بین ارزش‌های شخصی خود و ارزش‌های برند نوعی سازگاری و تجانس ادراک می‌کنند. این نتیجه استدلال‌های باکر و همکاران (2014) را تأیید می‌کند. آنان اظهار می‌کنند که رویه‌های مدیریت منابع انسانی، که مبتنی بر ارزش‌های برند است، موجب می‌شود کارکنان سازگاری بیشتری بین خود و برند ادراک کنند. چانگ و همکاران (2012) نیز اظهار داشتند که مدیریت منابع انسانی برندمحور تأثیر چشمگیری بر تعیین هویت سازمانی و تناسب فرد - برند کارکنان دارد. این نتیجه با نتایج مطالعه هورل و اسکولاریز (2014) همخوانی دارد. براساس نتیجه فرضیه دوم، تناسب فرد - برند در رفتار شهروندی برند کارکنان تأثیر معنادار دارد. کارکنانی که تناسب فرد - برند را درک می‌کنند، می‌توانند روحیه نوع‌دوستانه‌ای به برند داشته باشند و بر همین اساس رفتارهای شهروندی برند بروز خواهند داد. وقتی ارزش‌های شخصی کارکنان با ارزش‌های برند سازگار است، کارکنان ارتباط نزدیک‌تری با برند احساس می‌کنند و تمایل بیشتری دارند که خود را به

فعالیت‌های مرتبط با برند اختصاص دهند. این نتیجه استدلال‌های باکر و همکاران (2014) و ارکمن و هانسر (2015) را تأیید می‌کند که بیان می‌کنند درونی‌سازی ارزش‌ها و سازگاری ادراک‌شده ارزش‌های برند و ارزش‌های شخصی کارکنان را ترغیب می‌کند که خود را سفیر برند بدانند و پیوسته مطابق با برند رفتار کنند. این یافته با نتایج پژوهش چونگ و کینگ (2016) نیز همخوانی دارد. بررسی فرضیه سوم نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی برندمحور در رفتار شهروندی برند کارکنان تأثیر دارد. اجرای شیوه‌های منابع انسانی برندمحور کارکنان را ترغیب می‌کند که هویت خود را با برند سازمان تعیین کنند و احساس نوع‌دوستی به برند را تقویت کنند که سبب تسهیل رفتار فرانقشی برند می‌شود. این نتیجه نظر برمن و زپلین (2005) را تأیید می‌کند که استدلال می‌کنند شیوه‌های حمایتی منابع انسانی کارکنان را ترغیب می‌کند که در رفتار شهروندی برند درگیر شوند. این نتیجه با یافته‌های مطالعه چیانگ و همکاران (2018) مطابقت دارد. براساس یافته‌های پژوهش، ادراکات از تناسب فرد - برند در تأثیر مدیریت منابع انسانی برندمحور بر رفتار شهروندی برند نقش میانجی نیز ایفا می‌کند. سازمان می‌تواند به کارمندان خود کمک کند تا به نحوی بین ارزش‌های شخصی خود و ارزش‌های برند نوعی تجانس ادراک کنند و بدین‌واسطه حس نوع‌دوستی به برند در آنان تقویت می‌شود و رفتارهای فرانقشی برند بروز خواهند داد. علاوه بر این، بنابر نتایج پژوهش، تناسب فرد - برند نقش متغیر میانجی سطح مقطعی نیز ایفا می‌کند. هنگامی که سازمان مدیریت منابع انسانی برندمحور را برای تقویت ارزش برند اتخاذ می‌کند، کارکنان با ادراک از تناسب فرد - برند بالاتر تمایل بیشتر به رفتارهای شهروندی برندی دارند که ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری را افزایش می‌دهد. این نتایج از نظر وارنالی (2015) و چیانگ و همکاران (2018)، تأیید می‌شود که اظهار می‌دارند ادراکات کارکنان در اثربخشی شیوه‌های منابع انسانی تأثیر بسزایی دارد.

نتایج پژوهش نشان می‌دهد رفتارهای شهروندی برند در سطح سازمانی به افزایش ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری منجر می‌شود. کارکنان با رفتار شهروندی برند موجب بهبود ادراکات مشتریان به برند می‌شوند و ارزش ویژه برند را تقویت می‌کنند. این نتیجه با نتایج پژوهش نیادزایو و همکاران (2016) همخوانی دارد. بنابر مطالعه آنان، رفتار شهروندی برند در تأثیر کیفیت ارتباطات برند بر ارزش ویژه برند نقش میانجی ایفا می‌کند. درنهایت، نتایج تحلیل چندسطحی بررسی نقش میانجی رفتار شهروندی برند نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی برندمحور غیرمستقیم، از طریق رفتار شهروندی برند، بر ارزش ویژه برند تأثیر می‌گذارد. رویه‌های منابع انسانی برندمحور و جاری‌شدن ارزش‌های برند در اقدامات مدیریت منابع انسانی کارکنان را به رفتارهای فرانقشی برند تشویق می‌کند و موجب بهبود ادراک مشتریان از برند شرکت می‌شود و ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری را تقویت می‌کند. این یافته با نتایج پژوهش چانگ و همکاران (2015) همخوانی دارد.

درمجموع از نتایج به‌دست‌آمده از بررسی هتل‌ها در این پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که مدیریت منابع انسانی برندمحور به‌منزله راهبردی برای تقویت ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری از طریق کارکنان است که بر درک از تناسب فرد - برند و رفتار شهروندی برند کارکنان تأثیر مثبت می‌گذارد. درواقع مدیریت منابع انسانی در ایجاد ارزش ویژه برند تأثیری مهم و اساسی دارد. مدیران می‌توانند، با

اتخاذ مدیریت منابع انسانی برندمحور، به تعیین هویت برند کارکنان و ترغیب آنان به مشارکت در رفتار شهروندی برند کمک کنند. بنابراین، در سبک مدیریت منابع انسانی برندمحور، ضروری است اطمینان حاصل شود که متقاضیان با تناسب هویت برند و هویت شخصی انتخاب و استخدام می‌شوند و کسانی که تناسب فرد - برند زیادی دارند ارتقا می‌یابند. در واقع، مفهوم هویت و ارزش‌های برند باید همچون معیاری برای کارمندبایی و شناسایی، انتخاب و ارتقای کارکنان مدنظر مسئولان هتل‌ها قرار گیرد و برای سنجش تناسب فرد - برند از آزمون‌هایی استفاده کنند تا افرادی شناسایی و جذب سازمان شوند که از نظر ارزش‌ها و ویژگی‌های شخصیتی با برند سازگاری دارند. علاوه بر این، باید به متقاضیان شغلی اجازه داده شود که قبل از ورود به سازمان زمانی را با کارکنان باتجربه و موفق و تماشای صفات و خصوصیات آنان سپری کنند تا از این طریق به تناسب هویت برند و هویت شخصی دست یابند. همچنین می‌توان برای کارکنان جدید آموزش‌هایی برای شناساندن ارزش‌های برند در نظر گرفت. این کار تأثیر بسزایی در اجتماعی‌شدن اولیه آنان دارد. در مراحل بعدی مسیر شغلی کارکنان، برنامه‌های خاصی که دوباره هویت برند را برجسته کند این آموزش اولیه را تکمیل می‌کند. برنامه‌ریزی چه‌بسا به انتقال هویت و ارزش‌های برند به کارکنان کمک کند. علاوه بر این موارد، لازم است کارکنان به این درک برسند که در قبال برند سازمان مسئول‌اند و این مسئولیت فقط مختص بخش‌های دیگر سازمان نیست. برای مثال، خوش‌آمدگویی دوستانه به مشتریان به اندازه بهترین امکانات در تصویر مشتری از برند تأثیرگذار است. البته تا زمانی که کارکنان موضوعات مرتبط با برند را با کارهای روزمره خود مرتبط ندانند، هیچ علاقه‌ای به درک هویت برند نخواهند داشت. در صورتی کارکنان هویت برند را به‌درستی درک می‌کنند که متوجه شوند شخصاً در تجربه مشتری از برند تأثیر بسزایی می‌گذارند. رفتار شهروندی برند کارکنان بر ارزش ویژه برند مبتنی بر مشتری تأثیر مثبت می‌گذارد، به همین علت مدیران باید کارکنان را به بروز رفتارهای حامی برند ترغیب کنند. شناسایی کارکنان با چنین رفتارهایی و در نظر گرفتن پاداش برای آنان به این مهم کمک می‌کند.

ضروری است برخی از محدودیت‌های این پژوهش را در نظر داشت: نخست این که جامعه آماری این پژوهش فقط شامل کارکنان و مشتریان هتل‌های شیراز است و مدیران برخی از هتل‌ها آنچنان که باید همکاری نکرده‌اند. بنابراین تعمیم نتایج این پژوهش به کل صنعت هتل‌داری باید با احتیاط صورت پذیرد. به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود، با استفاده از یک نمونه دردسترس در صنعت هتل‌داری یا سایر صنایع، به مقایسه نتایج خود با این پژوهش بپردازند. دوم این که در این پژوهش در سطح فردی فقط به متغیرهای تناسب فرد - برند و رفتار شهروندی برند پرداخته شده است. به پژوهشگران آینده پیشنهاد می‌شود در پژوهش خود به نقش عواملی مانند تعهد به برند و مالکیت روان‌شناختی برند در بررسی روابط توجه کنند.

منابع

محمودی پاچال، زینب، زارعی، قاسم و باشکوه اجیرلو، محمد (۱۳۹۶)، ارائه ی مدل ارزش ویژه برند مشتری محور در مقصد گردشگری سرعین، فصلنامه علمی - پژوهشی گردشگری و توسعه، دوره ۶، شماره ۳: ۱۱۶ - ۱۳۸.

محمودی میمند، محمد، گلکاری حق، سحر، سمیعی نصر، محمود و مهرمنش، حسن (۱۳۹۶)، بررسی اثر نقش میانجی اعتماد کارکنان به برند بر رابطه سبک رهبری تحول گرا و رفتار شهروندی برند در صنعت کاشی و سرامیک، مدیریت بازرگانی، دوره ۹، شماره ۴: ۸۷۷ - ۹۰۴.

نداف، مهدی، درزیان عزیزی، عبدالعادی و تیرانداز، سحر (۱۳۹۷)، بررسی نقش میانجی ابعاد کیفیت رابطه در تاثیر شخصی سازی خدمات و قدردانی مشتری بر ارزش ویژه برند، مدیریت بازرگانی، شماره ۳۵: ۲۰۷ - ۲۲۸.

- Aaker, D. A. (1991). **Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name**. New York: Free Press.
- Allen, D.G., Shore, L.M. and Griffeth, R.W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. **Journal of Management**, 29 (1), 99-118.
- Aurand, T. W., Gorchels, L. and Bishop, T. R. (2005). Human resource management's role in internal branding: an opportunity for cross - functional brand message synergy. *Journal of Product and Brand Management*, 14 (3), 163-169 .
- Baker, T. L., Rapp, A., Meyer, T. and Mullins, R. (2014). The role of brand communications on front lie service employee beliefs, behavior and performance. *J. Acad. Mark. Sci*, 42(6), 642-657.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986). The moderator - mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**, 51 (6), 1173-1182.
- Burmam, C. and Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Brand Management*, 12(4).
- Burmam, C., Zeplin, S. and 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. and DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87 (5), 875-884.
- Chang, A., Chiang, H.-H. and Han, T-S. (2015). Investigating the dual-route effects of corporate branding on brand equity. *Asia Pacific Management Review*, 20(3), 120-129.
- Chang, A., Melewar, T. C., Chiang, H-H. and 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.
- Chiang, H-H., Han, T-S. and McConville, D. (2018). The attitudinal and behavioral impact of brand-centered human resource management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 939-960.
- Chow, H-w., Ling, G-J., Yen, I. y. and Hwang, K-P. (2017). Building brand equity through industrial tourism. *Asia Pacific Management Review*, 22(2), 70-79.
- Cullen, J. B., Parboteeah, K. P., & Hoegl, M. (2004). Cross-national differences in

- managers' willingness to justify ethically suspect behaviors: A test of institutional anomie theory. *Academy of Management Journal*, 47(3), 411-421.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. and Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Eisenberger, R. and Huntington, R. and Hutchison, S. and Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500 .
- Erkmen, E. and Hancer, M. (2015). Linking brand commitment and brand citizenship behaviors of airline employees: "The role of trust". *Journal of Air Transport Management*, (42), 47-54.
- Fernandez-Lores, S., Gavilan, D., Avello, M. and Blasco, F. (2016). Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(1), 40-54.
- Fornell, C. and Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equatin models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Glynn, M. S. (2012). Primer in B2B brand-building strategies with a reader practicum. *Journal of Business Research*, 65(5), 666-675.
- Hofmann, D. A. (1997). An overview of the logic and rationale of hierarchical linear models. *Journal of management*, 23(6), 723-744.
- Hurrell, S. A. and Scholarios, D. (2014). The People Make the Brand: Reducing Social Skills Gaps Through Person-Brand Fit and Human Resource Management Practices. *Journal of Service Research*, 17(1), 54-67.
- James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of applied psychology*, 67(2), 219-229.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- Kelman, H. (1974). Social influence and linkages between the individual and the social system: Further thoughts on the processes of compliance, identification, and internalization. *Perspectives on social power*. Chicago: Aldine. pp. 125-171.
- Kelman, H. C. (1961). Processes of opinion change. **Public Opinion Quarterly**, 25, 57-78.
- Kim, H. b., Gon Kim, W. and An, J. A. (2003). The effect of consumer-based brand equity on firms' financial performance. *Journal of Consumer Marketing*, 20(4), 335-351.
- King, C. and Grace, D. (2010). Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of Marketing*, 44(7/8), 938-971.
- Magni, M., Proserpio, L., Hoegl, M. and Provera, B. (2009). The role of team behavioral integration and cohesion in shaping individual improvisation. *Research Policy*, 38(6), 1044-1053.
- Morhart, F. M., Herzog, W. and Tomczak, T. (2009). Brand-specific leadership: Turning employees into brand champions. *Journal of Marketing*, 73(5), 122-142.
- Nyadzayo, M. W., Matanda, M. J. and Ewing, M. T. (2015). The impact of franchisor support, brand commitment, brand citizenship behavior, and franchisee experience on franchisee-perceived brand image. *Journal of Business Research*, 68(9), 1886-1894.
- Nyadzayo, M. W., Matanda, M. J. and Ewing, M. T. (2016). Franchisee-based brand equity: The role of brand relationship quality and brand citizenship behavior. *Industrial Marketing Management*, 52, 163-174.
- Piehler, R., King, C., Burmann, C., & Xiong, L. (2016). The importance of employee brand understanding, brand identification, and brand commitment in realizing brand

- citizenship behaviour. *European Journal of Marketing*, 50(9/10), 1575-1601.
- Piehler, R. (2018). Employees' brand understanding, brand commitment, and brand citizenship behaviour: a closer look at the relationships among construct dimensions. *Journal of brand management*, 25(3), 217-234.
- Porricelli, M. S., Yurova, Y., Abratt, R. and Bendixen, M. (2014). Antecedents of brand citizenship behavior in retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(5), 745-752.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. and Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Raudenbush, S. W. and Bryk, A. S. (2002). *Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods* (Vol. 1). Sage.
- Sun, L.-Y., Aryee, S. and Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577.
- Terglav, K., Konečnik Ruzžier, M. and 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.
- Varnali, R. (2015). An exploratory study of the cultural context of organisational climate and human resource practices. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53(4), 432-447.
- Xie, L.-S., Peng, J.-M. and Huan, T.-C. (2014). Crafting and testing a central precept in service-dominant logic: Hotel employees' brand-citizenship behavior and customers' brand trust. *International Journal of Hospitality Management*, 42, 1-8.
- Xiong, L. and King, C. (2016). Examining the Role of Employee-Brand Value Congruence in Internal Brand Management. In *Let's Get Engaged! Crossing the Threshold of Marketing's Engagement Era*. pp. 191-192.