

الگوی برندسازی درون‌سازمانی در بخش خدمات و گردشگری تهران

سعید شفیعا^۱، میرعلی سیدنقوی^۲

تاریخ ارسال: ۱۳۹۵/۱۲/۱۵ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۸/۰۱

چکیده

در پروژه‌های برندسازی، نبود الگوی مناسب برندسازی درون‌سازمانی بومی، موجب ناکارآمدی است. چراکه این فعالیت به اجتماع و فرهنگ جامعه مرتبط است. هدف این پژوهش ارائه الگویی برآمده از فعالیت‌های انسانی بخش گردشگری ایران است. این پژوهش بنیادین از نوع کیفی است که با استفاده از گراندد تئوری (نظریه زمینه‌ای) صورت گرفت؛ بنابراین با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه با ۲۰ مدیر آشنا با این مفهوم داده‌های تحقیق گردآوری شد. یافته‌ها نشان می‌دهد که نهادی سازی برزند در منابع انسانی، پدیده‌ی اصلی برندسازی درونی است و عوامل ارتباطی، آموزشی، مدیریت دانشی و مدیریت منابع انسانی در نقش عوامل علی نقش‌آفرینی می‌کنند. همچنین مقوله‌های رهبری-تسهیلگری و انگیزشی-مدیریتی در این الگو نقش راهبردی دارند. نوآوری این پژوهش، ارائه الگویی است که از داده‌های زمینه‌ای جامعه ایرانی به دست آمده است. تا به حال هیچ الگویی برای بخش گردشگری و خدمات ایران پیشنهاد نشده بود. این مطالعه نشان داد که درونی سازی و هم‌راستا شدن کارکنان با برند، نه تنها موجب پیامدهای مطلوب کارکنان، بلکه موجب سوددهی‌های مالی، منافع ذینفعان و پیامدهای مطلوب معنوی خواهد شد؛ بنابراین برندسازی داخلی، اقدامی درونی برای توسعه تمامی بخش‌های گردشگری است.

واژگان کلیدی: برندسازی داخلی، برندسازی درون‌سازمانی، نهادی سازی برزند در منابع انسانی، گراندد تئوری (نظریه‌ی زمینه‌ای).

۱- دانشجوی دکتری مدیریت گردشگری، دانشکده علوم گردشگری، دانشگاه علم و فرهنگ، تهران. (نویسنده مسئول)؛

S.shafia@usc.ac.ir

۲- دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.

مقدمه

برندسازی به عنوان آنچه عموماً شناخته شده، به فعالیت‌هایی در خارج از سازمان اشاره دارد که به هویت‌سازی و تصویرسازی منتهی می‌شود. مقوله‌ای که در عین نظام‌مندی و برنامه‌پذیری، فاقد ضمانت تحقق وعده‌های داده شده است؛ اما برندسازی داخلی با هدف پوشش این شکاف، به منظور هم‌راستا کردن رفتاری سازمان با وعده‌های برند مطرح شد. مطالعات موجود بسیار اندکی روی مفهوم برندسازی داخلی صورت گرفته است و این موضوع در ادبیات نظری فارسی‌زبان به مراتب فقیرتر و کم‌کارتر از ادبیات انگلیسی‌زبان هم بوده است (مقدم و همکاران، ۱۳۹۱؛ خیری و همکاران، ۱۳۹۳).

در مستندات علمی تعریف شفافی برای برندسازی داخلی وجود ندارد (گروپ و مرلیز، ۲۰۰۶)؛ اما آنچه مسلم است برندسازی داخلی مکانیسمی مدیریتی برای تبدیل وعده‌ها به رفتار و منش است که به شکلی نظام‌مند، مستمر و در عین حال تکرارپذیر، قابل پیاده‌سازی است. بخش خدمات و گردشگری به عنوان بخشی متأثر از تعاملات بین کارکنان سازمان و مشتریان بیشترین تأثیر را از لحظه تماس مشتریان با برند دارد. به شکلی که گاهی کارکنان و مشتریان را بخشی از تجربه خدمت به حساب آورده‌اند (ایمانی خوشخو و همکاران، ۱۳۹۴). جای توجه دارد که عموماً مفهوم برندسازی داخلی در بخش خدمات و گردشگری مطرح است، چراکه در این بخش‌ها است که تجربه در لحظه تماس با مشتریان ایجاد و در تعامل بین مشتری و کارکنان تولید می‌شود.

از آنجا که برند درونی به رفتارها و خصوصیات کارکنان یک جامعه وابسته است، هر نمونه و جامعه خاص، الگوی مدیریتی متفاوتی خواهد داشت؛ بنابراین به کارگیری الگوهای جوامع دیگر برای رفع مسائل جدید، اقدامی ناصحیح و غیرکاراست. با توجه به نبود پیشینه و تلاش برای ساخت الگوی برندسازی درون‌سازمانی در بخش گردشگری و خدمات ایران، اینکه الگوی برآمده از خدمات و گردشگری ایران چه ابعاد و زوایایی دارد، مسئله تحقیق این است؛ یعنی تلاش برای ارائه الگوی بنیادین و بومی از داده‌های زمینه‌ای.

با توجه به فقر نظری که در زمینه برندسازی داخلی در ادبیات فارسی‌زبان وجود داشته است و به‌واسطه شاخه‌شاخه شدن مجموعه مطالعات انگلیسی‌زبان در این موضوع، پژوهش حاضر به دنبال ارائه نگاهی یکپارچه به برندسازی داخلی در بخش خدمات و گردشگری. لذا سؤال اصلی تحقیق این است که چه الگوی برندسازی داخلی برای بخش خدمات و گردشگری وجود دارد که با استفاده از سؤالات استاندارد در روش گراندد تئوری مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

مبانی نظری

جنگل مفاهیم حول برندسازی

با مرور ساده مطالعات برندسازی مشخص است که واژگان تخصصی این حیطه دچار شعبه‌های مفهومی همراه با همپوشانی‌های بسیار زیاد است. چیزی که از آن به‌عنوان آسیبی علمی به نام جنگل مفاهیم و واگرایی نظریه‌ها نام‌برده شده (رضائیان، ۱۳۹۲). برندسازی شرکتی یا گروهی^۱، برندسازی داخلی^۲، برندسازی کارکنان^۳، برندسازی کارفرما^۴ از جمله مفاهیمی است که محصول این شاخه‌شاخه‌های نظری است.

برندسازی چیزی فراتر از این نماهای بصری و شعارهای ادعا شده است. برندسازی را می‌توان مجموعه واحد، خاص و ویژه‌ای از منافع دانست که موجبات ایجاد مزیت و تمایز را فراهم می‌سازد (گروپ و مریلیز، ۲۰۰۶). برخی نیز برند را تمام آنچه مشتری از تجربیات خود تفسیر و تعبیر می‌کند، می‌دانند (کوتمن و دیچرناتونی، ۲۰۰۶). از آن‌جهت که تمامی اتفاقات و تجربیات تولیدشده توسط برندها از فرهنگ کارکنان و ارزش‌های سازمانی تولید می‌شود، برند را چیزی به‌جز فرهنگ و ارزش‌های سازمانی نمی‌توان دانست (کوتمن و دیچرناتونی، ۲۰۰۶).

برندسازی شرکتی یا گروهی اشاره به برندسازی گسترده‌ای دارد که یک ایده اصلی، زمینه توسعه طبقات دیگر ایده‌ها و در نتیجه برندهای زیرشاخه را فراهم می‌سازد (شفقی‌زاده، ۱۳۹۰). می‌توان آن را وعده‌ای ضمنی بین سازمان و گروه‌های ذی‌نفعی دانست که تأثیرات مستقیمی

1. Corporate branding
2. Internal branding
3. Employee branding
4. Employer branding
5. de Chernatony & Cottam

روی ارتباطات و شبکه‌های تعاملاتی سازمانی دارد. برندسازی شرکتی از نظر بنیادین با برند محصولات^۱ متفاوت است و بیش از اینکه تمرکز صرفاً مشتری مدارانه داشته باشد، به ذی‌نفعان تأکید دارد (گری و بالمر^۲، ۲۰۰۳). برندسازی شرکتی تأکید زیادی روی تأثیر کارکنان روی مشتریان بالقوه و بالفعل برای برآورده سازی ارزش‌های کارکردی و عاطفی وعده داده شده دارد. این تمرکز نه تنها روی کارکنان نقطه تماس با مشتریان، بلکه روی تمامی کارکنان حاضر در پشت‌صحنه خدمت‌رسانی را مورد توجه دارد؛ اما در ادامه مفاهیم مطرح شده و تعاریف موجود در مورد برندسازی داخلی مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

برندسازی داخلی و مفاهیم مرتبط

با نگاه نتیجه گرا می‌توان برندسازی داخلی ابزاری برای ایجاد شناخت برند، متعهد شدن به برند، وفاداری به برند و نهایتاً کارکرد مطلوب برند در کارکنان دانست. لذا برای رسیدن به این اهداف، برقراری ارتباطات مستمر با کارکنان، استقرار برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای پویا شرط برندسازی داخلی است (پونجایسری و ویلسون^۳، ۲۰۰۷). برخی حتی این مفهوم را ارائه خدمات مستمر و قابل تکرار دانسته‌اند (گِرپ و مریلیز، ۲۰۰۶) که دستیابی به آن صرفاً به واسطه دستیابی به نگاه و اعتقادی مشترک بین کارکنان و سازمان محقق خواهد شد، موضوعی که از آن به دین شرکتی^۴ یاد شده است (کوتمن و دیچرناتونی، ۲۰۰۶).

اما مسئله این است که مفهوم برندسازی داخلی نیز به مفاهیم متعددی گره خورده است. برندسازی کارکنان واژه دیگری است که در کنار برندسازی داخلی وجود دارد. مرکزیت توجه این مفهوم به کارکنان و قراردادهای روان‌شناختی آن‌ها با سازمان است. برند با ارسال پیام‌های رسمی و غیررسمی از برند، تصویر مطلوب و مورد انتظاری در کارکنان ایجاد می‌کند و با جلب رضایت شغلی و تمایل آن‌ها به بقای در سازمان خدمات‌رسانی مطلوب را تضمین می‌کند (میلز و منگلد^۵، ۲۰۰۴). رسیدن به کارکرد مطلوب برند مقوله‌ای است که میان هر دو

-
1. product brands
 2. Balmer & Gray
 3. Punjaisri & Wilson
 4. corporate religion
 5. Miles & Mangold

واژه برندسازی داخلی و برندسازی کارکنان به‌طور مشابه مورد تأکید قرار داشته است. موضوعی که با تأکید بر اقدامات مدیریت منابع انسانی و استخدام بر مبنای تطابق شغل با شاغل و استفاده از ابزارهای آموزشی و توسعه‌ای قابل دستیابی است (کینگ و زیونگ^۱، ۲۰۱۵). از یک نگاه می‌توان برندسازی داخلی را رویکرد درونی سازی کلیه اقدامات برندسازی خارج سازمانی دانست درحالی‌که برندسازی کارکنان را صرفاً متمرکز بر ترجمه خواسته‌های برند از جنبه‌های رفتاری و کارکردی کارکنان از برند دانست.

واژه برندسازی کارفرما و برند کارفرما با تأکید بر بازار بالقوه منابع انسانی شکل گرفته است که برندسازی را از زاویه‌ای دیگری مورد بررسی قرار داده است. همان اندازه که برند می‌تواند به مشتریان خود تعهداتی داشته باشد، در عمل به کارکنان خود به‌عنوان مشتریان اولیه نیز تعهداتی دارد (فoster^۲ و همکاران، ۲۰۱۰). کارکنان سازمان زمان خود را در اختیار قرار می‌دهند و فرصت کار در محیط‌های دیگر را از دست می‌دهند تا در محیطی مشغول شوند. در یک بازار عرضه و تقاضای شغل، بنگاه‌های دارای شهرت بیشتر به‌راحتی و هزینه کمتر نیروی انسانی مطلوب را جذب و نگهداری می‌کنند. برند کارفرما و ساخت آن توسط بسیاری از برندها در سال‌های اخیر به‌عنوان یک استراتژی مدیریت منابع انسانی مورد توجه بسیار قرار گرفته و برای دستیابی به آن، مدل‌هایی پیشنهاد شده است (تیکو و باکهاوس^۳، ۲۰۰۴).

جدول شماره ۱ جمع‌بندی و یکپارچه‌سازی مفاهیم مطرح شده با توجه به ذی‌نفعان و نگاه به سازمان است.

1. Xiong & King
2. Foster
3. Tikoo & Bachaus

جدول ۱. تفاوت مفاهیم مربوط به تحقیق با یکدیگر

برندسازی کارکنان	برندسازی داخلی	برندسازی کارفرما	برندسازی شرکتی	برندسازی مشتریان	
کارکنان شاغل در تماس و فاقد تماس با مشتریان	کارکنان در تماس با مشتریان (گاهی بدون تماس با مشتریان)	کارکنان بالقوه و بالفعل سازمان	کلید ذی‌نفعان	مشتریان	ذی‌نفعان کلیدی
بیشتر داخل با نگاه به تأثیرگذاری به تمامی نقاط تماس و غیر تماس	بیشتر داخل با نگاه به تأثیرگذاری به نقاط تماس با مشتریان	کارکنان هرکجا باشند (بالقوه و بالفعل)	به‌عنوان چتری بالای سر سازمان (اثر در داخل و خارج)	از خارج به داخل	نگاه به داخل یا خارج سازمان

تفاوت بین مفاهیم موجود در مطالعات در ارتباط با برندسازی درون‌سازمانی، از میزان توجه به درون یا خارج سازمان و تأکید به گروه‌های متفاوت ذی‌نفعی سرچشمه می‌گیرد. با نگاهی کل‌نگر می‌توان برندسازی داخلی را گونه‌ای از برندسازی با توجه به کارکنان و با اولویت دادن به کارکنان در تماس با مشتریان دانست. لذا سایر مفاهیم درحالی‌که به بخش‌های دیگر سازمان و بیرون سازمان اشاره می‌کنند، در فرایند برندسازی زیرسیستم‌های ذی‌نفعی متفاوتی را مورد تأکید قرار داده‌اند.

پیشینه تحقیق

مطالعات برندسازی داخلی در زبان فارسی بسیار ضعیف و فاقد پیشینه است. در زبان فارسی طراحی الگو و مدل برندسازی داخلی مشاهده نشد و تلاش‌های موجود در این حیطه صرفاً به آزمودن نظریه‌های غربی اختصاص داشت (خیری و همکاران، ۱۳۹۳؛ بنیادی و همکاران، ۱۳۹۳؛ اثنی‌عشری و همکاران، ۱۳۹۰؛ تورانی، ۱۳۹۳؛ رستم حمزه خانی، ۱۳۹۳). در مستندات فارسی صرفاً یک پژوهش در زمینه صنعت گردشگری و هتلداری انجام شده است که هدف آن بررسی رابطه برندسازی داخلی با مؤلفه‌های مربوط به وفاداری برند و هویت برند در

هتل‌های ۵ و ۴ ستاره تهران بوده است (مقدم و همکاران، ۱۳۹۱)؛ اما ارائه الگوها و مدل‌های مدیریت برند داخلی در مطالعات خارجی دارای پیشینه نسبتاً بهتری است. در این مطالعات دو گونه متفاوت الگوسازی مشاهده گردید که شامل ساخت الگو با استفاده از نظریات موجود و ساخت الگو با تأکید بر تجربیات موفق است. نظریات شرطی‌سازی اجتماعی (کوته^۱، ۲۰۰۱) سازه ارزش ویژه برند (کینگ و گریس^۲، ۲۰۰۹؛ نیو و ژانگ^۳، ۲۰۱۵) نظریات رهبری (دیچرناتونی و والاستر، ۲۰۰۳؛ والاستر و دیچرناتونی، ۲۰۰۶) از جمله پایه‌هایی است که بخش اول مطالعات را شکل داده است؛ اما در مطالعات برآمده از تجربیات موفق، تأکید بر فعالیت‌های ارتباطی و آموزش (پونجیاسری و همکاران^۴، ۲۰۰۹؛ پونجیاسری، ۲۰۰۹) و یا به کارگیری الگوهای جامع و منسجم مشاهده می‌گردد (بورمن و زیپلین^۵، ۲۰۰۵).

جای توجه دارد که کلیه مطالعات موجود در این حیطه به موضوعات خدماتی مربوط بودند که در این میان مطالعات گردشگری بیشتر روی الگوهای رهبری و آموزشی تأکید داشتند (دیچرناتونی و والاستر، ۲۰۰۳؛ کینگ و گریس، ۲۰۰۹). از آن‌جهت که مطالعات زمینه‌ای و کیفی خاصی در صنعت گردشگری و خدماتی مشاهده نشد، انجام چنین مطالعاتی برای ارائه الگویی خاص این بخش، یک نیاز اساسی و یک شکاف نظری است که در این پژوهش مورد توجه قرار خواهد گرفت.

روش تحقیق

این مطالعه با توجه به پیاز فرایند تحقیق از نظر جهت‌گیری از نوع بنیادین، از نظر صبغه پژوهش از نوع کیفی، از نظر نوع پژوهش کتابخانه‌ای و از نظر هدف پژوهش از نوع اکتشاف و فهم بیشتر مفاهیم است (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۲). روش گراندد تئوری با هدف استخراج مفاهیم و الگوها از درون داده‌های زمینه‌ای است که با استفاده از مستندات، مصاحبه‌ها و مشاهده‌ها صورت می‌گیرد (استراوس و کوربین، ۱۳۹۲). مطالعات انتخاب‌شده شامل کلیه

1. Kothe
2. King & Grace
3. Zhang & Niu
4. Punjaisri et al.
5. Burmann & Zeplin

مستنداتی است که به موضوع برندسازی داخلی اختصاص داشته است که به ارائه یا توسعه الگو یا مدل پرداخته است. مجموعه مطالعات انگلیسی‌زبانی ۳۳ و مطالعات فارسی‌زبان ۱۶ مورد بود که از پایگاه‌های برگزیده دریافت شد.^۱ از آن‌جهت که مطالعات فارسی‌زبان فاقد نوآوری شناخته شد، مدل‌ها و چارچوب‌های انگلیسی‌زبان مبنای پایه‌ای کدگذاری مستندات در نظر گرفته^۲. انتخاب خبرگان به روش گلوله برفی صورت گرفت که جمعاً منجر به مصاحبه با ۲۰ نفر گردید^۳. ۶۰ درصد مصاحبه خبرگان را مردان و باقی را زنان تشکیل دادند. تمامی مصاحبه‌شونده‌ها مدارک کارشناس ارشد یا بالاتر را داشتند که مرتبط با مدیریت منابع انسانی یا بازاریابی بود. سابقه کاری تمامی آن‌ها بیش از ۱۲ سال در پست‌های مدیریتی یا سرپرستی بخش‌های هتلداری، رستوران و خدمات گردشگری در شهر تهران بود. از آنجا که مبنای انتخاب خبرگان، نظر مصاحبه‌شوندگان پیشین بوده است و توسعه مفهوم و خبرگی بر سایر موارد اولویت داشت، سایر داده‌های آماری مربوطه فاقد کاربرد تحلیلی است. جای توجه دارد که از مصاحبه ۱۲ به بعد، تحقیق به حالت اشباع نظری رسید.

شیوه تحلیل در این روش بر مبنای کدگذاری‌های سه‌گانه باز، محوری و گزینشی قرار دارد که موجبات ساده‌سازی، تجزیه و ترکیب داده‌ها را فراهم می‌سازد (خاکی، ۱۳۹۲). جدول شماره ۲ نمایشی بخشی از خروجی مراحل کدگذاری باز است که منجر به شناسایی یکی از مقوله‌های تحقیق گردید.

1. Scindirect.com, sid.ir, magiran.com

۲. با توجه به استعلام انجام شده از پایگاه ایرانداک هیچ پیشینه‌ای در مورد الگوسازی و مدل‌سازی این مفهوم یافت نشد.

۳. خبرگان افرادی هستند که به موضوع برندسازی داخلی آشنایی دارند. دارای تجربیات اجرایی در بخش گردشگری و خدمات هستند و مدارک بالای دانشگاهی دارند.

جدول ۲. یکی از خروجی‌های مرحله کدگذاری باز

منابع	کدها	زیر مؤلفه‌ها	مؤلفه‌ها	مقوله محوری
(میلز و منگلد، ۲۰۰۴؛ توکوئر و کیمپکور ^۲ ، ۲۰۱۰؛ ترگوا و همکاران ^۳ ، ۲۰۱۶؛ کوکس و همکاران ^۴ ، ۲۰۱۴)	قرارداد روان‌شناختی ^۱	درگیری عاطفی با برند	درگیری عاطفی و عملی به برند	نهادی شدن برند در منابع انسانی (برندسازی داخلی)
(لی و همکاران ^۵ ، ۲۰۱۳) (لیندگرین و والاستر ^۷ ، ۲۰۱۳)	اتصال عاطفی کارکنان به برند ^۶			
(کیلسی و گیلی ^۹ ، ۲۰۰۹)	احساس غرور نسبت به سازمان ^۸			
(پونجایسری و ویلسون، ۲۰۰۷)	شناخت خود با برند ^{۱۰}			
(ژونگ و همکاران ^{۱۱} ، ۲۰۱۳) (نیو و ژانگ، ۲۰۱۵)	تائید برند توسط کارکنان ^{۱۱}			
(کوتمن و دیچرناتونی، ۲۰۰۶)	درگیری کارکنان با مسائل برند ^{۱۲}	درگیری عملی با برند		
(لیو و همکاران ^{۱۴} ، ۲۰۱۳)	درگیر شدن کارکنان خدماتی ^{۱۴}			
(بومگارت و اسمیت ^{۱۶} ، ۲۰۱۰)	درگیری با برند داخلی سطح فردی			
(کوتمن و دیچرناتونی، ۲۰۰۶)	درگیر شدن کارکنان با مفاهیم برند و تفسیر ارزش‌های برند به الگوهای رفتاری خودکار			
(بویل و همکاران ^۱ ، ۲۰۱۶)	درگیر شدن ^۱			

1. Psychological Contract
2. Kimpakorn & Tocquer
3. Terglav et al.
4. Cox et al.
5. staff emotional brand attachment
6. Liu et al.
7. Vallaster & Lindgreen
8. Organizational pride
9. Celsi & Gilly
10. Identify with brand
11. brand endorsement
12. Xiong et al.
13. involvement with branding matters
14. staff service involvement
15. Liu et al.
16. Baumgarth & Schmidt

کدگذاری محوری فرایند ارتباط دهی بین مقوله‌های فرعی یا کدهای فرعی است تا به اکتشاف ارتباطات بین مقوله‌ها ختم شود. کدگذاری گزینشی به دنبال یکپارچه کردن و پالایش نظریه است و منجر به استخراج الگوی پارادایمی با تأکید بر مقوله هسته‌ای خواهد شد. حاصل کار ایجاد قضیه و روایت آن به صورت تعریف شده توسط استراس و کورین است (خاکی، ۱۳۹۲؛ ابوالمعالی حسینی، ۱۳۹۰).

یافته‌های اولیه

در این بخش با توجه به الگوی پارادایمی پیشنهادی استراس و کورین کلیه مقوله‌های علی، میانجی، زمینه‌ای، پیامدی، مداخله‌گر، پدیده و راهبردی ارائه می‌شود. مبنای نگارش و روایت این مقوله‌ها، کدگذاری‌های ذکر شده در بخش روش‌شناسی است که تا رسیدن به اشباع نظری طی شده است.

مقوله اول: شرایط علی

نتایج کدگذاری‌ها نشان می‌دهد که سه مؤلفه ارتباطات داخلی و خارجی دوجانبه، اقدامات مدیریت منابع انسانی برند محور و مدیریت پویای دانش برند به عنوان عوامل علی روی پدیده تحقیق اثرگذار هستند.

ارتباطات داخلی و خارجی دوجانبه

ارتباطات داخلی مبنای شکل‌دهی درک کارکنان از برند است لذا به عنوان یکی از بااهمیت‌ترین و پرتکرارترین مؤلفه‌های مؤثر در برندسازی داخلی شناخته می‌شوند (ترگلاو و همکاران، ۲۰۱۶؛ پونجاسیری و ویلسون، ۲۰۰۷؛ نیو و ژانگ، ۲۰۱۵؛ گرپ و مریلیز، ۲۰۰۶؛ بویل و همکاران، ۲۰۱۶؛ پونجاسیری و ویلسون، ۲۰۱۱؛ پونجاسیری، ۲۰۰۹). مؤثر بودن، شفافیت، قابلیت آگاه‌سازی کارکنان از نقش‌های خود در برند، همخوانی بین بیرون و درون سازمان، استقرار بر مبنای اعتماد، استفاده از شبکه‌های رسمی و غیررسمی و داشتن انسجام و ثبات^۳ از جمله ویژگی‌هایی

1. work engagement
2. Buil et al.
3. Coherent and Consistent

است که نظام ارتباطی داخلی بایستی دارا باشند (کوتمن و دیچرناتونی، ۲۰۰۶؛ سوترلند و بویند، ۲۰۰۶؛ گرپ و مرلیز، ۲۰۰۶)؛ اما برای رسیدن به تصویری یکدست و منسجم کارکنان از برند بایستی تعاملی دوجانبه و درعین حال هم‌راستا بین ارتباطات داخل و خارج سازمان فراهم شود.

اقدامات مدیریت منابع انسانی برند محور

برند محور شدن مدیریت منابع انسانی سازمان، یکی از عوامل علی در فرایند برندسازی داخلی است. اینجا منظور از برند محور شدن همان هم‌راستا شدن با وعده‌های سازمانی است که از مجاری رسمی و غیررسمی ممکن می‌شود (بومگارت و اسمیت، ۲۰۱۰). برند محور شدن را می‌توان در انتخاب و استخدام کارکنان به‌عنوان ورودی حیاتی سازمان گنجانده. به شکلی که انتخاب‌ها و تمیزی‌ها بر اساس هویت برند انجام شود^۱ (ترگلاو و همکاران، ۲۰۱۶). مشاغل درحالی‌که بایستی احساس تفریح به کارکنان منتقل کنند^۲ (کینگ و زیونگ، ۲۰۱۵) بایستی ارزش‌ها و اتمسفر برند را پشتیبانی کنند (نیو و ژانگ، ۲۰۱۵). تشویق و تهیج کارکنان بایستی از طریق برنامه ارزیابی عملکرد جهت‌دار با برند صورت گیرد؛ یعنی انگیزش و اصلاحات رفتاری کارکنان از دریچه خواسته‌های برند هدایت شود^۳ (تومین و همکاران، ۲۰۱۶). آموزش به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مؤلفه برندسازی داخلی نقش تغییردهنده و توسعه‌دهنده رفتار را بر عهده دارد (پونجاسیری و ویلسون، ۲۰۱۱؛ پونجاسیری، ۲۰۰۹؛ پونجاسیری و ویلسون، ۲۰۰۷؛ کینگ و گریس، ۲۰۱۰؛ نیو و ژانگ، ۲۰۱۵). استمرار و هوشمندانه بودن آموزش به شکلی که هر شغل ترجمه‌ای از خصوصیات برند شود مورد تأکید است (لیندگرین و والاستر، ۲۰۱۳). برخی از مطالعات انجام شده در بخش گردشگری، موضوع برندسازی داخلی را به ابزارهای آموزشی و ارتباطی تقلیل داده‌اند که اقدامی اشتباه است. آموزش می‌تواند زمینه انتقال دانش به کارکنان را فراهم سازد، اما آنچه با اهمیت است داشتن مکانیسم‌هایی است که این دانش را به نگرش و رفتار تبدیل کند^۴.

1. Boyd & Sutherland
2. Brand values are considered in staffing decisions
3. Perceive their jobs as fun and pleasurable.
4. encourage employees to live the brand values
5. Transform that brand knowledge in a manner

مدیریت پویای دانش برند

دانش ضمنی یا نهادی شده در کارکنان و دانش عینی یا قابل انتقال برند به طور هم‌زمان در یک برنامه برندسازی مورد توجه هستند. توزیع دانش مرتبط با برند که در سطح دانش عینی قرار دارد کار ساده و درعین حال مرسوم است که در بخش خدمات و گردشگری از طریق شبکه‌های ارتباطی و برنامه‌های آموزشی به شکل انبوه و کلی زمینه آگاه‌سازی کارکنان را فراهم سازد (پونجایسری و ویلسون، ۲۰۰۷؛ کینگ و گریس، ۲۰۱۰)؛ اما شخصی‌سازی دانش برند با توجه به وظایف شغلی موضوعی است که به این سادگی‌های ممکن نخواهد شد. لذا از یک برنامه برندسازی داخلی موفق انتظار می‌رود که پس از انتقال دانش عینی برند، بسترهای شخصی‌سازی و ترجمه مفاهیم برند توسط کارکنان را فراهم سازد؛ یعنی کارکنان در جریان کارها خودشان بیاموزند و به سازمان یاد دهند که چه رفتار و کنشی لازم است تا وعده‌های برند محقق شود (کوتمن و دیچرناتونی، ۲۰۰۶؛ کینگ و گریس، ۲۰۱۰). از آنجاکه فعالیت‌های بخش گردشگری و خدمات در تماس با فرهنگ‌ها و وابسته به عواطف و احساسات لحظه تماس است، به روز شدن دانش ضمنی جاری در فعالیت‌های روزانه یکی از پیش‌نیازهای مدیریت پویای دانش برند به حساب می‌آید.

مقوله دوم: پدیده

کلیدی‌ترین مقوله که با تمامی مقوله‌های دیگر در ارتباط قرار دارد، پدیده است. این مقوله عملاً توصیفی بر هدف تحقیق است که می‌تواند با واژگانی متفاوت روایت شود که در این تحقیق با عنوان نهادی شدن برند در منابع انسانی نام‌گذاری شد. مؤلفه‌های درگیری عاطفی و عملی کارکنان با برند، هم‌راستا شدن با برند و تعهد به برند شاکله این مقوله را ایجاد کرده‌اند.

درگیری عاطفی و عملی کارکنان با برند

درگیر شدن و زندگی کردن کارکنان در روح برند عنصری کلیدی در برندسازی داخلی است. بروز رفتارهای خودکار و درونی کارکنان که مورد تأیید برند باشد، تنها از طریق درگیر شدن عواطف و احساسات کارکنان با برند شکل می‌گیرد (لیو و همکاران، ۲۰۱۳؛ لیندگرین و

والاستر، ۲۰۱۳). این درگیری عاطفی لازم است که منجر به قراردادهای روان‌شناختی (باورهای مشترک از تبادلاتی که بین کارفرما و کارمند صورت می‌گیرد) شود تا به‌عنوان چسب مؤثر در تعاملات سازمانی نقش‌آفرینی کند. لذا قرارداد روان‌شناختی خوب گرانگاه تحولات رفتاری برند محور را شکل می‌دهد (توکوتر و کیمپکور، ۲۰۱۰؛ ترگلاو و همکاران، ۲۰۱۶؛ گوس و همکاران، ۲۰۱۴؛ آلن و میر^۱، ۱۹۹۱). دادن فرصت به کارکنان برای تجربه کردن سفر یا خدمات گردشگری بنگاه‌ها و نگاه کردن به محصول شغلی خود از زاویه تجربی، می‌تواند یکی از راه‌کارهای درگیر سازی عاطفی و عملی کارکنان به حساب آید.

هم‌راستا شدن با برند

نشانه برند محور شدن سازمان، هم‌راستای اجزا و بخش‌های مختلف در راستای برند است که آموزش نقش مؤثری در آن ایفا می‌کند (میلز و منگلد، ۲۰۰۴). اقدامات مشترک مدیریت منابع انسانی و بازاریابی داخلی هسته این هم‌راستا سازی را با ایجاد جهت‌گیری‌های مثبت و شکل دادن درکی مشترک^۲ بارور خواهد کرد (تومینن و همکاران، ۲۰۱۶؛ پونجاسیری و ویلسون، ۲۰۰۷). از آنجاکه در این برنامه هم‌راستا سازی، تجربیات کارکنان در بنگاه‌های گردشگری پیشین و خصوصیات فردی آن‌ها بسیار نقش‌آفرین است (آلن و میر، ۱۹۹۱؛ پونجاسیری و ویلسون، ۲۰۱۱؛ پونجاسیری، ۲۰۰۹)، تأکید بر اقدامات کلینیکی و فرد محور امکان موفقیت آن را افزایش خواهد داد. اقدامات داوطلبانه، غیررسمی و گاه فردی که یک یا کلیه کارکنان برای حفظ کارایی مورد انتظار بنگاه خدماتی و گردشگری انجام می‌دهند، نشانه هم‌راستایی با برند است.

تعهد به برند

بسیاری متعهد شدن کارکنان به برند را عنصری اصلی و هدف اولیه فرایند برندسازی داخلی می‌دانند (کینگ و گریس، ۲۰۱۰؛ پونجاسیری و ویلسون، ۲۰۰۷؛ نیو و ژانگ، ۲۰۱۵؛ پونجاسیری و ویلسون، ۲۰۱۱؛ پونجاسیری، ۲۰۰۹؛ کیمپاکرن و توکوتر، ۲۰۱۰؛ گرپ و مرلیز، ۲۰۰۶؛ گوس و همکاران، ۲۰۱۴؛ ژیانگ و همکاران، ۲۰۱۳؛ نیو و ژانگ، ۲۰۱۵؛ کینگ و

1. Meyer & Allen

2. Shared Brand Understanding

گریس، ۲۰۱۰؛ ترگلاو و همکاران، ۲۰۱۶). تعهد سازمانی نتیجه تعاملات چندجانبه درون‌سازمانی و بین فردی است که باعث می‌شود افراد در سازمان احساس هویت کنند. کارکنان می‌توانند به واسطه گذر زمان و مشاهده صحت رفتارهای مدیران، از نظر هنجاری متعهد شوند؛ و با عمیق‌تر شدن ارتباطات به تعهد مستمر دست یابند (آلن و میر، ۱۹۹۱). لذا نتیجه این تعهدات می‌تواند شامل قبول ارزش‌های برند، تلاش برای اهداف و هویت برند و تمایل برای باقی ماندن در آن باشد. ماهیت صنعت گردشگری جابجایی‌های بسیار زیاد کارکنان بین بنگاه‌ها را موجب شده است. دستیابی به کارکنان متعهد یکی از عناصر کلیدی برای کاهش هزینه‌ها و ارائه خدمات کیفی است که پدیده برندسازی داخلی است.

مقوله سوم: راهبردها و مکانیسم‌ها

تبدیل پدیده به پیامدهای مطلوب در فضایی از راهکارها و راهبردها صورت می‌گیرد. این بدین معناست که داشتن یک پدیده به معنای رسیدن به هدف نخواهد بود. کدگذاری‌ها نشان می‌دهد که راهبردهای رهبری-تسهیلگری و انگیزشی مدیریتی، در این ارتباط نقش آفرینی می‌کنند.

رهبری-تسهیلگری

رهبر از جهت توانایی برای استفاده از ابزارهای کلامی و غیرکلامی، نقش راهبردی در دستیابی به نتایج برندسازی داخلی دارد (والاستر و دیچرناتونی، ۲۰۰۶؛ دیچرناتونی و والاستر، ۲۰۰۳؛ ترگلاو و همکاران، ۲۰۱۶؛ گوس و همکاران، ۲۰۱۴). هم‌راستا کردن کارکنان با اهداف برند قابلیت است که به‌عنوان کاهنده هزینه‌های برندسازی مورد توجه است (والاستر و دیچرناتونی، ۲۰۰۶). نمایش «زندگی کردن در برند» در سازمان و کشاندن کارکنان به این سبک زندگی روشی میانجی‌گر و تسهیلگر به حساب می‌آید (دیچرناتونی و والاستر، ۲۰۰۳). دو الگوی رهبری با عناوین رهبری برند محور که بر پایه تئوری رهبری مبادله‌ای^۱ و رهبری کاریزماتیک که بر پایه خصوصیات ویژه رهبری و کیفیت شخصیتی بنا شده است، مورد توجه قرار گرفته است (ترگلاو و همکاران، ۲۰۱۶). رهبری کاریزماتیک به‌عنوان یک عنصر کاتالیزور گر زمینه

اتصال عاطفی هر چه سریع‌تر و بیشتر کارکنان به برند و در نتیجه، شکل‌گیری رفتارهای مورد انتظار را فراهم می‌سازد (لیو و همکاران، ۲۰۱۳). رهبری مبادله‌ای یا تحول‌گرا با جلب اعتماد و ایجاد تعهد عاطفی، رضایت کارکنان را به دست آورده و مسیر تحولات رفتاری را هموار می‌سازد. این‌گونه از رهبری دارای نقش انرژی‌دهنده^۱ و مترجم وعده‌های برند به اقدامات رفتاری است (والاستر و دیچرناتونی، ۲۰۰۶). استفاده از الگوهای رهبری به‌عنوان یک راهبرد، مستلزم وجود وی در سازمان است، چراکه رهبران منصوب نمی‌شوند بلکه ساخته می‌شوند.

انگیزشی - مدیریتی

استفاده از روش‌های انگیزشی و مدیریتی برای شکل‌دهی رفتارهای داوطلبانه برند محور دیگر راهبر توصیه شده است. دادن پاداش مستقیم و غیرمستقیم بر مبنای میزان تعهد به برند یا سطح رفتار شهروندی از جمله ابزارهای این راهبرد است (کینگ و گریس، ۲۰۱۰؛ سوترلند و بویند، ۲۰۰۶؛ تومینن و همکاران، ۲۰۱۶). حمایت مدیریت ارشد سازمان از این برنامه‌ها، به‌روز کردن نظام پاداش و تنبیه بر اساس اهداف برند از جمله توصیه‌های برای اثربخشی این راهبرد است (بومگارت و اسمیت، ۲۰۱۰؛ کینگ و گریس، ۲۰۱۰).

گروه‌بندی کارکنان بر اساس عواملی مثل میزان تعهد به برند یا تفاوت‌های انگیزشی می‌تواند نظام انگیزشی به‌مراتب کاراتری را ساماندهی کند، چراکه افراد با خواسته‌ها و نیازهای متفاوتی در محیط برندها مشغول کار هستند (گروپ و مریلیز، ۲۰۰۶). بنابراین پیش‌نیاز محقق شدن پیامدهای مطلوب برندسازی داخلی توجه به ماهیت پیچیده انسانی و تطبیق برنامه‌های مدیریتی سازمان با توجه به آن است.

مقوله چهارم : شرایط زمینه‌ای

برنامه‌های برندسازی داخلی در درون زمینه‌هایی ناخواسته صورت می‌گیرد که طبیعت تحول در محیط‌های انسانی است. این زمینه‌ها از صنعتی به صنعت دیگر متفاوت است و روی نتایج این پروژه‌ها اثرگذار است. ویژگی‌های خاص و عامل سازمانی، خصوصیات فردی کارکنان و

ویژگی‌های ارتباطی و کاری از جمله مؤلفه‌هایی است که در بنگاه‌های گردشگری و خدماتی نقش زمینه‌ای دارند.

ویژگی‌های خاص و عام سازمان

اندازه^۱ و قدمت^۲ سازمان، ماهیت و ذات صنعت از جمله مواردی است که در ایجاد پیامدهای برندسازی داخلی نقش زمینه‌ای دارند (تومین و همکاران، ۲۰۱۶). جابجایی بیش از اندازه کارکنان در صنعت هتلداری یا آموزش‌های ویژه‌ای که کارکنان بخش گردشگری به واسطه جابجایی‌های متعدد به دست آورده‌اند از جمله خصوصیات است که لازم به توجه است (کیمپاکرن و توکثور، ۲۰۱۰). فرایند برندسازی داخلی می‌تواند به واسطه این زمینه‌های متفاوت، آثار غیرقابل پیشینی به همراه داشته باشد.

خصوصیات فردی کارکنان

کارکنان به واسطه میزان تعهدشان به برند (گروپ و مریلیز، ۲۰۰۶) خصوصیات فردی مثل سن، زمینه تحصیلی، طول دوره خدمت‌رسانی به برند (پونجاسیری و ویلسون، ۲۰۱۱؛ پونجاسیری، ۲۰۰۹)، جایگاه رفتاری که نسبت به برند نشان می‌دهند (لیو و همکاران، ۲۰۱۳) یا حتی میزان پذیرش ابزارهای الکترونیکی و شبکه‌های اجتماعی به گونه‌های متفاوتی روی برندسازی داخلی اثر می‌گذارند. جنبه‌های فرهنگی و هنجاری در این میان نقش به‌سزایی دارند. اهمیت دادن به مهمان به عنوان حیب خدا، تأکید بر ارزش بالای مهمان به عنوان دفع‌کننده بلا و مرسوم بودن تعارف از جمله موارد زمینه‌ای است که کارکنان بخش گردشگری در خدمت‌رسانی را به مهمان‌پذیری و بروز رفتارهای برند محور سوق می‌دهد.

ویژگی‌های ارتباطی و کاری

محیط‌های کاری و تعاملی متفاوت، شبکه‌های ارتباطی متنوع و دوجانبه می‌توانند نقش مؤثری در ایجاد پیامدهای برندسازی داخلی ایفا کنند (پونجاسیری و ویلسون، ۲۰۱۱؛ پونجاسیری،

۲۰۰۹؛ بورمن و زپلین، ۲۰۰۵؛ گرپ و مریلیز، ۲۰۰۶؛ کینگ و گریس، ۲۰۱۰). بنابراین آمادگی و مطلوب دانستن ابزارهای ارتباطی و کاری تعریف شده در برنامه‌های برندسازی داخلی توسط کارکنان، از جمله خصوصیات زمینه‌ای به حساب می‌آید.

مقوله پنجم: شرایط مداخله‌گر

برخی عوامل در فرایند برندسازی داخلی، نقش مداخله‌گرانه‌ای بازی می‌کنند که شکل‌گیری پیامدها را متأثر می‌کنند. عوامل سازمانی، فردی و موارد مرتبط با دانش برند از جمله مواردی است که در فضای تبدیل پدیده به پیامد برندسازی داخلی نقش مداخله‌گرانه‌ای نمایش دادند.

سازمانی

سازمان به‌عنوان یک موجود زنده و فعال دارای اجزایی است که به شکل مستقیم یا غیرمستقیم دستیابی به پیامدهای مطلوب برندسازی داخلی را متأثر می‌کند. آنچه به‌عنوان یک شاکله اجتماعی، انسانی و برنامه‌ای در سازمان‌ها جاری است می‌تواند به در نقش مقاومت‌کننده در برابر تغییر قرار گیرند. ساختار سازمانی (والاستر و دیچرناتونی، ۲۰۰۶؛ گوس و همکاران، ۲۰۱۴؛ بورمن و زپلین، ۲۰۰۵). فرهنگ سازمانی (بالزک، ۲۰۱۴؛ کوتمن و دیچرناتونی، ۲۰۰۶؛ میلز و منگلد، ۲۰۰۴؛ پونجایسری و ویلسون، ۲۰۰۷؛ بورمن و زپلین، ۲۰۰۵؛ ترگلاو و همکاران، ۲۰۱۶)، ناهماهنگی‌های داخلی بین افراد یا واحدها (سوترلند و بویند، ۲۰۰۶؛ کوتمن و دیچرناتونی، ۲۰۰۶؛ لیندگرین و والاستر، ۲۰۱۳؛ گرپ و مریلیز، ۲۰۰۶؛ کیلسی و گیلی، ۲۰۰۹؛ لیندگرین و والاستر، ۲۰۱۳؛ کیمپاکرن و توکئور، ۲۰۱۰). عدم مستمر حمایت مدیران و ذی‌نفعان از برنامه‌های تغییر، وجود محدودیت منابع (گوس و همکاران، ۲۰۱۴؛ گرپ و مریلیز، ۲۰۰۶؛ لیو و همکاران، ۲۰۱۳)، پارازیت‌ها و موانع ارتباطی از جمله عوامل سازمانی هستند که نقش مداخله‌گرانه‌ای نمایش دادند.

فردی

انگیزه‌های متفاوت کارکنان به کار امری طبیعی است اما انگیزه‌مندی آن‌ها به کار امری ساختنی است. اینکه تجربیات و ذهنیت‌های منفی کارکنان تأثیرات فردی و اجتماعی بااهمیتی در فضای برندسازی داخلی بر عهده داشته باشد، غیرقابل انکار است (کینگ و زیونگ، ۲۰۱۵؛ کیلسی و گیلی، ۲۰۰۹؛ آلن و میر، ۱۹۹۱). ارزیابی کارکنان از کردار و رفتار برند در سازمان، میزان انسانی برخورد کردن برند با کارکنان، سطح اعتماد کارکنان به وعده‌های برند، قابل‌اطمینان ارزیابی کردن مدیران ارشد توسط کارکنان، میزان اتصال عاطفی کارکنان به برند، با اهمیت دانستن برند و هویت‌یابی خود با برند از جمله عواملی است که فرایند تبدیل پدیده به پیامد برندسازی داخلی نقش مداخله‌گرانه دارد (میلز و منگلد، ۲۰۰۴؛ ترگلاو و همکاران، ۲۰۱۶؛ کیمپاکرن و توکتور، ۲۰۱۰؛ گرپ و مرلیز، ۲۰۰۶؛ کینگ و گریس، ۲۰۱۰؛ کینگ و زیونگ، ۲۰۱۵؛ پونجاسیری و ویلسون، ۲۰۱۱؛ پونجاسیری، ۲۰۰۹؛ کیلسی و گیلی، ۲۰۰۹؛ بولی و همکاران، ۲۰۱۶؛ سوترلند و بویند، ۲۰۰۶؛ ژیانگ و همکاران، ۲۰۱۳).

دانش برند

دانش برند درحالی‌که به سطحی از آگاهی و عمل کارکنان به برند اشاره دارد جنبه‌های ذهنی و عینی دیگری نیز دارد. کاربردی ندانستن این دانش، فقدان آگاهی از فرایندهای سازمانی، موانع تبدیل‌کننده دانش به رفتار برند، درک ناقص کارکنان از دانش برند و ندانستن نقش فردی در برآورده سازی وعده‌های برند، از جمله عوامل تخریب‌گر به حساب می‌آید (گرپ و مرلیز، ۲۰۰۶؛ کینگ و گریس، ۲۰۱۰؛ ژیانگ و همکاران، ۲۰۱۳؛ لیندگرین و والاستر، ۲۰۱۳؛ ژیانگ و همکاران، ۲۰۱۳؛ کوتمن و دیچرناتونی، ۲۰۰۶). این موضوع در بنگاه‌های گردشگری و خدماتی کوچک‌مقیاس بیشتر مشاهده می‌شود، چراکه هزینه‌های نسبتاً بالای مدیریت دانش با توجه به مؤلفه‌های ذکر شده برای آن‌ها مقدور نیست.

مقوله ششم: پیامدها

رسیدن به پیامد از پدیده برندسازی داخلی مطلوب الگوی تحقیق است. پیامدهای مطلوب فرایند برندسازی داخلی را می‌توان در چهار مؤلفه کارکنان، معنوی، ذی‌نفعان و مالی بررسی کرد.

پیامدهای کارکنان

کارکنان به‌عنوان ابزار محقق‌سازی وعده‌ها، دارای اهداف متفاوتی هستند. رساندن کارکنان به سطح مطلوبی از رضایت شغلی می‌تواند زمینه کاهش شکاف بین اهداف فردی و اهداف برند را فراهم سازد و از ترک خدمت و افزایش هزینه‌های دیگر سازمانی جلوگیری کند. لذا رضایت کارکنان از فعالیت در برند (کیمپاکرن و توکنور، ۲۰۱۰؛ پونجاسیری و ویلسون، ۲۰۰۷؛ گوس و همکاران، ۲۰۱۴)، تبلیغات خودجوش کارکنان از برند (ژیانگ و همکاران، ۲۰۱۳؛ پونجاسیری و ویلسون، ۲۰۱۱؛ پونجاسیری، ۲۰۰۹)، بروز رفتارهای شهروندی ثابت و منسجم (پونجاسیری و ویلسون، ۲۰۰۷؛ گوس و همکاران، ۲۰۱۴؛ نیو و ژانگ، ۲۰۱۵؛ کینگ و گریس، ۲۰۱۰؛ بورمن و زپلین، ۲۰۰۵؛ نیو و ژانگ، ۲۰۱۵) از جمله پیامدهای مطلوب برند است. این پیامدها بیش از اینکه جنبه دستوری و کنترلی داشته باشید، جنبه انتخابی، دلی، خودکنترلی و متعهدانه دارد.

پیامدها معنوی

رساندن یک سازمان به جایگاهی که دارای ارزش‌های نهان و کلیدی شود، هدف هر برنامه برندسازی داخلی است (نیو و ژانگ، ۲۰۱۵؛ کینگ و گریس، ۲۰۱۰؛ بومگارت و اسمیت، ۲۰۱۰؛ ژیانگ و همکاران، ۲۰۱۳). این برنامه از آن جهت که به‌واسطه فعالیت روی ابعاد رفتاری و تعهدی کارکنان به دست می‌آید، موجب شکل‌گیری ارزش ویژه برند کارکنان خواهد شد (نیو و ژانگ، ۲۰۱۵؛ کینگ و گریس، ۲۰۱۰). ارزشی که به ایجاد تجربه متمایز از خدمت‌رسانی داخلی و خارجی، جایگاه‌یابی مطلوب در ذهن کارکنان و مشتریان و بهره‌وری سازمانی منتهی می‌شود.

پیامدهای ذی‌نفعان

ذی‌نفعان به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم روی فعالیت‌های برندها اثرگذار هستند و از آن اثر می‌گیرند. نهادی شدن برند در سازمان‌های خدماتی و گردشگری، پیامدهای مطلوب مشتری محوری و مشتری‌مداری به همراه داشته است که روی رضایت ذی‌نفعان اثر مستقیم داشته است (میلز و منگلد، ۲۰۰۴، گوس و همکاران، ۲۰۱۴). لذا موجب ایجاد ارزش ویژه‌ای از جنس رضایت و تعهد به برند خواهد شد.

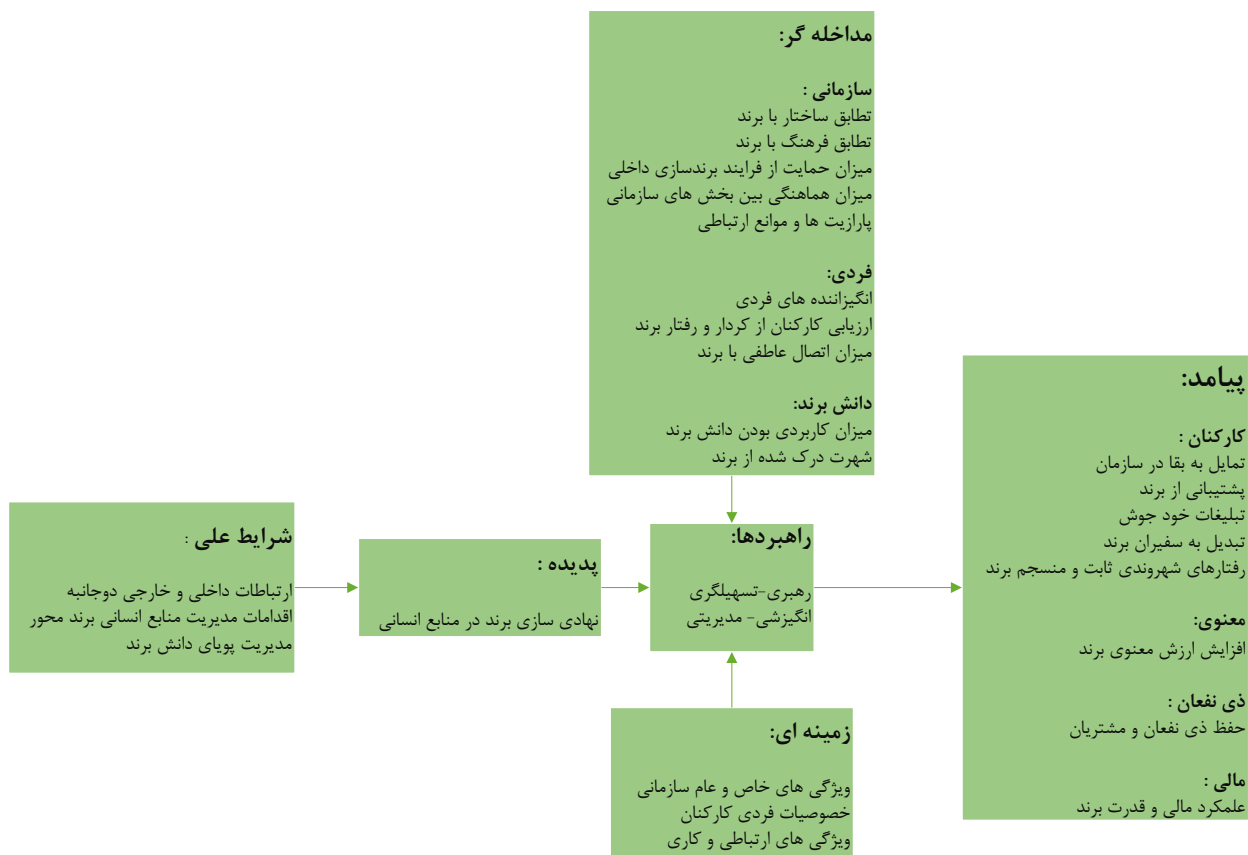
پیامدهای مالی

رسیدن به عملکرد مالی برند (تومین و همکاران، ۲۰۱۶؛ کینگ و زیونگ، ۲۰۱۵)، قدرت برند (بورمن و زپلین، ۲۰۰۵)، ارتقای پایدار جنبه‌های اقتصادی (والاستر و دیچرناتونی، ۲۰۰۶)، بهبود کارکرد برند (پونجاسیری و ویلسون، ۲۰۱۱؛ پونجاسیری، ۲۰۰۹)، بهبود عملکرد سازمانی (لیو و همکاران، ۲۰۱۳) و عملکرد در بازار (تومین و همکاران، ۲۰۱۶) از جمله پیامدهای مالی است که از طریق برنامه‌های برندسازی داخلی محقق می‌گردد.

یافته‌های ثانویه

الگوی پارادایمی و قضایا

در این بخش با توجه به مقوله‌ها و مؤلفه‌های به دست آمده و با تأکید بر نظر استراس و کوربین، الگوی پارادایمی و قضیه‌های تحقیق استخراج گردید. تصویر ۱ نمایش این الگو است که اجزای آن مورد توجه قرار گرفت.



تصویر ۱. الگوی پارادایمی تحقیق

قضیه اول: ارتباطات داخلی و خارجی دوجانبه، مدیریت پویای دانش برند به همراه اقدامات مدیریت منابع انسانی برند محور، عوامل علی هستند که برای برندسازی داخلی لازم به استفاده می‌باشند.

قضیه دوم: ویژگی‌های خاص و عام سازمانی، خصوصیات فردی کارکنان و ویژگی‌های ارتباطی و کاری به‌عنوان بستر و زمینه دستیابی به نتایج مورد انتظار از برندسازی داخلی نقش آفرینی می‌کنند.

قضیه سوم: عوامل سازمانی به عنوان یک عنصر مداخله گر اساسی که توسط سازمان و مدیران ارشد ساخته شده است مطرح است. این عوامل شامل تطابق بین ساختار و فرهنگ با ارزش‌های برند، میزان حمایت عمومی از فرایند برندسازی داخلی، میزان هماهنگی بین بخش‌های سازمانی و میزان پارازیت‌ها و موانع ارتباطی است. این عوامل به سادگی قابل تغییر نمی‌باشند و می‌توان از آن‌ها به عنوان عوامل مداخله گر سخت نام برد.

قضیه چهارم: عوامل فردی و دانش برند به عنوان مداخله گرهای نرم در حصول به پیامدهای برندسازی داخلی نقش آفرین است.

قضیه پنجم: رهبری-تسهیلگری و انگیزشی-مدیریتی به عنوان راهبردهای ممکنه برای دستیابی به پیامدهای برندسازی داخلی مطرح است. راهبرد رهبری-تسهیلگری، به این معناست که فردی به نام رهبر با استفاده از توانایی‌های زبانی و غیرزبانی و با نمایش دادن رفتارهای مناسب و مورد انتظار برند، موجبات تسهیلگری و هدایت کارکنان به سمت پیامدهای نهادی سازی برند را فراهم می‌سازد؛ اما راهبرد انگیزشی-مدیریتی به این دیدگاه است که با استفاده از ابزارهای تشویقی برند محور و طبقه‌بندی و ارزیابی کارکنان بر مبنای فاصله نسبت به الگوی رفتاری برند، استفاده از مکانیسم‌های مدیریتی و انگیزشی قابلیت دستیابی به تغییرات قابل انجام است.

قضیه ششم: پیامدهای نهادی سازی برند را می‌تواند در سه دسته انسانی، مالی و معنوی قرار داد که موجبات برتری و تمایز برند در بازار کسب و کار را فراهم می‌سازد. از آنجا که برندسازی داخلی در بخش خدمات و گردشگری با تأکید بر کارکنان صورت می‌گیرد، منبع اصلی پیامدی کارکنان می‌باشند. ابعاد مالی و معنوی که قابلیت تبدیل به یکدیگر را دارا هستند به واسطه پیامدهای انسانی ذکر شده تقویت و توسعه داده می‌شود.

نتیجه‌گیری

این مطالعه در جهت شفاف‌سازی مفهوم برندسازی داخلی در بخش خدمات و گردشگری با استفاده از روش گراند تئوری و با بهره‌گیری از مطالعات انگلیسی‌زبان صورت گرفت.

بررسی‌ها نشان می‌دهد که مدل‌ها و الگوهای برندسازی داخلی به واسطه تخصص محققان و خواسته‌های محیط اجرا طراحی شده است و دچار آفت جنگل نظریه‌ها است.

نتایج تحقیق نشان داد که ارتباطات داخلی و خارجی دوجانبه، مدیریت پویای دانش برند و اقدامات مدیریت منابع انسانی برند محور عناصر علی برای دستیابی به پدیده نهادی سازی برند در منابع انسانی هستند. در این میان عوامل مداخله‌گر را می‌توان شامل دو دسته مداخله‌گرهای نرم (فردی و دانش برند) و مداخله‌گرهای سخت (سازمانی) دانست. عناصر سازمانی (مثل تطابق ساختار با برند، تطابق فرهنگ با برند، میزان حمایت از فرایند برندسازی داخلی، میزان هماهنگی بین بخشی سازمانی و پارازیت‌ها و موانع ارتباطی) در کنار عناصر فردی (مثل انگیزاننده‌های فردی، ارزیابی کارکنان از کردار و رفتار برند و میزان اتصال عاطفی به برند) به همراه عناصر دانش برند (مثل میزان کاربردی بودن دانش برند و شهرت درک شده از برند) نقش مداخله‌گری لازم به توجهی در این فرایند ایفا می‌کنند. ضمناً ویژگی‌های خاص و عام سازمانی، خصوصیات فردی کارکنان و ویژگی‌های ارتباطی و کاری زمینه‌های قابل‌اعتنا در بخش گردشگری و خدمات می‌باشند. راهبردهای رهبری-تسهیلگری و انگیزشی-مدیریتی به‌عنوان مسیر دهنده‌ها و مکانیسم‌های کاربردی امکان تبدیل پدیده تحقیق به پیامد را فراهم خواهند ساخت. پیامدهای مورد انتظار تحقیق شامل چهار بخش کارکنان، ذی‌نفعان، مالی و معنوی است. این پدیده‌ها را می‌توان به‌عنوان ارزش ویژه نیز مطرح کرد چراکه هر کدام از آن‌ها موجبات شکل‌گیری گونه از ارزش سازمانی را فراهم خواهد ساخت. جای توجه دارد، پیامد کارکنان محور اصلی و سایر پیامدها در تعامل دوجانبه با آن تقویت و توسعه می‌یابند.

بنا بر الگوی پارادایمی ارائه‌شده در این تحقیق که بر اساس نظر استراس و کوربین است، برندسازی داخلی اقدامی مدیریتی است که نیازمند ابزارهای هوشمندانه مدیریت دانش، مدیریت ارتباطات و مدیریت منابع انسانی است. انسان به واسطه خواسته‌های نامحدود و پیچیدگی در تصمیم‌گیری‌های فردی، بایستی با ماهیت برند درگیر و وابستگی عاطفی پیدا کند. در این میان تولید دانش ضمنی توسط کارکنان درگیر شده به برند رابطه پدیده-پیامد را متأثر می‌کند.

پیشنهاد می‌شود، پژوهش‌های مشابهی در شهرهای بزرگ ایران صورت گیرد تا الگوهای متفاوت برآمده از زمینه، امکان شناخت بیشتر محققان از مفهوم برندسازی درون‌سازمانی را ممکن سازد. ضمناً آزمون الگوی به دست آمده در این پژوهش توسط روش‌های کمی، امکان ایجاد شناخت و توسعه مبانی نظری این حیطه را فراهم خواهد ساخت. استفاده از روش تحلیل مسیر یا آزمون‌های همبستگی، برای شفاف شدن حدود و زوایای این پژوهش، اقدام تکمیلی است که به سایر محققان پیشنهاد می‌شود.

منابع

- ابوالمعالی حسینی، خدیجه. (۱۳۹۰). پژوهش کیفی از نظریه تا عمل. تهران، نشر علم.
- اثنی عشری، م. عزیزی، ش؛ و پرهیزگار، م. (۱۳۹۰). ارزیابی تأثیر برندسازی داخلی بر عملکرد برند با توجه به نقش تعدیل‌گر جو رقابتی و رضایت شغلی در نظام بانکی ایران: مطالعه موردی بانک تات. پیام نور دماوند، دماوند
- استراوس، انسلم ال، کوربین، جولیت ام، (۱۳۹۲). مبانی پژوهش کیفی: فنون و مراحل تولید نظریه زمینه‌ای. تهران، نشر نی.
- بنیادی، ن. ع. کامفیروزی، م؛ و دهقان، م. م. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر بازاریابی داخلی و برندسازی داخلی بر کیفیت خدمات (مطالعه موردی: یک شرکت خدماتی). مدیریت بازاریابی. ۹(۲۵)، ۸۳
- بهشتی‌روزبهبانی، ع. (۱۳۹۲). شناسایی عوامل مؤثر بر ارزش ویژه برند رستوران زنجیره‌ای بوف. دانشگاه پیام نور بابل، بابل.
- تورانی، س. (۱۳۹۳). بررسی عوامل کلیدی موفقیت برندسازی داخلی در بانک ملت (مورد مطالعه: شعب بانک ملت استان تهران). آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، تهران.
- خاکی، غلامرضا. (۱۳۹۲). روش تحقیق گرانددی در مدیریت (با رویکرد پایان‌نامه‌نویسی). تهران، فوژان.
- خیری، بهرام، اسماعیلی، سامان شیخ و عبدلی، مریم. (۱۳۹۳). بررسی اثرات برندگذاری داخلی بر رفتار شهروندی برند با در نظر گرفتن نقش میانجی تناسب فرد - سازمان (مطالعه خریداران عمده دارو در شهر تبریز). فصلنامه تحقیقات بازاریابی نوین. ۱(پیاپی ۲۰).
- دانائی‌فرد، حسن، الوانی، سیدمهدی و آذر، عادل. (۱۳۹۲). روش شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران، صفار.
- رضائیان، علی. (۱۳۹۲). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی.
- شفقی‌زاده، امیرحسین. (۱۳۹۰). معماری برند و برندینگ. تهران: شرکت نشر بهینه فراگیر.

فلیک، اووه. (۱۳۸۸). *درآمدی بر تحقیق کیفی*. (جلیلی، هادی، مترجم). تهران، نشر نی.

مشبکی اصفهانی، اصغر، صادقیانی، فرشاد و صادقیانی، ایوب. (۱۳۹۴). *ارزش ویژه برند با رویکردی به بازار ایران*. (آخوندی، احمد و جاوید مؤید، محسن، ویرایشگران). تهران، انتشارات بازاریابی.

مقدم، ا. ه. جمالی، ش؛ و رضایی، م. (۱۳۹۱). مدل تاثیر برندسازی داخلی بر رفتار شهروندی برند در صنعت هتلداری. *فصلنامه مدرس علوم انسانی (پژوهش های مدیریت در ایران)*. (۳ (پیاپی ۷۷)).

مقدم، اکرم هادیزاده، جمالی، شهرام و رضایی، مرتضی. (۱۳۹۱). مدل تاثیر برندسازی داخلی بر رفتار شهروندی برند در صنعت هتلداری. *فصلنامه مدرس علوم انسانی (پژوهش های مدیریت در ایران)*. (۳ (پیاپی ۷۷)).

Aaker, David. (2009). *Managing Brand Equity* .

<http://www.simonandschuster.com>.

Alderfer, Clayton P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*. 4(2), 142–175.

Armstrong, Michael. (2012). *Armstrong's handbook of management and leadership: developing effective people skills for better leadership and management* London ؛ Philadelphia, Kogan Page.

Balzac, Stephen R. (2014). *Organizational Psychology for Managers*. New York: Springer-Verlag New York.

Baumgarth, Carsten, & Schmidt, Marco. (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(8), 1250–1260.

Boyd, G .Sutherland, M. (2006). Obtaining employee commitment to living the brand of the organisation. *South African Journal of Business Management*. 37(1).

Buil, Isabel, Martínez, Eva, & Matute, Jorge. (2016). From internal brand management to organizational citizenship behaviours: Evidence from frontline employees in the hotel industry. *Tourism Management*. 57, 256–271

Burmann, C. & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal Of Brand Management*, 12(4), 279–300.

Carley Foster, Khanyapuss Punjaisri, & Ranis Cheng. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*. 19(6), 401–409.

Celsi, M. W. & Gilly, M. C. (2009). Employees as internal audience: how advertising affects employees' customer focus. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 38(4), 520–529.

Ceridwyn King, & Debra Grace. (2010). Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of Marketing*. 44(7/8), 938–971.

Cox, Natasha, Gyrd-Jones, Richard, & Gardiner, Sarah. (2014). Internal brand management of destination brands: Exploring the roles of destination management organisations and operators. *Journal of Destination Marketing & Management*. 3(2), 85–95.

Gapp, R. & Merrilees, B. (2006). Important factors to consider when using internal branding as a management strategy: A healthcare case study. *Journal Of Brand Management*, 14(1-2), 162–176.

John M.T. Balmer, & Edmund R. Gray. (2003). Corporate brands: what are they? What of them? *European Journal of Marketing*. 37(7/8), 972–997.

Khanyapuss Punjaisri, Heiner Evanschitzky, & Alan Wilson. (2009). Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*. 20(2), 209–226.

Khanyapuss Punjaisri, & Alan Wilson. (2011). Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing*. 45(9/10), 1521–1537.

Kristin Backhaus, & Surinder Tikoo. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*. 9(5), 501–517.

Leslie de Chernatony, & Susan Cottam. (2006). Internal brand factors driving successful financial services brands. *European Journal of Marketing*. 40(5/6), 611–633.

Liu, G., Chapleo, C., Ko, W. W. & Ngugi, I. K. (2013). The Role of Internal Branding in Nonprofit Brand Management: An Empirical Investigation. *Nonprofit And Voluntary Sector Quarterly*.

Meyer, John P & ,Allen, Natalie J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. 1(1), 61–89 .1053-4822.

Miles, S. J. & Mangold, G. (2004). A Conceptualization of the Employee Branding Process. *Journal Of Relationship Marketing*, 3(2-3), 65–87.

Narumon Kimpakorn, & Gerard Tocquer. (2010). Service brand equity and employee brand commitment. *Journal of Services Marketing*. 24(5), 378–388.

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.

Ravens, C. (2014). *Internal brand management in an international context*. Wiesbaden, Springer Gabler.

Terglav, Katja, Konečnik Ruzzier, Maja, & Kaše, Robert. (2016). Internal branding process: Exploring the role of mediators in top management's leadership–commitment relationship. *International Journal of Hospitality Management*. 54, 1–11.

Tuominen, S., Hirvonen, S., Reijonen, H. & Laukkanen, T. (2016). The internal branding process and financial performance in service companies: An examination of the required steps. *Journal Of Brand Management*, 23(3), 306–326.

Vallaster, C. & de Chernatony, L. (2006). Internal brand building and structuration: the role of leadership. *European Journal Of Marketing*, 40(7/8), 761–784.

Vallaster, Christine, & de Chernatony, Leslie. (2003). *How much do leaders matter in internal brand building? An international perspective*. Birmingham Business School Working Paper Series.

Vallaster, Christine, & Lindgreen, Adam. (2013). The role of social interactions in building internal corporate brands: Implications for sustainability. *Journal of World Business*. 48(3), 297–310.

Wittke Kothe, Cornelia. (2001). *Interne Markenführung*. Wiesbaden, Deutscher Universitätsverlag.

Xiong, Lina, King, Ceridwyn, & Piehler, Rico. (2013). "That's not my job": Exploring the employee perspective in the development of brand ambassadors. *International Journal of Hospitality Management*. 35, 348–359.

Xiong, Lina, & King, Ceridwyn. (2015). Motivational drivers that fuel employees to champion the hospitality brand. *International Journal of Hospitality Management*. 44, 58–69.

Zhang, Hui, & Niu, Zhenbang. (2015). A holistic model of brand equity management for hotel companies: Understanding the role of employees in brand building. *12th International Conference on Service Systems and Service Management (ICSSSM)*. 1–5.

Persian References:

Abu Al-Ma'ali Hosseini, Kh. (2011), "*Qualitative research from theory to practice*", Tehran, Elm Publication.

Asna Ashari, M. Azizi, Sh., & Parhizgar, M. (2011). "*Evaluation of the effect of domestic branding on brand performance due to the role of competitive atmosphere and job satisfaction in the banking system of Iran: a case study of TAT Bank*", Payame Noor Damavand, Damavand.

Strauss, Anselm El. Corbin, Juliet M. (2013), "*Principles of qualitative research: Techniques and stages of ground theory*". Tehran, Tehran. Ney Publication.

Bonyadi, N. A., & Dehghan, M.M., (2014), "Investigating the effect of internal marketing and internal branding on the quality of services (Case Study: a service company)", *Marketing Management*. 9 (25), 83.

Beheshti Roozbahani, A., (2013). "*Identification of the factors affecting the brand value of the Boof chains restaurant*", Payame Noor University of Babol, Babol.

Turani, S. (2014), "*Investigating the key factors of successful branding in Mellat Bank (Case Study: Mellat Bank branches in Tehran province)*", Islamic Azad University, Tehran Branch, Tehran.

Khaki, Gh. R. (2013), "*Grounded Research Method in Management (with the Dissertation Approach)*", Tehran, Fujan.

Kheiri, B., Ismaili, S. Sh., & Abdoli, M. (2014), "Investigating the effects of internal branding on brand citizenship behavior by considering the mediating role of person - organization appropriateness (study of drug wholesaler in Tabriz City). *New Marketing Research Quarterly*, (1) (20)).

Danaeefard, H., Alvani, S. M., and Azar, A. (1392), "*Quantitative research methodology in management: a comprehensive approach*", Tehran, Saffar.

Rezaian A. (2013), "*Principles of organization and management*". Tehran: The Organization for the Research and Composing University Textbooks in the Humanities (SAMT), *Human Sciences Research and Development Center*.

Shafaghizadeh, A. H. (2011), "Brand and brand architecture". Tehran: *Behineh Faragir Pblication Company*.

Flick, Uwe. (2009), "Income on qualitative research", (Jalili, Hadi, Translator). Tehran, *Ney Publication*.

Moshbaki Isfahani, A., Sadeghiani, F., & Sadeghiani, Ayoub. (2015), "Brand equity with an approach to the Iranian market", (Akhundi, Ahmad and Javid Moeid, Mohsen, Editors). Tehran, *Marketing Publishing*.

Moghaddam, A. H., Jamali, Sh., & Rezaee, M. (2012), "The effect of internal branding on brand citizenship behavior in hotel industry", *Quarterly Journal of Humanities* (Research in Management in Iran). (3 (77)).