

Explaining the Impact of Employer Branding on Turnover Intention among Tourism Industry Employees: The Mediating Role of Work Engagement and Organizational Commitment)

Mohammad Rashidi ¹ | Mehrdad Estiri ² | Fereshteh Amin³

Article Info

Article type:

Research Article

Article history:

Received 10 May 2026

Received in revised form

13 June 2026

Accepted 26 August 2025

Published online 5 September
2026

Keywords:

*Employer brand, employee
turnover intention, job
engagement, organizational
commitment, tourism industry*

ABSTRACT

"The purpose of this study is to investigate the impact of employer branding on employees' turnover intention, with the mediating roles of work engagement and organizational commitment. A questionnaire was employed as the data collection instrument in this cross-sectional study. The statistical population comprised all employees of tourism organizations in Tehran, estimated to be infinite (unbounded). A sample of 353 participants was selected using simple random sampling. Structural equation modeling (SEM) was applied for data analysis, utilizing SPSS and SmartPLS software.

The findings indicate that strengthening the employer brand can influence the turnover intention of tourism organizations' employees through the mediation of work engagement and organizational commitment. Furthermore, both work engagement and organizational commitment exert an inverse (negative) effect on turnover intention. In addition, strengthening the employer brand alone directly leads to a reduction in employees' turnover intention. Another key finding of this research demonstrates that work engagement and organizational commitment, as two critical job-related attitudes, significantly mediate the relationship between employer branding and employees' turnover intention."

Cite this article: Stiri, M. Rashidi, M. Amin, F. (2026). Explaining the Impact of Employer Branding on Turnover Intention among Tourism Industry Employees: The Mediating Role of Work Engagement and Organizational Commitment. Journal of Business Innovations.

Publisher: Faculty of Management, Kharazmi University, <https://www.mgmt.khu.ac.ir>

DOI: <http://doi.org/00000000000000000000>



© The Author(s)

1. [M.Sc.](#), Strategic Human Resource Management, University of Tehran, Tehran, Iran.
2. Corresponding Author, Associate Professor, Human Resource Management, Faculty of Business Management, University of Tehran, Tehran, Iran. Email: mehrdadstiri@ut.ac.ir
3. Associate Professor, Human Resource Management, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, University of Tehran, Tehran, Iran.

Explaining the Impact of Employer Branding on Turnover Intention among Tourism Industry Employees: The Mediating Role of Work Engagement and Organizational Commitment

Extended ABSTRACT

Background and Objective:

The global tourism and hospitality industry is inherently labor-intensive and service-oriented, making service quality, customer loyalty, and long-term organizational viability heavily dependent on frontline human capital. Nonetheless, tourism enterprises continually suffer from chronic voluntary employee turnover. This problem is particularly acute in developing and economically volatile contexts, where macroeconomic uncertainty, ambiguous career pathways, and talent migration intensify turnover rates, inflicting both direct financial costs and intangible losses such as the erosion of tacit knowledge and service disruption. To address these vulnerabilities, organizations increasingly leverage *employer branding*—the strategic convergence of human resource management and brand marketing that offers economic, functional, and psychological benefits. Rooted in Social Exchange Theory and Job Demands–Resources Theory, this study examines the mechanism through which employer branding discourages turnover intention among tourism personnel in Tehran, Iran, highlighting the dual mediating roles of work engagement and multi-dimensional organizational commitment.

Methodology:

This applied study adopted a descriptive-survey, cross-sectional design. The target population encompassed administrative and operational personnel across travel agencies, tour operators, and airline service providers in Tehran. Based on the Krejcie and Morgan table, an initial sample of 384 was targeted, yielding 353 valid questionnaires retrieved via convenience sampling. Validated measurement instruments were employed a 5-point Likert scale. Psychometric assessments confirmed strong construct reliability (Cronbach's alpha), convergent validity, and discriminant validity via the Fornell–Larcker criterion. Structural relationships and mediation pathways were assessed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in SmartPLS 3.

Findings:

The findings demonstrate that employer branding plays a significant role in reducing employees' turnover intention, both directly and indirectly. Specifically, a stronger employer brand enhances employees' work engagement and organizational commitment, which in turn contribute to lower turnover intention. The results further indicate that work engagement strengthens organizational commitment, highlighting the interconnected role of these two employee-related mechanisms in translating employer branding into greater employee retention.

Conclusion and Practical Implications:

The findings underscore that employer branding functions as an essential organizational resource that not only mitigates turnover intentions directly, but also strengthens employees' psychological attachment and work vitality. Practically, tourism managers must shift from transactional staffing to a sustainable employer branding strategy by 1) Formulating competitive Employee Value Propositions (EVPs) offering transparent career development, equitable pay, and job security; 2) Fostering an empowering, supportive workplace climate that enhances daily vigor and dedication; 3) Strengthening organizational identification through merit-based recognition and continuous capability building.

Keywords: Employer Branding, Turnover Intention, Work Engagement, Organizational Commitment, Tourism Industry, PLS-SEM.

کارکنان سازمان‌های گردشگری

محمد رشیدی^۱ | مهرداد استیری^۲ | فرشته امین^۳

چکیده

هدف این مطالعه بررسی تأثیر برند کارفرما بر قصد ترک خدمت کارکنان با میانجیگری متغیرهای التزام شغلی و تعهد سازمانی است. در این مطالعه ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه است. این مطالعه مقطعی است جامعه آماری این تحقیق کلیه کارکنان سازمان‌های گردشگری تهران که تعداد آن‌ها نامحدود برآورد شده است. تعداد نمونه ۳۵۳ نفر بوده و به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری و در این راستا از نرم‌افزارهای SPSS و PLS استفاده شده است. نتایج نشان می‌دهد که تقویت برند کارفرما می‌تواند بر قصد ترک خدمت کارکنان سازمان‌های گردشگری با میانجیگری متغیرهای التزام شغلی و تعهد سازمانی تأثیرگذار باشد. همچنین التزام شغلی و تعهد سازمانی بر قصد ترک خدمت کارکنان تأثیرات معکوس دارند. علاوه بر این تقویت برند کارفرما نیز به تنهایی می‌تواند منجر به کاهش قصد ترک خدمت کارکنان گردد. از دیگر یافته‌های این تحقیق این است که التزام شغلی و تعهد سازمانی به‌عنوان دو نگرش مهم شغلی کارکنان، رابطه بین برند کارفرما و قصد ترک خدمت کارکنان را میانجی‌گری می‌کنند.

اطلاعات مقاله

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۶/۰۲/۲۰

تاریخ بازنگری:

۱۴۰۶/۰۳/۲۳

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۵/۰۶/۰۴

تاریخ انتشار:

۱۴۰۵/۰۶/۱۴

کلیدواژه‌ها:

برند کارفرما، قصد ترک خدمت کارکنان، التزام شغلی، تعهد سازمانی، صنعت گردشگری

استناد: رشیدی، محمد؛ استیری، مهرداد، و امین، فرشته (۱۴۰۵). شناسایی و تحلیل مکانیزم‌های میانجی تبیین‌کننده تأثیر برند کارفرما بر قصد ترک خدمت کارکنان سازمان‌های گردشگری. *نواوری‌های بازرگانی*، ۲ (۴)، ۱-۲۰.

DOI: <http://doi.org/000000000000000000000000>

ناشر: دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی، <https://www.mgmt.khu.ac.ir>

© نویسندگان.



DOI:

۱. کارشناسی ارشد، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۲. نویسنده مسئول، دانشیار، مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت کسب‌وکار، دانشگاه تهران، تهران، ایران، رایانامه: mehrdadstiri@ut.ac.ir

۳. دانشیار، مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

مقدمه

از دست دادن کارکنان باتجربه و متخصص، یکی از چالش‌های مهم سازمان‌ها محسوب می‌شود؛ زیرا خروج این افراد می‌تواند به کاهش سرمایه فکری، از دست رفتن دانش سازمانی و تضعیف توان رقابتی سازمان منجر شود (Kashyap & Verma, 2018). در این میان، قصد ترک خدمت به‌عنوان تمایل آگاهانه و داوطلبانه کارکنان برای خروج از سازمان، یکی از مهم‌ترین شاخص‌های پیش‌بینی‌کننده رفتار ترک واقعی محسوب می‌شود. افزایش سطح قصد ترک خدمت کارکنان می‌تواند پیامدهای منفی همچون کاهش روحیه کارکنان، شکل‌گیری بدبینی سازمانی و انتقال نگرش‌های منفی در محیط کار را به همراه داشته باشد. این مسئله در صنعت گردشگری و مهمان‌نوازی، به دلیل وابستگی شدید کیفیت خدمات به نیروی انسانی، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند؛ به‌گونه‌ای که مطالعات انجام‌شده نرخ قابل توجهی از قصد ترک خدمت کارکنان را در این صنعت گزارش کرده‌اند (Ariffin & Ha, 2015).

در شرایطی که سازمان‌ها با رقابت فزاینده برای جذب و حفظ نیروهای توانمند مواجه هستند، برندسازی کارفرما به‌عنوان یک رویکرد راهبردی در مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار گرفته است. آمبلر و بارو^۱ (۱۹۹۶) نخستین بار برند کارفرما را به‌عنوان مجموعه‌ای از مزایای عملکردی، اقتصادی و روان‌شناختی تعریف کردند که توسط کارفرما ارائه شده و با سازمان پیوند می‌یابد. بر این اساس، برند کارفرما مجموعه‌ای از اقدامات و راهبردهایی است که سازمان از طریق آن تلاش می‌کند تصویری متمایز و جذاب از خود به‌عنوان یک کارفرما در ذهن کارکنان فعلی و بالقوه ایجاد کند. هدف اصلی این رویکرد، جذب استعدادها، افزایش انگیزش کارکنان و ایجاد همسویی میان اهداف فردی و سازمانی است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که برند کارفرما می‌تواند از طریق افزایش رضایت شغلی، تعهد سازمانی و تمایل کارکنان به ماندگاری در سازمان، نقش مؤثری در مدیریت منابع انسانی ایفا کند (لالیت کومار و همکاران، ۲۰۲۰).

¹ Ambler & Barrow

یکی از سازوکارهای مهمی که می‌تواند رابطه میان برند کارفرما و پیامدهای مرتبط با کارکنان را تبیین کند، تعهد سازمانی و التزام شغلی است. تعهد سازمانی به میزان وابستگی روان‌شناختی و احساس تعلق کارکنان نسبت به سازمان اشاره دارد و یکی از مهم‌ترین نگرش‌های شغلی تأثیرگذار بر رفتار کارکنان محسوب می‌شود. در حالی که سطوح بالای تعهد سازمانی با وفاداری، مشارکت و تمایل به ادامه همکاری همراه است، کاهش آن می‌تواند زمینه‌ساز افزایش تمایل به ترک سازمان شود (Guzeller & Celiker, 2019). همچنین، التزام شغلی به‌عنوان یک حالت ذهنی مثبت و رضایت‌بخش مرتبط با کار، با ویژگی‌هایی همچون نشاط، فداکاری و جذب در فعالیتهای شغلی شناخته می‌شود (Chawla, 2019).

یافته‌های پژوهشی نشان می‌دهد که توسعه راهبردهای برندسازی کارفرما می‌تواند موجب افزایش التزام شغلی شده و پیامدهای مثبتی همچون بهبود بهره‌وری و کاهش فرسودگی شغلی را به دنبال داشته باشد (Santhanam & Srinivas, 2020). اکثر مطالعات پیشین التزام شغلی و تعهد سازمانی را به صورت مستقل بررسی کرده‌اند (Sibarani et al, 2025; Yadavet, 2013; Bareket-Bojmel & Shuv-Ami, 2019; Lelono & Martdianty, 2013; al, 2025). در حالی که این دو سازه اگرچه مرتبط‌اند، اما ابعاد متفاوتی از رابطه کارکنان با سازمان را منعکس می‌کنند. بررسی همزمان این دو متغیر می‌تواند درک جامع‌تری از سازوکار اثر برند کارفرما بر قصد ترک خدمت فراهم آورد. به علاوه، در ایران شرایط بازار کار با کشورهای توسعه‌یافته کاملاً متفاوت است. به‌عنوان مثال تورم بالا، نوسانات اقتصادی، کاهش امنیت شغلی، محدود بودن فرصت‌های شغلی، مهاجرت نیروی انسانی، کمبود نیروی متخصص و تغییر انتظارات نسل جدید کارکنان در ایران ممکن است رابطه بین برند کارفرما و قصد ترک خدمت را نسبت به کشورهای دیگر متفاوت سازد. به خصوص، در صنعت گردشگری و مهمان‌نوازی، که ارائه خدمات باکیفیت به‌طور مستقیم به قابلیت‌ها، نگرش‌ها و رفتار کارکنان وابسته است، برند کارفرما باید به‌عنوان یکی از رویکردهای اساسی مدیریت بازاریابی داخلی و منابع انسانی مورد توجه قرار گیرد. موفقیت سازمان‌های خدماتی در ارائه تجربه مطلوب به مشتریان، تا حد زیادی به توانایی آن‌ها در جذب، توسعه و حفظ کارکنان شایسته وابسته

شناسایی و تحلیل مکانیزم‌های میانجی تبیین‌کننده تأثیر برند کارفرما بر قصد ترک خدمت کارکنان
سازمان‌های گردشگری/استیری و همکاران

است. از این رو، پیاده‌سازی مؤثر برند کارفرمایی می‌تواند نقش مهمی در ارتقای کیفیت خدمات گردشگری و ایجاد مزیت رقابتی پایدار ایفا کند. با وجود اهمیت روزافزون برند کارفرما در صنایع خدماتی، مطالعات انجام‌شده در زمینه کاربرد آن در صنعت گردشگری ایران همچنان محدود است.

پژوهش‌های موجود (حسینی طالش و همکاران، ۱۳۹۸؛ کاظمیان و همکاران، ۱۳۹۹؛ عابدینی و زارع، ۱۳۹۹) نشان می‌دهند که شواهد علمی و کاربردی موجود برای تبیین ابعاد مختلف برند کارفرما و پیامدهای آن در این صنعت کافی نیست. همچنین، یکی از خلأهای پژوهشی موجود، عدم شناخت دقیق سازوکارهای اثرگذاری برند کارفرما بر حفظ و نگهداشت کارکنان و کاهش قصد ترک خدمت است. از این رو، بررسی نقش متغیرهای میانجی مانند التزام شغلی و تعهد سازمانی می‌تواند درک عمیق‌تری از چگونگی تأثیر برند کارفرما بر رفتار کارکنان فراهم کند. بر این اساس، پژوهش حاضر با تمرکز بر رابطه میان برند کارفرما و قصد ترک خدمت کارکنان در صنعت گردشگری، تلاش می‌کند نقش میانجی التزام شغلی و تعهد سازمانی را بررسی کرده و به توسعه ادبیات نظری و ارائه راهکارهای کاربردی برای مدیریت منابع انسانی در این صنعت کمک کند.

پیشینه پژوهش

برند کارفرما

کمبرود نیروی کار ماهر و افزایش رقابت میان سازمان‌ها برای جذب و حفظ استعدادها، موجب شده است که برندسازی کارفرما به عنوان یک رویکرد راهبردی در سازمان‌ها مورد توجه قرار گیرد. همان گونه که برندهای تجاری به ایجاد وفاداری مشتریان و افزایش سودآوری کمک می‌کنند، برند کارفرمایی نیز با ایجاد تصویر مثبت از سازمان، به جذب، تعهد و وفاداری کارکنان و در نهایت افزایش بهره‌وری سازمانی منجر می‌شود (کردنائیج و نجات، ۱۳۹۷).

سالیوان^۱ (۲۰۰۴) برند کارفرما را فرایندی بلندمدت و راهبردی برای مدیریت ادراک کارکنان فعلی و بالقوه از سازمان تعریف می‌کند (Botella-Carrubi et al, 2021). در صنعت مهمان‌نوازی، که کیفیت خدمات به شدت به عملکرد کارکنان وابسته است، جذب و نگهداشت نیروی انسانی شایسته همواره یکی از چالش‌های اساسی بوده است. ویژگی‌هایی مانند دستمزد پایین، ساعات کاری نامتعارف و محدودیت فرصت‌های توسعه شغلی، رقابت برای جذب استعدادها را افزایش داده است. از این‌رو، برندسازی کارفرما به عنوان ابزاری برای ایجاد تمایز در بازار کار و دستیابی به مزیت رقابتی مطرح شده است (Kapuściński et al, 2022).

پژوهش‌ها نشان می‌دهند که صنعت گردشگری و مهمان‌نوازی برای ارائه خدمات باکیفیت، به نیروی کاری خلاق و متعهد نیاز دارد و مدیریت برند کارفرما باید به عنوان بخشی از فلسفه راهبردی سازمان‌های این حوزه در نظر گرفته شود (Bagheri et al, 2023).

برندسازی کارفرما بر سه اصل اساسی استوار است: هماهنگی با واقعیت‌های سازمان، تمایز از رقبا و جذابیت برای کارکنان هدف (Biswas & Suar, 2018). در این چارچوب، سازمان‌ها با ایجاد هویتی منحصر به فرد و قابل شناسایی، خود را از سایر کارفرمایان متمایز کرده و ارزش پیشنهادی جذابی برای کارکنان فعلی و بالقوه ایجاد می‌کنند (Berry & Martin, 2018).

همچنین، هماهنگی میان پیام‌های داخلی و خارجی سازمان درباره فرهنگ، محیط کاری و فرصت‌های شغلی اهمیت زیادی دارد؛ زیرا عدم تطابق میان تصویر ارائه شده و تجربه واقعی کارکنان می‌تواند به اعتبار سازمان آسیب وارد کند (Itam et al, 2020). در مجموع، برندسازی کارفرما با ایجاد تجربه شغلی مثبت و متمایز، نقش مهمی در جذب و حفظ نیروی انسانی توانمند در صنعت مهمان‌نوازی و گردشگری دارد. کارکنانی که احساس تعلق و هم‌هویتی بیشتری با سازمان دارند، عملکرد مطلوب‌تری ارائه داده و کیفیت خدمات را ارتقا می‌دهند؛ بنابراین، سرمایه‌گذاری بر برندسازی کارفرما می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار منجر شود (Gehrels, 2019).

¹ Salivan

التزام شغلی

التزام شغلی یکی از مفاهیم مهم در حوزه رفتار سازمانی است که بیانگر میزان ارتباط روان‌شناختی کارکنان با شغل و محیط کاری خود است. این مفهوم ریشه در روان‌شناسی مثبت دارد و به حالتی از انگیزش اشاره می‌کند که در آن فرد از نظر ذهنی، عاطفی و فیزیکی در فعالیت‌های شغلی خود حضور داشته و توانایی‌ها و انرژی خود را در جهت دستیابی به اهداف سازمان به کار می‌گیرد (Book et al, 2019). مطالعات نشان داده‌اند که التزام شغلی با افزایش انگیزش، بهبود عملکرد شغلی و کاهش قصد ترک خدمت کارکنان ارتباط دارد (Wang et al, 2020). در ادبیات پژوهش، چهار دیدگاه اصلی برای تبیین مفهوم التزام شغلی ارائه شده است. دیدگاه نخست توسط کان^۱ (۱۹۹۰) مطرح شد که بر درگیری کارکنان در نقش‌های شغلی از سه بعد فیزیکی، شناختی و عاطفی تأکید دارد. در این دیدگاه، بعد فیزیکی بیانگر میزان انرژی و تلاش فرد، بعد شناختی نشان‌دهنده تمرکز و توجه ذهنی به کار و بعد عاطفی بیانگر علاقه، اشتیاق و احساس تعلق نسبت به شغل است (Ozyilmaz, 2019).

دیدگاه دوم مربوط به ماسلاخ^۲ و همکاران (۲۰۰۱) است که التزام شغلی را نقطه مقابل فرسودگی شغلی معرفی می‌کنند. بر اساس این دیدگاه، کارکنان متعهد از سطح بالاتری از انگیزش، انرژی و رضایت برخوردار بوده و فعالانه در فعالیت‌های شغلی مشارکت می‌کنند (Mauno et al, 2007). دیدگاه سوم توسط هارتر^۳ و همکاران (۲۰۰۲) ارائه شد که التزام شغلی را ترکیبی از رضایت، درگیری و اشتیاق فرد نسبت به کار می‌دانند. در این رویکرد، کارکنان متعهد افرادی هستند که مهارت‌ها و توانایی‌های خود را در راستای تحقق اهداف سازمان به کار می‌گیرند (Bhasin et al, 2019). دیدگاه چهارم متعلق به ساکس^۴ (۲۰۰۶)

¹ Kahn

² Maslach

³ Harter

⁴ Saks

است که التزام را بر اساس نقش‌های مختلف کارکنان در سازمان شامل التزام شغلی و التزام سازمانی بررسی می‌کند. در این دیدگاه، التزام شغلی به میزان علاقه و مشارکت فرد در انجام وظایف شغلی و التزام سازمانی به میزان ارتباط و وابستگی فرد به سازمان اشاره دارد (Jiang et al, 2020). در مجموع، التزام شغلی عاملی کلیدی در شکل‌گیری نگرش‌های مثبت کارکنان است؛ به‌گونه‌ای که کارکنان دارای سطح بالای التزام، مشارکت و تعهد بیشتری نسبت به سازمان داشته و تمایل کمتری برای ترک خدمت نشان می‌دهند (Grobelna, 2019; Santhanam & Srinivas, 2019).

تعهد سازمانی

تعهد سازمانی متغیر دیگری است که توجه مربیان و دست‌اندرکارانی را که رفتار و روان‌شناسی سازمانی را مطالعه می‌کنند، جلب می‌کند (Na-Nan et al, 2020). بر اساس مدل سه‌بعدی مایر و آلن^۱، تعهد سازمانی شامل تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری است (Lovely & Mendiola, 2021). تعهد عاطفی بیانگر وابستگی عاطفی و احساس تعلق کارکنان به سازمان است و موجب می‌شود افراد با میل و علاقه در سازمان باقی بمانند و برای دستیابی به اهداف آن تلاش کنند (Li et al, 2018). تعهد مستمر بر ارزیابی هزینه‌ها و منافع ترک سازمان استوار است؛ به‌گونه‌ای که کارکنان به دلیل از دست دادن مزایا یا نبود فرصت‌های شغلی مناسب، به همکاری خود ادامه می‌دهند (Vanhala et al, 2016; Rawashdeh & Tamimi, 2020). تعهد هنجاری نیز به احساس مسئولیت اخلاقی و وظیفه کارکنان برای ماندن در سازمان اشاره دارد که از ارزش‌های فردی و فرآیندهای اجتماعی‌شدن نشأت می‌گیرد (Terzi, 2015; Ahmad, 2018). در مجموع، تعهد سازمانی یکی از عوامل کلیدی در افزایش انگیزش، بهبود عملکرد، تقویت وفاداری کارکنان و کاهش قصد ترک خدمت محسوب می‌شود و نقش مهمی در حفظ سرمایه انسانی سازمان‌ها، به‌ویژه در صنایع خدماتی، ایفا می‌کند.

قصد ترک خدمت

قصد ترک خدمت به تمایل آگاهانه کارکنان برای ترک سازمان در آینده اشاره دارد و یکی از مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های ترک خدمت واقعی محسوب می‌شود. این فرایند معمولاً با نارضایتی شغلی آغاز شده و پس از ارزیابی فرصت‌های شغلی جایگزین، به تصمیم برای ترک سازمان منجر می‌شود (Gharakhani & Zaferanchi, 2019; Kaymakci et al, 2022). قصد ترک خدمت، به‌ویژه در صنایع خدماتی و گردشگری، یکی از چالش‌های مهم مدیریت منابع انسانی است؛ زیرا افزایش آن علاوه بر تحمیل هزینه‌های جذب و آموزش نیروی انسانی، موجب کاهش بهره‌وری، افت کیفیت خدمات و کاهش رضایت مشتریان می‌شود (Lu et al, 2016). از این‌رو، شناسایی عوامل مؤثر بر کاهش قصد ترک خدمت از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. پژوهش‌های پیشین نشان داده‌اند که عواملی مانند التزام شغلی و برند کارفرما نقش مؤثری در کاهش قصد ترک خدمت دارند. به‌گونه‌ای که افزایش التزام شغلی با بهبود عملکرد سازمان و کاهش تمایل کارکنان به ترک سازمان همراه است (Johnson et al, 2018). همچنین، چپو و همکاران (۲۰۲۰) نشان داد که تقویت برند کارفرما می‌تواند به کاهش قصد ترک خدمت کارکنان منجر شود.

توسعه فرضیه‌ها و مدل مفهومی پژوهش

رابطه برند کارفرما با قصد ترک خدمت کارکنان

برند کارفرما مجموعه‌ای از ارزش‌ها و ادراکات کارکنان نسبت به سازمان به‌عنوان یک کارفرما است که می‌تواند بر نگرش و رفتارهای شغلی آنان اثرگذار باشد. در سازمان‌های خدماتی مانند گردشگری، برند کارفرمایی مطلوب با ایجاد تجربه کاری مثبت، افزایش رضایت و تقویت ارتباط کارکنان با سازمان، می‌تواند تمایل آنان به ترک خدمت را کاهش دهد (Gehrels,

(2019; Bhasin et al, 2019). بنابراین، انتظار می‌رود برند کارفرما بر قصد ترک خدمت کارکنان تأثیر داشته باشد. بر این اساس فرضیه اول پژوهش به شرح ذیل تدوین شده است: فرضیه اول: برند کارفرما بر قصد ترک خدمت کارکنان تأثیر معنادار دارد.

رابطه برند کارفرما با التزام شغلی

برند کارفرما از طریق ایجاد محیط کاری مطلوب، توجه به نیازهای کارکنان و انتقال ارزش‌های سازمانی می‌تواند احساس ارزشمندی و تعلق کارکنان را افزایش دهد. این شرایط موجب می‌شود کارکنان انرژی، اشتیاق و تمرکز بیشتری در انجام وظایف شغلی خود داشته باشند و سطح بالاتری از التزام شغلی را تجربه کنند (Verčič, 2021). بر این اساس فرضیه دوم پژوهش به شرح ذیل تدوین شده است: فرضیه دوم: برند کارفرما بر التزام شغلی کارکنان تأثیر معنادار دارد.

رابطه التزام شغلی با قصد ترک خدمت کارکنان

التزام شغلی نشان‌دهنده میزان انرژی، علاقه و درگیری کارکنان با شغل است. کارکنانی که از سطح بالاتری از التزام شغلی برخوردارند، احساس تعلق بیشتری به فعالیت‌های کاری خود داشته و تمایل کمتری برای ترک سازمان نشان می‌دهند. مطالعات پیشین نیز رابطه منفی بین التزام شغلی و قصد ترک خدمت را تأیید کرده‌اند (Nassani et al, 2021). بر این اساس فرضیه سوم پژوهش به شرح ذیل تدوین شده است: فرضیه سوم: التزام شغلی بر قصد ترک خدمت کارکنان تأثیر معنادار دارد.

نقش میانجی التزام شغلی در رابطه بین برند کارفرما و قصد ترک خدمت

برند کارفرما از طریق ایجاد ادراک مثبت نسبت به سازمان، افزایش احساس ارزشمندی و بهبود تجربه کاری کارکنان می‌تواند سطح التزام شغلی آنان را افزایش دهد. کارکنانی که از سطح بالاتری از التزام شغلی برخوردارند، انرژی و مشارکت بیشتری در فعالیت‌های کاری

نشان داده و تمایل کمتری برای ترک سازمان دارند. بنابراین، التزام شغلی می‌تواند به‌عنوان سازوکاری میان برند کارفرما و قصد ترک خدمت عمل کند. مطالعات چاولا^۱ (۲۰۱۹)، چیو^۲ و همکاران (۲۰۲۰) نشان داده‌اند که نگرش‌های شغلی مانند التزام شغلی در تبیین اثرات برند کارفرما بر رفتارهای ماندگاری کارکنان نقش مهمی دارند. همچنین، پژوهش نسانی^۳ و همکاران (۲۰۲۱) رابطه منفی بین التزام شغلی و قصد ترک خدمت را تأیید کرده است. بر این اساس فرضیه چهارم پژوهش به شرح ذیل تدوین شده است:

فرضیه چهارم: التزام شغلی رابطه بین برند کارفرما و قصد ترک خدمت کارکنان را میانجیگری می‌کند.

رابطه التزام شغلی با تعهد سازمانی

التزام شغلی و تعهد سازمانی دو مفهوم مرتبط در رفتار سازمانی هستند؛ به‌گونه‌ای که کارکنان دارای انرژی و علاقه بیشتر نسبت به شغل خود، معمولاً احساس تعلق و وابستگی بیشتری به سازمان پیدا می‌کنند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که التزام شغلی می‌تواند موجب تقویت تعهد سازمانی کارکنان شود (Hanaysha, 2016). بر این اساس فرضیه پنجم پژوهش به شرح ذیل تدوین شده است:

فرضیه پنجم: التزام شغلی بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر معنادار دارد.

رابطه برند کارفرما با تعهد سازمانی

برند کارفرما با ایجاد تصویر مثبت از سازمان، تقویت ارزش‌های مشترک و افزایش احساس تعلق کارکنان، زمینه شکل‌گیری تعهد سازمانی را فراهم می‌کند. کارکنانی که سازمان خود را محیطی مطلوب برای کار می‌دانند، ارتباط عاطفی بیشتری با سازمان برقرار کرده و تمایل

¹ Chawla

² Chiu

³ Nassan

فصلنامه نوآوری‌های بازرگانی، دوره اول، شماره اول، ۱۴۰۵

بیشتری برای ادامه همکاری دارند (Botella-Carrubi et al, 2021). بر این اساس فرضیه ششم پژوهش به شرح ذیل تدوین شده است:

فرضیه ششم: برند کارفرما بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیر معنادار دارد.

رابطه تعهد سازمانی با قصد ترک خدمت کارکنان

تعهد سازمانی بیانگر میزان وابستگی و همانندسازی کارکنان با سازمان است. کارکنانی که تعهد سازمانی بالاتری دارند، اهداف سازمان را با اهداف شخصی خود هماهنگ‌تر دانسته و تمایل بیشتری برای ماندن در سازمان نشان می‌دهند. بنابراین، افزایش تعهد سازمانی می‌تواند موجب کاهش قصد ترک خدمت شود (Yasin et al, 2022). بر این اساس فرضیه هفتم پژوهش به شرح ذیل تدوین شده است:

فرضیه هفتم: تعهد سازمانی بر قصد ترک خدمت کارکنان تأثیر معنادار دارد.

نقش میانجی تعهد سازمانی در رابطه بین برند کارفرما و قصد ترک خدمت

برند کارفرمایی مطلوب می‌تواند با تقویت ارزش‌های مشترک، افزایش اعتماد کارکنان و ایجاد احساس تعلق به سازمان، تعهد سازمانی آنان را افزایش دهد. کارکنانی که از تعهد سازمانی بالاتری برخوردارند، وابستگی بیشتری به سازمان داشته و تمایل کمتری برای ترک آن نشان می‌دهند. از این رو، تعهد سازمانی می‌تواند به عنوان یک متغیر میانجی، سازوکار اثرگذاری برند کارفرما بر قصد ترک خدمت را تبیین کند. نتایج پژوهش رانا و شارما^۱ (۲۰۱۹) نشان داد که برند کارفرما از طریق تقویت نگرش‌های سازمانی مانند تعهد سازمانی می‌تواند بر کاهش قصد ترک خدمت اثرگذار باشد. همچنین، یاداو و همکاران^۲ (۲۰۲۰) نقش میانجی تعهد سازمانی در رابطه بین برند کارفرما و پیامدهای رفتاری کارکنان را تأیید کردند. بر این اساس فرضیه هشتم پژوهش به شرح ذیل تدوین شده است:

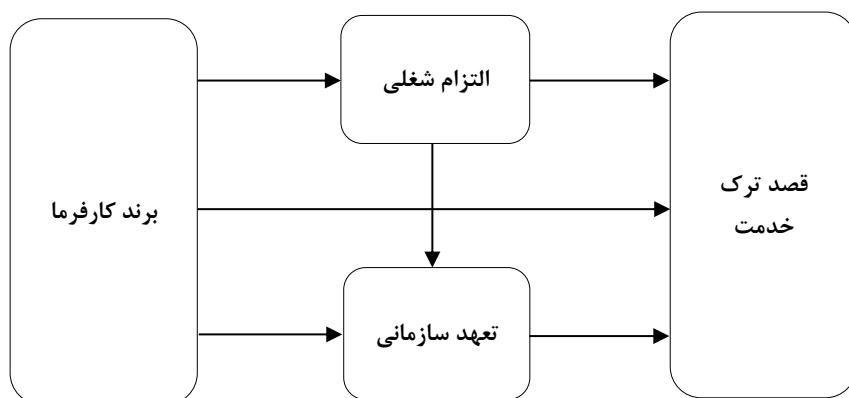
^۱ Rana & Sharma

^۲ Yadav

شناسایی و تحلیل مکانیزم‌های میانجی تبیین‌کننده تأثیر برند کارفرما بر قصد ترک خدمت کارکنان
سازمان‌های گردشگری/استیری و همکاران

فرضیه هشتم: تعهد سازمانی رابطه بین برند کارفرما و قصد ترک خدمت کارکنان را میانجی‌گری می‌کند.

پژوهش حاضر به بررسی تأثیر برند کارفرما بر قصد ترک خدمت کارکنان با میانجی‌گری التزام شغلی و تعهد سازمانی در صنعت گردشگری تهران می‌پردازد. مبتنی بر مبانی نظری مرور شده و ادبیات پشتوانه فرضیات، مدل مفهومی پژوهش به شرح شکل ۱ ارائه شده است.



شکل (۱) مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر روش‌شناسی، یک تحقیق کمی، کاربردی و توصیفی-پیمایشی است. با توجه به اینکه این پژوهش مبتنی بر فرضیه‌ها، سنجش متغیرها و آزمون روابط میان آن‌ها است، رویکرد پژوهش کمی در نظر گرفته شده است. همچنین، از نظر هدف، این پژوهش کاربردی است؛ زیرا با هدف ارائه راهکارهای عملی کاهش قصد ترک خدمت کارکنان مبتنی بر برند کارفرما در صنعت گردشگری انجام شده است. از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، پژوهش توصیفی و از نوع پیمایشی است؛ زیرا داده‌ها بدون اعمال دست‌کاری در متغیرها و از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شده‌اند. همچنین، به دلیل جمع‌آوری داده‌ها در یک مقطع زمانی مشخص، پژوهش حاضر از نوع مقطعی محسوب می‌شود. داده‌های مورد نیاز پژوهش در دو بخش جمع‌آوری شد. در بخش نخست، داده‌های ثانویه از

طریق مطالعه منابع کتابخانه‌ای شامل کتاب‌ها، مقالات، اسناد و منابع اینترنتی، به‌منظور تدوین مبانی نظری و پیشینه تحقیق گردآوری شد. در بخش دوم، داده‌های اولیه برای آزمون فرضیه‌ها به‌صورت میدانی و با استفاده از پرسشنامه جمع‌آوری گردید. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان سازمان‌های فعال در صنعت گردشگری شهر تهران، شامل آژانس‌های مسافرتی، شرکت‌های گردشگری و خطوط هوایی بود. نمونه‌گیری به روش در دسترس انجام شد و بر اساس جدول مورگان و کرجسی، حجم نمونه ۳۸۴ نفر تعیین گردید. در نهایت، ۳۵۳ پرسشنامه قابل تحلیل جمع‌آوری شد که بخشی از آن‌ها به‌صورت آنلاین از طریق شبکه‌های اجتماعی تخصصی مانند لینکدین و بخشی دیگر به‌صورت حضوری از کارکنان سازمان‌های فعال در صنعت گردشگری تهران دریافت شد. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در این پژوهش پرسشنامه استاندارد بود که شامل ۶۸ سؤال در چهار بخش بود. سؤالات ۱ تا ۲۲ برند کارفرما برتون^۱ و همکاران (۲۰۰۵)، سؤالات ۲۳ تا ۳۹ التزام شغلی شافلی و همکاران^۲ (۲۰۰۹)، سؤالات ۴۰ تا ۶۳ تعهد سازمانی آلن و مایر^۳ (۲۰۰۷) و سؤالات ۶۴ تا ۶۸ قصد ترک خدمت کارکنان کیم^۴ و همکاران (۲۰۱۶) را اندازه‌گیری کردند. برای بررسی پایایی ابزار پژوهش از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن برای برند کارفرما ۰/۸۹۳، التزام شغلی ۰/۸۸۰، تعهد سازمانی ۰/۷۶۷ و قصد ترک خدمت ۰/۸۲۲ به دست آمد. با توجه به اینکه مقادیر آلفای کرونباخ تمامی متغیرها بالاتر از مقدار قابل قبول ۰/۶ بود، پایایی پرسشنامه تأیید شد. پس از جمع‌آوری و ورود داده‌ها، تحلیل اطلاعات با استفاده از دو سطح آمار توصیفی و استنباطی انجام شد. از آمار توصیفی برای بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان و توصیف متغیرهای پژوهش و از آمار استنباطی برای آزمون فرضیه‌ها و بررسی روابط میان متغیرهای تحقیق استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

^۱ Berthon

^۲ Schaufeli

^۳ Allen & Meyer

^۴ Kim

یافته‌های توصیفی پژوهش

در بخش اول، به بررسی ویژگی‌های توصیفی و جمعیت شناختی نمونه آماری پژوهش پرداخته می‌شود. یافته‌های به دست آمده در قالب پنج متغیر اصلی (جنسیت، سن، حوزه فعالیت، میزان تحصیلات و سابقه خدمت) است که نتایج آن در جدول ۱ مشاهده می‌شود.

جدول (۱) یافته‌های توصیفی پژوهش

متغیر	سطح	فراوانی	درصد فراوانی	متغیر	سطح	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۱۸۲	۵۱/۶	سابقه خدمت	کمتر از ۱ سال	۲۴	۶/۸
	زن	۱۷۱	۴۸/۴		۱-۵	۹۶	۲۷/۲
سن	کمتر از ۲۰ سال	۳	۰/۸		۶-۱۰	۹۷	۲۷/۵
	۲۰-۳۰	۱۲۵	۳۵/۴		۱۱-۱۵	۶۷	۱۹/۰
	۳۱-۴۰	۱۵۳	۴۳/۳		۱۶-۲۰	۲۵	۷/۱
	۴۱-۵۰	۵۸	۱۶/۴		بالای ۲۰ سال	۴۰	۱۱/۳
	بالای ۵۰ سال	۱۴	۴/۰		خدمات هوایی	۳۸	۱۰/۸
تحصیلات	دیپلم	۴۹	۱۳/۹	حوزه فعالیت	آژانس مسافرتی	۸۶	۲۴/۴
	فوق دیپلم	۲۱	۵/۹		شرکت فعال در حوزه گردشگری	۷۸	۲۲/۱
	لیسانس	۱۶۳	۴۶/۲		هتل‌ها	۱۱۱	۳۱/۴
	فوق لیسانس	۱۰۷	۳۰/۳		اقامتگاه‌های گردشگری	۳۰	۸/۵
	دکتری	۱۳	۳/۷		تورهای گردشگری	۷	۲/۰

نتایج تحلیل داده‌های توصیفی نشان می‌دهد که بیشترین فراوانی نمونه آماری مربوط به مردان با تعداد ۱۸۲ پاسخ دهنده (۵۱/۶ درصد) بوده است و در مقابل تعداد ۱۷۱ نفر (۴۸/۴ درصد) از پاسخ دهندگان را زنان تشکیل داده‌اند. همچنین با توجه وضعیت گروه‌های سنی پاسخ دهنده بیشترین افراد پاسخ دهنده به پرسشنامه جمع‌آوری شده به ترتیب مربوط به گروه

فصلنامه نوآوری‌های بازرگانی، دوره اول، شماره اول، ۱۴۰۵

سنی ۳۱ تا ۴۰ سال و ۲۰ تا ۳۰ سال به ترتیب با درصد فراوانی $۴۳/۳$ و $۳۵/۴$ درصد بوده است. اطلاعات مربوط به تحصیلات پاسخ دهندگان نشان می‌دهد که بیشترین فراوانی مربوط به افراد با تحصیلات لیسانس و سپس تحصیلات فوق لیسانس بوده‌اند که به ترتیب دارای درصد فراوانی $۴۶/۲$ و $۳۰/۳$ درصد بوده‌اند. همچنین به لحاظ وضعیت سابقه شغلی، بیشترین فراوانی مدت زمان سابقه شغلی افراد در بازه زمانی ۶ تا ۱۰ سال و سپس در بازه زمانی ۱ تا ۵ سال به ترتیب با درصد فراوانی، $۲۷/۵$ و $۲۷/۲$ بوده است و وضعیت حوزه فعالیت افراد بدین ترتیب است که $۳۱،۴$ درصد از پاسخ دهندگان در حوزه هتل‌داری، $۲۴/۴$ درصد در حوزه آژانس مسافرتی، $۲۲/۱$ درصد در حوزه گردشگری، $۱۰/۸$ در حوزه هواپیمایی، $۸/۵$ درصد در حوزه اقامتگاه‌های گردشگری فعالیت داشته‌اند.

یافته‌های تحلیلی پژوهش

آزمون مدل و فرضیه‌ها

به‌منظور انجام تحلیل‌های استنباطی، در نخستین گام کفایت حجم نمونه با استفاده از آزمون کولموگروف اسمیرنوف و شاخص KMO مورد ارزیابی قرار گرفت. مقدار به‌دست‌آمده برای این شاخص برابر با $۰/۸۴۳$ بود که با توجه به بیشتر بودن آن از مقدار آستانه $۰/۷$ ، کفایت نمونه برای انجام تحلیل‌های بعدی تأیید شد.

به‌منظور آزمون مدل پژوهش و بررسی روابط میان سازه‌ها، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار Smart PLS 3 استفاده شد. ارزیابی مدل در سه مرحله شامل بررسی مدل اندازه‌گیری، ارزیابی مدل ساختاری و در نهایت سنجش برازش کلی مدل انجام گرفت. در مرحله نخست، بارهای عاملی گویه‌ها، پایایی و روایی مدل اندازه‌گیری بررسی شد. سپس در بخش مدل ساختاری، توان تبیین و قدرت پیش‌بینی مدل از طریق شاخص‌های R^2 و Q^2 مورد ارزیابی قرار گرفت. در پایان نیز برازش کلی مدل با استفاده از شاخص‌های GOF و SRMR سنجیده شد. پس از تأیید مناسب بودن هر سه بخش، آزمون فرضیه‌های پژوهش انجام شد.

ارزیابی مدل اندازه‌گیری

سنجش بار عاملی، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا

در نخستین مرحله از ارزیابی مدل اندازه‌گیری، میزان بارهای عاملی گویه‌ها بررسی شد. بار عاملی بیانگر میزان ارتباط هر گویه با سازه نهفته متناظر خود است و هرچه مقدار آن بیشتر باشد، گویه از توان بالاتری در سنجش سازه موردنظر برخوردار خواهد بود. بر اساس معیارهای پذیرفته‌شده، بارهای عاملی بزرگ‌تر از $0/4$ نشان‌دهنده مناسب بودن گویه‌ها برای اندازه‌گیری متغیرهای مکنون هستند. مطابق نتایج به دست آمده، تمامی گویه‌ها دارای بارهای عاملی قابل قبول و معنادار هستند که بیانگر تناسب آن‌ها برای اندازه‌گیری سازه‌های پژوهش است. به جهت طولانی بودن جدول خروجی بارعاملی گویه‌ها، جزییات آن با هدف جلوگیری از طولانی‌شدن متن مقاله اینجا ارائه نشده است.

پس از بررسی بارهای عاملی، پایایی ابزار اندازه‌گیری با استفاده از دو شاخص آلفای کرونباخ (C.a) و پایایی ترکیبی (CR) مورد ارزیابی قرار گرفت. آلفای کرونباخ یکی از متداول‌ترین شاخص‌های سنجش سازگاری درونی گویه‌هاست و مقادیر بالاتر از $0/7$ بیانگر پایایی مطلوب ابزار اندازه‌گیری است. با این حال، در مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی، پایایی ترکیبی به‌عنوان شاخصی دقیق‌تر برای ارزیابی هماهنگی درونی سازه‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این شاخص، مقادیر بیش از $0/7$ نشان‌دهنده قابلیت اعتماد مناسب مدل اندازه‌گیری بوده و مقادیر کمتر از $0/6$ حاکی از پایایی ناکافی سازه‌ها است. مطابق با جدول ۲ میزان آلفای کرونباخ را نشان می‌دهد که تمامی متغیرها دارای آلفای کرونباخ و شاخص پایایی بالای $0/7$ هستند به جز بعد تعهد هنجاری که دارای آلفای کرونباخ $0/528$ است. که اعداد بالای $0/7$ نشان‌دهنده مطلوبیت مدل مفهومی پژوهش است.

در ادامه، به‌منظور بررسی روایی همگرایی سازه‌ها، میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) محاسبه شد. این شاخص نشان می‌دهد که هر سازه چه میزان از واریانس گویه‌های خود را تبیین می‌کند و بر اساس معیارهای پذیرفته‌شده، مقادیر بزرگ‌تر از $0/5$ بیانگر برخورداری سازه

فصلنامه نوآوری‌های بازرگانی، دورهٔ اول، شمارهٔ اول، ۱۴۰۵

از روایی همگرایی مناسب است. مقادیر میانگین واریانس استخراج‌شده برای تمامی سازه‌ها از مقدار آستانه فراتر است که نشان‌دهنده تأیید روایی همگرایی مدل اندازه‌گیری است. در مجموع، یافته‌های این بخش بیانگر آن است که مدل اندازه‌گیری از کیفیت مناسب برخوردار بوده و شرایط لازم برای ورود به مرحله ارزیابی مدل ساختاری را داراست.

جدول (۲) بار عاملی، پایایی و روایی همگرایی مدل اندازه‌گیری

متغیرهای پژوهش	آلفای کرونباخ (C.a)	پایایی ترکیبی (CR)	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)
برند کارفرما	۰/۹۹۴	۰/۹۹۴	۰/۸۹۶
التزام شغلی	۰/۹۸۴	۰/۹۸۶	۰/۹۲۴
تعهد عاطفی	۰/۹۷۱	۰/۹۷۶	۰/۸۲۳
تعهد مستمر	۰/۹۱۲	۰/۹۸۴	۰/۸۹۵
تعهد هنجاری	۰/۵۲۸	۰/۸۴۱	۰/۷۴۴
قصد ترک خدمت کارکنان	۰/۹۸۷	۰/۹۹۰	۰/۹۵۲

روایی واگرا معیاری است که نشان می‌دهد چقدر سنجه‌های عوامل متفاوت واقعا باهم تفاوت دارند. بر این اساس روایی واگرای قابل قبول یک مدل اندازه‌گیری حاکی از آن است که یک سازه در مدل تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارد تا با سازه‌های دیگر. در روش حداقل مربعات جزئی و مدلیابی معادلات ساختاری، این امر به وسیله یک ماتریس صورت می‌گیرد که خانه‌های این ماتریس حاوی مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها و قطر اصلی ماتریس جذر مقادیر AVE مربوط به هر سازه است (Fornell & Larcker, 1981). مطابق با جدول ۳ در قطر اصلی این جدول تمامی مقادیر از ۰/۵ بالاتر بوده و عدد روی قطر اصلی از سایر اعداد زیرین خود در هر ستون بیشتر است در نتیجه مدل از نظر روایی واگرای فورنل و لارکر^۱ مورد تأیید قرار می‌گیرد.

جدول (۳) نتایج روایی واگرا

ردیف	نام متغیر	برند	التزام	تعهد	تعهد	تعهد	قصد
------	-----------	------	--------	------	------	------	-----

^۱ Fornell & Larcker

شناسایی و تحلیل مکانیزم‌های میانجی تبیین‌کننده تأثیر برند کارفرما بر قصد ترک خدمت کارکنان
سازمان‌های گردشگری/استیری و همکاران

ترک خدمت	هنجاری	مستمر	عاطفی	شغلی	کارفرما		
					۰/۹۸۱	برند کارفرما	۱
				۰/۹۹۶	۰/۹۶۸	دلبستگی شغلی	۲
			۰/۹۹۵	۰/۹۹۳	۰/۹۶۴	تعهد عاطفی	۳
		۰/۹۴۶	۰/۹۷۱	۰/۹۹۲	۰/۹۵۸	تعهد مستمر	۴
	۰/۹۶۳	۰/۹۹۲	۰/۹۶۹	۰/۹۸۵	۰/۹۵۵	تعهد هنجاری	۵
۰/۹۰۷	۰/۹۶۰	۰/۹۶۸	۰/۹۶۹	۰/۹۷۵	۰/۹۳۲	قصد ترک خدمت	۶

ارزیابی مدل ساختاری

ضریب تعیین و قدرت پیش‌بینی مدل

پس از تأیید مناسب بودن مدل اندازه‌گیری، در گام بعدی مدل ساختاری از منظر میزان تبیین و قدرت پیش‌بینی سازه‌های درون‌زا مورد ارزیابی قرار گرفت. در این مرحله، از شاخص‌های ضریب تعیین (R^2) و معیار پیش‌بینی استون-گیسر (Q^2) برای بررسی کیفیت مدل استفاده شد. ضریب تعیین (R^2) میزان واریانس تبیین‌شده متغیرهای درون‌زا توسط متغیرهای برون‌زا را نشان می‌دهد و به‌عنوان یکی از مهم‌ترین شاخص‌های ارزیابی مدل ساختاری شناخته می‌شود. بر اساس معیارهای رایج، مقادیر ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به‌ترتیب بیانگر قدرت تبیین ضعیف، متوسط و قوی مدل هستند. نتایج حاصل از این شاخص در پژوهش حاضر نشان داد که میزان تبیین متغیرهای مدل مفهومی در سطح متوسط قرار دارند. به‌منظور بررسی قدرت پیش‌بینی مدل نیز از شاخص Q^2 استفاده شد. این شاخص توانایی مدل را در پیش‌بینی مقادیر متغیرهای درون‌زا ارزیابی می‌کند و مقادیر ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ به‌ترتیب نشان‌دهنده قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی هستند. یافته‌های پژوهش بیانگر آن است که مدل از قدرت پیش‌بینی مناسب برای تمامی متغیرهای درون‌زا برخوردار است.

ارزیابی مدل کلی

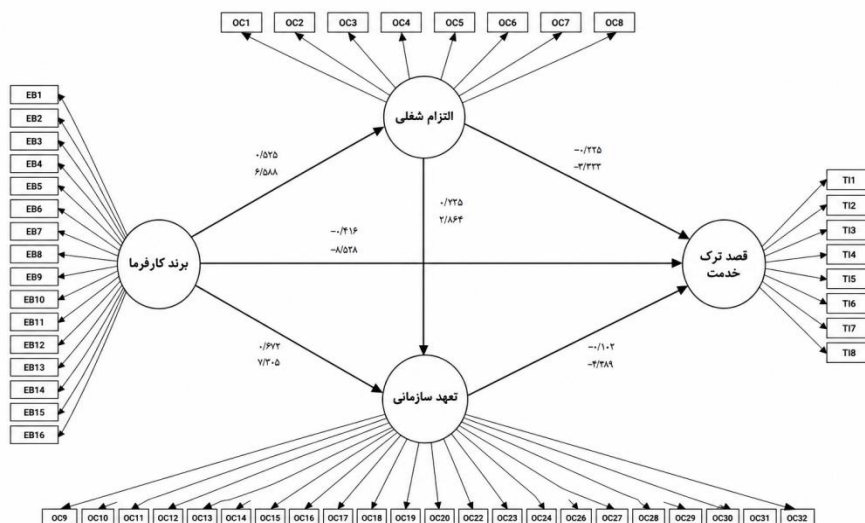
در مرحله نهایی، برازش کلی مدل پژوهش با استفاده از دو شاخص نیکویی برازش (GOF) و ریشه میانگین مربعات باقی‌مانده استاندارد شده (SRMR) مورد بررسی قرار گرفت. شاخص GOF با توجه به مقادیر مرجع ۰/۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به ترتیب بیانگر برازش ضعیف، متوسط و قوی است. بر اساس نتایج حاصل، مقدار این شاخص نشان می‌دهد که مدل پژوهش از برازش کلی مطلوب و کیفیت مناسبی برخوردار است. همچنین مقدار شاخص SRMR کمتر از مقدار آستانه ۰/۰۸ به دست آمد که نشان‌دهنده اختلاف اندک میان ماتریس همبستگی مشاهده شده و ماتریس برآورد شده توسط مدل است. از این رو، نتایج این دو شاخص بیانگر آن است که مدل پیشنهادی از برازش کلی قابل قبول برخوردار بوده و برای آزمون روابط میان متغیرهای پژوهش مناسب است.

در نهایت، کیفیت مدل کلی تحقیق با استفاده از دو آزمون نکویی برازش و ریشه میانگین مربعات باقی‌مانده استاندارد شده مورد ارزیابی قرار گرفت. نکویی برازش با سه مقدار ۰/۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به ترتیب نشان‌دهنده کیفیت ضعیف، متوسط و قوی مقایسه شد که در این زمینه مدل کلی تحقیق قوی ارزیابی گردید. همچنین مقادیر آزمون SRMR کمتر از ۰/۰۸ بود که تأییدکننده برازش کیفی مدل کلی تحقیق است.

آزمون فرضیات

پس از تأیید برازش مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری و برازش کلی، فرضیه‌های پژوهش با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گرفتند. در این مرحله، روابط میان سازه‌های پژوهش بر اساس ضرایب مسیر و میزان معناداری آن‌ها ارزیابی شد. خروجی مدل پژوهش همراه با ضرایب استاندارد و اعداد معناداری، در شکل ۲ ارائه شده است.

شناسایی و تحلیل مکانیزم‌های میانجی تبیین‌کننده تأثیر برند کارفرما بر قصد ترک خدمت کارکنان سازمان‌های گردشگری/استیری و همکاران



شکل (۲) خروجی مدل پژوهش همراه با ضرایب استاندارد و اعداد معناداری

در مدل‌سازی معادلات ساختاری، تصمیم‌گیری درباره پذیرش یا رد فرضیه‌ها بر مبنای ضریب مسیر و مقدار آماره t صورت می‌گیرد. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش در جدول ۴ گزارش شده است.

جدول (۴) نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	آماره t	ضرایب مسیر	فرضیه‌های پژوهش
تأیید	-۸/۵۴۸	-۰/۴۱۶	H1. برند کارفرما $\rightarrow$ قصد ترک خدمت
تأیید	۶/۵۸۸	۰/۵۷۵	H2. برند کارفرما $\rightarrow$ التزام شغلی
تأیید	-۳/۳۴۳	-۰/۳۳۵	H3. التزام شغلی $\rightarrow$ قصد ترک خدمت
تأیید	۲/۸۶۴	۰/۲۳۵	H5. التزام شغلی $\rightarrow$ تعهد سازمانی
تأیید	۷/۳۰۵	۰/۶۷۲	H6. برند کارفرما $\rightarrow$ تعهد سازمانی
تأیید	-۴/۴۸۹	-۰/۱۰۲	H7. تعهد سازمانی $\rightarrow$ قصد ترک خدمت
تأیید	-۸/۵۴۸	-۰/۴۱۶	H1. برند کارفرما $\rightarrow$ قصد ترک خدمت

فصلنامه نوآوری‌های بازرگانی، دوره اول، شماره اول، ۱۴۰۵

یافته‌های پژوهش فرضیه اول را تأیید می‌کند. این یافته‌ها نشان می‌دهد بین برند کارفرما و قصد ترک خدمت رابطه منفی ($-0/416$) و معناداری ($-8/548$) وجود دارد. همچنین فرضیه دوم مورد تأیید است. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد بین برند کارفرما و التزام شغلی رابطه مثبت ($0/575$) و معناداری ($6/588$) وجود دارد. نتایج آزمون فرضیات، فرضیه سوم را تأیید می‌کند. بدین ترتیب که بین التزام شغلی و قصد ترک خدمت کارکنان رابطه منفی ($-0/335$) و معناداری ($-3/343$) وجود دارد. فرضیه پنجم نیز تأیید شده است. نتایج نشان می‌دهد بین التزام شغلی و تعهد سازمانی رابطه مثبت ($0/235$) و معناداری ($2/864$) وجود دارد. یافته‌های پژوهش فرضیه ششم را تأیید می‌کند. این یافته‌ها نشان می‌دهد بین برند کارفرما و تعهد سازمانی رابطه مثبت ($0/672$) و معناداری ($7/305$) وجود دارد. نتایج آزمون فرضیات، فرضیه هفتم را تأیید می‌کند. بدین ترتیب که بین تعهد سازمانی و قصد ترک خدمت رابطه منفی ($-0/102$) و معناداری ($-4/489$) وجود دارد.

آزمون فرضیات مربوط به نقش میانجی متغیرها

برای آزمون فرضیات چهارم و هشتم پژوهش از آزمون سوبل استفاده شده است. یافته‌های به دست آمده در جداول ۵ و ۶ ارائه شده است. مطابق جدول ۵ نتایج آزمون سوبل نشان داد که اثر غیرمستقیم برند کارفرما بر قصد ترک خدمت از طریق نقش میانجی التزام شغلی معنادار است ($2/20$). همچنین مطابق جدول ۶ نتایج آزمون سوبل نشان داد که اثر غیرمستقیم تأثیر برند کارفرما بر قصد ترک خدمت کارکنان با میانجیگری تعهد سازمانی معنادار است ($2/00$). بنابراین، فرضیات چهارم و هشتم پژوهش مورد تأیید هستند.

جدول (۵) نتایج آزمون سوبل برای بررسی اثر میانجیگری التزام شغلی در رابطه بین برند کارفرما و

قصد ترک خدمت

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.84	Sobel test: 2.20460966	0.10287535	0.0274815
b	0.27	Aroian test: 2.1720799	0.10441605	0.02984964
s _a	0.161	Goodman test: 2.23864614	0.10131123	0.02517895
s _b	0.111	Reset all	Calculate	

جدول (۶) نتایج آزمون سوبل برای بررسی اثر میانجیگری تعهد سازمانی در رابطه بین برند کارفرما و

قصد ترک خدمت

شناسایی و تحلیل مکانیزم‌های میانجی تبیین‌کننده تأثیر برند کارفرما بر قصد ترک خدمت کارکنان
سازمان‌های گردشگری/استیری و همکاران

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.446	Sobel test:	2.0069967	0.08244458
b	0.371	Aroian test:	1.94863728	0.0849137
s _a	0.168	Goodman test:	2.07093454	0.07989919
s _b	0.121	Reset all	Calculate	

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف اصلی این پژوهش، تبیین سازوکارهای اثرگذاری برند کارفرما بر قصد ترک خدمت کارکنان سازمان‌های فعال در صنعت گردشگری با تأکید بر نقش میانجی التزام شغلی و تعهد سازمانی بود. نتایج حاصل از مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که تمامی فرضیه‌های پژوهش مورد تأیید قرار گرفتند. این امر بیانگر انسجام نظری مدل پیشنهادی و توانایی آن در تبیین قصد ترک خدمت کارکنان است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که برند کارفرما نه تنها به صورت مستقیم بر کاهش قصد ترک خدمت اثرگذار است، بلکه از طریق تقویت التزام شغلی و تعهد سازمانی نیز این اثر را تقویت می‌کند. این یافته، دیدگاه‌های رایج در ادبیات مدیریت بازاریابی داخلی و منابع انسانی را تأیید می‌کند که برندسازی کارفرما را صرفاً ابزاری برای جذب نیروی انسانی نمی‌دانند، بلکه آن را به عنوان یک قابلیت راهبردی برای حفظ سرمایه انسانی و ایجاد مزیت رقابتی پایدار معرفی می‌کنند.

تأیید فرضیه اول مبنی بر تأثیر منفی برند کارفرما بر قصد ترک خدمت کارکنان نشان می‌دهد کارکنانی که سازمان خود را به عنوان کارفرمایی معتبر، قابل اعتماد و حامی رشد حرفه‌ای ادراک می‌کنند، تمایل کمتری به ترک سازمان دارند. هنگامی که کارکنان احساس کنند سازمان از طریق ایجاد محیط کاری مطلوب، فرصت‌های توسعه شغلی، نظام جبران خدمات منصفانه و حمایت سازمانی در رفاه و پیشرفت آنان سرمایه‌گذاری کرده است، نوعی احساس تعهد متقابل در آنان شکل می‌گیرد و این امر احتمال ترک داوطلبانه سازمان را کاهش می‌دهد. بنابراین، برند کارفرما تنها یک تصویر بیرونی از سازمان نیست، بلکه مجموعه‌ای از تجربیات مثبت کارکنان را شکل می‌دهد که در نهایت به تقویت ماندگاری آنان منجر می‌شود. این یافته

با مطالعات پیشین، از جمله پژوهش‌های رانا و شارما (۲۰۱۹)، کاشیاپ و ورما^۱ (۲۰۱۸) که در صنعت هتلداری مالزی انجام شده، همسو است و نشان می‌دهد اثر برند کارفرما بر نگهداشت کارکنان در صنعت گردشگری ایران نیز قابل مشاهده است.

یافته‌های مربوط به فرضیه دوم نیز نشان داد که برند کارفرما تأثیر مثبت و معناداری بر التزام شغلی کارکنان دارد. این نتیجه بیانگر آن است که زمانی که کارکنان سازمان را محیطی جذاب، منصفانه و حامی توسعه فردی تلقی کنند، انرژی، اشتیاق و درگیری ذهنی بیشتری نسبت به انجام وظایف شغلی خود تجربه خواهند کرد. برند کارفرما می‌تواند از طریق افزایش همخوانی میان ارزش‌های فردی و ارزش‌های سازمان، معنا و اهمیت بیشتری به فعالیت‌های شغلی کارکنان ببخشد. در چنین شرایطی، کارکنان صرفاً به دلیل دریافت حقوق یا مزایا در سازمان ادامه فعالیت نمی‌دهند، بلکه احساس می‌کنند عضوی ارزشمند از سازمان هستند و موفقیت سازمان را موفقیت خود تلقی می‌کنند. بنابراین، التزام شغلی را می‌توان یکی از نخستین پیامدهای روان‌شناختی شکل‌گیری یک برند کارفرمایی قوی دانست. این نتیجه با یافته‌های پژوهش رانا و شارما (۲۰۱۹) که در هند انجام شد، همخوانی دارد و نشان می‌دهد نقش برند کارفرما در ایجاد التزام شغلی، محدود به یک صنعت یا یک بستر فرهنگی خاص نیست.

نتایج مربوط به فرضیه سوم نیز نشان داد که التزام شغلی رابطه‌ای منفی و معنادار با قصد ترک خدمت کارکنان دارد. این یافته بیانگر آن است که کارکنان دلبسته، علاوه بر برخورداری از انگیزه و اشتیاق بیشتر برای انجام وظایف، وابستگی روان‌شناختی عمیق‌تری نسبت به شغل خود پیدا می‌کنند و همین موضوع احتمال جست‌وجوی فرصت‌های شغلی جایگزین را کاهش می‌دهد. در صنعت گردشگری که کیفیت خدمات تا حد زیادی به تعامل مستقیم کارکنان با مشتریان وابسته است، التزام شغلی نه تنها موجب افزایش عملکرد و کیفیت خدمت می‌شود، بلکه به عنوان عاملی بازدارنده در برابر ترک خدمت نیز عمل می‌کند. از این منظر، یافته حاضر تأیید می‌کند که سرمایه‌گذاری سازمان در ایجاد تجربه کاری مثبت، تنها به بهبود عملکرد

¹ Kashyap & Verma

شناسایی و تحلیل مکانیزم‌های میانجی تبیین‌کننده تأثیر برند کارفرما بر قصد ترک خدمت کارکنان
سازمان‌های گردشگری/استیری و همکاران

کارکنان منجر نمی‌شود، بلکه نقش مهمی در حفظ نیروی انسانی متخصص نیز ایفا می‌کند. این نتیجه با یافته‌های جونگ و همکاران (۲۰۲۱) و نسانی و همکاران (۲۰۲۱) همسو است.

یکی از مهم‌ترین یافته‌های این پژوهش، تأیید نقش میانجی التزام شغلی در رابطه میان برند کارفرما و قصد ترک خدمت کارکنان است. این نتیجه نشان می‌دهد که اثر برند کارفرما بر نگهداشت کارکنان، صرفاً یک اثر مستقیم نیست، بلکه بخش قابل توجهی از این تأثیر از طریق تغییر نگرش‌ها و تجربه‌های شغلی کارکنان منتقل می‌شود. به بیان دیگر، برند کارفرما زمانی می‌تواند احتمال ترک خدمت را کاهش دهد که بتواند احساس انرژی، اشتیاق و درگیری روان‌شناختی کارکنان با شغل را افزایش دهد. این یافته بیانگر آن است که التزام شغلی صرفاً یک پیامد مطلوب برندسازی کارفرما نیست، بلکه سازوکاری است که از طریق آن ارزش‌های برند کارفرما به رفتارهای واقعی کارکنان تبدیل می‌شود. در چنین شرایطی، کارکنان سازمان را نه صرفاً محل اشتغال، بلکه بستری برای رشد حرفه‌ای، تحقق اهداف فردی و تجربه موفقیت تلقی می‌کنند و همین امر انگیزه آنان برای ترک سازمان را کاهش می‌دهد. یافته حاضر با نتایج پژوهش چاولا (۲۰۱۹) همسو است و نشان می‌دهد در سازمان‌های خدمات‌محور، به‌ویژه صنعت گردشگری، التزام شغلی یکی از مهم‌ترین مسیرهای انتقال اثر برند کارفرما بر پیامدهای رفتاری کارکنان است.

نتایج پژوهش همچنین نشان داد که التزام شغلی تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد سازمانی دارد. این یافته بیان می‌کند هنگامی که کارکنان نسبت به فعالیت‌های شغلی خود احساس علاقه، معنا و اشتیاق داشته باشند، این تجربه مثبت به تدریج به نگرش آنان نسبت به کل سازمان نیز تعمیم پیدا می‌کند. به عبارت دیگر، تجربه‌های مثبت روزمره در محیط کار، زمینه شکل‌گیری احساس تعلق، وفاداری و تعهد نسبت به سازمان را فراهم می‌آورد. در واقع، هرچه کارکنان ارتباط عمیق‌تری میان هویت فردی خود و هویت سازمان احساس کنند، احتمال بیشتری دارد که موفقیت سازمان را بخشی از موفقیت شخصی خود بدانند و در نتیجه، سطح تعهد آنان افزایش یابد. بنابراین، یافته حاضر نشان می‌دهد که التزام شغلی نه تنها یک پیامد

مهم برند کارفرما است، بلکه پیش‌زمینه‌ای برای شکل‌گیری تعهد سازمانی نیز محسوب می‌شود. این نتیجه با یافته‌های هنایشا^۱ (۲۰۱۶) همسو است.

از سوی دیگر، یافته‌های پژوهش بیانگر آن است که برند کارفرما به طور مستقیم نیز موجب افزایش تعهد سازمانی می‌شود. این نتیجه نشان می‌دهد که برداشت کارکنان از اعتبار، انصاف و جذابیت سازمان به عنوان کارفرما، صرفاً بر احساس آنان نسبت به شغل اثر نمی‌گذارد، بلکه نگرش آنان نسبت به خود سازمان را نیز متحول می‌کند. زمانی که سازمان بتواند وعده‌های خود را در قبال کارکنان به صورت مستمر و قابل اعتماد اجرا کند، رابطه‌ای مبتنی بر اعتماد و تعهد میان کارکنان و سازمان شکل می‌گیرد. در چنین شرایطی، کارکنان انگیزه بیشتری برای تداوم همکاری خواهند داشت و احتمال جابه‌جایی آنان کاهش می‌یابد. در واقع، کارکنان، رفتارهای حمایتی سازمان را با رفتارهای متقابل مانند وفاداری و تداوم همکاری پاسخ می‌دهند. یافته حاضر با نتایج پژوهش رانا و شارما (۲۰۱۹) که در صنعت بانکداری انجام شده است همسو است و نشان می‌دهد که نقش برند کارفرما در ایجاد تعهد سازمانی، محدود به یک صنعت خاص نیست.

نتایج مربوط به فرضیه هفتم نیز نشان داد که تعهد سازمانی اثر منفی و معناداری بر قصد ترک خدمت کارکنان دارد. این یافته مؤید آن است که کارکنان متعهد، به دلیل وابستگی عاطفی، احساس مسئولیت و سرمایه‌گذاری روان‌شناختی در سازمان، تمایل کمتری به ترک محل کار خود دارند. در صنعت گردشگری که کیفیت خدمات وابستگی زیادی به تجربه، مهارت و تعامل کارکنان دارد، حفظ کارکنان متعهد می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در ایجاد مزیت رقابتی پایدار داشته باشد. از این رو، نتایج پژوهش حاضر تأکید می‌کند که برنامه‌های نگهداشت کارکنان نباید صرفاً بر مشوق‌های مالی متمرکز باشند، بلکه ایجاد احساس تعلق، اعتماد و تعهد نسبت به سازمان نیز باید به عنوان یکی از اهداف اصلی مدیریت بازاریابی داخلی و منابع انسانی مورد توجه قرار گیرد. این نتیجه با شواهد ارائه‌شده در فراتحلیل گوزلر و سلیکر^۲ (۲۰۱۹)

¹ Hanaysha

² Guzeller & Celiker

شناسایی و تحلیل مکانیزم‌های میانجی تبیین‌کننده تأثیر برند کارفرما بر قصد ترک خدمت کارکنان سازمان‌های گردشگری/استیری و همکاران
همخوانی دارد.

در نهایت، تأیید نقش میانجی تعهد سازمانی نشان داد که تأثیر برند کارفرما بر کاهش قصد ترک خدمت، تنها از طریق ایجاد جذابیت اولیه برای کارکنان محقق نمی‌شود، بلکه این اثر زمانی پایدار خواهد بود که برند کارفرما بتواند به ایجاد تعهد بلندمدت نسبت به سازمان منجر شود. به بیان دیگر، کارکنانی که سازمان را به‌عنوان کارفرمایی معتبر، منصف و حامی توسعه حرفه‌ای ادراک می‌کنند، به مرور زمان احساس تعلق بیشتری نسبت به سازمان پیدا می‌کنند و همین تعهد، احتمال ترک خدمت را کاهش می‌دهد. بنابراین، تعهد سازمانی را می‌توان یکی از مهم‌ترین سازوکارهای روان‌شناختی تبدیل ادراک مثبت از برند کارفرما به رفتارهای ماندگار کارکنان دانست. این یافته، در کنار نقش میانجی التزام شغلی، نشان می‌دهد که تأثیر برند کارفرما بر قصد ترک خدمت، فرایندی چندمرحله‌ای و مبتنی بر شکل‌گیری نگرش‌های مثبت کارکنان است، نه صرفاً نتیجه یک ادراک اولیه از جذابیت سازمان. این موضوع یکی از مهم‌ترین دستاوردهای نظری پژوهش حاضر محسوب می‌شود، زیرا نشان می‌دهد برند کارفرما از طریق زنجیره‌ای از نگرش‌های شغلی، یعنی التزام شغلی و تعهد سازمانی، بر یکی از مهم‌ترین پیامدهای رفتاری کارکنان یعنی قصد ترک خدمت اثر می‌گذارد. این تبیین، درک عمیق‌تری از سازوکارهای درونی اثرگذاری برند کارفرما در صنعت گردشگری ارائه می‌دهد و به غنای ادبیات مدیریت بازاریابی داخلی و منابع انسانی کمک می‌کند.

پیشنهادهای کاربردی

در مجموع، نتایج این پژوهش نشان داد که برند کارفرما یکی از مهم‌ترین ابزارهای راهبردی مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های فعال در صنعت گردشگری است. یافته‌های پژوهش بیانگر آن است که کارکنانی که سازمان خود را به‌عنوان کارفرمایی معتبر، قابل اعتماد و حامی رشد حرفه‌ای ادراک می‌کنند، دلبستگی بیشتری نسبت به شغل خود پیدا می‌کنند، این التزام شغلی به شکل‌گیری تعهد سازمانی منجر می‌شود و در نهایت احتمال ترک خدمت آنان کاهش می‌یابد. بنابراین، یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که فرآیند نگهداشت کارکنان، بیش از

آنکه صرفاً به مشوق‌های اقتصادی وابسته باشد، متأثر از کیفیت روابط روان‌شناختی میان کارکنان و سازمان است. بر این اساس، مدیران سازمان‌های فعال در صنعت گردشگری باید به برندسازی کارفرما به‌عنوان یک سرمایه‌گذاری بلندمدت در حوزه مدیریت سرمایه انسانی نگاه کنند، نه صرفاً مجموعه‌ای از فعالیت‌های تبلیغاتی برای جذب کارکنان جدید. در گام نخست، پیشنهاد می‌شود مدیران با تدوین و اجرای ارزش پیشنهادی کارفرما، مجموعه‌ای روشن از ارزش‌ها، مزایا، فرصت‌های رشد، امنیت شغلی، عدالت سازمانی و فرهنگ کاری مطلوب را برای کارکنان تعریف و این موارد را به‌صورت برنامه‌ریزی شده و مستمر در عمل اجرا کنند. تجربه کارکنان از محیط کار باید با وعده‌هایی که سازمان به‌عنوان کارفرما ارائه می‌دهد همسو باشد؛ زیرا هرگونه شکاف میان وعده‌ها و تجربه واقعی کارکنان می‌تواند اعتماد آنان را کاهش داده و اثربخشی برند کارفرما را تضعیف کند.

با توجه به نقش مثبت برند کارفرما در افزایش التزام شغلی، مدیران سازمان‌های فعال در صنعت گردشگری باید محیطی ایجاد کنند که کارکنان در آن احساس معنا، استقلال، شایستگی و مشارکت داشته باشند. واگذاری مسئولیت‌های متناسب با توانایی کارکنان، مشارکت دادن آنان در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با شغل، ارائه بازخوردهای سازنده، قدردانی از عملکرد مطلوب و فراهم کردن فرصت‌های یادگیری و توسعه حرفه‌ای، از جمله اقداماتی است که می‌تواند سطح التزام شغلی کارکنان را افزایش دهد و در نتیجه احتمال ترک خدمت را کاهش دهد. از سوی دیگر، یافته‌های پژوهش نشان داد که تعهد سازمانی یکی از مهم‌ترین سازوکارهای کاهش قصد ترک خدمت است. بنابراین، مدیران باید علاوه بر ایجاد انگیزه‌های مالی، بر تقویت احساس تعلق کارکنان به سازمان نیز تمرکز کنند. ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد، احترام متقابل، عدالت رویه‌ای و تعاملات حمایتی میان مدیران و کارکنان، می‌تواند زمینه شکل‌گیری تعهد پایدار را فراهم سازد. همچنین، طراحی مسیرهای شغلی شفاف، اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری، فراهم کردن فرصت‌های ارتقای شغلی و سرمایه‌گذاری در آموزش و توسعه کارکنان، از جمله اقداماتی است که می‌تواند آینده شغلی روشن‌تری برای کارکنان ایجاد کند و تعهد آنان را نسبت به سازمان افزایش دهد. با توجه به اینکه صنعت

شناسایی و تحلیل مکانیزم‌های میانجی تبیین‌کننده تأثیر برند کارفرما بر قصد ترک خدمت کارکنان سازمان‌های گردشگری/استیری و همکاران

گردشگری یکی از صنایع خدمات محور با وابستگی بالا به کیفیت تعامل کارکنان با مشتریان است، پیشنهاد می‌شود مدیران شاخص‌های مرتبط با التزام شغلی، تعهد سازمانی و قصد ترک خدمت را به صورت دوره‌ای از طریق پیمایش‌های داخلی اندازه‌گیری و پایش کنند. نتایج این ارزیابی‌ها می‌تواند به عنوان یک نظام هشدار زودهنگام برای شناسایی واحدها یا گروه‌هایی که در معرض کاهش انگیزش یا افزایش احتمال ترک خدمت قرار دارند، مورد استفاده قرار گیرد و امکان مداخله به موقع مدیران را فراهم سازد.

در نهایت، با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهاد می‌شود سازمان‌های فعال در صنعت گردشگری، برندسازی کارفرما را به عنوان بخشی از راهبرد کلان مدیریت بازاریابی داخلی و منابع انسانی در نظر بگیرند و آن را در تمامی مراحل چرخه عمر کارکنان، از جذب گرفته تا توسعه، ارزیابی عملکرد، مدیریت استعداد و نگهداشت نیروی انسانی، به صورت یکپارچه پیاده‌سازی کنند. چنین رویکردی می‌تواند ضمن افزایش التزام شغلی و تعهد سازمانی، به کاهش قصد ترک خدمت، حفظ دانش سازمانی و ارتقای مزیت رقابتی پایدار سازمان منجر شود.

محدودیت‌های پژوهش و پیشنهادهایی برای تحقیقات آینده

پژوهش حاضر، همانند سایر مطالعات تجربی، با محدودیت‌هایی همراه است که در تفسیر یافته‌ها باید مدنظر قرار گیرد. نخست، این پژوهش با استفاده از طرح مقطعی انجام شد؛ بنابراین، اگرچه روابط میان متغیرها بر اساس مدل نظری تأیید شد، اما امکان استنتاج قطعی روابط علی وجود ندارد. از این رو، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده با استفاده از طرح‌های طولی، تغییرات التزام شغلی، تعهد سازمانی و قصد ترک خدمت را در طول زمان بررسی کنند. دوم، داده‌های پژوهش از طریق پرسشنامه‌های خوداظهاری کارکنان گردآوری شد که با وجود کاربرد گسترده در پژوهش‌های مدیریت، ممکن است تحت تأثیر سوگیری پاسخ‌دهندگان قرار گیرد. بنابراین، استفاده از داده‌های چندمنبعی، از جمله ارزیابی مدیران یا شاخص‌های عملکردی سازمان، می‌تواند اعتبار یافته‌های پژوهش‌های آینده را افزایش دهد. سوم، جامعه

آماري پژوهش به کارکنان سازمان‌های فعال در صنعت گردشگری شهر تهران محدود بود؛ از این‌رو، در تعمیم نتایج به سایر صنایع و مناطق جغرافیایی باید احتیاط شود. انجام پژوهش‌های مشابه در سایر صنایع و استان‌ها می‌تواند به ارزیابی قابلیت تعمیم مدل و مقایسه نتایج در بسترهای مختلف کمک کند. چهارم، در این پژوهش تنها نقش میانجی التزام شغلی و تعهد سازمانی بررسی شد. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده، نقش متغیرهایی مانند حمایت سازمانی ادراک‌شده، رضایت شغلی، اعتماد سازمانی، تناسب فرد-سازمان و رفاه روان‌شناختی را به‌عنوان متغیرهای میانجی یا تعدیل‌گر بررسی کنند. همچنین، مطالعه نقش عواملی مانند سبک رهبری، فرهنگ و عدالت سازمانی، انعطاف‌پذیری محیط کار، نوع قرارداد استخدامی، سابقه خدمت و تفاوت‌های نسلی کارکنان می‌تواند به ارائه مدل‌های جامع‌تر و افزایش قدرت تبیین پژوهش‌های آتی کمک کند. در نهایت، با توجه به تحولات اقتصادی، فناوری و محیط کسب‌وکار، انجام مطالعات مقایسه‌ای در صنایع مختلف خدماتی و سازمان‌های گردشگری با سطوح متفاوت بلوغ سازمانی، می‌تواند شناخت دقیق‌تری از شرایط اثربخشی برندسازی کارفرما فراهم آورده و به توسعه ادبیات مدیریت بازاریابی داخلی و منابع انسانی کمک کند.

منابع

حسینی طالش، محسن؛ پورامینی، زهرا و یحوی قاسم قشلاقی، مجید. (۱۳۹۸). تبیین نقش برند کارفرما در توسعه صنعت گردشگری ایران، کنفرانس ملی دستاوردهای نوین پژوهشی در حسابداری و مدیریت، رشت.

<https://civilica.com/doc/977056>

عابدینی، علی و زارع، حمید. (۱۳۹۹). چگونگی انعکاس برند کارفرما در آگهی‌های شغلی (مورد مطالعه: صنعت گردشگری و هتل‌داری). (۷۲۳۵۵۹۹). مطالعات اجتماعی گردشگری، ۸(۱۵)، ۷۲۳۵۵۹۹.

https://www.journalitor.ir/article_723559.html?lang=en

کاظمیان، صادق؛ ملک زاده، غلامرضا؛ فراچی، محمد مهدی و خوراکیان، علیرضا. (۱۳۹۹). کشف مؤلفه‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی مدیران اقامتگاه‌های بوم‌گردی ایران. (۷۲۳۵۹۲۹). مطالعات اجتماعی گردشگری، ۸(۱۶)، ۷۲۳۵۹۲۹.

https://www.journalitor.ir/article_723592.html

کردنایچ، اسداله و نجات، سهیل. (۱۳۹۷). تأثیر شهروندی شرکتی بر جذابیت و وفاداری به برند کارفرما (برند دانشگاه مازندران). پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۸(۲)، ۱۱۴-۱۳۳.

<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.22286977.1397.8.2.6.0>

- Abedini, A & zare, H . (2020). Exploring Employer Branding in Job Ads: A Case Study of Tourism and Hotel Industry. (e723559). *Social Studies in Tourism*, 8(15), e723559 https://www.journalitor.ir/article_723559.html?lang=en [In Persian]
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x> Digital Object Identifier
- Ahmad, A. (2018). The relationship among job characteristics organizational commitment and employee turnover intentions: A reciprocation perspective. *Journal of Work-Applied Management*, 10(1), 74-92. <https://doi.org/10.1108/JWAM-09-2017-0027>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), 185-206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Ariffin, H. F., & Ha, N. C. (2015). Examining Malaysian hotel employees organizational commitment by gender, education level and salary. *The South East Asian Journal of Management*, 9(1), 1. <https://doi.org/10.21002/seam.v9i1.4373>
- Bagheri, M., Baum, T., Mobasheri, A. A., & Nikbakht, A. (2023). Identifying and ranking employer brand improvement strategies in post-COVID 19 tourism and hospitality. *Tourism and Hospitality Research*, 23(3), 391-405. <https://doi.org/10.1177/14673584221112607>
- Bareket-Bojmel, L., & Shuv-Ami, A. (2019). The brand is my workplace. *International Journal of Manpower*, 40(5), 818-833. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0176>
- Berry, A., & Martin, J. (2019). An exploratory analysis of employer branding in healthcare. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 13(1), 84-100. <https://doi.org/10.1108/IJPHM-09-2017-0052>
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), 151-172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Bhasin, J., Mushtaq, S., & Gupta, S. (2019). Engaging employees through employer brand: An empirical evidence. *Management and Labour Studies*, 44(4), 417-432. <https://doi.org/10.1177/0258042X19870322>

- Biswas, M. K., & Suar, D. (2018). Employer branding in B2B and B2C companies in India: a qualitative perspective. *South asian journal of human resources management*, 5(1), 76-95. <https://doi.org/10.1177/2322093718768328>
- Book, L., Gatling, A., & Kim, J. (2019). The effects of leadership satisfaction on employee engagement, loyalty, and retention in the hospitality industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18(3), 368-393. <https://doi.org/10.1080/15332845.2019.1599787>
- Botella-Carrubi, D., Gil-Gomez, H., Oltra-Badenes, R., & Jabaloyes-Vivas, J. M. (2021). Employer branding factors as promoters of the dimensions of employee organizational commitment. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 34(1), 1836-1849. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1851280>
- Chawla, P. (2020). Impact of employer branding on employee engagement in business process outsourcing (BPO) sector in India: mediating effect of person–organization fit. *Industrial and Commercial Training*, 52(1), 35-49. <https://doi.org/10.1108/ICT-06-2019-0063>
- Chiu, J. L., Fajardo, J. J., Lopez, P. N., & Miranda, J. L. F. (2020). The effect of employer branding on turnover intention and employee satisfaction of the utility indeustry in the Philippines. *Management Review: An International Journal*, 15(2), 53-76. <https://doi.org/10.55819/mrij.2020.15.2.53>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Gehrels, S. (2019). *Employer branding for the hospitality and tourism industry: Finding and keeping talent*. Emerald Group Publishing. https://books.google.com/books?id=O0KaDwAAQBAJ&sitesec=buy&source=gbs_atb
- Gharakhani, D., & Zaferanchi, A. (2019). The effect of job burnout on turnover intention with regard to the mediating role of job satisfaction. *Journal of Health*, 10(1), 109-117. <https://doi.org/10.29252/j.health.10.1.109>
- Grobelna, A. (2019). Effects of individual and job characteristics on hotel contact employees' work engagement and their performance outcomes: A case study from Poland. *International journal of contemporary hospitality management*, 31(1), 349-369. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2017-0501>
- Guzeller, C. O., & Celiker, N. (2020). Examining the relationship between organizational commitment and turnover intention via a meta-analysis. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 14(1), 102-120. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-05-2019-0094>

- Hanaysha, J. (2016). Testing the effects of employee engagement, work environment, and organizational learning on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 289-297. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.139>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.2.268>
- Hasani Talesh, M., Pouramini, Z., & Yahyavi Ghasem Gheshlaghi, M. (2019). Explaining the role of employer brand in the development of Iran's tourism industry. *National Conference on New Research Achievements in Accounting and Management*, Rasht. <https://civilica.com/doc/977056> [In Persian]
- Itam, U., Misra, S., & Anjum, H. (2020). HRD indicators and branding practices: a viewpoint on the employer brand building process. *European Journal of Training and Development*, 44(6-7), 675-694. <https://doi.org/10.1108/EJTD-05-2019-0072>
- Jiang, Q., Lee, H., & Xu, D. (2020). Challenge stressors, work engagement, and affective commitment among Chinese public servants. *Public Personnel Management*, 49(4), 547-570. <https://doi.org/10.1177/0091026020912525>
- Johnson, K. R., Park, S., & Bartlett, K. R. (2018). Perceptions of customer service orientation, training, and employee engagement in Jamaica's hospitality sector. *European Journal of Training and Development*, 42(3-4), 191-209. <https://doi.org/10.1108/EJTD-11-2017-0094>
- Jung, H. S., Jung, Y. S., & Yoon, H. H. (2021). COVID-19: The effects of job insecurity on the job engagement and turnover intent of deluxe hotel employees and the moderating role of generational characteristics. *International journal of hospitality management*, 92, 102703. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102703>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kapuściński, G., Zhang, N., & Wang, R. (2023). What makes hospitality employers attractive to Gen Z? A means-end-chain perspective. *Journal of Vacation Marketing*, 29(4), 602-616. <https://doi.org/10.1177/13567667221110234>
- Kashyap, V., & Verma, N. (2018). Linking dimensions of employer branding and turnover intentions. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 282-295. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2017-1134>
- Kaymakçı, R., Görener, A., & Toker, K. (2022). The perceived overqualification's effect on innovative work behaviour: Do transformational leadership and turnover intention matter?. *Current Research in Behavioral Sciences*, 3, 100068. <https://doi.org/10.1016/j.crbeha.2022.100068>

- Kazemian, S., Malekzadeh, G., Farahi, M. and Khorakian, A. (2020). Discovering the components of social responsibility for ecolodge managers in Iran. (e723592). *Social Studies in Tourism*, 8(16), e723592 https://www.journalitor.ir/article_723592.html [In Persian]
- Kim, J. S., Song, H. J., & Lee, C. K. (2016). Effects of corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 25-32. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.02.007>
- Kordnaeij, A. and Nejat, S. (2018). The Impact of corporate citizenship on employer brand attractiveness and employer brand loyalty. *Organizational Resources Researches*, 8(2), 114-133. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.22286977.1397.8.2.6.0> [In Persian]
- Lelono, A., & Martdianty, F. (2013). The effect of employer brand on voluntary turnover intention with mediating effect of organizational commitment and job satisfaction. Universitas Indonesia, *Graduate School of Management Research Paper*, (13-66). <https://doi.org/10.2139/ssrn.2328459>
- Li, X., Lu, L., & Chi, C. G. Q. (2018). Examining incentive travelers: How motivation affects organizational commitment. *International Journal of Tourism Research*, 20(6), 830-842. <https://doi.org/10.1002/jtr.2235>
- Lovely, R. C., & Mendiola, T. C. (2021). Examining the relationship between labor law compliance and employee perceptions, attitudes and behaviors. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 33(4), 337-357. <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09369-z>
- Lu, L., Lu, A. C. C., Gursoy, D., & Neale, N. R. (2016). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions: A comparison between supervisors and line-level employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(4), 737-761. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2014-0360>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(2001), 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of vocational behavior*, 70(1), 149-171. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.09.002>
- Na-Nan, K., Kanthong, S., Jountrakul, J., & Smith, I. D. (2020). Mediating effects of job satisfaction and organizational commitment between problems with performance appraisal and organizational citizenship behavior. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 64. <https://doi.org/10.3390/joitmc6030064>

- Nassani, A. A., Al-Hassan, S. A., & Al-Dakhil, A. A. (2021). The Nexus between Work Engagement, Job Stress, and Employee Turnover Intention in Riyadh Private Sector. <https://doi.org/10.15520/jassh.v7i4.611>
- Ozyilmaz, A. (2020). Hope and human capital enhance job engagement to improve workplace outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(1), 187-214. <https://doi.org/10.1111/joop.12289>
- Rana, G., & Sharma, R. (2019). Assessing impact of employer branding on job engagement: A study of banking sector. *Emerging Economy Studies*, 5(1), 7-21. <https://doi.org/10.1177/2394901519825543>
- Rawashdeh, A. M., & Tamimi, S. A. (2020). The impact of employee perceptions of training on organizational commitment and turnover intention: An empirical study of nurses in Jordanian hospitals. *European Journal of Training and Development*, 44(2-3), 191-207. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2019-0112>
- Saks, A. M. (2006). *Antecedents and consequences of employee engagement*. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Salivan, J. (2004). The 8 Elements of a Successful Employment Brand. *ER Daily*. February, 23.
- Santhanam, N., & Srinivas, S. (2020). Modeling the impact of employee engagement and happiness on burnout and turnover intention among blue-collar workers at a manufacturing company. *Benchmarking: An International Journal*, 27(2), 499-516. <https://doi.org/10.1108/BIJ-01-2019-0007>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(7), 893-917. <https://doi.org/10.1002/job.595>
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2008). 18 Enhancing work engagement through the management of human resources. *The individual in the changing working life*, 380. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511490064.018>
- Sibarani, M. L. L., Absah, Y., Muda, I., & Rini, E. S. (2025). The mediating role of employee engagement in the relationship between employer branding and turnover intention. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(7), 656-664. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i7.10516>
- Terzi, A. R. (2015). Organizational commitment and citizenship behaviors among teachers. *The Anthropologist*, 21(1-2), 350-360. <https://doi.org/10.1080/09720073.2015.11891824>

- Vanhala, M., Heilmann, P., & Salminen, H. (2016). Organizational trust dimensions as antecedents of organizational commitment. *Knowledge and Process Management*, 23(1), 46-61. <https://doi.org/10.1002/kpm.1497>
- Verčič, A. T. (2021). The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public relations review*, 47(1), 102009. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102009>
- Wang, C., Xu, J., Zhang, T. C., & Li, Q. M. (2020). Effects of professional identity on turnover intention in China's hotel employees: The mediating role of employee engagement and job satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 10-22. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.07.002>
- Yadav, L. K., Kumar, A., & Mishra, S. (2020). Can organizations leverage employer branding to gain employee engagement and reduce turnover intention? An empirical study with organizational trust as a mediator. *Vision*, 24(4), 496-505. <https://doi.org/10.1177/0972262920943774>
- Yasin, R., Jan, G., Huseynova, A., & Atif, M. (2023). Inclusive leadership and turnover intention: the role of follower–leader goal congruence and organizational commitment. *Management Decision*, 61(3), 589-609. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2021-0925>
- Kumar, L., Sinha, P., Taylor, S., & Alqurashi, A. F. (2020). Review of the use of remote sensing for biomass estimation to support renewable energy technologies. *Environmental Research Communications*, 2(7), Article 072001. <https://doi.org/10.1088/2515-7620/aba2e7>