

The Moderating role of Sustainable Human Resource Management in the Impact of Incremental Service Innovation and Service Liking on Customer Brand Community

Kamran Nazari 

Assistant Professor, Department of Public Management, Payame Noor University, Tehran, IRAN

Peyman Akbari 

Assistant Professor, Department of Public Management, Payame Noor University, Tehran, IRAN

Hojjat Tolah Cheraghi 

Master of Business Management Department, Payame Noor University, Tehran, Iran

DOI: 10.22098/CPA.2024.14997.1041

Abstract

Context and Purpose: This research aims to examine the moderating role of sustainable human resource management in the impact of incremental service innovation and service liking on the customer brand community.

Methodology: The research is applied in terms of objective and descriptive surveys in terms of nature and method. The statistical population consisted of employees (100) and customers (284) of five-star hotels in Kermanshah province, who were selected through simple random sampling using the Cochran formula (384 samples). The data collection tool was a questionnaire, which had good validity and reliability.

Findings: The results of hypothesis testing using the SMART-PLS software, along with t-test statistics and path coefficients (β), demonstrated that service innovation has an impact on customer brand community, service innovation affects service liking among employees, service liking among employees has an impact on customer brand community, and service liking among employees mediates the relationship between service innovation and customer brand community. Finally, sustainable human resource management moderates the relationship between service innovation and the customer brand community.

Conclusion: Despite the designed model of the mentioned device, it should be able to pay attention to the role of incremental service innovation and service liking in order to better shape the customer brand association in the work environment, but if it wants to show more effectiveness of these

* Corresponding Author: kamrannazari@pnu.ac.ir

How to Cite: Nazari, K., Akbari, P., & Cheraghi H.T. (2023). The moderating role of sustainable human resource management in the impact of incremental service innovation and service liking on customer brand community. *Comparative Public Administration Quarterly*, Volume2(Issue1), PP118-150. DOI: 10.22098/CPA.2024.14997.1041

variables, it should think less about adjusting sustainable human resource management..

Keywords: Incremental service innovation, customer brand community, service liking, sustainable human resource management

Extended Abstract

Abstract

Context and Purpose: This research aims to examine the moderating role of sustainable human resource management in the impact of incremental service innovation and service liking on the customer brand community.

Methodology: The research is applied in terms of objective and descriptive surveys in terms of nature and method. The statistical population consisted of employees (100) and customers (284) of five-star hotels in Kermanshah province, who were selected through simple random sampling using the Cochran formula (384 samples). The data collection tool was a questionnaire, which had good validity and reliability.

Findings: The results of hypothesis testing using the SMART-PLS software, along with t-test statistics and path coefficients (β), demonstrated that service innovation has an impact on customer brand community, service innovation affects service liking among employees, service liking among employees has an impact on customer brand community, and service liking among employees mediates the relationship between service innovation and customer brand community. Finally, sustainable human resource management moderates the relationship between service innovation and the customer brand community.

Conclusion: Despite the designed model of the mentioned device, it should be able to pay attention to the role of incremental service innovation and service liking in order to better shape the customer brand association in the work environment, but if it wants to show more effectiveness of these variables, it should think less about adjusting sustainable human resource management..

Keywords: Incremental service innovation, customer brand community, service liking, sustainable human resource management.

Customer understanding of the business environment is one of the fundamental topics examined by Cutious et al (2022). Service businesses should pursue superior customer communication strategies and positive brand-customer relationships. Managers should strive to

provide customer-centric services to understand and meet customer needs, as stated by Gizaw et al (2021). One common approach to achieving this goal is examining brand communities, which relate to a category of related products or services and indicate the criteria customers use to evaluate a product or service. Brand communities are crucial for customers to directly engage with and evaluate products and services, as emphasized by Mardaitin and Ardereen (2022).

Past studies (Zhu et al., 2022; Mi, 2022) have shown that service innovation can facilitate the creation of customer brand communities. However, Price Waterhouse Coopers believes that service innovation refers to new or improved services. Customer communication channels, service delivery systems, or technical concepts can bring one or more new service functions to businesses and consequently change the market. Achieving this type of service innovation requires new technology, human resources, and organizational capabilities, as stated by Omurini (2020). Brennen et al. (2019) also define service innovation as a meaningful structure that refers to the development of new service processes and concepts. Since instant services require changes in the service delivery process at any time, businesses need to have a deep understanding of their customers' needs and desires in order to provide customer-centric services. Customer understanding refers to the gathered understanding of customers' experiences, needs, desires, and expectations, and based on this, appropriate communication and marketing strategies are designed.

To achieve customer understanding, various methods can be used, one of which is brand community research. A brand community refers to a group of products or services related to a specific brand that is perceived as a single entity in the minds of consumers. This brand community embodies the criteria and features that customers use to evaluate a product or service. For example, the "Apple" brand is a brand community that includes products such as the iPhone, iPad, and MacBook. Customers of this brand evaluate it based on features such as build quality, design, performance, and operating system.

Service innovation can contribute to the development of customer brand communities. By offering new or improved services, businesses can create more added value for customers, leading to increased

customer satisfaction and loyalty. To achieve service innovation, new technologies, skilled human resources, and appropriate organizational capabilities are required. Ultimately, to achieve customer understanding and service innovation, it is necessary to gain a proper understanding of customers' needs and desires through appropriate market research and direct communication with them. Based on this understanding, customer-centric strategies and service innovation can be designed. Additionally, attention should be given to organizational capabilities and available resources, continuously improving service innovation.

Research Method:

This research is considered "applied" in terms of its objective and "descriptive-correlational" in terms of data collection method. The statistical population consisted of 100 employees and 284 customers of five-star hotels in Kermanshah province, who were selected using simple random sampling with a sample size of 384 based on Cochran's formula. The data were collected using the following questionnaires: the Service Innovation Priority questionnaire by Ulrich and colleagues (2001), consisting of 4 questions; the Likability of Employee and Colleague Services questionnaire by Braddy and colleagues (2012), consisting of 4 questions; the Sustainable Human Resource Management questionnaire by Fernández and colleagues (2003), Guevara-Arce and Dávila (2004), Tang and colleagues (2018), consisting of 15 questions; and finally, the Customer Brand Community questionnaire by Muniz and O'Guinn (1993), consisting of 9 questions. The Likert scale with five options was used as the measurement scale for the questions. To confirm the validity, three types of validity were employed: content validity, convergent validity, and discriminant validity. To confirm reliability, three criteria were used: factor loadings, Cronbach's alpha coefficient, and composite reliability coefficient.

Research Findings

In this research, the partial least squares (PLS) method was employed using SMART-PLS software. The t-value can indicate the significance of the variables' effects. If the t-value is greater than 1.96, it indicates a positive and significant effect. If the t-value falls between 1.96+ and 1.96-, it indicates the absence of any significant effect between the variables. Additionally, if the t-value is less than 1.96-, it signifies the

presence of a negative and significant effect between the variables. Path coefficients also represent the strength of the relationship between variables. If the path coefficients are greater than 0.60, it indicates a strong relationship between the variables. If the path coefficients range from 0.30 to 0.60, it indicates a moderate relationship between the variables. Finally, if the path coefficients are less than 0.30, it signifies a weak relationship between the variables.

Conclusion

This research demonstrates that innovation in service provision has a positive impact on customer brand community and customer liking for employee services. Based on these findings, it is recommended that businesses focus on innovation and the delivery of attractive and improved services to strengthen customer brand communities and enhance liking for employee services. This action can lead to attracting new customers, increasing customer satisfaction, and fostering loyalty to the brand. Additionally, training and developing the skills of employees in providing innovative services can also have a significant impact on their liking for the services. Therefore, to enhance innovation and improve services, managers are advised to hold feedback sessions and solicit employee opinions to encourage them to offer new and innovative ideas in service delivery. Moreover, incentive mechanisms can be employed to motivate employees to present new ideas. Furthermore, conducting training courses on innovation and service improvement can support employees in enhancing their capabilities and facilitate the improvement of service quality. These actions can ultimately lead to organizational performance improvement, customer satisfaction, and the strengthening of customer brand communities.

According to the research results, liking for employee services has a direct and indirect impact on customer brand communities. This implies that employees who provide services to customers with enthusiasm and motivation can contribute to strengthening customer loyalty and increasing business revenue. Additionally, liking for employee services can mediate the impact of innovation in service provision on customer brand communities. Therefore, it is recommended that businesses create an environment where their employees are capable of providing services with enthusiasm and innovation. These measures can help

improve customer satisfaction, increase loyalty, and strengthen customer brand communities. The study indicates that sustainable human resource management can have a positive impact on innovation and organizational services. By creating suitable working conditions and fostering motivation among employees, it is possible to contribute to the development of innovative services and service quality improvement. Additionally, sustainable human resource management can aid in the development of innovative services by attracting skilled and experienced workforce. These factors can lead to the strengthening of customer brand communities, increased loyalty, and customer satisfaction with organizational services. However, certain limitations may have a negative impact on the accuracy of employee responses.

نقش تعدیل‌گر مدیریت منابع انسانی پایدار در تاثیرگذاری نوآوری افزایشی خدمات و دوست داشتن خدمات بر انجمن برند

مشتری

کامران نظری

استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

پیمان اکبری

استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

حجت الله چراغی

کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۲/۱۶

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۳/۲۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۳/۲۶

نوع مقاله: پژوهشی

صص: ۱۱۸-۱۵۰

چکیده

زمینه و هدف: مدیریت منابع انسانی پایدار نه تنها می‌تواند به برنامه‌ابتکاری کارمند کمک کند تا ارزش مشتری جدید ایجاد کند بلکه ترجیحات و ارتباط برند مشتری را نیز افزایش می‌دهد لذا اگر این شرایط بخواهد تعدیل شود به نفع سازمان نیست، بر همین اساس هدف این پژوهش نقش تعدیل‌گر مدیریت منابع انسانی پایدار در تاثیرگذاری نوآوری افزایشی خدمات و دوست داشتن خدمات بر انجمن برند مشتری می‌باشد.

روش‌شناسی: پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری کارکنان (۱۰۰) و مشتریان (۲۸۴) هتل‌های پنج ستاره استان کرمانشاه بوده که با فرمول کوکران ۳۸۴ به روش تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه نوآوری افزایش خدمات اولونیتیس و همکاران (۲۰۰۱)، دوست داشتن خدمات کارکنان برادی و همکاران^۱ (۲۰۱۲)، مدیریت منابع انسانی پایدار فرناندز و همکاران^۲ (۲۰۰۳)؛ گوینداراجلو و دایلی^۳ (۲۰۰۴)؛ تانگ و همکاران^۴ (۲۰۱۸) و در نهایت انجمن برند مشتری کلر^۵ (۱۹۹۳)، بودند که از روایی و پایایی خوبی نیز برخوردار بودند.

¹ Brady et al

² Fernandez et al

³ Govindarajulu & Daily

⁴ Tang et al

⁵ Keller

یافته‌ها: نتایج حاصل از آزمون فرضیات توسط نرم‌افزار SMART-PLS و با استفاده از آماره آزمون t و ضرایب مسیر (β)، نشان داد که نوآوری افزایشی خدمات بر انجمن برند مشتری تاثیر دارد، نوآوری افزایشی خدمات بر دوست داشتن خدمات کارکنان دارد، دوست داشتن خدمات کارکنان بر انجمن برند مشتری تاثیر دارد، همچنین دوست داشتن خدمات کارکنان در تاثیرگذاری نوآوری افزایشی خدمات بر انجمن برند مشتری نقش میانجی را ایفا می‌کند در نهایت مدیریت منابع انسانی پایدار در تاثیرگذاری نوآوری افزایشی خدمات بر انجمن برند مشتری نقش تعدیل‌گر را ایفا کند.

نتیجه‌گیری: با وجود مدل طراحی شده دستگاه مذکور بایستی بتواند به منظور شکل‌دهی بهتر انجمن برند مشتری در محیط کار به نقش نوآوری افزایشی خدمات و دوست داشتن خدمات توجه داشته باشد و اما اگر بخواهد تاثیرگذاری بیشتر این متغیرها را نشان دهد باید کمتر به فکر تعدیل مدیریت منابع انسانی پایدار بر آیند.

کلیدواژه‌ها: نوآوری افزایشی خدمات، انجمن برند مشتری، دوست داشتن خدمات، مدیریت منابع انسانی پایدار.

مقدمه

درک مشتری از فضای کسب و کار است (کوتیوس و همکاران، ۲۰۲۲). کسب و کارهای خدماتی باید استراتژی‌های ارتباط با مشتری برتر و ارتباط مثبت با نام تجاری مشتری را دنبال کنند، و مدیران باید تلاش کنند تا خدمات «مشتری محور» را برای درک و رضای نیازهای مشتریان ارائه کنند (گیزاو و همکاران، ۲۰۲۱). یکی از رویکردهای رایج برای دستیابی به این هدف، بررسی انجمن برند است که به یک دسته محصول یا خدمات مربوط می‌شود و معیارهای مورد استفاده مشتریان را برای ارزیابی یک محصول یا خدمات نشان می‌دهد. بنابراین، انجمن برند برای مشتریان به منظور پیوند مستقیم و ارزیابی محصولات و خدمات حیاتی است (مردایتین و اردرین، ۲۰۲۲).

مطالعات گذشته (ژو و همکاران، ۲۰۲۲؛ می، ۲۰۲۲) نشان داده‌اند که در میان پیش‌ایندهای مهم انجمن برند، نوآوری خدمات می‌تواند زمینه‌ساز تشکیل انجمن برند مشتری باشد. به عبارت دیگر، ارائه خدمات نوآورانه و منحصر به فرد می‌تواند به ایجاد پیوند عاطفی و ذهنی بین مشتریان و برند منجر شود و در نتیجه، انجمن برند مشتری را تسهیل کند. با این اوصاف، پرایس واترهاوس کوپرز معتقد است که نوآوری خدمات یک مفهوم خدماتی جدید یا تغییر یافته است. کانال‌های تعامل با مشتری، سیستم‌های ارائه خدمات یا مفاهیم فنی می‌توانند یک یا چند عملکرد خدمات جدید را برای کسب و کارها به ارمغان بیاورند و در نتیجه بازار را تغییر دهند، تغییر مدل نوآوری خدمات نیازمند فناوری جدید، منابع انسانی و قابلیت‌های سازمانی برای دستیابی به آن است (اومارینی، ۲۰۲۰). برنن و همکاران^۸ (۲۰۱۹) نیز نوآوری خدمات را به عنوان یک ساختار معنادار پیشنهاد کرده است که به عنوان توسعه رویه‌ها و مفاهیم خدمات جدید تعریف شده است. به دلیل تولید بی‌درنگ خدمات، سرویس جدید نیاز به اصلاح فرآیند ارائه خدمات در هر زمان و ارتقای مهارت‌های کارکنان خط مقدم دارد.

¹ Kotios et al

² Gizaw et al

³ Merdiaty & Aldrin

⁴ Zhuo et al

⁵ May

⁶ Waterhouse Coopers

⁷ Omarini

⁸ Brennen et al

علاوه بر این، هوردفورد^۱ (۲۰۱۸) استدلال کرد که نوآوری افزایشی خدمات به این مفهوم اشاره دارد که سازمان‌های خدمات داخلی باید هماهنگ کنند، مدل خدمات موفق را تکرار کنند، مدل نوآوری خدمات را به تدریج اتخاذ کنند و فرآیند اداری را درونی کنند. از آنجا که نوآوری افزایشی خدمات بر تکرار تدریجی و بهبود حالت‌های خدمات موجود تأکید دارد، می‌تواند وفاداری مشتری را بهتر پیوند دهد و انجمن برند مشتری را افزایش دهد. اخیراً، محققان رابطه بین نوآوری خدمات افزایشی و انجمن برند را تأیید کردند (یاو و همکاران^۲؛ ۲۰۱۹؛ هان و همکاران^۳؛ ۲۰۲۲). با این حال، به دلیل کمبود تحقیقات، هنوز مشخص نشده که چگونه نوآوری افزایشی خدمات، ارتباط برند مشتری را با در نظر گرفتن عوامل زمینه‌ای زیربنای این پیوند چندسطحی پیش بینی می‌کند، و محققان خواستار تحقیقات بیشتر در این زمینه هستند که بتوانند برند را تقویت کنند (جی و همکاران^۴؛ ۲۰۲۲؛ ورتکی و همکاران^۵؛ ۲۰۲۱). هونگ و همکاران^۶ (۲۰۰۶) نیز استدلال کردند که تحقیقات بیشتر باید رابطه بین نوآوری افزایشی خدمات و ارزش مشتری را روشن کند. از این رو، این پژوهش سعی در پرداختن به این موضوع دارد.

از نظر تجربی، در صنعت خدمات، علاوه بر انتقال محصولات، خدمات خوب و مفهوم برند باید بر ارتباطات کارکنان خط مقدم متکی باشد (گومز سوراز و همکاران^۷؛ ۲۰۱۷). بر اساس تئوری نوآوری خدمات استراتژیک، ارباب رجوع ممکن است به دلیل خدمات نوآورانه، ارتباط برند کسب و کار را تقویت کند. رفتار دوست داشتنی کارکنان یک رفتار خاص در صنعت خدمات است (صنم و همکاران^۸؛ ۲۰۲۳). رفتار دوست داشتنی خدمات کارکنان به لطف اضافی، که کارکنان خط مقدم به مشتریان ارائه می‌کنند، از جمله کالاها و خدمات غیرمجاز یا با تخفیف، اشاره دارد (لی و همکاران^۹؛ ۲۰۱۲). از نظر تئوری، کارکنان خط مقدم که مجاز به انجام نوآوری در خدمات هستند و می‌توانند

¹ Holdford

² Yao et al

³ Han et al

⁴ Ge et al

⁵ Weretecki et al

⁶ Hong et al

⁷ Gómez-Suárez et al

⁸ Sehnem et al

⁹ Li et al

کیفیت خدمات مشتری را بهبود بخشند، بنابراین، شیوه‌های تباری، مانند دوست داشتن خدمات کارکنان، ممکن است رابطه بین نوآوری خدمات و انجمن برند مشتری را واسطه کند (ژانگ و ژو، ۲۰۲۳). به علاوه، مطالعات تجربی روشن نکرده‌اند که آیا دوست‌داشتنی تأثیرات مفیدی بر کسب و کارها دارد یا خیر. یک هدف این مطالعه بررسی نقش میانجی چندسطحی دوست داشتن خدمات کارکنان است.

بر اساس بررسی ادبیات، آموزش و توسعه کارکنان خط مقدم، نقش مهمی در فرآیند نوآوری و پایداری خدمات ایفا می‌کند (ریچر و همکاران، ۲۰۱۵). تمرکز مدیریت منابع انسانی پایدار بر توسعه پیامدهای مختلف است، نه فقط نتایج اقتصادی، که شامل طیفی از نتایج اجتماعی و زیست محیطی می‌شود. مدیریت منابع انسانی پایدار تأکید بر مدیریت پایدار منابع انسانی است که به پیامدهای اجتماعی و انسانی توسعه پایدار در بلندمدت کمک می‌کند، این برای یک سازمان پایدار است (ارسلان و همکاران، ۲۰۲۲). تحقیقات تجربی ثابت کرد که مدیریت منابع انسانی پایدار کارمند-محور جنبه‌های بیشتری نسبت به مدیریت منابع انسانی موجود دارد، از جمله اتحادیه‌های کارگری و کارکنان خودسازمان‌یافته، و آموزش و مراقبت مردم‌محور (چن و همکاران، ۲۰۲۲). مطابق با تئوری نوآوری خدمات استراتژیک و دیدگاه مبتنی بر منابع (RBV)، مطالعات اخیر نشان داده‌اند که استفاده از مدیریت منابع انسانی پایدار برای آموزش کارکنان خط مقدم ارتباط مثبتی با انجمن برند مشتریان دارد (سزگیل و باژینسکا، ۲۰۲۱). روشن کردن "جعبه سیاه" شامل فرآیندهای مهمی است، زیرا توضیح می‌دهد که چگونه و چرا اثر مدیریت منابع انسانی پایدار در صنعت خدمات آشکار می‌شود (چن و همکاران، ۲۰۲۳). در عمل، کارکنان خط مقدم نقش کلیدی را برای انتقال مستقیم ارزش برند و کیفیت خدمات بالا به مشتریان ایفا می‌کنند. بنابراین، طراحی عوامل تعیین‌کننده داخلی، استراتژی‌ها و مدیریت منابع انسانی پایدار برای آموزش کارکنان بسیار مهم است زیرا نگرش‌ها، باورها، ارزش‌ها و سبک‌های رفتاری کارکنان منعکس‌کننده تصویر برند

¹ Zhang & Zhao

² Richter et al

³ SuHRM

⁴ Arslan et al

⁵ Chen et al

⁶ Szczygiel & Bazińska

است و به طور غیرمستقیم بر انجمن برند مشتری تأثیر می‌گذارد (لیو و همکاران، ۲۰۲۲). ایکس یو و همکاران^۲ (۲۰۲۳) همچنین پیشنهاد کردند که تخصص و درک کارکنان از مشتریان عوامل مهمی در اجرای موفقیت آمیز یک استراتژی رابطه‌ای است *T* با این حال، نگرانی کمتری به عوامل تعیین‌کننده داخلی سازمانی مربوط به اجرای موفقیت‌آمیز انجمن برند مشتری داده می‌شود. علاوه بر این، محققان همچنان به دنبال تحقیقات بیشتر برای بررسی فرآیندهایی هستند که از طریق آن مدیریت منابع انسانی پایدار انجمن برند مشتریان را پیش‌بینی می‌کند (الشعیر و همکاران،^۳ ۲۰۲۳). بنابراین، چگونه یک کسب و کار می‌تواند از ترتیبات در سطح سازمانی برای تسهیل این نوع فرآیند یادگیری در میان کارکنان اصلی و تبدیل نتایج یادگیری به انجمن برند مشتری استفاده کند؟ کسب و کارها برای توسعه سرمایه انسانی که به مهارت‌های گسترده نیاز دارند، به مدیریت منابع انسانی پایدار نیاز دارند (مصطفی و همکاران،^۴ ۲۰۲۳). جذب و به کارگیری کارکنان در کسب و کارهای خدماتی، ایده‌های معناداری را از انباشت دانش ایجاد می‌کند. اگر سازمانی مدیریت منابع انسانی پایدار برای توسعه سیستم‌های منابع انسانی داشته باشد، می‌تواند مهارت‌های حل مسئله سازمانی را افزایش دهد و ارزش و پایداری سازمانی را افزایش دهد (چان و همکاران،^۵ ۲۰۲۲).

با توجه به آنچه گفته شد، این مطالعه در حوزه هتلداری سعی بر آن دارد تا مدلی جامع را طبق دو دیدگاه اصلی ایجاد کند: دیدگاه اولی که مبتنی بر منابع (*Resource-Based View*) است به تشریح فرآیندهای خاص و نوآوری خدمات مورد استفاده در هتل‌ها می‌پردازد. این دیدگاه نه تنها بر توانمندسازی منابع انسانی و ایجاد منابع رقابتی پایدار تأکید دارد. بلکه شایستگی‌های اصلی هماهنگی و آموزش بین کارکنان هتل را برای افزایش وفاداری مشتریان به برند را مشخص می‌کند. دیدگاه دوم به نظریه نوآوری خدمات استراتژیک (*Strategic Service Innovation Theory*) می‌پردازد و پیشنهاد می‌دهد تا شرکت‌های خدماتی مانند هتل‌ها بتوانند فعالیت‌های نوآورانه خدمات را برای بهبود وفاداری مشتریان به برند خود به کار گیرند آواکو و همکاران^۶ (۲۰۲۳). در

¹ Liu et al

² Xu et al

³ Elshaer et al

⁴ Mustafa et al

⁵ Chan et al

⁶ Awuku et al

نهایت محققین در این پژوهش با رویکرد تحلیل چندسطحی به دنبال آن هستند تا بتوانند خط مشی‌های هتل، رفتارهای کارکنان و مشتریان را همزمان بررسی کنند تا اگر مشکلاتی در این زمینه وجود دارد را کاهش دهند، در نتیجه، با توجه به هدف این پژوهش، سؤال اصلی که محققین در این پژوهش با آن روبرو هستند، آن است که خدمات نوآوری چندسطحی، بر تداعی برند مشتری و دوست داشتن خدمات تاثیر دارد و این تاثیر با حضور نقش تعدیل کننده مدیریت منابع انسانی پایدار، چگونه است؟

ادبیات نظری

نوآوری افزایشی خدمات و انجمن برند مشتری

تئوری نوآوری خدمات استراتژیک، نوآوری را فرایندی پیشرونده از شبکه خدمات کارکنان و استراتژی نوآوری خدمات را مبتنی بر مدیریت ارشد یا مشتری می‌داند (ژانگ، ۲۰۲۲). بر همین اساس سازمان‌ها می‌توانند نوآوری خدمات را در چهار حوزه در نظر بگیرند: ساختار تعاملات، مرز خدمات، تخصیص وظایف خدمات و محل تحویل باشد (مانینگ و همکاران، ۲۰۲۳). مندرز آپاریچو و همکاران^۳ (۲۰۱۷) استدلال کردند که نوآوری خدمات باید هماهنگ، کپی و استفاده شود تا به فرآیند اداری تبدیل شود. همچنین، استراتژی نوآوری خدمات شرکت باید فرآیندهای بالا به پایین و پایین به بالا را در بر بگیرد. بنابراین، نوآوری خدمات باید با ارزیابی های داخلی و بازار انجام شود (لمای و موراً، ۲۰۲۰). شفرد و همکاران^۴ (۲۰۲۰) دریافتند که محیط خدمات، کارکنان و فناوری خودکار بر تجربه مشتری تأثیر می‌گذارد. آنها پیشنهاد کردند که قبل از عرضه نوآوری‌های خدماتی جدید، بایستی "طرح مستقرسازی کارکنان" را تعیین کرد. مطالعات نشان داده اند که نوآوری خدمات منجر به بهبود عملکرد شرکت و افزایش عملکرد برند و انجمن برند می‌شود (کووای و همکاران، ۲۰۲۲). ویژگی های مرتبط با

¹ Zhang

² Manning et al

³ Méndez-Aparicio et al

⁴ Lemay J& Moreau

⁵ Shepherd et al

⁶ Qiao et al

نوآوری نیز از گسترش متقابل با انجمن برند خدمات در صنعت خدمات بهره می برند (هی و همکاران، ۲۰۲۲). بر اساس این استدلال‌ها، فرضیه زیر مطرح می شود:

فرضیه ۱: نوآوری افزایشی خدمات بر انجمن برند مشتری تاثیر دارد.

نقش میانجی دوست داشتن خدمات کارکنان

نیدانپاکورن و همکاران^۲ (۲۰۱۵) اشاره کردند که استراتژی نوآوری خدمات باید بر ایجاد ارزش برای مشتری متمرکز باشد. وو و همکاران^۳ (۲۰۲۱) نیز نشان دادند که نوآوری افزایشی خدمات باعث افزایش استقلال و دلپذیری خدمات کارکنان می شود. کاندرو و همکاران^۴ (۲۰۲۲) نیز بیان کردند که هرچند این نوآوری با مشتری‌محوری مرتبط است، اما گاهی سازمان‌ها به تغییرات خدمات مقاومت می کنند، در حالی که کارکنان خواستار افزایش خدمات هستند. بر اساس این یافته‌ها فرضیه زیر را پیشنهاد می کنیم:

فرضیه ۲: نوآوری افزایشی خدمات بر دوست داشتن خدمات کارکنان تاثیر دارد.

ژیائو و همکاران^۵ (۲۰۲۲) استدلال کردند که کیفیت محصول و خدمات هر دو بر رفتار خرید مشتریان تاثیر می گذارند و شرکت‌ها باید نحوه استفاده از منابع خود را برای برآورده کردن خواسته‌های مشتریان شناسایی کنند. مخصوصاً برای مشاغل خدماتی، نگرش‌ها، رفتار و احساسات مثبت کارکنان، اخلاق کاری سازمانی و دستورالعمل‌های رضایت مشتری، اعتماد و قابلیت اطمینان را شکل دهند. انجمن‌های برند به دسته‌بندی محصول یا خدمات مربوط می شوند و معیارهایی را نشان می دهند که توسط مشتریان برای ارزیابی یک محصول یا خدمات استفاده می شوند (موحله و بانکول، ۲۰۲۲). بنابراین، شیانگ و همکاران^۶ (۲۰۲۲) خاطر نشان کردند که انجمن‌های برند معیارهایی هستند که توسط مشتریان برای ارزیابی یک محصول یا خدمات استفاده می شوند. در این مورد، دو ستداران خدمات، مشتریان و کارکنان خط مقدم رابطه نزدیک و متقابلی با هم دارند، و کارکنان خط مقدم نقش مهمی در فرآیند خرید ایفا می کنند. دوست

¹ He et al

² Nitadpakorn et al

³ Wu et al

⁴ Kundro et al

⁵ Xiao et al

⁶ Mohlala & Bankole

⁷ ShiYong et al

داشتنی علاوه بر افزایش تبادل ایده، تأثیر مستقیم و مثبتی بر تعامل بین کارمند و مشتری دارد. مشتریان ارزیابی‌های مطلوبی را ارائه می‌کنند، زیرا، زمانی که افراد قدردانی می‌کنند، لطف خود را به خیرخواه بر می‌گردانند، که می‌تواند برای شرکت دارای ارزش بالقوه باشد (کومار و اپلی،^۱ ۲۰۲۳). بر اساس تئوری نوآوری خدمات استراتژی، تماس کارکنان با مشتریان ناشی از رفتار نوآورانه نتایج مطلوبی را برای مشتریان به همراه دارد. رویکرد دیدگاه مبتنی بر منابع اشاره می‌کند که منابع شامل ارائه محصولات و خدمات به مشتریان است. علاوه بر این، زمانی که یک شرکت چنین منابعی را در اختیار داشته باشد، ارزش، نادر بودن و تکرارناپذیر بودن شایستگی‌های اصلی آن را افزایش می‌دهد. بر اساس این استدلال‌ها، فرضیه زیر مطرح می‌شود:

فرضیه ۳: دوست داشتن خدمات کارکنان بر انجمن برند مشتری تأثیر دارد.

بازاریابی خدمات، نوآوری خدمات، و تحقیقات مربوط به ارائه خدمات نشان می‌دهد چگونه نیازهای مشتریان می‌تواند توسعه محصولات و خدمات جدید را تحریک کرده و اطلاعات با ارزشی را ارائه دهد (وانگ،^۲ ۲۰۲۲). همچنین بیان شده است که نوآوری خدمات با ایجاد علایق جدید برای مشتریان فعلی و ایجاد بازارهای جدید به عملکرد خدمات جدید کمک می‌کند آلریج و همکاران^۳ (۲۰۲۲). اجرای نوآوری تدریجی خدمات، کارکنان خط مقدم را برای نشان دادن مدل خدمات جدید، توانمندسازی آنها و افزایش رفتار خدماتی مطلوب ارتقا می‌دهد (بوش کاسلر و همکاران،^۴ ۲۰۲۱). این تعاملات بین کارکنان و مشتریان، فرصت‌های تبادل اطلاعات بیشتری را فراهم می‌کند و در نتیجه انجمن برند مشتری را افزایش می‌دهد (ما،^۵ ۲۰۲۲). این مطالعه با نظریه نوآوری خدمات استراتژیک هم‌سو است و استدلال می‌کند که سازمان‌ها، مشتریان و کارکنان باید در طول فرآیند خرید و خدمات با هم تعامل داشته باشند. به عبارت دیگر، با توجه به رویکرد مبتنی بر منابع، کولکر و همکاران^۶ (۲۰۱۶) اگر یک شرکت دارای

¹ Kumar & Epley

² Wang

³ Alrige et al

⁴ Busch-Casler et al

⁵ Ma

⁶ Kolker et al

قابلیت‌ها و منابع مرتبط با نوآوری خدمات باشد، آن می‌تواند یک مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند. بر اساس این استدلال‌ها، فرضیه زیر مطرح شد:

فرضیه ۴: دو ست داشتن خدمات کارکنان در تاثیرگذاری نوآوری افزایشی خدمات بر انجمن برند مشتری نقش میانجی را دارد.

اثر تعدیل چند سطحی: مدیریت منابع انسانی پایدار

لاندسکی و همکاران^۱ (۲۰۲۳) نشان دادند که تصمیمات نوآورانه مربوط به دانش و مهارت‌های کارکنان، نه تنها ارزش ایجاد می‌کند، بلکه اجرای استراتژی نوآورانه خدمات به کسب و کارها کمک می‌کند تا فرآیند و فناوری را بهبود بخشند. همچنین پشتیبانی کارکنان برای راهبرد نوآوری ضروری است. بر همین اساس شیوه‌های منابع انسانی منحصربه‌فرد در توسعه پایدار، موفقیت نوآوری و برنامه‌ریزی استراتژیک نقش اساسی دارند (مونز پاسکا و گالنده^۲، ۲۰۲۰). مکفارلنه^۳ (۲۰۱۴) کسب و کارها باید با موفقیت نوآوری‌ها را اجرا کنند تا در رقابت، پایدار باقی بمانند. به گفته بوکین و همکاران^۴ (۲۰۲۱)، مدیریت منابع انسانی پایدار فراتر از مدل‌های سنتی است. این رویکرد علاوه بر نتایج اقتصادی، به روابط متقابل بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان توجه دارد. مدیریت منابع انسانی پایدار به پیامدهای اجتماعی و زیست محیطی نیز اهمیت می‌دهد و بر اهمیت زمان و مکان برای بازسازی و بازیابی منابع فردی تأکید می‌کند (کوربیر و همکاران^۵، ۲۰۲۰). مطابق پژوهش‌های صورت گرفته، هدف اصلی مدیریت منابع انسانی پایدار، کاهش آسیب‌های ناشی از شیوه‌های مدیریتی بر کارکنان و ذینفعان است. با توجه به اجتناب‌ناپذیر بودن آسیب‌های شغلی، اندازه‌گیری و کاهش این آسیب‌ها از طریق رویکرد مدیریت منابع انسانی پایدار، ضرورت دارد. بنابراین، برای پایداری سازمان‌ها، کارفرمایان باید به حفظ و سرمایه‌گذاری بر روی سرمایه انسانی خود توجه کنند (شهزاد و همکاران^۶، ۲۰۲۳).

¹ Lendacki et al

² Muñoz-Pascual & Galende

³ Macfarlane

⁴ Journal of Healthcare Management

⁵ Corbière et al

⁶ Shahzad et al

با تمامی اوصاف سازمان‌ها برای حفظ مزیت رقابتی پایدار به مدیریت منابع انسانی پایدار نیاز دارند (بونومو و همکاران، ۲۰۲۰). مدیریت منابع انسانی پایدار به سازمان‌ها کمک می‌کند تا مجموعه‌ای از مهارت‌های متنوع را توسعه دهند که می‌تواند بر پاسخگویی بازار و نوآوری آنها تأثیر مثبت بگذارد (وانگ و همکاران، ۲۰۲۲). همچنین، لی و همکاران (۲۰۲۲) مدیریت منابع انسانی پایدار و آموزش کارکنان خط مقدم می‌تواند نقش مهمی در اجرای نوآوری خدمات زنگ و همکاران^۲ (۲۰۲۱) و تقویت رابطه بین نوآوری خدمات افزایشی و ارتباط برند مشتری (لویتاتس و همکاران، ۲۰۲۲)^۳ ایفا کند. بر اساس این استدلال‌ها، فرضیه زیر مطرح می‌شود. و مدل مفهومی در شکل ۱ نشان داده شده است.

فرضیه ۵: مدیریت منابع انسانی پایدار در تاثیرگذاری نوآوری افزایشی خدمات بر انجمن برند مشتری نقش تعدیل‌گر را دارد.

پیشینه پژوهش

جدول ۱. پیشینه پژوهش داخلی و خارجی

نویسندگان	عنوان پژوهش	روش پژوهش	نتیجه
دادگراژاد (۱۴۰۰)	ارائه مدل ابعاد تداعی برند مؤثر بر تمایل به خرید مشتریان فروشگاه‌های زنجیره‌ای شهر تهران	کیفی- کمی	یافته‌های پژوهش نشان داد که در بعد کیفی مقوله "زمینه ایجاد تداعی برند در ذهن مشتری" شامل مفاهیم "فواید، ویژگی و نگرش" و ۱۱ شاخص، مقوله "ابعاد تداعی برند" شامل مفاهیم "طرفداری برند، قدرت و استحکام برند، منحصر بفرد بودن برند" و ۱۰ شاخص، مقوله "تمایل به خرید مشتریان" شامل مفاهیم "نیت و قصد رفتاری، عادت، حساسیت به قیمت و بازاریابی ارتباطی" و ۱۷ شاخص، مقوله "راهبردها در راستای هدایت مصرف‌کننده به خرید" شامل مفاهیم "نقاط قوت درون فروشگاه، فرصت‌ها در بیرون فروشگاه" و ۱۸ شاخص و مقوله "تأثیر ابعاد تداعی برند در رفتار مصرف‌کننده (پیامد)" شامل مفاهیم

¹ Buonomo et al

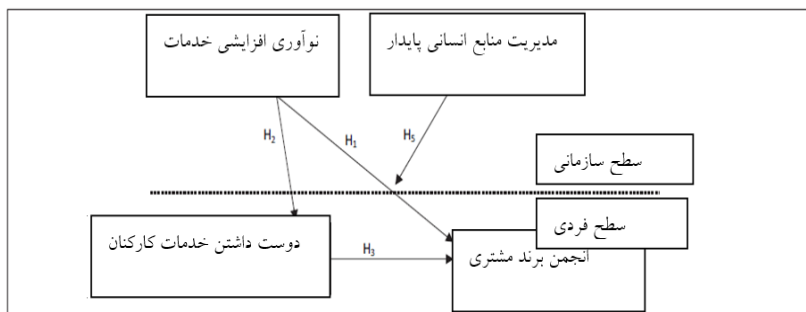
² Zang

³ Levitats et al

<p>"ریسک درک شده، رضایت، اعتماد درک شده، درک سودمندی، کنترل رفتاری درک شده، وفاداری به برند و کیفیت برند درک شده" و ۲۸ شاخص شناسایی و مورد تحلیل قرار گرفت. در بعد کمی نتایج داده ها در نرم افزار PLS3 در قالب ۷ فرضیه اصلی و ۸ فرضیه فرعی مورد آزمون قرارگرفت که با توجه به اینکه آماره آزمون برای همه فرضیه‌ها بیش از ۱,۹۶ می باشد، بنابراین همه فرضیه ها به غیر از فرضیه‌های اصلی ۴ و ۶ و فرضیه های فرعی ۷ و ۸ تأیید گردید.</p>			
<p>نوآوری در برند تأثیر مثبتی بر ارتباطات برند دارد. قابلیت بازاریابی پویا تأثیر مثبتی بر ارتباطات برند دارد. ارتباط برند مستقیماً تأثیر مثبتی بر تجربه برند دارد. تجربه برند تأثیر مثبتی بر عملکرد برند دارد. ارتباط برند مستقیماً تأثیر مثبتی بر عملکرد برند دارد. نوآوری برند تأثیر مثبتی بر عملکرد برند دارد و قابلیت بازاریابی پویا تأثیر مثبتی بر عملکرد برند دارد.</p>	کمی	اثرات نوآوری برند و قابلیت پویای بازاریابی بر عملکرد هتل‌های بین المللی	هرندجا و سارتیکا (۲۰۲۲)
<p>این مطالعه شواهد قانع‌کننده‌ای ارائه می‌دهد که نشان می‌دهد شرکت‌های صنعتی در تلاشند تا رفتارهای طرفدار محیط‌زیست را القا کنند و انگیزه‌های انگیزشی را تا حد زیادی از دست می‌دهند. گیمیفیکیشن می‌تواند یک چارچوب لذت‌بخش ایجاد کند که انگیزه‌های انگیزشی درونی و بیرونی را متعادل کند.</p>	کمی	بازی سازی پایداری با خودکارآمدی: انگیزش رفتارهای سبز در شرکت های صنعتی بزرگ	میری و مکه (۲۰۲۱)
<p>تأثیر معناداری بین روابط برند و ارزش ویژه برند در فرانسیز وجود دارد</p>	کمی	روابط برند و ارزش ویژه برند در فرانسیز	انیادزایو و همکارانش (۲۰۱۵)

الگوی مفهومی پژوهش

با توجه به مبانی نظری و فرضیه‌های پژوهش، الگوی مفهوم پژوهش به صورت زیر تدوین شده است (نمودار ۱).



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش پژوهش

با توجه به پیاز پژوهش، فلسفه پژوهش: تفسیری؛ جهت گیری پژوهش: کاربردی؛ رویکرد پژوهش: قیاسی؛ صبغه پژوهش: کمی؛ نوع پژوهش: کتابخانه‌ای؛ استراتژی پژوهش: پیمایشی از نوع همبستگی؛ هدف پژوهش: کاربردی از نوع توصیفی؛ روش جمع‌آوری داده‌ها: پرسشنامه؛ افق زمانی پژوهش: طولی است. جامعه آماری کارکنان (۱۰۰) و مشتریان (۲۸۴) هتل‌های پنج ستاره استان کرمانشاه بوده که با فرمول کوکران ۳۸۴ به روش تصادفی ساده انتخاب شدند. از پرسشنامه نوآوری افزایش خدمات اولونیتیس و همکاران^۱ (۲۰۰۱)، مشتمل بر ۴ سوال، دوست داشتن خدمات کارکنان برادی و همکاران^۲ (۲۰۱۲)، مشتمل بر ۴ سوال، مدیریت منابع انسانی پایدار فرناندز و همکاران^۳ (۲۰۰۳)؛ گوینداراجلو و دایلی^۴ (۲۰۰۴)؛ تانگ و همکاران^۵ (۲۰۱۸) مشتمل بر ۱۵ سوال و در نهایت انجمن برند مشتری کلر^۶ (۱۹۹۳)، که مشتمل بر ۹ سوال بودند، به‌عنوان ابزار گردآوری داده‌ها، استفاده شدند، مبنای مقیاس اندازه‌گیری سوالات طیف پنج گزینه‌ای لیکرت بود. برای تأیید روایی ابزار اندازه‌گیری از سه نوع روایی ارزیابی استفاده شده، روایی محتوا^۷، روایی همگرا^۸ و روایی واگرا^۹، روایی محتوا به وسیله اطمینان از سازگاری بین شاخص‌های اندازه‌گیری و ادبیات موجود ایجاد می‌شود، این روایی

¹ Avlonitis et al

² Brady et al

³ Fernandez et al

⁴ Govindarajulu & Daily

⁵ Tang et al

⁶ Keller

⁷ Content Validity

⁸ Convergent Validity

⁹ Divergent Validity

توسط نظرسنجی از اساتید حاصل شد. روایی همگرا به این اصل بر می‌گردد که شاخص‌های هر سازه با یکدیگر همبستگی میانه‌ای داشته باشند. طبق گفته فورنل و لارکر^۱ (۱۹۸۱)، معیار روایی همگرا بودن این است که میانگین واریانس‌های خروجی^۲ (AVE) بیشتر از ۰/۰۵ باشد. روایی واگرا نیز از طریق مقایسه جذر AVE با همبستگی بین متغیرهای مکنون (جدول ۴-۴) سنجیده شده و برای هر کدام از سازه‌های انعکاسی جذر AVE باید بیشتر از همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها در مدل باشد (چوا و چن^۳، ۲۰۰۹). همچنین در این تحقیق جهت تعیین پایایی^۴ پرسشنامه از دو معیار (ضریب آلفای کرونباخ^۵ و ضریب پایایی مرکب^۶) بر طبق نظر فورنل و لارکر (۱۹۸۱) استفاده شده است. ضرایب آلفای کرونباخ تمامی متغیرها در این تحقیق، از حداقل مقدار (۰/۷۰) بیشتر است. پایایی مرکب بر خلاف آلفای کرونباخ که به‌طور ضمنی فرض می‌کند هر شاخص وزن یکسانی دارد، متکی بر بارهای عاملی^۷ حقیقی هر سازه است؛ و بنابراین معیار بهتری را برای پایایی ارائه می‌دهد. پایایی مرکب باید مقداری بیش از ۰/۷۰ را به‌دست آورد تا بیانگر ثبات درونی سازه باشد. در جدول ۲ و ۳ نتایج پایایی و روایی ابزار سنجش به‌طور کامل آورده شده است.

جدول ۲. روایی همگرا و پایایی ابزار اندازه‌گیری

ضریب پایایی آلفای کرونباخ	ضریب پایایی مرکب	بارهای عاملی		ضریب میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	متغیرهای پژوهش
		آزمون ^۴	ضریب مسیر		
۰/۸۲	۰/۸۸	-	-	۰/۶۲	نوآوری افزایشی خدمات هتل، خدمات جدیدی ارائه کرده است نوآوری در خدمات، به هتل کمک کرد وارد بازار جدیدی شود. نوآوری در خدمات، خدمات موجود هتل را تکمیل کرد. خدمات هتل مورد بازنگری و ارزیابی قرار گرفتند.
-	-	۳۱/۴۲۹	۰/۸۷۷	-	
-	-	۱۱/۸۸۴	۰/۷۶۱	-	
-	-	۲۴/۹۷۳	۰/۷۹۵	-	
-	-	۱۹/۳۷۷	۰/۷۹۲	-	
۰/۷۶	۰/۷۹	-	-	۰/۸۰	دوست داشتن خدمات کارکنان در حد معقول، کالا و خدمات را به مشتریان ارائه می‌دهم. هتل به مشتریان کالاها و خدمات پایدار را با تخفیف ارائه می‌دهد.
-	-	۱۰/۲۹۶	۰/۷۲۸	-	
-	-	۷/۵۳۶	۰/۶۷۲	-	

¹ Fornell and Larcker

² Average Variance Extracted

³ Chou and Chen

⁴ Reliability

⁵ Coefficient of Cronbach's alpha

⁶ Coefficient of Composite Reliability

⁷ Loadings factors

-	-	۱۷/۲۵۴	۰/۷۹۳	-	هتل به برخی مشتریان خدمات پایدار را رایگان ارائه می‌دهد.
-	-	۵/۶۰۷	۰/۵۹۷	-	تا حد معقول، مشتریان موردنظر خود را جذب می‌کنم.
۰/۹۱	۰/۹۲	-	-	۰/۵۴	مدیریت منابع انسانی پایدار
-	-	۳/۲۲۸	۰/۳۸۲	-	هتل ما کارمندان با تجربه و دانش بالا را استخدام می‌کند.
-	-	۳/۲۷۶	۰/۵۵۹	-	هتل ما پایدار و سبز است تا کارکنان را جذب کند.
-	-	۶/۲۸۳	۰/۵۸۶	-	هتل کارکنان متخصص در پایداری را استخدام می‌کند.
-	-	۸/۰۴۵	۰/۷۶۸	-	هتل به کارمندان آموزش‌های پایداری بیشتری ارائه می‌دهد.
-	-	۱۶/۲۶۸	۰/۷۳۹	*	هتل ما کارکنان را تشویق می‌کند به آموزش‌های پایداری بپردازند.
-	-	۱۵/۰۳۰	۰/۷۳۹	-	آموزش پایداری اولویت و سرمایه‌گذاری مهمی برای هتل است.
-	-	۱۴/۴۹۰	۰/۷۹۲	-	کارکنان از آموزش‌های پایداری هتل راضی هستند.
-	-	۱۷/۵۲۲	۰/۷۳۴	-	هتل کارکنان را برای مشارکت در پایداری پاداش می‌دهد.
-	-	۱۱/۹۶۱	۰/۶۲۶	-	کارمندان هتل مهارت‌های پایداری را از تجربه کاری کسب کرده‌اند.
-	-	۸/۳۷۵	۰/۷۸۸	-	هتل مهارت‌های پایداری کارکنان را افزایش می‌دهد.
-	-	۲۰/۷۵۶	۰/۸۳۶	-	موضوعات آموزش پایداری مناسب برای هتل است.
-	-	۲۷/۵۹۹	۰/۷۹۴	-	هتل آموزش‌های رسمی پایداری برای کارکنان فراهم می‌کند.
-	-	۱۷/۷۰۹	۰/۵۷۴	-	هتل آموزش‌های پایداری را در مقیاس گسترده ارائه می‌دهد.
-	-	۶/۴۳۴	۰/۵۰۸	-	نیازسنجی آموزشی، آگاهی کارکنان از پایداری را افزایش می‌دهد.
-	-	۵/۲۰۲	۰/۳۸۴	-	هتل در آموزش پایداری برای کارکنان سرمایه‌گذاری می‌کند.
۰/۸۸	۰/۹۰	-	-	۰/۶۸	انجمن برند مشتری
-	-	۱۲/۴۳۵	۰/۷۳۲	-	لوگو و رنگ‌های این هتل را با برند مورد علاقه‌ام مرتبط می‌دانم.
-	-	۱۵/۰۵۸	۰/۷۳۰	-	از تاریخ و پیشینه برند مورد علاقه‌ام قدردانی می‌کنم.
-	-	۱۲/۳۴۹	۰/۷۰۷	-	برند مورد علاقه‌ام را منحصر به فرد می‌دانم.
-	-	۱۱/۶۸۸	۰/۷۲۰	-	این برند به من حس هویت قوی می‌دهد.
-	-	۷/۰۶۸	۰/۶۴۵	-	این برند احساس همراهی قوی را به من می‌دهد.
-	-	۴/۹۰۴	۰/۵۶۶	-	این برند بی‌نظیر است.
-	-	۱۵/۱۶۰	۰/۷۵۶	-	این برند قابل اعتماد است.
-	-	۱۹/۴۰۱	۰/۷۹۲	-	نسبت به این برند احساسات مثبتی دارم.
-	-	۱۱/۳۵۰	۰/۷۳۶	-	برند مورد علاقه‌ام احساس پذیرش گروهی را به من می‌دهد.

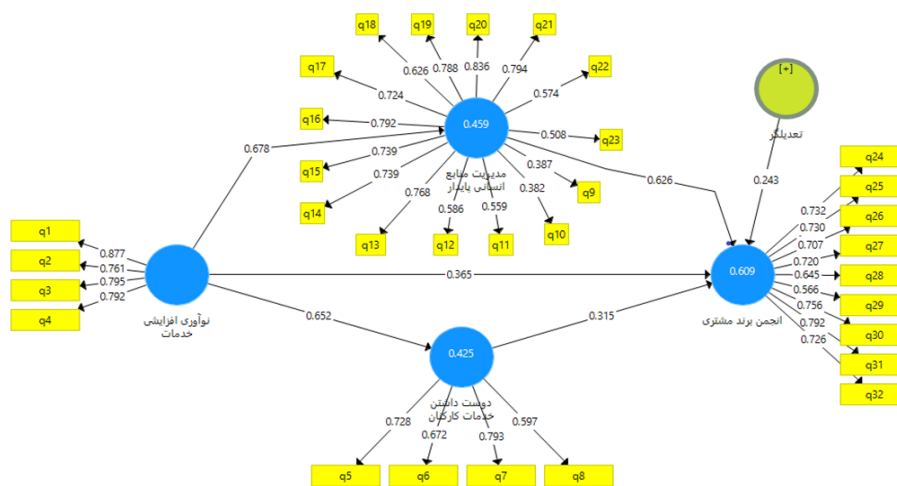
جدول ۳. ماتریس همبستگی و بررسی روایی واگرا

متغیر	انجمن برند مشتری	دوست داشتن خدمات کارکنان	مدیریت منابع انسانی پایدار	نوآوری افزایشی خدمات	جذر (AVE)
انجمن برند مشتری	۰,۷۱ ۱				۰,۷۳
دوست داشتن خدمات کارکنان	۰,۶۰۶	۰,۷۰۱			۰,۸۹
مدیریت منابع انسانی پایدار	۰,۷۷ ۲	۰,۶۶۳	۰,۶۶۴		۰,۷۹
نوآوری افزایشی خدمات	۰,۵۸ ۴	۰,۶۵۲	۰,۶۷۱	۰,۸۰۷	۰,۸۲

جداول ۲ و ۳ نشان دهنده آن است که، ابزار اندازه‌گیری از روایی و پایایی، مناسبی برخوردارند.

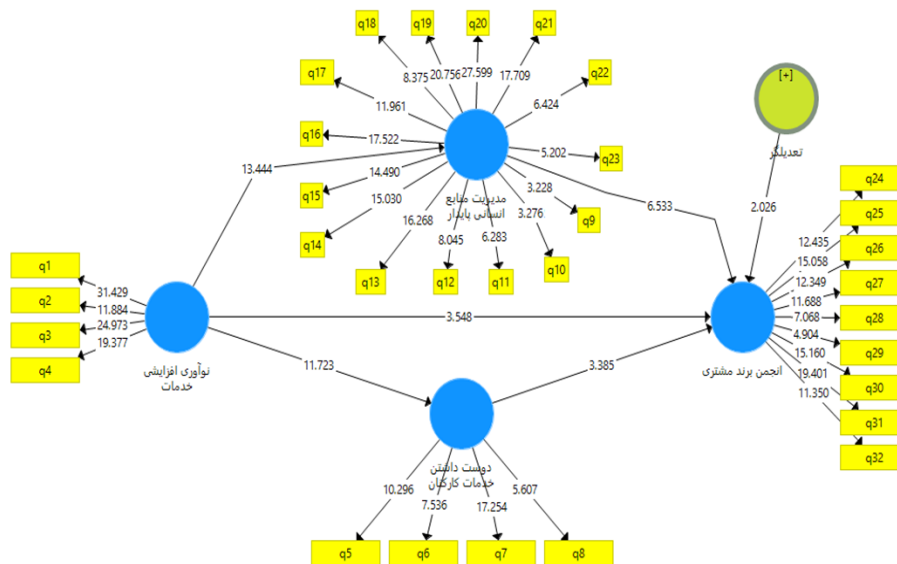
یافته‌های پژوهش

در این پژوهش از روش حداقل مربعات جزئی با استفاده از نرم‌افزار SMART-PLS بهره گرفته شده است. در ادامه خروجی‌های حاصل از نرم‌افزار و تحلیل آنها آورده شده است.



نمودار ۲. ضرایب مسیر مدل

فصلنامه مدیریت دولتی تطبیقی | سال دوم | دوره ۲ | شماره ۱



نمودار ۳. نتایج آزمون t

ارزش t نشان دهنده معنادار بودن اثر متغیرها است لذا اگر بالاتر از ۱,۹۶ نشان دهنده اثر مثبت و معنادار است، بین ۱,۹۶+ و ۱,۹۶- بیانگر عدم وجود اثر معنادار، و کمتر از ۱,۹۶ معرف اثر منفی و معنادار است. ضرایب مسیر نیز نمایانگر قدرت ارتباط بین متغیرها است لذا اگر بالاتر از ۰,۶۰ نشان دهنده ارتباط قوی، بین ۰,۳۰ تا ۰,۶۰ ارتباط متوسط، و کمتر از ۰,۳۰ ارتباط ضعیف بین متغیرها هستند. خلاصه‌ای از نتایج فرضیه‌های پژوهش نیز در قالب جداول ۴ و ۵ آورده شده است.

جدول ۴: خلاصه نتایج حاصل از آزمون فرضیات

مسیر	ضریب مسیر	ارزش آزمون T	سطح معناداری	میزان تأثیر
نمایندگی خدمات	۰/۳۶	۳/۵۴۸	معنادار	متوسط
نمایندگی خدمات	۰/۶۵	۱۱/۷۲۳	معنادار	قوی
دوست داشتن خدمات کارکنان	۰/۳۱	۳/۳۸۵	معنادار	متوسط
مدیریت منابع انسانی	۰/۲۴	۲/۰۲۶	معنادار	ضعیف

جدول ۵. تفکیک اثرات کل، مستقیم و غیرمستقیم

روابط	اثرات مستقیم	اثرات غیرمستقیم م	اثرات غیرمستقیم م ویژه	اثرات کل
نوآوری افزایشی خدمات ← انجمن برند مشتری	۰/۳۶	۰/۲۴	-----	۰/۶۰
نوآوری افزایشی خدمات ← دوست داشتن خدمات کارکنان	۰/۶۵	-----	-----	۰/۶۵
دوست داشتن خدمات کارکنان ← انجمن برند مشتری	۰/۳۱	-----	-----	۰/۳۱
مدیریت منابع انسانی ← انجمن برند مشتری	۰/۲۴	۰/۲۵	-----	۰/۴۹
دوست داشتن خدمات کارکنان نوآوری افزایشی خدمات ← انجمن برند مشتری	-----	-----	۸/۹۶	۸/۹۶

همانطور که از جدول و آزمون‌های آماری مشخص است، متغیرهای مستقل توانایی پیش‌بینی متغیرهای وابسته را دارند. همچنین آزمون سوبل (۵/۳۳) نیز نقش متغیر میانجی را تأیید می‌کند، دآوری و رضازاده، (۱۳۹۶) زیرا نتیجه آن از حد بحرانی ۱,۹۶ بیشتر است. مرادی و میرالماسی (۱۳۹۶) طبق ارزیابی شمول واریانس^۱، متغیر میانجی دارای اثر جزئی با دامنه ۰,۲۰ تا ۰,۸۰ است. برای ارزیابی میزان اثر متغیر تعدیلگر (جدول شماره ۷) نیز از شاخص f^2 که توسط کوهن (۱۹۸۸) ارائه شده است، استفاده گردید که با استفاده از فرمول مربوطه محاسبه می‌شود. مطابق با مقادیر ۰,۰۲ و ۰/۱۵ و ۰/۲۵ این شاخص، تأثیر متغیر تعدیلگر کم، متوسط و زیاد ارزیابی می‌شود.

جدول ۶. مقادیر f^2 حاصل از آزمون تعدیل‌گر

ردیف	نام متغیر تعدیل‌گر	f^2
۱	مدیریت منابع انسانی پایدار (تعدیل‌گر) در تأثیرگذاری نوآوری افزایشی خدمات بر انجمن برند مشتری	۰/۰۴

تندهاوس و همکاران (۲۰۰۴) معیار (Goodness of Fit)، را برای برازش کلی مدل انتخاب کردند، و در سال ۲۰۰۹ و تزلزل و همکاران سه مقدار ۰,۰۱، ۰,۲۵ و ۰,۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفتند.

^۱ فرمول واریانس در حقیقت نسبت اثر غیرمستقیم بر اثر کل است. یعنی

$$VAF = (a \times b) / (a \times b) + c$$

^۲ Tenenhaus et al

جدول ۷. نتایج برازش کلی مدل با معیار GOF

متغیرهای درون‌زا	R ²	شاخص اشتراک	GOF
انجمن برند مشتری	۰,۶۱۳	۰,۳۶۴	GOF = $\sqrt{0.519 * 0.350} = 0.426$
دوست داشتن خدمات کارکنان	۰,۴۲۵	۰,۲۸۸	
مدیریت منابع انسانی پایدار	-	۰,۳۴۲	
نوآوری افزایشی خدمات	-	۰,۴۰۹	

۵. بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش نقش تعدیل‌گر مدیریت منابع انسانی پایدار در تاثیرگذاری نوآوری افزایشی خدمات و دوست داشتن خدمات بر انجمن برند مشتری بود.

نتایج پژوهش نشان می‌دهد که فرضیه اول این مطالعه، مبنی بر اینکه "نوآوری افزایشی خدمات بر انجمن برند مشتری تاثیر دارد"، تأیید شده است. این یافته همسو با مطالعات پیشین انجام شده توسط پژوهشگرانی چون دادگرآزاد (۱۴۰۰) و هرنجدا و سارتیکا (۲۰۲۲) می‌باشد. برای تبیین این یافته باید گفت که با ارائه خدمات بهتر و جذاب‌تر، کسب و کارها می‌توانند مشتریان جدید را جذب کرده و ارتباط قوی‌تری با مشتریان موجود خود داشته باشند. این امر منجر به افزایش اعتماد مشتریان به برند و تقویت انجمن برند مشتری می‌شود. همچنین، با ارائه خدمات نوآورانه و متمایز، شرکت‌ها می‌توانند به مشتریان خود نشان دهند که به نیازها و تجربه خرید آن‌ها توجه داشته و در حال بهبود آن هستند. این امر باعث افزایش رضایت و وفاداری مشتریان به برند خواهد شد. بنابراین، پیشنهاد می‌شود که کسب و کارها برای تقویت انجمن برند مشتری، تمرکز خود را بر ارائه خدمات جدید و نوآورانه قرار داده و در جهت تقویت اعتماد و تجربه مشتریان خود تلاش کنند.

نتایج فرضیه دوم پژوهش نشان داد که نوآوری افزایشی در خدمات بر دوست داشتن خدمات توسط کارکنان تأثیر مثبت دارد. این یافته با نتایج پژوهش‌های انیادزیو و همکاران (۲۰۱۵)، همخوانی دارد. در تبیین این نتیجه باید گفت که ارائه خدمات بهتر و جذاب‌تر به مشتریان، احتمالاً باعث می‌شود که مشتریان بیشتر به خدمات کسب و کار روی آورده و آنها را با ارزش بدانند. در نتیجه، کارکنان ممکن است احساس رضایت و خوشحالی بیشتری در ارائه خدمات به مشتریان داشته باشند و در نتیجه دوست داشتن خدمات را بیشتری را نشان دهند. علاوه بر این، نوآوری در خدمات می‌تواند باعث افزایش

مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان در ارائه خدمات به مشتریان شود. این امر می‌تواند باعث افزایش اعتماد کارکنان به خود و شرکت شود و در نتیجه دوست داشتن خدمات را بیشتر کنند. بنابراین، پیشنهاد می‌شود تا مدیران با برگزاری جلسات بازخورد و جذب نظرات کارکنان در مورد خدمات کسب و کار، بتوانند آنها را تشویق کنند تا ایده‌های جدید و نوآورانه در ارائه خدمات ارائه دهند. همچنین می‌توانند از راهکارهای پاداشی برای تشویق کارکنان به ارائه ایده‌های جدید استفاده کنند و با برگزاری دوره‌های آموزشی در زمینه نوآوری و ارائه خدمات بهتر، کارکنان را در جهت بهبود توانایی‌های خود یاری رسانند.

نتایج پژوهش **فر ضیه سوم** نشان داد که دوست داشتن خدمات کارکنان توسط مشتریان، تأثیر مثبتی بر انجمن برند مشتری دارد. این یافته با پژوهش‌های پیشین همانند مطالعه میری و مکه (۲۰۲۱) هم‌سو است. در تبیین این یافته باید توضیح داد که چون هر نوع ارائه خدمات کسب و کار به مشتریان توسط کارکنان صورت می‌گیرد، مشتریان در تعامل مستقیم با کارکنان هستند و دریافت خدمات مطلوب از سوی آنها را تجربه می‌کنند. بنابراین، مشتریانی که خدمات کارکنان را دوست داشته باشند، این تجربه مثبت می‌تواند به تقویت پیوند و انجمن برند مشتری با شرکت کمک کند. لذا پیشنهاد می‌شود که کسب و کارها در استخدام کارکنان، افرادی را انتخاب کنند که توانایی و انگیزه کافی برای ارائه خدمات مطلوب به مشتریان را داشته باشند. این امر موجب افزایش اعتماد مشتریان و در نهایت وفاداری آنها به برند خواهد شد و در نتیجه، انجمن برند مشتری را تقویت خواهد کرد.

نتایج **فر ضیه چهارم** پژوهش نشان داد که دوست داشتن خدمات کارکنان می‌تواند نقش میانجی را در تأثیرگذاری نوآوری افزایشی خدمات بر انجمن برند مشتری داشته باشد. این نتیجه با یافته‌های پژوهشی سایر محققان مانند دادگرآزاد (۱۴۰۰)، هرنندجا و سارتیکا (۲۰۲۲)، میری و مکه (۲۰۲۱)، و انیادزایو و همکارانش (۲۰۱۵)، همخوانی دارد. تأیید این فرضیه نشان می‌دهد که داشتن کارکنان دوست داشتنی که با انگیزه و تمرکز بالا خدمات را به مشتریان ارائه می‌دهند، باعث می‌شود مشتریان از خدمات ارائه شده بسیار راضی باشند. این امر می‌تواند به وفاداری مشتریان و افزایش درآمد کسب و

¹ Hariandja & Sartika

² Miri and Macke

³ Nyadzayo et al

کار کمک کند. به طور کلی، دوست داشتن خدمات کارکنان نه تنها می‌تواند مشتریان را به برقراری ارتباطات مثبت با کسب و کار ترغیب کند، بلکه می‌تواند انجمن برند مشتری را نیز تقویت نماید. این ارتباطات مثبت می‌توانند در طراحی و ارائه خدمات نوآورانه و بهبود کیفیت خدمات مؤثر باشند. به عنوان مثال، مشتریان ممکن است ایده‌های جدید برای بهبود خدمات را با کارکنان به اشتراک بگذارند و کارکنان نیز ایده‌های خود را برای بهبود خدمات با مشتریان در میان بگذارند. در نتیجه، دو ست داشتن خدمات کارکنان می‌تواند نقش میانجی را در تأثیرگذاری نوآوری افزایشی خدمات بر انجمن برند مشتری ایفا کند، زیرا با تحریک مشتریان به برقراری ارتباطات مثبت با شرکت و تشویق کارکنان به ارائه خدمات نوآورانه و با کیفیت بالاتر، می‌توان به تقویت انجمن برند مشتری و بهبود رضایت و وفاداری مشتریان کمک کرد.

نتایج فرضیه پنجم نشان داد که مدیریت منابع انسانی پایدار می‌تواند نقش تعدیل‌گری را در تأثیرگذاری نوآوری افزایشی خدمات بر انجمن برند مشتری ایفا کند. این نتیجه هم‌سو با پژوهش‌های سارانتیدو^۱ (۲۰۱۸) است. با تأیید این فرضیه، می‌توان گفت که یکی از عوامل مهم تأثیرگذار در توسعه نوآوری، دسترسی به منابع انسانی با ارزش افزوده بالا است. مدیریت منابع انسانی پایدار با ایجاد ارتباط خوب بین کارکنان و شرکت، افزایش رضایت کارکنان، پایداری اقتصادی و حفظ محیط زیست، می‌تواند منابع انسانی با ارزش افزوده بالا را در شرکت جذب کند. برای مثال، ارائه شرایط اقتصادی و اجتماعی مناسب، بهبود شرایط کاری و ایجاد فرصت‌های آموزش و پیشرفت شغلی، به کارکنان انگیزه می‌دهد تا بیشتر در توسعه و بهبود خدمات شرکت مشارکت کنند. همچنین، ایجاد فضایی برای جمع‌آوری ایده‌های کارکنان و تشویق آن‌ها به شرکت در فرایند نوآوری، می‌تواند به توسعه خدمات نوآورانه و بهبود سطح کیفیت خدمات کمک کند. علاوه بر این، مدیریت منابع انسانی پایدار می‌تواند با تأمین نیروی کار متخصص و با تجربه، به توسعه خدمات نوآورانه کمک کند. با داشتن کارکنان با تجربه و متخصص، شرکت می‌تواند با چالش‌های پیش رو به راحتی مواجه شده و خدمات نوآورانه‌تری ارائه دهد. بنابراین، مدیریت منابع انسانی پایدار می‌تواند نقش تعدیل‌گری را در تأثیرگذاری نوآوری افزایشی خدمات بر انجمن برند مشتری ایفا کند. زیرا با تأمین نیروی کار با تجربه و تخصص، ایجاد فضایی برای جمع‌آوری ایده‌های کارکنان و بهبود شرایط کاری،

¹ Sarantidou

می‌تواند به توسعه خدمات نوآورانه و بهبود سطح کیفیت خدمات کمک کرده و در نتیجه، به تقویت انجمن برند مشتری و افزایش وفاداری و رضایت مشتریان از خدمات شرکت کمک کند.

در پایان و با عنایت به نتایج حاصل از مدل معادلات ساختاری، مدل مفهومی پژوهش، را می‌توان به‌عنوان مدل تجربی که می‌تواند راهنما و مبنایی برای پژوهش‌های علمی و عملی آینده قرار گیرد، در نظر گرفت. البته با توجه به نتایج گفته شده در فوق محدودیتی که محققین در این پژوهش با آن روبرو بودند آن است که کارکنان از ترس اینکه مبادا پاسخ به سوالات اثر سویی بر وضع خدمتی و حقوق آنها داشته باشد، ممکن است سوالات را با دید محافظه کارانه پاسخ داده باشند.

منابع

- دادگر آزاد نسیم، حق شناس کاشانی فریده، اسماعیل پور حسن. (۱۴۰۰). ارائه مدل ابعاد تداعی برند مؤثر بر تمایل به خرید مشتریان فروشگاه‌های زنجیره‌ای شهر تهران. *سبک زندگی/اسلامی با محوریت سلامت*، ۵(۱)، ۳۶۲-۳۵۱.
- داوری، علی و رضازاده، آرش (۱۳۹۶). *مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS*. تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.
- Alrige M, Alshahrani F, Alharbi A, Aljuhani N, Aldini N. (2022). The Effects of Empowerment on Health Care Worker Performance During the COVID-19 Pandemic in Saudi Arabia. *Quality Management in Healthcare*. 31(3):143-148. doi: 10.1097/QMH.0000000000000337.
- Arslan HM, Khan I, Latif MI, Komal B, Chen S. (2022). Understanding the dynamics of natural resources rents, environmental sustainability, and sustainable economic growth: new insights from China. *Environmental Science and Pollution Research Int*. 29(39):58746-58761. doi: 10.1007/s11356-022-19952-y.
- Avlonitis, G. J., P. G. Papastathopoulou, and S. P. Gounaris. 2001. An empirically-based typology of product innovativeness for new financial services: Success and failure scenarios. *Journal of Product Innovation Management* 18 (5): 324-342. doi: 10.1111/1540-5885.1850324
- Awuku E, Agyei PM, Gonu E. (2023). Service innovation practices and customer loyalty in the telecommunication industry. *PLoS One*. 18(3):e0282588. doi: 10.1371/journal.pone.0282588.
- Brennen R, Sherburn M, Rosamilia A. (2019). Development, implementation and evaluation of an advanced practice in continence and women's health physiotherapy model of care. *The Australian and New Zealand Journal of Obstetrics and Gynaecology*. 59(3):450-456. doi: 10.1111/ajo.12974.
- Bocean CG, Nicolescu MM, Cazacu M, Dumitriu S. (2022). The Role of Social Responsibility and Ethics in Employees' Wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 19(14):8838. doi: 10.3390/ijerph19148838.

- Brady, M. K., Voorhees, C. M., & Brusco, M. J. (2012). Service Sweethearting: Its Antecedents and Customer Consequences. *Journal of Marketing*, 76(2), 81-98. <https://doi.org/10.1509/jm.09.0420>
- Buonomo I, Benevene P, Barbieri B, Cortini M. (2020). Intangible Assets and Performance in Nonprofit Organizations: A Systematic Literature Review. *Front Psychol*. 11:729. doi: 10.3389/fpsyg.2020.00729.
- Chan KH, Lin SP, Shih IT. (2022). The Mediator CSR Plays the Effective Leadership Belief Role for Resource Dilemma Handling Leadership in Organizational Commitment During Sustainability Development. *Frontiers in Psychology*. 13:874646. doi: 10.3389/fpsyg.2022.874646.
- Chen S, Xu K, Yao X. (2022). Empirical study of employee loyalty and satisfaction in the mining industry using structural equation modeling. *Scientific Reports*. 12(1):1158. doi: 10.1038/s41598-022-05182-2.
- Chen C, Zhang M, Zhang Y. (2023). Tit for tat or good for evil? Linking customer incivility, hostility, guilt, and employee behaviors. *Frontiers in Psychology*. 13:1053145. doi: 10.3389/fpsyg.2022.1053145.
- Chin, W. W. (2003). Issues and opinions on structural equation modeling. *MIS Quarterly*, 22(1), 7-16.
- Choua Shih-Wei., Chen Pi-Yu. (2009). the influence of individual differences on continuance intentions of enterprise resource planning (ERP). *Int. J. human computer studies*, 67 (6), 484-496.
- Corbière M, Lecomte T, Lachance JP, Coutu MF, Negrini A, Laberon S. Stratégies de retour au travail d'employés ayant fait l'expérience d'une dépression : perspectives des employeurs et des cadres des ressources humaines [Return to Work Strategies of Employees who Experienced Depression: Employers and HR's Perspectives]. *Sante Ment Que*. 2017 Fall;42(2):173-196. French. PMID: 29267420.
- Elshaer IA, Azazz AMS, Kooli C, Alshebami AS, Zeina MMA, Fayyad S. Environmentally Specific Servant Leadership and Brand Citizenship Behavior: The Role of Green-Crafting Behavior and Employee-Perceived Meaningful Work. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*. 13(6):1097-1116. doi: 10.3390/ejihpe13060083.
- Fernández, E., Junquera, B., & Ordiz, M., (2003). Organizational Culture and Human Resources in the Environmental Issue: A Review of the Literature. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(4):634-656. doi:10.1080/0958519032000057628
- Fornell C., and Larcker D., (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18 (1), 39-50.
- Ge M, Khan J, Li Y. (2022). Understanding the effect of organizational innovation environment and customer participation in virtual communities on customer creativity: A study of mediating and moderating influences. *Frontiers in Psychology*. 13:913525. doi: 10.3389/fpsyg.2022.913525.
- Gizaw T, Bogale M, Melese D. (2021). Healthcare Facilities' Satisfaction with the Ethiopian Pharmaceutical Supply Agency's Pharmaceutical Logistics Services: An Exploratory Study. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*. 14:2351-2360. doi: 10.2147/JMDH.S328396.
- Gómez-Suárez M, Martínez-Ruiz MP, Martínez-Caraballo N. (2017). Consumer-Brand Relationships under the Marketing 3.0 Paradigm: A Literature Review. *Frontiers in Psychology*. 8:252. doi: 10.3389/fpsyg.2017.00252.

- Govindarajulu, N. and Daily, B.F. (2004), "Motivating employees for environmental improvement", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 104 No. 4, pp. 364-372. <https://doi.org/10.1108/02635570410530775>
- Hariandja, E., & Sartika, L. (2022). Effects of Brand Innovation and Marketing Dynamic Capability on the Performance of International Hotels. *Innovative Marketing*, 18(1).
- Han H, Yang YC, Kuang T, Song H. (2022). What Makes a Customer Brand Citizen in Restaurant Industry. *Frontiers in Psychology*. 13:676372. doi: 10.3389/fpsyg.2022.676372.
- He J, Hu C, Lin CC. (2022). Service Innovation, Inter-organizational Trust, and Performance in Hospital Platforms: Social Network and Agency Perspectives. *Frontiers in Public Health*. 10:819371. doi: 10.3389/fpubh.2022.819371.
- Holdford DA. (2018). Resource-based theory of competitive advantage - a framework for pharmacy practice innovation research. *Pharm Pract (Granada)*. 16(3):1351. doi: 10.18549/PharmPract.2018.03.1351. Epub 2018 Sep 14.
- Hong L, Yu H, Wang T. (2020). How to Improve Value Creation by Service Interaction: The Role of Customer-Environment Fit and Efficacy. *Front Psychol*. 11:1231. doi: 10.3389/fpsyg.2020.01231.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22. <https://doi.org/10.2307/1252054>
- Kolker E, Özdemir V, Kolker E. (2016). How Healthcare Can Refocus on Its Super-Customers (Patients, n=1) and Customers (Doctors and Nurses) by Leveraging Lessons from Amazon, Uber, and Watson. *OMICS*. 20(6):329-33. doi: 10.1089/omi.2016.0077..
- Kotios D, Makridis G, Fatouros G, Kyriazis D. (2022). Deep learning enhancing banking services: a hybrid transaction classification and cash flow prediction approach. *Journal of Big Data*. 9(1):100. doi: 10.1186/s40537-022-00651-x.
- Kumar A, Epley N. (2023). A little good goes an unexpectedly long way: Underestimating the positive impact of kindness on recipients. *Journal of Experimental Psychology*. 152(1):236-252. doi: 10.1037/xge0001271.
- Kundro TG, Burke V, Grandey AA, Sayre GM. (2022). A perfect storm: Customer sexual harassment as a joint function of financial dependence and emotional labor. *Journal of Applied Psychology*. 107(8):1385-1396. doi: 10.1037/apl0000895..
- Lemay J, Moreau P. (2020). Managing a Curriculum Innovation Process. *Pharmacy (Basel)*. 8(3):153. doi: 10.3390/pharmacy8030153.
- Lendacki FR, Forst LS, Mehta SD, Kerins JL. (2023). COVID-19 vaccination requirements, encouragement and hesitancy among non-health care, non-congregate workers in Chicago: results from the WEVax survey. *BMC Public Health*. 23(1):951. doi: 10.1186/s12889-023-15781-x.
- Levitats Z, Ivcevic Z, Brackett M. (2022). A world of opportunity: A top-down influence of emotional intelligence-related contextual factors on employee engagement and exhaustion. *Frontiers in Psychology*. 13:980339. doi: 10.3389/fpsyg.2022.980339.
- Li X, Yang C, Wang S. (2022). Research on the Impact of Intercustomer Social Support on Customer Engagement Behaviors in Virtual Brand Communities. *Behav Sci (Basel)*. 13(1):31. doi: 10.3390/bs13010031..
- Li X, Sekiguchi T, Wu J, Ye Q. (2022). Computational Modeling of the Value Co-Creation Process in Customer Service: An Application of the NK Model. *Frontiers in Psychology*. 13:868803. doi: 10.3389/fpsyg.2022.868803.

- Liu H. (2022). Impact of Knowledge Dissemination on Employee-Based Brand Equity: Mediating Role of Brand Identification and Emotional Attachment. *Frontiers in Psychology*. 13:924139. doi: 10.3389/fpsyg.2022.924139.
- Ma Y. (2022). Prediction Algorithm of User's Brand Conversion Intention Based on Fuzzy Emotion Calculation. *Front Psychol*. 13:907035. doi: 10.3389/fpsyg.2022.907035.
- Macfarlane MA. (2014). Sustainable competitive advantage for accountable care organizations. *J Healthc Manag*. 59(4):263-71. doi: 10.1097/00115514-201407000-00006.
- Manning L, Morris W, Birchmore I. (2023). Organizational unlearning: A risky food safety strategy? *Comprehensive Reviews in Food Science and Food Safety*. 22(3):1633-1653. doi: 10.1111/1541-4337.13124.
- Ma Y. (2022). Prediction Algorithm of User's Brand Conversion Intention Based on Fuzzy Emotion Calculation. *Frontiers in Psychology*. 13:907035. doi: 10.3389/fpsyg.2022.907035.
- Méndez-Aparicio MD, Izquierdo-Yusta A, Jiménez-Zarco AI. (2017). Consumer Expectations of Online Services in the Insurance Industry: An Exploratory Study of Drivers and Outcomes. *Frontiers in Psychology*. 8:1254. doi: 10.3389/fpsyg.2017.01254.
- Merdiaty N, Aldrin N. (2022). Effect of Brand Experience on Customer Engagement Through Quality Services of Online Sellers to Students in Bekasi. *Frontiers in Psychology*. 12:801439. doi: 10.3389/fpsyg.2021.801439.
- Mohlala C, Bankole F. (2022). Using a support vector machine to determine loyalty in African, European, and North American telecoms. *Frontiers in Research Metrics and Analytics*. 7:1025303. doi: 10.3389/frma.2022.1025303.
- Muñoz-Pascual L, Galende J. (2020). Ambidextrous Relationships and Social Capability as Employee Well-Being: The Secret Sauce for Research and Development and Sustainable Innovation Performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 17(9):3072. doi: 10.3390/ijerph17093072. PMID: 32354118;
- Mustafa K, Hossain MB, Ahmad F, Ejaz F, Khan HGA, Dunay A. (2023). Green human resource management practices to accomplish green competitive advantage: A moderated mediation model. *Heliyon*. 9(11):e21830. doi: 10.1016/j.heliyon.2023.e21830.
- Miri, D.H. and Macke, J. (2021), "Gamification, motivation, and engagement at work: a qualitative multiple case study", *European Business Review*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/EBR-04-2020-0106>.
- Nyadzayo MW, Matanda MJ, Ewing MT, 2014, Brand relationships and brand equity in franchising, *Industrial Marketing Management*, 40 (7), 1103-1115.
- Nitadpakorn S, Farris KB, Kittisoop T. (2017). Factors affecting pharmacy engagement and pharmacy customer devotion in community pharmacy: A structural equation modeling approach. *Pharm Pract (Granada) editorial policy*. 15(3):999. doi: 10.18549/PharmPract.2017.03.999. Epub 2017 Sep 2.
- Omarini A. (2020). FinTech: A New Hedge for a Financial Re-intermediation. Strategy and Risk Perspectives. *Frontiers in Artificial Intelligence*. 3:63. doi: 10.3389/frai.2020.00063. PMID: 33733180; PMCID: PMC7861282.
- Qiao Y, Yin X, Xing G. (2022). Impact of Perceived Product Value on Customer-Based Brand Equity: Marx's Theory - Value-Based Perspective. *Frontiers in Psychology*. 13:931064. doi: 10.3389/fpsyg.2022.931064.
- Richter L, Louw J, Naicker S. (2015). Training and capacity development: the foundation of interventions to support young children affected by HIV and

- AIDS in sub-Saharan Africa. Vulnerable Children and Youth Studies. 10(2):105-117. doi: 10.1080/17450128.2015.1029035.
- Sarantidou, P., 2018, "Store brand adoption and penetration explained by trust", Spanish Journal of Marketing-ESIC, 22(3), 359-376. <https://doi.org/10.1108/SJME-04-2018-0025>.
- Szczygiel DD, Bazińska RA. (2021). Emotional Intelligence Mitigates the Effects of Customer Incivility on Surface Acting and Exhaustion in Service Occupations: A Moderated Mediation Model. *Frontiers in Psychology*. 11:506085. doi: 10.3389/fpsyg.2020.506085.
- Sehnm S, Lara AC, Benetti K, Schneider K, Marcon ML, da Silva THH. (2023). Improving startups through excellence initiatives: addressing circular economy and innovation. *Environment, Development and Sustainability*. 1-47. doi: 10.1007/s10668-023-03247-4.
- Shahzad MA, Jianguo D, Junaid M. (2023). Impact of green HRM practices on sustainable performance: mediating role of green innovation, green culture, and green employees' behavior. *Environmental Science and Pollution Research*. 30(38):88524-88547. doi: 10.1007/s11356-023-28498-6.
- Shepherd WJ, Ployhart RE, Kautz J. (2020). The neglected role of collective customer perceptions in shaping collective employee satisfaction, service climate, voluntary turnover, and involuntary turnover: A cautionary note. *Journal of Applied Psychology*. 105(11):1327-1337. doi: 10.1037/apl0000480. Epub 2020 Feb 27.
- ShiYong Z, JiaYing L, HaiJian W, Dukhaykh S, Lei W, BiQing L, Jie P. (2022). Do Product Characteristics Affect Customers' Participation in Virtual Brand Communities? An Empirical Study. *Frontiers in Psychology*. 12:792706. doi: 10.3389/fpsyg.2021.792706.
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: Scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31–55. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12147>
- Tenenhaus, M., Amato, S. and Vinzi, V.E. (2004) A Global Goodness-of-Fit Index for PLS Structural Equation Modelling. *Proceedings of the XLII SIS Scientific Meeting*, 1, 739-742.
- Yao Q, Huang L, Li M. (2019). The effects of tech and non-tech innovation on brand equity in China: The role of institutional environments. *PLoS One*. 14(5):e0215634. doi:10.1371/journal.pone.0215634.
- Wang J. (2022). Research on the Impact of Customer Participation in Virtual Community on Service Innovation Performance- The Role of Knowledge Transfer. *Frontiers in Psychology*. 13:847713. doi: 10.3389/fpsyg.2022.847713.
- Wang N, Gong Z, Liu Z. (2023). Dynamic simulation of green technology innovation in large construction companies. *Environmental Science and Pollution Research*. 30(53):114452-114470. doi: 10.1007/s11356-023-30276-3.
- Weretecki P, Greve G, Henseler J. Experiential Value in Multi-Actor Service Ecosystems: Scale Development and Its Relation to Inter-Customer Helping Behavior. *Frontiers in Psychology*. 11:593390. doi: 10.3389/fpsyg.2020.593390.
- Wu G, Liang L, Gursoy D. Effects of the new COVID-19 normal on customer satisfaction: Can facemasks level off the playing field between average-looking and attractive-looking employees? *Int Journal of Hospital Management*. 97:102996. doi: 10.1016/j.ijhm.2021.102996. Epub 2021 Jun 13.

- Xiao B, Liang C, Liu Y, Zheng X. Service staff encounters with dysfunctional customer behavior: Does supervisor support mitigate negative emotions? *Frontiers in Psychology*. 13:987428. doi: 10.3389/fpsyg.2022.987428.
- Wetzels, M, Odekerken-Schröder, G and Oppen, C.V., (2009). Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration. *MIS Quarterly*. 33(1), pp. 177-195.
- Xu SQ, Zhou L, Kim SH, Chung DH, Li Z. (2023). Internal marketing analysis for improving the internal consumer satisfaction and customer orientation of employees in private-owned sports center. *PLoS One*. 18(8):e0286021. doi: 10.1371/journal.pone.0286021.
- Zang D, Liu C, Jiao Y. (2021). Abusive Supervision, Affective Commitment, Customer Orientation, and Proactive Customer Service Performance: Evidence From Hotel Employees in China. *Frontiers in Psychology*. 12:648090. doi: 10.3389/fpsyg.2021.648090.
- Zhang A. (2022). The application of virtual teams in the improvement of enterprise management capability from the perspective of knowledge transfer. *PLoS One*. 17(3):e0264367. doi: 10.1371/journal.pone.0264367.
- Zhang Y, Zhao J. (2023). Research on Mechanisms of Customer-Oriented Deviance on Brand Trust: The Mediating Roles of Perceived Benefit / Uncertainty and the Moderating Role of Customer Involvement. *Psychology Research and Behavior Management*. 2023 Apr 4;16:1063-1077. doi: 10.2147/PRBM.S400500.
- Zhuo JY, Su RH, Yang HH, Hsu MC. (2022), Antecedents and consequences of brand experience in virtual sports brand communities: A value co-creation perspective. *Frontiers in Psychology*. 13:1033439. doi: 10.3389/fpsyg.2022.1033439.