

## Analyzing the Effective Factors in the Internal Branding of Hotels in Yazd With a Qualitative Approach

**Mohammad Shaker Ardakani** \* 

Assistant Professor, Department of Management, Ardakan University, Ardakan, Iran

**Fatemeh Baghaienia**

M.A. in Human Resource Management, Ardakan University, Ardakan, Iran

**Nahid Amrollahi Biuki**

Assistant Professor, Department of Management, Ardakan University, Ardakan, Iran.

**Mohammad Ali Behjati Ardakani**

Lecturer, Department of Industry Engineering, Payame Noor University of Ardakan, Ardakan, Iran

### Abstract

#### Introduction

Because human resources have a great impact on forming a positive image of the organization in customers' minds, today, in the internal branding process, personnel have an important role in conveying brand promises to customers. It is worth mentioning that in tourism, the main interaction of tourists is with hotels, and the human resources of hotels play a valuable role in this regard. Experienced and knowledgeable human resources are a major indicator of an organization's superiority over other organizations that can play a key role in branding hotels in the minds of tourists. On the other hand, because the focus of internal branding is on human resources and human resources have an effective role in tourism development, comprehensive analysis and identification

---

Corresponding Author: m.shaker@ardakan.ac.ir

**How to Cite:** Ardakani, Mohammad Shaker(2021), “Analyzing the Effective Factors in the Internal Branding of Hotels in Yazd With a Qualitative Approach”, *Tourism Management Studies*, Vol.16, No.55, 41-77.

of factors affecting internal branding can solve the problems in this area. Paying attention to the issue of internal branding leads to paying attention to the useful experiences of executive experts in the field of internal branding. Therefore, the main purpose of this study is to investigate and identify the factors that play an effective role in the internal branding of hotels from the perspective of tourism executives, i.e., managers and employees.

### **Materials and Methods**

Based on the research onion model, the Present study is developmental because it seeks to analyze the factors affecting internal branding from the perspective of executives and is practical because the results can be implemented as a design in tourist hotels. It is also qualitative-interpretive research and considering that it reaches from part to the whole, this research has an inductive approach. This research uses a thematic analysis strategy in terms of strategy. Considering that this research seeks to explore and extract the factors affecting internal branding, this research is an exploratory type that is done in a single section. Finally, in terms of the data collection method, it is done by semi-structured interview method. The study's statistical population includes all employees and managers of hotels in Yazd, who are considered as executives (practical experts). Hence, the data were obtained from 19 employees and selected Laleh three-star, four-star Dad, four-star New Jad, four-star Mushir al-Malak, and five-star Safaieh hotel managers' using the snowball technique and were analyzed by Nvivo software.

### **Discussion and Results**

The data after coding includes 642 initial codes, 32 themes, and nine broad categories. The results showed that the effective factors in internal branding from the perspective of hotel executives include training, monitoring, effective communication, effective meetings, customer orientation, leadership, selection and employment, compensation, and quality of working life. In general, considering the number of basic themes in each broad category, it can be said that selection and employment, compensation, leadership, and effective communication

have been considered important factors, And prioritizing in influencing internal branding from the perspective of the human resources.

### **Conclusions**

As a key factor in attracting tourists and increasing their satisfaction, hotels need to pay more serious attention to the concept of domestic branding in addition to foreign branding. Given that human resource management can help improve the branding of hotels in the field of human resources and pave the way for attracting more tourists, hotel managers must focus more on this issue and its reinforcing factors. Efforts to select the right employees and for their desired selection, compensate the services, actions of employees with appropriate and performance-based rewards, increase managers' knowledge of optimal leadership styles in the field of hospitality, and good and dynamic relationships between employees and managers in hotels can favor the views of customers and tourists. Also, they can have a result in developing tourism and hotel management.

**Keywords:** Brand, Branding, Internal Branding, Tourism.



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



## واکاوی عوامل موثر در برندسازی داخلی هتل‌های شهر یزد با رویکرد کیفی

محمد شاکر اردکانی \* استادیار گروه مدیریت و اقتصاد، دانشگاه اردکان، اردکان، ایران

فاطمه بقائی نیا کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشگاه اردکان، اردکان، ایران

ناهید امراللهی بیوکی استادیار گروه مدیریت و اقتصاد، دانشگاه اردکان، اردکان، ایران

محمدعلی بهجتی اردکانی استادیار گروه صنایع، دانشگاه پیام نور واحد اردکان، یزد، ایران

### چکیده

از آنجایی که نیروی انسانی تأثیر به‌سزایی در شکل‌گیری تصویر مثبت از سازمان در ذهن مشتریان دارد، امروزه در فرآیند برندسازی داخلی، پرسنل نقش مهمی در انتقال وعده‌های برند به مشتریان دارند. از این رو هدف پژوهش حاضر واکاوی و شناسایی عوامل موثر در برندسازی داخلی از دیدگاه دست‌اندرکاران اجرایی است. روش پژوهش حاضر کیفی است و داده‌ها از مصاحبه با ۱۹ نفر از دست‌اندرکاران اجرایی هتل‌های شهر یزد به روش نمونه‌گیری گلوله برفی به‌دست آمده‌اند، که با استفاده از روش تحلیل مضمون و نرم‌افزار Nvivo تحلیل شده‌اند. مجموعه داده‌ها پس از کدگذاری شامل ۳۶۴ مضمون پایه، ۳۲ مضمون سازمان‌دهنده و ۹ مضمون فراگیر است. نتایج پژوهش نشان داد که مجموعه عوامل موثر در برندسازی داخلی از دیدگاه دست‌اندرکاران اجرایی هتل‌ها شامل آموزش، پایش، ارتباطات موثر، جلسات موثر، مشتری‌مداری، رهبری، گزینش و استخدام، جبران خدمات و کیفیت زندگی کاری است.

**کلیدواژه‌ها:** برند، برندسازی، برندسازی داخلی، گردشگری.

## مقدمه

از عوامل مهم برای رسیدن به مزیت رقابتی و بقای بلندمدت در یک بازار ایجاد برندی قدرتمند است. یک برند برای سازمان می‌تواند ارزشی بیش از ارزش معمول ایجاد کند (کفاش پور و همکاران، ۱۳۹۳). انجمن بازاریابی آمریکا برند را نام، واژه، طرح، سمبل یا هر چیز دیگری می‌داند که کالا یا خدمت یک فروشنده را از سایر فروشندگان متمایز می‌کند (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۵). یک برند ویژگی‌ها، نگرش‌ها، انگیزه‌ها، اصالت و شخصیت را برای مشتریان داخلی و خارجی که با برند سروکار دارند توصیف می‌کند (Sahoo & Mohanty, 2019).

امروزه هویت برند همانند سرمایه برای سازمان و محصولات آن ارزش می‌آفریند. از این رو، ارتقای برند در بسیاری موارد به استراتژی سازمان تبدیل می‌شود. می‌توان گفت سازمان‌ها در راستای دستیابی به مزیت رقابتی بلندمدت بر مدیریت برند متمرکز هستند (Adamu et al., 2020). مدیریت برند استفاده از روش‌های بازاریابی برای محصول یا خط محصولی خاص است. مدیریت برند به دنبال افزایش ارزش برای مشتری و در نهایت، افزایش حجم فروش است. بازاریابان مدیریت برند را ابزاری جهت ارتقای کیفیت موردنظر مشتری، افزایش خرید و ایجاد وفاداری در مشتریان می‌دانند. یکی از مهم‌ترین مزیت‌های مدیریت برند این است که در بازاریابی بدون از دست دادن مشتریان می‌توان بر قیمت کالاها و خدمات افزود. در واقع مدیریت برند ابزاری در جهت متمایزسازی است. ارزش برند نیز به میزان سودآوری ایجادشده برای شرکت اشاره می‌کند. این افزایش سودآوری می‌تواند ترکیبی از افزایش فروش و افزایش قیمت باشد (اختیاری و جلال زاده، ۱۳۸۸).

پیشرفت‌های فن‌آوری به ایجاد جهانی با پیوند بیش از حد منجر می‌شود و نیاز به ارزیابی مجدد برندسازی دارد (Swaminathan et al., 2020). شرکت‌ها از استراتژی‌های متفاوت برندسازی در جهت نوآوری استفاده می‌کنند (Flikkema et al., 2019). برندسازی ساختارهای ذهنی مصرف‌کنندگان را شکل می‌دهد و به آن‌ها کمک می‌کند تا اطلاعات مربوط به محصولات و خدمات را به گونه‌ای سازمان‌دهی کنند که تصمیم خرید روشنی داشته باشند و برای شرکت ارزش‌زا باشند (Kotler & Keller, 2003). درحقیقت می‌توان گفت برندسازی چیزی فراتر از دادن یک نام به محصول و وارد کردن آن به دنیای خارج است. برندسازی نیاز به تلاش بلندمدت و سطح بالایی از مهارت‌ها و منابع دارد.

بازاریابی به پیش‌بینی نیاز مصرف‌کنندگان بخش خاصی از بازار می‌پردازد و سازمان را برای تولید محصولات و خدمات موردنیاز بازار هدف به حرکت درمی‌آورد (بقایبی‌نیا، ۱۳۹۹). برندسازی به مجموعه راهکارهایی گفته می‌شود که به یک برند هویت می‌بخشد و آن را از دیگر رقبا متمایز می‌سازد. یک برند موفق غالباً مترادف با اعتبار است و ارزش نامشهود قابل توجهی را در اختیار دارد. نتایج حاصل از مدل‌سازی‌های برند نشان می‌دهد که ادراک از رهبری یک برند در واقع مهم‌تر از منحصربه‌فرد بودن آن است (Miller & Mills, 2012). برندسازی به‌عنوان سنگ‌بنای بازاریابی خدمات در قرن ۲۱ مطرح شده‌است (گیاه‌چین و اخلاصی، ۱۳۹۲). برندسازی در دو سطح داخلی و خارجی انجام می‌گیرد. برندسازی خارجی در ارتباط با مشتریان بیرونی است و نشان‌دهنده تلاش در راستای به‌وجود آوردن تصویری ماندگار از کسب‌وکار در ذهن مخاطبان بیرونی است. برندسازی داخلی نیز با پدید آمدن مفهوم بازاریابی داخلی در دهه‌های اخیر مورد توجه قرار گرفته‌است؛ در برندسازی داخلی، تأکید بر بهبود ادراک و رفتار کارکنان به‌عنوان مشتریان درون سازمان از برند سازمان است (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۱). برندسازی داخلی مفهومی است که به بررسی تأثیر کارکنان در ایجاد تصویری بهتر از برند در ذهن مشتریان می‌پردازد (جوانی، ۱۳۹۵).

برندسازی داخلی مجموعه‌ای از فرایندهای استراتژیک به‌منظور هماهنگ کردن و توانمندسازی کارکنان برای ایجاد یک تجربه مناسب از برند در مشتریان به‌صورت هوشمند است. این فرایند ضمن این که شامل عواملی نظیر ارتباطات داخلی، آموزش، رهبری، برنامه‌های پاداش و جذب نیرو و عوامل حمایتی است از عوامل کلیدی تأثیرگذار بر رفتار برندمحور کارکنان و عملکرد برند به‌شمار می‌آید (Gautam et al., 2004). برندسازی داخلی فرایندی است که سازمان‌ها از طریق اینکه دانش را در اختیار پرسنل قرار می‌دهند برند را ارتقا می‌دهند و رفتار پرسنل را با ارزش‌های برند هم‌جهت می‌کنند (Adamu et al., 2020).

برندسازی داخلی روی فهم اهداف و تعهد برند توسط کارکنان تمرکز دارد و موجب سازگاری میان ارزش‌های کارمندان سازمان و برند می‌شود و همچنین حس تعهد میان کارکنان را به‌وجود می‌آورد (Matanda & Ndubisi, 2013). همچنین برندسازی داخلی مجموعه‌ای از فرایندهای راهبردی است که کارکنان را هماهنگ می‌کند و به آن‌ها این

اختیار را می‌دهد تا برای مشتری تجربه‌ی درستی را به صورت پایدار رقم بزنند (MacLaverly et al., 2007). این فرایندها شامل ارتباطات داخلی، پشتیبانی آموزشی، فعالیت‌های رهبری، برنامه‌های شناسایی و پاداش، فعالیت‌های استخدام و عوامل ماندگاری است. برندسازی داخلی سبب به وجود آمدن درک مشترک از برند در سراسر سازمان می‌شود، کارکنان را قادر می‌سازد که در زمان مواجهه‌ی خدمت، پیمان برند را به جا آورند؛ همچنین سبب درک کارکنان از ارزش‌های برند می‌شود و با ترکیب آن‌ها در ایجاد واقعیت برند، برای یکپارچه شدن با برند، روی نگرش کارکنان و شکل‌دهی رفتارهای آنان تاثیرات مفیدی می‌گذارد. پیمان خارجی برند باید به طور صحیحی با عملکرد واقعی در داخل سازمان یکپارچه شود و کارکنان مهم‌ترین به جا آورندگان عهد و پیمان در داخل سازمان باشند (سپهوند، ۱۳۹۲). در صورتی که پیام برند به وسیله‌ی رفتار یکپارچه‌ی کارکنان پشتیبانی نشود اعتبار خود را از دست می‌دهد (Punjaisri & Wilson, 2001). برندسازی داخلی به عنوان فرآیندی کلی جهت هماهنگ کردن رفتارهای کارکنان با ارزش‌های برند مطرح است؛ برای اینکه شرکت‌ها سطح بالایی از عملکرد را نشان دهند باید کارکنان خود را درک و آن‌ها را هماهنگ کنند (Harris & de Chernatony, 2001). از طرفی، ایدئولوژی برند، رهبری برند، مدیریت منابع انسانی برند محور و ارتباطات داخلی برند را چهار مؤلفه‌ی برای برندسازی داخلی بیان کرده‌اند (Saleem & Iglesias, 2016). ایدئولوژی برند به مفهوم هویت برند شباهت دارد. ایدئولوژی برند عنصری است که رسالت، چشم‌انداز، اهداف، هنجارها و ارزش‌های مشترک یک برند را به هم پیوند می‌دهد. رهبران فرآیند برندسازی داخلی را نه تنها به وسیله‌ی ارتباطات کلامی بلکه از طریق ارتباطات غیرکلامی مثل تعاملات اجتماعی‌شان نیز تحت تاثیر قرار می‌دهند.

رهبران موفق آن‌هایی هستند که به طور سازگار و مکرر پیام‌ها را درباره‌ی هویت برند و تعهد به زندگی کردن با وعده‌ی برند انتقال می‌دهند؛ آن‌ها باید کارکنان را به رفتار سازگار با ارزش‌های سازمان تشویق کنند (Punjaisri & Wilson, 2007). به نقش دپارتمان منابع انسانی در اجرای برندسازی داخلی از طرف محققان بسیار توجه شده است. پر واضح است که وقتی بحث تلاشی است که کارکنان این شرکت را درگیر می‌کند منابع انسانی نقش ایفا می‌کند، اگرچه این نقش می‌تواند بسیار از یک شرکت به شرکت دیگر متفاوت باشد



(Saleem & Iglesias, 2016). سایرین نیز بیان کردند که ارتباطات داخلی برند مهم‌ترین جزء برندسازی داخلی است (Du Preez & Bendixen, 2015).

ارتباطات داخلی برند بیان شفاهی واقعی و منتقل کردن مفهوم هویت برند است، بنابراین باید تمام جنبه‌های هویت برند را هم به هم پیوند دهد و هم برای تمام ذی‌نفعان متقاعدکننده باشد. همان‌قدر که برندسازی برای تولیدکنندگان محصولات فیزیکی دارای اهمیت است برای ارائه‌دهندگان خدمات نیز مهم است (باغانی و همکاران، ۱۳۹۴). خدمات با توجه به ویژگی‌هایی از قبیل نامشهود بودن، ناهماهنگی و تفکیک‌پذیری با کالا متفاوت هستند. نامشهودی به این معنی است که خدمت قابل لمس نیست و مشتری پس از استفاده می‌تواند در مورد آن اظهارنظر کند. تفکیک‌پذیری یعنی خدمت با تعامل میان ارائه‌کننده خدمت و مصرف‌کننده آن خدمت به‌طور هم‌زمان تولید و مصرف می‌شود (Lovelock & Gummesson, 2014).

صنعت گردشگری در ایران از ظرفیت بسیار بالایی برای رشد و توسعه برخوردار است. ایران از نظر جاذبه‌های گردشگری دارای انواع اقلیم‌ها، فضاها و فصل‌هاست و همچنین از نظر آثار باستانی، مناطق تفریحی و زیبایی‌های طبیعی با کشورهای پیشرفته در صنعت گردشگری برابری می‌کند (محسنی، ۱۳۸۸). ایران از لحاظ بناها و آثار تاریخی جزو ۹ کشور نخست دنیا و از لحاظ جاذبه‌های اکوتوریستی در میان ۱۰ کشور برتر دنیا قرار دارد (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۱). از طرف دیگر، شهر یزد یکی از مقاصد گردشگری کشور ایران، به‌ویژه در حوزه گردشگری خارجی، است؛ این شهر در سال ۹۶، به‌عنوان نخستین شهر تاریخی ایران و بیست و دومین اثر تاریخی کشور در فهرست میراث جهانی یونسکو به ثبت رسید. شایان ذکر است که در حوزه گردشگری، تعامل اصلی گردشگر با هتل‌هاست و منابع انسانی در این زمینه نقش ارزنده‌ای ایفا می‌کند. منابع انسانی کارآموده شاخص عمده برتری یک سازمان بر سازمان‌های دیگر است، زیرا مهم‌ترین منبع هر سازمان منابع انسانی است (Scrima et al., 2014).

عوامل مختلفی در توسعه صنعت گردشگری دخیل‌اند که توجه به این عوامل موجب رشد صنعت گردشگری می‌شود، همچنین می‌توان گفت فوایدی را برای کشور نیز به ارمغان می‌آورند؛ برندسازی داخلی یکی از این عوامل مهم است، که در توسعه صنعت گردشگری نقشی موثر دارد. گردشگری به‌عنوان یکی از منابع درآمد و ایجاد اشتغال در سطح ملی، رهیافتی برای توسعه اقتصادی در قلمرو ملی است. گردشگری به‌خصوص در زمانی که سود

فعالیت‌های دیگر بخش‌های اقتصادی در حال کاهش است می‌تواند جایگزین مناسب و راهبردی‌ای برای توسعه باشد. بنابراین دلیل اصلی توسعه صنعت گردشگری غلبه بر پائین بودن سطح درآمد و ارائه فرصت‌های جدید شغلی و تحولات اجتماعی در جامعه محلی است (Oppermann, 1996). امروزه گردشگری یکی از مسائل مهم و موثر اقتصادی و از عوامل

مهم و برجسته ارتباطاتی، اجتماعی و فرهنگی در سطح جهان به حساب می‌آید. در واقع گسترش زیرساخت‌های اقتصادی، بهداشتی، امنیتی و ارتباطی در قرن بیست و یکم باعث تبدیل گردشگری به واقعیتی اجتناب‌ناپذیر در زندگی انسان‌ها شده است (سقایی و علیزاده، ۱۳۹۲). گردشگری در زمان حال، باعث گسترش روابط بین ملت‌ها می‌شود و همچنین فرصت‌های شغلی، در بخش اقتصادی، و تعاملات اجتماعی - فرهنگی را ایجاد می‌کند (پوراحمد و همکاران، ۱۳۹۲). با توجه به اهمیت فزاینده گردشگری در دنیای امروز و رقابتی شدن بازار گردشگری در سراسر جهان، مقصدهای گردشگری برای جذب گردشگران رقابت فزاینده‌ای با یکدیگر دارند. گسترش صنعت گردشگری در هر نقطه از جهان به شرایط و امکانات ویژه‌ای مانند آب‌وهوا، آثار باستانی، جاذبه‌های طبیعی، آداب و سنن، زیرساخت‌ها، امکانات و تجهیزات نیاز دارد (پوراحمد و همکاران، ۱۳۹۲).

هتل‌داری از بخش‌های بسیار پویای صنعت گردشگری به شمار می‌رود، که تاثیر به‌سزایی در جذب گردشگران دارد. هتل‌ها بازتابی از نیازها و سلیقه‌های گوناگون مشتریان این بازار هستند. موفقیت بنگاه‌ها در این صنعت نیز به چگونگی تامین نیازهای گردشگران و ارائه خدمات متناسب با نیاز و علاقه آنان بر می‌گردد. (قلی پورسلیمانی، ۱۳۹۰). با توجه به مباحث مطرح‌شده بالا، به نظر می‌رسد که واکاوی و شناسایی عوامل موثر بر برندسازی داخلی به‌ویژه در صنعت گردشگری می‌تواند چالش نظام گردشگری را حل کند. همچنین از آن‌جا که تمرکز برندسازی داخلی روی حوزه منابع انسانی است و منابع انسانی نقشی موثر در توسعه گردشگری دارد، واکاوی و شناسایی جامع عوامل موثر در برندسازی داخلی می‌تواند مشکلات حوزه گردشگری را حل کند. اهمیت دادن به موضوع برندسازی داخلی سبب توجه به تجربیات مفید متخصصین اجرایی در زمینه برندسازی داخلی می‌شود. بنابراین هدف اصلی پژوهش حاضر این است که عوامل موثر بر برندسازی داخلی از دیدگاه دست‌اندرکاران اجرایی حوزه گردشگری، یعنی مدیران و کارکنان حوزه منابع انسانی که در برندسازی داخلی هتل‌ها نقش موثر دارند، را در بستر واقعی هتل‌ها واکاوی و شناسایی کند.

پیشینه پژوهش

اطلاعات دریافت شده پژوهش‌های داخلی و خارجی انجام شده در زمینه مورد مطالعه در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱. پژوهش‌های داخلی و خارجی انجام گرفته

عنوان پژوهش	پژوهشگران	سال	روش پژوهش	نتایج
طراحی مدل برندسازی در شرکت‌های بیمه بازرگانی ایران، با استفاده از رویکرد پژوهش ترکیبی	کریمیان و همکاران	۱۳۹۸	کیفی - کمی پیمایشی	توانمندی فنی، پشتیبانی، مدیریتی، آمیزه بازاریابی خدمات، ویژگی‌های محیطی، استراتژی فروش و بازاریابی داخلی از جمله مهم‌ترین شاخص‌های موثر در برندسازی خدمات شرکت‌های بیمه است، که در این بین توانمندی فنی دارای بیشترین تاثیر است.
تأثیر شهروندی شرکتی بر جذابیت و وفاداری به برند کارفرما	کردناجیح و نجات	۱۳۹۷	کمی توصیفی - همبستگی	شهروندی شرکتی بر جذابیت برند کارفرما و وفاداری به برند کارفرما تأثیر مثبت دارد. جذابیت برند کارفرما بر وفاداری به برند کارفرما تأثیر مثبت و معناداری دارد.
طراحی و تبیین مدل مکانیسم‌ها، آثار و پیامد برندسازی داخلی	سلطانی و همکاران	۱۳۹۵	کمی پیمایشی - همبستگی	تأثیر مثبتی بین مکانیسم‌های برندسازی داخلی بر ایفای تعهدات برند توسط کارکنان از طریق تعیین هویت با برند، تعهد به برند و وفاداری نسبت به برند وجود دارد.
نقش میانجی هویت‌سازمانی در رابطه برندسازی داخلی و تمایل به ترک خدمت	سالارزهی و همکاران	۱۳۹۵	کمی توصیفی - همبستگی	برندسازی داخلی بر هویت‌سازمانی تأثیر مثبت دارد و از طریق هویت‌سازمانی، بر تمایل به ترک خدمت تأثیر منفی دارد.
شیوه‌های برندسازی داخلی و رفتار شهروندی برند کارمندان: تأثیر واسطه‌ای از نام تجاری کارمندان	Adamu et al.	۲۰۲۰	جمع‌آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه - واریانس روش معمول cmv	آموزش برند و رهبری برند تأثیر معنی‌داری بر عملکرد کارکنان دارد. در همین راستا، بین رهبری برند و تناسب نام تجاری کارکنان رابطه معنی‌داری آشکار شد، اما تأثیر ناچیزی بین آموزش برند و تناسب برند ایجاد شد. همچنین تناسب برند کارمندان تأثیر معنی‌داری بر BCB کارکنان دارد. تناسب نام تجاری کارمندان به‌عنوان واسطه روابط بین رهبری برند و BCB کارکنان است، در حالی که به‌عنوان میانجی رابطه میان آموزش برند و BCB کارمندان نیست.

## ادامه جدول ۱.

عنوان پژوهش	پژوهشگران	سال	روش پژوهش	نتایج
یکپارچه‌سازی محرک‌های برندسازی داخلی، رضایت مشتری و رضایت شعلی در بخش عمومی	Eid et al.	۲۰۱۹	کمی معادلات ساختاری	ویژگی‌های پیشنهاد شده در مدل برند تجاری داخلی، برای دست‌یابی به رضایتمندی کارمندان و مشتریان در بخش دولتی بسیار مهم است.
تأثیر برندسازی داخلی شرکت‌ها بر رفتار حمایت از برند کارمندان	Garas et al.	۲۰۱۸	کمی معادلات ساختاری	بانک‌ها می‌توانند پیشنهادات خود را از یکدیگر متمایز کرده و برندهای قدرتمند شرکت‌های بزرگ را از طریق رفتار حمایت از برند کارکنان ایجاد نمایند؛ بنابراین، مدیران بانک‌ها باید در چهاچوب بازاریابی شرکتی، برندسازی داخلی را نیز در نظر بگیرند.
رابطه بین برندسازی داخلی و رفتار شهروندی سازمانی (تناسب فرد - سازمان)	Özcelik & Fındıklı	۲۰۱۴	کمی	بین برندسازی داخلی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. از طرف دیگر مشخص شد که تناسب فرد - سازمان، واسطه‌ای بین رابطه بین برندسازی داخلی و رفتار شهروندی ندارد.
نقش برندسازی داخلی بر مشارکت کارکنان و وفاداری آن‌ها در میان کارکنان هتل‌ها در کره جنوبی	Lee et al.	۲۰۱۴	کمی - مصاحبه از طریق تماس با مشتری	برندسازی داخلی نقش حیاتی در مشارکت کارکنان در حیطه شعلی آن‌ها دارد و مشارکت کارکنان نقش تعدیل‌گر در رابطه میان برندسازی داخلی و رضایت شعلی ایفا می‌کند.

مطالعه ادبیات نظری و پیشینه موضوع بیانگر این نکته است که بیشتر مدل‌هایی که در زمینه برندسازی داخلی ارائه شده است بر کالاهای فیزیکی و ملموس تأکید داشته و فقط بر دیدگاه مشتریان تمرکز داشته‌اند. استفاده مستقیم از این مدل‌ها موجب نادیده گرفتن بعضی از جنبه‌های موثر و کلیدی برندهای خدماتی می‌شود. یکی از مؤلفه‌های کلیدی‌ای که در مدل‌های ارائه شده در زمینه برندسازی خدمات نادیده گرفته می‌شود کارمندان هستند. این در حالی است که کارمندان رابط بین محیط داخلی و خارجی برندهای خدماتی هستند و رفتارهای آن‌ها تأثیر عمیقی بر ادراک مشتریان از برند سازمان ارائه‌دهنده خدمات می‌گذارد (Schlager et al. 2011). این مطالعات هر یک تعدادی از ابعاد و خرده مؤلفه‌های

برندسازی داخلی را شناسایی کرده‌اند و مطالعه‌ای یکپارچه در زمینه واکاوی و شناسایی مجموعه عوامل موثر در برندسازی داخلی به روش کیفی و همچنین دسته‌بندی آن‌ها انجام نگرفته است. و همچنین مطالعات و پژوهش‌های انجام شده به‌طور کلی و جداگانه عوامل موثر بر برندسازی داخلی را بررسی کرده‌اند، آن‌هم عمدتاً بر مبنای پرسش‌نامه‌های استاندارد و روش‌های کمی، و عوامل موثر بر آن به‌صورت کیفی و مبتنی بر دیدگاه ذینفعان داخلی بررسی نشده‌است.

## روش

بر مبنای مدل پیاز پژوهش می‌توان تحلیلی جامع بر روش‌شناسی این پژوهش داشت. این پژوهش، با توجه به نوع کاری که در این پژوهش انجام می‌گیرد، از سویی دارای جهت‌گیری توسعه‌ای است، چراکه به دنبال واکاوی و شناسایی عوامل موثر بر برندسازی داخلی از دیدگاه متصدیان اجرایی در حوزه هتل داری و گردشگری است، و از سوی دیگر، جهت‌گیری کاربردی دارد، زیرا نتایج پژوهش می‌تواند به‌صورت طرحی کاربردی در هتل‌ها مقصد گردشگری به اجرا درآیند. همچنین پژوهشی کیفی است که در زمره پژوهش‌های تفسیری قرار می‌گیرد و با توجه به اینکه از جز به کل می‌رسد، رویکرد این پژوهش استقرایی است. این پژوهش به لحاظ استراتژی از تحلیل مضمون استفاده می‌کند و با توجه به اینکه این پژوهش به دنبال کشف و استخراج عوامل موثر بر برندسازی داخلی است از نوع اکتشافی است، که به‌صورت تک مقطعی انجام می‌پذیرد و درنهایت، شیوه گردآوری داده‌ها بررسی اسناد مکتوب و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان و مدیران هتل‌های شهر یزد است که به‌عنوان متصدیان اجرایی (متخصص عملی) به حساب می‌آیند. نمونه آماری پژوهش نیز شامل ۱۹ نفر از کارکنان و مدیران منتخب هتل‌های سه ستاره لاله، چهار ستاره داد، چهار ستاره ارگ جدید، ۴ ستاره مشیر الممالک و پنج ستاره صفائیه با استفاده از تکنیک گلوله برفی بودند. جهت دسترسی به داده‌های غنی‌تر از کمک شرکت‌کنندگان، برای انتخاب افرادی که می‌توانند داده‌های بیشتری در اختیار ما قرار دهند استفاده گردید و نمونه‌گیری تا زمانی که مقوله‌ها به اشباع نظری برسد ادامه یافت. اطلاعات مربوط به نمونه‌های مصاحبه در جدول ۲ ذکر شده‌است.

جدول ۲. اطلاعات مربوط به مصاحبه با متصدیان اجرایی

نام هتل	کدشناسه مصاحبه‌شوندگان	جنسیت مصاحبه‌شوندگان		میزان تجربه	زمان مصاحبه (دقیقه)	ابزار مصاحبه	آدرس هتل
		مرد	زن				
لاله	۱ لاله	✓		۱ ماه	۱۵:۲۴	ضبط صدا - یادداشت برداری	یزد، بلوار بسیج، جنب آب‌انبار گلشن
	۲ لاله	✓		۱۸ ماه	۱۵:۵۷	ضبط صدا - یادداشت برداری	
	۳ لاله		✓	۱۰ سال	۱۹:۰۵	ضبط صدا - یادداشت برداری	
	۴ لاله		✓	۲۰ ماه	۱۸:۵۸	ضبط صدا - یادداشت برداری	
	۵ لاله		✓	۸ سال	۱۵:۳۳	ضبط صدا - یادداشت برداری	
داد	۱ داد	✓		۶ سال	۱۸:۲۰	ضبط صدا - یادداشت برداری	یزد، میدان شهید بهشتی، خیابان دهم فروردین، پلاک ۲۱۴
	۲ داد		✓	۱۴ سال	۱۷:۲۶	ضبط صدا - یادداشت برداری	
	۳ داد			۱۴ سال	۱۶:۳۳	ضبط صدا - یادداشت برداری	
	۴ داد		✓	۴ سال	۱۹:۵۱	ضبط صدا - یادداشت برداری	
	۵ داد		✓	۶ سال	۱۵:۵۰	ضبط صدا - یادداشت برداری	
ارگ جدید	۱ ارگ	✓		۲۰ سال	۵۵:۴۵	یادداشت برداری	یزد، خیابان، بلوار شهیدان اشرف، جنب بوستان مهرآوران، روبه روی دخمه زرتشتیان
	۲ ارگ	✓		۲۰ سال	۴۰:۲۳	ضبط صدا - یادداشت برداری	
	۳ ارگ		✓	۶ سال	۲۶:۳۹	ضبط صدا - یادداشت برداری	

ادامه جدول ۲.

نام هتل	کدشناسه مصاحبه‌شوندگان	جنسیت مصاحبه‌شوندگان	میزان تجربه	زمان مصاحبه (دقیقه)	ابزار مصاحبه	آدرس هتل
صفائیه	۱ صفائیه	✓	۲۰ سال	۲۸:۰۴	ضبط صدا - یادداشت برداری	یزد، صفائیه، میدان ابوذر، خیابان تیمسار
	۲ صفائیه	✓	۵ سال	۲۵:۲۶	ضبط صدا - یادداشت برداری	فلاحی، میدان امام حسن مجتبی (ع)
	۳ صفائیه	✓	۱۵ سال	۲۷:۳۴	ضبط صدا - یادداشت برداری	
	۴ صفائیه	✓	۲۱ سال	۲۳:۳۶	ضبط صدا - یادداشت برداری	
	۵ صفائیه	✓	۴ سال	۳۲:۴۰	ضبط صدا - یادداشت برداری	
مشیر الممالک	۱ مشیرالممالک	✓	۶ سال	۳۰:۲۶	ضبط صدا - یادداشت برداری	یزد، خیابان انقلاب، بلوار مشیر

با توجه به اینکه جهت تحلیل داده‌های حاصل از این پژوهش از روش تحلیل مضمون استفاده شده است می‌توان گفت تحلیل مضمون به دنبال پاسخ‌گویی به این سؤال است که داده‌ها چه می‌گویند و درحقیقت به دنبال الگویابی در داده‌هاست. زمانی که الگویی از داده‌ها به دست آمد، باید حمایت تیمی یا موضوعی از آن صورت گیرد. به عبارتی، تم‌ها از داده‌ها نشئت می‌گیرند. فرایند تحلیل مضمون زمانی آغاز می‌شود که تحلیل‌گر الگوهای معین و موضوعاتی که از جذابیت بالقوه دارند را موردنظر قرار می‌دهد و پایان کار گزارش محتوا و معانی الگوها یا همان تم‌هایی است که از داده‌ها استخراج شده‌اند (خنیفر و مسلمی، ۱۳۹۷). معروف‌ترین اثر پژوهشی در مورد تحلیل مضمون پژوهش براون و کلارک (۲۰۰۶) است که در آن تحلیل مضمون شش مرحله را شامل می‌شود: (۱) آشنایی با داده‌ها (۲) ایجاد کدهای اولیه (۳) جست‌وجوی مضامین، (۴) بازنگری مضامین، (۵) تعریف و نام‌گذاری مضامین و (۶) تدوین گزارش.

## یافته‌ها

به منظور واکاوی و شناسایی عوامل موثر بر برندسازی داخلی در ابتدا دو سؤال کلی پرسیده شده است، به دلیل نیمه ساختاریافته بودن مصاحبه، بسته به نوع پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان، سؤال‌های دیگری نیز در طی مصاحبه از افراد پرسیده شده است. این دو سؤال عبارت‌اند از: آیا شما اطلاعی از برندسازی داخلی دارید؟

به نظر شما چه عواملی در برندسازی داخلی هتل‌های مقصد گردشگری موثر هستند؟

همان‌طور که اشاره شده است در پژوهش حاضر، از تحلیل مضمون در سطح مشهود و به روش استقرایی استفاده شده است و تم‌ها و مضامین استخراج شده لزوماً از علاقه پژوهشگر به موضوع ناشی نمی‌شوند و پژوهشگر به دنبال چیزی فراتر از آنچه در متن وجود دارد نیست. پس از تکمیل شدن مصاحبه‌ها و مکتوب کردن اطلاعات حاصل از آن در این مرحله پژوهشگر داده‌ها را به صورت جمله‌به‌جمله بررسی کرده است. در طی مراحل کدگذاری، تلاش شده است از مفاهیمی که مصاحبه‌شوندگان بیان کرده‌اند استفاده شود. در برخی موارد، مصاحبه‌شوندگان از کلمات و اصطلاحاتی استفاده کرده‌اند که مستقیماً به عنوان یک کد در نظر گرفته شدند و گاهی نیز مفاهیم در درون جملات پنهان بودند، که بر اساس نیت گوینده مفهومی برای آن در نظر گرفته شد. به عنوان مثال، از جمله: «تا الان پیش اومده که فرد تحصیلاتش با شغلش تناسبی نداشته و باعث شده که دل سرد بشه از کارش» مستقیماً کد تناسب تحصیلات با شغل استنباط شده است. و در جمله «برای رفتار با آدم‌ها همیشه نسخه ثابتی پیچید» کد برخورد متناسب با شخصیت پرسنل توسط محقق در نظر گرفته شده است. به عنوان اولین مرحله از کدگذاری در مصاحبه با دست‌اندرکاران اجرایی در این پژوهش تعداد ۶۴۲ مضمون پایه شناسایی و استخراج شده است که پس از کنار گذاشتن کدهای تکراری تعداد مضامین پایه به ۳۶۴ عدد تقلیل یافت. سپس با بررسی مضامین پایه، آن دسته از مضامین پایه‌ای که مفاهیم و معانی مشترکی با هم داشتند تحت عنوان مضامین سازمان‌دهنده دسته‌بندی شده‌اند، که در پژوهش حاضر مضامین پایه در ۳۲ دسته از مضامین سازمان‌دهنده دسته‌بندی شده‌اند. در نهایت با بررسی‌هایی که انجام شده نتیجه حاصل شد که مضامین سازمان‌دهنده حاصل از این پژوهش نیز در قالب ۹ مضمون فراگیر قابل دسته‌بندی هستند. لازم به ذکر است عوامل بر اساس ترتیبی که در حین تجزیه و تحلیل و کدگذاری



شناسایی شده بودند ذکر شدند، که در ادامه به بررسی هر کدام از این مضامین پرداخته شده است.

جدول ۳. خلاصه مضامین حاصل از مصاحبه با متخصصان عملی

تعداد مضامین پایه	مضامین پایه	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر
۷۵	تسلط به زبان انگلیسی، تناسب تجربه با شغل، داشتن شرایط استخدامی و...	تناسب شغلی	گزینش و استخدام
	جدیدیت در کار، خالصانه کار کردن، انعطاف‌پذیری در کار و...	تناسب رفتاری	
	علاقه به مدیریت، رازداری، داشتن صبر و حوصله و ...	تناسب شخصیت	
	توجه به صلاحیت افراد، سنجش کار و اخلاق فرد، توجه به اصالت فرد و ...	استخدام شایسته	
۵۵	حقوق، توجه به مادی‌گرایی پرسنل، سهم کردن در سود و ...	پاداش بیرونی مالی	جبران خدمات
	استقبال از ایده، همدردی با پرسنل، توجه به معنوی‌گرا بودن پرسنل و ...	پاداش بیرونی غیرمالی	
	وام، اضافه‌کاری، مرخصی دادن به پرسنل و ...	مزایا	
	توییح، اخطار کتبی، تذکر دوستانه و ...	تنبیه	
۵۴	انعطاف‌پذیری مدیر، مشارکت دادن پرسنل در تصمیم‌گیری، قانون‌مدار بودن مدیر و ...	سبک رهبری	رهبری
	علم جذب نیروی شایسته، توانایی جذب نیروی شایسته، آشنا بودن مدیریت به تمام امور و ...	دانش رهبری	
	راحت طلب نبودن مدیر، یک‌کلام نبودن مدیر، وظیفه‌شناس بودن مدیر و ...	ویژگی‌های رهبری	
	انجام درست کارها، آرامش مدیر در رفتار، قضاوت درست مدیر و...	رفتار رهبری	
	اطلاع‌رسانی برای انجام درست کار، سرعت عمل در اطلاع‌رسانی، تسهیل در اطلاع‌رسانی و ...	اطلاع‌رسانی موثر	ارتباطات موثر
	زیرآب همکار را نزدن، حفظ جایگاه شغلی در روابط، سوءاستفاده نکردن از همکار و ...	حفظ حریم در روابط	
	کاهش کارایی به دلیل صمیمیت زیاد، ضرر نزدن به مجموعه به خاطر صمیمیت، کاهش عملکرد پرسنل به دلیل نبود صمیمیت و...	صمیمیت در روابط	

ادامه جدول ۳.

تعداد مضامین پایه	مضامین پایه	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر
۴۳	کاهش کارایی به دلیل صمیمیت زیاد، ضرر نزدن به مجموعه به خاطر صمیمیت، کاهش عملکرد پرسنل به دلیل نبود صمیمیت و ...	صمیمیت در روابط	ارتباطات موثر
	ارتباط دوستانه با مدیریت، نترسیدن پرسنل از مدیر، رودرپایستی پرسنل با مدیر و ...	ارتباط پرسنل با مدیر	
	ارتباطات دوستانه، ارتباطات نیمه‌رسمی، ارتباطات رسمی و ...	ارتباط پرسنل با هم	
۳۹	فراهم کردن امکانات رفاهی برای مهمان، سکوت محوطه هتل، مرتب بودن به موقع اتاق و ...	خدمات ملموس	مشتری مداری
	سورپرایز کردن مهمان، القای باارزش بودن به مهمان، ایجاد تجربه خوب در ذهن مهمان و ...	همدلی	
	لبخند به لب داشتن در برابر مشتری، حفظ آرامش مهمان، اهمیت دادن به نظر مهمان و ...	اعتمادسازی	
	سرویس دادن درست به مهمان، ارائه خدمات باکیفیت، ارائه خدمات متناسب با ستاره‌های هتل و ...	اعتبار	
	پاسخ‌گویی در برابر مهمان، متقاعد کردن مهمان، سرویس دادن به موقع به مهمان و ...	پاسخ‌گویی	
۳۷	آموزش اصول کلیدی هتل، آموزش جزئیات کار، دوره ارتباط با مشتری و ...	محتوای آموزش	آموزش
	آینده کاری، جهت‌دهی مناسب به پرسنل، موفقیت پرسنل در شغل و ...	پیامد آموزش	
	آموزش از مربی حرفه‌ای، وجود کتابچه راهنما، وجود دستورالعمل در هتل و ...	نحوه و فرآیند آموزش	
۳۲	تعطیلی نداشتن هتل، نادیده گرفتن تلاش پرسنل، بیکاری اجباری و ...	کیفیت افراد	کیفیت زندگی کاری
	ازکارزدگی پرسنل، کمرویی پرسنل، علاقه نداشتن به کار و ...	کیفیت سازمان	
	علاقه به خانواده، حمایت خانواده، مشکلات خانوادگی پرسنل و ...	کیفیت روابط خانوادگی	

ادامه جدول ۳.

تعداد مضامین پایه	مضامین پایه	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر
۲۱	شفاف‌سازی اهداف، برگزاری جلسه بین واحدهای مختلف، تهیه دستورالعمل شفاف در جلسات و ...	آماده‌سازی	جلسات موثر
	صحبت کردن با پرسنل در جلسات، مرور کار روزانه در جلسات، بیان پیشنهادات و انتقادات در جلسات و ...	اجرا	
۱۵	نظارت بر عملکرد پرسنل، نظارت به‌صورت رندوم، کنترل دائمی مدیریت و ...	نظارت و کنترل	پایش
	کارت‌های نظرسنجی، توجه به انتقادات و پیشنهادات مهمان، اجرای پیشنهادات خوب و ...	بهبود	
۳۶۴		۳۲	۹

در این پژوهش، آموزش به‌عنوان یکی از عوامل موثر بر برندسازی داخلی از نظر دست‌اندرکاران اجرایی در نظر گرفته شده، که دربرگیرنده ۳ مضمون سازمان‌دهنده محتوای آموزش، پیامد آموزش و نحوه و فرآیند آموزش است، و همچنین شامل ۳۴ مضمون پایه است، همانند: شناخت طبع غذایی مشتریان، آموزش جزئیات کار، ارتقای دانش نیروی کار، فرهنگ‌سازی استانداردهای هتل، بالا بردن اطلاعات عمومی، افزایش اعتماد به نفس، انتظار متناسب با آموزش از پرسنل و ...؛ در این باره، یکی از پرسنل می‌گوید «خیلی خوبه که به ما آموزش داده بشه برای مهمون‌هایی که از جاهای مختلف، مثلاً کشور چین، میان چه غذاهایی باید بپزیم» دیگری معتقد است «به نظرم این دوره‌ها بستگی به خود پرسنل داره، به آموزش پذیری افراد بستگی داره.»

پس از دسته‌بندی مفاهیم مشترک، مضمون فراگیر پایش به‌عنوان یکی دیگر از عوامل موثر بر برندسازی داخلی شناسایی شد، که مضامین سازمان‌دهنده‌ای همانند نظارت و کنترل و بهبود را در بردارد، و همچنین شامل ۱۵ مضمون پایه همچون نظارت بر عملکرد پرسنل، نظارت بیش‌ازحد مدیر، دفترچه یادداشت نظرخواهی، کارت‌های نظرسنجی، اجرای پیشنهادات خوب، انتقادپذیری مدیر و ... است. یکی از کارکنان معتقد است «به نظرم اینکه که مدیر بخواد مدام سر بزنه به پرسنل و روشون نظارت داشته باشه اون حریم بین پرسنل و

مدیر از بین میره؛ دیگری بیان داشت «خیلی خوبه که مدیر فرم‌های نظرسنجی رو دقیق مطالعه کنه، حتی تماس بگیره با مهمون پیرسه که راضی بوده از هتل یانه؟».

سومین عامل موثر در برندسازی داخلی ارتباط موثر شناسایی شد. تمامی مفاهیم مرتبط با ارتباطات تحت عنوان ارتباطات موثر نام‌گذاری شده و به‌عنوان مضمون فراگیر در نظر گرفته شده‌است، که شامل ۵ مضمون سازمان‌دهنده اطلاع‌رسانی موثر، حفظ حریم در روابط، صمیمیت در روابط، ارتباط پرسنل با مدیر و ارتباط پرسنل با هم است و همچنین در برگیرنده ۴۳ مضمون پایه همانند ابزار اطلاع‌رسانی، سرعت عمل در اطلاع‌رسانی، برد اطلاع‌رسانی در هتل، تسهیل در اطلاع‌رسانی، بی‌اعتمادی به همکار، حفظ جایگاه شغلی در روابط، خانواده بودن اعضای هتل، ترسیدن پرسنل از مدیر، حفظ احترام بین پرسنل و مدیریت و ... است. در این باره، یکی از پرسنل می‌گوید «ببینید پرسنل یک مجموعه باید از همه اتفاقات و تغییرات هتل خبر داشته باشن و بهشون اطلاع داده بشه تا بتونن کارشون رو درست انجام بدن».

دیگری بیان داشت که «مثلاً شده که سمینار داشتیم و بچه‌های پذیرش در جریان نبودن، و مهمان اومده راهنمایی خواستن که توی کدوم سالن هست سمینار و پرسنل پذیرش در جریان نبودن».

یکی دیگر از عواملی که در این پژوهش شناسایی شد جلسات موثر است. این مضمون فراگیر در برگیرنده مضامین سازمان‌دهنده آماده‌سازی و اجرا و همچنین ۲۱ مضمون پایه همانند شفاف‌سازی اهداف، توجیه کردن پرسنل، آگاهی دادن به پرسنل از چگونگی عملکرد، بیان پیشنهادات و انتقادات در جلسات، شفاف‌سازی روال کار، بررسی گزارشات کاری و ... است. کارمندی معتقد بود که: «جلسه چیزیه که پرسنل توش با رئیس مشورت میکنن، و درنهایت به راهکار میرسن، ولی اگه قراره جلسه یک طرفه باشه نتیجه بخش نیس.»

یکی از مدیران بیان کرد که: «تو این جلسات، من هر چیزی که لازمه برای هتل رو خیلی رک و بدون هیچ خجالتی بهشون میگم. سعی می‌کنم خوب توجیهشون کنم.»

مشتری مداری پنجمین عامل موثر شناسایی شده است. در این پژوهش، مضمون فراگیر مشتری‌مداری متشکل از مضامین سازمان‌دهنده‌ای چون خدمات ملموس، هم‌دلی، اعتمادسازی، اعتبار، پاسخ‌گویی است. و همچنین مضامین پایه‌ای همانند: رعایت نظافت هتل، منظم بودن، ارتباط زبانی و کلامی خوب با مشتری، روابط گرم و دوستانه با مشتری، لبخند به لب داشتن در برابر مشتری، دلخور نکردن مهمان، رفع نیاز مهمان و ...، که تعداد آن‌ها

۳۹ عدد است. کارمندی طی مصاحبه می گوید: «پوشش پرسنل خیلی تأثیر داره، این تمایز پوشش‌ها خیلی کمک می کنه که مهمون‌ها بتونن بهترین خدمات رو دریافت کنن، مثلاً مهمون‌ها بتونن با استفاده از این تفاوت پوشش، نیازهای غذاییشون رو از افرادی که مسئول غذای هتل هستن درخواست کنن.»

یکی دیگه از مصاحبه شونده‌گان بیان داشت: «یک بار رفتم هتلی که پذیرش هتل انقدر بد اخلاق بود که اصلاً تحت هیچ شرایطی دوباره تو اون هتل پا نمیدارم.»

می توان از رهبری به عنوان مضمون فراگیری یاد کرد که در این پژوهش در برگرفته ۴ مضمون سازمان دهنده است: سبک رهبری، دانش رهبری، ویژگی‌های رهبری، رفتار رهبری؛ و ۵۴ مضمون پایه همانند انعطاف‌پذیری مدیر، مشارکت دادن، پرسنل در تصمیم‌گیری، علم جذب نیروی شایسته، آگاه بودن به امور هتل، تخصص در کار هتل، فروتن بودن مدیر، با تجربه بودن مدیر، پایبندی مدیر به اصول، قاطعیت مدیر و...

مصاحبه‌شونده‌ای در این باره می گوید: «مدیریت لازمه که توانایی و علم جذب نیروی کار مناسب بر اساس دانش هتل‌داری و بر اساس شخصیت افراد رو داشته باشه.»

کارمند دیگری می گوید: «ببینید! تو هر مجموعه‌ای مدیرا انقدر سرشون شلوغ که نمیتونن مستقیماً کنترل داشته باشن رو همه پرسنل، ولی باید آگاه باشه که چی میگنره تو هتلش، آگاه باشه از همه جای هتلش.»

مضمون فراگیر جبران خدمات دارای ۴ مضمون سازمان‌دهنده و ۵۵ مضمون پایه است. این مضمون به عنوان هفتمین عامل شناسایی شده در طی مصاحبه است، که خود در برگرفته مضامین سازمان‌دهی مثل پاداش بیرونی مالی، پاداش بیرونی غیرمالی، مزایا و تنبیه می‌شود. از جمله مضامین پایه می‌توان به حقوق، پاداش مالی، برخورد متناسب با شخصیت پرسنل، توجه به کمبودهای پرسنل، وام، اضافه‌کاری، توبیخ، اخطار کتبی و... اشاره کرد. کارمندی بیان کرد: «الزومه با من جووری رفتار بشه که اعتمادم جلب بشه، من باید بتونم اعتماد کنم به حرفاشون. به هدفاشون. تا به رفتار خوبی از خودم نشون بدم.»

مصاحبه‌شونده دیگر بیان می‌کند: «به نظر من، تشویق عالی‌ترین چیز برای اینه که پرسنل رو طرف‌کاری ببریم، حالا یا مالی، یا در قالب معرفی، یا مرخصی دادن، یا سفر خونوادگی.» در این پژوهش، هشتمین عامل شناسایی شده گزینش و استخدام است. تناسب شغلی، تناسب رفتاری، تناسب شخصیتی و استخدام شایسته از جمله ۴ مضمون سازمان‌دهنده این مضمون

فراگیر هستند. همچنین لازم به ذکر است که در ابتدا ۷۵ مضمون پایه شناسایی شدند، مثل تناسب شغل با شخصیت افراد، تناسب شغل با ذات افراد، سن و سال، رعایت اصول هتل، دارا بودن وجدان کاری، دید فرد به کار، استخدام رسمی، استخدام پیمانی و...، که دارای مفاهیم مشترکی در ارتباط با گزینش و استخدام هستند. در این باره، یکی از دست‌اندرکاران اجرایی می‌گوید: «خیلی خوبه که آدم‌ها رو بشه بر اساس شخصیتشون و ذاتشون سرکار گذاشت، مثلاً یکی که به صورت ذاتی کاری هست رو سر یک شغل مهم بنداری.»

یکی از مدیران می‌گوید: «استخدام توی هتل ما به صورت رزومه است. ما تبلیغات و درخواست خودمون رو می‌ذاریم. اون‌ها رزومه هاشون رو می‌فرستن. ما رزومه، سن و سال، سابقه کار، جوان بودن، خوشگل بودن افراد رو نگاه می‌کنیم و بعد استخدام می‌کنیم.»

کیفیت زندگی کاری به عنوان آخرین عامل موثر بر برندسازی داخلی از نظر دست‌اندرکاران اجرایی هتل‌ها شناسایی شد، که تحت عنوان مضمون فراگیر در این پژوهش بیان شده است. این مضمون در برگرفته ۳ مضمون سازمان‌دهنده تحت عنوان کیفیت فرآیندهای سازمان، کیفیت افراد سازمان و کیفیت روابط خانوادگی، و ۳۲ مضمون پایه است، از جمله مضامین پایه، خستگی پرسنل، تعطیلی نداشتن هتل، علاقه نداشتن به کار، کناره‌گیری از کار، مدیریت نکردن مرز کار و خانه، دعوای خانوادگی، مشکلات خارجی پرسنل و...؛ در این باره، یکی از مدیران می‌گوید: «هتل یه بدی‌ای که داره اینه که به خرده شغل ما به خاطر اینکه تعطیلی نداره، زیاد استقبال نمی‌شه ازش، چون هتل نه عید داره نه تعطیلی. این میتونه تو روحیه افراد و پرسنل تاثیر بنداره، مثلاً الان آگهی زدیم برای جذب نیرو و پرسنل خوب نمی‌تونیم پیدا کنیم، چون اکثراً میرن جایی که پنجشنبه داشته باشن، جمعه داشته باشن، تعطیلی داشته باشن.»

یکی دیگر از پرسنل می‌گوید: «مشکلات خارجی روی عملکرد و رفتار داخل هتل با مشتری اثر می‌گذاره.»

### بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که اشاره شد، در مجموع از دیدگاه دست‌اندرکاران اجرایی، که مشتمل بر مدیران و کارکنان هتل‌های منتخب در شهر یزد بودند، مجموعه عوامل موثر در برندسازی داخلی بر مبنای تحلیل مضمون در قالب مضامین فراگیر ۹ عامل مطرح شد، که در شکل ۱ قابل مشاهده‌اند.



قرار می‌دهد (Punjaisri et al., 2008). همچنین می‌توان گفت استخدام یکی از فرآیندهای راهبردی برندسازی داخلی است، که کارکنان را هماهنگ می‌کند و به آن‌ها اختیار می‌دهد تا تجربه ماندگاری را در ذهن مشتری ایجاد کنند (MacLaverly et al., 2007). به اعتقاد برخی، مدیریت منابع انسانی برندمحور تضمین‌کننده تناسب هویت شخص - برند از طریق استخدام، گزینش و ارتقای کارکنان است (Burmam & Zeplin, 2005). با توجه به پژوهش‌های مطرح‌شده بالا، می‌توان تبیین کرد که استخدام به‌عنوان عاملی موثر در برندسازی داخلی شناسایی شده است، که خود نشان از هم‌پوشانی با پژوهش حاضر دارد، با این تفاوت که درباره مجموعه عواملی که در حوزه استخدام باید رعایت شوند تا منجر به برندسازی داخلی شوند مطالعه‌ای مشاهده نشده است. در این پژوهش، بررسی‌ها نشان داده است که این عوامل - تناسب شغلی، تناسب رفتاری، تناسب شخصیت، استخدام شایسته - در حوزه استخدام باید مورد توجه قرار گیرند. با رعایت مجموعه عواملی که تحت عنوان مضامین سازمان‌دهنده حوزه گزینش و استخدام در این پژوهش از آن‌ها یاد شده است می‌توان فرد دارای صلاحیت و شایستگی را استخدام کرد، که در نهایت به فرآیند برندسازی داخلی در هتل‌ها می‌تواند کمک کند.

جبران خدمات با ۵۵ مضمون پایه یکی دیگر از عوامل مهم و موثر در برندسازی داخلی است. با توجه به صحبت‌های مصاحبه‌شوندگان می‌توان تبیین کرد که جبران خدمات در پژوهش حاضر در برگیرنده ۴ مضمون سازمان‌دهنده پاداش بیرونی مالی، پاداش بیرونی غیرمالی، مزایا و تنبیه است. با توجه به اینکه پاداش یکی از مؤلفه‌های جبران خدمات است می‌توان گفت که در پژوهش مک لاورتی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) در جهت هماهنگی و اعطای اختیاراتی به کارکنان برای ایجاد تجربه ماندگار در ذهن مشتری، پاداش به‌عنوان فرآیند راهبردی است. ساهو و ماهونتی<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) در پژوهش خود بیان کردند که یکی از عوامل تعیین‌کننده برندسازی داخلی پاداش است. گاتام و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) پاداش را یکی از عوامل کلیدی تأثیرگذار بر رفتار برندمحور کارکنان و عملکرد برند دانستند. زارعی (۱۳۹۶) جبران خدمات را یکی از مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی می‌داند، که در برندسازی داخلی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی موثر است. همچنین سلیمی و همکاران (۱۳۹۲) بیان

1 MacLaverly et al.

2 Sahoo & Mohanty

3 Gautam et al.



داشتند که پاداش و جبران خدمات بر اعتماد به برند تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارند. ملین<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) مزایا و جبران خدمات را یکی از ابعاد برند کارفرما می‌داند. بر اساس نظر قلی پور (۱۳۹۰)، جبران خدمات صرفاً حقوق و دستمزد نیست، بلکه انگیزه‌های غیرمالی نیز در تلاش‌های افراد موثر هستند. در این پژوهش، بحث جبران خدمات در برگیرنده مضامین سازمان‌دهنده پاداش بیرونی مالی، پاداش بیرونی غیرمالی، مزایا و تنبیه شناسایی شده است. در پژوهش‌های پیشین، صرفاً در مورد جبران خدمات صحبت شده و در خصوص انواع آن در حوزه برندسازی داخلی مطالعه‌ای مشاهده نشده است. بر اساس نظر دست‌اندرکاران اجرایی، در صورت اجرا و رعایت جبران خدمات در سطحی که در برگیرنده پاداش‌ها، مزایا و تنبیه باشد می‌توان در حوزه برندسازی داخلی به نتایج مثبتی دست یافت.

رهبری عامل دیگر موثر بر برندسازی داخلی بر اساس صحبت‌های مصاحبه‌شوندگان است، که با داشتن ۵۴ مضمون پایه می‌توان آن را یکی دیگر از عوامل کلیدی موثر در برندسازی داخلی از نظر دست‌اندرکاران اجرایی دانست. در این پژوهش، بر اساس صحبت‌های مصاحبه‌شوندگان، کاریزماتیک بودن رهبر به‌عنوان یک ویژگی برای رهبر در نظر گرفته شد؛ که بورمن و زپلین<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) نیز معتقد هستند از طریق تأکید بر رهبری کاریزماتیک می‌توان به تعیین هویت با برند سازمان پرداخت، همچنین بیان داشتند که رهبری قدرتمند برند منجر به افزایش شناسایی هویت‌یابی با ارزش‌های برند توسط کارکنان می‌گردد. همچنین، در این پژوهش، مقتدر بودن رهبر یکی از مضامین پایه سبک رهبری است. سلیم و ایگلسیاس<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) رهبری برند را یکی از مؤلفه‌های برندسازی داخلی دانستند. آدامو و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهش خود، به این نتیجه دست یافتند که رهبری برند تأثیر معنی‌داری بر عملکرد کارکنان دارد. شفیعا و سید نقوی (۱۳۹۷) پژوهشی با عنوان الگوی برندسازی درون‌سازمانی در بخش خدمات و گردشگری تهران انجام دادند؛ آن‌ها اظهار داشتند که رهبری در این الگو نقش راهبردی دارد. نتایج پژوهش ترگلاو و همکاران (۲۰۱۶) از اهمیت رهبری مدیریت ارشد در برندسازی داخلی و نقش آن در دستیابی به وابستگی عاطفی کارمندان به برند حمایت می‌کند. زارعی (۱۳۹۶) رهبری برند را یکی از ابعاد برندسازی داخلی می‌داند. در پژوهش محمدی (۱۳۹۵)، رهبری برند به‌عنوان یکی از عوامل

1 Melin, E.

2 Burmann & Zeplin

3 Saleem & Iglesias

موثر بر برندسازی داخلی در سالن‌های ورزشی شناسایی شد. مبانی نظری نشان داد که در مطالعات قبلی نیز رهبری یکی از عوامل موثر در برندسازی داخلی در نظر گرفته شده است. در این پژوهش، با توجه به ماهیت کیفی بودن آن، مضامین کلیدی در مورد نقش رهبری بر عامل (سبک رهبر، دانش رهبر، ویژگی رهبر و رفتار رهبر) متمرکز هستند.

ارتباطات موثر نیز با ۴۳ مضمون پایه یکی از عوامل موثر بر برندسازی داخلی است که در برگرفته مضامین سازمان‌دهنده‌ای همانند اطلاع‌رسانی موثر، حفظ حریم در روابط، صمیمیت در روابط، ارتباط پرسنل با مدیر، ارتباط پرسنل باهم است. بر اساس این مضامین سازمان‌دهنده می‌توان به این نکته اشاره کرد که دست‌اندرکاران اجرایی در صحبت‌هایشان تقریباً به تمام جوانب ارتباطی داخلی سازمان اشاره داشته‌اند و به صورت جزء به جزء آن‌ها را بیان کرده‌اند. ماتانداندا و اندویسی<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) و پانجایسری و ویلسون (۲۰۱۱) ارتباطات داخلی را یکی از عوامل تاثیرگذار بر برندسازی داخلی می‌دانند. مک لاورتی و همکاران (۲۰۰۷) ارتباطات داخلی را یکی از فرآیندهای راهبردی می‌داند که کارکنان را هماهنگ می‌کند و به آن‌ها اختیار می‌دهد تا برای مشتری تجربه‌ی درستی را به صورت پایدار رقم بزند. ساهو و ماهوتنی (۲۰۱۹) نیز ارتباطات داخلی را یکی از عوامل تعیین‌کننده برندسازی داخلی می‌دانند. در پژوهشی، جادسون و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) کانال‌های ارتباطی همانند بروشورهای دانشگاهی، جلسات، ایمیل و نامه‌های اداری را به عنوان عوامل موثر برندسازی داخلی در دانشگاه می‌دانند. با بررسی نتایج پژوهش‌های پیشین می‌توان چنین نتیجه گرفت که در حوزه برندسازی داخلی، به صورت کلی، به بحث ارتباطات داخلی پرداخته شده و در برخی موارد، از اطلاع‌رسانی به عنوان ابزاری جهت ارتباط استفاده شده است.

مشتری‌مداری با ۳۹ مضمون پایه یکی دیگر از عوامل موثر بر برندسازی داخلی است. مصاحبه‌شوندگان در خصوص مشتری‌مداری به صورت متنوع و گسترده صحبت کرده‌اند. در این پژوهش، ضمن شناسایی مشتری‌مداری به عنوان عاملی موثر در برندسازی داخلی، اصول و شرایطی [همانند خدمات ملموس، هم‌دلی، اعتمادسازی، اعتبار، پاسخ‌گویی] که لازم است تا مشتری‌مداری صورت بگیرد و بتواند به عنوان عاملی موثر در برندسازی داخلی تأثیر بگذارد نیز شناسایی شده است. خیری (۱۳۹۵) در مطالعه خود به این نتیجه رسید که

1 Matanda & Ndubisi

2 Judson et al.

مشتری‌مداری بر ارزش ویژه برند تأثیر معناداری دارد. رشیدی و رحمانی (۱۳۹۲) در پژوهش خود، به این نتیجه رسیدند که رابطه مثبت و معناداری بین برند و وفاداری مشتری وجود دارد. بر اساس نظر یانگ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) احتیاج است که منابع انسانی بتواند اهداف برند را درک و حمایت کنند، و همچنین از مهارت و آموزش برای انجام کار برخوردار باشند و بتوانند رضایت مشتری را جلب کنند. طبق مثلث‌های برندسازی و بازاریابی خدمات دواسیگام و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۰)، سازمان در هر فعالیتی تلاش می‌کند تا درک مشتری به برند را جذب و اذهان آن‌ها را تسخیر کند و وعده‌هایی با توجه به برند به مشتری می‌دهد. در این پژوهش نیز یکی از مضامین پایه‌ای که از صحبت‌های مصاحبه‌شوندگان به دست آمد ایجاد تجربه خوب در ذهن مهمان است، که نشان از هم‌پوشانی با پژوهش حاضر دارد. شایان ذکر است در پژوهش‌های مشاهده‌شده، صرفاً به وفاداری مشتری به برند، ایجاد تجربه خوب در ذهن مشتری و رفع انتظار مشتری در برندسازی داخلی اشاره‌هایی شده است.

از آموزش، با ۳۷ مضمون پایه، می‌توان به عنوان یکی دیگر از عوامل موثر در برندسازی داخلی نام برد. در این پژوهش، به بررسی محتوای دوره‌های آموزشی، پیامد آموزش‌ها و نحوه و فرآیند این آموزش‌ها طبق صحبت مصاحبه‌شوندگان نیز پرداخته شده است، که بر اساس نظر آن‌ها هر آموزش باید دارای یک سری اصول شرایط و محتوایی جهت بازدهی بالا باشد، در غیر این صورت بی‌فایده است و نمی‌تواند تأثیری بر پرسنل و در نهایت برندسازی داخلی داشته باشد. در این راستا می‌توان به پژوهش‌های داخلی و خارجی مشاهده‌شده، که آموزش را به عنوان یک عامل موثر بر برندسازی داخلی می‌دانند، اشاره کرد؛ همانند پژوهش‌های پانجایسری و همکاران (۲۰۰۸)، که آموزش را یکی از حوزه‌های مدیریت منابع انسانی می‌دانند، که پیامدهای برندسازی داخلی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بهزادی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که مدیریت منابع انسانی برندمحور (استخدام، اجتماعی‌سازی و آموزش) یکی از روش‌هایی است که می‌تواند کلید موفقیت برنامه مدیریت برند داخلی باشد. ساهو و ماهونت (۲۰۱۹) اذعان داشتند که آموزش یکی از عوامل تعیین‌کننده برندسازی داخلی است. آموزش در پژوهش‌های محققانی همانند، گال و

---

1 Yang et al.

2 Devasagayam et al.

اشرف<sup>۱</sup>، (۲۰۱۲) و ماتاندا و اندویسی (۲۰۱۳) به‌عنوان یکی از عوامل اصلی برندسازی داخلی شناسایی شده‌است.

کیفیت زندگی کاری یکی دیگر از عوامل موثر بر برندسازی داخلی است که دارای ۳۲ مضمون است. در مطالعات پیشین، هرچند در مورد اهمیت کیفیت زندگی کاری تأکید شده و در مورد نقش آن در موفقیت سازمان صحبت شده‌است، اما در حوزه برندسازی داخلی و تأثیراتی که در این حوزه می‌تواند داشته باشد مطالعه‌ای مشاهده نشده و می‌توان گفت نخستین بار در این پژوهش بررسی شده‌است و یکی از دستاوردهای جدید است، که در برگیرنده کیفیت سازمان، کیفیت افراد و کیفیت روابط خانوادگی است.

در مطالعه حاضر، جلسات موثر با ۲۱ مضمون پایه بر اساس صحبت‌های دست‌اندرکاران اجرایی به‌عنوان یک عامل موثر در برندسازی داخلی شناسایی شده است، که همچنین در مطالعه پانجایسری و ویلسون (۲۰۱۱) نیز به‌عنوان مؤلفه‌های اصلی برندسازی داخلی شناسایی شده‌اند، که نشان از هم‌پوشانی با پژوهش حاضر دارند. عزیزی و اثنا عشری (۱۳۹۱) در پژوهش خود، به این نتیجه رسیدند در صورتی که جلسات توجیهی، که یکی از فعالیت‌های برندسازی داخلی است، اجرا شود احساس تعلق به برند افزایش می‌یابد. جزئی و همکاران (۱۳۹۲) اذعان داشتند در صورتی که جلسات توجیهی و جلسات گروهی، که از جمله فعالیت‌های برندسازی داخلی هستند، به‌درستی صورت بگیرند، می‌توانند برندسازی داخلی را ارتقا دهند. همان‌گونه که مشاهده می‌شود در پژوهش‌های صورت گرفته جلسات گروهی و جلسات توجیهی را به‌عنوان عوامل موثر بر برندسازی داخلی می‌دانند، که نشان از هم‌پوشانی با پژوهش حاضر دارد. لازم به ذکر است طی بررسی‌های انجام‌شده، مجموعه مفاهیم بیان‌شده در ارتباط با جلسات موثر در دودسته مضامین سازمان‌دهنده آماده‌سازی و اجرا قرار گرفته‌اند. در این دودسته مضمون سازمان‌دهنده، نکاتی در خصوص جلسات بیان شده‌است که در پژوهش‌های مشاهده‌شده در خصوص جلسات بررسی نشده‌اند.

در نهایت پایش با ۱۵ مضمون پایه به‌عنوان آخرین عامل موثر در برندسازی داخلی از نظر دست‌اندرکاران اجرایی است، که دارای دو مضمون سازمان‌دهنده نظارت و کنترل و بهبود است، از آنجایی که دستیابی به هر هدف بزرگی احتیاج به نظارت و همچنین بهبود دارد دست‌اندرکاران اجرایی نیز در جهت رسیدن به برندسازی داخلی آن‌ها را از جمله عوامل مهم

می‌دانند. هنکل و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) ترکیبی از کنترل رسمی و غیررسمی مدیریت را در ارتباطات سازمان جهت تضمین عملکرد کارکنان و حمایت آنان از برند پیشنهاد کردند. با توجه به اینکه در زمینه پایش به‌عنوان عامل موثر در برندسازی داخلی مطالعاتی مشاهده نشده‌است می‌توان گفت در این پژوهش، نخستین بار نقش نظارت و کنترل و بهبود به‌عنوان عاملی موثر در برندسازی داخلی شناسایی شده‌است.

با توجه به موارد مطرح‌شده و نتایج خاصی که در این پژوهش از مصاحبه‌های انجام‌شده به‌دست آمد می‌توان پیشنهادات زیر را برای مدیران و سرمایه‌گذاران در حوزه هتل‌داری و گردشگری ارائه کرد:

با توجه به اینکه اکثریت کارکنان و مدیران هتل از اهمیت مباحث مدیریت منابع انسانی در حوزه افزایش رضایت مشتریان آگاه بودند اما به مفهومی که بتواند آن را تحت عنوان برندسازی داخلی تبیین نماید آگاهی نداشتند و غالباً آن را با برندسازی خارجی اشتباه می‌گرفتند، پیشنهاد می‌شود تدابیری در جهت آشنایی بیشتر افراد با این مقوله اندیشیده شود، زیرا شناخت برندسازی داخلی و آگاه بودن به آن سبب عملکرد بهتر و در نتیجه، رشد در هر حوزه و فعالیتی، به‌ویژه در حوزه گردشگری که یک فعالیت خدماتی است و با مشتری در ارتباط است.

لازم است دوره‌های آموزش در ابتدا برای دست‌اندرکاران اجرایی برگزار شود و محتوای دوره‌های آموزشی علاوه بر آموزش زبان، شناخت آداب و رسوم، نحوه برخورد با مهمان، آموزش مشتری‌مداری و ... شامل مباحث تمرکز بر بهبود استراتژی‌های منابع انسانی هم باشد. با توجه به اینکه کیفیت زندگی کاری از مواردی بود که دست‌اندرکاران اجرایی به آن اشاره داشتند و همچنین در اغلب موارد به بحث جبران خدمات اشاره داشتند به مدیران هتل‌ها پیشنهاد می‌شود که نوع نگاهشان را نسبت به زندگی کاری و زندگی شخصی افراد زیرمجموعه عوض کنند و با توجه به شرایط اقتصادی جامعه امروز نگاه جامع‌تر و قوی‌تری نسبت به پرسنل داشته باشند. همچنین پیشنهاد می‌شود در حین کار، به تلاش‌های پرسنل توجه کنند و شرایط را برای رقابت سالم در محیط کار فراهم آورند.

از آنجایی که دست‌اندرکاران اجرایی بسیار به رهبری کردن یک مدیر در مجموعه اشاره داشته‌اند پیشنهاد می‌شود برای مدیران هتل‌ها دوره‌های آشنایی با سبک رهبری نوین گذاشته

---

1 Henkel et al.

شود و همچنین برای آن‌ها امکان مسافرت خارج از کشور جهت آشنایی با سبک‌های رهبری فراهم شود.

از آنجایی که گزینش و استخدام یکی از عوامل مهم شناسایی شده است پیشنهاد می‌شود به‌هنگام استخدام از متخصصان و مشاوران امر استخدام استفاده شود و همچنین از افراد بر اساس توانایی و مهارت‌هایی که دارند و متناسب با پست کاری استفاده کنند، تا بیشترین بهره‌وری را برای هتل به همراه داشته باشد.

### تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

### سپاسگزاری

از تمامی مدیران هتل‌های شهر یزد و دست‌اندرکاران فعال حوزه گردشگری قدردانی و سپاسگزاری فراوان می‌شود، که با مشارکت و همراهی خود در تحقق این مطالعه مساعدت فرمودند.

### ORCID

Mohammad Shaker Ardakani



<https://orcid.org/0000-0003-3051-9375>

### منابع

باغانی، علی؛ فارسی زاده، حسین؛ دهقانی سلطانی، مهدی و ملکی مین‌باش رزگانه، مرتضی. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر ابعاد برند خدمات بر وفاداری به برند در صنعت بانکداری. *تحقیقات بازاریابی نوین*.

[https://nmrj.ui.ac.ir/article\\_17829.html](https://nmrj.ui.ac.ir/article_17829.html) . ۱۳۸-۱۱۹، (۴)۵

بهزادی، مریم؛ عابدی، احسان و هاشمی، احسان. (۱۳۹۸). بررسی پیامدهای رفتاری / نگرشی مدیریت برند داخلی میان کارکنان فروش شرکت فرمند. *مدیریت بازرگانی*، ۱۱(۳)، ۵۰۵-۵۲۴.

doi: 10.22059/jibm.2019.266532.325

پوراحمد، احمد؛ حسینی، علی؛ اروچی، حسن و علیزاده، محمد. (۱۳۹۲). اولویت سنجش راهبردهای توسعه گردشگری فرهنگی در منطقه الموت قزوین، پژوهش‌های جغرافیای

انسانی. ۴۵(۳). ۱۷-۱. doi: 10.22059/jhgr.2013.35242

- جزنی، نسرين؛ صناعی، ایمان؛ هارونی، فرناز و گماریان، ملیکا. (۱۳۹۲). بررسی شناسه‌سازی داخلی در صنعت خدمات درمانی. چشم انداز مدیریت بازرگانی. ۱۲(۱۵). ۳۵-۱۳.  
[https://jbmp.sbu.ac.ir/article\\_95381.html](https://jbmp.sbu.ac.ir/article_95381.html)
- جلال زاده، سید رضا و اختیاری، معصومه. (۱۳۸۸). ارزش نشان تجاری در صنعت بانکداری. ماهنامه علمی-آموزشی تخصصی مدیریت تدبیر. ۲۴(۲۵۲). ۴۸-۳۹.  
<http://tadbir.imi.ir/article-1-1063-fa.html>
- خنیفر، حسین و مسلمی، ناهید. (۱۳۹۵). اصول و مبانی روش‌های کیفی. تهران: نگاه دانش.
- خیری، بهرام؛ شیخ اسماعیلی، سامان؛ عبدلی، مریم. (۱۳۹۳). بررسی اثرات برند گذاری داخلی بر رفتار شهروندی برند با در نظر گرفتن نقش میانجی تناسب فرد-سازمان (مورد مطالعه خریداران عمده دارو در شهر تبریز). تحقیقات بازاریابی نوین، ۶(ویژه نامه)، ۱۴۵-۱۵۶. doi: 10.22108/nmrj.2016.17841
- رشیدی، حسن و رحمانی، زین العابدین. (۱۳۹۲). برند و تأثیر آن بر وفاداری مشتری، مجله اقتصادی. ۱۳(۹ و ۱۰). ۶۵-۸۰.  
<http://ejip.ir/article-1-627-fa.html>
- زارعی متین، حسن؛ سید جوادین، سید رضا؛ رحیم پور، علی و باقری، مسلم. (۱۳۹۱). تبیین مسائل صنعت گردشگری جمهوری اسلامی ایران. اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، ۶(۱)، ۷۳-۱۰۶. doi: 10.30497/smt.2012.1024
- زارعی، سهیلا. (۱۳۹۶). توسعه مدل برندسازی داخلی و پیامدهای آن در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه هرمزگان.
- سالارزهی، حبیب‌الله؛ مبارکی، مسلم و مرادزاده، عبدالباسط. (۱۳۹۵). نقش میانجی هویت سازمانی در رابطه بین برندسازی داخلی و تمایل به ترک خدمت، مدیریت برند، ۳(۱)، ۹۷-۱۱۸. doi: 10.22051/bmr.2017.9302.1089
- سپهوند، سمیه. (۱۳۹۲). بررسی چگونگی تأثیرگذاری مدیریت منابع انسانی برند محور بر رضایت مشتریان از برند شرکت با تمرکز بر فرآیندهای جعبه سیاه، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه لرستان.
- سقای، مهدی و علیزاده، مهدی. (۱۳۹۲). امکان سنجی محصول گردشگری روستایی در شهرستان پاوه. فضای جغرافیایی. ۱۳(۴۱). ۲۰-۱. URL: <http://geographical-space.iau-ahar.ac.ir/article-1-174-fa.html>
- سلطانی، مرتضی؛ نبی زاده مامانی، الناز؛ مزینانی، امیرحسین. (۱۳۹۵). طراحی و تبیین مدل مکانیزم ها، آثار و پیامد برندسازی داخلی (مورد مطالعه: گروه صنعتی سدید). تحقیقات بازاریابی نوین، ۶(۲)، ۱۵۲-۱۳۳. doi: 10.22108/nmrj.2016.20670

- سلیمی بازنشینی، سمانه و ذوقی، مهدی. (۱۳۹۴). برندسازی کارفرما و اهمیت آن در صنعت نفت، دومین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، مالزی. شفیع، سعید و سیدنقوی، میرعلی. (۱۳۹۸). الگوی برندسازی درون سازمانی در بخش خدمات و گردشگری تهران. *مطالعات مدیریت گردشگری*، ۱۴(۴۶)، ۷۹-۱۰۹. doi:10.22054/tms.2019.10428
- عزیزی، شهریار؛ جمالی، شهرام و صناعی، ایمان. (۱۳۹۱). ارائه مدل عوامل موثر بر عملکرد کارکنان در مورد برند در صنعت بانکداری - مطالعه موردی: بانک کشاورزی، مدیریت بازرگانی. (۴)۱۱. ۸۹-۱۰۴. doi: 10.22059/jibm.2012.28615
- قلی پور، آرین (۱۳۹۰). *مدیریت منابع انسانی (چاپ دوم)*. تهران: انتشارات سمت.
- کاپفر، ژان نوئل. (۱۳۸۵). *مدیریت راهبردی نام تجاری*، ترجمه قربانلو، سینا، نشر مبلغان.
- کردنائیچ، اسدالله و نجات، سهیل. (۲۰۱۸). تأثیر شهروندی شرکتی بر جذابیت و وفاداری به برند کارفرما (برند دانشگاه مازندران). *پژوهش های مدیریت منابع سازمانی*. ۸(۲). ۱۱۴-۱۳۳. <http://ormr.modares.ac.ir/article-28-16393-fa.html>
- کریمیان، لیلا؛ امیرشاهی، میراحمد؛ حیدرزاده، کامییز و غفاری، فرهاد. (۱۳۹۸). طراحی مدل برندسازی در شرکتهای بیمه بازرگانی ایران با استفاده از رویکرد پژوهش ترکیبی. *مطالعات رفتار مصرف کننده*، ۶(۱)، ۲۴۵-۲۶۵. [magiran.com/p2033523](http://magiran.com/p2033523)
- کفاش پور، آذر؛ رحیم نیا، فریبرز و فیض محمدی، شیرین. (۱۳۹۳). بررسی اثر تمایز و پرستیژ برند بر وفاداری مشتری به واسطه هویت یابی مشتری با برند. *تحقیقات بازاریابی نوین*. ۴(۱۳). ۱-۱۶. [https://nmrj.ui.ac.ir/article\\_17749.html](https://nmrj.ui.ac.ir/article_17749.html)
- گیاه چین، مهدی و اخلاصی، امیر. (۱۳۹۲). ارائه یک مدل جهت اندازه گیری ارزش ویژه برند در حوزه خدمات: آزمون و پیاده سازی در یک دانشگاه مجازی. *تحقیقات بازاریابی نوین*. ۳(۲). ۱۹۱-۲۰۶. [https://nmrj.ui.ac.ir/article\\_17654.html](https://nmrj.ui.ac.ir/article_17654.html)
- محسنی، رضاعلی. (۱۳۸۸). گردشگری پایدار در ایران: کارکردها، چالش ها و راهکارها، *فضای جغرافیایی*، ۹(۲۸). ۱۴۹-۱۷۱. <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=102424>
- محمدی، یعقوب. (۱۳۹۵). *شناسایی عوامل موثر بر برندسازی داخلی فدراسیون های ورزشی ایران*، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه خوارزمی.

## References

- Adamu, L., Ghani, N. H. A., & Rahman, M. A. (2020). The Internal Branding Practices and Employee Brand Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Employee Brand fit. *Journal of Environmental Treatment Techniques*, 8(1), 99-106. <http://www.jett.dormaj.com>



- Azizi, Sh., Jamali, Sh. & Sanaie, I. (2012). Presenting a Model of Factors Affecting Employees' Performance about Brand in Banking Industry-Case Study: Agricultural Bank. *Journal of Business Management*, 4(1), 89-104. doi: 10.22059/jibm.2012.28615 [In Persian]
- Baghani, A.; Farsi Zadeh, H.; Dehghani Soltani, M. & Maleki Minbash, M. (2016). Investigation of the Impact of Service Brand Dimensions on Brand Loyalty in Banking Industry. *New Marketing Research Journal*, 5(4), 119-138. [In Persian]
- Behzadi, M., Abedi, E., & Hashemi, S. (2019). Investigating the Behavioral/Attitudinal Consequences of Internal Brand Management among Sales Personnel of Farmand Company. *Journal of Business Management*, 11(3), 505-524. doi: 10.22059/jibm.2019.266532.3254 [In Persian]
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. doi:10.1191/1478088706qp063oa
- Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to brand management. *Journal of brand management*, 12(4), 279-300. doi:10.1057/palgrave.bm.2540223
- Devasagayam, P., Buff, C.L., Aurand, T.W. and Judson, K.M. (2010). Building brand community membership within organizations: a viable internal branding alternative? *Journal of Product & Brand Management*, 19(3), 210-217. doi:10.1108/10610421011046184
- 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. <https://doi.org/10.1108/IJBM-02-2014-0031>
- Eid, R., Al Zaabi, A., Alzahmi, R., & Elsantil, Y. (2019). Integrating internal branding antecedents, customer and job satisfaction in the public sector. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(5), 1480-1503. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2018-1548>
- Flikkema, M., Castaldi, C., de Man, A. P., & Seip, M. (2019). Trademarks' relatedness to product and service innovation: A branding strategy approach. *Research Policy*, 48(6), 1340-1353. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.01.018>
- Garas, S. R. R., Mahran, A. F. A., & Mohamed, H. M. H. (2018). Internal corporate branding impact on employees' brand supporting behaviour. *Journal of Product & Brand Management*, 27(1), 79-95. <https://doi.org/10.1108/JPBM-03-2016-1112>
- Gautam, T., Van Dick, R., & Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(3), 301-315. <https://doi.org/10.1111/j.1467-839X.2004.00150.x>
- Gholipour, A. (2011). *Human Resource Management* (2nd Ed). Tehran: Samt Publications. [In Persian]
- Giahchin, M. & Ekhlasi, A. (2013). Offering a model for measuring service brand equity in the field of services: Testing and implementation in a

- virtual university. *New Marketing Research Journal*, 3(2), 191-206. [https://nmrj.ui.ac.ir/article\\_17654.html](https://nmrj.ui.ac.ir/article_17654.html) [In Persian]
- Gull, S., & Ashraf, S. M. (2012). Impact of Internal Branding on Service Employees' Quality Commitment-Study on Education Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 3(14), 302-311. <https://www.scinapse.io/papers/2185542906>
- Harris, F., & de Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of marketing*, 35(3/4), 441-456. <https://doi.org/10.1108/03090560110382101>
- Henkel, S., Tomczak, T., Heitmann, M., & Herrmann, A. (2007). Managing brand consistent employee behaviour: relevance and managerial control of behavioural branding. *Journal of product & brand management*, 16(5), 310-320. <https://doi.org/10.1108/10610420710779609>
- Jalalzadeh, S. R. & Ekhtiari, M. (1388). Brand value in the banking industry. *Tadbir Management Scientific-Educational Monthly*. 24 (252). 39-48. <http://tadbir.imi.ir/article-1-1063-fa.html> [In Persian]
- Jazani, N.; Sanaie, I.; Harouni, F. & Gomarian, M. (2013). Investigation of internal identification in the health care industry. *Business Management Perspectives*. 12(15). 13-35. [https://jbmp.sbu.ac.ir/article\\_95381.html](https://jbmp.sbu.ac.ir/article_95381.html) [In Persian]
- Judson, K. M., Gorchels, L., & Aurand, T. W. (2006). Building a university brand from within: A comparison of coaches' perspectives of internal branding. *Journal of Marketing for Higher Education*, 16(1), 97-114. <https://doi.org/10.1300/J050v16n01-05>
- Kaffashpour, A., Rahimnia, F., Feiz Mohammadi, Sh. (2014). Investigating the impact of brand distinctiveness and prestige on customer brand loyalty through customer-brand identification. *New Marketing Research Journal*, 4(3), 1-16. [In Persian]
- Kapferer, J. N. (2006). *Strategic Brand Management*, translated by Ghorbanloo, S., Mobaleghan Publication. [In Persian]
- Karimian, L., Amirshahi, M., Heidarzadeh, K. & Ghaffari, F. (2019). Designing a Branding Model for Commercial Insurance Companies in Iran with the Help of a Mixed Research Method, *Journal of Consumer Behavior Studies*, 6(1), 245-265. [magiran.com/p2033523](http://magiran.com/p2033523) [In Persian]
- Khanifar, H. & Moslemi, N. (2016). Principles and bases of qualitative methods. Tehran: Negah Danesh. [In Persian]
- Kheyri, B., Sheykh Esmaeili, S. & Abdoli, M. (2016). Investigating the Effects of Internal Branding on Brand Citizenship Behavior Considering the Mediating Role of Person-Organization Fit (Case Study: Major Buyers of Medicines in Tabriz). *New Marketing Research Journal*, 6(Special Issue), 145-156. doi: 10.22108/nmrj.2016.17841 [In Persian]
- Kordnaeij A. & Nejat S. (2018). The Impact of corporate citizenship on employer brand attractiveness and employer brand loyalty. *Organizational Resource Management Research*; 8(2), 114-133. <http://ormr.modares.ac.ir/article-28-16393-en.html> [In Persian]
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2003). *Marketing Management* New Jersey: Prentice Hall.

- Lovelock, C., & Gummesson, E. (2004). Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives. *Journal of service research*, 7(1), 20-41. <https://doi.org/10.1177/1094670504266131>
- MacLavery, N., McQuillan, P., & Oddie, H. (2007). Internal branding best practices study. *Canadian Marketing Association*, 2, 1-12. <http://www.odditie.com/pdf/InternalBranding.pdf>
- Matanda, M. J., & Ndubisi, N. O. (2013). Internal marketing, internal branding, and organisational outcomes: The moderating role of perceived goal congruence. *Journal of Marketing Management*, 29(9-10), 1030-1055. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2013.800902>
- Melin, E. (2005). *Employer branding: Likenesses and differences between external and internal employer brand images*. Lulea University of Technology.
- Miller, K. W., & Mills, M. K. (2012). Contributing clarity by examining brand luxury in the fashion market. *Journal of Business Research*, 65(10), 1471-1479.
- Mohammadi, Y. (2016). *Identifying the factors affecting the internal branding of Iranian sports federations*, Master Thesis, Kharazmi University. [In Persian]
- Mohseni, R. A. (2009). Sustainable Tourism in Iran: Functions, Challenges and Solutions, *Geographical Space*, 9(28), 149-171. <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=102424> [In Persian]
- Oppermann, M. (1996). Rural tourism in southern Germany. *Annals of tourism research*, 23(1), 86-102. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(95\)00021-6](https://doi.org/10.1016/0160-7383(95)00021-6)
- Özcelik, G., & Fındıklı, M. A. (2014). The relationship between internal branding and organizational citizenship behaviour: The mediating role of person-organization fit. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1120-1128. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.127>
- Pourahmad, A., Hosseini, A., Oroji, H., Alizadeh, M. (2013). The Priority of Measuring the Strategies for Development of Cultural Tourism in Alamut, Qazvin. *Human Geography Research*, 45(3), 1-17. doi: 10.22059/jhgr.2013.35242 [In Persian]
- 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. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550110>
- Punjaisri, K., & Wilson, A. (2011). Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European journal of Marketing*, 45 (9/10), 1521-1537. <https://doi.org/10.1108/03090561111151871>
- Punjaisri, K., Wilson, A., & Evanschitzky, H. (2008). Exploring the influences of internal branding on employees' brand promise delivery: implications for strengthening customer-brand relationships. *Journal of Relationship Marketing*, 7(4), 407-424. <https://doi.org/10.1080/15332660802508430>
- Rashidi, H. & Rahmani, Z. (2013). Brand and its impact on customer loyalty, *Economic Journal*. 13(9/10). 65-80. <http://ejip.ir/article-1-627-fa.html> [In Persian]

- Saghaei, M. & Alizadeh, M. (2013). Feasibility study of rural tourism product in Paveh city. *Geographical Space*, 13(41). <http://geographical-space.iau-ahar.ac.ir/article-1-174-fa.html> [In Persian]
- Sahoo, S. R., & Mohanty, S. (2019). Antecedents and Dimensions of Internal Branding: An Overview. *ESPACIOS*, 40(37), 28-38. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n37/a19v40n37p28.pdf>
- Salarzahi, H., Mobaraki, M. & Moradzadeh, A. (2016). The Mediating Role of Organizational Identity in the Relation between Internal Branding and Turnover Intention. *Quarterly Journal of Brand Management*, 3(1), 97-118. doi: 10.22051/bmr.2017.9302.1089 [In Persian]
- Saleem, F. Z., & Iglesias, O. (2016). Mapping the domain of the fragmented field of internal branding. *Journal of Product & Brand Management*, 25(1), 43-57. <https://doi.org/10.1108/JPBM-11-2014-0751>
- Salimi Bazneshini, S. & Zoghi, M. (2015). *Employer Branding and Its Importance in the Oil Industry*, 2nd International Conference on New Research in Management, Economics and Accounting, Malaysia. [In Persian]
- Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P., & Luc Cachelin, J. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation. *Journal of Services Marketing*, 25(7), 497-508. <https://doi.org/10.1108/08876041111173624>
- Scrima, F., Lorito, L., Parry, E., & Falgares, G. (2014). The mediating role of work engagement on the relationship between job involvement and affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(15), 2159-2173. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.862289>
- Sepahvand, S. (2013). *Investigating the Effect of Brand-Based Human Resource Management on Company's Brand Customer Satisfaction with Focusing on Black Box Processes*, M.Sc. Thesis, Lorestan University. [In Persian]
- Shafia, S. & Seyyed Naghavi, M. (2019). Intra-organizational Branding Model in Tehran's Services and Tourism Sector. *Tourism Management Studies*, 14(46), 79-109. doi: 10.22054/tms.2019.10428 [In Persian]
- Soltani, M., Nabizadeh Mamani, E. & Mazinani, A. (2016). Designing and determining mechanisms model, impacts and output of internal branding (Case Study: Sadid industrial group). *New Marketing Research Journal*, 6(2), 152-133. doi: 10.22108/nmrj.2016.20670 [In Persian]
- Swaminathan, V., Sorescu, A., Steenkamp, J. B. E., O'Guinn, T. C. G., & Schmitt, B. (2020). Branding in a hyperconnected world: Refocusing theories and rethinking boundaries. *Journal of Marketing*, 84(2), 24-46. <https://doi.org/10.1177/0022242919899905>
- Terglav, K., Ruzzier, M. K., & Kaše, R. (2016). Internal branding process: Exploring the role of mediators in top management's leadership-commitment relationship. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.12.007>
- Yang, J. T., Wan, C. S., & Wu, C. W. (2015). Effect of internal branding on employee brand commitment and behavior in hospitality. *Tourism and*

- Hospitality Research*, 15(4), 267-280.  
<https://doi.org/10.1177/1467358415580358>
- Zarei Matin, H., Seyedjavadein, S., Rahimpour, A., Bagheri, M. (2012). Explaining Iran's Tourism Industry Challenges. *Strategic Management Thought*, 6(1), 73-106. doi: 10.30497/smt.2012.1024 [In Persian]
- Zarei, S. (2015). *Expanding the internal branding model and its consequences in universities and higher education institutions*. Master Thesis, Hormozgan University. [In Persian]



استناد به این مقاله: اردکانی، محمد شاکر، (۱۴۰۰)، «واکاوی عوامل موثر بر برند سازی داخلی هتل های شهر یزد با رویکرد کیفی»، *مطالعات مدیریت گردشگری*، (۵۵)، ۴۱-۷۷.



Tourism Management Studies is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.