

بررسی اثر نقش میانجی اعتماد کارکنان به برند بر رابطه سبک رهبری تحول‌گرا و رفتار شهروندی برند در صنعت کاشی و سرامیک

محمد محمودی میمند^۱، سحر گلکاری حق^۲، محمود سمیعی نصر^۳، حسن مهرمنش^۴

چکیده: از آنجا که کارکنان در حفظ و نگهداری رابطه برند با مشتریان، نقش مهم و پایه‌ای دارند، مدیریت رفتار کارکنان در راستای انطباق آن با اصول برند از عوامل بسیار حیاتی در برندسازی شناخته شده است و چون سبک رهبری یکی از توانمندی‌های سازمان در فرایند برندسازی برای شکل‌دهی رفتار کارکنان به‌منظور اعتماد به برند، بالاتر رفتن احتمال بروز رفتارهای حامیانه و داوطلبانه آنان است، مطالعه پیش رو به بررسی رابطه سبک رهبری تحول‌گرا و رفتار شهروندی برند با نقش میانجی اعتماد کارکنان به برند پرداخته است. روش تحقیق، توصیفی و از نوع همبستگی است و روش تحلیل داده‌ها از نوع مدل‌یابی معادلات ساختاری است. جامعه آماری شامل کارکنان فروش و بازاریابی شرکت‌های عضو انجمن صنفی کاشی و سرامیک ایران در نظر گرفته شده که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی متناسب با حجم، ۲۱۰ نفر برای نمونه آماری انتخاب شدند. نتایج معادلات ساختاری تمام فرضیه‌های مطرح شده را تأیید کرد.

واژه‌های کلیدی: اعتماد کارکنان به برند، رفتار شهروندی برند، سبک رهبری تحولی برند، صنعت کاشی و سرامیک ایران.

۱. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی و MBA، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۲. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بین‌الملل کیش، ایران

۳. استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب، تهران، ایران

۴. استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۰۵/۲۷

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۶/۰۹/۲۸

نویسنده مسئول مقاله: محمد محمودی میمند

E-mail: drmahmoudim@pnu.ac.ir

مقدمه

فشار رقابت با سایر برندها و تمایز با دیگران، موجب ایجاد انگیزه و احساس نیاز به برندسازی شده است. مطالعات متعدد نشان می‌دهد یکی از مهم‌ترین مسائل کسب‌وکارها، به‌ویژه کسب‌وکارهای تولیدی ایرانی، مسئله بازاریابی و به‌ویژه مدیریت برند است (عمر و مهدعلی، ۲۰۱۰). با توجه به فشارهای رقابتی پیش آمده و مطرح شدن پدیده‌هایی مانند بازارهای جهانی، صنایع داخلی کشور، به‌ویژه صنعت کاشی و سرامیک که از جمله بخش‌های مهم اقتصادی کشور در زمینه تولید ناخالص ملی و اشتغال‌زایی محسوب می‌شود، برای باقی‌ماندن در عرصه تجارت باید مزیت‌های رقابتی خود را افزایش دهد. یکی از ابزارهای راهبردی که موجب تعهد و تکرار مصرف، افزایش ارزش اقتصادی برای سهامداران و گسترش دامنه فعالیت‌های اقتصادی به فراسوی مرزهای جغرافیایی می‌شود، مفهوم برند است. برند یکی از مفاهیم مهم تجارت بوده و دارای ارزش زیادی است؛ بنابراین، بازاریاب‌ها می‌توانند از برند قوی به‌عنوان مزیت رقابتی سود ببرند (موسوی، ۱۳۹۵). پیش‌نیاز موفقیت یک برند، استراتژی‌های برندسازی داخلی قوی است که بتوانند به‌طور کامل فعالیت‌ها و رفتارهای درونی و بیرونی کارکنان سازمان و پیام برند را در یک راستا هماهنگ کنند (پیچرلی، ۲۰۱۴).

در حوزه مطالعات درون‌سازمانی، رهبری یکی از برجسته‌ترین عواملی شناخته شده است که رفتارهای اعضای سازمان را نسبت آرمان‌های سازمان تحت تأثیر قرار می‌دهد. درباره نحوه تأثیرگذاری سبک رهبری بر رفتار کارکنان، اطلاعات زیادی در مطالعات مربوط به دیوید مک‌کلند و نظریه سه عاملی وی وجود دارد (مک‌کلند، ۱۹۸۷)؛ اما در حوزه مطالعات برندسازی شرکت‌ها، در خصوص اینکه چگونه سبک رهبری رفتارهای برند کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، اطلاعات کمی وجود دارد. پژوهشگران (برمن و زپلین و ریلی، ۲۰۰۹؛ والستر و دی‌چرناتونی و کوتام، ۲۰۰۶)، نقش رهبران سازمانی و به‌خصوص مدیریت ارشد و سرپرستان را به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده‌های بانفوذ نگرش برند و رفتارهای کارکنان، برجسته کرده‌اند. مطالعات مبادله رهبر - پیرو به گسترش حوزه برندسازی داخلی کمک کرده است. نتیجه مطالعه والستر و دی‌چرناتونی (۲۰۰۶) نشان داد رهبری، اعتماد به برند و در نتیجه رفتارهای حمایت‌کننده از برند را از طریق ایفای یک الگوی نقش و محاوره مداوم ارزش‌های برند، تحت تأثیر قرار می‌دهد. با این حال آنان درباره انواع خاص رهبری که ممکن است رفتارهای معطوف به حمایت از برند یا به بیان دیگر، رفتار شهروندی برند را تحت تأثیر قرار دهد، به‌طور کافی و عمیق بحث نکرده‌اند، بلکه این مطالعه به بررسی رابطه بین کارکنان و رهبران که طی فرایند درونی‌سازی برند صورت می‌گیرد، محدود شده است. مطالعه کیفی قبلی مارتینز و دی‌چرناتونی (۲۰۰۴)، شاخص‌های

موفقیت برندسازی داخلی را کشف کرد. به گفته این محققان، رهبران ممکن است رهبری خود را از طریق ارتباط کلامی و رفتار تعاملی اجتماعی، اعتمادسازی و قادر کردن کارکنان به برآورده ساختن نیاز مشتری که بعدها موفقیت برند را تحت تأثیر قرار می‌دهد، نشان دهند.

اخیراً در خصوص نحوه تأثیرگذاری سبک رهبری بر رفتار شهروندی کارکنان و کسب مزیت رقابتی ارزش ویژه برند بر مبنای کارکنان، بررسی‌هایی انجام شده است (باتینه، ۲۰۱۷). پادساکوف، مک‌کنزی، پین و باکراچ (۲۰۰۰) در پژوهش مروری خود، عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی را به عوامل فردی، سازمانی و رهبری طبقه‌بندی کردند. در میان عوامل رهبری، شواهد متعددی نسبت به نقش رهبری تحول‌گرا و تأثیر آن بر بروز رفتارهای شهروندی برند به‌دست آمده است (شاری، صالح و حسین، ۲۰۱۵). باس و ریگیو (۲۰۰۶)، معتقدند که رهبر تحول‌گرا کسی است که زیردستان را برمی‌انگیزد تا بیش از آنچه از آنها انتظار می‌رود (عملکرد و رای انتظارات) تلاش کنند. تأثیر رهبری تحول‌گرا بر رفتار شهروندی، به حدی است که بهره‌مندی از زیردستان با رفتار شهروندی بالا، یکی از مهم‌ترین وجوه تمایز این رهبران از سایر رهبران عنوان شده است.

در ادبیات سازمانی، اعتماد به مدیران و رهبران سازمان به‌عنوان نماینده برند سازمان در محیط داخلی، ایمان و وفاداری زیردستان به ارزش‌های برند تعریف شده است. پادساکوف، مک‌کنزی و بومر (۱۹۹۶) در توجیه نقش میانجی‌گر این دو متغیر به برخی از شواهد پژوهشی اشاره می‌کنند که کارکنان همواره رفتارهای رهبران و نحوه موضع‌گیری آنان و نیز اصول و وعده‌های برند را با واقعیت‌های سازمانی تطبیق می‌دهند و پس از ارزیابی، نسبت به باورپذیری و اعتماد به آنان در ذهن و باور خود شفافیت ایجاد می‌کنند. به باور بنیس (۱۹۹۲) رهبران اثربخش آنهایی هستند که اعتماد زیردستان را به خود جلب می‌کنند. همچنین آنان به الگوی رهبری تحولی اشاره می‌کنند که اعتماد به مدیر نقش اساسی را در آن ایفا می‌کند. به باور کاشیپ و خان (۲۰۱۶)، یکی از دلایل اساسی که زیردستان رهبران تحولی، انگیزه زیادی برای عملکرد فراتر از انتظارات دارند، این است که اعتماد بالایی به آنها پیدا کرده‌اند.

شرکت‌های کاشی و سرامیک بخش شایان توجهی از صنعت ساختمانی هستند که کارمندان فروش و بازاریابی آنها در ارائه خدمات به مشتریان عمده و جزیی، نقش کلیدی ایفا می‌کنند. خدمات ارائه‌شده توسط کارمندان می‌تواند تجارب مثبت و حس خوبی در مشتریان هنگام انتخاب و سفارش و خرید ایجاد کند. امروزه با وجود رکود بازار مسکن و صنعت ساختمان، رقابت شدیدی میان شرکت‌های کاشی و سرامیک وجود دارد و مهم‌ترین مسئله مالکان و مدیران ارشد این است که چگونه کارمندان آنها می‌توانند بهترین خدمات را به مشتریان ارائه دهند تا بیشترین

سهم بازار برای آنان رقم بخورد. در گذشته شرکت‌های موفق در این حوزه از رویکرد مبتنی بر مشتری برای برندسازی استفاده می‌کردند و این رویکرد بر مبنای تبلیغات بیرونی برای ساختن یک برند قوی تأکید می‌کرد و نقش کارکنان را در ساختن و گسترش برند نادیده می‌انگاشت. در سال‌های اخیر رویکردی نوین با تأکید بر نقش کارمندان در برندسازی در کانون توجه قرار گرفته و این رویکرد تحت تأثیر سبک رهبری از عوامل برندسازی داخلی، اعتماد کارکنان به برند و رفتار شهروندی برند شکل گرفته است. در شرکت‌های کاشی و سرامیک محصول نهایی با همکاری مشترک کارمندان فروش و بازاریابی و نمایندگان سراسری به مشتریان نهایی فروخته می‌شود، بنابراین باید به نقش کارمندان به‌عنوان راهی برای شکل‌گیری روابط با مشتریان تأکید شود (ژونگ چانگ و چن، ۲۰۱۳). از آنجا که دستیابی به مزیت رقابتی رفتار شهروندی برند بر مبنای کارمندان از طریق دستیابی و تقویت ارزش ویژه درون‌سازمانی بر مبنای کارمندان و برندسازی داخلی امکان‌پذیر است (خدادحسینی، میرزایی و همتی‌نژاد، ۱۳۹۶)، به‌منظور ایجاد ارتباط مؤثر و ماندگار با جامعه مصرف‌کنندگان و مشتریان، باید کارمندان ارزش ویژه برند خود را درک کرده و به سفیران برند تبدیل شوند. جهت‌گیری راهبردی شرکت‌های کاشی استان یزد در سال‌های اخیر، به‌عنوان بزرگ‌ترین واحدهای صنعتی تولید کاشی و سرامیک کشور، تمرکز بر اخذ سیاست‌های استراتژیک بازاریابی بوده و یکی از اهداف استراتژیک این کارخانجات در سال‌های آتی، استقرار و تکمیل سیستم برندسازی است. تلاش‌های اولیه اغلب سازمان‌ها در این زمینه با این چالش عمده مواجه بوده است که با وجود سرمایه‌گذاری روی مدیریت برند، گسترش نفوذ کاربردهای آن به‌کندی صورت می‌پذیرد. عوامل متعدد و بی‌شماری در موفقیت برندسازی نقش دارند که یکی از آنها، سبک رهبری تحول‌گرا در برندسازی داخلی با تمرکز بر کارکنان این شرکت‌هاست. از این رو در پژوهش پیش رو تلاش شده است با بررسی نقش اعتماد برند بر سبک رهبری تحول‌گرا، نحوه تأثیر این عوامل را که باعث بروز رفتارهای حامیانه و داوطلبانه در پشتیبانی از برند می‌شود، مطالعه کنیم. بنابراین سؤال پژوهش حاضر این است که نقش میانجی اعتماد کارکنان به برند بر ارتباط میان سبک رهبری رفتار شهروندی برند کارمندان فروش و بازاریابی و وضعیت ابعاد رفتار شهروندی برند در این صنعت چگونه است؟

پیشینه نظری پژوهش

همان‌طور که ذکر شد، شناسایی و سرمایه‌گذاری روی عواملی که موجب بروز رفتارهای داوطلبانه و حامیانه از برند با عنوان رفتار شهروندی می‌شود، برای ماندگاری سازمان‌های در مسیر رشد بسیار مهم است. در زمینه رفتار شهروندی برند و همچنین بررسی همزمان تأثیر عوامل برندسازی

داخلی (سبک رهبری تحول‌گرا)، عوامل رفتار شهروندی برند (پذیرش برند، توسعه برند، تبلیغ برند) و اعتماد کارکنان به برند، در ایران تحقیقات چندانی صورت نگرفته است. در این تحقیق، نقش میانجی اعتماد کارکنان به برند کارکنان بر رابطه میان سبک رهبری تحول‌گرا و عوامل رفتار شهروندی برند در شرکت‌های کاشی و سرامیک عضو در انجمن صنفی کاشی و سرامیک مطالعه شده است. در ادامه به برخی تحقیقات کمابیش نزدیک به موضوع اشاره می‌شود.

سبک رهبری تحول‌گرا

سبک رهبری تحول‌گرا مفهومی بود که در سال ۱۹۷۸ توسط برنز عنوان شد و باس در سال ۱۹۸۵ آن را در مفاهیم مدیریت مطرح کرد. در تعریف آن آمده است که رهبران تحول‌گرا کسانی هستند که پیروان خود را الهام‌بخشی نموده، به آنان روحیه می‌دهند و آنان را به نحوی هدایت می‌کنند که اهداف سازمانی تأمین شود. (امیرکبیری، خدایاری، نظری و مرادی ۱۳۸۵). بصیرت، الهام‌بخش و شجاعانه، واژه‌هایی هستند که رهبری تحول‌گرا را توضیح می‌دهند. رهبران تحول‌گرا افرادی هستند که سازمان‌های ورشکسته را رونق می‌دهند؛ اهداف و ایده‌های سطح بالایی دارند و سازمان‌ها را به آینده‌ای هدایت می‌کنند که بسیار با گذشته‌شان فرق دارد. آنها همچون افرادی با ویژگی‌های متمایز و توانمند در رهبری تحولات به نظر می‌رسند. همچنین این افراد می‌توانند موجب شوند که زیردستان با روحیه‌ای بسیار بالا عمل کنند و به‌طور عمیقی در سازمان تأثیرگذار باشند. شاری و همکاران (۲۰۱۵) به بررسی تأثیر سبک رهبری بر رفتار شهروندی برند پرداختند و نشان دادند که رهبری برند بر رفتار شهروندی برند تأثیر می‌گذارد. رهبری برند به تمام سطوح سازمانی القا می‌کند که کارکنان حیات‌بخش برند هستند. مدیریت برند داخلی بر تعهد کارکنان نسبت به برند و در نتیجه بر رفتار شهروندی برند تأثیرگذار است (برمن و زپلین، ۲۰۰۵). در زمینه رفتار سازمانی، رهبری یکی از برجسته‌ترین عوامل مؤثر بر رفتار اعضای سازمان در نظر گرفته شده است. در نتایج بررسی موفقیت‌های عملکرد سازمانی، مشخص شده است که شیوه رهبری رفتار خاص اعضا (کارکنان) روی شخص و عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد (باس، ۱۹۹۰). در رابطه با مطالعات تجاری شرکت‌های بزرگ، اینکه سبک رهبری چه تأثیری روی رفتار کارکنان برند دارد، هنوز به‌طور کامل شناخته نشده است، اما محققان نقش رهبران سازمانی (به‌ویژه مدیران رأس و سرپرستان) را به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده‌های مؤثر رفتار و نگرش کارمندان، برجسته کرده‌اند.

مطالعه تئوری مبادله رهبر-پیرو به توسعه زمینه برندسازی داخلی کمک کرده است. مطالعه والستر و دی‌چرناتونی (۲۰۰۶) نشان داد نوع سبک رهبری، بر تعهد به برند و رفتارهای حمایتی مؤثر برند کارکنان تأثیر می‌گذارد؛ اما آنان نوع خاصی از رهبری را که می‌تواند چنین اثرگذار باشد

را کشف نکردند و مطالعه خود را به رابطه بین کارگر و کارفرما که در طول فرایند درونی صورت می‌گیرد، محدود کردند.

جدول ۱. خصوصیات رهبری تحول‌گرا

صفات بنیادی	صفات توأم و همراه
تأثیر مطلوب با تأثیر کارزمایی	بصیرت مورد اعتماد مورد احترام شریک امور تمام و کمال (بدون عیب و نقص) الگو
انگیزش الهام‌بخش	متعهد به اهداف اطلاع‌رسان و آگاهی دهنده شور و شوق
تحریک عقلایی	معقولیت حل‌کننده مشکلات
ملاحظه فرد به فرد	توجه فردی مربی گوش‌کننده توانمندساز

والستر و دی‌چرناونی در مطالعه کیفی خود، سبک رهبری سازمان را به‌عنوان دلالتی (میانجی) در بین رابط بین رفتار شهروندی برند و ارزش ویژه برند نشان دادند. به گفته این محققان، رهبران پای‌بندی خود را به اصول برند از طریق ارتباط کلامی و رفتار تعاملی اجتماعی در سازمان نمایش می‌دهند (مانند نشان دادن تعهد، زندگی کردن با نوید برند، اعتماد کردن و قادر کردن کارکنان در برآورده‌ساختن نیاز مشتریان) که بعدها در موفقیت برند تأثیر خواهد داشت. نخستین بار مفهوم رهبری برند توسط مورهای و همکارانش در سال ۲۰۰۹ معرفی شد که شبیه به سبک رهبری عمومی پذیرفته شده در مطالعات مدیریت است. سبک برند میانی می‌تواند به دو نوع دسته‌بندی شود (مورهای و همکاران، ۲۰۰۹):

۱. رهبری تعامل‌گرا: رویکرد رهبر در ایجاد انگیزه پیروانش برای عمل به برند شرکت از طریق تأکید منطق احتمالی در ذهن پیروان.

۲. رهبری تحول‌گرا^۱: رویکرد رهبر به‌منظور ایجاد انگیزه در طرفدارانش برای عمل به برند شرکت از طریق توسل به ارزش‌ها و اعتقادهای شخصی آنها.

این دو نوع رهبری همانند یک سبک رهبری مرسوم (سنتی) به عملکرد سازمانی کمک می‌کنند. برای مثال، رهبری تحول‌گرایی برند قادر به تحریک نقش اضافی رفتار برند فرض شده است (رفتار شهروندی برند)، در حالی که رهبری تعامل‌گرای برند که تأکید بر روند تبادل اجتماعی دارد، فقط برند را تولید می‌کند (برمن و همکاران، ۲۰۰۸ و مورهارت و همکاران، ۲۰۰۹). این هم مطابق با یافته‌های رفتار سازمانی است (پادساکوف و مک‌کنزی، ۲۰۰۰).

مطالعات قبلی در برندسازی داخلی، به بررسی تأثیر رهبر در تحریک رفتار استوار کارکنان کمک کرد. موری در سال ۱۹۹۷ بیان کرد که از هر پنج کارمند یک نفر خرابکار است و برند منفی را بین مردم منتشر می‌کند؛ از این رو، مدیریت باید تعداد آنان را به حداقل برساند و چنین کارکنانی را به سمت نزدیک شدن به دسته «قهرمانان برند» سوق دهد. همچنین باید آنها را برای عرضه در طی تعامل با مشتریان داخلی (کارمندان) رفتارهای نمایشی دارند را بررسی و متعادل کند (به‌طور عمده برای تأثیر بر برند رفتاری کارکنان).

همچنین نتیجه تحقیقات قبلی نشان داده است که رهبری برند رفتار و طرز برخورد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. برای مثال، والسטר و دی‌چرناتونی (۲۰۰۴) در استدلال اینکه رهبران چقدر در بروز رفتار شهروندی برند مؤثرند، پیشنهاد کرد که رهبری باید به متناسب‌سازی و هماهنگ‌کردن ساختار برندسازی و رفتار فردی برند بپردازد. به همین منظور، محققان ادعا کرده‌اند که برای توانمند کردن رهبران به شکل‌دادن و شکل‌گیری توسط دیگران (پیروان)، باید کارکنان را در شکل‌دادن رفتارشان به طرف برند حمایت کنند. این کار می‌تواند از طریق رفتار کلامی و غیرکلامی انجام شود (رفتار متقابل اجتماعی). رفتار متقابل اجتماعی با سبک رهبری تحول‌گرا در یک راستا قرار دارند. همان‌طور که مورهارت و همکارانش (۲۰۰۹) اشاره کردند، رهبرانی که در عمل و رفتارشان تعهد به ارزش‌های برند را رعایت کرده و تصمیم‌گیری‌هایشان را بر مبنای اصول پذیرفته‌شده جامع برند اتخاذ می‌کنند، در واقع در حال تعامل با کارکنان خود نیز هستند؛ به این معنا که کارکنان به‌صورت واقعی در جریان نحوه به‌کارگیری اصول و ارزش‌های پسندیده برند در نحوه رفتار خود قرار می‌گیرند و الگوی رفتاری خود را از رهبران انتخاب می‌کنند. یک رهبر می‌تواند با پای‌بندی به اصول و ارزش‌های درونی برند و سبک رهبری کاریزماتیک خود، وعده‌هایی که برند در قالب شعار به جامعه ابلاغ می‌کند را به کارکنان خود برای جلب اعتماد آنان به برند و توانمند ساختن کارکنان برای ایفای نقش بهتر تشویق و راهنمایی کند.

گرچه محققان بسیاری مثل کیمپاکورن و دیمیت (۲۰۰۷)، اهمیت رهبری در رفتار ساختمان برند را مهم جلوه داده‌اند، مطالعات خود را به شناسایی عمل رهبری در برندسازی داخلی بدون شفافیت شناسایی و افتراق سبک خاص رهبری که برای توضیح رفتار اعضای برند متناسب است، محدود کرده‌اند. از این رو، سبک رهبری تعامل‌گرا و رهبری تحولاتی، برای تحت تأثیر قراردادن تعهدات و رفتار اعضای برند در نظر گرفته شده است.

سبک رهبری تحول‌گرا برای جلب کردن اعتماد کارکنان به بروز رفتار شهروندی برند، بهترین رویکرد است. بر اساس نتیجه یافته‌ها، رهبری تحول‌گرای برند در برانگیختن رفتار شهروندی برند بیشتر از رهبری تعامل‌گرا تأثیر می‌گذارد (مورهارت، ۲۰۰۹). این یافته‌ها می‌توانند وقعه‌ها را به سرانجام برسانند. به باور برمن (۲۰۰۸)، رهبری تحول‌گرای برند در تشویق کارکنان به ارائه رفتار شهروندی برند، نمایان‌تر است. به‌طور مثال براساس یافته‌ها، مدیران هتل یا رهبران باید رفتار استوار و ثابت برند را در عمل نشان دهند. رهبران باید مانند یک الگو برای پیروان خود رفتار کنند و با پیوستگی در احترام و عمل به شعار برند به نوعی اصالت رفتاری برای آن برند فراهم بیاورند و همان‌طور که مورهارت (۲۰۰۹) نتیجه گرفت تا آنجا که به نگرانی‌های رهبری تحول‌گرا ربط دارد، رهبران باید دغدغه‌های شخصی کارکنان را برای متعهد بودن به ارزش‌های برند برانگیزند و حس بالندگی را در کارکنان به‌دلیل پای‌بندی به ارزش‌های برند القا کنند. رهبران با توانمندسازی و کمک به کارکنان برای درک بهتر وعده‌ها و ارزش‌های برند خواهند توانست عملکرد بیرونی کارکنان نسبت به برند را نیز بهبود بخشند. این مطلب با گفته آروود (۲۰۱۳) که نشان داد کارکنان نیاز دارند که به برندشان متصل شوند و آن را بفهمند تا بتوانند با آن زندگی کنند، مهم‌تر اینکه، مدیران باید به کارکنان خود آموزش دهند و برای آنها مربیگری کنند تا مانند یک سفیر برای برند سازمانی خود عمل کنند. علاوه‌براین مدیران می‌توانند زمانی که کارکنانشان تعداد زیادی از انتظارات را برآورده کرده باشند به آنها پاداش دهند.

اعتماد کارکنان به برند

اعتماد در هر دوره‌ای از تاریخ کسب‌وکار، پیش‌شرط ضروری برای انجام مبادلات و ایجاد روابط بلندمدت با مشتریان بوده است. اعتماد عامل مهمی در بازاریابی برای حفظ روابط مشتریان و کسب‌وکارهاست و تأثیر بسیار زیادی در موفقیت سازمان‌ها دارد. اعتماد مفهوم کلیدی در توصیف علت تمایل افراد به حفظ رابطه بلندمدت است (مورگان و هانت، ۱۹۹۰). اعتماد به‌معنای وجود اطمینان طرفین درگیر در رابطه است (ارگمن و هانسر، ۲۰۱۵)؛ به‌طوری که در بحث درون‌سازی، اعتماد کارکنان نسبت به برند سبب افزایش تعهد کارکنان نسبت به برند و بهبود ارتباط آنها با برند است.

اعتماد به برند را می‌توان از دو جنبه بررسی کرد. در ادبیات مربوط به مدیریت برند، بیشتر درباره‌ی جلب اعتماد مشتریان خارجی، به معنای تمایل به استفاده و مصرف برند بر اساس توانمندی برند که از عملکردهای قبلی و تعیین شده به وجود آمده، صحبت شده است (چادهوری و هولبروک، ۲۰۰۲). اعتماد را انتظار مشتریان از قابل اطمینان بودن تهیه‌کنندگان کالا و خدمات (صاحبان برند) و متعهد بودن آنان می‌دانند. چادهوری و هولبروک (۲۰۰۱) جلب اعتماد را که نتیجه برآورده شدن انتظارات در طول زمان است را وجود رفتارهای با قاعده، درست و همیاری‌دهنده، در یک جامعه می‌داند که بر پایه معیارهای مشترک بخشی از اعضای آن جامعه شکل می‌گیرد. اعتماد به برند از اعتقادهای شناختی (دلگادو بلستر، مولیرا-المان، یاگو گلین، ۲۰۰۳) و درک عاطفی برند تشکیل شده است (البوت و یانوپولو، ۲۰۰۷). چادهوری و هولبروک (۲۰۰۱) اعتماد را اعتقاد شناختی برند شامل انتظار از اعتبار، سازگاری و شایستگی برند یا قابل پیش‌بینی بودن عملکرد برند در مورد تمام محصولات که با این برند به فروش می‌رسند، تعریف کرده‌اند. با این حال، اعتماد به نام تجاری فراتر از انتظارات در مورد ویژگی‌های محصول و عملکرد آن است و ارزیابی‌های عاطفی را نیز دربرمی‌گیرد. عوامل عاطفی و احساسی که می‌تواند به اعتماد برند منجر شود، عبارت‌اند از: انتظار صداقت از برند یا خیرخواهی و شامل انتظاراتی می‌شود که از عملکرد برند در تمام رده‌های محصول در ذهن مصرف‌کنندگان شکل می‌گیرد (دلگادو بلستر و همکاران، ۲۰۰۳؛ بکرا و کرگانکار، ۲۰۱۱). اعتماد به برند بر رفتارهای مرتبط با برند که شامل خرید، وفاداری نگرشی رفتاری به برند، برداشت از ارزش برند، تعهد برند، معارفه یا تمجید از برند است، تأثیر می‌گذارد (دلگادو بلستر و المان، ۲۰۰۱)

ریچهلد (۱۹۸۶) بیان می‌کند اگر شهرت برندی که مصرف‌کنندگان به آن اعتماد دارند کاهش پیدا کند، مصرف‌کنندگان به شدت از آن حمایت می‌کنند و به ترویج این برند می‌پردازند. مهم‌ترین ویژگی یک برند به عنوان نشانه‌ای از موقعیت محصول، قابلیت اعتماد و اعتبار آن است (اردم و سوایت، ۲۰۰۴). قابلیت اعتماد برند، جزء کلیدی در هرم ارزش ویژه برند کلر (۱۹۹۳) است که جنبه‌ای از پاسخ مشتری اعم از داخلی (کارکنان) و خارجی (مصرف‌کنندگان) به برند را نشان می‌دهد و این جنبه همان درک ما از قابلیت اعتماد برند است، به طوری که رابطه مشتری را با آن برند در طی زمان نشان می‌دهد. کاپفر (۲۰۱۷) یادآوری کرده است که اعتماد کارکنان به برند همان «حافظه زنده فعالیت‌های انجام شده توسط یک برند است». اعتماد کارکنان نسبت به برند سبب افزایش تعهد کارکنان نسبت به برند و بهبود ارتباط آنها با برند می‌شود. طبق مدل لوییکی و بونکر (۱۹۹۶) اعتماد در طول زمان توسعه می‌یابد. بر اساس این مدل، اعتماد بر سه نوع است:

اعتماد بازدارنده^۱، اعتماد مبتنی بر دانش^۲، اعتماد شناختی^۳. در این بین، اعتماد شناختی بالاترین نوع اعتماد است که بر مبنای وابستگی‌های عاطفی و ارزش‌های مشترک شکل می‌گیرد (موسوی، حسینی و امیری، ۱۳۹۳)

رفتار شهروندی برند کارمندان

نقش انکارناپذیر کارکنان سبب شده است که مشاوران و مدیران در سازمان‌ها احترام زیادی برای نیروی کار قائل شوند که همین احترام نیز به مشتریان و مخاطبان سازمان منتقل می‌شود. در بخش صنایع تولیدی نیز، رفتارهای شهروندی برند قابل بروز و مدیریت است. همه کارکنان به نوعی به برند زندگی می‌بخشند و برند قدرتمند می‌تواند به تمرکز، انگیزه و هدایت بهتر کارکنان در جهت بروز رفتارهای حمایت‌گرایانه از برند منجر شود. با گسترش رقابت میان جنبه‌های فنی محصولات، موفقیت برند تولیدی به پارامترهای دیگری نظیر احساسات قابل مشاهده، تصویر ذهنی برند، قضاوت برند در ذهن مشتریان و برندآگاهی بستگی دارد (مقدم و همکاران، ۲۰۱۲). هیچ محصول یا خدمتی به تنهایی ارزش محسوب نمی‌شود، ارزش واقعی در ذهن مشتریان شکل می‌گیرد و برند یا نام و نشان تجاری آن محصولات و خدمات است که ارزش نهایی و مزیت آنها را در ذهن مشتریان ایجاد می‌کند. در دنیای مادی‌گرای امروز، مصرف‌کنندگان در جست‌وجوی معنا برای مصرف خود هستند. همه انسان‌ها در عصر حاضر به نوعی تمایل دارند که توسط برندها رهبری شوند (کاپفر، ۲۰۰۸). در عصر حاضر، بسیاری از سازمان‌های تولیدی متوجه شده‌اند که برند یکی از مهم‌ترین دارایی‌هاست و به تفاوت یک محصول با نام و نشان تجاری قدرتمند و همان محصول با کیفیت مشابه اما برندی گمنام، پی برده‌اند (آکر، ۱۹۹۲ و ۱۹۹۶). به‌علاوه دریافته‌اند که برند به مشتریان درباره محصول و نام شرکت دید خاصی می‌دهد و هستی و هویت شرکت و ویژگی‌های آن در معنای درک شده از برند خلاصه می‌شود (کلر، ۲۰۱۶). مدیران ارشد سازمان‌ها نباید فراموش کنند که هویت برند باید به شکل مناسبی با عملکرد روزانه و فردی کارکنان در سازمان ترکیب شود و پیامی که به کارکنان القا می‌شود، در واقع باید همان پیامی باشد که انتظار می‌رود از سوی کارکنان به مشتریان سازمان منتقل شود. از آنجا که اهمیت مدیریت برند در صنعت خدمات نوعی قول و تعهد است، رفتار شهروندی برند، برندسازی در خدمات را از برندسازی در محصولات تولیدی متمایز می‌کند. در حالی که اساساً برندسازی محصولات تولیدی بر مصرف‌کنندگان متکی است، برندسازی خدمات به میزان

-
1. Deterrence-based trust
 2. Knowledge-based trust
 3. Identification-based trust

و نحوه درک کارکنان از چگونگی انتقال پیام برند و تعهد به قول داده شده از سوی برند به مشتریان بستگی دارد (دچارنوتی و سگال هارن، ۲۰۰۱). تحقیق پیش رو که مستخرج از رساله دکتری است، درصدد طراحی مدل توسعه رفتار شهروندی برند در صنایع تولیدی (مطالعه موردی: صنعت کاشی و سرامیک در ایران) است. پودساکف و همکارانش (۲۰۱۰) رفتار شهروندی برند را رفتارهای اختیاری و کمکی مشتری‌ها دانسته‌اند که به کسب‌وکار برای ارائه سرویس با کیفیت کمک می‌کند. ارکمن و هانسر (۲۰۱۴) رفتار شهروندی برند را رفتار اختیاری و داوطلبانه مشتریان داخلی و خارجی سازمان می‌دانند که به‌طور مستقیم و واضح از آنها انتظار نمی‌رود و پاداشی به آنها داده نمی‌شود، اما به کیفیت بالاتر خدمات منجر شده و به عملکرد مؤثر سازمان‌های تولید و خدماتی کمک می‌کند. بینستاک و همکارانش (۲۰۱۳) رفتارهای شهروندی برند را در دو بعد دسته‌بندی کردند: ۱. تمایل مشتریان برای کمک به سایر مشتریان؛ ۲. تمایل مشتریان برای کمک به کسب‌وکار. به این معنا که مشتریان از طریق متعهد دانستن خود برای انجام رفتارهای اختیاری (رفتارهای شهروندی) یا با رفتارهای مبتنی بر باورها، از شرکت حمایت می‌کنند. ابعاد رفتار شهروندی برند می‌تواند شامل ابعاد تبلیغ مثبت کلامی، نمایش وابستگی انعطاف‌پذیری و اداره کردن سایر مشتریان باشد (آیدم و باشاک، ۲۰۱۰). برای شناخت دقیق‌تر مفهوم رفتار شهروندی برند، باید زیرساخت‌های این مفهوم و عوامل مؤثر بر آن و نیز، حوزه‌هایی که تحت تأثیر آن قرار می‌گیرد، به‌طور دقیق بررسی شود.

برمن و کینگ (۲۰۱۱) رفتار شهروندی برند را ساختاری با سه بعد تعریف کردند که شامل پذیرش برند، تبلیغ برند و توسعه برند می‌شود. غفوریان، آبی‌اغی و بهبودی (۱۳۹۶) معتقدند رفتار شهروندی برند می‌تواند سبب بروز و تجلی غرور برند شود. کارکنانی که به سازمان خود می‌بالند و از حضور و فعالیت در آن کسب‌وکار مشعوف هستند، متعهدانه و با دلگرمی بیشتری به فعالیت می‌پردازند. این کارکنان خود را در موفقیت سازمان سهیم می‌دانند و به همین دلیل داوطلبانه، به ترویج برند سازمان می‌پردازند و می‌کوشند تا تعهدات برند از طریق آنها به مصرف‌کننده و مشتریان منتقل شود. برمن و زپلین (۲۰۰۵) تلاش کردند تعهد کارکنان به برند را اصلی‌ترین منبع رفتار شهروندی برند معرفی کنند. به اعتقاد آنان، سازمان‌ها می‌توانند مشوق کارکنان در زمینه تعهد به برند سازمانی باشند و در این راه از ابزارهای منابع انسانی، رهبری سازمان و ارتباطات درون سازمانی برای درونی کردن ارزش‌های ذاتی برند یا به بیان دیگر، «هویت برند» به هم‌ذات‌پنداری بیشتر میان کارکنان با هویت برند سازمانی که در آن زندگی و فعالیت می‌کنند کمک کنند. بنابراین هویت برند و تعهد برند از پایه‌های اصلی درک بهتر رفتار شهروندی برند

کارکنان به‌شمار می‌رود (آراند، گرچلس و بیشپ، ۲۰۰۵؛ برمن و زپلین، ۲۰۰۹؛ گپ و مریلس، ۲۰۰۶؛ پونجایسری و ویلسون، ۲۰۰۷).

باشراخ و همکارانش (۲۰۰۰، به نقل از برمن و زپلین، ۲۰۰۵) هفت بُعد از رفتار شهروندی برند را به شرح زیر معرفی کردند:

۱. رفتار کمکی؛ کمک داوطلبانه به دیگران، یا جلوگیری از وقوع مشکلات مرتبط با کار؛
۲. انطباق سازمانی؛ پایبندی دقیق به قوانین، مقررات و رویه‌های سازمان، حتی زمانی که هیچ‌کس بر آنان نظارت نمی‌کند؛
۳. ابتکار فردی؛ تعامل در رفتار مربوط به کار در سطحی که فراتر از حداقل مورد نیاز است یا به‌طور کلی به حالت داوطلبانه انجام می‌شود؛
۴. مردانگی؛ تمایل برای تحمل شرایط اجتناب‌ناپذیر و ناملایمت‌های کار، بدون شکایت کردن؛
۵. وفاداری سازمانی؛ ترجیح دادن سازمان به افراد بیرون؛
۶. خودسازی؛ افزایش داوطلبانه دانش، مهارت و توانایی؛
۷. فضیلت مدنی؛ تمایل زیاد به کلیت سازمان و شراکت فعال در مدیریت، پایش محیط و جست‌وجو برای بیشترین منافع سازمان؛

برمن، زپلین و رایلی (۲۰۰۸) بعد از آزمون تجربی، هفت بُعد رفتار شهروندی برند را به سه بعد کاهش دادند که عبارت‌اند از:

۱. تبلیغ برند: تبلیغ برند یا شور و اشتیاق نسبت به برند، شامل پیشگام شدن بیشتر در حوزه رفتار مربوط به برند است؛ اشتیاق به برند به نوعی تمایل برای آگاه‌کردن همگان از تجلی ارزش‌ها و صفات برتر برند در گفت و گوهای کارکنان و مباحث کلامی آنها در خصوص ستایش برند در انظار عمومی است.
۲. پذیرش برند: به‌معنای پذیرش ارزش‌های برند توسط کارکنان است، به‌طوری که با برند هم در سازمان و هم در تعامل با مشتریان زندگی کنند و بین نگرش‌ها و رفتارهای آنان و اصول برند تناقض یا ابهامی دیده نشود. توافق در مورد اصول و ارزش‌های مشترک و پیوندهای رابطه‌ای میان کارکنان و برند سازمان است که کارکنان را در اتخاذ تصمیمات آگاهانه که بازده شخصی و ایجاد ارزش مشترک را افزایش می‌دهد، توانمند می‌کند.
۳. تمایل برای توسعه بیشتر (هم برای فرد و هم برای برند): به رویکرد کارکنان نسبت به تطبیق مفهوم هویت برند با نیازهای حال حاضر بازار یا شایستگی‌های جدید که

کسب‌وکار باید کسب کند و همچنین، تمایل کارکنان سازمان به ارتقای متناوب مهارت‌های مربوط به برند خود از طریق مشارکت در برنامه‌های آموزشی توسعه برند که لزوماً در قرارداد همکاری بر آن تأکید نشده است، اشاره دارد (برمن و زپلین، ۲۰۰۵).

پیشینه تجربی پژوهش

در جدول ۲ خلاصه‌ای از پیشینه مطالعات در زمینه موضوع پژوهش حاضر درج شده است.

جدول ۲. پیشینه تحقیقات انجام شده

نویسندگان	صنعت	نوع پژوهش	خلاصه یافته‌ها
برمن و زپلین، ۲۰۰۵	خدماتی	کیفی	توسعه ابعاد رفتار شهروندی برند در شرکت‌های خدماتی، شناسایی ابعاد مؤثر بر تعهد کارکنان نسبت به برند، شناسایی ابعاد زمینه‌ای سازمانی مؤثر در شکل‌گیری مدیریت برند داخلی، تأیید رابطه بین تعهد کارکنان نسبت به برند و رفتار شهروندی برند
ارگمن و هانجر، ۲۰۱۴	هواپیمایی	کمی	اثر مستقیم اعتماد کارکنان نسبت به برند بر رفتار شهروندی برند، تأثیر غیرمستقیم تعهد کارکنان نسبت به برند از طریق متغیر میانجی اعتماد کارکنان نسبت به برند بر رفتار شهروندی برند
شاری و همکاران، ۲۰۱۲	هتل	کمی	تأثیر مستقیم دانش کارکنان نسبت به برند و پاداش‌های برند بر تعهد کارکنان نسبت به برند و رفتار شهروندی برند، تأثیر غیرمستقیم دانش کارکنان نسبت به برند و پاداش‌های برند بر رفتار شهروندی برند از طریق متغیر میانجی تعهد کارکنان نسبت به برند، تأثیر مستقیم تعهد کارکنان نسبت به برند بر رفتار شهروندی برند
برمن و همکاران، ۲۰۰۹	خدماتی	کمی و کیفی	تأیید رابطه میان تعهد کارکنان نسبت به برند و رفتار شهروندی برند، تأثیر مدیریت برند داخلی در رابطه میان تعهد کارکنان نسبت به برند و رفتار شهروندی برند
پوریچلی، ۲۰۱۴	خرده‌فروشی	کمی	تأیید رابطه میان تعهد کارکنان نسبت به برند و رفتار شهروندی برند، تأیید رابطه بین مدیریت برند داخلی بر رفتار شهروندی برند، تأیید رابطه بین رضایت شغلی و رفتار شهروندی برند

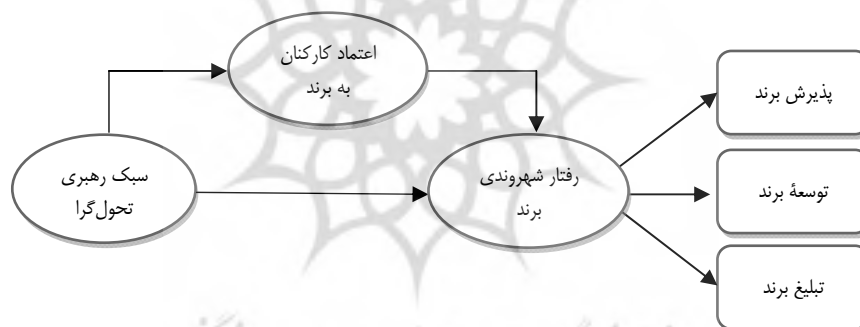
مدل مفهومی پژوهش

پس از بررسی مبانی نظری و مدل‌های مختلف ارائه شده، مشخص شد مدلی در حوزه رفتار شهروندی برند برای ارتقای اعتماد به برند با توجه به متغیرهای سبک رهبری تحول‌گرا ارائه

نشده است. الگوی مفهومی پژوهش در قالب شکل ۱ نشان داده شده است که هدف از این الگو، ارتقای سطح رفتار شهروندی براساس متغیرهای بیان شده است. در الگوی ارائه شده، سبک رهبری برند متغیر مستقل، عوامل رفتار شهروندی برند (پذیرش برند، تبلیغ برند، توسعه برند) متغیر وابسته و اعتماد به برند کارکنان متغیر میانجی در نظر گرفته شده است.

جدول ۳. منابع استفاده شده برای پشتیبانی از مدل مفهومی

ردیف	فرضیه	منابع
۱	برندسازی داخلی بر اعتماد کارکنان به برند تأثیرگذار است.	ماینز و منگولد (۲۰۰۴ و ۲۰۰۵)، پونجایسری و منگولد (۲۰۰۷)، پیپلر (۲۰۱۱)، کینگ و گریس (۲۰۰۸)
۲	سبک رهبری برند بر رفتار شهروندی برند تأثیرگذار است.	کینگ و گریس (۲۰۰۹)، پروچیلی (۲۰۱۴)، برمن و زپلین (۲۰۰۵)، مک لاورتی (۲۰۰۸)
۳	اعتماد کارکنان به برند بر رفتار شهروندی کارکنان تأثیرگذار است.	ارگمن و هانجر (۲۰۱۴)



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

با توجه به آنچه بیان شد و بر اساس مطالعات پیشین، به توسعه فرضیه‌های پژوهش پرداخته می‌شود.

۱. سبک رهبری تحول‌گرا بر توسعه برند، اثر مثبت و معناداری دارد.
۲. سبک رهبری تحول‌گرا بر تبلیغ برند، اثر مثبت و معناداری دارد.
۳. سبک رهبری تحول‌گرا بر پذیرش برند، اثر مثبت و معناداری دارد.
۴. اعتماد کارکنان به برند بر توسعه برند، اثر مثبت و معناداری دارد.
۵. اعتماد کارکنان به برند بر تبلیغ برند، اثر مثبت و معناداری دارد.

۶. اعتماد کارکنان به برند بر پذیرش برند، اثر مثبت و معناداری دارد.
۷. رهبری تحول‌گرا بر اعتماد برند کارکنان، اثر مثبت و معناداری وجود دارد.
۸. اعتماد کارکنان به برند در رابطه رفتار شهروندی برند و سبک رهبری تحول‌گرا، نقش میانجی دارد.

روش‌شناسی پژوهش

در مطالعه حاضر با هدف ارائه و تبیین مدلی از رابطه سبک رهبری و رفتار شهروندی برند در صنعت کاشی و سرامیک ایران، ابتدا تمام مطالعات انجام شده در این زمینه در ایران و جهان بررسی شد و با تکیه بر ادبیات پیشین، متغیرها و روابط استخراج شدند. این پژوهش از لحاظ هدف از نوع پژوهش‌های توسعه‌ای و کاربردی به‌شمار می‌رود؛ زیرا به دنبال آزمون رابطه بین متغیرهای جدید است و همچنین با تکیه بر آزمون مدل در یک صنعت خاص، به بعد کاربردی پژوهش نیز توجه شده است. از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع همبستگی و مبتنی بر مدل معادلات ساختاری در سطح کارکنان است.

ابزار استفاده‌شده در پژوهش، پرسشنامه است که برگرفته از منابع علمی مرتبط بوده و روایی و پایایی سوالات آن با استفاده از روش دلفی بررسی شده است. این پرسشنامه که بر اساس مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت تهیه شده، در مجموع ۲۴ سؤال را دربرمی‌گیرد که در آن ۵ پرسش درباره توسعه برند، ۴ پرسش در مورد تبلیغ برند، ۶ پرسش درباره پذیرش برند، ۵ پرسش در خصوص متغیر رهبری تحول‌گرا و ۲ پرسش نیز در خصوص اعتماد برند کارکنان مطرح شده است. اعتبار محتوای پرسشنامه این پژوهش توسط ۱۳ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه و نیز ۱۵ نفر از خبرگان صنعت کاشی و سرامیک بررسی شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه کارکنان فروش و بازاریابی شرکت‌های کاشی و سرامیک عضو انجمن صنفی کاشی و سرامیک حاضر در بیستمین نمایشگاه بین‌المللی تهران تشکیل می‌دهد. با توجه به محدودیت دسترسی به همه کارکنان، ۵۲۰ نفر از کارکنان که پاسخگویی به پرسشنامه برای آنها به‌صورت کتبی و آنلاین امکان‌پذیر بود، انتخاب شدند. حجم نمونه با توجه به فرمول کوکران برای جامعه محدود و در سطح ۰/۵ درصد، ۲۲۲ نفر محاسبه شد که از میان پرسشنامه‌های تکمیل شده کتبی و آنلاین، ۲۱۰ نسخه قابلیت بررسی نهایی را داشت. برای بررسی پایایی پژوهش از روش آلفای کرونباخ استفاده شد و برای محاسبه آن، پس از توزیع اولیه ۴۰ پرسشنامه به‌عنوان پیش‌آزمون، این ضریب برای گویه‌هایی که حائز بیشترین اهمیت بودند مقدار ۰/۹۵۶ به‌دست آمد که پایایی قابل قبول پرسشنامه را نشان می‌دهد.

جدول ۴. تحلیل عاملی تأییدی متغیرهای تحقیق

متغیر	شاخص	گویه	بار عاملی	نتیجه
توسعه برند	Q _۱	سازمان من یادگیری را در توسعه برند در برنامه‌های داخلی خود قرار داده است.	۰/۳۷۶	تأیید
	Q _۲	برتری برند سازمان من نسبت به نمونه‌های مشابه داخلی و خارجی مشهود است.	۰/۴۸۷	تأیید
	Q _۳	سازمان من جایگاه برند در بازار را همواره بررسی و رصد می‌کند.	۰/۶۴۳	تأیید
	Q _۴	سازمان من از تجهیزات و سخت‌افزارهای روز دنیا در توسعه برند بهره می‌برد.	۰/۵۶۱	تأیید
	Q _۵	سازمان من از دانش و آموزش روز دنیا برای توسعه مهارت‌های کارکنان آگاهی دارد.	۰/۷۵۸	تأیید
پذیرش برند	Q _۶	نگرش من نسبت به برند سازمان مثبت است.	۰/۶۳۰	تأیید
	Q _۷	من محصولات سازمان را به دوستان و آشنایانم توصیه می‌کنم.	۰/۳۲۲	تأیید
	Q _۸	پذیرش محصولات جدید توسط مشتریان همواره تکرار می‌شود.	۰/۵۱۷	تأیید
	Q _۹	ارزش‌های برند توسط کارکنان به مشتریان منتقل می‌شود.	۰/۹۲۸	تأیید
تبلیغ برند	Q _{۱۰}	من سازمان را در جهت طراحی تبلیغات مورد توجه مشتریان کمک می‌کنم.	۰/۴۹۳	تأیید
	Q _{۱۱}	پیام‌های تبلیغاتی سازمان من منحصر به فرد و ترغیب‌کننده است.	۰/۶۷۸	تأیید
	Q _{۱۲}	من تبلیغات برندینگ سازمان را با رسالت استراتژی و چشم‌انداز سازمان هم راستا می‌دانم.	۰/۵۹۴	تأیید
	Q _{۱۳}	من سازمان را در جهت انتخاب بهترین رسانه برای تبلیغ کمک می‌کنم.	۰/۴۴۷	تأیید
	Q _{۱۴}	استفاده از ابزار تبلیغات مدرن و به‌روز توسط مدیران بخش تبلیغات و فروش انجام می‌شود.	۰/۵۴۹	تأیید
	Q _{۱۵}	در ساخت آگهی موفق همواره از ایده کارکنان خلاق استفاده می‌شود.	۰/۷۸۸	تأیید
رهبری تحول‌گرا	Q _{۱۶}	من انگیزه الهام‌بخشی برای توسعه برند سازمان دارم.	۰/۵۰۶	تأیید
	Q _{۱۷}	سازمانم از مدیرانی که درک روشنی از برند سازمان دارند، بهره می‌برد.	۰/۵۶۱	تأیید
	Q _{۱۸}	در دوره مدیریت رئیس فعلی، ارزش برند سازمان افزایش پیدا کرده است.	۰/۳۴۳	تأیید
	Q _{۱۹}	همواره نزدیک شدن به ایده‌آل‌ها در مورد برند سازمان وجود دارد.	۰/۲۶۲	تأیید
	Q _{۲۰}	من خود را جزئی از تیم گسترش آرمان‌های برند در سطح سازمان می‌دانم.	۰/۳۵۹	تأیید
اعتماد به برند	Q _{۲۱}	اعتمادسازی در مشتریان جدید و حفظ مشتریان وفادار به برند را در نظر می‌گیریم.	۰/۶۲۵	تأیید
	Q _{۲۲}	من به ارزش‌های برند سازمان اعتماد کامل دارم.	۰/۵۵۱	تأیید

روایی ساختار کلی پرسشنامه با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی بررسی شد. مدل اندازه‌گیری نشان‌دهنده بارهای عاملی متغیرهای مشاهده شده (عامل) برای هر متغیر مکنون است. قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل مشاهده به وسیله بار عاملی نشان داده می‌شود. در تحلیل عاملی تأییدی، توجه به برازش مدل نیز مهم است. شاخص‌های برازش رایج در مدل‌های اندازه‌گیری برای متغیرهای مکنون تحقیق در زیر هر شکل ارائه شده است. در میان شاخص‌های برازش اگر نسبت کای‌دو به درجه آزادی کمتر از ۲ باشد، مدل از برازش مناسبی برخوردار است. شاخص RMSEA کمتر از ۰/۰۵ مطلوب است. سایر شاخص‌ها نیز هر چقدر به ۱ نزدیک‌تر باشند، مطلوب‌ترند (قاسمی، ۱۳۸۹).

یادآوری می‌شود، ارتباط بین خطاها در اشکال، برازش مدل را بالاتر برده است. این ارتباطات بر اساس شاخص اصلاح^۱ ارائه شده در نرم‌افزار AMOS ایجاد شده است؛ به این ترتیب که هرچه برای یک ارتباط، شاخص اصلاح بالاتر باشد، افزوده شدن آن ارتباط در مدل موجب بهتر شدن برازش آن می‌شود.

یافته‌های پژوهش

در این بخش، ابتدا به بررسی نتایج جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان پرداخته می‌شود. از مجموع شرکت‌کنندگانی که پرسشنامه را تکمیل کرده‌اند، بیش از ۵۰ درصد افراد در رده سنی ۳۰ تا ۴۰ سال قرار دارند. از نظر تحصیلات، اغلب آنان (۸۹ درصد) دارای تحصیلات کارشناسی و کارشناسی ارشد و بالاتر هستند. ۶۲ درصد از پاسخ‌دهندگان مرد و ۳۸ درصد آنان زن بودند. بیش از ۵۰ درصد آنان با سازمان قرارداد غیررسمی منعقد کرده‌اند.

جدول ۵. مشخصات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان

مرد		زن			جنسیت
۱۳۰		۸۰			فراوانی
دکتری و بالاتر	کارشناس ارشد	کارشناس	فوق دیپلم	دیپلم	تحصیلات
۴۲	۴۵	۸۸	۲۱	۱۴	فراوانی
بالاتر از ۵۰ سال	۴۱ تا ۵۰ سال	۳۱ تا ۴۰ سال	کمتر از ۳۰ سال		سن
۳۰	۱۴	۱۲۰	۴۶		فراوانی
بیشتر از ۲۵ سال	۱۶ تا ۲۵ سال	۵ تا ۱۵ سال	کمتر از ۵ سال		سابقه کار
۳۹	۲۳	۹۷	۵۱		فراوانی

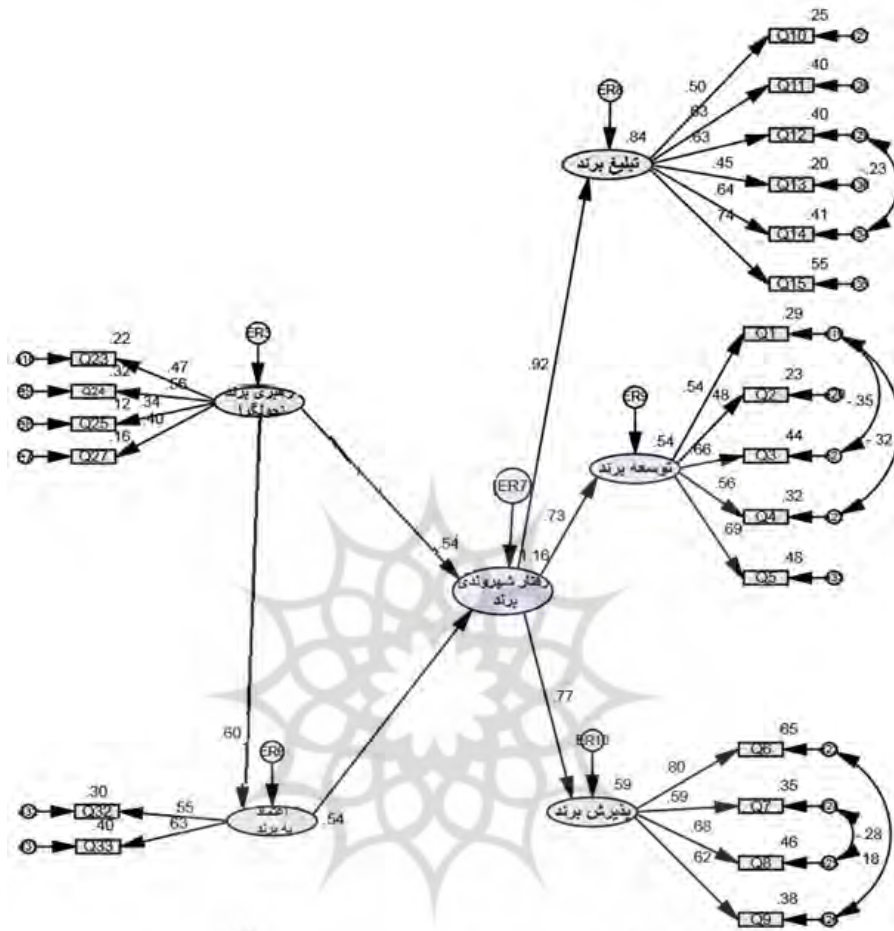
آزمون مدل و فرضیه‌های پژوهش

برای برازش مدل پژوهش، از نرم‌افزار AMOS استفاده شد که شاخص‌های کلی آن در جدول ۶ بیان شده است. با توجه به نتایج مدل آزمون شده، GFI بیش از ۹۰ درصد است. همچنین شاخص‌های NFI و CMIN/DF مدل کمتر از حد مجاز به دست آمده‌اند. شاخص RMSEA مدل نیز بیشتر از مقدار مجاز (۰٫۸۰ درصد) و سطح معناداری آن کمتر از مقدار مجاز (۵ درصد) است. با توجه به این اطلاعات، می‌توان دریافت مدل از برازش بسیار خوبی برخوردار است.

جدول ۶. شاخص‌های برازش پس از اصلاح مدل

نوع شاخص	معادل فارسی	میزان استاندارد	برازش مدل	نتیجه
CMIN/DF	نسبت کای اسکور	$5 >$	۲/۲۶۵	مطلوب
NFI	شاخص برازش هنجار شده بنتلر - بونت	$0.90 <$	۰/۹۱۵	مطلوب
RFI	شاخص برازش نسبی	$0.90 <$	۰/۹۵۵	مطلوب
IFI	شاخص برازش افزایشی	$0.90 <$	۰/۹۴۱	مطلوب
TLI	شاخص برازش توکر - لويس	$0.90 <$	۰/۹۹۱	مطلوب
CFI	شاخص برازش تطبیقی	$0.90 <$	۰/۹۳۳	مطلوب
GFI	شاخص نیکویی برازش	$0.90 <$	۰/۹۷۶	مطلوب
RMSEA	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	$0.8 >$	۰/۰۷۸	مطلوب

پس از بررسی و تأیید الگو، برای آزمون معناداری فرضیه‌ها از دو شاخص جزئی مقدار بحرانی CR و P استفاده شد. بر اساس سطح معناداری ۰/۰۵ درصد، مقدار بحرانی باید بیشتر از ۱/۹۶ باشد؛ مقدار کمتر از حد استاندارد در الگو، نشان‌دهنده بی‌اهمیت بودن شاخص است. همچنین، مقادیر کوچک‌تر از ۰/۰۵ برای مقدار P، گویای تفاوت معنادار مقدار محاسبه شده برای وزن‌های رگرسیونی با مقدار صفر در سطح اطمینان ۰/۹۵ درصد است. برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از مدل معادلات ساختاری و نرم‌افزار AMOS18 استفاده شد که خروجی مدل در شکل ۲ به نمایش گذاشته شده است. با توجه به شکل ۲ و آزمون فرضیه‌های اصلی پژوهش، می‌توان گفت که فرضیه‌های اصلی پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شوند. بر این مبنا می‌توان گفت با توجه به مقدار بحرانی CR که برای همه فرضیه‌ها بیش از آستانه تعیین شده (۱/۹۶) به دست آمده و مقدار P که کمتر از سطح خطای ۰/۰۵ درصد است، در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرضیه‌های پژوهش تأیید شده‌اند.



شکل ۲. خروجی نرم افزار (ضرایب رگرسیونی)

با توجه به جدول ۷ می توان گفت سبک رهبری تحول گرای برند، تأثیر مثبت و معناداری بر اعتماد برند و رفتار شهروندی برند صنعت کاشی و سرامیک ایران دارد. همچنین بر اساس نتایج، اعتماد برند، تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار شهروندی برند دارد. سایر نتایج نشان می دهد اعتماد به برند نقش میانجی مثبت و معناداری در رابطه سبک رهبری تحول گرا و رفتار شهروندی برند در این صنعت دارد.

جدول ۷. نتایج فرضیه‌های پژوهش

شماره	فرضیه	ضریب مسیر	t- test	نتیجه
۱	رهبری تحول‌گرا بر تبلیغ برند تأثیر می‌گذارد.	۰/۵۴۳	۴/۵۶۳	تأیید
۲	رهبری تحول‌گرا بر پذیرش برند تأثیر می‌گذارد.	۰/۶۳۰	۵/۳۴۳	تأیید
۳	رهبری تحول‌گرا بر توسعه برند تأثیر می‌گذارد.	۰/۲۳۸	۳/۵۶۷	تأیید
۴	اعتماد کارکنان به برند بر تبلیغ برند کارکنان تأثیر می‌گذارد.	۰/۲۶۹	۲/۳۶۶	تأیید
۵	اعتماد کارکنان به برند بر پذیرش برند کارکنان تأثیر می‌گذارد.	۰/۲۰۷	۲/۰۱۱	تأیید
۶	اعتماد کارکنان به برند بر توسعه برند کارکنان تأثیر می‌گذارد.	۰/۳۳۶	۴/۰۷۵	تأیید
۷	رهبری تحول‌گرا بر اعتماد کارکنان به برند تأثیر می‌گذارد.	۰/۶۰۱	۱/۸۹۱	تأیید
۸	اعتماد کارکنان به برند رابطه سبک رهبری تحول‌گرا و رفتار شهروندی برند کارکنان را تعدیل می‌کند.	۰/۶۸۲	۳/۷۶۴	تأیید

نتیجه‌گیری

همان‌طور که اشاره شد، عوامل و متغیرهای مد نظر در این تحقیق، در پژوهش‌های انجام‌شده اندکی به‌صورت همزمان بررسی شده‌اند و خلأ بررسی همزمان آنها و در نظر گرفتن نقش واسطه‌ای که اعتماد برند کارکنان در رابطه میان سبک رهبر تحول‌گرا و رفتار شهروندی کارکنان دارد، به ندرت بررسی شده است. در نتیجه، این تحقیق از جمله اولین تحقیقاتی است که این عوامل را به‌طور همزمان و در قالب مدلی نو ارائه کرده است. ابعاد چندگانه رفتار شهروندی برند که محققان پیشین آنها را در پنج، سه و هفت بعد در کسب‌وکارهای مختلف شناسایی کردند، در این تحقیق که یک صنعت تولیدی - خدماتی است، به اجرا درآمد. یافته‌های این پژوهش با نتیجه تحقیق برمن و همکاران (۲۰۰۹) همخوانی دارد و نشان می‌دهد رفتار شهروندی برند از سه بعد پذیرش برند، توسعه برند و تبلیغ برند تشکیل شده است. بعد پذیرش برند با ضریب مسیر ۰/۹۹۰ و سطح معناداری ۳/۲۵۳ در مقایسه با ابعاد دیگر، بیشترین درجه اهمیت را به خود اختصاص داده است که دلیل آن می‌تواند بر اساس ماهیت فرهنگ ایرانی و نوع صنعت (ترکیبی از تولید - خدمت) باشد. سطح معناداری سبک رهبری تحول‌گرا به‌عنوان متغیر اصلی و اعتماد کارکنان به برند میانگین پایین‌تر از ۵ درصد است؛ از این رو احتمال وقوع فرضیه صفر با ۹۵ درصد اطمینان رد می‌شود. سبک رهبری تحول‌گرای برند با ضریب تأثیر ۰/۴۷۱ بر رفتار

شهروندی برند اثر می‌گذارد و اعتماد کارکنان به برند ۲/۹۳ درصد از رفتار شهروندی برند را تبیین و پیش‌بینی می‌کند.

رهبری برند به‌عنوان یکی از ابعاد برندسازی داخلی بر دو نوع است. رهبری در سطح کلان که به نقش مدیرعامل و هیئت مدیره در فرایند مدیریت برند اشاره دارد. در این سطح بر ادراک از برند در داخل و خارج از سازمان تأکید می‌شود. کارکنان تنها در صورتی تلاش‌های برندسازی داخلی را جدی تلقی می‌کنند که این فعالیت‌ها توسط هیئت مدیره و مدیرعامل سازمان در حرف و عمل اجرا شود. در رهبری سطح خرد که به رهبری شخصی مدیران اجرایی در سراسر سازمان اشاره دارد، مدیران اجرایی الگوهایی برای برند تلقی می‌شوند. بر اساس تئوری یادگیری اجتماعی، مردم نگرش‌ها و رفتارهای جدید را با مشاهده رفتار دیگران یاد می‌گیرند (برمن و زپلین، ۲۰۰۵). با توجه به اینکه کارکنان، مدیران سازمان را الگوی خود قرار می‌دهند، اگر مدیران رفتار مبتنی بر اعتماد را از خود بروز دهند (با توجه به اینکه مدیران نماینده برند هستند)، کارکنان نیز یاد می‌گیرند که از خود رفتارهای مبتنی بر اعتماد نشان دهند.

بر اساس نتایج تحقیقات صورت گرفته، اعتماد کارکنان به برند، بر بروز رفتارهای داوطلبانه شهروندی برند یا به بیان دیگر، پذیرش برند، تبلیغ برند و توسعه برند تأثیر می‌گذارد. وقتی اعتماد به برند ایجاد می‌شود، ارتباط با برند برای کارکنان باارزش‌تر خواهد شد و کارکنان تلاش می‌کنند این اعتماد را بروز دهند تا حدی که این رابطه به نوعی تعهد روانی و عاطفی تبدیل شود (چادهوری و هولبروک، ۲۰۰۲)؛ بنابراین اعتماد به برند وسیله‌ای می‌شود که کارکنان تعلق خود را با اعتماد کارکنان به برند نشان دهند. به‌طور کلی، توسعه توانمندی‌های هم‌راستا با برند، پذیرش اصول و ارزش‌های برند و تبلیغ برای برند، زمانی که یک اعتماد کارکنان به برند شکل می‌گیرد، توسعه می‌یابد. با اعتماد به برند اعتماد به رفتارهای برند افزایش می‌یابد و این اعتماد باعث جذابیت رفتارهای حامیانه از برند و درنهایت ایجاد یک رابطه خوب با برند می‌شود؛ وقتی اعتماد به برند شکل می‌گیرد، به معنای این است که کارکنان دوست دارند برند خود را در بالاترین سطح ببینند، بر همین اساس است که اعتماد به برند به افزایش افتخار کارکنان در ایجاد و شکل‌گیری برند منجر می‌شود. بسیاری از مطالعات تجربی نشان داده‌اند که اعتماد کارکنان به برند سبب تقویت رفتارهای شهروندی برند می‌شود (بلوچی، حسنقلی‌پور، ملکی مین باش و سیاه سرانی، ۱۳۹۴).

پیشنهاد‌های کاربردی

به‌منظور افزایش احتمال بروز رفتارهای شهروندی برند کارکنان فروش و بازاریابی شاغل در صنعت کاشی و سرامیک ایران، مدیران باید تأکید بیشتری بر برندسازی داخلی داشته باشند؛

چراکه یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد برندسازی داخلی بیشترین تأثیر را بر شکل‌گیری رفتار شهروندی برند دارد و تعهد کارکنان نسبت به برند از اعتماد کارکنان نسبت به برند شکل می‌گیرد. در ادامه با توجه یافته‌های پژوهش، پیشنهادهایی برای مدیران ارائه می‌شود.

با توجه به نقش مدیریت برند داخلی در متناسب‌سازی سبک رهبری مدیران در خصوص ایجاد اعتماد در کارکنان نسبت به برند و نیز گسترش دانش کارکنان نسبت به برند، به مدیران ارشد شرکت‌های کاشی و سرامیک توصیه می‌شود برای معرفی خود به دیگران و به‌کارگیری اصول و ارزش‌های برند در رفتارهای درونی و بیرونی به‌منظور تحت تأثیر قرار دادن مشتریان داخلی (کارکنان) همانند مشتریان خارجی، به برگزاری برنامه‌های مشترک تبلیغاتی داخلی در زمینه فروش، بازاریابی، طراحی و کنترل کیفیت اقدام کنند تا دانش و اعتماد کارکنان نسبت به برند افزایش یابد؛ چراکه این امر سبب تعهد کارکنان نسبت به برند می‌شود.

برای افزایش اعتماد کارکنان نسبت به برند، پیشنهاد می‌شود که قبل از ایجاد تصویر برند در ذهن مشتریان خارجی، تصویری مطلوبی از برند سازمان در ذهن کارکنان ایجاد شود. تصویر ادراک شده کارکنان از برند سازمان، تحت تأثیر رفتارهای رهبری مدیریت شکل می‌گیرد. از آنجا که مشتریان خارجی ارزش‌های برند را از طریق کارکنان درک می‌کنند، با فعالیتهای مدیریت برند داخلی می‌توان ارزش‌های برند را به کارکنان انتقال داد. این امر سبب شکل‌گیری رفتارهای شهروندی برند کارکنان می‌شود که درنهایت به سودآوری سازمان می‌انجامد. رهبری تحول‌گرای سازمان می‌تواند با گسترش مشارکت کارکنان در تنظیم و تعیین اهداف برند، اعتماد آنها را نسبت به برند بیشتر جلب کند و کارکنان را به نحوی برانگیخته کند که سفیران برند سازمان در جامعه شناخته شوند. در این صورت کارکنان معرف شخصیت برند سازمان خواهند بود و امکان جذب مشتریان بالقوه داخلی و خارجی را نیز فراهم می‌آورند.

در زمینه تحقیقات علمی آینده، پیشنهاد می‌شود به بررسی روابط بین ابعاد متغیرهای اعتماد برند، تعهد برند، دانش برند، وفاداری برند و رفتار شهروندی برند بپردازند. همچنین مطالعات تطبیقی با حوزه‌های غیرفروش و بازاریابی صنعت کاشی و سرامیک نیز می‌تواند ارائه‌کننده الگوهای نوآوری با استفاده از تئوری تحلیل شکاف باشد.

فهرست منابع

ابراهیم‌پور ازبری، م.؛ اکبری، م.؛ رفیعی رشت‌آبادی، ف. (۱۳۹۴). نقش بازاریابی تجربی در تعهد به برند با میانجی‌گری اعتماد و وفاداری به برند. *مدیریت بازرگانی*، ۷ (۴)، ۸۰۴-۷۸۳.

امیرکبیری، ع.ر.؛ خدایاری، ا.؛ نظری، ف.؛ مرادی، م. (۱۳۸۵). بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تبدلی با تعهد سازمانی کارکنان. فرهنگ مدیریت، ۴(۱۴)، ۱۱۷-۱۴۲.

بلوچی، ح.؛ حسنقلی‌پور، ط.؛ ملکی مین باش رزگاه، م.؛ سیاه سرانی کجوری، م. ع. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر اعتماد و هویت برند بر بشارت برند. کاوش‌های مدیریت بازرگانی، ۷(۱۴)، ۷۷-۹۸.

خداداد حسینی، س.ح.؛ میرزایی، ز.؛ همتی نژاد، م. (۱۳۹۶). بررسی عوامل مؤثر بر رفتار کارمندان به‌عنوان سفیران برند در صنعت هتلداری. برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری، ۶(۲۰)، ۵۶-۷۴.

ضیائی، م. ص.؛ نرگسیان، ع.؛ آبیغی اصفهانی، س. (۱۳۸۷). نقش رهبری، معنوی در توانمندسازی کارکنان دانشگاه تهران، فصلنامه مدیریت دولتی، ۱(۱)، ۸۶-۶۷.

غفوریان شاگردی، ا.؛ آبیغی اصفهانی، س.؛ بهبودی، ا. (۱۳۹۶). بررسی تأثیرپذیری رفتار شهروندی از مدیریت برند داخلی و بازاریابی داخلی. تحقیقات بازاریابی نوین، ۲۴(۲۴)، ۴۱-۵۸.

معینی، ح.؛ جامی‌پور، م.؛ ابراهیمی دلاور، ف. (۱۳۹۶). تأثیر قابلیت‌های تجارت اجتماعی بر نگرش مشتریان به خرید به‌واسطه اعتماد (مطالعه موردی: کاربران اینستاگرام). فصلنامه مدیریت بازرگانی، ۹(۱)، ۱۹۲-۱۷۳.

موسوی، س. ن. (۱۳۹۵). تبیین نقش میانجی عملکرد محصول در تأثیر چشم‌انداز و موضع‌یابی برند بر ارزش ویژه برند. فصلنامه مدیریت بازرگانی، ۸(۱)، ۲۳۳-۲۲۹.

Aaker, D. A. & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership: The Next Level of the Brand Revolution*: Free Press.

Amirkabiri, A., Khodayari, E., Nazari, F., Moradi, M. (2007). Surrey of the relationship between transformational leadership and transactional leadership and personnel's organizational commitment. *Organizational Culture Management*, 4(14), 117-142. (in Perisan)

Balochi, H., Hasangholi Pour, T., Maleki Min Bashe Razgah, M., Siah Sarani kojori, M. (2015). The Effect of Brand Trust and Brand Identity on Brand Evangelism. *Explore business management*, 7(14), 77-98. (in Perisan)

Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19-31.

Bataineh, A. Q., Alfalah, T. F., Falah, J. F. & Idris, M. I. (2017). The Effect of Employee-Based Brand Equity on Organizational Citizenship Behavior: The

Mediating Role of Job Satisfaction. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7 (2), 423-436.

Bedarkar, M. & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement affecting employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 133, 106-115.

Berry, L. L. (2000). Cultivating Service Brand Equity. *Academy of Marketing Science*, 28 (1), 128-137.

Boukis, A. & Christodoulides, G. (2016). Driving Employee-Based Brand Equity. In *Celebrating America's Pastimes: Baseball, Hot Dogs, Apple Pie and Marketing?* (pp. 1005-1006). Springer International Publishing.

Burmam, C. & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: a behavioral approach to internal brand management. *Brand Management*, 12 (4), 279-299.

Burmam, C., Zeplin, S. & Riley, N. (2009). Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis. *Journal of Brand Management*, 16 (4), 264-284.

Chaudhuri, A. & Holbrook, M. B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty. *Journal of marketing*, 65(2), 81-93.

Chen, S. J. & Chang, T. Z. (2003). A descriptive model of online shopping process: some empirical results. *International Journal of Service Industry Management*, 14(5), 556-569.

De Chernatony, L. & Cottam, S. (2006). Internal brand factors driving successful financial services brands. *European Journal of Marketing*, 40 (5/6), 611-633.

De Chernatony, L., Drury, S. & Segal-Horn, S. (2003). Building a services brand: stages, people and orientations. *Service Industries Journal*, 23(3), 1-21.

Delgado-Ballester, E. & Luis Munuera-Alemán, J. (2001). Brand trust in the context of consumer loyalty. *European Journal of marketing*, 35(11/12), 1238-1258.

Ebrahimpour Azbari, M., Akbari, M., Rafiei Rasht Abadi, F. (2015). The effect of experiential marketing on brand commitment with the mediating role of trust and loyalty. *Iranian Business Management*, 7(4), 783-804. (in Perisan)

Erkmen, E. & Hancer, M. (2015). Do your internal branding efforts measure up? Consumers' response to brand supporting behaviors of hospitality employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(5), 878-895.

- Erkmen, E. & Hancer, M. (2015). Linking brand commitment and brand citizenship behaviors of airline employees: "The role of trust". *Journal of Air Transport Management*, 42, 47-54.
- Ghafourian Shagerdi, A., Aibaghi Esfahani, S., Behboodi, O. (2017). Studying the Influence of Citizen Behavior Influence from Internal Brand Management and Marketing. *New Marketing Research Journal*, (24), 41-58.
- Holzer, M., Batt, V. & Bruhn, M. (2016). Brand Love of Employees: What Is It? How Is It Affected? Does It Drive Employee Brand Behavior? In *Let's Get Engaged! Crossing the Threshold of Marketing's*.
- Kapferer, J. N. (2008). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity*. Kogan Page Publishers.
- Kapferer, J. N. (2017). Managing luxury brands. In *Advances in Luxury Brand Management* (pp. 235-249). Palgrave Macmillan, Cham.
- Kashive, N. & Khanna, V. T. (2017). Building Employee Brand Equity to influence Organization Attractiveness and Firm Performance. *International Journal of Business and Management*, 12(2), 207
- Kashive, N. & Khanna, V. T. (2017). Impact of Internal Branding (IB), Brand Commitment (BC) and Brand Supporting Behavior (BSB) on Organizational Attractiveness (OA) and Firm Performance (FP). *International Journal of Human Resource Studies*, 7(2), 155-174.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *The Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- Keller, K. L. (2016). Reflections on customer-based brand equity: perspectives, progress, and priorities. *AMS review*, 6(1-2), 1-16.
- Khodadad Hosseini, S., Mirzaei, Z., Hematinezhad, M. (2017). A Study of Factors Effecting on Employees Behavior as Brand Ambassadors in Hotel Industry of Shiraz. *Journal of Tourism Planning and Development*, 6(20), 56-74. (in Perisan)
- Kimpakorn, N. & Tocquer, G. (2009). Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand. *Journal of Brand Management*, 16 (8), 532-544.
- Kimpakorn, N. & Tocquer, G. (2010). Service brand equity and employee brand commitment. *Journal of Services Marketing*, 24(5), 378-388.
- King, C. & Funk, D.C. (2015). Employee Openness and Organizational Responsiveness: Examining Environmental Influences on Positive Employee

- Brand Behaviour. In *Proceedings of the 2010 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference* (pp. 110-110). Springer, Cham.
- King, C. & Grace, D. (2009). Employee based brand equity: A third perspective. *Services Marketing Quarterly*, 30 (2), 122-147.
- King, C. & Grace, D. (2010). Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of Marketing*, 44 (7/8), 938-971.
- King, C. & Grace, D. (2012). Examining the antecedents of positive employee brand-related attitudes and behaviours. *European Journal of Marketing*, 46 (3/4), 469-488.
- King, C. & Grace, D. (2012). Examining the antecedents of positive employee brand-related attitudes and behaviours. *European Journal of Marketing*, 46 (3/4), 469-488.
- MacLavery, N., Goom, S., McQuillan P., Oddie, H. (2008). Internal Branding – A Human Resources Perspective, Canadian Marketing Association.
- Martinez, E. & De Chernatony, L. (2004). The effect of brand extension strategies upon brand image. *Journal of consumer marketing*, 21(1), 39-50.
- Mazzei, A. & Ravazzani, S. (2017). Internal Branding and Employee Brand Consistent Behaviours: The Role of Enablement-Oriented Communication. *Mercati & Competitività*, 1, 121-139.
- McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. CUP Archive.
- Moeini, H., Jamipour, M., Ebrahimidelavar, F. (2017). The Effect of Social Commerce Capabilities on Customers' Attitude to Ward Buying by the Mediator Role of Trust (Case Study: Instagram Users). *Iranian Business Management*, 9(1), 173-192. (in Perisan)
- Morhart, F. M., Herzog, W. & Tomczak, T. (2009). Brand-specific leadership: Turning employees into brand champions. *Journal of Marketing*, 73(5), 122-142.
- Mousavi, S. (2016). The describe of moderating role of product performance in brand vision and positioning effect on brand equity in Iran food industry. *Iranian Business Management*, 8(1), 229-243. doi: 10.22059/jibm.2016.57538(in Perisan)
- Mousavi, S., Hoseini, S., Amiri, L. (2015). Investigating Factors Affect on Citizenship Behavior. *Management Studies in Development and Evolution*, 23(76), 59-80. (in Perisan)

- Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. Jossey-Bass Inc., 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104-1310.
- Nyadzayo, M. W., Matanda, M. J. & Ewing, M. T. (2015). The impact of franchisor support, brand commitment, brand citizenship behavior, and franchisee experience on franchisee-perceived brand image. *Journal of Business research*, 68(9), 1886-1894.
- Omar, M.W. & Mohd Ali, M.N. (2010). Managing brand Equity Langkawis (SME) independent Hoteliers. *International Journal of Marketing Studies*, 2 (1), 147-154.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: Its construct clean-up time. *Human performance*, 10 (2), 85-97.
- 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., Schade, M. & Burmann, C. (2017). The Effect of Communication on Employee Brand Understanding, Brand Commitment, and Brand Citizenship Behavior: An Abstract. In *Marketing at the Confluence between Entertainment and Analytics* (pp. 635-635). Springer, Cham.
- Podsakoff P. M, MacKenzie S. B, Paine J. B., Bachrach D. G (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26, 513- 563.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of management*, 22(2), 259-298.
- Poricelli, M. S. (2013). *The antecedents and consequences of brand citizenship behavior*. Nova Southeastern University.
- Poricelli, M. S., Yurova, Y., Abratt, R. & Bendixen, M. (2014). Antecedents of brand citizenship behavior in retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21 (5), 745-752.
- Punjaisri, Kh. & Wilson, A. (2011). Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing*, 45 (9/10), 1521-1537.

- Punjaisri, Kh., Evanschitzky, H. & Wilson, A. (2009). Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*, 20 (2), 209-226.
- Punjaisri, Kh., 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.
- Rafiq, M. & Ahmed, P.K. (2000). Advances in the IM concept: Definition, synthesis, and extension. *Journal of Services Marketing*, 14 (6), 44-62.
- Shaari, H., Salleh, S. M. & Hussin, Z. (2015). The effect of brand leadership styles on employees' brand citizenship behavior. *Asian Social Science*, 11(18), 86.
- Simon, S. S. (2011). The essentials of employee engagement in organizations. *Journal of Contemporary Research in Management*, 6(1), 63.
- Ziaee, M., Nargesian, A., Esfehiani, S. (2008). The Role of Spiritual Leadership on Human Resource Empowerment in the University of Tehran. *Iranian Public Administration*, 1(1), 67-86. (in Persian)
- Zou, W., Lin, X. & Zhu, J. (2017). Can servant leadership influence hotel employees' brand citizenship behavior? Framing and examining a cross-level model. *Tourism Tribune*, 32 (3), 38-48.