

## Research Paper

# The Effect of Employer Brand Attractiveness on Employees' Intention to Recommend the Employer: An Examination of the Mediating Role of Job Satisfaction and Willingness to Stay with the Employer

Hossein Balouchi<sup>\*1</sup> , Mohammad ali Siah sarani kojuri<sup>2</sup> 

<sup>1</sup> Department of Management, Faculty of Humanities and Social Sciences, Golestan University, Gorgan, Iran.

<sup>2</sup> Department of Management, Faculty of Humanities and Social Sciences, Golestan University, Gorgan, Iran.



10.22080/shrm.2023.24519.1403

**Received:**

November 12, 2022

**Accepted:**

December 27, 2022

**Available online:**

April 13, 2023

**Keywords:**

Employer brand attractiveness,  
Intention to recommend,  
Intention to stay, Job satisfaction

## Abstract

The purpose of this research was to investigate the effect of employer brand attractiveness on employees' intention to recommend the employer through the mediation of job satisfaction and willingness to stay with the employer. Based on the purpose, the present study is an applied research. To collect data, library studies were done along with a field study on hotel employees in Mashhad City. Using the conservative rule of sampling method in structural equation modeling, the minimum sample size was equal to 220 and the limit was between 110 and 330. Therefore, 330 questionnaires were distributed among the statistical population, of which 285 questionnaires were completely filled and delivered for analysis. The questionnaires included 22 questions designed on a 5-point Likert scale. The validity of the questionnaire was evaluated using convergent validity (average variance extracted) and divergent validity (Fornell's and Locker's criterion techniques, cross-sectional load test and heterotrait - monotrait ratio). Its reliability was also confirmed by Cronbach's alpha, homogenous reliability, and composite reliability, so that the reliability of the variables and the reliability of the variables of the questionnaire were obtained to be higher than (0.7). Finally, the data obtained from the questionnaire were analyzed using statistical tests. Hypotheses were tested by structural equation modeling (path analysis) in SmartPLS3 Software. The results showed that the attractiveness of the employer affects the employees' intention to recommend him. The employees' job satisfaction and willingness to stay in the organization were effective as well. Also, the mediating role of job satisfaction and willingness to stay with the employer in the relationship between the employer brand attractiveness and the employees' intention to recommend the employer was confirmed.

## Extended abstract

### 1. Introduction

The purpose of employer branding is to attract new employees and retain them (Styvén et al., 2022; Charbonnier- Voirin et al., 2017). We focus on employee's intention to stay as the dependent variable. Employer branding practices have a positive effect on aspects such as organizational commitment (Botella-

Carrubi et al., 2021), job satisfaction, and organizational citizenship behaviors. This is based on social exchange theory and the idea that when an employee feels cared for by the employer, they are willing to reciprocate this behavior (Kaur, Malhotra & Sharma, 2020). In addition, it has been found that the degree of employees' recruitment by the employer's organization has a positive relationship with their intention to recommend the employer (Styvén et al.,

**\*Corresponding Author:** Hossein Balouchi

**Address:** Department of Management, Faculty of Humanities and Social Sciences, Golestan University, Gorgan, Iran.

**Email:** [h.balouchi@Gu.ac.ir](mailto:h.balouchi@Gu.ac.ir)

2022). In a recent study, Debiran et al. (2019) analyzed IT company reviews on the Glass Door website and concluded that attentional value, along with social value, are the most important employer brand attractiveness factors associated with employer’s positive comments. We hypothesize that similar

relationships hold for the employer brand attractiveness and retention and recommendation, and speculate that current employees’ psychological, functional, and economic benefits from their employment may translate into a greater likelihood of the employees’ recommendation.

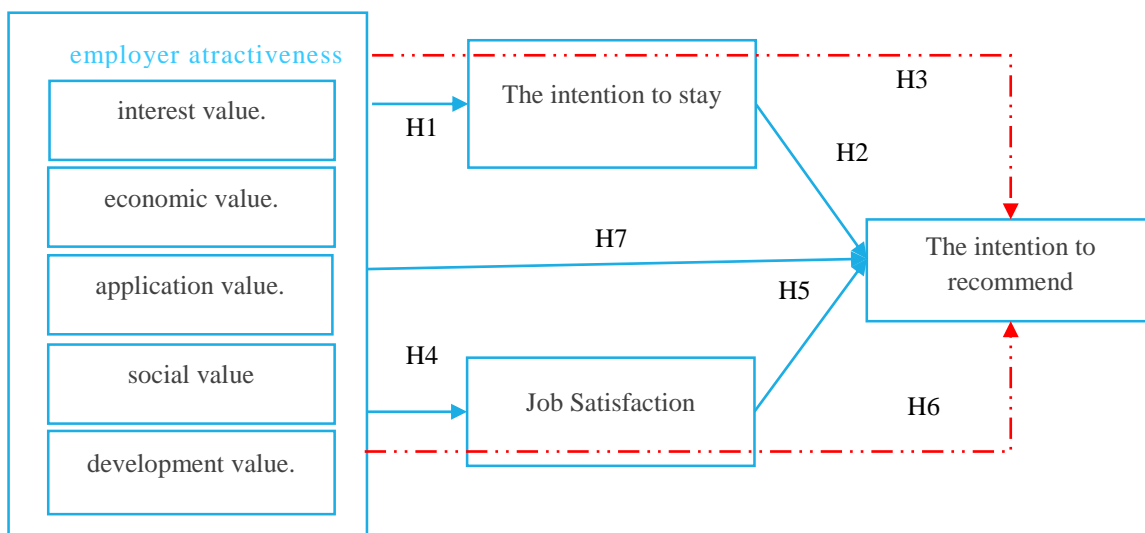


Figure 1. Conceptual model of research; Source: Researchers

Therefore, it can be stated that there is a lack of research on the employer attraction and the employees’ recommendation of the employer (positive word-of-mouth advertising for the employer), as well as their intention to stay with the employer as a mediator of the employee’s participation and job satisfaction. Hence, to fill the research gap, the purpose of this study to contribute to the existing literature on employer branding by evaluating how current employees perceive their employers, especially in relation to other dimensions of employer attractiveness. In this research, we seek to answer the question of whether employer brand attractiveness affects word-of-mouth advertising for the employer through the mediation of components such as job satisfaction and the intention to stay with the employer?

**2. Research Methods**

The current research is applied in terms of purpose, descriptive (non-experimental) in nature, and is considered a branch of field studies. The relationship between research variables is correlational and the research method is survey. The statistical population of the current research includes the employees of hotels in the holy city of Mashhad in the summer of 1401. 330 questionnaires were distributed among the statistical population, of which 285 questionnaires were completely filled and handed over to the researchers for statistical analysis. Table 1 shows the structure of the questionnaires. To determine the reliability of the questionnaire, three criteria of Cronbach's alpha coefficient, composite reliability coefficient, and homogenous reliability were used. Moreover, for convergent validity, the average variance was extracted.

Table 1. Questionnaire structure (variables, questions) and source

Variable	Number of questions	The source of the questionnaire

employer attractiveness	12	(2005) Berthon et al
The intention to recommend	3	Styvén et al (2022); Jeong et al (2016); Highhouse et al (2003).
The intention to stay	2	Styvén et al (2022); Milliman et al (2018)
Job Satisfaction	5	Seyed Javadin et al. (2015)

**Table 2. Internal consistency indices of measurement models**

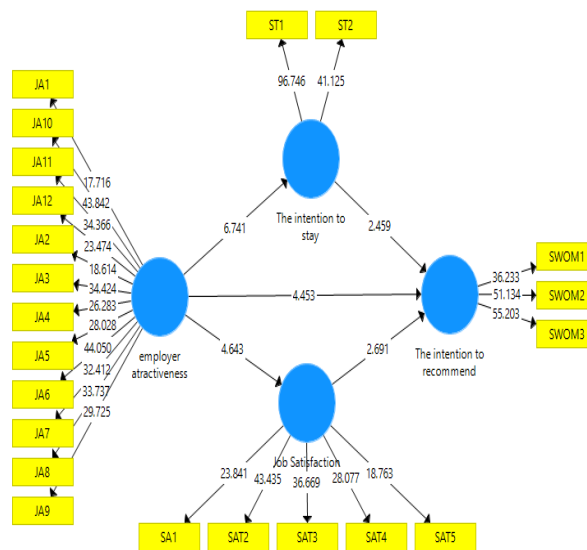
	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	AVE
The intention to recommend	0.86	0.86	0.91	0.78
employer attractiveness	0.95	0.95	0.95	0.63
Job Satisfaction	0.87	0.87	0.90	0.65
The intention to stay	0.82	0.89	0.92	0.84

### 3. Results

This value shows that the model generally confirms and supports the data of the assumed model.

**Table 3. General fit indices of the model**

	Estimated Mode	Saturated Model
SRMR	0.06	0.06
d_ ULS	0.93	0.87
d_ G	0.62	0.62
K-Square	955.47	955.98
NFI	0.79	0.79



**Figure 2. Tested research model (T-statistics)**

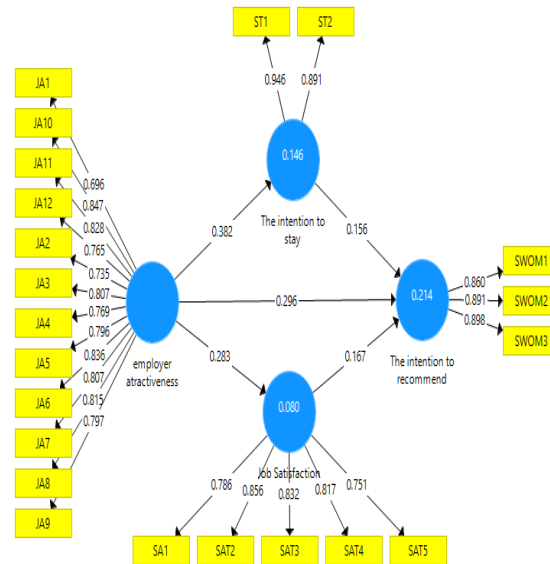


Figure 3. Tested research model (standard coefficients)

#### 4. Conclusion

The first assumption of the research was to investigate the effect of the attractiveness of the employer on the desire to stay with the employer. The results indicate the confirmation of this hypothesis. The second hypothesis investigated the effect of the intention to stay with the employer on the intention to recommend him. The path coefficient value of this assumption was equal to 0.16, indicating the confirmation of this hypothesis. Also, the third assumption examined the mediation of the intention to stay in the relationship between the attractiveness of the employer and the intention to recommend the employer, which was confirmed. The fourth assumption confirmed examined the attractiveness of the employer on job satisfaction. The fifth hypothesis assumed that job satisfaction affects employer recommendation, and it was confirmed as well. The sixth hypothesis also investigated the mediation of job satisfaction in the relationship between the attractiveness of the employer and the recommendation of the employer. The seventh assumption was that the attractiveness of the employer influences the recommendation of the employer. This hypothesis was confirmed as well and it can be said that the employer's attractiveness has an effect on the positive word of mouth advertising. The

word of mouth of the employees is effective for the employer and it can be said that if the attractiveness of the employer is improved in terms of social, economic, developmental, functional, and innovative dimensions, it will cause the employees to show themselves with this employer in the society and use this employer and its brand to introduce themselves. Moreover, it will cause them to start advertising positively about the employer. Given the role of the employer attractiveness in job satisfaction and the employees' retention, it should be noted that the issue of employer attractiveness should be taken into consideration in the discussion of hotel management. This means that attention should be paid to the different dimensions of employer attractiveness.

#### Funding:

There is no funding support.

#### Authors' contribution:

All authors are equally involved in the preparation and writing of the article.


#### Conflict of interest:

Authors declared no conflict of interest.

#### Acknowledgments:

علمی

# بررسی تأثیر جذابیت برند کارفرما بر قصد توصیه کارفرما با میانجی‌گری رضایت شغلی و تمایل به ماندن با کارفرما

حسین بلوچی<sup>\*۱</sup>، محمد علی سیاه‌سرانی کجوری<sup>۲</sup> 

<sup>۱</sup>. گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی دانشگاه گلستان، گرگان، ایران.  
<sup>۲</sup>. گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه گلستان، گرگان، ایران.

 10.22080/shrm.2023.24519.1403

## چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی تأثیر جذابیت برند کارفرما بر قصد توصیه کارفرما با میانجی‌گری رضایت شغلی و تمایل به ماندن با کارفرما بود. پژوهش، بر اساس هدف کاربردی محسوب می‌شود. به منظور جمع‌آوری اطلاعات از مطالعات کتابخانه‌ای و همچنین از یک مطالعه میدانی در میان کارکنان هتل‌های شهر مشهد استفاده شده است. با استفاده از قاعده محافظه‌کارانه روش نمونه‌گیری در مدلسازی معادلات ساختاری حداقل حجم نمونه برابر با ۲۲۰ بود و حد مجاز بین ۱۱۰ تا ۳۳۰ داده بود؛ لذا ۳۳۰ پرسشنامه در بین جامعه آماری توزیع شد، از این تعداد ۲۸۵ پرسشنامه که کامل پر شده و تحویل به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات برای تجزیه و تحلیل از پرسشنامه استفاده گردیده است. پرسشنامه این پژوهش شامل ۲۲ سؤال بود و در یک طیف ۵ درجه‌ای لیکرت طراحی شد. روایی پرسشنامه با روایی همگرا (میانگین واریانس استخراج شده) و روایی واگرا (تکنیک‌های معیار فورنل و لاکر، آزمون بار عرضی و نسبت هنتروترت -- مونوتریت) مورد ارزیابی قرار گرفت. پایایی آن نیز با آلفای کرونباخ، پایایی همگون و پایایی مرکب مورد تأیید قرار گرفت. به صورتی که پایایی متغیرها و پایایی متغیرهای پرسشنامه بالاتر از (۰/۷) ارزیابی شد. در انتها داده‌های حاصل از پرسشنامه با استفاده از آزمون‌های آماری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. آزمون فرضیات با مدل معادلات ساختاری (تحلیل مسیر) در نرم‌افزار اسمارت پی ال اس ۳ انجام شد. نتایج نشان داد که جذابیت برند کارفرما بر قصد توصیه کارفرما؛ رضایت شغلی و تمایل به ماندن کارکنان در سازمان اثرگذار است. همچنین نقش میانجی رضایت شغلی و تمایل به ماندن با کارفرما در رابطه بین جذابیت برند کارفرما و قصد توصیه کارفرما مورد تأیید قرار گرفت.

تاریخ دریافت:

۲۱ آبان ۱۴۰۱

تاریخ پذیرش:

۶ دی ۱۴۰۱

تاریخ انتشار:

۲۴ فروردین ۱۴۰۲

کلیدواژه‌ها:

جذابیت برند کارفرما، قصد توصیه کارفرما، رضایت شغلی، ماندن با کارفرما

انسانی تبدیل شده است. برخلاف برندسازی کارکنان که هدف آن اطمینان از تحقق بخشیدن به وعده‌های برند شرکت توسط کارکنان است، برندسازی کارفرما شامل فرایندهای مدیریتی برای ایجاد، پیاده‌سازی و ارتباط تصویر و هویت کارفرمای جذاب است (Shirkhodaie et al., 2019). برندسازی کارفرما به یکی از حوزه‌های توسعه کلیدی برای شرکت‌ها تبدیل شده است، زیرا هدف آن جذب کارکنان بالقوه و درگیر

## ۱ مقدمه

در بازار کار رقابتی امروز، کمبودهای زیادی در زمینه کارکنان واجد شرایط وجود دارد و انتظار می‌رود که این کمبودها ادامه داشته باشند. در نتیجه استراتژی‌های استخدامی سازمان‌ها به شدت در حال رقابتی شدن است و از این رو، برندسازی کارفرما به ابزار بسیار مهمی برای مدیریت منابع

\* نویسنده مسئول: حسین بلوچی

آدرس: گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی دانشگاه گلستان، گرگان، ایران.

ایمیل: [h.balouchi@Gu.ac.ir](mailto:h.balouchi@Gu.ac.ir)

شهر مشهد واقع شده است و وجود جو رقابتی هتل‌ها در سطح مشهد بر اهمیت و پیچیدگی مدیریت این مراکز می‌افزاید. از این رو توجه به عوامل مرتبط با برند و تقویت آن بیش از پیش ضروری به نظر می‌رسد (Daneshmand et al., 2021). از دیگر سو در صنعت هتلداری در کشور ایران و شهر مشهد، با توجه به این موضوع که خدمات اکثر هتل‌ها شبیه هم است (Ebrahimi et al., 2019) و با وجود اینکه سال‌ها است در خصوص مسئله توسعه و تقویت هتل‌ها در صنعت گردشگری با هدف ایجاد برندهایی قوی در این عرصه بحث شده است، بررسی این امر مهم همچنان ضروری به نظر می‌رسد؛ چرا که افزایش رقابت هتلداران را مجبور کرده است که راه‌های جدیدی را برای تفکیک برند خود از برندهای رقیب بیابند (Daneshmand et al., 2021). با توجه به این موضوع که مهم‌ترین و حیاتی‌ترین دارایی هر هتل، کارکنان آن هستند؛ از این رو مهم‌ترین ابزار برای ایجاد تحول در هر هتل کارکنان آن است (KiaKojuri & Mirtaghian Rudhari, 2018) همان‌طور که وانگ، تسای و تسای<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) اشاره می‌کنند، با توجه به شدت بالای رقابت در صنایع گردشگری و مهمان‌نوازی نیاز به نیروی کار خلاق‌تر برای ارائه خدمات است. در عین حال، کارفرمایان در مهمان‌نوازی به ندرت به عنوان پیشرو در حوزه برندسازی کارفرما دیده می‌شوند (Styvén et al., 2022). علاوه بر این، کارفرمایان در این بخش‌ها به دلیل عواملی مانند نیروی کار جوان موقتی، سطوح پایین دستمزد، ساعات کاری غیرجذاب و تصویر منفی صنعت، در جذب و نگهداری کارکنان با مشکلاتی مواجه هستند (Lin et al., 2018). همچنین، هتل‌ها به عنوان کم نوآورترین بخش‌های کسب‌وکار در نظر گرفته می‌شوند (Tajeddini et al., 2017)؛ بنابراین، برندسازی کارفرما برای شرکت‌های صنعت گردشگری و مهمان‌نوازی یک موضوع حیاتی است. با این حال، در حالی که چندین مطالعه بر برندسازی کارفرما به عنوان ابزاری برای جذب کارمندان جدید متمرکز شده‌اند (Hon & Lui, 2016). بیشتر ادبیات فعلی به جای مطالعه عواملی که به حفظ کارکنان در گردشگری و مهمان‌نوازی کمک می‌کنند، بر درک جابجایی کارکنان متمرکز شده‌اند (Yam et al., 2018).

از این رو می‌توان این‌گونه بیان نمود که نبود پژوهش‌ها در زمینه جذابیت برند کارفرما و نقش آن بر رضایت شغلی و قصد ماندن با کارفرما در کشور و همچنین توجه به این امر که این کارکنان هتل‌ها هستند که موجبات موفقیت آن را و ارائه خدمات بهینه را فراهم می‌کنند و این موضوع در هتل‌های شهر مشهد نیز صادق است. بایستی به موضوع جذب کارکنان به هتل‌ها؛ حفظ و ماندگاری آنان در هتل‌ها و توصیه‌های آنان برای کارفرمایان خود توجه شود.

لذا برای پرکردن شکاف تحقیقاتی فوق، هدف این مطالعه کمک به ادبیات موجود در مورد برندسازی کارفرما با ارزیابی نحوه درک کارکنان فعلی از کارفرمایان خود به‌ویژه در رابطه با سایر ابعاد جذابیت برند کارفرما است و در این پژوهش به

کردن و حفظ کارکنان فعلی است (Styvén et al., 2022; Benraiss-Noailles & Viot, 2021; Gilani & Cunningham, 2017). برندهای کارفرمای موفق نمتها به راحتی کارمندان جدید را جذب می‌کنند، بلکه هزینه جذب آن‌ها را به حداقل می‌رسانند و احتمال ماندگاری و حفظ کارمندان را افزایش می‌دهند. در نتیجه، شرکت‌هایی که علاقه‌مند به استخدام و نگهداری کارکنان با کیفیت بالا هستند، باید اشکال مختلفی از ارزش را برای کارکنان خود ایجاد کنند. این فقط به ارزش اقتصادی محدود نمی‌شود. این انواع مختلف ارزش به‌طور گسترده در جریان تحقیقات بازاریابی مرتبط با جذابیت برند کارفرما مورد مطالعه قرار گرفته است (Styvén et al., 2022; Ahmad et al., 2020; Sivertzen et al., 2013; Berthon et al., 2005; Ewing et al., 2002; Ambler & Barrow, 1996). هدف از برندسازی کارفرما نمتها جذب کارکنان جدید، بلکه حفظ آن‌ها است (Styvén et al., 2022; Charbonnier-Voirin et al., 2017). این پژوهش بر قصد کارمندان برای ماندن به عنوان متغیر وابسته تمرکز دارد. از دیگر سو نشان داده شده است که شیوه‌های برندسازی کارفرما بر جنبه‌هایی مانند تعهد سازمانی (Botella-Carrubi et al., 2021)، رضایت شغلی و رفتارهای شهروندی سازمانی تأثیر مثبت دارد. این موضوع بر اساس نظریه تبادل اجتماعی و این ایده است که وقتی یک کارمند احساس می‌کند که کارفرما از او مراقبت می‌کند، مایل است این رفتار را متقابلاً برای کارفرما انجام دهد (Kaur et al., 2020). همچنین برندسازی کارفرما نیز در ایجاد سفیران یا حامیان برند مهم شناخته شده است (Backhaus, 2018; Näppä et al., 2014). که موجب می‌شود تا افراد، برای کارفرمای خود در بین افراد خارج از سازمان تبلیغ کنند (Backhaus, 2018). علاوه بر این، مشخص شده است که میزان جذب کارمند توسط سازمان کارفرما با قصد توصیه به کارفرما ارتباط مثبت دارد (Styvén et al., 2022). مطالعات موجود در جریان تحقیقات جذابیت برند کارفرما عمدتاً بر موضوعات خاص مانند پرسنل با تحصیلات عالی و دانشجویان دانشگاه متمرکز شده است (به عنوان مثال، Reis, Braga & Trullen, 2017; Sivertzen et al., 2013; Berthon et al., 2005). در یک مطالعه اخیر، دبیران و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) بررسی‌های شرکت‌های فناوری اطلاعات در وبسایت گلس دور<sup>۲</sup> را تجزیه و تحلیل کردند و به این نتیجه رسیدند که ارزش توجه، همراه با ارزش اجتماعی، مهم‌ترین عوامل جذابیت برند کارفرما هستند که با نظرات مثبت کارفرمایان مرتبط است.

شهر مشهد دومین شهر بزرگ ایران از نظر جمعیت است که به دلیل موقعیت ویژه‌ای که از نظر سیاحتی و زیارتی دارد، سالانه میزبان میلیون‌ها نفر از کشورهای است به قصد زیارت حرم مطهر رضوی عازم این شهر می‌شوند. از آنجایی که یکی از اصلی‌ترین کسب‌وکارهای خدماتی در شهر مشهد هتلداری است و طبق آمار سازمان میراث فرهنگی و گردشگری خراسان رضوی، بیش از ۶۰ درصد از هتل‌های کشور در

<sup>3</sup> Wang, Tsai & Tsai

<sup>1</sup> Dabirian, Paschen & Kietzmann

<sup>2</sup> Glassdoor

می‌شود و ارزش اجتماعی و ارزش علاقه، مزایای روانی را تشکیل می‌دهند (Kashive et al., 2020). به‌طور خاص، بعد ارزش اقتصادی شامل مؤلفه‌هایی مانند حقوق و سایر جنبه‌های جبران خسارت و همچنین امنیت شغلی است. ارزش توسعه شامل شناخت، عزت‌نفس، اعتمادبه‌نفس، تجربه ارتقای شغل و سکوی پرشی برای اشتغال آینده است. ارزش کاربردی به جنبه‌های مختلفی از جمله پذیرش و تعلق، فرصتی برای کارمند برای به‌کارگیری آنچه آموخته است در شغل و فرصتی برای آموزش به دیگران مربوط می‌شود. ارزش اجتماعی مستلزم یک محیط کار اجتماعی خوب و روابط با همکاران و مدیران است. ارزش توجه شامل محیط کاری هیجان‌انگیز، شیوه‌های کاری جدید، محصولات/خدمات نوآورانه و با کیفیت بالا و میزان استفاده شرکت از خلاقیت کارکنان است (Styvén et al., 2022).

## ۲،۲ توصیه کارفرما

به‌طور خاص، تبلیغات دهان‌بدهان کارکنان<sup>۵</sup> به‌عنوان «فرایندی است که کارکنان سابق، اطلاعات و نظرات خود را در مورد سازمان ارائه می‌دهند» تعریف شده است (Thelen, 2020; Keeling et al., 2013). تبلیغات دهان‌بدهان کارکنان می‌تواند شکل منفی، خنثی یا مثبت داشته باشد (Anderson, 1998). تبلیغات دهان‌بدهان منفی اغلب پس از یک تجربه منفی اتفاق می‌افتد (Zeithaml et al., 1996) و شامل رفتارهایی مانند شکایت، تحقیر یک محصول یا خدمات، و به اشتراک گذاشتن تجربیات ناخوشایند است (Anderson, 1998). از سوی دیگر، تبلیغات شفاهی مثبت زمانی اتفاق می‌افتد که مصرف‌کنندگان یا کارمندان در رفتارهایی مانند توصیف تجربیات خوشایند، منحصر به فرد یا پر جنب‌وجوش شرکت کنند (Swan & Oliver, 1989; Anderson, 1998). یکی از تفاوت‌های اصلی بین تبلیغات دهان‌بدهان مثبت کارکنان و حمایت از کارکنان این است که دومی شامل رفتارهایی مانند دفاع از سازمان در برابر منتقدان نیز می‌شود (Thelen, 2020; Walden & Kingsley Westerman, 2014; Men, 2014).

تبلیغات دهان‌بدهان مثبت<sup>۶</sup> (توصیه کارفرما توسط) کارکنان به‌عنوان یک منبع مهم برای سازمان‌ها در نظر گرفته شده است. هرگونه ارتباط دهان‌بدهان منفی می‌تواند برای برند سازمانی مضر باشد (Mittal et al., 2022; Miles & Mangold, 2014). هنگامی که کارکنان نظر مساعدی در مورد سازمان خود دارند، آن‌ها احساس انگیزه می‌کنند و در ارتباطات خارجی تبلیغات دهان‌بدهان مثبت شرکت می‌کنند (Mittal et al., 2022; Löhndorf & Diamantopoulos, 2014). محققان نقش تبلیغات دهان‌بدهان مثبت کارکنان را در تقویت برندهای کارفرما نظیر برجسته کردن اهمیت استراتژی دهان‌بدهان کارکنان<sup>۷</sup> (SWOM) در شرکت‌ها بررسی کرده‌اند، کلینگ و

دنبال پاسخ به این سؤال هستیم که آیا جذابیت برند کارفرما بر تبلیغات دهان‌بدهان برای کارفرما با میانجیگری مؤلفه‌هایی نظیر رضایت شغلی و قصد ماندن با کارفرما تأثیرگذار است؟

## ۲ مبانی نظری و پیشینه

### ۲،۱ جذابیت برند کارفرما

نام تجاری که به‌طور سنتی بر محصولات متمرکز بوده است، اکنون توسط کارفرمایان برای منابع انسانی اعمال می‌شود (Ognjanović, 2020; Tanwar & Prasad, 2016). برندسازی کارفرما از اصول برندسازی منابع انسانی و راه‌هایی که سازمان باید به کارکنان فعلی و بالقوه نشان دهد استفاده می‌کند (Rai, 2020). مفهوم نام تجاری کارفرما از «نظریه برندسازی شرکتی، عمدتاً در نتیجه به‌کارگیری ایده‌ها در مورد تأثیرگذاری کارکنان بر مشتریان و توجه به مدیریت منابع انسانی<sup>۱</sup> و تأثیر آن بر کارکنان ناشی شده است» (Ognjanović, 2020; Davies et al., 2018). برندسازی کارفرما به‌عنوان مجموعه‌ای از مزایای اقتصادی، عملکردی و روانی تعریف می‌شود که سازمان‌ها به کارکنان خود ارائه می‌دهند. این مفهوم یک مدل مدیریتی منسجم با هدف تمرکز بر اهداف، افزایش بهره‌وری، بهبود فرایند استخدام و افزایش وفاداری کارکنان و کاهش نرخ جابه‌جایی و ترک شغل است (Alves et al., 2020). فرایند برندسازی کارفرما بر دو گروه هدف متمرکز است: گروه خودی (کارکنان) و گروه افراد خارجی (کارکنان بالقوه) (Saini & Jawahar, 2019). **تور و پراساد<sup>۲</sup> (۲۰۱۶)** بر این باورند که برندسازی کارفرما تنها در صورتی می‌تواند نتایج مورد انتظار را به همراه داشته باشد که کارفرما توسط کارمندان فعلی (خودی‌ها) جذاب دیده شود؛ بنابراین ارتقای برند کارفرما را می‌توان با کمک کارکنان ارزشمند و کارآمد انجام داد. هدف اولیه شرکت حفظ کارکنان کارآمد و افزایش بهره‌وری آن‌ها است که اغلب با توسعه ابعاد خاصی از برند کارفرمایی که کارمندان بالقوه ترجیح می‌دهند، محقق می‌شود. علاوه بر این، هدف از توسعه برند کارفرما، جذب افراد جدید و مستعد حاضر در بازار کار (غیرخودی) و در نتیجه تقویت سرمایه انسانی است. ابعاد برند کارفرما توسط کارکنان شرکت که آغازگر فرایند برندسازی کارفرما هستند، تقویت می‌شود. با توجه به اهمیت کارکنان در فرایند برندسازی کارفرما، تحلیل برند کارفرما از دیدگاه کارکنان فعلی بوده است.

**برتون و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۵)** جذابیت برند کارفرما را به‌عنوان "مزایای پیش‌بینی‌شده‌ای که یک کارمند بالقوه در کار برای یک سازمان خاص مشاهده می‌کند" تعریف می‌کند (ص. ۱۵۶). این محققان مقیاس جذابیت برند کارفرما را متشکل از پنج بعد می‌دانند. تعریف **آملر و بارو<sup>۴</sup> (۱۹۹۶)** از نام تجاری کارفرما، ارزش اقتصادی منافع اقتصادی را پوشش می‌دهد. ارزش توسعه و ارزش کاربرد به مزایای عملکردی مربوط

<sup>5</sup> SWOM

<sup>6</sup> positive word-of-mouth

<sup>7</sup> staff word-of-mouth (SWOM) strategy

<sup>1</sup> HRM

<sup>2</sup> Tanwar & Prasad

<sup>3</sup> Berthon, Ewing & Hah

<sup>4</sup> Ambler & Barrow

برندسازی کارفرما نه تنها جذب کارکنان جدید، بلکه حفظ آن‌ها باشد (Charbonnier-Voirin et al., 2017)، در همین راستا نتایج بنبرایس- نوالیس و ویلت<sup>۸</sup> (۲۰۲۱) نشان داد که ارزش ویژه برند کارفرما بر رفاه مثبت کارکنان اثرگذار است که به‌نوبه خود بر وفاداری تأثیر می‌گذارد. نتایج پژوهش احمد و همکاران<sup>۹</sup> (۲۰۲۰) در زمینه نقش جذابیت برند کارفرما و قصد ماندن با کارفرما نشان داد که ارزش بازار و ارزش اجتماعی را به‌عنوان عوامل تعیین‌کننده جذب کارکنان و توسعه شغلی و تصویر را به‌عنوان عوامل تعیین‌کننده حفظ کارکنان پیشنهاد می‌کند. یامین و همکاران<sup>۱۰</sup> (۲۰۲۰) در پژوهش خود نقش مهم جذابیت برند کارفرما در جذب و حفظ کارکنان در دانشگاه‌های هند را مورد تأیید قرار دادند. اصغری صارم و همکاران (۲۰۲۱) نشان دادند که جذابیت برند کارفرمایی به‌طور مستقیم بر تمایل به ماندگاری کارکنان تأثیرگذار است. ما بر قصد کارمندان برای ماندن به‌عنوان متغیر وابسته تمرکز می‌کنیم. از این‌رو:

فرض اول: جذابیت برند کارفرما بر قصد ماندن با کارفرما تأثیر مثبت و معناداری دارد.

برند کارفرما هم بر نگرش مثبت نیروی کار تأثیرگذار است و هم بر عملکرد سازمانی (مالی و غیرمالی) اثرگذار است (Mishra & Kumar, 2019). دستاوردهای بسیار مهم در برندسازی کارفرما شامل جذب بهترین نیروهای کاری، افزایش ماندگاری و کاهش ترک خدمت و کار هستند. در طولانی‌مدت برند کارفرما پیامدهای متنوعی شامل پیامدهای مالی و غیرمالی منجمله رضایت شغلی (در طیفی از پیامدهای ابزاری تا نمادین) و پیامدهای منابع انسانی (رشد تعداد متقاضیان بالقوه شغلی، کاهش هزینه آموزش کارکنان و افزایش تعداد توصیه برند کارفرما به دوستان) خواهد بود (Davies et al., 2018; Kashyap & Verma, 2018). ریس و همکاران<sup>۱۱</sup> (۲۰۲۱) نشان دادند که برندسازی کارفرما به‌وضوح به‌عنوان ابزاری در فرایند مدیریت استعداد در نظر گرفته می‌شود. موسلیدی و همکاران<sup>۱۲</sup> (۲۰۲۱) نشان دادند که تجاری کارفرما به‌طور مثبت با قصد ماندن ارتباط دارد. بر این اساس فرضیه دوم و سوم این‌گونه تعریف می‌شود:

فرض دوم: قصد ماندن با کارفرما بر قصد توصیه کارفرما تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرض سوم: جذابیت برند کارفرما از طریق قصد ماندن با کارفرما بر قصد توصیه کارفرما تأثیر مثبت و معناداری دارد.

#### ۲،۴ جذابیت برند کارفرما و رضایت شغلی

رضایت شغلی به‌نوعی سازگاری عاطفی با شغل و شرایط شغلی تعریف می‌شود. رضایت شغلی شامل رضایت از نفس کار، پرداخت، ارتقاء، همکاران و سرپرستی می‌شود. اقداماتی

همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) تبلیغات دهان‌بدهان مثبت را به‌عنوان فرایندی شناسایی کرد که از طریق آن کارکنان اطلاعات و نظرات خود را در مورد یک سازمان، چه در داخل و چه در خارج، به اشتراک می‌گذارند. مورهارت<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) تبلیغات دهان‌بدهان مثبت را به‌عنوان یک نوع رفتار تقویت‌کننده برند کارکنان در نظر گرفت و کالینز و استیونز<sup>۳</sup> (۲۰۰۲) تبلیغات دهان‌بدهان مثبت کارمند را به‌عنوان ابزار ارتباطی و ارتقای برند کارفرمایی قدرتمند توصیف کردند.

#### ۲،۳ جذابیت برند کارفرما و قصد ماندن با کارفرما

تحقیقات قبلی نشان داده است که مزایای روان‌شناختی به‌دست‌آمده توسط ارزش علاقه، از جمله خلاقیت و نوآوری در محل کار، می‌تواند به‌طور مثبت بر نگرش‌ها و نیت رفتاری کارکنان بالقوه یا فعلی تأثیر بگذارد. به‌طور خاص، سیورتزن و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) در مطالعه‌ای روی دانشجویان دانشگاه نروژی، دریافتند که بخش‌های نوآوری ساختار ارزش توجه (ارزش نوآوری) به‌طور قابل‌توجهی بر ادراک شهرت شرکت تأثیر می‌گذارد و به‌طور غیرمستقیم بر قصد درخواست شغل در شرکت مرکزی تأثیر می‌گذارد. ارزش کاربرد و جنبه‌های روان‌شناختی ارزش توسعه (ارزش روان‌شناختی) نیز پیش‌بینی‌کننده‌های مهمی در مطالعه آن‌ها بودند، درحالی‌که ارزش اجتماعی و ارزش اقتصادی وجود نداشت (Sivertzen et al., 2013). روی<sup>۵</sup> (۲۰۰۸) دانشجویان دانشگاه هند را مورد بررسی قرار داد و دریافت که ارزش علاقه به‌طور مثبت با جذابیت عمومی درک شده چهار شرکت از پنج شرکت مختلف IT مرتبط است. سایر عوامل جذابیت برند که تا حدودی با مقیاس اصلی متفاوت بودند، نیز پیش‌بینی‌کننده‌های مثبت و معنادار برای جذابیت حداقل برخی از کارفرمایان آزمایش شده بودند (Roy, 2008). ها و لوان<sup>۶</sup> (۲۰۱۸) دانشجویان داروسازی ویتنامی را مورد مطالعه قرار دادند و دریافتند که ارزش علاقه رابطه مثبتی با قصد آن‌ها برای درخواست شغل دارد. ارزش توسعه نیز معنی‌دار بود، درحالی‌که ارزش اجتماعی و اقتصادی تأثیر معنی‌داری بر متغیر وابسته نداشت (Ha & Luan, 2018). کاشیاپ و ورما<sup>۷</sup> (۲۰۱۸) در بخش فناوری اطلاعات هند؛ ارزش توجه را به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده قصد ماندن با کارفرما گردش مالی تأیید نکردند. در مطالعه آن‌ها، تنها ابعاد ارزش اجتماعی و توسعه بر قصد جابه‌جایی کارکنان تأثیرگذار بودند. باوجود این نتایج متفاوت، مهم است که این نکته مدنظر قرار بگیرد که ویژگی‌های جذابیت برند کارفرما ممکن است بسته به نوع صنعت و بخش متفاوت باشد (Lievens et al., 2005).

۱) از آنجایی‌که جابه‌جایی کارکنان پرهزینه است (Benraïss-Noailles & Viot, 2021) باید هدف از

7 Kashyap & Verma

8 Benraïss-Noailles & Viot

9 Ahmad, Khan & Haque

10 Yameen, Bharadwaj & Ahmad

11 Reis, Sousa & Dionísio

12 Müceldili, Tatar & Erdil

1 Keeling et al.

2 Morhart

3 Collins & Stevens

4 Sivertzen et al.

5 Roy

6 Ha & Luan



فرض ششم: جذابیت برند کارفرما از طریق رضایت شغلی بر قصد توصیه کارفرما تأثیر مثبت و معناداری دارد.

## ۲،۵ جذابیت برند کارفرما و قصد توصیه کارفرما

توصیه کارکنان مبنی بر اینکه يك سازمان مکان خوبی برای کار است، ارزش تشخیصی بالایی دارد، زیرا از تجربیات زندگی غنی کارکنان آگاه می‌شود. با توجه به مدل دسترسی - تشخیصی، چنین اطلاعاتی به‌عنوان معتبر، اطاعات معتبر تلقی می‌شوند و تا حد قابل‌توجهی بر تصمیمات جویندگان کار تأثیر می‌گذارند. توصیه کارکنان که ویژگی‌های بارز تجربه اشتغال را توصیف می‌کند اطلاعات ارزشمندی را در اختیار کارجو قرار می‌دهد. در نتیجه، جویندگان کار تا حد زیادی تحت تأثیر توصیه‌های کارکنان قرار می‌گیرند که سازمان مکان خوبی برای کار کردن است (Ahamad et al., 2022). نام تجاری کارفرما نیز در ایجاد سفیران یا حامیان برند مهم شناخته شده است (Backhaus, 2018; Näppä et al., 2014) که اغلب سبب می‌شود تا کارمند، سازمان خود را به‌صورت دهان‌بدهان معرفی می‌کند و به تبلیغ کارفرما در خارج از سازمان می‌پردازد (Backhaus, 2018; Keeling et al., 2013). علاوه بر این، تأیید شده است که میزان جذب کارمند توسط سازمان کارفرما با قصد توصیه به کارفرما ارتباط مثبت دارد (Highhouse et al., 2003). نتایج پژوهش اسنیل و امگوالی<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) ثابت کرد که شهرت مثبت درک شده برند، نیت تبلیغ مثبت دهان‌بدهان را تشویق می‌کند. کاربونیر - ویرین و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۷) نشان دادند که برند کارفرما رابطه بین تطابق ارزش‌ها و هویت‌سازمانی و تبلیغات شفاهی مثبت را به‌طور کامل واسطه می‌کند. اون و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۵) نشان دادند روابط معنی‌داری بین مدیریت برند کارفرما، اعتبار سازمانی و تبلیغات دهان‌بدهان کارکنان وجود دارد. نتایج این مطالعه همچنین نشان داد که سازمان‌ها می‌توانند با افزایش مدیریت برند کارفرما و تقویت اعتبار سازمانی درک شده کارکنان، تبلیغات دهان‌بدهان کارکنان را مدیریت کنند. بر این اساس فرض می‌شود که روابط مشابه در محیط گردشگری و مهمان‌نوازی (مخصوصاً صنعت هتل‌داری) صادق است و فرض می‌شود که جذابیت برند کارفرما به‌احتمال زیاد به توصیه کارفرما تبدیل خواهد شد. از این‌رو:

فرض هفتم: جذابیت برند کارفرما بر قصد توصیه کارفرما تأثیر مثبت و معناداری دارد.

که باعث کاهش عدم رضایت و ایجاد رضایت در کارکنان می‌شود منجر به بهداشت سازمانی و تلاش بیشتر افراد در انجام وظیفه‌شان می‌گردد. گینزبرگ و همکارانش رضایت شغلی را به دو نوع مختلف تقسیم‌بندی کرده‌اند: رضایت درونی: از دو منبع به دست می‌آید، اول احساس لذتی که بر اثر مشاهده پیشرفت و یا انجام برخی مسئولیت‌های اجتماعی و به ظهور رساندن توانایی‌ها و رغبت‌های فردی به انسان می‌دهد. رضایت بیرونی: که با شرایط اشتغال و محیط کار ارتباط دارد و هر لحظه در حال تغییر و تحول است. رضایت شغلی نتیجه تعامل بین رضایت درونی و بیرونی است (Seyed Javadin et al., 2015). تأیید شده است که شیوه‌های برندسازی کارفرما بر جنبه‌هایی مانند تعهد سازمانی (Botella-Carrubi et al., 2021)، رضایت شغلی و رفتارهای شهروندی سازمانی تأثیر مثبت می‌گذارد. این موضوع بر اساس نظریه تبادل اجتماعی و این ایده است که وقتی یک کارمند احساس می‌کند که کارفرما از او مراقبت می‌کند، مایل است این رفتار را متقابلاً انجام دهد (Kaur et al., 2020). نتایج پژوهش بهاردواج و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) نشان می‌دهد که نام تجاری کارفرما به‌طور مثبت با رضایت شغلی، هویت سازمانی و حفظ کارکنان مرتبط است. ورسچ<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) نشان داد که جذابیت برند کارفرما بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. اصغری صارم و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۱) نشان دادند که جذابیت برند کارفرمایی به میزان ۶۱ درصد بر دل‌بستگی شغلی اثرگذار است. رابطه مثبت معنادار میان برند کارفرما و ابعاد آن با رضایت شغلی کارکنان در پژوهش سفیدگر و افروز و وظیفه-دوست (۲۰۲۰) تأیید شد. از این‌رو:

فرض چهارم: جذابیت برند کارفرما بر رضایت شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

نتایج پژوهش بهاردواج و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۲) نشان می‌دهد که نام تجاری کارفرما از طریق رضایت شغلی و شناسایی سازمانی، از اثرات میانجی بر حفظ کارمندان برندسازی کارفرما پشتیبانی می‌کند. یافته‌های روگه و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۲۱) نشان می‌دهد که همذات‌پنداری با سازمان، جوسازمانی و رضایت شغلی از عوامل تعیین‌کننده قصد توصیه مثبت کارفرما هستند. اصغری صارم و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۱) نشان دادند که جذابیت برند کارفرمایی به میزان ۶۱ درصد بر دل‌بستگی شغلی اثرگذار است و دل‌بستگی شغلی به میزان ۱۹ درصد متغیر تمایل به ماندگاری کارکنان را تبیین می‌نماید.

فرض پنجم: رضایت شغلی بر قصد توصیه کارفرما تأثیر مثبت و معناداری دارد.

<sup>4</sup> Ruge, Le & Supphellen

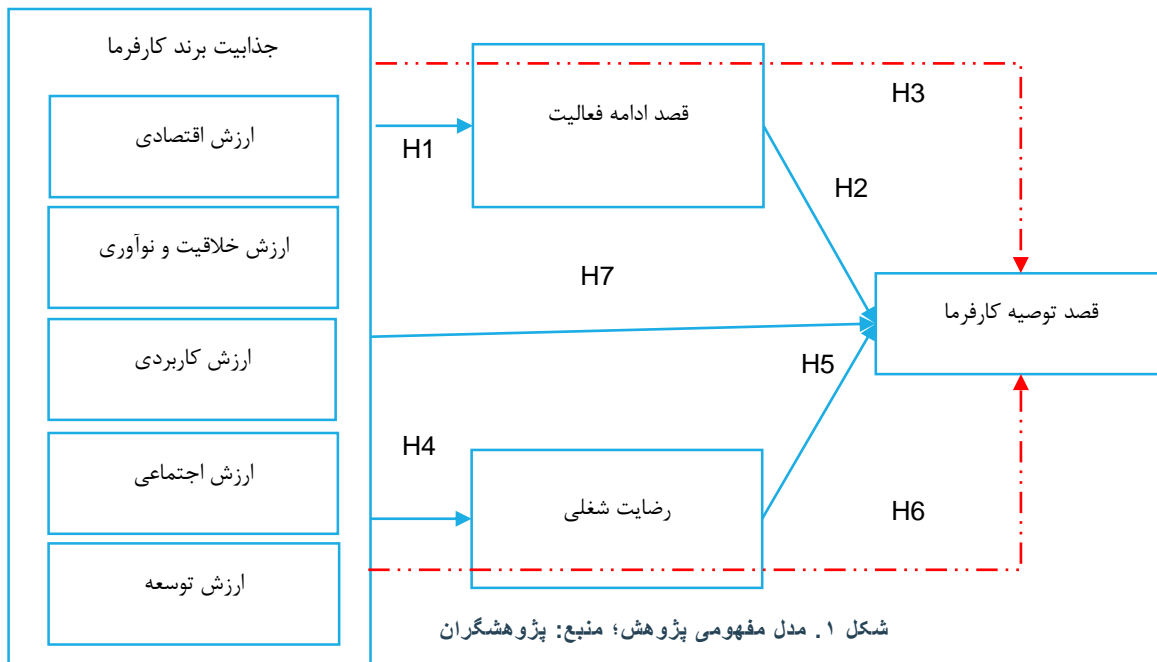
<sup>5</sup> Esenyel & Emeagwali

<sup>6</sup> Uen, Ahlstrom, Chen & Liu

<sup>1</sup> Bharadwaj, Khan & Yameen

<sup>2</sup> Verčič

<sup>3</sup> Bharadwaj, Khan & Yameen



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش؛ منبع: پژوهشگران

### ۳ روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف، کاربردی است، از نظر ماهیت از نوع توصیفی (غیرآزمایشی) و از شاخه مطالعات میدانی به شمار می‌رود. ارتباط بین متغیرهای پژوهش از نوع همبستگی است و روش انجام پژوهش به صورت پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش حاضر کارکنان هتل‌های شهر مقدس مشهد در تابستان ۱۴۰۱ بودند. در تحلیل رگرسیون چند متغیری نسبت تعداد نمونه (مشاهدات) به متغیرهای مستقل نباید از ۵ کمتر باشد. در غیر این صورت نتایج حاصل از معادله رگرسیون چندان تعمیم‌پذیر نخواهد بود. غیر این صورت نتایج حاصل از معادله رگرسیون چندان تعمیم‌پذیر نخواهد بود. نسبت محافظه‌کارانه‌تر ۱۰ مشاهده به ازای هر متغیر مستقل نیز پیشنهاد شده است. حتی در نظر گرفتن ۱۵ مشاهده به ازای هر متغیر پیش‌بین در تحلیل رگرسیون چندگانه با روش معمولی کمترین مجذورات استاندارد، یک قاعده سرانگشتی خوب به حساب می‌آید (Sideridis et al., 2014). پس به‌طور کلی در روش‌شناسی مدل‌پایه معادلات ساختاری تعیین حجم نمونه می‌تواند بین ۵ تا ۱۵ مشاهده به ازای هر متغیر اندازه‌گیری شده تعیین شود:  $5Q \leq n \leq 15Q$ ؛ که در آن Q تعداد متغیرهای مشاهده‌شده یا تعداد گویه‌ها (سؤالات) پرسشنامه و n حجم نمونه است. با توجه به این امر که تعداد متغیرهای مشاهده‌گر مدل بالا ۲۲ عدد است و با استفاده از قاعده

محافظه‌کارانه حداقل حجم نمونه برابر با ۲۲۰ است و حد مجاز بین ۱۱۰ تا ۳۳۰ داده است؛ لذا ۳۳۰ پرسشنامه در بین جامعه آماری توزیع شد، از این تعداد ۲۸۵ پرسشنامه که کامل پر شده و تحویل پژوهشگران داده شده بودند به‌منظور انجام تجزیه‌وتحلیل‌های آماری مورد استفاده قرار گرفت. ابزار اندازه‌گیری پرسشنامه متشکل از چند پرسشنامه استاندارد بود، جدول شماره یک ساختار پرسشنامه‌ها (متغیرها، ابعاد و تعداد سؤالات) را نشان می‌دهد. در این پژوهش، برای تعیین پایایی پرسشنامه از سه معیار؛ ضریب آلفای کرونباخ، ضریب پایایی مرکب و پایایی همگون و برای و روایی (همگرا) از میانگین واریانس استخراج شده استفاده شد. ضریب پایایی کرونباخ، پایایی همگون و پایایی مرکب سؤالات بین ۰/۷ و ۱ محاسبه می‌شود که هر چقدر به ۱ نزدیک‌تر باشد، مطلوب‌تر است (Henseler et al., 2015). مقادیر میانگین واریانس استخراج شده<sup>۱</sup> نیز باید بیشتر از مقدار ۰/۵ برای این شاخص توصیه شده است؛ این امر به معنای آن است که سازه موردنظر حدود ۵۰ درصد واریانس نشانگرهای خود را تبیین می‌کند. در صورتی‌که سه شرط  $CR > 0.5$ ؛  $AVE > 0.5$ ؛  $CR > 0.7$ ؛  $CR > 0.7$  برقرار باشد می‌توان گفت که روایی همگرا قویاً مورد تأیید است (Habibi & Adenpour, 2016). که در مؤلفه‌های پژوهش حاضر سه شرط مورد تأیید است و می‌توان گفت که مؤلفه‌ها دارای روایی همگرا هستند.

<sup>1</sup> Average Variance Extracted (AVE)

جدول ۱. ساختار پرسشنامه (متغیرها، سوالات) و منبع

منبع	سوالات	متغیر
Berthon et al (2005)	۱۲	جذابیت برند کارفرما (ارزش نوآوری و خلاقیت؛ کاربردی؛ اقتصادی؛ اجتماعی؛ توسعه)
Styvén et al (2022); Jeong et al (2016); Highhouse et al (2003)	۳	قصد توصیه کارفرما
Styvén et al (2022); Milliman et al (2018)	۲	ماندن با کارفرما
Seyed Javadin et al. (2015)	۵	رضایت شغلی

جدول ۲. شاخص‌های سازگاری درونی مدل‌های اندازه‌گیری

	آلفای کرونباخ <sup>۱</sup>	پایایی همگون <sup>۲</sup>	پایایی مرکب <sup>۳</sup>	AVE
توصیه کارفرما	0.86	0.86	0.91	0.78
جذابیت برند کارفرما	0.95	0.95	0.95	0.63
رضایت شغلی	0.87	0.87	0.90	0.65
ماندن با کارفرما	0.82	0.89	0.92	0.84

سازه‌های ترکیبی در مدل مورد مطالعه نیز منطبق بر خصوصیات PLS است. نرم‌افزار مورد استفاده Smart PLS2 است و سطح معناداری آماری ضرایب مدل‌های سنجش و ساختاری از طریق فرایند نمونه‌گیری مجدد خود راه‌انداز<sup>۷</sup> (تولید تصادفی ۵۰۰ نمونه‌گیری مجدد) تعیین شده است (Aghazadeh et al., 2020).

#### ۴.۱ آزمون نرمال بودن متغیرها

پیش از انجام آزمون باید پیش‌فرض‌های مختص آزمون رعایت گردد که این پیش‌فرض‌ها شامل (توزیع نرمال متغیر وابسته) است. به‌منظور آزمون نرمال بودن داده‌ها از آزمون شاپیرو و ویلک<sup>۸</sup> و آزمون کلموگروف - اسمیرینوف<sup>۹</sup> استفاده شد.

#### ۴ روش تحلیل داده‌ها

تکنیک‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری<sup>۴</sup> امروزه به‌عنوان بخش بزرگی از تجزیه‌وتحلیل آماری چندمتغیری کاربردی مورد توجه قرار گرفته‌اند. به‌طورکلی دو رویکرد برای برآورد پارامترهای یک SEM وجود دارد، رویکرد مبتنی بر کوواریانس<sup>۵</sup> و رویکرد مبتنی بر واریانس<sup>۶</sup>. CBSEM در طول چند دهه گذشته امتیازات فراوانی کسب کرده است و برای بسیاری از محققان علوم اجتماعی این رویکرد مترادف با اصطلاح SEM است. در این مطالعه برای اجتناب از محدودیت‌های رویکرد مبتنی بر کوواریانس در خصوص خواص توزیعی، سطح اندازه‌گیری، حجم نمونه. از رویکرد مبتنی بر مؤلفه (PLS) استفاده شده است. علاوه بر این وجود

جدول ۳. نرمال بودن متغیرها؛ منبع: یافته‌های پژوهش

وضعیت	کلموگروف-اسمیرینوف		شاپیرو ویلک		متغیر
	ضریب	آماره	ضریب	آماره	
غیر نرمال	۰,۰۰۰	۰,۱۳۷	۰,۰۰۰	۰,۹۲۴	توصیه کارفرما
غیر نرمال	۰,۰۰۲	۰,۰۷	۰,۰۵	۰,۹۹	جذابیت برند کارفرما
غیر نرمال	۰,۰۰۱	۰,۰۷۴	۰,۰۰۰	۰,۹۸۸	رضایت شغلی
غیر نرمال	۰,۰۰۰	۰,۱۲۷	۰,۰۰۰	۰,۹۵۵	ماندن با کارفرما

غیرنرمال می‌باشند و پیش‌فرض اول مورد تأیید نیست. از این‌رو برای ارزیابی فرضیات در پژوهش حاضر از روش

با توجه به خروجی دو آزمون و معنی‌داری بالای ۰/۰۵ در آزمون‌ها، می‌توان نتیجه گرفت که متغیرها دارای توزیع

<sup>1</sup> Cronbach's Alpha

<sup>2</sup> rho\_A

<sup>3</sup> Composite Reliability

<sup>4</sup> Structural Equation Modeling (SEM)

<sup>5</sup> Covariance-Based Structural Equation Modeling (CBSEM)

<sup>6</sup> Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)

<sup>7</sup> Bootstrap re-sampling procedure

<sup>8</sup> Shapiro-Wilk

<sup>9</sup> Kolmogorov-Smirnov

کارفرما با خودش (۰/۸۸) و با سایر متغیرها کمتر از این مقدار (۰/۸۸) است. بقیه متغیرها نیز به همین شکل است؛ لذا با توجه به نتایج آزمون فورنل لارکر، تمامی متغیرها شرط دارا بودن روایی افتراقی را دارند.

مدلسازی معادلات ساختاری مبتنی بر واریانس در نرم‌افزار اسمارت پی ال اس ۳ استفاده خواهد شد (balouchi & Mohammadi Hosseini, 2022).

## ۴،۲ بررسی مدل اندازه‌گیری

**معیار فورنل - لارکر:** از روش فورنل- لارکر برای بررسی روایی واگرا استفاده شده است. معیار فورنل-لارکر<sup>۱</sup>، روایی افتراقی را در سطح سازه بررسی می‌کند؛ به این معنا که مقدار فورنل لارکر هر سازه با خودش بیش از مقدار آن با سایر متغیرها باشد؛ به‌عنوان مثال مقدار این آزمون برای توصیه

جدول ۴. روایی افتراقی یا واگرایی مدل

ماندن با کارفرما	رضایت شغلی	جذابیت برند کارفرما	توصیه کارفرما
			توصیه کارفرما
		0.79	0.88
	0.81	0.28	0.40
	0.22	0.38	0.28
0.92			0.30

لارکر و بارهای متقابل که عمدتاً قادر به تشخیص عدم اعتبار افتراقی نیستند، عملکرد بهتری دارد. اگر مقدار HTMT کمتر از ۰/۹۰ باشد، اعتبار افتراقی بین دو ساختار انعکاسی تأیید شده است (Eskandari et al., 2021).

**نسبت هتروتریت - مونوتریت:** معیار HTMT، نسبت میانگین هندسی همبستگی‌هایی شاخص‌ها در درون همان ساختار بر متوسط همبستگی‌های شاخص‌ها در درون همان ساختار است. معیار HTMT، به‌وضوح نسبت به رویکردهای کلاسیک برای ارزیابی اعتبار افتراقی، مانند معیار فورنل

جدول ۵. شاخص HTMT

ماندن	رضایت	جذابیت	توصیه
			توصیه کارفرما
		0.44	0.44
	0.30	0.33	0.30
	0.25	0.42	0.35

معرف برای سایر متغیرهای مکنون باشد. اگر معیار فورنل - لارکر روایی افتراقی را در سطح سازه ارزیابی می‌کند، آزمون بار عرضی ارزیابی روایی را در سطح معرف فراهم می‌کند. جدول زیر نشان‌دهنده بارهای عرضی متغیرهاست.

**آزمون بار عرضی:** آزمون بار عرضی یکی دیگر از معیارهای ارزیابی روایی افتراقی (واگرا) است که آزادی بیشتری دارد. در این آزمون انتظار می‌رود بار هر معرف برای هر متغیر مکنون خود بیش از بارهای عرضی یا بار آن

<sup>1</sup> Fornell & Larcker

جدول ۶. آزمون بار عرضی

	توصیه	جذابیت	رضایت	ماندن
JA1	0.34	0.70	0.24	0.39
JA10	0.36	0.85	0.20	0.28
JA11	0.30	0.83	0.23	0.30
JA12	0.28	0.76	0.26	0.34
JA2	0.30	0.74	0.23	0.35
JA3	0.28	0.81	0.24	0.30
JA4	0.29	0.77	0.15	0.27
JA5	0.35	0.80	0.21	0.24
JA6	0.35	0.84	0.23	0.28
JA7	0.35	0.81	0.24	0.32
JA8	0.28	0.82	0.22	0.26
JA9	0.34	0.80	0.21	0.25
SAT1	0.25	0.22	0.79	0.18
SAT2	0.22	0.27	0.86	0.23
SAT3	0.24	0.23	0.83	0.18
SAT4	0.23	0.25	0.82	0.15
SAT5	0.20	0.15	0.75	0.13
ST1	0.32	0.40	0.22	0.95
ST2	0.22	0.29	0.17	0.89
SWOM1	0.86	0.35	0.27	0.27
SWOM2	0.89	0.35	0.19	0.27
SWOM3	0.90	0.36	0.29	0.27

۱/۹۶ بیشتر باشد، حاکی از مناسب بودن سؤال مورد نظر از دیدگاه مصرف‌کننده است. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده تمام گویه‌ها به لحاظ آماره تی و بار عاملی (بیش ۰/۵) در سطح معناداری قرار دارند.

**مقادیر بار عاملی و عدد معناداری:** در جدول زیر بررسی وضعیت سؤال‌های پرسشنامه با توجه به آماره تی برآورده شده پرداخته شده است. اگر مقدار  $t$  به‌دست‌آمده با ۰/۹۵ اطمینان از

جدول ۷. وضعیت بار عاملی سوالات سازه‌های مدل

	بار عاملی	عدد معناداری	سطح معناداری
JA1	0.70	17.70	0.00
JA10	0.85	46.03	0.00
JA11	0.83	37.45	0.00
JA12	0.76	23.44	0.00
JA2	0.74	19.21	0.00
JA3	0.81	35.33	0.00
JA4	0.77	24.73	0.00
JA5	0.80	30.50	0.00
JA6	0.84	45.23	0.00
JA7	0.81	32.77	0.00
JA8	0.82	36.23	0.00
JA9	0.80	30.27	0.00
SA1	0.79	23.28	0.00
SAT2	0.86	38.62	0.00
SAT3	0.83	35.30	0.00
SAT4	0.82	28.39	0.00
SAT5	0.75	20.53	0.00
ST1	0.95	96.47	0.00
ST2	0.89	42.44	0.00
SWOM1	0.86	38.73	0.00
SWOM2	0.89	54.05	0.00
SWOM3	0.90	53.34	0.00

### ۴،۳ برآزش مدل ساختاری

مدل ساختاری برخلاف مدل‌های اندازه‌گیری به سوالات (متغیرهای مشهود) کاری ندارد و تنها متغیرهای پنهان، همراه با روابط آن‌ها را مورد بررسی قرار می‌دهد. در بررسی مدل ساختاری، معیار R2 و معیار Q2 مدل ساختاری بررسی می‌شود. ضریب تبیین: در تحلیل و ارزیابی کیفیت کلی برآزش

مدل، ضرایب تعیین (R Square) یکی از شاخص‌های اصلی در خصوص ارزیابی مدل معادلات ساختاری در رویکرد واریانس محور است (Leguina, 2017). حد متعارف در خصوص ارزیابی ضریب تعیین هر متغیر در بازه ۰/۲۵، ۰/۵ و ۰/۷۵ در نظر گرفته شده است.

جدول ۸. شاخص‌های ارزیابی کیفیت متغیرهای درون‌زای مدل

سازه	R2 ضریب تبیین	ضریب تبیین اصلاح‌شده	نتیجه (R2)
توصیه کارفرما	0.21	0.21	قوی
رضایت شغلی	0.08	0.08	متوسط
ماندن با کارفرما	0.15	0.14	متوسط

**معیار Q<sup>2</sup>:** این معیار که توسط استون و گیسر<sup>۱</sup> (۱۹۷۵) معرفی شد، قدرت پیش‌بینی مدل در سازه‌های درون‌زای را مشخص می‌کند. به اعتقاد آن‌ها مدل‌هایی که دارای برآزش ساختاری قابل‌قبول هستند، باید قابلیت پیش‌بینی متغیرهای درون‌زای مدل را داشته باشند. بدین معنی که اگر در یک مدل،

روابط بین سازه‌ها به‌درستی تعریف شده باشند، سازه‌ها تأثیر کافی بر یکدیگر گذاشته و از این راه فرضیه‌ها به‌درستی تأیید شوند. هنسلا و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) سه مقدار ۰،۰۲، ۰،۱۵ و ۰،۳۵ را به‌عنوان قدرت پیش‌بینی کم، متوسط و قوی تعیین نموده‌اند (Eskandari et al., 2021).

جدول ۹. مقدار Q2

<sup>2</sup> Henseler, Ringle & Sinkovics

<sup>1</sup> Stone & Gaiser

$Q^2 = 1 - SSE/SSO$	SSE	SSO	
0.15	734.44	867.00	توصیه کارفرما
	3,468.00	3,468.00	جذابیت برند کارفرما
0.05	1,375.75	1,445.00	رضایت شغلی

این شاخص کمتر ۰/۰۸ است (Henseler et al., 2015). با توجه به نتایج جدول در خصوص ارزیابی کلی مدل تجربی در این پژوهش می‌توان بیان کرد که مقدار شاخص ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد شده برابر با (۰/۰۸۵) است. این مقدار نشان می‌دهد مدل به صورت کلی نیز داده‌های مدل مفروض را مورد تأیید و حمایت قرار می‌دهد.

در نهایت پس از بررسی شاخص‌های متعدد در خصوص ارزیابی هر یک از بخش‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری جهت ارزیابی کلی مدل، معیارهایی را معرفی کردند. یکی از این معیارها، شاخص نیکویی برازش یا تناسب مدل در مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر رویکرد واریانس محور است که در اصطلاح به ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد شده (SRMR) مرسوم است. حد ملاک مطلوب در

جدول ۱۰. شاخص‌های برازش کلی مدل

شاخص SRMR	مدل اشباع ۱	مدل برآورد شده ۲
0.06	0.06	0.06
d_ ULS	0.87	0.93
d_ G	0.62	0.62
مربع کا	955.98	955.47
NFI	0.79	0.79

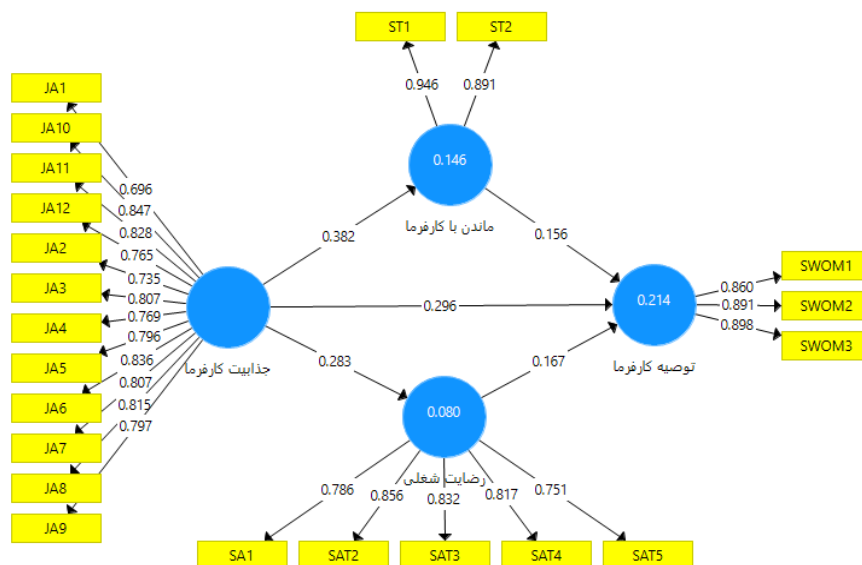
ضرایب بتا حاصل از معادله رگرسیون میان متغیرها است که همان ضریب مسیر است. اعداد درون هر دایره مقدار ضریب تشخیص (تبیین سازه پنهان توسط متغیرهای معرف یا مشاهده نما) مربوط به سازه‌های درون‌زای مدل است. در شکل‌های شماره ۲ و شماره ۳ و نیز جدول شماره (۷)، رابطه بین متغیرهای پژوهش براساس فرضیه‌های پژوهش ارائه شده است و براساس آن، فرضیه‌ها تأیید یا رد شده‌اند.

#### ۴،۴ مدل معادلات ساختاری

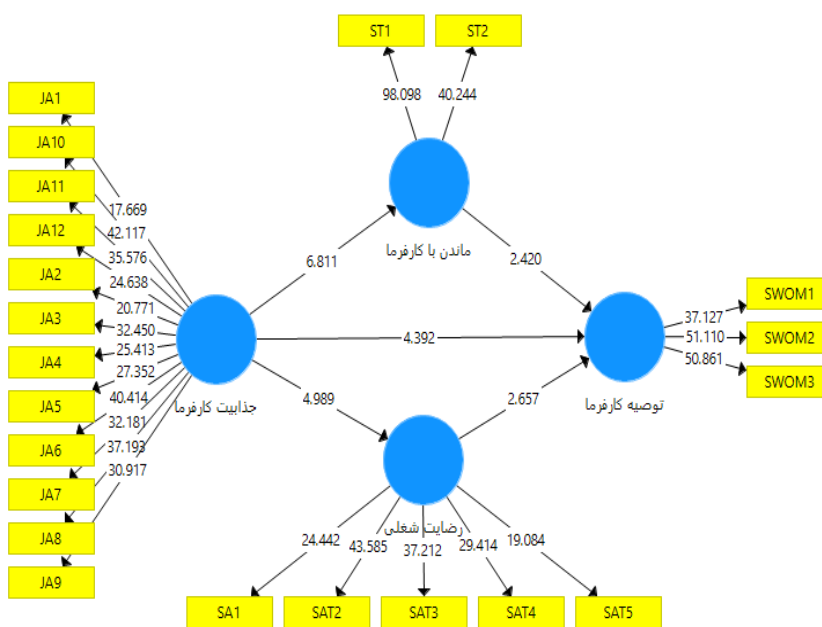
پس از آزمون مدل بیرونی، مدل درونی که نشانگر روابط بین متغیرهای مکنون پژوهش است، ارائه می‌شود. با استفاده از مدل درونی می‌توان به بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخت. مدل مفهومی آزمون شده در شکل‌های ۲ و ۳ ارائه شده است. اعداد نوشته‌شده روی خطوط در واقع ضرایب تی (T) و

<sup>1</sup> Saturated Model

<sup>2</sup> Estimated Mode



شکل ۲. مدل آزمون شده پژوهش (آماره تی)



شکل ۳. مدل آزمون شده پژوهش (ضرایب استاندارد)



جدول ۱۱. نتایج فرضیات

مقادیر p	ضرایب t	ضرایب مسیر	
0.00	4.37	0.30	جذابیت برند کارفرما -> توصیه کارفرما
0.00	5.02	0.28	جذابیت برند کارفرما -> رضایت شغلی
0.00	7.31	0.38	جذابیت برند کارفرما -> ماندن با کارفرما
0.00	2.84	0.17	رضایت شغلی -> توصیه کارفرما
0.01	2.59	0.16	ماندن با کارفرما -> توصیه کارفرما
0.01	2.45	0.05	جذابیت برند کارفرما -> رضایت شغلی -> توصیه کارفرما
0.02	2.44	0.06	جذابیت برند کارفرما -> ماندن با کارفرما -> توصیه کارفرما

کارفرما پرداخته است. مقدار ضریب مسیر این رابطه برابر با ۰,۳۸ است و عدد معناداری آن ۷,۳۱ و سطح معناداری آن برابر با ۰,۰۰۰ است که این نتایج حاکی از تأیید این فرضیه است. این فرض با پژوهش‌های پیشین نظیر بنزایس-نوالیس و ویلت<sup>۸</sup> (۲۰۲۱)؛ اصغری صارم و همکاران<sup>۹</sup> (۲۰۲۱)؛ احمد و همکاران<sup>۱۰</sup> (۲۰۲۰)؛ یامین و همکاران<sup>۱۱</sup> (۲۰۲۰)؛ سیورتزن و همکاران<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۳) و روی<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۸) همخوان بود که نشان دادند جذابیت برند کارفرما بر تمایل به ماندن تأثیر معناداری دارد. فرض دوم به بررسی تأثیر قصد ماندن با کارفرما بر قصد توصیه کارفرما پرداخت. مقدار ضریب مسیر این فرض برابر با ۰,۱۶؛ عدد معناداری برابر با ۲,۵۹ و سطح معناداری برابر با ۰,۰۱ بود که حاکی از تأیید این فرضیه بود. همچنین فرض سوم به بررسی میانجی‌گری متغیر قصد ماندن در رابطه جذابیت برند کارفرما بر قصد توصیه کارفرما پرداخت که نتایج نشان داد که ضریب مسیر این فرض برابر با ۰,۰۶؛ عدد معناداری برابر با ۲,۴۴ و سطح معناداری این رابطه برابر با ۰,۰۲ بود که حاکی از تأیید فرض سوم بود. این نتایج با نتایج پژوهش‌های پیشین نظیر ریس و همکاران<sup>۱۴</sup> (۲۰۲۱)؛ موسلیدی و همکاران<sup>۱۵</sup> (۲۰۲۱)؛ میرشا و کومار<sup>۱۶</sup> (۲۰۱۹)؛ کاشیپ و رما<sup>۱۷</sup> (۲۰۱۸) و دیویس و همکاران<sup>۱۸</sup> (۲۰۱۸) همخوان بود. فرض چهارم به بررسی جذابیت برند کارفرما بر رضایت شغلی پرداخت که نتایج نشان داد که ضریب مسیر این فرض برابر با ۰,۲۸؛ عدد معناداری آن برابر با ۵,۰۲ و سطح معناداری آن برابر با ۰,۰۰ بود که نشان از تأیید این فرضیه بود. این نتیجه با نتیجه پژوهش‌های بهارادواج و همکاران<sup>۱۹</sup> (۲۰۲۲)؛ ورسپج<sup>۲۰</sup> (۲۰۲۱)؛ اصغری صارم و همکاران (۲۰۲۱)؛ کاتور و همکاران<sup>۲۱</sup> (۲۰۲۰) و سفیدگر و افروز و وظیفه‌دوست<sup>۲۲</sup> (۲۰۲۰) همخوان بود. فرض پنجم به بررسی تأثیر رضایت شغلی بر توصیه کارفرما پرداخت. ضریب مسیر این فرضیه برابر با ۰,۱۷؛ عدد معناداری آن برابر با ۲,۸۴ و سطح معناداری آن برابر با ۰,۰۰ بود که حاکی از تأیید این فرض بود. فرض ششم نیز به بررسی میانجی‌گری رضایت شغلی در رابطه جذابیت برند کارفرما بر توصیه کارفرما

## ۵ بحث و نتیجه‌گیری

از جمله شهرهای مقصد گردشگری شهر مشهد است. این شهر به‌عنوان قطب گردشگری مذهبی در کشور و در جهان اسلام هر ساله میزبان خیل عظیمی از زائرین است. علاوه بر گردشگران مذهبی، گردشگران سلامت و گردشگران سیاحتی نیز به این شهر تردد دارند و این شهر سالانه میزبان بیش از ده میلیون گردشگر است. از این‌رو صنعت خدمات گردشگری و هتل داری به‌عنوان صنعتی پویا در این شهر مطرح است. از طرفی مسئله منابع انسانی از جمله موضوعات حیاتی برای موفقیت و کسب مزیت رقابتی در همه سازمان‌ها مخصوصاً هتل‌ها است. منابع انسانی برای سازمان‌های خدماتی همچون هتل‌ها به دلیل ماهیت خدمات از مهم‌ترین موضوعات مؤثر بر رضایت و وفاداری مشتریان نهایی است. بر این اساس باید به موضوع منابع انسانی در این صنعت توجه ویژه‌ای شود. از این‌روست که مسئله رضایت شغلی، تبلیغات مثبت و دهان‌به‌دهان برای کارفرما و ماندن و وفاداری به کارفرما در بین کارکنان هتل بسیار مهم است و سبب بهبود تصویر هتل، تمایل نیروهای جدید به استخدام در هتل‌ها و در مورد مشتریان نیز سبب دریافت خدمات بهتر از کارکنان، حس مثبت نسبت به کارفرما، رضایت و وفاداری به آن خواهد بود. یکی از موضوعاتی که تمایل کارکنان به ماندن با یک کارفرما را افزایش می‌دهد و همچنین سبب تبلیغات مثبت برای کارفرما در جامعه خواهد شد، مسئله جذابیت برند کارفرما است. بر این اساس در این پژوهش به این موضوع پرداخته شد که جذابیت برند کارفرما بر توصیه کارفرما چه تأثیری دارد و نقش مؤلفه‌های رضایت کارکنان و تمایل به ماندن با کارفرما در این رابطه به‌عنوان میانجی‌گر چگونه است. بر این اساس این پژوهش در بین کارکنان هتل‌های شهر مشهد انجام شد و با توجه به قاعده نمونه‌گیری در روش‌های معادلات ساختاری، تعداد ۲۸۵ پرسشنامه پر شده به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیات مورد استفاده قرار گرفت. فرض اول پژوهش به بررسی تأثیر جذابیت برند کارفرما بر تمایل به ماندن با

<sup>8</sup> Mishra & Kumar

<sup>9</sup> Kashyap & Verma

<sup>10</sup> Davies, Mete & Whelan

<sup>11</sup> Bharadwaj, Khan & Yameen

<sup>12</sup> Verčič

<sup>13</sup> Kaur et al.

<sup>1</sup> Benraïss-Noailles, L., & Viot

<sup>2</sup> Ahmad, Khan & Haque

<sup>3</sup> Yameen, Bharadwaj & Ahmad

<sup>4</sup> Sivertzen et al.

<sup>5</sup> Roy

<sup>6</sup> Reis Sousa & Dionísio

<sup>7</sup> MÜCELDİLİ, TATAR & ERDİL

بر اساس نظریه برابری آدامز، کارکنان حداقل احساس برابری با دیگران را داشته باشند و تمام توان خود را برای سازمان لحاظ کنند. از طرفی با ایجاد عدالت شغلی و مسئله برابری در پرداخت‌ها، رشد کارکنان و ارتقای، شرایطی را مهیا نمایند که هم رضایت شغلی کارکنان حفظ شود، هم کارکنان تمایلی به ترک سازمان نداشته باشند و هم اینکه موجبات توصیه کارفرما و تبلیغات دهان‌بدهان برای کارفرما در جامعه را رقم بزنند.

ابعاد دیگر جذابیت برند کارفرما نظیر نوآوری، اجتماعی و توسعه بیشتر بر جنبه‌های نرم سازمانی تمرکز دارند. از این‌رو با توجه به این مسائل یعنی بعد منابع انسانی با توسعه روابط مثبت بین کارکنان با هتل و همچنین روابط بین کارکنان با مدیران و دیگر کارکنان سبب بهبود شاخص منابع انسانی شوند. این امر با استفاده از مسئله بازاریابی داخلی و توجه به آن در هتل‌ها می‌تواند مورد توجه قرار بگیرد. استفاده از نوآوری و طراحی اتاق‌های فکر و خلاقیت در بین کارکنان به‌منظور افزایش ظرفیت‌های نوآورانه در صنعت خدمات هتل داری سبب بهبود شرایط روحی کارکنان و بهبود نگرش شغلی با فرایند توسعه و غنی‌سازی شغلی می‌گردد. همچنین سبب خواهد شد که هتل‌ها به‌نوعی دارای خلاقیت در جامعه شناخته شوند. باید به ایده‌های کارکنان، نظرات و انتقادات آن توجه شود و در صورت ارائه‌های ایده‌های مناسب برای خدمات جدید پاداش‌های مناسب و مشوقی برای آنان در نظر گرفته شود. همچنین با استفاده از فرایند بهبود مستمر خدمات و پایش فرایندهای ارائه خدمات سبب بهبود فرایند ارائه خدمت در هتل‌ها شویم که این امر رضایت درونی و توسعه برند هتل در ذهن کارکنان را در بر خواهد داشت. با بهبود برند هتل در بین کارکنان و جامعه، سبب خواهیم شد که آنان از بودن در هتل و کار کردن برای این هتل احساس رضایت‌مندی داشته باشند و حتی در جامعه ممکن است خود را با این هتل معرفی کنند که به‌گونه‌ای تبلیغات مثبت برای هتل و کارفرمای آن است. در مورد ارزش توسعه باید بیان کرد که اگر مدیران بتوانند توسعه مهارت‌های کارکنان را در راستای امور منابع انسانی قرار دهند و با توسعه مهارت‌های شغلی و توسعه توانمندی کارکنان، از طرفی آنان را برای ارتقای شغلی آماده نمایند، هم امنیت خاطر به آنان برای بازار کار آشفته کشور خواهند داد، چرا که با توسعه مهارت‌های شغلی افراد، فرصت‌های شغلی بالاتر و بهتری برای آنان در جامعه ایجاد خواهد شد؛ که این خود سبب بهبود روحیه فردی و جمعی کارکنان خواهد شد. بالطبع این‌گونه کارفرمایی که به رشد کارکنان خود بها دهد، در بین آنان دارای احترام خواهد بود و این به معنای تصویر ذهنی مثبت است که سبب رضایت‌مندی، وفاداری کارکنان و همچنین توصیه کارفرما در جامعه به دیگران خواهد شد. همچنین در زمینه بعد کاربردی جذابیت برند کارفرما، باید این‌گونه بیان کرد که سازمان با اولویت قرار دادن به مشتریان و کارکنان، سبب بهبود فرایندهای ذهنی کارکنان در مورد کارفرما شوند

پرداخت که مقدار میانجی‌گری این متغیر برابر ۰,۰۵ با عدد معناداری ۲,۴۵ و سطح معناداری ۰,۰۱ مورد تأیید قرار گرفت. این نتایج با نتایج پژوهش‌های بهار دواج و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۲)؛ روگه و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۱)؛ اصغری صارم و همکاران (۲۰۲۱) همخوانی داشت. فرض هفتم پژوهش در زمینه جذابیت برند کارفرما بر توصیه کارفرما بیان شد. میزان تأثیر مؤلفه جذابیت برند کارفرما بر توصیه کارفرما برابر با ۰,۳ و عدد معناداری آن برابر با ۴,۳۷ و سطح معناداری آن ۰,۰۰ بود که بر اساس این نتایج، این فرضیه مورد تأیید است و می‌توان این‌گونه بیان کرد که جذابیت برند کارفرما بر تبلیغات مثبت دهان‌بدهان کارکنان برای کارفرما مؤثر است و این‌گونه می‌توان بیان کرد که در صورتی که جذابیت‌های کارفرما از نظر ابعاد اجتماعی، اقتصادی، توسعه، کاربردی و نوآوری بهبود یابد، سبب خواهد شد که کارکنان خود را با این کارفرما در جامعه نمایش داده و برای معرفی خود از این کارفرما و برند آن استفاده خواهند کرد و از طرف دیگر سبب خواهد شد تا در زمینه کارفرما شروع به تبلیغات مثبت نیز بکنند. این نتایج با پژوهش‌های پیشین نظیر پژوهش احمد و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۲) که نشان داد جویندگان کار تحت تأثیر توصیه‌های کارکنان خواهند بود و بکائوس<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) و نایا و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۴) که نشان دادند که نام تجاری با ایجاد سفیران برند در ارتباط است و محققینی چون بکائوس (۲۰۱۸) و کیلینگ و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۳) که نشان دادند که کارکنان بر مبنای جذابیت برند کارفرما آن را به دیگران توصیه می‌کنند؛ و هیگوس و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۰۳) که نشان دادند که جذب کارمند در سازمان کارفرما سبب توصیه آن می‌شود؛ و پژوهش‌های دبیران و همکاران<sup>۸</sup> (۲۰۱۹) و اسنیل و امگوالی<sup>۹</sup> (۲۰۱۹) که ثابت کردند که شهرت مثبت درک شده شرکتی، نیت مثبت دهان‌بدهان را تشویق می‌کند. همچنین کاربونیر - ویرین و همکاران<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۷) نشان دادند که برند کارفرما رابطه بین تطابق ارزش‌ها و هویت‌سازمانی و تبلیغات شفاهی مثبت را به‌طور کامل واسطه می‌کند. بر همین اساس این نتیجه همخوان با این پژوهش‌ها است. بر مبنای یافته‌های پژوهش به هتل داران توصیه می‌شود تا:

با توجه به نقش جذابیت برند کارفرما در رضایت شغلی و ماندن کارکنان، باید توجه شود که مسئله جذابیت برند کارفرما در بحث هتل داری مورد توجه قرار بگیرد. این بدین معناست که باید به ابعاد جذابیت برند کارفرما نظیر بعد اقتصادی، اجتماعی، نوآوری، توسعه و کاربردی توجه شود. برخی از این ابعاد نظیر بعد اقتصادی برای سازمان دارای هزینه‌هایی مالی هستند. در این بعد باید توجه شود که پرداخت‌های شغلی کارکنان به‌درستی صورت بگیرد. مدیران منابع انسانی باید به مسئله حقوق و مزایای کارکنان خود در صنعت (در مقایسه با رقبا و دیگر هتل‌ها) و همچنین در بین صنایع (تفاوت حقوق و مزایای کارکنانشان با دیگر صنایع) را مدنظر قرار بدهند تا

<sup>6</sup> Keeling et al.

<sup>7</sup> Highhouse, Lievens, & Sinar

<sup>8</sup> Dabirian, Paschen & Kietzmann

<sup>9</sup> Esenyl & Emegwali

<sup>10</sup> Charbonnier- Voirin, Poujol & Vignolles

<sup>1</sup> Bharadwaj, Khan & Yameen

<sup>2</sup> Ruge, Le & Supphellen

<sup>3</sup> Ahamad, Saini & Jawahar

<sup>4</sup> Backhaus

<sup>5</sup> Näppä et al.

مصاحبه، مؤلفه‌های مؤثر بر تبلیغات دهان‌به‌دهان توسط پژوهشگران شناسایی و با گردآوری داده‌های مناسب این شاخص‌ها مورد ارزیابی و رتبه‌بندی قرار بگیرند و بر اساس اولویت و اهمیت آنان، پیشنهادهای کاربردی برای پیاده‌سازی آنان منظور شود.

### سهم نویسندگان

سهم نویسندگان در نگارش این مقاله مساوی است

### تضاد منافع

هیچ تضاد منافی وجود ندارد.

که این امر موجبات بهبود ذهنیت کارکنان خواهد شد. کارکنان باید بتوانند از همه ظرفیت‌های دانشی خود در راستای بهبود سازمان (فرایندها، محصولات و خدمات) استفاده کنند که این امر به معنای احساس مفید بودن، استقلال و ارزشمندی است و این خود سبب رضایت بیشتر، وفاداری و توصیه کارفرمایان خواهد بود.

از جمله محدودیت‌های قابل بیان در این پژوهش، محدودیت در توزیع حضوری پرسش‌نامه و انجام صحبت‌های شخص با شخص (رو در رو) با کارکنان و شنیدن سخنان و صحبت‌های آنان بود. از این رو برای پژوهش‌های آتی توصیه می‌شود تا با استفاده از یک پژوهش اکتشافی و پژوهش کیفی مبتنی بر

## منابع

- Ahamad, F., Saini, G. K., & Jawahar, I. M. (2022). Interactive influence of work-life balance benefits, employee recommendation, and job attributes on employer attractiveness and job pursuit intentions: two experiments. *Asian Business & Management*, 1-28.
- Ahmad, A., Khan, M. N., & Haque, M. A. (2020). Employer branding aids in enhancing employee attraction and retention. *Journal of Asia-Pacific Business*, 21(1), 27-38.
- Alves, P., Santos, V., Reis, I., Martinho, F., Martinho, D., Correia Sampaio, M., ... & Au-Yong-Oliveira, M. (2020). Strategic talent management: The impact of employer branding on the affective commitment of employees. *Sustainability*, 12(23), 9993.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), 185-206.
- Anderson, E. W. (1998). Customer satisfaction and word of mouth. *Journal of service research*, 1(1), 5-17.
- Asghari Sarem, A., Panahinia, H., & Saeedi, M. (2021). The Effect of Employer Branding on Employee Willingness In Bank Mellat: Mediating Role of Job Attachment. *Advertising and Sales Management*, 2(3), 132-152. doi: 10.52547/JABM.2.3.132 (in prsian).
- Aghazadeh, H., Rahimi Ghonghani, Z., & Balochi, H. (2020). Explain export performance with export commitment. *Journal of Business Administration Researches*, 12(23), 85-114. doi: 10.22034/jbar.2020.1647. (in persian).
- Backhaus, K. (2018). People make the brand: a commentary. *Management research: journal of the Iberoamerican academy of management*, 16(4), 380-387.
- balouchi, H., & Mohammadi Hosseini, S. A. (2022). Investigating the mediating role of organizational climate in the relationship between organizational components (trust and leadership) and subjective norms of knowledge sharing. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 4(6), 74-53. doi: 10.22080/shrm.2022.3822 (in persian).
- 10.22034/jbar.2020.1647. (in persian).
- Benraïss-Noailles, L., & Viot, C. (2021). Employer brand equity effects on employees well-being and loyalty. *Journal of business research*, 126, 605-613.
- Benraïss-Noailles, L., & Viot, C. (2021). Employer brand equity effects on employees well-being and loyalty. *Journal of business research*, 126, 605-613.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding.

- International journal of advertising*, 24(2), 151-172.
- Bharadwaj, S., Khan, N. A., & Yameen, M. (2022). Unbundling employer branding, job satisfaction, organizational identification and employee retention: a sequential mediation analysis. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14(3), 309-334.
- 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.
- Charbonnier- Voirin, A., Poujol, J. F., & Vignolles, A. (2017). From value congruence to employer brand: Impact on organizational identification and word of mouth. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 34(4), 429-437.
- Collins, C. J., & Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment. *Journal of applied psychology*, 87(6), 1121.
- Dabirian, A., Paschen, J., & Kietzmann, J. (2019). Employer branding: Understanding employer attractiveness of IT companies. *IT Professional*, 21(1), 82-89.
- Daneshmand, B., haghghi, M., & Shojaei Baghini, G. (2021). Designing and Explaining the Model of Survival and Strengthening the Hotel Brand with the Approach of Tourism Industry Development (Case study: Selected four-star and five-star hotels in Mashhad). *Tourism and Leisure Time*, 6(12), 143-168. . (in persian).
- Davies, G., Mete, M. & Whelan, S. (2018). When employer brand image aids employee satisfaction and engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(1), 64-80.
- Ebrahimi, A., bagheri, M., & pakdelian, A. (2019). Providing a Model for Identifying the Relationship between Word of Mouth and Tourists Trust with Customer-Based Brand Equity in Shiraz Hotel Industry. *Tourism Management Studies*, 14(48), 241-267. (in persian).
- Esenyel, V & Emeagwali, O. (2019). The relationship between perceived corporate reputation and employee's positive word of mouth behavior: The mediation effect of trust to managers. *Management Science Letters*, 9(5), 673-686.
- Eskandari, N., Bashokouh ajirlo, M., & Rahimi kolour, H. (2021). Investigating the effect of core competencies in the banking industry on positive behavioral responses of consumers. *Islamic Economics and Banking*, 10(34), 285-317. (in persian)
- Ewing, M. T., Pitt, L. F., De Bussy, N. M., & Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of advertising*, 21(1), 3-22.
- Gilani, H., & Cunningham, L. (2017). Employer branding and its influence on employee retention: A literature review. *The marketing review*, 17(2), 239-256.
- Ha, N. M., & Luan, N. V. (2018). The Effect of Employers'attraction and Social Media on Job Application Attention of Senior Students at Pharmaceutical Universities in Vietnam. *International Journal of Business and Society*, 19(2), 473-491.
- Habibi, Arash. Adenpour, Maryam. (2016). *Structural equation modeling book*. Academic Jihad Publications. Sixth edition. (in persian)
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of*

- the academy of marketing science*, 43(1), 115-135.
- Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), 986-1001.
- Hon, A. H., & Lui, S. S. (2016). Employee creativity and innovation in organizations: Review, integration, and future directions for hospitality research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(5), 862-885.
- Jeong, M., Lee, M., & Nagesvaran, B. (2016). Employees' use of mobile devices and their perceived outcomes in the workplace: A case of luxury hotel. *International Journal of Hospitality Management*, 57, 40-51.
- Kashive, N., Khanna, V. T., & Bharthi, M. N. (2020). Employer branding through crowdsourcing: understanding the sentiments of employees. *Journal of Indian Business Research*, 12(1), 93-111.
- Kashyap, V., & Verma, N. (2018). Linking dimensions of employer branding and turnover intentions. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 282-295.
- Kaur, P., Malhotra, K., & Sharma, S. K. (2020). Employer branding and organisational citizenship behaviour: The mediating role of job satisfaction. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 16(2), 122-131.
- Keeling, K. A., McGoldrick, P. J., & Sadhu, H. (2013). Staff word-of-mouth (SWOM) and retail employee recruitment. *Journal of Retailing*, 89(1), 88-104.
- KiaKojuri, D., & Mirtaghian Rudsari, S. M. (2018). Investigating the Effect of Talent Management on Psychological Empowerment of Employee of Hospitality Industry. *Journal of Educational Psychology*, 9(1), 16-29. (in persian).
- Leguina, A. (2015). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *International Journal of Research & Method in Education*, 38(2), 220-221.
- Lievens, F., Van Hoye, G., & Schreurs, B. (2005). Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in a military context. *Journal of occupational and organizational psychology*, 78(4), 553-572.
- Lin, M. Y., Chiang, C. F., & Wu, K. P. (2018). How hospitality and tourism students choose careers: Influences of employer branding and applicants' customer orientation. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 30(4), 229-240.
- Löhndorf, B., & Diamantopoulos, A. (2014). Internal branding: Social identity and social exchange perspectives on turning employees into brand champions. *Journal of Service Research*, 17(3), 310-325.
- Men, L. R. (2014). Why leadership matters to internal communication: Linking transformational leadership, symmetrical communication, and employee outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 256-279.
- Miles, S. J., & Mangold, W. G. (2014). Employee voice: untapped resource or social media time bomb?. *Business Horizons*, 57(3), 401-411.
- Milliman, J., Gatling, A., & Kim, J. S. (2018). The effect of workplace spirituality on hospitality employee engagement, intention to stay, and service delivery. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 35, 56-65.
- Mishra, S., & Kumar, S. P. (2019). E-recruitment and training comprehensiveness: untapped antecedents of employer branding. *Industrial and commercial training*, 51(2), 125-136.
- Mittal, S., Gupta, V., & Motiani, M. (2022). Examining the linkages between

- employee brand love, affective commitment, positive word-of-mouth, and turnover intentions: A social identity theory perspective. *IIMB Management Review*, 34(1), 7-17.
- Morhart, F. (2017). Unleashing the internal fan community through brand-oriented leadership. *Branding Inside Out: Internal Branding in Theory and Practice*, 33.
- Müceldili, B., Tatar, B., & Erdil, O. (2021). Retaining the Best Talents: The Impact of Employer Branding and Psychological Capital. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 16(63), 1414-1429.
- Näppä, A., Farshid, M., & Foster, T. (2014). Employer branding: Attracting and retaining talent in financial services. *Journal of Financial Services Marketing*, 19(2), 132-145.
- Ognjanović, J. (2020). Employer brand and workforce performance in hotel companies. *Менаџмент у хотелијерству и туризму*, 8(2), 65-78.
- Rai, A. (2020). An application of the instrumental-symbolic framework in Maritime industry: A study on employer branding among seafarers. *Management Research Review*, 43(3), 270-292. <http://dx.doi.org/10.1108/MRR-04-2019-0181>
- Reis, G. G., Braga, B. M., & Trullen, J. (2017). Workplace authenticity as an attribute of employer attractiveness. *Personnel Review*, 46(8), 1962-1976, <https://doi.org/10.1108/PR-07-2016-0156>
- Reis, I., Sousa, M. J., & Dionísio, A. (2021). Employer Branding as a Talent Management Tool: A Systematic Literature Revision. *Sustainability*, 13(19), 10698.
- Roy, S. K. (2008). Identifying the dimensions of attractiveness of an employer brand in the Indian context. *South Asian Journal of Management*, 15(4).
- Ruge, C. O., Le, N. Q., & Supphellen, M. (2021). When and why employees of non-profits promote their organizations: Determinants of positive staff- word-of- mouth. *Journal of Philanthropy and Marketing*, 26(4), e1704.
- Saini, G. K., & Jawahar, I. M. (2019). The influence of employer rankings, employment experience, and employee characteristics on employer branding as an employer of choice. *Career Development International*, 24(7), 636-657.
- Sefidgar, A., & Vazifehdoust, H. (2020). The effect of employer brand and its dimensions on employees' satisfaction. *Journal of Business Management*, 12(47), 214-234. (in prsian).
- Seyed Javadin, S. R. Fayazi, M. Balouchi, H. Farsizadeh, H. (2015). Psychological Capital Impact on the Quality of the Services Provided To the Clients by the Counter Staffs with Job Satisfaction Meditation (Case Study: Ansaar Bank). *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 3(4), 114-89. (in persian)
- Shirkhodaie, M., Nejat, S., Kameli, A., & Mehdikhani, H. (2019). Investigating the effects of brand image on the potential employee's intention to apply a job through mediating role of employer brand attractiveness (Case Study: students of Tehran University, college of Farabi). *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 1(1), 127-113. doi: 10.22080/shrm.2019.2359 (in prsian)
- Sideridis, G., Simos, P., Papanicolaou, A., & Fletcher, J. (2014). Using structural equation modeling to assess functional connectivity in the brain: Power and sample size considerations. *Educational and psychological measurement*, 74(5), 733-758.
- Sivertzen, A. M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: employer

- attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473-483.
- Styvén, M. E., Näppä, A., Mariani, M., & Natarajan, R. (2022). Employee perceptions of employers' creativity and innovation: Implications for employer attractiveness and branding in tourism and hospitality. *Journal of Business Research*, 141, 290-298.
- Swan, J. E., & Oliver, R. L. (1989). Postpurchase communications by consumers. *Journal of retailing*, 65(4), 516.
- Tajeddini, K., Altinay, L., & Ratten, V. (2017). Service innovativeness and the structuring of organizations: The moderating roles of learning orientation and inter-functional coordination. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 100-114.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: gender as a moderator. *Management Decision*, 54(4), 854-886.
- <http://dx.doi.org/10.1108/MD-08-2015-0343>
- Thelen, P. D. (2020). Internal communicators' understanding of the definition and importance of employee advocacy. *Public Relations Review*, 46(4), 101946.
- Yameen, M., Bharadwaj, S., & Ahmad, I. (2021). University brand as an employer: demystifying employee attraction and retention. *Vilakshan-XIMB Journal of Management*, 18(1), 26-41.
- Uen, J. F., Ahlstrom, D., Chen, S., & Liu, J. (2015). Employer brand management, organizational prestige and employees' word-of-mouth referrals in Taiwan. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53(1), 104-123.
- Verčič, A. T. (2021). The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 47(1), 102009.
- Walden, J. A., & Kingsley Westerman, C. Y. (2018). Strengthening the tie: Creating exchange relationships that encourage employee advocacy as an organizational citizenship behavior. *Management Communication Quarterly*, 32(4), 593-611.
- Wang, C. J., Tsai, H. T., & Tsai, M. T. (2014). Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry: The influences of creative role identity, creative self-efficacy, and job complexity. *Tourism management*, 40, 79-89.
- Yam, L., Raybould, M., & Gordon, R. (2018). Employment stability and retention in the hospitality industry: Exploring the role of job embeddedness. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(4), 445-464.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of marketing*, 60(2), 31-46.