

## بررسی عوامل موثر بر شکل‌گیری رفتار شهروندی برنده کارمندان فروش و بازاریابی در صنعت کاشی و سرامیک ایران

نوع مقاله: علمی پژوهشی

سحر گلکاری حق\*

دانشگاه آزاد اسلامی واحد یزد

\* sgolkarihagh@gmail.com

**چکیده:**

از دیباز کارمندان و مدیران فروش و بازاریابی به عنوان یکی از شایستگی‌های کلیدی صنایع ساختمانی هستند که می‌توانند برای آنها در دستیابی به مزیت رقابتی موثر باشند. تاکنون تمرکز تحقیقات رفتار شهروندی برنده بیشتر بر بهبود رابطه میان مشتریان و سازمان‌ها تمرکز یافته است، با این حال رفتار شهروندی برنده کارکنان می‌تواند از دیدگاه کارمندان نیز مورد بررسی قرار بگیرد. در این پژوهش داده‌های مورد نیاز از طریق پرسشنامه بین ۲۱۰ نفر از کارمندان و مدیران شرکت‌های کاشی و سرامیک از زیرمجموعه صنعت ساختمان و عضو انجمن صنفی کاشی و سرامیک ایران، به صورت توزیع اتفاقی جمع آوری شده است. جهت بررسی روایی پرسشنامه از روایی محتوایی و روایی همگرا و برای پایایی آن از روش آلفای کرونباخ (۰/۸۳) و پایایی مرکب استفاده شده است و برای آزمون فرضیه‌ها از روش مدل سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار آموس استفاده شد. نتایج این پژوهش حاکی از ارتباط معنادار بین دانش کارکنان و اعتماد کارکنان نسبت به برنده با رفتار شهروندی برنده کارمندان است. همچنین ارتباط بین رفتار شهروندی برنده و ارزش ویژه برنده بر مبنای کارمندان نیز تأیید شد. این پژوهش همچنین نشان داد که بین رفتار شهروندی از دید کارمندان و برنده‌سازی داخلی ارتباط معناداری وجود دارد.

**اطلاعات مقاله:**

دریافت: ۹ دی ۱۳۹۷

پذیرش: ۲۱ تیر ۱۳۹۸

**کلید واژه:**

ارزش ویژه برنده بر مبنای کارمندان؛  
اعتماد کارمندان نسبت به برنده؛  
برنده‌سازی داخلی؛ دانش کارمندان  
نسبت به برنده؛ رفتار شهروندی برنده  
کارمندان.

حس خوب برای مشتریان در هنگام انتخاب و سفارش و خرید ایجاد کند (پچریک، ۲۰۰۲). امروزه با وجود رکود در بازار مسکن و صنعت ساختمان رقابت شدیدی در میان شرکت‌های کاشی و سرامیک وجود دارد و مهم‌ترین مسئله مالکین و مدیران عالی این است که چگونه کارمندان آنها می‌توانند بهترین خدمات را به مشتریان ارائه دهند تا بیشترین

**۱- مقدمه**

شرکت‌های کاشی و سرامیک بخش قابل توجهی از صنعت ساختمانی هستند که کارمندان فروش و بازاریابی آنها در ارائه خدمات به مشتریان عمده و جزئی، نقش کلیدی ایفا می‌کنند. خدمات ارائه شده توسط کارمندان می‌تواند تجارب مثبت و



زمینه با این چالش عمدۀ مواجهند که علی‌رغم سرمایه‌گذاری روی مدیریت برنده گسترش نفوذ کاربردهای آن به کندی صورت می‌پذیرد. عوامل متعدد و بی‌شماری در موقیت برندسازی نقش دارند، یکی از این عوامل برندسازی داخلی با تمرکز بر کارکنان این شرکت‌ها است. لذا در این تحقیق برآئیم تا به شناسایی عوامل موثر بر رفتار شهروندی برنده، که باعث به بروز رفتارهای حامیانه و داوطلبانه در حمایت از برنده می‌شود، در جهت افزایش موقیت برندسازی در این صنعت استفاده کنیم.

افراد دانشگاهی و فعالین در صنعت، هر دو در خصوص این موضوع اتفاق نظر دارند که کارکنان در بخش فروش و بازاریابی نقش حیاتی برای ساخت برنده و موقیت‌های آتی آن ایفا می‌کنند. ادراک مشتریان از یک برنده وابستگی شدیدی به رفتار کارکنانی دارد که به طور مستقیم و مکرر با مشتریان تعامل دارد. بنابراین تصور مشتریان و تجربیات آنها از برنده اغلب تحت تأثیر نحوه رفتار کارمندان و انجام وظایف آنها می‌باشد. رفتار شهروندی برنده از جدیدترین مفاهیمی است که با نگاهی ویژه به کارکنان سازمان سعی در پهلوود جایگاه برنده سازمان در ذهن مشتریان و کارکنان دارد.

هدف از مطالعه حاضر بررسی تأثیر متغیرهای اعتماد به برنده کارمندان، وضوح نقش و تعهد، در ایجاد ارزش ویژه برنده دید کارمندان است که در نهایت می‌تواند به بروز و رفتار شهروندی برنده منجر شود. مطابق با مطالعات پیشین، تاکنون کمتر تحقیقی در حوزه رفتار شهروندی برنده از دیدگاه کارمندان و نقش آنها به عنوان سفیران برنده با ترکیب متغیرهای ارائه شده، در مدل این پژوهش و بويژه در شرکت‌های کاشی و سرامیک کشورمان انجام شده است.

سهم بازار برای انان رقم بخورد (سور و همکاران، ۲۰۰۴). در گذشته شرکت‌های موفق در این حوزه از رویکرد مبتنی بر مشتری برای برنده‌سازی استفاده می‌کردند و این رویکرد بر مبنای تبلیغات بیرونی برای ساختن یک برنده قوی تاکید می‌کرد و نقش کارکنان را در ساختن و گسترش برنده نادیده می‌انگاشت. در سالهای اخیر رویکردی نوین با تاکید بر نقش کارمندان در برنده‌سازی مورد توجه قرار گرفته و این رویکرد تحت تأثیر برنده‌سازی داخلی، اعتماد کارمندان نسبت به برنده، دانش کارمندان نسبت به برنده و رفتار شهروندی برنده و ارزش ویژه برنده بر مبنای کارکنان 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 و بنابراین باید به نقش کارمندان به عنوان یک کانال در ایجاد روابط با مشتریان تاکید شود (ژونگ و همکاران، ۲۰۱۳). از آنجایی که دستیابی به مزیت رقابتی رفتار شهروندی برنده بر مبنای کارمندان از طریق دستیابی و تقویت ارزش ویژه درون سازمانی بر مبنای کارمندان و برنده‌سازی داخلی امکان پذیر است (حسینی و همکاران، ۱۳۹۲). به منظور ایجاد ارتباط موثر و ماندگار با جامعه مصرف کنندگان و مشتریان، کارمندان نیاز دارند که ارزش ویژه برنده خود را درک کرده و به سفیران برنده تبدیل شوند. جهت گیری راهبردی شرکت‌های کاشی استان بیزد در سال‌های اخیر به عنوان بزرگترین واحدهای صنعتی تولید کاشی و سرامیک کشور، تمرکز بر اخذ سیاست‌های استراتژیک بازاریابی می‌باشد و یکی از اهداف استراتژیک این کارخانجات در سال‌های آتی استقرار و تکمیل سیستم برنده‌سازی است. تلاش‌های اولیه در اغلب سازمان‌ها در این



شوند و لازم است تا از سازگاری این اطلاعات با مفاهیم مورد نظر مدیریت ارشد به منظور درک مفاهیم برنده سازمان اطمینان حاصل شود (کندي<sup>۱</sup>، ۱۹۷۷). همین نوع نگرش امروزه کارمندان را به هسته‌ی فرایند ساخت برنده مبدل ساخته است، و رفتار آنان را به عنوان عاملی جهت تقویت ارزش‌های تبلیغ شده برنده تبدیل کرده است، نکته‌ی قابل توجه اینکه در صورت ناسازگاری رفتار کارکنان با این ارزش‌ها، زمینه تضعیف اعتبار پیام تبلیغ شده مهیا می‌شود.

بنابراین مهم‌ترین نکته این است که سازمان مورد بررسی قرار گیرد تا راهکارهای هماهنگی و همراستایی رفتار کارکنان و ارزش‌های نهادینه شده در این رفتارها با ارزش‌های مورد نظر هم آوا تر شوند (هریس و دی شرناتونی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱).

تا پیش از دهه‌ی ۹۰ میلادی محققان در مطالعات مربوط به رفتارهای شغلی و اثربخشی سازمانی تنها بیشتر بر عملکرد درون نقشی کارکنان تمرکز داشتند و عملکرد درون نقشی را رفتارهای شغلی مورد انتظار در شرح وظایف رسمی سازمان می‌دانستند. اما امروزه محققان بین عملکرد درون نقشی و عملکرد فرا نقشی تفاوت قائل هستند و عملکرد فرا نقشی را رفتارهای شغلی فراتر از نقش‌های رسمی کارکنان تعریف می‌کنند که اختیاری است و معمولات پاداش رسمی به دنبال ندارد (کینگ و گریس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰).

در حوزه مدیریت برنده با تلفیق دسته‌ای از مفاهیم همچون رفتار شهروندی سازمانی با مفاهیم بازاریابی، مفهوم جدیدی به نام رفتار شهروندی برنده تولد یافت. کارکنان به عنوان اصلی‌ترین پارامترهای نقاط تماس مشتریان با سازمان و به

بنابراین با توجه به اینکه صنعت کاشی و سرامیک در استان یزد از صنایع بسیار رقابتی است و مدیران این کسب و کارها ناگزیر به شناسایی مزیت رقابتی خود و تقویت آن هستند. بنابراین سوال پژوهش حاضر این است که عوامل موثر بر رفتار شهروندی برنده کارمندان فروش و بازاریابی چیست و هدف از پژوهش حاضر بررسی عوامل مؤثر بر شکل گیری رفتار شهروندی برنده کارمندان فروش و بازاریابی در صنعت کاشی و سرامیک می‌باشد.

## ۲- مبانی نظری

### ۲-۱- رفتار شهروندی برنده

امروزه علم بازاریابی نوین مدعی است که الگوی رفتار برنده‌ها بسیار به رفتار انسان‌ها شباهت دارد. این شباهت در واقع بیان کننده‌ی این مسئله است که برنده‌ها همانند انسان‌ها علاوه بر نمودهای ظاهری و بیرونی، دارای شخصیت و هویت منحصر به فرد باطنی نیز می‌باشند تا کسب و کارها را در جهت رسیدن به ارزش ویژه برنده و مزیت رقابتی یاری کنند (ضیاء، ۱۳۹۴). بر اساس اخرين نظرات محققان حوزه برنده مشخص شده است که ارزش‌های احساسی یک برنده، تنها از طریق تبلیغات -که زمانی تنها راه ارسال پیام بود- منتقل نمی‌شود، بلکه از طریق تعاملات بین کارمندان با سهامداران و ذینفعان مختلف نیز منتقل می‌شود؛ برنده‌ها در ذهن بازار موجودیت می‌بایند و از این رو مدیریت برنده، مدیریت ادراکات و رفتارهای (روستا، ۱۳۹۲).

کارمندان در حکم یک منبع اطلاعات و حافظه‌ی برنده هستند که برای نحوه‌ی تعامل مشتریان با برنده باید در نظر گرفته

<sup>1</sup> Kennedy, S.H  
<sup>2</sup> Harris, F  
<sup>3</sup> King



کنده در سال ۱۹۹۷ با بیان اینکه ارزش‌های احساسی برنده دیگر تنها از راه تبلیغات مورد گفتگوی میان مخاطبین برنده قرار نمی‌گیرند سعی نمود نقش تعاملات کارکنان با ذینفعان مختلف را در توسعه‌ی برنده پررنگ نماید. وی معتقد بود که کارکنان سازمان از بهترین منابع اطلاعاتی در مورد نگرش مشتریان و مخاطبین سازمان هستند و باید مدیران اقداماتی را اتخاذ کنند که این کانال ارتباطی بتواند تاثیر مطلوب سازمان بر مخاطبین را از طریق کارکنان سازمان هدایت کند. این گونه نگرش به نقش کارکنان در مدیریت برنده سازمان‌ها توانسته است مدیریت برنده را به عنوان اهری اثربار برای قدرتمدتر کردن ارزش‌های مورد تبلیغ برنده سازمان را از طریق پاسخ به این سوال که چگونه ارزش‌های کارکنان و رفتار آن‌ها می‌توانند با ارزش‌های مطلوب برنده همگرایی بیشتری پیدا کنند (هریس و دچرناتونی، ۲۰۰۱).

رفتار شهروندی برنده شامل تمامی رفتارهایی است که از جانب ذینفعان داخلی سازمان و برای قدرت بخشیدن به شخصیت برنده سازمان انجام می‌پذیرد (ریوانس، ۲۰۱۴)؛ از نظر زیلین (۲۰۰۶) رفتار شهروندی برنده به عنوان یک وظیفه خارج از شرح شغل تعریف می‌شود اما در مطالعات بعدی رفتار شهروندی برنده، نه تنها به رفتارهای خارج از شرح شغل بلکه به رفتارهای درون شغلی نیز توسعه یافت (بورمن، ۲۰۰۷، بورمن، ۲۰۰۹).

بورمن و زیلین (۲۰۰۵) رفتار شهروندی برنده را اینگونه تعریف کردند: "یک ساختار کلی از مجموعه رفتارهای ذاتی و برخاسته از دل که کارکنان به صورت کاملاً خودخواسته و داوطلبانه که با ابراز ان در رفتارهای ماوراء نقش سازمانی و شغلی خود به قدرتمد شدن هویت برنده کمک می‌کنند."

جا آورده‌گان تعهدات و پیام‌های برنده، ملزم به آشنایی با هویت برنده و هم طینی با ارزش‌های برنده هستند تا بتوانند برنده داخلی و برنده خارجی را زنده نگه دارند. بنابراین برای ساختن یک هویت برنده قدرتمد، برنده خارجی مبتنی بر بازار نیاز به ایفای نقش مکمل توسط مدیریت برنده داخلی دارد. بermen و زیلین (۲۰۰۵) مفهومی تحت عنوان رفتار شهروندی برنده تعریف نمودند که به واقع با تغییر تمرکز از مشتریان بیرونی به مشتریان داخلی (کارکنان و ذینفعان) برای ساخت مفهوم رفتار شهروندی برنده از هفت بعد رفتار شهروندی سازمانی (نوع دوستی<sup>۱</sup>، جوانمردی<sup>۲</sup>، وفاداری سازمانی<sup>۳</sup>، انطباق سازمانی<sup>۴</sup>، ابتکار فردی<sup>۵</sup>، فضیلت مدنی<sup>۶</sup>، پیشرفت نفس<sup>۷</sup>) شناسایی شده توسط پداسکف و همکاران (۲۰۰۰) استفاده نمودند.

عملکرد شغلی به طور ناقص اندازه‌گیری و یا حتی گاهی اوقات، مورد غفلت قرار می‌گرفتند، در بهبود اثربخشی سازمانی مؤثر بودند (بويد و همکاران، ۲۰۰۶). رفتار شهروندی سازمانی رفتارهایی اختیاری هستند که اثر بخشی کلی سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهند و منتج به پاداش رسمی افرادی که ان را انجام می‌دهند نمی‌شوند. این مجموعه رفتارها غالب به عنوان فعالیتی است که پایین‌تر یا مأموری الزامات هنجار شغل شناخته می‌شوند (کلیفتون، ۲۰۰۸). اکثر پژوهشگران رفتار شهروندی سازمانی را ساختاری چند بعدی شامل: نوع دوستی یا رفتارهای مفید، با وجود بودن، مردانگی، اخلاق مدنی و تواضع می‌دانند (لارسن، ۲۰۰۳).

<sup>1</sup> Helping Behavior

<sup>2</sup> sportsmanship

<sup>3</sup> Organizational loyalty

<sup>4</sup> Organizational compliance

<sup>5</sup> Individual initiative

<sup>6</sup> Civic virtue

<sup>7</sup> Self-development

<sup>8</sup> Boid



توسعه و موفقیت برنده سازمانشان. که این گام فراتر می‌تواند شامل رفتارهای موثر تر از رفتارهای تعیین شده سازمانی از قبیل ادبیات مثبت کلامی، مشارکت فعال در گسترش هویت و ارزش‌های برنده در داخل و خارج از سازمان، رفتارهای مددگاریانه و جوانمردانه و رفتارهای حاکی از غرور و اشتیاق از ابراز وابستگی به برنده سازمان باشد (بورمن و همکاران ۲۰۰۸، مورهارت ۲۰۰۸). بر اساس مفروضات، سازمان‌هایی که مزیت رقابتی پایدار خود را بر اساس استراتژی تمایز قرار داده‌اند این نقش‌های مافوق وظایف برنده می‌تواند بهترنی دستاوردهای تمایز برنده در بازار رقابتی باشد زیرا که تشریک مساعی کارکنان با برنده سازمان از طریق بروز این رفتارها که در مجموع رفتار شهروندی برنده نامیده می‌شوند، منبع بسیار گرانقدرتی برای سازمان است که به راحتی در سایر سازمان‌ها یافت نمی‌شود. رفتار شهروندی برنده به عنوان یکی از جدیدترین مفاهیم عملی مدیریت برنده توضیح می‌دهد که چگونه کارکنان می‌توانند عملکرد کاری خود در قبال انتقال برنده به منظور کسب اعتماد و احترام و برنداگاهی بیشتر به وسیله هم سان کردن نگرش و رفتارهای خود با هویت و ارزش برنده سازمان بالا ببرند. در اساس، رفتار شهروندی برنده اشاره دقیقی دارد به رفتارهای داوطلبانه‌ی کارکنان که به صورت خودجوش برای تجلی هویت پذیرفته شده برنده صورت می‌پذیرد (بورمن و زپلین، ۲۰۰۵).

## ۱-۱-۲- تئوری‌های مرتبط با رفتار شهروندی برنده

در بررسی‌های انجام شده در ادبیات تحقیق، تئوری هویت اجتماعی<sup>۱</sup>، که بیان می‌دارد که کارکنان در صورتی با اهداف

در ادامه در سال ۲۰۱۱ بورمن و کینگ رفتار شهروندی برنده را ساختاری تعریف کردند که از سه بعد تشکیل می‌شد: ۱- پذیرش برنده، ۲- تبلیغ برنده ۳- توسعه برنده. در همان سال کوپلیزور و گرفت و دزیوک رفتار شهروندی برنده را پارامتری توصیف کردند که منجر به غرور برنده می‌شود و کارکنانی که به سازمان خود می‌باند بیشتر به سازمان معهده هستند و احساس بهتری با کار در سازمان خود دارند ( محمودی، ۱۳۹۳).

بر اساس بررسی مطالعات انجام شده رفتارهای شامل برنده یا معطوف از برنده تحت دو شاخه ۱- رفتارهای شامل نقش برنده ۲- رفتارهای مافوق نقش برنده تقسیم می‌شوند. کیم پاکورن و تاکور (۲۰۰۹)، کینگ و گریس (۲۰۰۸) و پونجايسری و ویلسون (۲۰۰۷) رفتارهای معطوف برنده را در قالب رفتارهای شامل نقش برنده که در حیطه‌ی آن از کارکنان انتظار می‌رود فراخور نقش و وظیفه‌شان طبق اصول برنده سازمان شان عمل کنند. و اندیشمندان دیگری نظری مورهارت، هرزگ و تمزاک (۲۰۰۸) و بورمن و همکاران (۲۰۰۸) بر این باور هستند رفتار شهروندی برنده می‌باشد علاوه بر رفتارهای شامل نقش برنده در رفتارهای مافوق نقش برنده نیز تجلی پیدا کند.

Riftarهای شامل نقش برنده در اصل اشاره دارند به توانایی و توانمندی کارکنان سازمان به انتقال موجه وعده‌های برنده و تاکید عمدۀ بر به جا آوردن نقش تحویزی برنده به مشتریان توسط کارکنان سازمان می‌کند. (مورهارت و همکاران، ۲۰۰۸) که هم زمان بورمن و همکاران (۲۰۰۸) از عبارت انطباق یا متابعت از اصول برنده استفاده می‌کنند. رفتارهای ما فوق نقش برنده، اشاره دارد بر تمایل و اشتیاق خود خواسته‌ی کارکنان به برداشتن گام‌های اساسی بلند و ورائے وظایف‌شان در قبال

<sup>1</sup> Social Identification theory



اهداف سازمانی برای برآورده شدن توسط کارکنان به پرسنلی با انگیزه احتیاج دارد و کیفیت مناسب تعاملات میان سازمان و کارکنان زمانی بھبود می‌باید که وفاداری به سازمان نیز مورد توجه قرار گرفته باشد (چن<sup>۵</sup> و کلیموسکی ۲۰۰۳) و یا اینکه در جریان برنده سازی داخلی، فرایندی که نام و نشان تجاری را برای کارکنان با ارزش می‌کند و آنها را به ارزش واقعی برنده واقف می‌سازد و هویت برنده را برای آنها درونی می‌سازد به نگرش کارکنان و رفتار سازمان با آنها ارتباط مستقیم دارد. در این فرایند اگر نیازهای کارکنان به وسیله‌ی این تعاملات پاسخ داده شود می‌تواند نتایج مثبتی بر نگرش برنده، حس مالکیت برنده روانی برنده، رفتارهای نوع دوستانه که به طور مستقیم بر رضایت مشتری از رفتار معطوف به برنده تاثیر می‌گذارد، اثر خواهد داشت.

از دیگر تئوری‌های مطرح در مبحث رفتار شهروندی برنده میتواند تئوری رفتار شهروندی برنده (OCB) اشاره کرد که بیان می‌دارد سازمان‌ها نیاز دارند به کارکنانی که خود را در رفتارها و وظایف فرا شغلی درگیر نموده و صرفاً نسبت به شرح شغلشان انجام مسئولیت ننمایند. مفهوم واژگانی رفتار شهروندی برنده توسط اوراگان در سال ۱۹۶۴ مبتنی بر ایده‌ی برنده که "اشتیاق برای همکاری کردن"<sup>۶</sup> و "رفتارهای خلاقانه و خودانگیز"<sup>۷</sup> (کیتس ۱۹۶۴) محققان هفت بعد شامل: ۱- رفتارهای کمک کننده ۲- جوانمردی ۳- وفاداری سازمانی ۴- اجابت سازمانی ۵- ابتکارات فردی ۶- تقوا و پرهیزکاری متمندانه ۷- توسعه و بھبود شخصی را به عنوان رفتار شهروندی سازمانی و عوامل نظیر

سازمان همخوانی پیدا می‌کند که به نوعی هویت فردیشان با هویت سازمان همراستا بوده باشد (اشفورت و هیل ۱۹۸۹). در مبحث رفتار شهروندی برنده می‌تواند از پایه‌های تئوریک بحث قلمداد شود که بنابراین، تئوری "رفتار شهروندی برنده" حاصل همگرایی هویت کارکنان با هویت سازمان و نیز نگرش حامیانه از برنده سازمان می‌باشد (ریکتا ۲۰۰۵).

تئوری نفوذ اجتماعی<sup>۱</sup> کلمن (۱۹۷۴) از جمله تئوری‌های قابل بررسی در حوزه‌ی رفتار شهروندی برنده است که، تاثیرات اجتماعی بر رفتار فرد را حاصل تلاش فرد به حصول چنین تغییری می‌داند و به این دلیل که این تئوری بر نفوذ یا تاثیرات از منظر فردی معتقد است و تغییر در نگرش و عقاید فرد را نوعی بازتاب بیرونی از همسان شدن ارزش‌های بیرونی و ارزش‌های درونی فرد می‌داند، در مبحث رفتار شهروندی برنده، در صورتی که هویت اصلی برنده و ارزش‌هایش با هم سنتیت داشته باشند و بتوانند با ارزش‌های درونی فرد نیز ارتباط برقرار کنند، فرد انگیزه‌ی بالایی برای تغییر رفتار در جهت تقویت ارزش‌های برنده خواهد داشت.

از دیگر تئوری‌های مطرح شده در حوزه‌ی برنده‌سازی داخلی، تئوری مبادلات اجتماعی<sup>۲</sup> است که ایزنبرگ و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) و فلین (۲۰۰۵) و آلن و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) به ان اشاره کرده‌اند و روابط میان کارکنان و سازمان توسط تئوری مبادلات اجتماعی قابل تشریح و تجویز قرار گرفت. مفهوم این تئوری بر اساس نظریات بالو (۱۹۶۴) و هومنس (۱۹۶۱) اهمیت روابط مبادلاتی میان سازمان و کارکنان را تشریح کرد. به طور مثال این تئوری می‌تواند توضیح دهد که

<sup>5</sup> Chen

<sup>6</sup> Willingness to cooperate

<sup>7</sup> Innovative and spontaneous behaviors

<sup>1</sup> social impact theory

<sup>2</sup> social Exchange Theory

<sup>3</sup> Eisenberger, R

<sup>4</sup> Allen, D. G



- و یکدل با مشتریان داخلی و خارجی، مسئولیت پذیری در خصوص کارهای بیرون از حوزه خود در صورت لزوم، مثلاً پیگیری شکایات
- ۲- در نظر گرفتن برنده: پاییندی به دستورالعمل‌های رفتاری مربوط به نام تجاری و انعکاس تاثیر نام تجاری قبل از ارتباط و یا اقدام متناسب در شرایط مختلف.
- ۳- اشتیاق نام تجاری: نشان دادن ابتکار عمل در عین پیروی از رفتارهای مرتبط با برنده.
- ۴- مردانگی: عدم شکایت، حتی در مواردی که تلاش برای برنده موجب مزاحمت برای کارمند می‌شود؛ اشتیاق برای برنده حتی در مواردی که دارای هزینه‌های احتمالی زیادی باشد.
- ۵- تایید نام تجاری: توصیه برنده به دیگران حتی در موقعیت‌های غیرشغالی، به عنوان مثال به دوستان: انتقال دادن هویت برنده به افراد تازه وارد در سازمان
- ۶- خودسازی: تمایل برای بهبود مهارت‌های مرتبط با برنده به طور مستمر
- ۷- پیشرفت برنده: مشارکت در تطبیق مفهوم هویت برنده با نیازهای بازار در حال تغییر، یا شایستگی‌های جدید سازمانی. به عنوان مثال: بازخوردگیری از مشتریان و یا تولید ایده‌های جدید. (بورمن و زپلین، ۲۰۰۵)
- بعد از آزمون تجربی توسط بورمن، زپلین و رایلی (۲۰۰۸) هفت بعد رفتار شهروندی برنده ذکر شده، به سه بعد کاهش پیدا کرد که عبارتند از:
- ۱- تبلیغ برنده
  - ۲- پذیرش برنده
- ۳- تمایل برای توسعه بیشتر (هم برای فرد و هم برای برنده).

ویژگی‌های شخصیتی کارکنان (رضایت شغلی، تعهد سازمانی) و ویژگی‌های سازمانی و ارزش‌های رهبری را از عوامل پیش‌بینی کننده رفتار شهروندی سازمانی معرفی کرده‌اند. (بنتکورت و همکاران،<sup>۱</sup> ۲۰۰۱) و اخیراً این مفاهیم به صورت گسترده‌ای در مفاهیم بازاریابی و مدیریت برنده مورد استفاده‌ی محققان قرار گرفته است. بنابراین رفتار شهروندی سازمانی در مبحث گسترده‌ی مدیریت برنده تحت عنوان رفتار شهروندی برنده به یاری محققان برای توصیف و توضیح روابط بین متغیرها شتابه است. اصلی‌ترین هدف فعالیت‌های برنده سازی مصرف کنندگان آن هستند زیرا که دلیل اصلی تلاش‌های کسب و کارها برای یک نام و نشان تجاری به منظور افزایش مخاطبین وفادار آن برنده است. در ادبیات برنده سازی، یک برنده به نوعی همان قول و تعهدی است که سازمان از طریق نام و نشان تجاری خود به مشتریان سازمان می‌دهد (آمبر و استایل، ۱۹۹۶). برنده سازی به میزان موفقیت یک برنده در ایجاد فرصت برای کارکنانش برای درک بیشتر هویت و ارزش‌های برنده به منظور انتقال بهتر آنها از طریق رفتارشان در برخورد با مشتریان و نحوه تعامل با آنهاست (پیچرلی، ۲۰۱۴).<sup>۲</sup> بنابراین برنده سازی خصوصاً در صنایع برای افزایش تمایزات و توسعه‌ی مزیت رقابتی در بازار و میان رقبا اهمیت ویژه‌ای دارد. زیرا که قسمتی از کیفیت ادراک شده توسط مشتریان بستگی به نحوه برخورد و رفتار کارکنان با مشتریان دارد.

بورمن و زپلین (۲۰۰۵) با استفاده از این هفت بعد و متمرکز کردن آن بر روی برنده به جای سازمان به این نتایج رسیدند:

۱- رفتار کمکی: خلق و خوی مثبت، دوستانه، کمک کننده

<sup>1</sup> Bettencourt, L. A  
<sup>2</sup> Porricelli



جدول ۱ - خلاصه تحقیقات صورت گرفته در زمینه رفتار شهروندی برنده

نویسنده‌گان	صنعت	نوع پژوهش	خلاصه یافته‌ها
بورمن و زپلین ۲۰۰۵	شرکت‌های خدماتی	کیفی	توسعه ابعاد رفتار شهروندی برنده در شرکت‌های خدماتی، شناسایی ابعاد مؤثر بر تعهد کارکنان نسبت برنده، شناسایی ابعاد زمینه‌ای سازمانی مؤثر در شکل‌گیری مدیریت برنده داخلی، تأیید رابطه بین تعهد کارکنان نسبت به برنده و رفتار شهروندی برنده
ارگمن و هانجر ۲۰۱۴	هوایپیمایی	كمی	تأثیر معنadar اثر مستقیم اعتماد کارکنان نسبت به برنده بر رفتار شهروندی برنده، تأثیر غیرمستقیم تعهد کارکنان نسبت به برنده از طریق متغیر میانجی اعتماد کارکنان نسبت به برنده بر روی رفتار شهروندی برنده
شاری و همکاران ۲۰۱۲	هتل	كمی	تأثیر مستقیم دانش کارکنان نسبت برنده و پادشاهی برنده بر روی تعهد کارکنان نسبت به برنده و رفتار شهروندی برنده، تأثیر غیرمستقیم دانش کارکنان نسبت برنده و پادشاهی برنده بر روی رفتار شهروندی برنده از طریق متغیر میانجی تعهد کارکنان نسبت به برنده، تأثیر مستقیم تعهد کارکنان نسبت به برنده بر روی رفتار شهروندی برنده
بورمن و همکاران ۲۰۰۹	خودروسازی، خدمات	كمی و کیفی	تأثیر رابطه میان تعهد کارکنان نسبت به برنده و رفتار شهروندی برنده، تأثیر مدیریت برنده داخلی در رابطه میان تعهد کارکنان نسبت به برنده و رفتار شهروندی برنده
پوریچلی ۲۰۱۴	خرده فروشی	كمی	تأثیر رابطه میان تعهد کارکنان نسبت به برنده و رفتار شهروندی برنده رابطه بین مدیریت برنده داخلی بر روی رفتار شهروندی برنده، تأثیر رابطه بین رضایت شغلی و رفتار شهروندی برنده

### ۳- برنده‌سازی داخلی

اگر پیام برنده به وسیله رفتار یکپارچه کارکنان پشتیبانی نشود، اعتبار خود را از دست می‌دهد (اسچیفنبائر، ۲۰۰۱). پیمان خارجی برنده باید به طور صحیحی با عملکرد واقعی در داخل سازمان یکپارچه شود و کارکنان مهمترین به جا اورندگان عهد و پیمان برنده در داخل سازمان باشند (شولتز، ۲۰۰۰). پیامی که به کارکنان یک سازمان می‌رسد نیز به اندازه پیامی که به مشتریان می‌رسد مهم است. زمانی که تلاش‌های برنده سازی داخلی انجام می‌شود احتمال زیادی دارد که کارکنان برنده را درکنند و در برنده احساس مالکیت کنند و آثاری از برنده را

برنده‌سازی داخلی مجموعه‌ای از فرایندهای راهبردی است که کارکنان را هماهنگ کرده و به آنها اختیار می‌دهد تا برای مشتری تجربه درستی را به صورت پایدار ارایه کنند. این فرآیند شامل، و البته نه محدود به، ارتباطات داخلی، پشتیبانی آموزشی، فعالیت‌های رهبری، برنامه‌های شناسایی و پاداش، فعالیت‌های استخدام و عوامل ماندگاری است (مک لاورتی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸).

<sup>۱</sup> MacLaverty



بشکند (مک لورتی، ۲۰۰۸).

بورمن و زپلین از مدیریت برندهای داخلی به عنوان یک مفهوم سه بخشی یاد می‌کنند. بخش اول، مدیریت منابع انسانی<sup>۱</sup> مبتنی بر برندهای تضمین کننده هویت کارکنان است. برندهای از طریق استخدام، گزینش و ارتقا کارکنان شکل می‌گیرد. این مهم به وسیله جامعه پذیری کارکنان و از طریق جهت دهی، آموزش، وظایف اجتماعی و برنامه‌های مربیگری سبب انتقال غیررسمی هویت برنده می‌شوند. بخش دوم، تقویت برندهای میان کارکنان به وسیله آگاهی از برندهای از طریق ارتباطات داخلی<sup>۲</sup> و به عنوان یک نقش سنتی بازاریابی داخلی است. بخش سوم، رهبری برنده می‌باشد. رهبری برندهای تمامی سطوح سازمانی را تشویق می‌نماید که کارکنان حیات بخش برندهستند. آنها بیان نمودند که این سه بخش سبب می‌شوند که مدیریت برندهای داخلی بر تعهد کارکنان نسبت به برنده و در نتیجه بر رفتار شهروندی برنده تأثیرگذار باشد.

بورمن و همکاران مدیریت برندهای داخلی را دارای سه بعد هویت برنده<sup>۳</sup>، ارتباطات برنده<sup>۴</sup> و رهبری برنده معرفی گردید (بورمن و همکاران، ۲۰۰۹).

بخش اول، مدیریت منابع انسانی مبتنی بر برندهای تضمین کننده هویت کارکنان است. برندهای از طریق استخدام، گزینش و ارتقا کارکنان شکل می‌گیرد. این مهم به وسیله جامعه پذیری کارکنان و از طریق جهت دهی، آموزش، وظایف اجتماعی و برنامه‌های مربیگری سبب انتقال

در مسئولیت‌های سازمانی خود ایجاد کنند (جوودسون و کیمبرلی، ۲۰۰۶). در سال ۲۰۰۵ انجمن بازاریابی کانادا به منظور مطالعه فعالیت‌های برندهای داخلی، بازارهای را مورد بررسی قرار داد در این تحقیق تعریفی از برندهای داخلی ارائه شد که به این صورت بود: "ارتقاء ارزش‌های برنده شرکت در میان کارکنان". انجمن مذکور در سال ۲۰۰۶ با بازارداران بزرگ در تمام بخش‌های کسب و کار مصاحبه‌ای کیفی انجام داد. این مصاحبه‌های عمیق و گسترده و وسیعی از مفاهیم را پیرامون برندهای داخلی آشکار کرد. علی‌رغم این که بسیاری از شرکت‌ها با واژه برندهای داخلی آشنا نبودند تمامی مصاحبه‌های شونده‌ها قادر بودند تا فعالیت‌هایی را که پلی بین راهبرد و اجرا بود توصیف کنند.

مک لورتیو همکاران در سال ۲۰۰۷، بر اساس این مصاحبه‌ها و مطالعاتی که در انجمن بازاریابی کانادا انجام دادند، تعریف زیر را برای برندهای داخلی ارائه کردند که با بررسی و تفحض در ادبیات موضوع می‌توان گفت یکی از جامع ترین تعاریف مفهوم برندهای داخلی است: برندهای سازی داخلی مجموعه از فرایندهای راهبردی است که کارکنان را هماهنگ کرده و به آنها اختیار می‌دهد تا برای مشتریان تجربه درستی را به صورت پایدار حاصل کنند. این فرایند شامل ارتباطات داخلی، پشتیبانی آموزشی، فعالیت‌های رهبری، برنامه‌های شناسایی و پاداش، فعالیت‌های استخدام و عوامل ماندگاری است. حس تعلق کارکنان با سازمان و برنده به طور فزاینده‌ای برای هر کسب و کاری حیاتی به نظر می‌رسد. به ویژه در زمینه برندهای خدمات شرکت که نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان می‌تواند برنده را بسازد و یا

<sup>1</sup> Brand-centred HR Management

<sup>2</sup> Internal Communications

<sup>3</sup> Brand leadership

<sup>4</sup> Brand Identity

<sup>5</sup> Brand Communication



سطح سازمانی را تشویق می‌نماید که کارکنان حیات بخش برنده هستند. آنها بیان نمودند که این سه بخش سبب می‌شوند که مدیریت برنده داخلی بر رفتار شهروندی برنده تأثیرگذار باشد.

غیررسمی هویت برنده می‌شوند. بخش دوم، تقویت برنده میان کارکنان به وسیله آگاهی از برنده از طریق ارتباطات داخلی و به عنوان یک نقش سنتی بازاریابی داخلی است. بخش سوم، رهبری برنده می‌باشد. رهبری برنده تمامی

## جدول ۲ - خلاصه تعاریف از برنده‌سازی داخلی

برند سازی داخلی	انجمان بازاریابی کانادا ۲۰۰۵
-----------------	------------------------------

برند سازی داخلی مجموعه‌ای از فرایندهای راهبردی است که کارکنان را هماهنگ کرده و به آنها اختیار می‌دهد تا برای مشتری تجربه درستی را به صورتی پایدار حاصل کنند. این فرایند شامل ارتباطات داخلی، پشتیبانی آموزشی، فعالیت‌های رهبری، برنامه‌های شناسایی و پاداش، فعالیت‌های استخدام و عوامل ماندگاری است. حس تعلق کارکنان با سازمان و برنده به طور فزاینده‌ای برای هر کسب و کاری حیاتی است و در زمینه برندهای خدمات شرکت که نگرش و رفتارهای کارکنان می‌تواند برنده را بسازد یا بشکند.

برند سازی داخلی  
مک لاورتی و همکاران ۲۰۰۷

مجموعه‌ای رفتارهای سومند، اختیاری و فرانشی که به وسیله کارکنان نمایش داده می‌شود و به طور مستقیم و واضح با سیستم پاداش رسمی قابل تشخیص نیست؛ اثر کلی مثبتی بر فعالیت سازمان دارد. و ۵ بعد دارد: نوع دوستی یا رفتارهای مغاید- با وجود بودن- مردانگی- اخلاق مدنی- تواضع

رفتار شهروندی برنده (بر)  
اساس ایده رفتارهای فرا  
نقشی کترز  
تواضع

اوراگان ۱۹۹۸

رفتار شهروندی برنده ۷ بعد دارد: تمایل به کمک- آگاهی از برنده- اشتیاق به برنده- تمایل به فداکاری- رویکرد مبلغ بودن برای برنده- تلاش برای توسعه و بهبود خود در کنار بهبود برنده

بورمن و زپلین ۲۰۰۹

به برنده سبب افزایش بروز رفتار شهروندی برنده کارمندان می‌شود. طبق مدل لوییکی و بونکر<sup>۳</sup> (۱۹۹۶) اعتماد در طول زمان توسعه می‌یابد. بر اساس این مدل، سه نوع اعتماد وجود دارد: اعتماد بازدارنده<sup>۴</sup>، اعتماد مبتنی بر دانش<sup>۵</sup>، اعتماد شناختی<sup>۶</sup>، درین بین اعتماد شناختی بالاترین نوع اعتماد به

## ۱-۳- اعتماد کارکنان نسبت به برنده

اعتماد مفهومی کلیدی در توصیف علت تمایل افراد برای حفظ یک رابطه بلندمدت است (مورگان و هانرت<sup>۱</sup>، ۱۹۹۴) اعتماد به معنای وجود اطمینان طرفین درگیر در رابطه است (ارگمن و هانجر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). همچنین اعتماد کارکنان نسبت

<sup>3</sup> Deterrence-based trust

<sup>4</sup> Knowledge-based trust

<sup>5</sup> Identification-based trust

<sup>1</sup> Morgan & Hunt  
<sup>2</sup> Erkmen Hancer



برنامه‌ی افزایش دانش هدفمند، کارکنان جای خودشان در فعالیت سازمان را به خوبی درک می‌کنند و دانش کارکنان نسبت به برنده به معنای آگاهی کارکنان از مأموریت سازمان، ارزش‌های سازمان و فهم تصویر مناسب از برنده سازمان است (Miles و Mangold<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). از نظر پوریچلی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۴) مدیریت برنده داخلی زیرمجموعه‌ای از بازاریابی داخلی است ارتباطات داخلی از جمله ابزارهایی است که برای اجرایی نمودن برنده‌سازی داخلی موفق، به وسیله بازاریابی داخلی فراهم گردیده است. یکی از اهداف نهایی ارتباط داخلی، حفظ و ایجاد دانش کارکنان نسبت به برنده، تغییر رفتار و نگرش آنان نسبت به برنده است (Punjaisri و Wilson<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵)

دانش کارکنان نسبت به برنده به معنای آگاهی کارکنان از مأموریت سازمان، ارزش‌های سازمان و فهم تصویر مناسب از برنده سازمان است (Miles و Mangold<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵) دانش درک شده کارمندان از برنده، به عنوان اینکه تا چه حد کارمندان درک می‌کنند که آنها به عنوان نماینده برنده شناخته شده‌اند و همچنین حدی که آنها قادرند و عده برنده را به مشتریان خود ارائه دهند، تعریف شده است (Zouni<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۳) در مقاله کیمپاکورن و توکور (۲۰۰۹)، باتینه<sup>۵</sup> و الفاله (۲۰۱۵) و Zouni<sup>۶</sup> و Kinnig (۲۰۱۳) رابطه بین دانش درک شده کارمندان و تعهد به برنده بررسی شده است. در مطالعه Kinnig (۲۰۱۰) دانش برنده بر تعهد کارمندان به برنده تاثیرگذار است.

حساب می‌آید که بر مبنای واسطگی‌های عاطفی و ارزش‌های مشترک شکل می‌گیرد. 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، ۲۰۱۱) همچنین اعتماد به افراد کمک می‌کند که در رابطه خود با دیگران متوجه باشند. Zouni<sup>۷</sup> و Kinnig (۲۰۱۳) در ارگمن و هانسر (۲۰۱۴) و علیجانپور و همکاران (۱۳۹۲) در مطالعه خود ارتباط بین اعتماد و تعهد به برنده را بررسی کرده‌اند. داشتن اعتماد و اطمینان نسبت به سازمان، به افراد کمک می‌کند تا به یک رابطه متوجه شوند. اعتماد عاملی مهم جهت افزایش تعهد و افزایش ارتباطات در زمینه بروز رفتارهای داوطلبانه و حامیانه از برنده است. بنابراین این استدلال منطقی است که اعتماد کارمندان به برنده ممکن است به احتمال بروز بیشتر رفتارهای شهریوندی برنده منجر شود.

## ۲-۳- دانش کارکنان نسبت به برنده

دانش کارکنان نسبت به برنده را می‌توان به افزایش دانش، تعهد، شفافیت نقش و شغل در سازمان دانست. در اینجا دانش کارکنان بسیار پیچیده به حساب می‌آید. دانشی ضمنی، پویا و پیچیده که به واسطه‌ی موقعیت شغلی و استراتژی‌های مدیریتی سازمان قابل تعریف است. با این

<sup>۱</sup> Miles & Mangold

<sup>۲</sup> Porricelli et al

<sup>۳</sup> Punjaisri & Wilson

<sup>۴</sup> Miles, S. J., & Mangold, W.

<sup>۵</sup> Bataineh

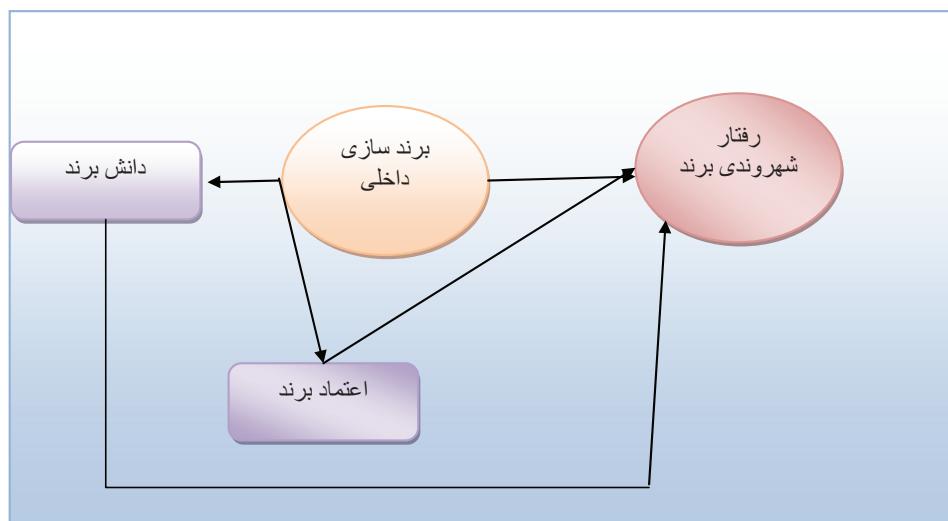


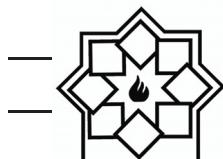
## ۴- توسعه فرضیه‌ها و مدل نظری پژوهش

جدول ۳- پشتیبان فرضیه‌های پژوهش

منابع	فرضیه
Porricelli et al. (2014) King & Grace (2009) Burmann & Zeplin (2005) King (2010) Burmann & König (2011)	۱ برنده سازی داخلی بر اعتماد کارکنان نسبت به برنده تأثیرگذار است.
Miles& Mangold (2005) Miles& Mangold (2004) Punjaisri & Wilson (2007) Piehler (2011) King & Grace (2008)	۲ برنده سازی داخلی بر دانش کارکنان نسبت به برنده تأثیرگذار است.
King & Grace (2009) Porricelli et al. (2014)	۳ برنده سازی داخلی بر رفتار شهروندی برنده تأثیرگذار است.
Shaari et al. (2012) King & Grace (2010)	۴ دانش کارکنان نسبت به برنده بر رفتار شهروندی برنده تأثیرگذار است.
Erkmen & Hancer(2014)	۵ اعتماد کارکنان نسبت به برنده بر رفتار شهروندی برنده کارکنان تأثیرگذار است.

بر اساس فرضیه‌ها، مدل نظری پژوهش در شکل ۱ آورده شده است.





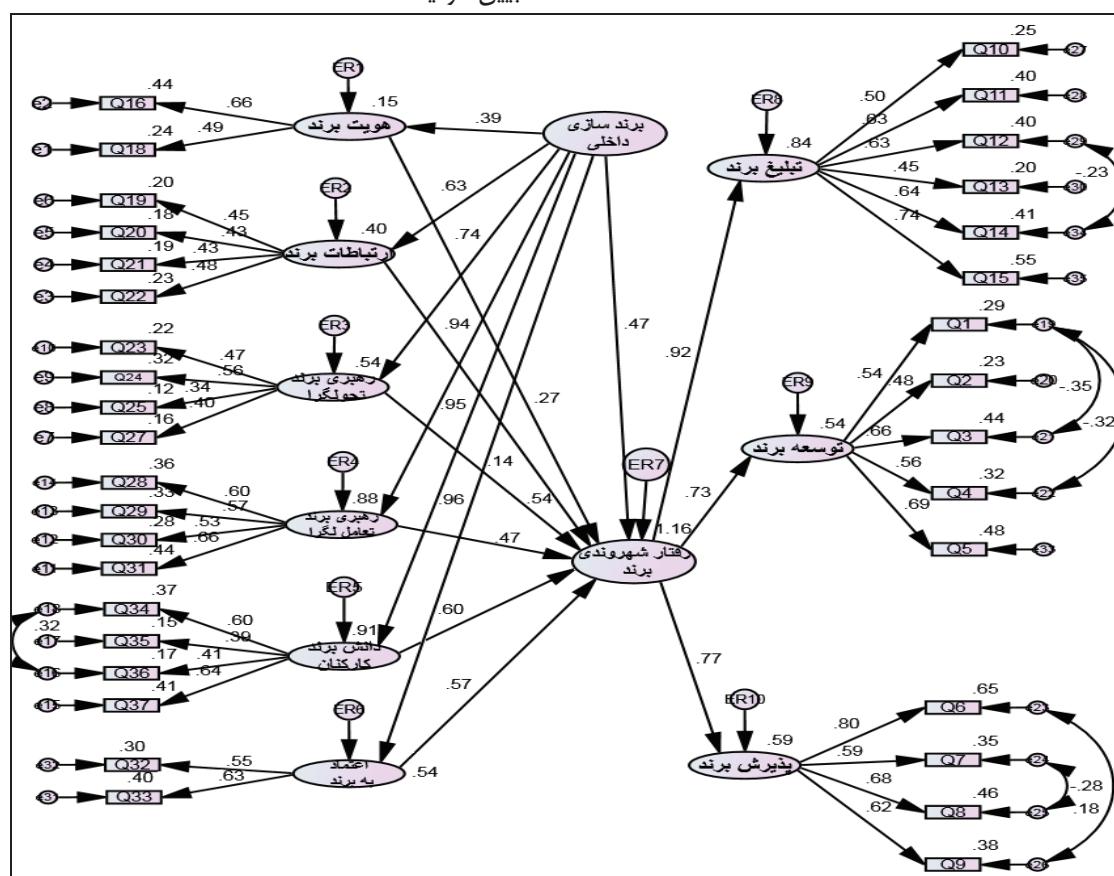
مطالعه از جدول مورگان و فرمول کوکران برای تعیین حجم نمونه استفاده شده است که مطابق با آنها ۲۱۲ پرسشنامه توسط کارمندان تکمیل شد. در این پژوهش ابزار گردآوری اطلاعات، در قالب پرسشنامه است که شامل اطلاعات دموگرافیک عمومی، ۳۰ سوال به صورت طیف پنج تایی لیکرت است.

## ۶- 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 گردیده است.

## ۵- روش‌شناسی تحقیق

روش تحقیق پژوهش حاضر در زمرة پژوهش‌های پیماشی 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، داده‌ای مورد نیاز با استفاده از روش نمونه‌گیری اتفاقی و با استفاده از یک پرسشنامه در قالب مقیاس پنج رتبه‌ی لیکرت ( $=1$  = سیار کم تا  $=5$  = بسیار زیاد) تنظیم شده و با توجه به شرکت‌های کاشی و سرامیک شرکت کننده در بیست و یکمین نمایشگاه بین‌المللی کاشی و سرامیک ایران، از کارمندان فروش و بازاریابی جمع آوری شده است. در این



شکل ۱- مدل عوامل موثر بر رفتار شهریوندی برند با ضرایب استاندارد



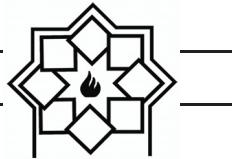
جدول ۴- برآوردهای مدل

			تخمين	خطای	نسبت	سطح	ضریب	ضریب
			استاندارد	غیراستاندارد	بحرانی	معناداری	استاندارد	تعیین
هویت برند	<---	برندسازی داخلی	۰/۴۸۷	۰/۱۳۰	۳/۷۴۶	***	۰/۳۹۲	۰/۱۵۴
ارتباطات برند	<---	برندسازی داخلی	۰/۶۷۴	۰/۲۵۰	۲/۶۹۶	***	۰/۶۳۰	۰/۳۹۷
رهبری برند تحولگرا	<---	برندسازی داخلی	۰/۷۱۲	۰/۲۷۸	۲/۵۶۱	***	۰/۷۳۹	۰/۵۴۶
رهبری برند تعاملگرا	<---	برندسازی داخلی	۰/۴۸۹	۰/۱۲۵	۳/۹۱۲	***	۰/۹۴۸	۰/۸۹۹
دانش برند کارکنان	<---	برندسازی داخلی	۰/۵۲۰	۰/۱۹۰	۲/۷۳۷	***	۰/۶۰۲	۰/۳۶۲
اعتماد به برند	<---	برندسازی داخلی	۰/۴۰۱	۰/۲۳۰	۱/۷۴۳	***	۰/۶۰۱	۰/۳۶۱
رفتار شهروندی برند	<---	برندسازی داخلی	۰/۴۷۸	۰/۱۴۴	۳/۳۱۹	***	۰/۴۷۱	۰/۲۲۲
رفتار شهروندی برند	<---	هویت برند	۰/۵۳۳	۰/۱۹۰	۲/۸۰۵	***	۰/۲۷۳	۰/۰۷۵
رفتار شهروندی برند	<---	ارتباطات برند	۰/۹۶۱	۰/۱۵۱	۶/۳۶۴	***	۰/۹۳۸	۰/۸۸۰
رفتار شهروندی برند	<---	رهبری برند تحولگرا	۰/۸۰۳	۰/۱۷۶	۴/۵۶۳	***	۰/۵۴۳	۰/۲۹۵
رفتار شهروندی برند	<---	رهبری برند تعاملگرا	۰/۴۴۶	۰/۲۰۱	۲/۲۱۹	۰/۰۴	۰/۴۷۴	۰/۲۲۵
رفتار شهروندی برند	<---	اعتماد به برند	۰/۸۶۴	۰/۱۶۲	۵/۳۳۳	***	۰/۵۷۴	۰/۳۲۹
رفتار شهروندی برند	<---	دانش برند کارکنان	۰/۷۱۷	۰/۱۳۳	۵/۳۹۱	***	۰/۶۰۰	۰/۳۶۰
تبليغ برند	<---	رفتار شهروندی برند	۰/۴۶۱	۰/۱۳۱	۳/۵۱۹	***	۰/۹۱۷	۰/۸۴۱
توسيعه برند	<---	رفتار شهروندی برند	۰/۴۸۶	۰/۱۲۱	۴/۰۱۷	***	۰/۷۳۳	۰/۵۳۷
پذيريش برند	<---	رفتار شهروندی برند	۰/۸۵۰	۰/۱۳۴	۶/۳۴۳	***	۰/۷۷۰	۰/۵۹۳



جدول ۵- فرضیات نهایی پژوهش

شماره	تشریح فرضیه	ضریب مسیر	t- test	نتیجه
۱	هویت برنده بر تبلیغ برنده تاثیر می‌گذارد.	-۰/۲۷۳	۲/۸۰۵	تأثید
۲	هویت برنده بر پذیرش برنده تاثیر می‌گذارد.	-۰/۳۸۵	۳/۷۶۵	تأثید
۳	هویت برنده بر توسعه برنده تاثیر می‌گذارد.	-۰/۳۵۶	۴/۶۱۴	تأثید
۱	ارتباطات برنده بر تبلیغ برنده تاثیر می‌گذارد.	-۰/۴۴۵	۴/۰۵۸	تأثید
۲	ارتباطات برنده بر توسعه برنده تاثیر می‌گذارد.	-۰/۳۹۳	۴/۳۹۶	تأثید
۳	ارتباطات برنده بر پذیرش برنده تاثیر می‌گذارد.	-۰/۹۳۸	۶/۶۳۴	تأثید
۴	رهبری تحول گرا بر تبلیغ برنده تاثیر می‌گذارد.	-۰/۵۴۳	۴/۵۶۳	تأثید
۵	رهبری تحول گرا بر پذیرش برنده تاثیر می‌گذارد.	-۰/۶۳۰	۵/۳۴۳	تأثید
۶	رهبری تحول گرا بر توسعه برنده تاثیر می‌گذارد.	-۰/۲۳۸	۳/۵۶۷	تأثید
۷	سبک رهبری تعاملگرآ بر تبلیغ برنده کارکنان تاثیر می‌گذارد.	-۰/۲۶۹	۲/۳۶۶	تأثید
۸	سبک رهبری تعاملگرآ بر پذیرش برنده کارکنان تاثیر می‌گذارد.	-۰/۲۰۷	۲/۰۱۱	تأثید
۹	سبک رهبری تعاملگرآ بر توسعه برنده کارکنان تاثیر می‌گذارد.	-۰/۳۳۶	۴/۰۷۵	تأثید
۱۰	هویت برنده بر دانش برنده کارکنان تاثیر می‌گذارد.	-۰/۴۸۳	۲/۱۱۸	تأثید
۱۱	ارتباطات برنده بر دانش برنده کارکنان تاثیر می‌گذارد.	-۰/۶۰۲	۲/۷۳۰	تأثید
۱۲	رهبری تحولگرآ بر دانش برنده کارکنان تاثیر می‌گذارد.	-۰/۴۰۳	۳/۸۶۰	تأثید
۱۳	رهبری تعاملگرآ بر دانش برنده کارکنان تاثیر می‌گذارد.	-۰/۱۵۷	۱/۹۲۵	تأثید
۱۴	هویت برنده بر اعتماد برنده کارکنان تاثیر می‌گذارد.	-۰/۵۸۱	۲/۲۸۰	تأثید
۱۵	ارتباطات برنده بر اعتماد برنده کارکنان تاثیر می‌گذارد.	-۰/۰۳۸	۴/۶۱۷	تأثید
۱۶	رهبری تحولگرآ بر اعتماد برنده کارکنان تاثیر می‌گذارد.	-۰/۳۸۳	۱/۸۹۱	تأثید
۱۷	رهبری تعاملگرآ بر اعتماد برنده کارکنان تاثیر می‌گذارد.	-۰/۶۰۱	۱/۷۴۳	تأثید
۱۸	دانش برنده بر توسعه برنده کارکنان تاثیر می‌گذارد.	-۰/۶۰۰	۱/۶۷۵	تأثید
۱۹	دانش برنده بر تبلیغ برنده کارکنان تاثیر می‌گذارد.	-۰/۰۷۳	۲/۷۴۰	تأثید
۲۰	دانش برنده بر پذیرش برنده کارکنان تاثیر می‌گذارد.	-۰/۲۹۴	۲/۰۸۱	تأثید
۲۱	اعتماد برنده بر توسعه برنده کارکنان تاثیر می‌گذارد.	-۰/۲۳۶	۴/۶۶۱	تأثید
۲۲	اعتماد برنده بر تبلیغ برنده کارکنان تاثیر می‌گذارد.	-۰/۱۴۵	۲/۷۶۷	تأثید
۲۳	اعتماد برنده بر پذیرش برنده کارکنان تاثیر می‌گذارد.	-۰/۵۷۴	۵/۳۳۳	تأثید



متغیرهای هویت برنده، ارتباطات برنده، رهبری برنده تحولگرا، رهبری برنده تعاملگرا، اعتماد به برنده و دانش برنده کارکنان به عنوان ابعاد برنده سازی داخلی همگی پایین تر از ۵٪ می‌باشد بنابراین احتمال وقوع فرضیه صفر با ۹۵ درصد اطمینان رد می‌شود بنابراین برنده سازی داخلی با ضریب تاثیر ۰/۴۷۱ بر رفتار شهروندی برنده اثر می‌گذارد یعنی برنده سازی داخلی ۲۲/۲ درصد از رفتار شهروندی برنده را تبیین و پیش‌بینی می‌کند. و متغیرهای هویت برنده ۷/۵ درصد، ارتباطات برنده ۸۸ درصد، رهبری ۲۲/۵ برنده تحولگرا ۳۹/۵ درصد، رهبری برنده تعاملگرا ۲۲/۵ درصد، اعتماد به برنده ۳۲/۹ درصد و دانش برنده کارکنان ۳۶ درصد از رفتار شهروندی برنده را تبیین و پیش‌بینی می‌کند.

- فرضیه تاثیر اعتماد برنده کارکنان بر رفتار شهروندی برنده نیز، بر اساس نتایج ناشی از این تحقیق، می‌توان گفت در مدل نهایی مدیریت برنده داخلی بر اعتماد کارکنان نسبت به برنده با آماره  $t=1/743$  و ضریب مسیر استاندارد  $0/601$  در سطح ۹۹ درصد مورد تأیید قرار گرفت. مدیریت برنده، دارای دو بعد داخلی و خارجی می‌باشد. هدف نهایی برنده سازی داخلی، بهبود ارتباط با مشتریان خارجی بر مبنای اعتماد است. ارتباط مشتری با سازمان در نقطه‌ای صورت می‌گیرد که کارکنان خط مقدم حضور دارند؛ بنابراین زمانی که اعتماد کارکنان خط مقدم بر اساس فعالیت‌های برنده سازی داخلی شکل می‌گیرد، این اعتماد امکان انتقال به مشتریان خارجی سازمان را فراهم می‌نماید. (فوستر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰ و چانگ و همکاران<sup>۲</sup>،

## ۷- نتیجه‌گیری

در این پژوهش محقق بر آن بود که عوامل موثر بر رفتار شهروندی برنده در صنایع کاشی و سرامیک را شناسایی نماید.

- از نخستین فرضیات این تحقیق تاثیر برنده سازی داخلی بر رفتار شهروندی برنده است. الگوی کاربردی پژوهش حاضر رفتار شهروندی برنده را رفتاری داوطلبانه می‌داند که افراد نسبت به ارباب رجوع، همکاران و سازمان از خود بروز می‌دهند. هدف سازمان‌ها از مدیریت برنده داخلی، برآوردن انتظارات کارکنان از برنده سازمان است. به عبارت دیگر، به دنبال ایجاد و حفظ برنده قوی سازمان است؛ بنابراین با ایجاد چنین فضایی در سازمان، رفتار شهروندی کارکنان نسبت به ارباب رجوع، همکاران و سازمان اثر می‌پذیرد. پس، برای ایجاد و تداوم رفتار شهروندی برنده، مدیریت برنده داخلی لازم به نظر می‌رسد، زیرا بر اساس پژوهش رحیم‌نیا و صادقی (۱۳۹۵) برنده سازی داخلی بر توسعه، تقویت و تحکیم برنده سازمان تأکید دارد و این مهم تلاش‌های فراتر از الزامات شغلی رسمی است که همان رفتار شهروندی برنده، را می‌طلبد. بنابراین، تأییدشدن فرضیه نیز این مطلب را تأیید می‌کند. یافته‌های پژوهش با نتایج پژوهش‌های هادی‌زاده مقدم و همکاران (۱۳۹۱)، خیری و همکاران (۱۳۹۳)، بویل و همکاران (۲۰۱۶)، همسوست. بنابراین پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمان‌ها، به مدیریت برنده داخلی توجه بسیار کند تا رفتار شهروندی برنده را ایجاد کند و در نهایت عملکرد سازمانی خود را بهبود بخشدند. بر اساس جدول ۲- سطح معناداری برنده سازی داخلی به عنوان متغیر اصلی و

<sup>1</sup> Foster et al  
<sup>2</sup> Chang et al



کارکنان می‌باشد.<sup>۱</sup> این تصور که قابلیت اعتماد براساس مجموعه رفتارهای گذشته است، اما اعتماد کارکنان نسبت به برنده، اعتماد مفهومی کلیدی در توصیف علت تمایل افراد برای حفظ یک رابطه بلندمدت است (مورگان و هانت، ۱۹۹۴) اعتماد به معنای وجود اطمینان طرفین درگیر در رابطه است (ارگمن و هانجر، ۲۰۱۴) همچنین اعتماد کارکنان نسبت به برنده سبب افزایش تعهد کارکنان نسبت به برنده و بهبود ارتباط آنها با برنده است (بوودن، ۲۰۰۹) طبق مدل لوییکی و بونکر (۱۹۹۶) اعتماد در طول زمان توسعه می‌باید. بر اساس این مدل، سه نوع اعتماد وجود دارد: اعتماد بازدارنده<sup>۲</sup>، اعتماد مبتنی بر دانش<sup>۳</sup>، اعتماد شناختی<sup>۴</sup>، در این بین اعتماد شناختی بالاترین نوع اعتماد به حساب می‌آید که بر مبنای وابستگی‌های عاطفی و ارزش‌های مشترک شکل می‌گیرد.

- بر اساس نتایج، می‌توان گفت در مدل نهایی، مدیریت برنده داخلی بر دانش کارکنان نسبت به برنده با آماره  $t=5/391$  و ضریب مسیر استاندارد  $0/60$  در سطح ۹۹ درصد مورد تائید قرار گرفت. نتیجه این فرضیه با پژوهش‌های ماینز و منگولد (۲۰۰۴) و کینگ و گریس (۲۰۰۸) و پیehler (۲۰۱۱) همخوانی دارد. تاثیر دانش برنده کارکنان بر رفتار شهروندی برنده که در این مدل لاحظ گردیده است در این معنا که دانش کارکنان نسبت به برنده به معنای آگاهی کارکنان از مأموریت سازمان، ارزش‌های سازمان و فهم تصویر مناسب از برنده سازمان

<sup>۱</sup> ۲۰۱۲ و پیچرلی<sup>۱</sup>. همچنین رهبری برنده به عنوان یکی از ابعاد برنده سازی داخلی بر دو نوع است. رهبری در سطح کلان که به نقش مدیرعامل و هیئت مدیره در فرآیند مدیریت برنده اشاره دارد. در این سطح روی ادراک از برنده در داخل و خارج از سازمان تأکید می‌شود. کارکنان تنها در صورتی تلاش‌های برنده سازی داخلی را جدی تلقی می‌کنند که این فعالیتها توسط هیئت مدیره و مدیرعامل سازمان در حرف و عمل اجرا شود. رهبری در سطح خرد که به رهبری شخصی مدیران اجرایی در سرتاسر سازمان اشاره دارد. در این سطح مدیران اجرایی به عنوان الگوهایی برای برنده به شمار می‌روند. بر اساس تئوری یادگیری اجتماعی مردم نگرش‌ها و رفتارهای جدید را به وسیله مشاهده کردن رفتار دیگران یاد می‌گیرند (بورمن و زپلین، ۲۰۰۵). با توجه به اینکه کارکنان، مدیران خود را به عنوان الگوی خود در نظر می‌گیرند، اگر مدیران رفتار مبتنی بر اعتماد را از خود بروز دهند (با توجه به اینکه مدیران نماینده برنده هستند)، کارکنان نیز یاد می‌گیرند که رفتارهای مبتنی بر اعتماد از خود نشان دهند.

- بر اساس نتایج، می‌توان گفت در مدل نهایی تاثیر اعتماد برنده کارکنان بر رفتار شهروندی برنده اثر مستقیم با ضریب مسیر  $0/574$  و معناداری  $5/333$  بر رفتار شهروندی برنده اثر مستقیم دارد. به عبارت دیگر رفتار شهروندی برنده تحت تأثیر اعتماد برنده قرار دارد. همانطور، کاپفر (۱۹۹۷) خاطرنشان می‌سازد، "حافظه زنده فعالیت‌های انجام شده توسط یک برنده در ذهن

<sup>2</sup> Deterrence-based trust

<sup>3</sup> Knowledge-based trust

<sup>4</sup> Identification-based trust

<sup>۱</sup> Porricelli et al



۱- با توجه به نقش برنده سازی داخلی در شکل گیری دانش کارکنان نسبت به برنده، برای تحت تأثیر قرار دادن مشتریان داخلی (کارکنان) همانند مشتریان خارجی، به مدیران توصیه می‌شود اقدام به برگزاری برنامه‌های تبلیغاتی داخلی نمایید تا دانش کارکنان نسبت به برنده افزایش یابد؛ چراکه این امر سبب تعهد کارکنان نسبت به برنده می‌گردد.

۲- برای افزایش اعتماد کارکنان نسبت به برنده، پیشنهاد می‌شود قبل از آنکه اقدام به ایجاد تصویر برنده در ذهن مشتریان خارجی گردد، تصویری مطلوب از برنده سازمان در ذهن کارکنان ایجاد گردد. تصویر ادراک شده کارکنان از برنده سازمان تحت تأثیر رفتارهای مدیریت شکل می‌گیرد.

۳- از آنجا که مشتریان خارجی ارزش‌های برنده را از طریق کارکنان ادراک می‌کنند، با فعالیتهای مدیریت برنده داخلی می‌توان ارزش‌های برنده را به کارکنان انتقال داد. این امر سبب شکل گیری رفتارهای شهروندی برنده کارکنان می‌گردد که در نهایت به سودآوری سازمان منتج می‌شود.

۴- برای افزایش تعهد کارکنان نسبت به برنده و افزایش احتمال بروز رفتارهای مبتنی بر برنده با ایجاد باشگاه کارکنان صنعت کاشی و سرامیک، علاوه بر توجه به نیازهای عاطفی کارکنان، می‌توان رضایت شغلی آنها را بهبود بخشید.

۵- به عنوان مدیر به نحوی با کارکنان ارتباط برقرار کنید که اعتماد آنها نسبت به برنده جلب گردد؛ چراکه اعتماد مشتریان به برنده از طریق کارکنانی که به برنده اعتماد دارند، می‌تواند انتقال یابد.

است (منگولد و مایلز، ۲۰۰۵). از نظر پوریچلی و همکاران (۲۰۱۴) نیز برنده داخلی زیرمجموعه‌ای از بازاریابی داخلی است. ارتباطات داخلی از جمله ابزارهایی است که برای اجرایی نمودن برنده‌سازی داخلی موفق، مورد استفاده قرار می‌گیرد. دانش برنده کارکنان از برنده‌سازی داخلی تاثیر مثبت می‌پذیرد.

## ۸- پیشنهادات

رفتار شهروندی برنده، سازمان‌ها را قادر می‌کند که توانایی همکاران و مدیران را برای انجام کار از طریق برنامه‌ریزی، زمانبندی و حل مشکل، بهبود بخشد و در ارائه هرچه بهتر خدمات با کیفیت مشارکت کنند. همچنین سازمان‌هایی که پیش رو در رفتارهای شهروندی هستند، محیط کاری جذابی دارند و قادر به جذب و حفظ بهترین افراد هستند. در نتیجه می‌توان پیش‌بینی کرد که این نوع رفتار بر نوع نگرش و رفتارهای کارکنان اثر دارند و فعالیتهای آن‌ها را در جهت اهداف سازمان هدایت می‌کند و در نهایت، بر کیفیت خدمات ارائه شده به مشتری و ایجاد یا توسعه برنده قوی اثرگذار است.

به منظور افزایش احتمال بروز رفتارهای شهروندی برنده کارکنان فروش و بازاریابی شاغل در صنعت کاشی و سرامیک ایران، مدیران می‌بایست تأکید بیشتری بر برنده سازی داخلی داشته باشند. چراکه یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که برنده سازی داخلی بیشترین تأثیر را بر شکل گیری رفتار شهروندی برنده دارد و تعهد کارکنان نسبت به برنده از اعتماد کارکنان نسبت به برنده شکل می‌گیرد. در ادامه با توجه یافته‌های پژوهش، پیشنهادهایی برای مدیران ارائه می‌گردد.



- Journal of Retailing, 52(3), 3-14.
- [4] Bowden, J. L. H. (2009). The process of customer engagement: a conceptual framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(1), 63-74.
- [5] Burmann, C., & König, V. (2011). Does Internal Brand Management really drive Brand Commitment in Shared-Service Call Centers? *Journal of Brand Management*, 18(6), 374-393.
- [6] Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *The Journal of Brand Management*, 12(4), 279-300.
- [7] Burmann, 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.
- [8] Chang, A., Chiang, H. H., & Han, T. S. (2012). A multilevel investigation of relationships among brand-centered HRM, brand psychological ownership, brand citizenship behaviors, and customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, 46(5), 626-662.
- [9] De Chernatony, L., & Segal-Horn, S. (2001). Building on services' characteristics to develop successful services brands. *Journal of Marketing Management*, 17(7-8), 645-669.
- [10] Dibb, S., Simkin, L., Pride, W. M., & Ferrell, O. C. (2005). *Marketing: Concepts and strategies* (p. 850). Houghton Mifflin.
- [11] 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.
- [12] Hwang, S., & Der-Jang, C. (2005). Relationships among internal marketing, employee job satisfaction and international hotel performance: An empirical study. *International Journal of Management*, 22(2), 285.
- [13] Keller, K. L. (1993). Conceptualizing,

۶- پیشنهاد می‌شود اطلاعات مربوط به رضایت مشتریان خود را به عنوان بازخوری برای آموزش و انگیزش کارکنان خود به طور مستمر جمع آوری گردد. این امر سبب افزایش دانش کارکنان نسبت به نیازهای مشتریان گشته و تعهد آنها نسبت به برنامه‌های آموزشی را افزایش می‌دهد. با افزایش رضایت کارکنان امکان افزایش بروز رفتارهای مبتنی بر برنز نیز وجود دارد.

۷- پیشنهاد می‌شود کارکنان را به نحوی برانگیخته شوند که به عنوان سفیران برنز سازمان در جامعه شناسایی شوند. در این صورت کارکنان معرف شخصیت برنز سازمان خواهند بود.

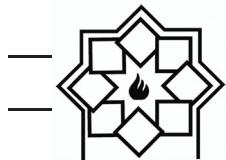
۸- تعهد کارکنان نسبت به برنز تنها حاصل فعالیت‌های برنز سازی داخلی نیست. برنامه-امکان جذب مشتریان بالقوه داخلی و خارجی را نیز فراهم می‌آورند. های مدیریت منابع انسانی و ارائه خدمات بهتر از رقبا نیز در شکل گیری تعهد کارکنان نسبت به برنز مؤثر است.

## مراجع

- [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: ۲۲-۳۰.
- [۲] حسینی، سید یعقوب؛ موسوی، سید عباس و ضیایی بیده، علیرضا (۱۳۹۲). ارائه مدلی جهت تبیین ارزش ویژه برنز بر مبنای کارمندان در بیمه‌های بازرگانی استان بیزد، فصلنامه علمی پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین، سال سوم، شماره اول، شماره پیاپی (۸): ۱-۱۶.
- [3] Berry, L. L., Hensel, J. S., & Burke, M. C. (1976). Improving retailer capability for effective consumerism response.



- Markenführung: Theoretisches Konzept und fallstudienbasierte Evidenz. Springer-Verlag.
- [25] 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(3), 513-563.
- [26] Porricelli, 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.
- [27] 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.
- [28] Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of services marketing*, 14(6), 449-462.
- [29] Ramani, G., & Kumar, V. (2008). Interaction orientation and firm performance. *Journal of Marketing*, 72(1), 27-45.
- [30] Ravens, C. (2013). Internal Brand Management in an International Context (Vol. 47). Springer Science & Business Media.
- [31] Roodt, G., Rieger, H. S., & Sempene, M. E. (2002). Job satisfaction in relation to organisational culture. *SA Journal of industrial Psychology*, 28(2), 23-30.
- [32] Shaari, H. (2012). Relationship between brand knowledge and brand rewards, and employees' brand citizenship behavior: The mediation roles of brand commitment. *International Journal of Business and Society*, 13(3), 335–354.
- [33] Silva, P. (2006). Effects of disposition on hospitality employee job satisfaction and commitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(4), 317-328.
- [34] Tsai, M. C., Cheng, C. C., & Chang, Y. measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 1-22.
- [14] 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.
- [15] 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.
- [16] King, C., & Grace, D. (2008). Internal branding: Exploring the employee's perspective. *Journal of Brand Management*, 15(5), 358-372.
- [17] King, C., & Grace, D. (2009). Employee based brand equity: A third perspective. *Services Marketing Quarterly*, 30(2), 122-147.
- [18] King, C., & Grace, D. (2010). Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of Marketing*, 44(7/8), 938-971.
- [19] 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.
- [20] Kolade, O. J., Ogunnaike, O. O., & Osibanjo, O. A. (2014). Organizational Citizenship Behaviour, Hospital Corporate Image and Performance. *Journal of Competitiveness*, 6(1), 36-49.
- [21] Lewick, R., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Reach*, 114-139.
- [22] Miles, S. J., & Mangold, G. (2004). A conceptualization of the employee branding process. *Journal of relationship marketing*, 3(2-3), 65-87.
- [23] Miles, S. J., & Mangold, W. G. (2005). Positioning Southwest Airlines through employee branding. *Business horizons*, 48(6), 535-545.
- [24] Piehler, R. (2011). Interne



- Y. (2010). Drivers of hospitality industry employees' job satisfaction, organizational commitment and job performance. *African Journal of Business Management*, 4(18), 4118-4134.
- [35] Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 37(4), 765-802.
- [36] Xie, L. S., Peng, J. M., & Huan, T. C. (2014). Crafting and testing a central precept in service-dominant logic: Hotel employees' brand-citizenship behavior and customers' brand trust. *International Journal of Hospitality Management*, 42, 1-8.