



مجله‌ی برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری  
سال ششم، شماره‌ی ۲۰، بهار ۱۳۹۶  
صفحات ۷۴-۵۶

## بررسی عوامل موثر بر رفتار کارمندان به عنوان سفیران برند در صنعت هتلداری

سید حمید خداداد حسینی<sup>۱</sup>

زینب میرزایی<sup>۲</sup>

مهرعلی همتی نژاد<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۶/۱۳ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۳/۲۰

### چکیده

امروزه کارمندان به عنوان یکی از شایستگی‌های کلیدی صنایع هتلداری هستند که می‌توانند برای آن‌ها مولد مزیت رقابتی باشند. تاکنون تمرکز تحقیقات ارزش ویژه برند بیشتر بر بهبود رابطه مشتریان و سازمان‌ها متمرکز بوده است، با این حال ارزش ویژه برند می‌تواند از دیدگاه کارمندان نیز شکل گیرد و آنها را به سفیران برند تبدیل نماید. در این پژوهش داده‌های مورد نیاز از طریق پرسشنامه بین ۲۴۶ نفر از کارمندان هتل‌های پنج ستاره شیراز به صورت توزیع اتفاقی جمع‌آوری شده است. جهت بررسی روایی پرسشنامه از روایی محتوایی و روایی همگرا و برای پایایی آن از روش آلفای کرونباخ (۰/۷۹) و پایایی مرکب استفاده شده است. برای آزمون فرضیه‌ها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم افزار اسمارت پی ال اس استفاده شد. نتایج پژوهش حاکی از ارتباط معنادار بین دانش درک شده و نقش ارتباطی درک شده کارمندان از برند با تعهد و همچنین ارزش ویژه برند از دید کارمندان است. همچنین ارتباط بین تعهد کارمندان و ارزش ویژه برند از دید آنها نیز تایید شد. این پژوهش همچنین نشان داد که بین ارزش ویژه برند از دید کارمندان و تایید برند، ماندگاری با برند و رفتار مطابق با برند نیز ارتباط معناداری وجود دارد.

**واژه‌های کلیدی:** ارزش ویژه برند از دیدگاه کارمندان، تعهد به برند، سفیران برند، صنعت هتل داری.

<sup>۱</sup> نویسنده مسئول: استاد دانشگاه تربیت مدرس، تهران (Khodadad@modares.ac.ir)

<sup>۲</sup> کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، موسسه غیر انتفاعی راهبرد شمال

<sup>۳</sup> دانشیار دانشگاه گیلان

<sup>۴</sup> مقاله حاضر برگرفته از پایان نامه کارشناسی ارشد با عنوان توسعه دیدگاه کارمندان به عنوان سفیران برند می باشد.

## مقدمه

هتل‌ها بخش قابل توجهی از صنعت گردشگری هستند که کارمندان آنها در ارائه خدمات به مشتریان نقش کلیدی ایفا می‌کنند. خدمات ارائه شده توسط کارمندان می‌تواند تجارب مثبتی برای مشتریان ایجاد کند (پچریک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). امروزه با رقابت شدیدی که در صنایع هتلداری وجود دارد، مهمترین مسئله مدیران این است که چگونه کارمندان آنها می‌توانند بهترین خدمات را به مشتریان ارائه دهند (سور<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۴). در هتل‌ها محصول نهایی با همکاری مشترک کارمندان و مشتریان ایجاد می‌شود، بنابراین باید به نقش کارمندان به عنوان یک کانال در ایجاد روابط با مشتریان تاکید شود (ژئونگ<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). از آنجایی که دستیابی به ارزش ویژه برند برون سازمانی (بر مبنای مشتری) از طریق دستیابی و تقویت ارزش ویژه برند درون سازمانی (بر مبنای کارمندان)، امکان پذیر است (حسینی و همکاران، ۱۳۹۲)، به منظور ایجاد ارتباط موثر با مشتریان هتل‌ها، کارمندان نیاز دارند که ارزش ویژه برند خود را درک کرده و به سفیران برند<sup>۴</sup> تبدیل شوند. در صنعت گردشگری سفیران برند کارمندانی هستند که می‌توانند تجربه ایده آلی را برای مشتریان به ارمغان بیاورند، در نتیجه ضروری است که رفتار کارمندان منطبق با برند سازمان باشد. کاندامپولی<sup>۵</sup> و دادی<sup>۶</sup> (۲۰۰۱) نیاز مدیران صنعت گردشگری را شناسایی راه‌های خلاقانه برای گسترش رفتارهای مناسب کارمندان می‌دانند. از پژوهش‌های انجام شده در زمینه سفیران برند می‌توان به الون<sup>۷</sup> (۲۰۱۲)، ریمت<sup>۸</sup> و دینی<sup>۹</sup> (۲۰۱۳) و سینگ<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۰) اشاره کرد.

ژئونگ و همکاران (۲۰۱۳) اظهار داشته اند که درک کارمندان از برند، عاملی مهم در تحقق سفیران برند است. درک کارمندان از برند (دانش درک شده، اهمیت درک شده، نقش ارتباطی درک شده، اعتماد و وضوح نقش)، تعیین کننده سطح تعهد به برند است (ژئونگ و کینگ، ۲۰۱۳). تعهد نیز مهمترین معیار در تعیین ارزش ویژه برند است (کوان<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۳). ارزش ویژه برند از دید کارمندان به عنوان ارزشی که برند از طریق تاثیر بر روی نگرش‌ها و رفتارهای کارمندان یک شرکت فراهم می‌کند، تعریف می‌شود. هادیزاده مقدم و همکاران (۱۳۹۱)، کینگ (۲۰۱۰)، ژئونگ و کینگ (۲۰۱۳) و کیمپاکورن<sup>۱۲</sup> و توکور<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۹) در مطالعات خود به بررسی نقش کارمندان در هتل‌ها پرداخته اند. از آنجایی که شهر شیراز به عنوان یک شهر مهم توریستی، سیاحتی و زیارتی، پتانسیل

<sup>1</sup> Petcharak

<sup>2</sup> Tsaur

<sup>3</sup> Xiong

<sup>4</sup> Brand Ambassadors

<sup>5</sup> Kandampully

<sup>6</sup> Duddy

<sup>7</sup> Olwen

<sup>8</sup> Rehmet

<sup>9</sup> Dinnie

<sup>10</sup> Singh

<sup>11</sup> Kwon

<sup>12</sup> Kimpakorn

<sup>13</sup> Tocquer

بالایی در توسعه صنعت گردشگری دارد، نحوه رفتار کارمندان هتل‌ها می‌تواند باعث افزایش تمایل گردشگران به اقامت در هتل‌های این شهر شود، از این رو در این پژوهش به متغیر ارزش ویژه برند از دید کارمندان پرداخته شده است که در پی آن کارمندان از طریق رفتارهای فرا برند می‌توانند به سفیر تبدیل شده و به عنوان نماینده هتل خود عمل نمایند.

هدف از مطالعه حاضر بررسی تاثیر متغیرهای درک کارمندان از برند، اعتماد، وضوح نقش و تعهد، در ایجاد ارزش ویژه برند از دید کارمندان است که در نهایت می‌تواند به تایید برند، ماندگاری و رفتار مطابق با برند منجر شود. مطابق با مطالعات پیشین، تاکنون کمتر تحقیقی در حوزه ارزش ویژه برند از دیدگاه کارمندان و نقش آنها به عنوان سفیران برند با ترکیب متغیرهای ارائه شده در مدل این پژوهش و بویژه در هتل‌های کشورمان انجام شده است. بنابراین با توجه به اینکه صنعت هتلداری در شیراز از صنایع بسیار رقابتی است و مدیران هتل‌ها ناگزیر به شناسایی مزیت رقابتی خود و تقویت آن هستند. بنابراین سوال پژوهش حاضر این است که چگونه کارمندان هتل‌های شیراز می‌توانند به برند سازمان خود دلبستگی روانی پیدا کرده، ارزش ویژه برند خود را درک کرده و به عنوان سفیران برند، معرف سازمان خود باشند؟

### پیشینه تحقیق

مطالعه‌ای تحت عنوان "ارائه مدلی جهت تبیین ارزش ویژه برند بر مبنای کارمندان" توسط حسینی و همکاران در سال (۱۳۹۲) انجام گرفته که هدف آن ارائه مدلی جهت بررسی ارزش ویژه برند از دیدگاه کارمندان است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که بازخورد از کارمندان، ارتباطات درونی برند و میزان برندگرایی سازمان تأثیر مثبت و معناداری بر ارزش ویژه برند بر مبنای کارمندان دارد. هادی‌زاده مقدم و همکاران (۱۳۹۱) در مقاله‌ای با عنوان "مدل تاثیر برندسازی داخلی بر رفتار شهروندی در صنعت هتلداری" به این نتیجه رسیدند که برندسازی داخلی با حس تعلق به برند و تعهد به برند ارتباط دارد. خنیفر و همکاران (۱۳۸۸) در مقاله‌ای تحت عنوان "بررسی رابطه بین مؤلفه‌های اعتماد و تعهد سازمانی کارکنان (در سازمان‌های جهاد کشاورزی و آموزش و پرورش استان قم)" به این نتیجه رسیدند که در هر دو سازمان میان اعتماد و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود ندارد. علیجانپور و همکاران (۱۳۹۲) در مقاله‌ای با عنوان "رابطه میان تعهد سازمانی و اعتماد سازمانی کارمندان" نشان دادند که اعتماد سازمانی کارمندان با تعهد سازمانی و مؤلفه‌های تعهد عاطفی و تعهد تکلیفی آن رابطه مثبت و معنادار دارد، اما با مؤلفه تعهد مستمر رابطه‌ای مثبت و معنادار ندارد. طالقانی و همکاران در (۱۳۸۸) تأثیر حمایت ادراک شده از سوی سازمان بر تعهد کارمندان و عملکرد سازمانی را در شعب بانک ملت شهر تهران بررسی کردند. در پژوهشی دیگر باقرسلیمی و همکاران (۱۳۸۹) "نقش رهبری خدمتگزار در ارتقای اعتماد سازمانی، مبتنی بر نظرات کارکنان را در سازمان امور مالیاتی استان گیلان" به انجام رساندند.

ریمت و دینی (۲۰۱۳) در مطالعه ای تحت عنوان "سفیران برند شهروندی" به این نتیجه رسیدند که اجرای برنامه سفیرسازی منجر به ایجاد اثرات مثبت درک شده بر روی سفیران می‌شود. مطالعه‌ای دیگر تحت عنوان "ارتباط بازاریابی سفیران برند لوازم آرایشی و بهداشتی استرالیا" توسط الون در سال (۲۰۱۲) انجام شده است، که هدف آن بررسی ارتباط بازاریابی سفیران برند لوازم آرایشی و بهداشتی در داخل استرالیا است. سینگ نیز در سال (۲۰۱۰) موضوع سفیران برند را در شرکت‌های مخابراتی هند بررسی کرده است. کینگ در سال (۲۰۱۰) در مقاله‌ای با عنوان "واکنش کارمندان صنعت گردشگری و توریست به مدیریت برند داخلی" مدلی را ارائه داد که شامل انتشار دانش برند، وضوح نقش، تعهد به برند و رفتار حمایتی از برند است. کینگ<sup>۱</sup> و گریس<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) در مطالعه خود به بررسی ارزش ویژه برند بر مبنای کارمندان پرداختند. همچنین کینگ و گریس در سال (۲۰۱۰) در مقاله دیگری از طریق سنجش میزان رضایت کارمندان، ماندگاری با برند، رفتارهای شهروندی برند و تبلیغات شفاهی کارمندان از برند، ارزش ویژه برند را بر مبنای کارمندان مورد سنجش قرار دادند.

در مقاله‌ای دیگر تحت عنوان "ارزش ویژه برند از دید کارمند: مقیاس توسعه و تایید اعتبار"، کینگ و همکاران (۲۰۱۲) مدلی ارائه دادند که شامل مولفه‌های تعهد به برند، وضوح نقش، ارزش ویژه برند از دید کارمند است. بامگارث<sup>۳</sup> و اشمیت<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) ارزش ویژه برند درون سازمانی و ارتباط آن با ارزش ویژه برند بر مبنای مشتریان را در بازار و سازمان‌های صنعتی مورد بررسی قرار دادند که از نتایج این پژوهش می‌توان به تأثیر مثبت میزان دانش برند بر ارزش ویژه برند درون سازمانی اشاره کرد. کوان (۲۰۱۳) در مطالعه خود کوان به این نتیجه رسید که بین عوامل تشکیل دهنده ارزش ویژه برند از دید کارمندان (که شامل دانش برند، وضوح نقش و تعهد به برند است) ارتباط معناداری وجود دارد. ارکمن<sup>۵</sup> و هانسر<sup>۶</sup> (۲۰۱۴) در مقاله "ارتباط بین تعهد به برند و رفتار شهروندی کارمندان خطوط هوایی: نقش اعتماد"، رابطه بین تعهد به برند و اعتماد را بر رفتار شهروندی برند مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد.

## مبانی نظری

### سفیران برند

اصطلاح سفیر برند معمولاً مترادف با عباراتی همچون طرفداران برند، سخنگویان تبلیغاتی، انجیل مشتری و مدل‌های تبلیغاتی است. سفیران برند اغلب برای ایفای نقش‌های مهم بازاریابی، از

<sup>1</sup> King

<sup>2</sup> Grace

<sup>3</sup> Baumgarth

<sup>4</sup> Schmidt

<sup>5</sup> Erkmen

<sup>6</sup> Hancer

قبیل پذیرش موثر محصول و ایجاد آگاهی از برند به کار گرفته شده‌اند. نقش سفیران برند ارائه آموزش، به اشتراک گذاری تجربه و ایجاد رابطه با مشتریان است، که در نتیجه باعث افزایش اعتماد مشتریان، به حداقل رساندن خطر درک شده و ایجاد آشنایی و مشارکت با آنها می‌شود. از دیگر نقش‌های سفیران برند کمک به مشتری در طول فرایند تصمیم‌گیری، از جمله: تشخیص مشکل، بازیابی اطلاعات، ارزیابی گزینه‌های جایگزین و انتخاب محصول است (الون، ۲۰۱۲). سفیر برند سخنگوی مثبت سازمان شناخته شده و به عنوان یک عامل داخلی یا خارجی برای افزایش فروش محصول، خدمات پس از فروش و ایجاد آگاهی برند منصوب شده است (ژئونگ و همکاران، ۲۰۱۳). ارتقای محصول از طریق سفیر برند می‌تواند ارزش ویژه برند را افزایش دهد (سینگ، ۲۰۱۰). در سازمان‌ها سفیران برند کارمندانی هستند که می‌توانند تجربه ایده آلی را برای مشتریان به ارمغان بیاورند. این سفیران برای ارائه خدمات به مشتریان، دانش، مهارت، توانایی و انگیزه بالایی دارند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که استخدام کارمندانی که وعده برند را به مشتریان ارائه می‌دهند، اهرمی قوی برای وفاداری مشتری است.

### ارزش ویژه برند از دیدگاه کارمندان<sup>۱</sup>

ارزش ویژه برند بر مبنای کارمندان را می‌توان به صورت تأثیر اضافه برندسازی درون سازمانی بر رفتار و نگرش کارمندان تعریف کرد (حسینی و همکاران، ۱۳۹۲). همچنین ارزش ویژه برند از دید کارمندان به عنوان ارزشی که برند از طریق تأثیر بر روی نگرش‌ها و رفتارهای کارمندان یک شرکت فراهم می‌کند، تعریف می‌شود. این ارزش زمانی رو به افزایش است که، رفتار کارمندان با هویت برند همسو باشد و آنها مشتاقانه به برقراری ارتباط مکرر با برند و ذینفعان داخلی و خارجی تمایل داشته باشند (سیپورن پرادیچای<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۷). در مقاله حسینی و همکاران (۱۳۹۲) بازخورد از کارمندان، ارتباطات درونی و میزان برندگرایی سازمان بر ارزش ویژه برند از دید کارمندان اثر دارد. تمایل به ایجاد ارزش ویژه برند بر مبنای کارمندان در دیدگاه مدیریت برند داخلی تعبیه شده است که مزایایی برای سازمان در بر دارد و در نهایت به اثربخشی و موفقیت کلی سازمان کمک می‌کند (کینگ و گریس، ۲۰۱۰).

### دانش درک شده کارمند از برند<sup>۳</sup>

دانش درک شده کارمندان از برند، به عنوان اینکه تا چه حد کارمندان درک می‌کنند که آنها به عنوان نماینده برند شناخته شده‌اند و همچنین حدی که آنها قادرند وعده برند را به مشتریان خود ارائه دهند، تعریف شده است (ژئونگ و همکاران، ۲۰۱۳). در مقاله کیمپاکورن و توکور (۲۰۰۹)،

<sup>۱</sup> Employee Brand Equity

<sup>۲</sup> Supornpraditchai

<sup>۳</sup> Employee Perceived Brand Knowledge

باتینه<sup>۱</sup> و الفاله<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) و همچنین ژئونگ و کینگ (۲۰۱۳) رابطه بین دانش درک شده کارمندان و تعهد به برند بررسی شده است. در مطالعه کینگ (۲۰۱۰) دانش برند بر تعهد کارمندان به برند تاثیرگذار است. کوان نیز در سال (۲۰۱۳) به این نتیجه رسید که بین دانش درک شده کارمند از برند و تعهد او به برند رابطه معناداری وجود دارد. بامگراث و اشمیت (۲۰۱۰) و ژئونگ و همکاران (۲۰۱۳) نیز رابطه بین دانش درک شده کارمند از برند را بر ارزش ویژه برند از دید آنها مورد مطالعه قرار داده اند. بر این اساس فرضیه‌های زیر ارائه شده‌اند:

**فرضیه ۱)** دانش درک شده کارمندان از برند بر تعهد آنها به برند تاثیر دارد.

**فرضیه ۲)** دانش درک شده کارمندان بر ارزش ویژه برند از دید آنها تاثیر دارد.

### اهمیت درک شده کارمند از برند<sup>۳</sup>

کارمندان نیاز دارند که ضرورت انجام کار خود را درک کنند. اهمیت درک شده کارمند از برند به عنوان حدی است که کارمند درک می‌کند موفقیت برند برای موفقیت سازمان اهمیت دارد (ژئونگ و همکاران، ۲۰۱۳). در مطالعه ژئونگ و کینگ (۲۰۱۳) ارتباط بین اهمیت درک شده بر تعهد بررسی شده است. همچنین در بررسی انجام شده توسط ژئونگ و همکارانش (۲۰۱۳) اهمیت درک شده کارمند از برند توانسته است بر تعهد به برند و ارزش ویژه برند از دید کارمندان تاثیر بگذارد. ژئونگ در سال (۲۰۱۴) نیز در مطالعه خود رابطه بین اهمیت درک شده کارمندان از برند و ارزش ویژه برند از دید کارمندان را بررسی کرده است. بنابراین طبق این بحث فرضیات زیر ارائه شده اند:

**فرضیه ۳)** اهمیت درک شده کارمندان از برند بر تعهد آنها به برند تاثیر گذار دارد.

**فرضیه ۴)** اهمیت درک شده کارمندان از برند بر ارزش ویژه برند از دید آنها تاثیر دارد.

### نقش ارتباطی درک شده کارمند از برند<sup>۴</sup>

نقش ارتباطی درک شده به حدی گفته می‌شود که کارمندان درک می‌کنند تا چه اندازه نقش آنها برای موفقیت سازمانشان مهم است. به احتمال زیاد، زمانی که کارمندان درک می‌کنند که نقش آنها برای برند و موفقیت سازمان قابل توجه است، تلاش زیادی برای ساختن برندشان سرمایه گذاری می‌کنند. در صنعت هتلداری برای ایجاد ارتباط کارمندان و برند، این مسئله که کارمندان نقش خود را در ارائه وعده برند به مشتریان درک کنند، اهمیت دارد (ژئونگ و همکاران، ۲۰۱۳). ژئونگ و کینگ (۲۰۱۳) ارتباط با برند را مهمترین عاملی که توانسته بر روی تعهد به برند تاثیر

<sup>1</sup> Bataineh

<sup>2</sup> Alfalah

<sup>3</sup> Employee Perceived Brand Importance

<sup>4</sup> Employee Perceived Brand Role Relevance

بگذارد، دانسته‌اند. در مطالعه دیگری از ژئونگ و همکاران (۲۰۱۳) نیز نقش ارتباطی درک شده کارمند از برند بر تعهد و ارزش ویژه برند از دید کارمندان تاثیر دارد. بر همین اساس زمانی که کارمندان ارتباط بین خود و برندشان را درک می‌کنند به احتمال زیاد بیشتر خود را وقف برندشان می‌کنند و ارزش ویژه برند را درک می‌کنند (ژئونگ و کینگ، ۲۰۱۳). بر همین اساس فرضیات زیر ارائه شده‌اند:

**فرضیه ۵)** نقش ارتباطی درک شده کارمندان از برند بر تعهد آنها به برند تاثیر دارد.

**فرضیه ۶)** نقش ارتباطی درک شده کارمندان از برند بر ارزش ویژه برند از دید آنها تاثیر دارد.

### اعتماد<sup>۱</sup>

به میزانی که یک شخص در تبادل با سازمان و یا همکارانش، به صداقت و اعتبار آنها اعتماد دارد، تعریف می‌شود (ارکمن و هانسر، ۲۰۱۴). اعتماد در ایجاد یک رابطه قدرتمند بین کارمند و مدیر تاثیر زیادی دارد، چرا که بدون پایه و اساسی از اعتماد در زمینه‌های کاری، روابط اجتماعی نمی‌تواند شکل بگیرد (ناکاته<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). همچنین اعتماد به افراد کمک می‌کند که در رابطه خود با دیگران متعهد باشند. ژئونگ و کینگ (۲۰۱۳)، ارکمن و هانسر (۲۰۱۴)، خنیفر و همکاران (۱۳۸۸) و علیجانپور و همکاران (۱۳۹۲) در مطالعه خود ارتباط بین اعتماد و تعهد به برند را بررسی کرده‌اند. داشتن اعتماد و اطمینان نسبت به سازمان، به افراد کمک می‌کند تا به یک رابطه متعهد شوند. اعتماد عاملی مهم جهت افزایش تعهد و افزایش ارتباطات در زمینه برندسازی است. بنابراین این استدلال منطقی است که اعتماد کارمندان به برند ممکن است تعهد و دلبستگی آنها را به برند افزایش دهد (ارکمن و هانسر، ۲۰۱۴). در نتیجه بر اساس این بحث فرضیه زیر ارائه شده است:

**فرضیه ۷)** اعتماد کارمندان به برند بر تعهد آنها به برند تاثیر دارد.

### وضوح نقش<sup>۳</sup>

وضوح نقش می‌تواند به عنوان میزان ابهام یا تعارضی که در نقش وجود دارد تعریف شود. افراد ترجیح می‌دهند که در یک محیط شفاف و روشن فعالیت کنند تا از نقش خود و انتظارات مافوقشان آگاهی داشته باشند (آذرپیرا<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). کارمندانی که نقششان واضح و روشن است نسبت به سازمان احساس تعلق بیشتری دارند (کوان، ۲۰۱۳). کوان در سال (۲۰۱۳) وضوح نقش، دانش درک شده کارمند و تعهد به برند را سه فاکتور برای ارزش ویژه برند از دید کارمندان می‌داند که نتایج آماری حاصل از رابطه آنها نیز معنادار بوده است. کینگ و گریس (۲۰۱۰)، کینگ و همکاران

<sup>۱</sup> Brand Confidence

<sup>۲</sup> Nakate

<sup>۳</sup> Role Clarity

<sup>۴</sup> Azarpira

(۲۰۱۲) نیز رابطه بین وضوح نقش و ارزش ویژه برند از دید کارمندان را مورد بررسی قرار داده‌اند. با توجه به این بحث فرضیه زیر ارائه شده است:  
**فرضیه ۸)** وضوح نقش کارمندان بر ارزش ویژه آنها از برند تاثیر دارد.

### تعهد به برند<sup>۱</sup>

بورمن<sup>۲</sup> و زیپلین<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) تعهد برند را به عنوان میزان دل‌بستگی روانی کارمندان به برند، که تمایل آنها به تلاش اضافه برای رسیدن به اهداف سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد تعریف می‌کنند. تعهد مهمترین معیار در تعیین ارزش ویژه برند است. در این مفهوم در برندسازی داخلی، تعهد منجر به وفاداری رفتاری کارمندان و دل‌بستگی نگرشی آنها می‌شود. به این دلایل در بسیاری از مطالعات برندسازی، تعهد به عنوان یک متغیر کلیدی در سنجش ارزش ویژه برند کارمند است (کوان، ۲۰۱۳). در مطالعه ژئونگ و همکاران (۲۰۱۳) تعهد کارمند به برند بر ارزش ویژه برند از دید کارمندان تاثیر دارد. در این مطالعه تعهد کارمندان به برند به عنوان دل‌بستگی روانی کارمندان یا حس تعلق آنها به سازمان تعریف شده است، که به گونه‌ای جدایی ناپذیر با ارزش ویژه برند از دیدگاه کارمندان مرتبط است. کینگ و گریس (۲۰۱۰)، کینگ و همکاران (۲۰۱۲)، ژئونگ و همکاران (۲۰۱۳) و بامگراث و اشمیت (۲۰۱۰) رابطه بین تعهد و ارزش ویژه برند از دید کارمندان را بررسی کرده‌اند. به این ترتیب، فرضیه این است:  
**فرضیه ۹)** تعهد کارمندان به برند بر ارزش ویژه آنها از برند تاثیر دارد.

### تایید برند<sup>۴</sup>

کارمندان خط مقدم، با مشتریان تماس مستقیم دارند و رابط بین مشتریان و برند خود هستند. تبلیغات شفاهی کارمندان به عنوان ارتباط غیررسمی و بین فردی یک رابط (کارمند) و گیرنده خدمت (مشتری)، تعریف می‌شود. از آنجایی که تبلیغات شفاهی کارمندان می‌تواند به صورت مثبت یا منفی باشد، این ارتباط می‌تواند در شکست یا موفقیت برند نقش زیادی داشته باشد. در رابطه با تبلیغات شفاهی، کارمندان انتخاب می‌کنند که در مورد سازمان صحبت کنند (صدای کارمند) و یا ساکت بمانند. به احتمال زیاد کارمندانی که از سازمان خود راضی هستند، به شیوه‌ای مثبت از سازمان خود حمایت می‌کنند (هریس<sup>۵</sup> و اگبانا<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳). در این مطالعه تایید برند به عنوان حدی

<sup>1</sup> Brand Commitment

<sup>2</sup> Burmann

<sup>3</sup> Zeplin

<sup>4</sup> Brand Endorsement

<sup>5</sup> Harris

<sup>6</sup> Ogbonna



که یک کارمند تمایل دارد در مورد سازمان (برند) خود چیزهای مثبتی بگوید یا آن را به دیگران توصیه کند، تعریف می‌شود (کینگ و همکاران، ۲۰۱۲).  
فرضیه ۱۰) ارزش ویژه کارمندان از برند بر تایید برند توسط آنها تاثیر دارد.

### ماندگاری با برند<sup>۱</sup>

ماندگاری کارمند با برند به عنوان قصد کارمند، برای ماندن با سازمان (برند) در آینده تعریف می‌شود (کینگ و همکاران، ۲۰۱۲). در روزگار متلاطم امروز، ماندگاری عاملی مهم است که علاقه سازمان‌ها را به حفظ ارتباط و تعامل با کارمندان افزایش داده است. تا زمانی که کارمندان درک کنند که برای موفقیت سازمانشان مهم هستند، می‌توان انتظار افزایش ماندگاری آنها را داشت (دابک<sup>۲</sup> و پاتلی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). ماندگاری کارمندان با سازمان همچنین به این معنا است که دیدگاه‌های شخصی و سازمانی با اهداف و سیستم‌های ارزشی افراد همسو هستند و بنابراین، به احتمال زیاد کارمندان در سازمان می‌مانند و در نهایت برای انجام کار سخت‌تر در سازمان آمادگی دارند (کینت<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۹).

فرضیه ۱۱) ارزش ویژه کارمندان از برند بر ماندگاری آنها با برند تاثیر دارد.

### رفتار مطابق با برند<sup>۵</sup>

رفتار مطابق با برند، جزء اصلی موفقیت برندسازی داخلی است (کینگ و همکاران، ۲۰۱۲). تحقق وعده برند در خدمات، به رفتار مطابق کارمند در طول تعامل با مشتری متکی است، در نتیجه رفتارهای مطابق با برند، هسته اصلی فعالیت‌های برندسازی داخلی است (ارکمن و هانسر، ۲۰۱۴). با توجه به گفته کینگ و همکاران (۲۰۱۲) از طریق حفظ کارمندان مولدی که به طور مداوم رفتارهای مطابق با برند از خود نشان می‌دهند، به احتمال زیاد موفقیت برند خدماتی افزایش خواهد یافت.

فرضیه ۱۲) ارزش ویژه کارمندان از برند بر تطابق رفتار کارمندان با برند تاثیر دارد.

<sup>1</sup> Brand Allegiance

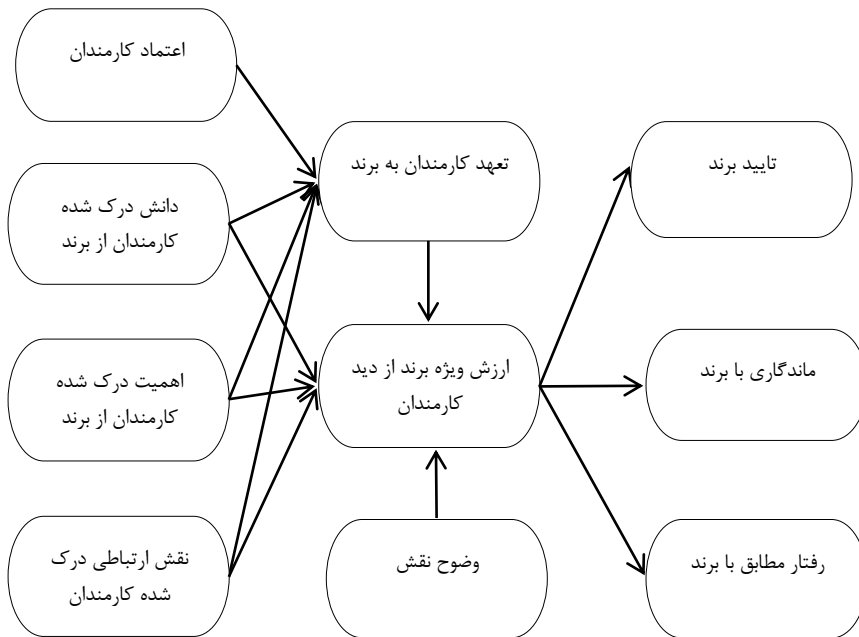
<sup>2</sup> Dabke

<sup>3</sup> Patole

<sup>4</sup> Kyndt

<sup>5</sup> Brand Consistent Behavior

با توجه به فرضیه‌های فوق‌الگوی مفهومی پژوهش به شرح زیر ارائه می‌شود:



شکل (۱): الگوی مفهومی پژوهش

### روش شناسی تحقیق

روش تحقیق پژوهش حاضر در زمره پژوهش‌های پیمایشی و همبستگی - علی قرار می‌گیرد. همچنین این پژوهش از آن جهت که به بررسی داده‌های مرتبط با برهه‌ای از زمان می‌پردازد، از نوع پژوهش‌های مقطعی است. در این مطالعه، داده‌های مورد نیاز با استفاده از روش نمونه‌گیری اتفاقی و با استفاده از یک پرسشنامه در قالب مقیاس پنج رتبه‌ای لیکرت (۱= بسیار کم تا ۵= بسیار زیاد) تنظیم شده و با توجه به سه هتل پنج ستاره چمران، پرسپولیس و همای شیراز، از کارمندان این هتل‌ها که ۴۵۰ نفر بوده‌اند، جمع‌آوری شده است. در این مطالعه از جدول مورگان و فرمول کوکران برای تعیین حجم نمونه استفاده شده است که مطابق با آنها ۲۴۶ پرسشنامه توسط کارمندان این هتل‌ها تکمیل شد. در این پژوهش ابزار گردآوری اطلاعات، در قالب پرسشنامه است که شامل اطلاعات عمومی، ۳۰ سوال به صورت طیف پنج تایی لیکرت و یک سوال باز است.

جدول (۱): متغیرهای مورد بررسی در پژوهش (تعداد سوالات، آلفای کرونباخ و منابع)

منبع	آلفای کرونباخ	گویه	متغیر
ارکمن و هانسر (۲۰۱۴)	. /۸۱	۳	اعتماد کارمندان
ژئونگ و کینگ (۲۰۱۳)	. /۷۹	۶	دانش درک شده کارمندان از برند
ژئونگ و کینگ (۲۰۱۳)	. /۷۲	۲	اهمیت درک شده کارمندان از برند
ژئونگ و کینگ (۲۰۱۳)	. /۸۴	۳	نقش ارتباطی درک شده کارمندان
کینگ و همکاران (۲۰۱۲)	. /۷۴	۳	تعهد کارمندان به برند
کینگ و همکاران (۲۰۱۲)	. /۷۶	۳	ارزش ویژه کارمندان از برند
کوان (۲۰۱۳)	. /۸۲	۳	وضوح نقش
ژئونگ و همکاران (۲۰۱۳)	. /۸۲	۲	تایید برند
ژئونگ و همکاران (۲۰۱۳)	. /۷۸	۲	ماندگاری با برند
ژئونگ و همکاران (۲۰۱۳)	. /۸۵	۳	رفتار مطابق با برند
	۰/۷۹	۳۰	کل گویه‌ها

منبع: محاسبات تحقیق حاضر

### یافته‌های پژوهش

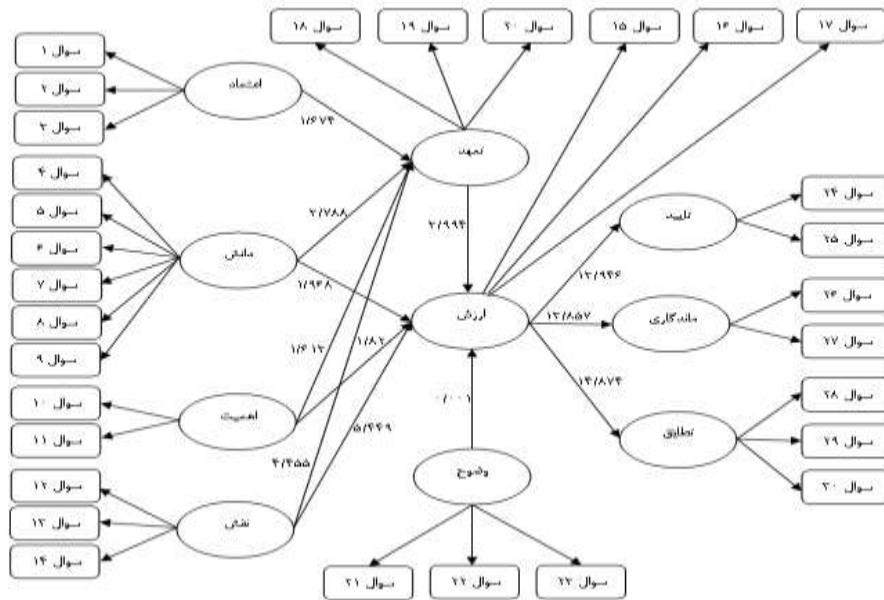
در این بخش سعی شده است تا ضمن مطالعه سیمای کلی آزمودنیها، تحلیل‌های آماری حاصل از الگوی معادلات ساختار یافته و همچنین آزمون فرضیه‌های تحقیق تشریح و تبیین گردد.

جدول (۲): سیمای آزمودنی‌ها (یافته‌ها بر اساس درصد پاسخ دهندگان)

درصد	سطوح	متغیر	درصد	سطوح	متغیر
۴۳/۹	۵ <=	تجربه	۱/۴	۲۰ <=	سن
۲۶/۲	۶ - ۱۰		۳۷/۶	۲۱ - ۳۰	
۱۷/۲	۱۱ - ۱۵		۳۸/۰	۳۱ - ۴۰	
۵/۴	۱۶ - ۲۰		۱۸/۱	۴۱ - ۵۰	
۴/۵	۲۱ - ۲۵		۵/۰	۵۰ >	
۲/۷	۲۶ >		۴۸/۰	زن	جنسیت
۵۸/۸	خدمه	سمت	۵۲/۰	مرد	
۲۹/۰	مهماندار		۳/۲	پاره وقت	وضعیت کار
۱۱/۳	سرپرست		۵۲/۹	نیمه وقت	
۰/۹	مدیران میانی		۴۳/۹	تمام وقت	

منبع: محاسبات تحقیق حاضر

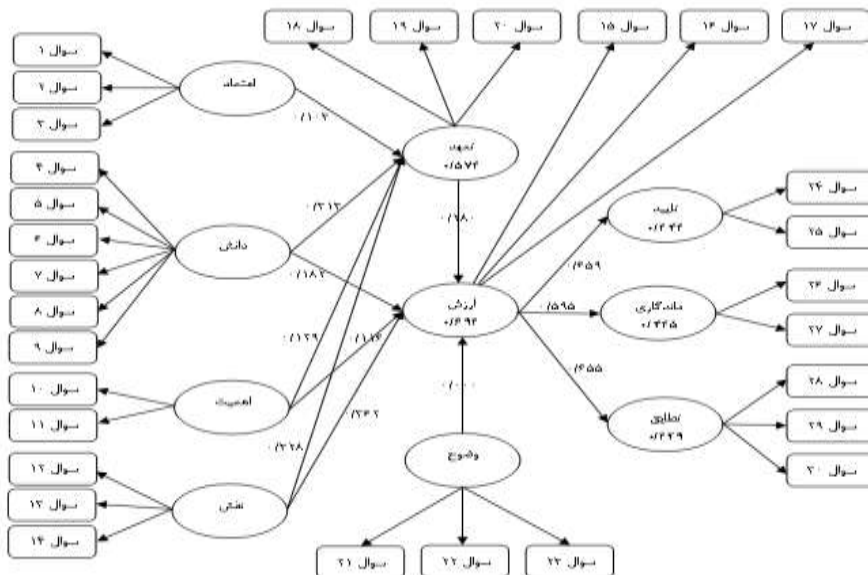
الگوی مفهومی پژوهش به کمک روش حداقل مربعات جزئی و آزمون همبستگی - علی بین متغیرها به وسیله نرم افزار اسمارت پی ال اس نسخه ۲ تحلیل شد. الگوی آزمون شده در ادامه آمده است، و مقادیر t برای تمامی مسیرها در شکل ۲ آورده شده است.



شکل (۲): ضرایب تی

منبع: محاسبات تحقیق حاضر

در شکل ۳، متغیرهای آشکار و پنهان و همچنین ضرایب مسیر نشان داده شده است.



شکل (۳): ضرایب استاندارد

منبع: تحقیق حاضر

در جدول شماره ۳، بارعاملی متغیرها آورده شده است.

جدول (۳): بار عاملی متغیرها

متغیر	سوالات	بار عاملی	متغیر	سوالات	بار عاملی	
اعتماد	سوال ۱	۰/۸۳	تعهد	سوال ۱۸	۰/۵۹	
	سوال ۲	۰/۸۵		سوال ۱۹	۰/۸۳	
	سوال ۳	۰/۸۲		سوال ۲۰	۰/۸۳	
دانش درک شده	سوال ۴	۰/۶۹	وضوح نقش	سوال ۲۱	۰/۸۷	
	سوال ۵	۰/۶۷		سوال ۲۲	۰/۸۸	
	سوال ۶	۰/۷۹		سوال ۲۳	۰/۸۶	
	سوال ۷	۰/۷۳	تایید برند	سوال ۲۴	۰/۹۱	
	سوال ۸	۰/۷۲		سوال ۲۵	۰/۹۱	
	سوال ۹	۰/۶۹	ماندگاری	سوال ۲۶	۰/۸۷	
سوال ۱۰	۰/۸۹	سوال ۲۷		۰/۸۱		
نقش ارتباطی درک شده	سوال ۱۱	۰/۹۱	رفتار مطابق با برند	سوال ۲۸	۰/۸۷	
	سوال ۱۲	۰/۸۴		سوال ۲۹	۰/۸۴	
سوال ۱۳	۰/۷۸	سوال ۱۴				۰/۸۷
سوال ۱۴	۰/۸۷	سوال ۱۵				۰/۷۷
ارزش ویژه برند از دید کارمندان	سوال ۱۵	۰/۷۷		سوال ۳۰	۰/۸۷	
	سوال ۱۶	۰/۸۰				سوال ۱۷

منبع: تحقیق حاضر

در جدول ۴، پایایی و روایی الگوی اندازه‌گیری برای متغیرهای پژوهش آمده است، که نتایج آن پایایی و روایی مناسبی را برای سوال‌های پژوهش نشان می‌دهد.

جدول (۴): پایایی مرکب و روایی همگرا

متغیر	AVE	پایایی مرکب	آلفای کرونباخ
اعتماد	۰/۶۹۸	۰/۸۷۴	۰/۸۱
دانش درک شده کارمندان از برند	۰/۵۲۲	۰/۸۶۷	۰/۷۹
اهمیت درک شده کارمند از برند	۰/۸۱۳	۰/۸۹۷	۰/۷۲
نقش ارتباطی درک شده کارمند از برند	۰/۷۰	۰/۸۷۴	۰/۸۴
وضوح نقش	۰/۷۶۱	۰/۹۰۵	۰/۸۲
تعهد به برند	۰/۵۷۹	۰/۸۰	۰/۷۴
ارزش ویژه برند از دید کارمندان	۰/۶۱۴	۰/۸۲۶	۰/۷۶
تایید برند	۰/۸۴۱	۰/۹۱۴	۰/۸۲
ماندگاری با برند	۰/۷۱۱	۰/۸۳۱	۰/۷۸
رفتار مطابق با برند	۰/۷۵۲	۰/۹۰	۰/۸۵

منبع: تحقیق حاضر

جدول ۵ ضرایب تاثیر برآورد شده برای روابط تدوین شده در الگو و نیز معناداری این ضرایب را نشان می‌دهد. بر این اساس می‌توان در رابطه با رد یا تایید فرضیه‌ها تصمیم‌گیری کرد.

جدول (۵): بررسی معناداری ضرایب تاثیر برآورد شده و آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	t- value	ضریب تاثیر	رابطه مورد بررسی	فرضیه
رد	۱/۶۷۴	۰/۱۰۳	اعتماد کارمندان به برند ← تعهد	۱
تایید	۳/۷۸۸	۰/۳۱۳	دانش درک شده کارمندان از برند ← تعهد	۲
رد	۱/۶۱۳	۰/۱۲۹	اهمیت درک شده کارمند از برند ← تعهد	۳
تایید	۴/۴۵۵	۰/۳۲۸	نقش ارتباطی درک شده کارمند ← تعهد	۴
تایید	۱/۹۶۸	۰/۱۸۲	دانش درک شده کارمند ← ارزش ویژه کارمند	۵
رد	۱/۸۲۰	۰/۱۱۶	اهمیت درک شده کارمند ← ارزش ویژه کارمند	۶
تایید	۵/۴۴۹	۰/۳۶۲	نقش ارتباطی درک شده ← ارزش ویژه کارمند	۷
تایید	۳/۹۹۴	۰/۲۸۰	تعهد کارمندان به برند ← ارزش ویژه کارمند	۸
رد	۰/۰۰۱	۰/۰۰۰	وضوح نقش ← ارزش ویژه کارمند	۹
تایید	۱۳/۹۴۶	۰/۶۵۹	ارزش ویژه برند از دیدگاه کارمند ← تایید برند	۱۰
تایید	۱۲/۸۵۷	۰/۵۹۵	ارزش ویژه برند از دید کارمند ← ماندگاری	۱۱
تایید	۱۴/۸۷۴	۰/۶۵۵	ارزش ویژه برند از دید کارمند ← رفتار مطابق	۱۲

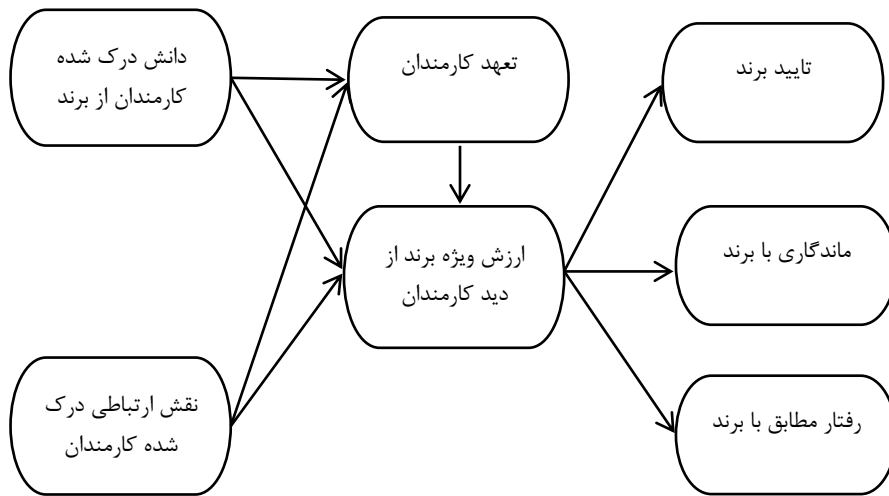
منبع: محاسبات تحقیق حاضر

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

فرضیه نخست با این پیام که دانش درک شده کارمندان از برند بر تعهد آنها به برند اثر دارد، تایید شد. این نتیجه با مطالعه کوان (۲۰۱۳) و کینگ (۲۰۱۰) مشابهت دارد، اما نتایج به دست آمده از تحلیل این فرضیه با نتایج مطالعه ژئونگ و کینگ (۲۰۱۳)، کیمپاکورن و توکور (۲۰۰۹)، ژئونگ و همکاران (۲۰۱۳) و ژئونگ و کینگ (۲۰۱۳) متفاوت است. در آزمون فرضیه دوم به بررسی تاثیر دانش درک شده کارمندان از برند بر ارزش ویژه برند از دید آنها پرداخته شده بود، که تایید شد. این نتیجه با مطالعه ژئونگ و همکاران در سال (۲۰۱۳) و بامگراث و اشمیت (۲۰۱۰) مشابهت دارد. در فرضیه سوم مشخص شد که اهمیت درک شده کارمندان از برند نتوانسته است بر تعهد آنها تاثیرگذار باشد. این نتیجه با مطالعه ژئونگ و کینگ (۲۰۱۳) مشابهت و با ژئونگ و همکاران (۲۰۱۳) تفاوت دارد. در فرضیه چهارم پژوهش مشخص شد که اهمیت درک شده کارمندان از برند نیز نتوانست بر ارزش ویژه برند از دیدگاه آنها تاثیرگذار باشد. این نتیجه با مطالعه ژئونگ و همکاران در سال (۲۰۱۳) مشابهت دارد.

فرضیه پنجم نیز با این پیام که نقش ارتباطی درک شده کارمندان از برند تاثیر مثبت و معناداری بر تعهد آنها به برند دارد، تایید شد. ژئونگ و کینگ (۲۰۱۳) و همچنین ژئونگ و همکاران (۲۰۱۳) نیز به نتایج مشابه دست یافتند. از سوی دیگر یافته‌ها حاکی از تایید فرضیه ششم با مطالعه ژئونگ و همکاران (۲۰۱۳) متفاوت است. در بررسی فرضیه هفتم مشخص شد که اعتماد کارمندان به برند بر تعهد آنها به برند تاثیر ندارد. این نتیجه با مطالعه خنیفر و همکاران (۱۳۸۸) و ژئونگ و کینگ در سال (۲۰۱۳) مشابهت و با پژوهش علیجانپور و همکاران (۱۳۹۲) و همچنین ارکمن و هانسر (۲۰۱۴) تفاوت دارد. بررسی فرضیه هشتم نیز با این پیام که وضوح نقش بر ارزش ویژه برند از دید کارمندان تاثیرگذار است، تایید نشد، که با مطالعه کینگ و همکاران (۲۰۱۲) و کینگ و گریس (۲۰۱۰) متفاوت است. در بررسی فرضیه نهم مشخص شد که تعهد تاثیر مثبت و معناداری بر ارزش ویژه برند از دید کارمندان دارد. این نتیجه با مطالعه کینگ و گریس (۲۰۱۰)، بامگراث و اشمیت (۲۰۱۰) و کینگ و همکاران (۲۰۱۲) مشابهت دارد. در فرضیه دهم و یازدهم پژوهش نیز ارزش ویژه برند از دیدگاه کارمندان بر تایید برند و ماندگاری آنها با برند اثر داشت. فرضیه آخر هم مشخص ساخت که ارزش ویژه برند از دید کارمندان تاثیر مثبت و معناداری بر رفتار مطابق با برند توسط آنها دارد. با توجه به نتایج آزمون فرضیه‌ها، پیشنهادات زیر به مدیران این هتل‌های پنج ستاره شیراز ارائه می‌شود:

- دادن اطلاعات لازم به هریک از کارمندان باعث می‌شود احساس کنند ماموریتی به آنها محول شده که در پی آن سعی در همسویی تمایلات و خواسته‌های خود با هتل دارند و در نتیجه منجر به کمتر شدن غیبت و ترک خدمت توسط آنها می‌شود و انگیزه درونی و احساس تعلق آنها به برند این هتل‌ها افزایش می‌یابد.
- مدیران این هتل‌ها باید با کارمندان تعامل بیشتری داشته باشند و از طریق همسو کردن اهداف سازمان با سیستم ارزشی کارمندان، باعث ماندگاری آنها شوند.
- گذاشتن برنامه‌های توجیهی برای کارمندان و توضیح اینکه تا چه اندازه عملکرد و رفتارشان در موفقیت برند این هتل‌ها تاثیر دارد، می‌تواند باعث احساس دلبستگی کارمندان به هتل شود.
- مدیران این هتل‌ها نباید شغل کارمندان خود را پایین‌تر از مشتریان ببینند بلکه باید بر این باور باشند که تنها کارمندان با شخصیت هستند که می‌توانند خدماتی درخور و ارزشمند را به مشتریان با ارزش هتل ارائه کنند، بنابراین تلاش برای ایجاد ارزش‌های شخصیتی و اجتماعی کارمندان، تشویق و دادن پاداش در مقابل سایرین به کسانی که رفتار مطابق با برند هتل داشته اند، می‌تواند باعث افزایش ارزش ویژه برند از دید کارمندان شود.
- مستندسازی تجربه‌های موفق کارمندان در راستای بهبود و ارتقای فرآیندهای مرتبط با هتلداری باعث افزایش دانش درک شده کارمندان از برند این هتل‌های پنج ستاره شیراز می‌شود.



شکل (۴): مدل نهایی پژوهش

منبع: تحقیق حاضر

در نهایت به محققان آتی پیشنهاد می‌شود که با استفاده از دیگر روش‌های جمع آوری داده مانند روش مشاهده و مصاحبه، رفتار کارمندان را بسنجند و الگوی مفهومی پژوهش را در سازمان‌های دیگر آزمون کرده و نتایج این پژوهش‌ها را با یکدیگر مقایسه نمایند. محققان میتوانند متغیرهای دیگری همچون رفتار شهروندی کارمندان و درگیری با برند را در مدل پژوهش خود در نظر بگیرند. همچنین پیشنهاد میشود متغیرهای تعدیل گر مختلفی در مدل بررسی شوند.



## منابع

۱. باقرسلیمی، سعید؛ رضایی کلیدبری، حمیدرضا و حسن پور، اکبر (۱۳۸۹). نقش رهبری خدمتگزار در ارتقای اعتماد سازمانی مبتنی بر نظرات کارکنان سازمان امور مالیاتی استان گیلان، **مجله مدیریت توسعه و تحول**، شماره ۵: ۳۰-۲۳.
۲. حسینی، سید یعقوب؛ موسوی، سید عباس و ضیایی بیده، علیرضا (۱۳۹۲). ارائه مدلی جهت تبیین ارزش ویژه برند بر مبنای کارمندان در بیمه‌های بازرگانی استان یزد، **فصلنامه علمی پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین**، سال ۳، شماره اول، شماره پیاپی (۸): ۱۶-۱.
۳. خنیفر، حسین؛ مقیمی، سیدمحمد، جندقی، غلامرضا و زروندی، نفیسه (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین مؤلفه‌های اعتماد و تعهد سازمانی کارکنان (در سازمان‌های جهاد کشاورزی و آموزش و پرورش استان قم)، **نشریه مدیریت دولتی**، دوره ۱، شماره ۱۸: ۳-۲.
۴. طالقانی، غلامرضا؛ دیواندری، علی و شیرمحمدی، ملیکا (۱۳۸۸). تأثیر حمایت ادراک شده از سوی سازمان بر تعهد کارکنان و عملکرد سازمانی: مطالعه ای در شعب بانک ملت شهر تهران، **فصلنامه علوم مدیریت ایران**، سال ۴، شماره ۱۶۶: ۲۵-۱.
۵. علیجانپور، مرضیه؛ دوستی، مرتضی و علیجانپور، محبوبه (۱۳۹۲). رابطه میان تعهد سازمانی و اعتماد سازمانی کارکنان، **تازه‌های علوم کاربردی ورزش**، دوره ۱، شماره ۴، ۵۲-۴۵.
۶. هادیزاده مقدم، اکرم؛ جمالی، شهرام و رضایی، مرتضی (۱۳۹۱). مدل تاثیر برندسازی داخلی بر رفتار شهروندی در صنعت هتلداری، **پژوهش‌های مدیریت در ایران**، دوره ۱۶، شماره ۳: ۲۲۳-۲۰۳.
7. Azarpira, G., Yaghobi, A. Forghani, M. and Soleimani, Gh. (2013). The relationship between role clarity and job compatibility in the sport and physical education office, **International Journal of Sport Studies**, 3(2): 194-198.
8. Bataineh, A.Q. and Alfalah, T.F. (2015). The Role of Knowledge Management in Building Employees' Brand Commitment: Employees' Brand Knowledge as Mediating Variable, **International Journal of Business and Social Science**, 6(10): 1-10.
9. Baumgarth, C. and Schmidt, M. (2010). How strong is the business-to-business brand in the workforce? An empirically-tested model of internal brand equity in a business-to-business setting, **Industrial Marketing Management**, 39: 1250-1260.
10. Burmann, C. and Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management, **Journal of Brand Management**, 12(4): 279-300.
11. Dabke, D. and Patole, S. (2014). Do perceived organizational support, perceived superior support, goal clarity, perceived career progression opportunities and job satisfaction predict intention to stay? **International Journal of Research in Management & Technology**, 4(2): 114-121.
12. Erkmen, E. and Hancer, M. (2014). Linking brand commitment and brand citizenship behaviors of airline employees: The role of trust, **Journal of Air Transport Management**, 3: 1-8.

13. Harris, L.C. and Ogbonna, E. (2013). Forms of employee negative word-of-mouth: a study of frontline workers, **Employee Relations**, 35(1): 39–60.
14. Kandampully, J. and Duddy, R. (2001). Service system: A strategic approach to gain a competitive advantage in the hospitality and tourism industry, **International Journal of Hospitality & Tourism Administration**, 2(1): 27–47.
15. Kimpakorn, N. and Tocquer, G. (2009). Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand, **Journal of Brand Management**, 16(8): 532-544.
16. King, C. (2010). One size doesn't fit all: Tourism and hospitality employees' response to internal brand management, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 22(4): 517-534.
17. King, C. and Grace, D. (2009). Employee based brand equity: a third perspective, **Services Marketing Quarterly**, 30: 122–147.
18. King, C. and Grace, D. (2010). Building and measuring employee-based brand equity, **European Journal of Marketing**, 44(7/8): 938-971.
19. King, C., Grace, D. and Funk, D. (2012). Employee brand equity: Scale development and validation, **Journal of Brand Management**, 19(4): 268–288.
20. Kwon, Y. (2013). **The Influence of Employee-Based Brand Equity on the Health Supportive Environment and Culture–Organizational Citizenship Behavior Relation**, (Doctoral dissertation), University of Michigan.
21. Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M. and Moeyaert, B. (2009). Employee retention: organizational and personal perspectives, **Journal Vocations and Learning**, 2(3): 195-215.
22. Nakate, M. (2011). **Organisational Justice, Employee Trust, Employee Commitment and Service Quality in Uganda Revenue Authority**, (Masters Dissertation), Makerere University, 2007/HD10/9059U, BHRM (Hons) (MUK).
23. Olwen Boswarva, J. (2012). **The Marketing Relevance of Australian Cosmetic Brand Ambassadors**, (Bachelor dissertation), Edith Cowan University.
24. Petcharak, P. (2002). **The Assessment of Motivation in the Saint Paul Hotel Employees**, (Masters dissertation) the Graduate School University of Wisconsin- Stout.
25. Rehmet, J. and Dinnie, K. (2013). Citizen brand ambassador's motivations and perceived effects, **Journal of Destination Marketing & Management**, 2: 31–38.
26. Singh, A. (2010). Brand ambassadors endorsing brands: a case study of telecom companies in India, **Management Insight**, 6(1): 55-60.
27. Supornpraditchai, T., Miller, K.E., Lings, I.N. and Jonmundsson, B. (2007). Employee-based brand equity: antecedents and consequences, **Amzmk, Conference Proceedings**, University of Otago, Dunedin, New Zealand.
28. Tsaor, Sh.H., Chang, H.M. and Shiung Wu, Ch. (2004). Promoting service quality with employee empowerment in tourist hotels: The role of service behavior, **Asia Pacific Management Review**, 9(3): 435-461.

29. Xiong, L. (2014). **Employee Brand Internalization: The Central Route to A Brand Aligned Workforce**, (Doctoral dissertation), Temple University.
30. Xiong, L., and King, C. (2013). Employee brand understanding: A new perspective in measuring the effectiveness of internal brand management. **Paper presented at The 18th Annual Graduate Education and Graduate Student Research Conference in Hospitality and Tourism**, Seattle, WA.
31. Xiong, L., King, C. and Piehler, R. (2013). That's not my job: Exploring the employee perspective in the development of brand ambassadors, **International Journal of Hospitality Management**, 35: 348–359.