

Research Paper

Role of participatory management on job commitment and employee turnover (Case study: employees of travel and tourism service offices in Tehran)

Ali Hasani¹ , Yavar Babaei^{*2} , Zahra Shahbazi³ ¹ Associate Professor of Department of Tourism, University of Science and Culture, Tehran, Iran.² Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Management, Tabriz University, Tabriz, Iran.³ Masters in Tourism Planning and Development, University of Science and Culture, Tehran, Iran.[10.22080/usfs.2025.28372.2493](https://doi.org/10.22080/usfs.2025.28372.2493)**Received:**

February 4, 2025

Accepted:

October 22, 2025

Available online:

January 10, 2026

Keywords:Participatory
Management, Job
Commitment, Job
Leaving, Seasonality,
Travel Service Agency

Abstract

This study was conducted with the aim of investigating the role of participatory management on job commitment and job continuity of employees of travel and tourism offices. Considering the importance of human resources in tourism, it is of great importance to identify the effective factors in the retention and continuity of employees in tourism businesses. This research is applied research in terms of purpose, descriptive survey research in terms of nature and method, and quantitative in terms of data collection method. The statistical population is the employees and managers of travel and tourism service offices in Tehran, and 384 people were selected as a sample using the accessible method. The data analysis method is based on structural equations and SmartPLS-3 software is used. The findings of the research showed that collaborative management has a significant and direct role in the job commitment of employees of travel service offices. Also, collaborative management and job commitment have a significant and negative role on employee turnover. Finally, the seasonality of tourism has a direct effect on employee turnover. This research shows that in order to maintain the continuity of the services of their employees, the travel and tourism service offices should take action in the field of applying the collaborative management style and using methods to increase job commitment and also adjust the seasonal effects of tourism with different methods of increasing demand in periods of low prosperity.

Copyright © 2024 The Authors. Published by University of Mazandaran. This work is published as an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4>). Non-commercial uses of the work are permitted, provided the original work is properly cited.

***Corresponding Author:** Yavar Babaei

Address: Department of Management, Faculty of
Economics and Management, Tabriz University,
Tabriz, Iran.

Tel: 09194375282

Email: babaei_yavar@tabrizu.ac.ir

1. Introduction

Currently, the tourism industry is considered one of the most important sources of income, employment and development of social and cultural infrastructure, which has become comprehensive and global and has affected all aspects of people's lives (Christou & Sharpley, 2019, since the tourism industry is a The service industry is user-oriented; therefore, among the important issues in it, the intention to leave a job is the behavioral tendency of employees to try to leave their job with their organization, which may lead to actual job leaving (Chin et al, 2014) and may have significant costs for the organization. Career commitment is defined as an individual's attitude toward one's career and the development of one's career goals Job reduces absenteeism and turnover, increases work effort and improves job performance. Another factor that can affect employees' willingness to leave their jobs and their job commitment is management style. Managers, as the most important members of the organization, play a huge role in attracting Retaining employees or their departure from the organization. According to the issues raised, this research seeks to determine what effect management methods in the form of participatory management style and the seasonal nature of tourism activities can have on the continuity of employees' work. Also, what effect does job commitment have on employees leaving their jobs in travel service offices in Tehran?

2. Research Methodology

This research is applied research in terms of its purpose. Also, based on the nature and method, this research is a descriptive-survey type of research. Also, this research is a type of quantitative research and

examines the relationships between quantitative research variables. The statistical population of this research consists of managers and employees of travel service offices in Tehran. The research sampling method is accessible and the sample size is 384 people. The tool used in the research to measure the field data was a standard questionnaire, which included the occupational commitment questionnaire of Al-Ramidi (2019), the collaborative management questionnaire of Salzman and Anderkolek (1982), the seasonal tourism questionnaire of Hajinejad et al. (2013) and the job leaving questionnaire of Musa and Tremblay (2016). Also, in order to analyze the data, structural equations were used with SmartPLS software.

3. Research Findings

The results of the research show that participatory management has a positive and significant effect on job commitment with a path coefficient of 0.791 and a significant and negative effect on employee turnover with a path coefficient of -0.282. Also, job commitment with a path coefficient of -0.612 has a significant and inverse effect on leaving the job of employees of travel service offices in Tehran. The seasonality of tourism has a significant and direct effect on employee turnover with a path coefficient of 0.129. In other words, the variables of participatory management and job commitment have reduced the rate of leaving the job of employees of travel service offices, but the seasonality of tourism is a strengthening factor for the tendency of employees of travel and tourism offices to leave their jobs. The coefficient of determination obtained for job commitment as a result of the effectiveness of participatory management was 0.626 and the coefficient of determination obtained for leaving a job

as a result of the effectiveness of the variables of participatory management, job commitment and seasonality of tourism was 0.887.

4. Conclusion

Travel and tourism service offices are one of the sectors that play an important role in the success of the tourism industry. Besides that, human resources are known as the most key factors in the development of tourism in destinations. Therefore, this study tried to examine the role of various factors in reducing employee turnover in travel and tourism offices. The findings showed that collaborative management, job commitment and seasonality of tourism activities were recognized as effective factors in leaving the job among employees of travel service offices. Therefore, in order to maintain the employees of this field, it is necessary to take various measures to reduce the effect of seasonality of tourism, and also through the promotion of collaborative management style and job commitment, it helped the employees to be more loyal to their jobs. In order to use the results of the research, the following suggestions are

presented to the managers and employees of travel and tourism service offices: Creation of work teams in offices and performance evaluation based on team performance of employees; Increasing the job commitment of employees by providing material and non-material incentives to them so that employees prefer their employment in the travel service office to other jobs; Creating flexible conditions in the way employees work in offices, such as flexible working hours, job rotation, etc., in order to increase employee motivation.

Funding

There is no funding support.

Authors' Contribution

Authors contributed equally to the conceptualization and writing of the article. All of the authors approved the content of the manuscript and agreed on all aspects of the work

Conflict of Interest

Authors declared no conflict of interest.

Acknowledgments

We are grateful to all the persons for scientific consulting in this paper.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



علمی پژوهشی

نقش مدیریت مشارکتی بر تعهد شغلی و ترک شغل کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری مناطق ۶ و ۷ شهر تهران)

علی حسنی^۱، یاور بابائی^{۲*}، زهرا شهبازی^۳   

^۱ دانشیار، گروه گردشگری، دانشگاه علم و فرهنگ، تهران، ایران.
^۲ استادیار، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران.
^۳ کارشناسی ارشد، گروه گردشگری، دانشگاه علم و فرهنگ، تهران، ایران.

[10.22080/usfs.2025.28372.2493](https://doi.org/10.22080/usfs.2025.28372.2493)

چکیده

این مطالعه با هدف بررسی نقش مدیریت مشارکتی بر تعهد شغلی و استمرار کار کارکنان دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری انجام گرفت. با توجه به اهمیت نیروی انسانی در گردشگری، شناسایی عوامل مؤثر در حفظ و استمرار کارکنان در کسب‌وکارهای گردشگری از اهمیت بالایی برخوردار است. این پژوهش از لحاظ هدف از نوع تحقیقات کاربردی، از لحاظ ماهیت و روش از نوع تحقیقات توصیفی پیمایشی و از لحاظ شیوه گردآوری داده‌ها از نوع کمی است. جامعه آماری آن کارکنان و مدیران دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری مناطق ۶ و ۷ شهر تهران می‌باشد که به روش در دسترس با مراجعه به ۱۵ دفتر خدمات مسافرتی و گردشگری نمونه به تعداد ۳۸۴ نفر انتخاب شدند و برای گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه استاندارد استفاده شد. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها مبتنی بر معادلات ساختاری بوده و از نرم‌افزار SmartPLS^۳ استفاده شده است. یافته‌های تحقیق نشان داد که مدیریت مشارکتی نقش معنادار و مستقیم در تعهد شغلی کارکنان دفاتر خدمات مسافرتی دارد. همچنین مدیریت مشارکتی و تعهد شغلی نقش معنادار و معکوسی بر ترک شغلی کارکنان دارند. در نهایت فصلی بودن گردشگری نقش مستقیمی بر ترک شغلی کارکنان دارد. این تحقیق نشان می‌دهد که دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری در جهت حفظ استمرار خدمات کارکنان خود باید در زمینه به‌کارگیری سبک مدیریت مشارکتی و استفاده از روش‌هایی برای افزایش تعهد شغلی اقدام نمایند و نیز با روش‌های مختلف افزایش تقاضا را در دوره‌های کم‌رونق اثرات فصلی گردشگری کاهش دهند.

تاریخ دریافت:

۱۶ بهمن ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش:

۳۰ مهر ۱۴۰۴

تاریخ انتشار:

۲۰ دی ۱۴۰۴

کلیدواژه‌ها:

مدیریت مشارکتی، تعهد شغلی، ترک شغل، فصلی بودن، دفاتر خدمات مسافرتی، شهر تهران

* نویسنده مسئول: یاور بابائی

آدرس: گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران.

تلفن: ۰۹۱۹۴۳۷۵۲۸۲

ایمیل: babaei_yavar@tabrizu.ac.ir



۱ مقدمه

صنعت گردشگری در حال حاضر یکی از مهم‌ترین منابع درآمد، اشتغال و توسعه زیرساخت‌های اجتماعی و فرهنگی به‌شمار می‌آید که به صورت فراگیر و جهانی درآمده و تمامی جنبه‌های زندگی افراد را تحت تأثیر قرار داده است (Christo & Sharply, 2019). امروزه گردشگری به‌عنوان تسهیل‌کننده‌ای کارآمد برای بازسازی و توسعه اقتصادی و اجتماعی یاد می‌شود. به‌طوری‌که در بسیاری از کشورهای در حال توسعه در جهت رفع چالش‌های موجود از گردشگری به‌عنوان راه حلی کارآمد استفاده می‌شود. گردشگری، صرف نظر از نوع‌شناسی آن، به‌عنوان یکی از فعالیت‌های اقتصادی شناخته می‌شود که بیش‌ترین تأثیر را بر درآمد و کیفیت زندگی مردم محلی دارد (Tu & Zhang, 2020). از آنجاکه صنعت گردشگری یک صنعت خدماتی و کاربرمحور است؛ بنابراین از جمله مسائل دارای اهمیت در آن، ترک شغل است. ترک شغل کارکنان به دلیل وابستگی به عامل انسانی، به یک مسأله مهم برای صنعت مهمان‌نوازی تبدیل شده است. قصد ترک شغل عبارت است از تمایل رفتاری کارکنان در جهت تلاش برای ترک شغل با سازمانشان که ممکن است منجر به ترک شغل واقعی شود (Chin et al, 2014) و ممکن است هزینه‌های چشم‌گیری را برای سازمان داشته باشد. ترک خدمت یکی از متغیرهای پراهمیت سازمانی است که در صورت وقوع آثار مخرب و بار مالی برای سازمان دارد که شامل پیدا کردن، جانشین کردن و آموزش دادن نیروی کم‌تجربه تازه وارد شده، اتلاف زمان و عدم جایگزینی نیروی متخصص را به سازمان وارد می‌کند. نرخ بالای جابه‌جایی و ترک شغلی نه تنها هزینه‌های استخدام، آموزش و جایگزینی را افزایش می‌دهد، بلکه باعث از دست رفتن استعدادها و دانش سازمانی نیز می‌شود (Stamolampros et al, 2019). به‌ویژه در بخش‌های گردشگری و مهمان‌نوازی که رابطه بین کارکنان و مشتریان بسیار مهم بوده و نرخ بالای جابه‌جایی ممکن است رضایت

مشتری را کاهش دهد و منجر به از دست دادن مشتریان دائمی و اعتبار سازمانی شود (Dogru et al, 2023). همچنین، در صنعت گردشگری، نرخ‌های بالای جابه‌جایی و ترک شغلی وجود دارد. با این حال، تحقیقات نشان می‌دهد افرادی که در هنگام کار در محل کار خود از آن لذت می‌برند و از این محیط راضی هستند، تمایل کمتری برای جست‌وجوی کار جدید دارند (Pickdemir et al, 2018). عوامل مختلفی بر قصد ترک شغل کارکنان تأثیر دارند. یکی از این عوامل، تعهد شغلی است. تعهد شغلی به عنوان یک نگرش فردی نسبت به حرفه خود تعریف می‌شود و توسعه اهداف شغلی فرد در نظر گرفته می‌شود. بنابراین تعهد شغلی وابستگی عاطفی فرد به حرفه خود با تمایل به توسعه حرفه خود شناخته می‌شود و کارکنانی که از سطح بالایی از تعهد شغلی برخوردار هستند، تمایل دارند به‌طور فعالانه‌تری حرفه خود را توسعه دهند (Kim et al, 2012). تعهد شغلی باعث کاهش غیبت و جابه‌جایی، افزایش تلاش کاری و بهبود عملکرد شغلی می‌شود. افزایش تعهد کارکنان از طرفی احساس وفاداری و وظیفه‌شناسی کارکنان را نسبت به سازمان بیشتر می‌کند. احساس وفاداری و وظیفه‌شناسی افراد باعث عملکرد بالای کارکنان می‌شود و در نهایت منافع سازمانی را در پی دارد. بنابراین هرچه تعداد کارکنان با سطوح بالای تعهد شغلی وجود داشته باشد، ترک شغل و جابه‌جایی کمتری در سازمان به وجود می‌آید (Deery, 2008).

عامل دیگری که می‌تواند تمایل به ترک شغل کارکنان و تعهد شغلی آن‌ها را تحت تأثیر قرار دهد، سبک مدیریتی است. مدیران به‌عنوان مهم‌ترین اعضای سازمان نقش بسیار زیادی در جذب و حفظ کارکنان یا خروج آن‌ها از سازمان دارند. اگرچه در دهه‌های گذشته، کارکنان به احتمال زیاد به شغل خود متعهدتر بودند؛ زیرا مدیریت از وفاداری و فداکاری کارکنان ق‌دردانی می‌کرد. اما در سال‌های اخیر به‌واسطه عوامل مختلف این الگوی توسعه شغلی و تعهد تغییر کرده است؛ زیرا کارکنان یاد



۲ مبانی نظری

۲.۱ مدیریت مشارکتی

یکی از عوامل تأثیرگذار بر توانمندسازی کارکنان، مدیریت مشارکتی است که در آن، مشارکت پیشران توانمندسازی افراد در نظر گرفته می‌شود (Onyx, 2005). مشارکت به معنای درگیر شدن یک فرد یا گروهی از افراد در فرآیند توسعه و بهره‌مندی از نتایج توسعه، چه در قالب بیانیه و چه در قالب فعالیت‌ها با ارائه افکار، انرژی، زمان، تخصص، سرمایه و یا منابع است (Zakia, 2021). مدیریت مشارکتی بر گسترده‌کردن دامنه درگیری ذهنی و فکری کارکنان در اموری که به سرنوشت آنان ارتباط مستقیمی دارد، تأکید می‌کند و شمار بسیاری از پرسنل را در فراگیر دادوستد اندیشه و تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد و از توانمندی‌های ذهنی و فکری آنان در جهت امور بهره می‌گیرد (Kaviani, Darakhshi, 2020). مدیریت مشارکتی یک نگرش جامع برای جلب مشارکت فردی و گروهی بین مدیران و ذی‌نفعان است که آنان را برمی‌انگیزاند برای دستیابی به هدف‌های گروهی یاری می‌کنند و در مسؤولیت کار شریک شوند. سبک مدیریت مشارکتی سبکی است که طی آن کارکنان یک سازمان در روند تصمیم‌گیری‌ها دخالت و شرکت داشته باشند. تأکید سبک مدیریت مشارکتی بر همکاری و مشارکت داوطلبانه کارکنان استوار است و می‌خواهد اندیشه‌ها، نظرات و ابتکارات آن‌ها در حل مشکلات و مسائل سازمان استفاده کند. هم‌فکری، مشارکت، نظرخواهی و ارج‌نهادن به کارهای گروهی موجب تجمیع افکار و توانایی‌ها و انجام تمامی امور به بهترین وجه خواهد گردید. مدیریت مشارکتی به ایجاد فضا و شرایطی در سازمان توسط مدیران اشاره دارد که در آن تمام کارکنان، مشتریان، پیمان‌کاران در روند تصمیم‌سازی سازمان، تصمیم‌گیری و حل مسائل و مشکلات سازمان با مدیریت همکاری و مشارکت کنند. مدیریت مشارکتی بر روی افزایش سطح تفویض اختیار کارکنان تمرکز می‌کند و از طریق روش‌های مشارکت مستقیم و گروهی،

گرفته‌اند که سازمان آن‌ها، دوره‌های تصدی آن‌ها را تضمین نمی‌کند (Sora et al., 2009). در نتیجه، کارکنان تعهد خود نسبت به حرفه خود را افزایش دادند (Kim et al, 2012). این امر به‌ویژه در حوزه گردشگری و آژانس‌های مسافرتی بسیار مشهود است و بحران‌های مختلف نظیر کرونا و فصلی‌بودن فعالیت‌های گردشگری باعث می‌شود که ترک شغل و جابه‌جایی شغلی بسیار زیادی از سوی کارکنان رخ دهد. مدیران می‌توانند با اقدامات مقتضی و با راهکارهای مختلف نیروی انسانی خود را که درواقع مهم‌ترین منابع سازمان هستند، حفظ نمایند. ازجمله سبک‌های مدیریتی که می‌تواند در جهت کاهش ترک شغلی و افزایش تعهد شغلی مؤثر باشد، سبک مدیریت مشارکتی است. سبک مدیریت مشارکتی سبکی است که طی آن کارکنان یک سازمان در روند تصمیم‌گیری‌ها دخالت و شرکت داشته باشند. تأکید سبک مدیریت مشارکتی بر همکاری و مشارکت داوطلبانه کارکنان استوار است و می‌خواهد از اندیشه‌ها، نظرات و ابتکارات آن‌ها در حل مشکلات و مسائل سازمان استفاده کند (Fakharian et al, 2014).

با توجه به موارد مطرح‌شده، مسأله اصلی در این تحقیق این است که چگونه می‌توان از طریق سبک مدیریت مشارکتی، تعهد شغلی کارکنان را بهبود و میزان ترک شغل کارکنان را در دفاتر خدمات مسافرتی کاهش داد. به عبارت دیگر این تحقیق به دنبال آن است تا مشخص نماید که چه عواملی می‌تواند به استمرار کار کارکنان در دفاتر مسافرت هوایی شهر تهران و افزایش تعهد شغلی آن‌ها مؤثر باشد. شیوه‌های مدیریت در قالب سبک مدیریت مشارکتی و نیز عامل فصلی‌بودن ماهیت فعالیت‌های گردشگری چه تأثیری می‌تواند در استمرار کار کارکنان داشته باشد و نیز تعهد شغلی چه تأثیری بر ترک شغل کارکنان در دفاتر خدمات مسافرتی شهر تهران دارد؟



تأثیر تعهد سازمانی را بر متغیرهایی مختلفی بررسی کردند. به عنوان مثال، تعهد سازمانی به رضایت شغلی (Kuruüzüm et al, 2009)، کیفیت خدمات (Garg & Dhar, 2014) و وفاداری کارکنان (Yao et al, 2019) کمک می‌کند.

۲/۳ فصلی بودن گردشگری

فصلی بودن، به عنوان یکی از خصوصیات برجسته گردشگری شناخته شده است. طبق تعریف، فصلی بودن به عدم توازن موقت در پدیده گردشگری اطلاق می‌شود که می‌تواند در قالب ابعادی چون تعداد و هزینه کرد بازدیدکنندگان، ترافیک در بزرگراه‌ها و سایر انواع حمل و نقل قرار گیرد (Butler, 2001). طیف گسترده‌ای از پارامترها می‌توانند تفاوت‌های موجود در جریان فعالیت در گردشگری را اندازه‌گیری کنند. برخی از نشانه‌ها برای تغییر سطح گردشگری در یک دوره معین عبارت‌اند از: تغییر در تعداد گردشگران، میزان ترافیک در روش‌های مختلف حمل و نقل، سطوح اشتغال به‌ویژه در گردشگری، مقصد و امکانات مربوطه و میزان پذیرش در مکان‌های جاذبه (Cuccia & Rizzo, 2011). به عبارت دیگر، مقاصد گردشگران در زمان‌های خاصی از سال مملو از فعالیت‌های فوق و در سایر زمان‌های همان سال به‌طور محسوسی کاهش می‌یابد. فصلی بودن یکی از مهم‌ترین مسائل در تعیین تنوع تقاضا برای هر مقصد گردشگری است. همه حوزه‌های صنعت گردشگری، از بازاریابی (بسته‌بندی، توزیع و قیمت‌گذاری)، تا بازار کار (اشتغال، مهارت‌ها، پایداری) و همچنین امور مالی کسب و کار (تأمین‌کنندگان و واسطه‌ها)، محیط زیست (ظرفیت تحمل زیست‌محیطی یک مقصد خاص) در نتیجه فصلی بودن تحت تأثیر قرار می‌گیرد.

فصلی بودن تقاضا به‌طور کلی یکی از چالش‌های اصلی در تجارت گردشگری در نظر گرفته می‌شود. فصلی بودن ممکن است توسعه پایدار گردشگری را

کارمندان را در تصمیم‌گیری‌های سازمان شرکت می‌دهد. در این فرآیند، کارکنان آزادی بیشتری برای تصمیم‌گیری در خود می‌بینند (Gollan et al, 2010).

۲/۲ تعهد شغلی

سازمان‌های گردشگری و مهمان‌نوازی به دنبال جذب و حفظ کارکنان برجسته هستند؛ زیرا کارکنان منبع نوآوری در نظر گرفته می‌شوند (Sainaghi et al, 2017). همچنین کارکنان یکی از عوامل مؤثر بر موفقیت این سازمان‌ها هستند (Ahmad & Scott, 2015). آن‌ها همچنین به دستیابی به مزیت رقابتی کمک می‌کنند (Wahlberg et al, 2017). رویکردهای مختلفی برای استخدام، حفظ و ایجاد انگیزه در کارکنان وجود دارد. یکی از این رویکردها، تعهد شغلی است. تعهد شغلی یک حالت روانی است که نشان‌دهنده نوعی تمایل، نیاز و الزام جهت ادامه فعالیت در یک شغل و سازمان می‌باشد. در این تعریف تمایل به معنی تعهد عاطفی، نیاز به معنای تعد مستمر و الزام به معنای تعهد هنجاری است (Radosavljevic et al, 2017). با توجه به فضای رقابتی کسب و کار، همه سازمان‌ها باید به دنبال افزایش تعهد کارکنان به منظور دستیابی به سطح بالایی از عملکرد باشند. در این راستا، تولنتینو^۱ (۲۰۱۳) نشان داده است که رابطه بین تعهد شغلی و عملکرد کارکنان به‌طور گسترده در چندین مطالعه مورد بحث قرار گرفته است و نشان می‌دهد که تعهد شغلی عملکرد را به‌طور مؤثر افزایش می‌دهد (Al-Romeedy, 2019). در بخش گردشگری، موضوع تعهد سازمانی به‌طور گسترده توسط محققان مختلف مورد بررسی قرار گرفته است. برخی از مطالعات پیشایندهای تعهد سازمانی را عواملی مانند رضایت شغلی (Yao et al, 2019)، تناسب فرد - سازمان و فرد - شغل (Iplik et al, 2011)، جو پاداش (Chiang & Birtch, 2011)، عدالت و رهبری تحول‌آفرین (Luo et al, 2017) و اعتماد کارکنان (Yao et al, 2019) معرفی و برخی از مطالعات نیز

¹ Tolentino



به دلیل تأثیر آن بر اقتصاد، محیط زیست، جامعه و بازار کار به خطر بیندازد. این تأثیرات توسعه اقتصادی را به خطر می‌اندازد و نگرش شهروندان را نسبت به گردشگری مشروط می‌کند (Martín, 2018). مارتین و همکاران^۱ (۲۰۱۷) استدلال می‌کنند که درجه پایین فصلی‌بودن گردشگری یک شرط ضروری یا مطلوب است؛ زیرا جریان ثابتی از درآمد، فعالیت و اشتغال سالانه برای توسعه گردشگری مورد نیاز است. موضوع فصلی‌بودن تنها برای محققان آکادمیک مهم و قابل توجه نیست، بلکه این موضوع برای صاحبان کسب‌وکارها، مدیران و سیاست‌گذاران گردشگری نیز در خور توجه است (Koenig-Lewis et al., 2011). کشورهای مقاصد گردشگری جهت کاهش اثرات منفی فصلی بودن، روش‌ها و تکنیک‌های متفاوتی اتخاذ می‌کنند. به‌طور کلی سه تکنیک شناخته شده و در مقاصد مختلف پیشنهاد و اجرا می‌شود که عبارت‌اند از: ۱) تغییر آمیخته محصول گردشگری جهت تحریک افزایش تقاضا در فصل کم‌رونق و در نتیجه طولانی‌شدن فصول گردشگری منطقه. ۲) متنوع‌سازی در بازار هدف گردشگری جهت جذب بخش‌های جدید بازار و به‌خصوص افراد بازنشسته ۳) ارائه قیمت‌های متنوع در فصول مختلف که این راهکار در صنعت هتل‌داری زیاد مورد استفاده قرار می‌گیرد.

۲،۴ ترک شغل

قصد ترک شغل نشان‌دهنده برنامه‌ریزی و هدفمندی فرد به منظور ترک شغل کنونی در سازمان و میل به جست‌وجوی شغل دیگر در آینده نزدیک است (Rizwan et al, 2014). مقادیر بالای ترک شغل به شکل منفی بر ظرفیت‌های سازمانی به منظور تأمین خروجی‌های باکیفیت اثر گذاشته، آثار مهلکی در حوزه کارمندیابی، هزینه‌های آموزشی و توقف عملیات، تنزل کاری و ... دارد (Ching et al, 2016). ترک خدمت به معنای جدا شدن فرد از سازمانی است که در آن به فعالیت مشغول است. قصد و تمایل به ترک خدمت، به‌عنوان میل و اشتیاق

آگاهانه برای ترک سازمان و استعفا تعریف می‌شود که به‌طور لزوم به استعفا و ترک واقعی نمی‌انجامد، بلکه به احتمال ترک رابطه با سازمان در آینده نزدیک اشاره دارد (Meek et al, 2011). تمایل به ترک خدمت را به‌عنوان تمایل آگاهانه و عمدی کارکنان برای ترک سازمانی که در آن کار می‌کنند، تعریف می‌کنند (Akgunduz & Eryilmaz, 2018). از این‌رو، ترک خدمت را می‌توان از طریق تمایل کارکنان به ترک کار و جست‌وجوی آگاهانه آن‌ها برای مشاغل جدید اندازه‌گیری کرد. مطالعات مختلف نشان داده است که عوامل بسیاری از جمله عدم امنیت شغلی (Jung et al, 2020)، تعلق خاطر شغلی (Karatepe et al, 2020) و درهم‌بافتگی شغلی (Zhang et al., 2019)، عوامل مؤثر بر تمایل به ترک خدمت به سه گروه تقسیم می‌شود. این سه گروه شامل عوامل محیطی مانند نرخ بیکاری، عوامل مرتبط با شغل، مانند دستمزد، عملکرد شغلی، وضوح نقش، تکرار شغل، رضایت شغلی، رضایت از دستمزد، فرصت‌های ارتقا و تعهد سازمانی و خصوصیات شخصی مانند سن، تجربه، جنسیت، سطح تحصیلات، وضعیت تأهل، تعداد افراد تحت تکفل، توانایی‌ها، هوش و گرایش‌های رفتاری است (Akgunduz & Eryilmaz, 2018). در صورتی که سازمان‌ها عوامل مؤثر بر ترک خدمت را شناسایی نکنند و اقدامات لازم را برای جلوگیری از تحقق آن را انجام ندهند، ترک خدمت کارکنان می‌تواند ضرر قابل توجهی ایجاد کند. نرخ ترک خدمت بالا، یعنی افزایش دفعات ترک کار از سوی کارکنان که می‌تواند زیان‌های مالی را افزایش دهد و اثرات منفی دیگری به همراه داشته باشد (Zhang et al., 2019). امروزه ترک خدمت به‌عنوان یکی از چالش‌های مهم در تمام سازمان‌ها، بدون در نظر گرفتن نوع سازمان، مطرح است. تمایل به ترک خدمت، برنامه‌ریزی و هدف یک فرد برای ترک خدمت کنونی خود در سازمان و جست‌وجو برای یافتن شغل دیگر در آینده نزدیک تعریف می‌شود (Rizwan et al, 2014). به‌طور

¹ Martín et al



کشور صربستان» انجام دادند. نتایج این تحقیق نشان داد که بین رضایت شغلی و قصد ترک شغل همبستگی منفی کمی وجود دارد. همبستگی متوسط قابل توجهی بین وابستگی به انعام و قصد جابجایی محاسبه می‌شود. همچنین بین رضایت شغلی و وابستگی به انعام همبستگی منفی معنادار وجود دارد. الرومیدی^۳ (2019) در مطالعه‌ای با عنوان نقش چرخش شغلی در افزایش عملکرد کارکنان در آژانس‌های مسافرتی مصر با نقش واسطه‌ای رفتار سازمانی نشان دادند که رفتار سازمانی شامل انگیزه، تعهد سازمانی، رضایت شغلی، درگیری شغلی و فرسودگی شغلی، نقش میانجی در رابطه بین چرخش شغلی و عملکرد کارکنان دارند. الیانا و مریف^۴ (2019) به بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی و عملکرد کارمندان در اندونزی پرداختند. نتایج مطالعه آن‌ها نشان داد که رهبری تحول‌آميز، تأثیر قابل توجهی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی دارد. باین‌حال، رهبری تحول‌آميز نمی‌تواند تأثیر قابل توجهی از طریق نقش مداخله‌گر تعهد سازمانی داشته باشد. مالک و همکاران^۵ (2018) در مطالعه‌ای با عنوان «تأثیر آموزش مدیر بر قصد جابجایی کارکنان، در دو استراحت‌گاه لوکس در جنوب شرقی آمریکا، به این نتیجه رسیدند که ادراک یک کارمند از مدیر خود رابطه معکوس با اهداف ترک شغل دارد. علاوه‌براین، مشخص شد که آموزش مدیریت و سبک مدیریت رابطه معکوس معنی‌داری با قصد جابجایی کارکنان دارند. درنهایت، این مطالعه نشان داد که با افزایش آموزش مدیران، قصد جابجایی کارکنان کاهش می‌یابد. بوفکین و همکاران^۶ (2018) در مطالعه‌ای با عنوان «ارزیابی‌های اجتماعی مدیران رستوران: تأثیرات بر نگرش‌های شغلی و قصد ترک خدمت کارکنان خط مقدم»، دریافتند که صمیمیت و شایستگی مدیران به جای دو ساختار متمایز، یک عامل واحد را نشان

خاص تمایل به ترک شغلی در سازمان از ارزیابی و درک وجود شغلی دیگر و متناسب با توانایی‌ها و ویژگی‌های روحی روانی کارکنان نشأت می‌گیرد. مطالعات پیشین ادعا کرده‌اند که تمایل به ترک خدمت یکی از مهم‌ترین چالش‌های پیش روی سازمان است که می‌تواند از جابجایی‌های شغلی انجام گرفته در سازمان متأثر شود. هزینه‌های ترک خدمت کارکنان بنا بر کارایی هر کارمند، سالانه بین ۲۰ تا ۲۰۰ درصد به سازمان خسارت وارد می‌کند. علاوه‌براین، ضایعات معنوی ناشی از ترک خدمت مانند ازدست‌رفتن تجارب و کاهش بهره‌مندی از خرد جمعی، کاهش تعهد، انگیزه و اخلاق کاری میان کارکنان باقی‌مانده، از مواردی است که قابل اندازه‌گیری نیست (Rahimnia, et al, 2019).

۳ پیشینه تحقیق

در بررسی ادبیات تحقیق ملاحظه می‌گردد که مطالعات مختلفی در ارتباط با موضوع تحقیق انجام شده است که در ادامه به تفکیک پیشینه داخلی و خارجی مورد بررسی قرار می‌گیرند:

۳/۱ پیشینه خارجی

منصور و عظیم^۱ (۲۰۲۴) در مطالعه‌ای با عنوان «چگونه افزایش تقاضای شغلی ناشی از عقلانی‌سازی هزینه‌ها، مهمان‌داران پرواز را خسته کرده و آن‌ها را به ترک شغل سوق می‌دهد؟ یک مطالعه بین‌المللی، در بین مهمان‌داران ۳ کشور کانادا، فرانسه و آلمان» به این نتیجه رسیدند که عوامل خستگی عاطفی، افزایش تقاضای شغلی، جو ایمنی روانی-اجتماعی، تعارض کار و خانواده بر ترک شغلی مهمان‌داران مؤثرند و این عوامل به‌طور معناداری با یکدیگر ارتباط دارند.

تپاوسویک و همکاران^۲ (2021) مطالعه‌ای با عنوان «تعیین رابطه بین رضایت شغلی، وابستگی به انعام و نیت جابجایی: مورد مطالعه، کارمندان هتل، در

⁴ Eliyana & Maarif

⁵ Malek et al

⁶ Bufquin et al

¹ Mansour & Azeem

² Tepavčević et al

³ Al-Romeedy



ترفع و قصد جابه‌جایی انجام دادند. یافته‌ها حاکی از آن است که بین ارتقا و قصد جابه‌جایی رابطه منفی، درحالی‌که بین ارتقا و تحلیل رابطه ضعیفی وجود دارد. نتایج تعدیل نشان می‌دهد که سبک شناختی تحلیلی به‌عنوان تعدیل کننده بین قصد ارتقا و جابه‌جایی عمل می‌کند. کاظمی و درخشیده^۵ (2014) در مطالعه‌ای با عنوان «تأثیر مشارکت شغلی و تعهد سازمانی بر رضایت و عملکرد شغلی کارکنان در صنعت هتل‌داری شهر مشهد با استفاده از مدل معادلات ساختاری»، به این نتیجه رسیدند که تعهد عاطفی و تعهد هنجاری، رضایت شغلی و عملکرد شغلی را تحت تأثیر قرار می‌دهند، مشارکت شغلی، تعهد عاطفی و تعهد هنجاری را تحت تأثیر قرار می‌دهد و درنهایت، مشارکت شغلی بر رضایت شغلی و عملکرد شغلی تأثیرگذار است.

بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که اگرچه مطالعات مختلفی در ارتباط با موضوع تحقیق وجود دارد؛ اما آنچه این مطالعه را نسبت به پژوهش‌های پیشین متمایز می‌سازد، بررسی عوامل مؤثر بر ترک شغل کارکنان از قبیل مدیریت مشارکتی و فصلی-بودن فعالیت‌های گردشگری است که در مطالعات پیشین به آن‌ها پرداخته نشده است. همچنین این مطالعه در دفاتر خدمات مسافرتی انجام می‌گیرد که از نظر جامعه مورد مطالعه نیز تحقیق حاضر دارای نوآوری است.

۳،۳ فرضیه‌های تحقیق

شکل (۱) الگوی مفهومی تحقیق را نشان می‌دهد. همان‌طور مشاهده می‌گردد در این مدل متغیرهای مدیریت مشارکتی، تعهد شغلی و فصلی‌بودن گردشگری به‌عنوان متغیرهای مستقل و متغیر ترک شغلی به‌عنوان متغیر وابسته در الگوی مفهومی تحقیق ایفای نقش می‌کند. براساس مدل تحقیق، فرضیه‌های تحقیق به‌صورت زیر می‌باشد.

می‌دهد، بنابراین با چندین مطالعه روان‌شناختی اجتماعی در تضاد است. علاوه‌براین، صمیمیت و شایستگی مدیران از طریق رضایت شغلی و تعهد سازمانی تأثیر غیرمستقیم بر قصد جابه‌جایی کارکنان رستوران داشت کیم و همکاران^۱ (2012) در مطالعه‌ای با عنوان، تعهد شغلی کارکنان آژانس مسافرتی و قصد جابه‌جایی در طول بحران اقتصادی جهانی، نشان دادند که در آژانس‌های مسافرتی در کره جنوبی، کارکنانی که از سطح بالای تعهد شغلی برخوردار بودند تمایل داشتند با وجود احساس ناامنی در محل کار خود، در سازمان باقی بمانند. پیامدهای مدیریتی بر توسعه شغلی و تعهد کارکنان آژانس‌های مسافرتی ازجمله مواردی است که در این مطالعه مورد توجه قرار گرفت.

۳،۲ پیشینه داخلی

رجبی‌پور میبدی و همکاران^۲ (2022) در مطالعه‌ای با عنوان «بررسی تأثیر سبک رهبری حمایتی بر قصد ترک خدمت کارکنان (مطالعه موردی شرکت‌های مستقر در پارک‌های علم و فناوری یزد و پردیس تهران)»، نتیجه گرفتند که سبک رهبری حمایتی به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم در جلوگیری از ترک خدمت کارکنان تأثیرگذار است و تأثیر غیرمستقیم بیش از تأثیر مستقیم آن است. رحیم‌نیا و همکاران^۳ (2019) در مطالعه‌ای با عنوان «بررسی تأثیر استراتژی‌های رفتاری بر تمایل به ترک خدمت در کارکنان زن هتل‌های ۴ و ۵ ستاره شهر مشهد» به این نتیجه رسیدند که روابط محتاطانه و حمایت سازمانی درک شده بر کامیابی در کار زنان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارند. از نتایج دیگر اینکه اثر روابط محتاطانه، حمایت سازمانی درک شده و کامیابی در کار بر قصد ترک خدمت کارکنان زن معنی‌دار است. علاوه‌براین نقش واسط کامیابی در کار نیز تأیید شد. بوسری و همکاران^۴ (2017) مطالعه‌ای با عنوان تعدیل سبک‌شناختی بر

⁴ Busari et al

⁵ Kazemi & Derakhshide

¹ Kim et al

² Rajabipour Meybodi et al

³ Rahimnia et al

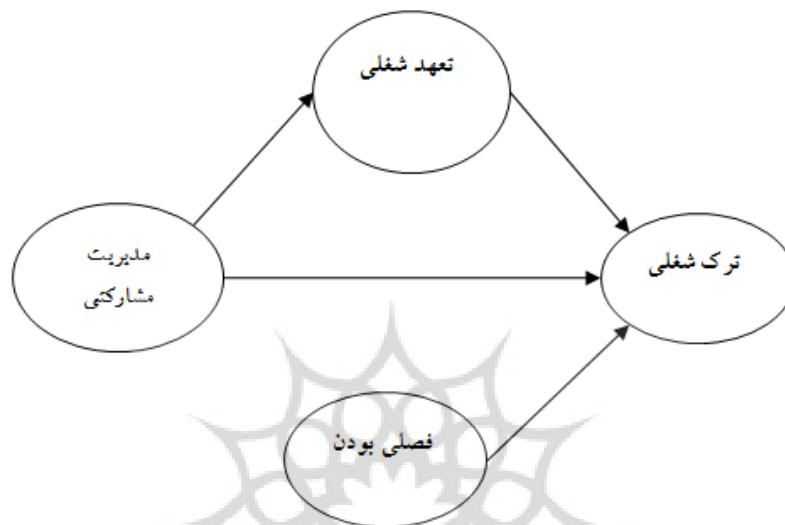


فرضیه سوم: تعهد شغلی بر ترک شغل کارکنان دفاتر خدمات مسافرتی مناطق ۶ و ۷ شهر تهران تأثیر دارد.

فرضیه چهارم: فصلی بودن فعالیت‌های گردشگری بر ترک شغل کارکنان دفاتر خدمات مسافرتی مناطق ۶ و ۷ شهر تهران تأثیر دارد.

فرضیه اول: مدیریت مشارکتی بر تعهد شغلی کارکنان دفاتر خدمات مسافرتی مناطق ۶ و ۷ شهر تهران تأثیر دارد.

فرضیه دوم: مدیریت مشارکتی بر ترک شغل کارکنان دفاتر خدمات مسافرتی مناطق ۶ و ۷ شهر تهران تأثیر دارد.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

(Kim et al, 2012؛ Busari et al, 2017؛ Eliyana & Maarif, 2019؛ Al-Romeedy, 2019)

استاندارد بود که شامل پرسش‌نامه تعهد شغلی ال‌رمیدی (2019)، پرسش‌نامه مدیریت مشارکتی سالزمن و اندرکولک (1982)، پرسش‌نامه فصلی بودن گردشگری حاجی نژاد و همکاران^۱ (2014) و پرسش‌نامه ترک شغلی موسی و ترمبلی (2016) است. همچنین، به منظور تحلیل داده‌ها از معادلات ساختاری با نرم‌افزار SmartPLS استفاده شده است.

در این تحقیق، برای بررسی روایی تحقیق از شاخص روایی همگرایی میانگین واریانس‌های استخراجی (AVE) و روایی واگرا شامل آزمون HTMT و آزمون بارهای عرضی استفاده شد. برای پایایی ابزار تحقیق از آزمون آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد. مطابق نتایج جدول (۱) با توجه به

۴ روش تحقیق

این تحقیق از لحاظ هدف، از نوع تحقیقات کاربردی و براساس ماهیت و روش، از نوع تحقیقات توصیفی-پیمایشی است. همچنین این تحقیق، از نوع تحقیقات کمی بوده و به بررسی روابط بین متغیرهای کمی تحقیق می‌پردازد. جامعه آماری این تحقیق را مدیران و کارکنان دفاتر خدمات مسافرتی مناطق ۶ و ۷ شهر تهران تشکیل می‌دهند. روش نمونه‌گیری پژوهش، به صورت روش در دسترس بوده و حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۳۸۴ نفر تعیین شد. بنابراین با مراجعه به ۱۵ دفتر خدمات مسافرتی و گردشگری در مناطق ۶ و ۷ تهران، پرسش‌نامه توزیع شد. ابزار مورد استفاده در تحقیق برای سنجش داده‌های میدانی، پرسش‌نامه

¹ Hajinejad et al



همه متغیرها بزرگ‌تر از ۰/۵ می‌باشد؛ نشان از تأیید روایی همگرا دارد. همچنین کلیه مقادیر آزمون HTMT کوچک‌تر از ۰/۹ بوده بنابراین روایی واگرا از نظر این شاخص مورد تأیید می‌باشد.

مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی که برای همه متغیرها بزرگ‌تر از ۰/۷ می‌باشد. بنابراین پایایی تحقیق مورد تأیید است. مقادیر شاخص میانگین واریانس‌های استخراجی نیز با توجه به اینکه برای

جدول ۱. شاخص‌های روایی و پایایی

متغیر	تعداد سؤال	منبع پرسش-نام	پایایی		روایی همگرا AVE	روایی واگرا (HTMT)		
			آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی		ترک شغلی	تعهد شغلی	فصلی بودن
ترک شغلی	۳	موسی و ترمبلی (۲۰۱۶)	۰/۸۷۹	۰/۹۲۶	۰/۸۰۶	-		
تعهد شغلی	۵	الرمیدی (۲۰۱۹)	۰/۹۶۴	۰/۹۶۸	۰/۷۶۳	۰/۸۸۴	-	
فصلی-بودن	۵	حاجی نژاد و همکاران (۱۳۹۳)	۰/۹۳۶	۰/۹۵۲	۰/۷۹۹	۰/۷۴۷	۰/۷۴۴	-
مدیریت مشارکتی	۷	سالزمن و اندرکولک (۱۹۸۲)	۰/۸۷۰	۰/۹۰۳	۰/۸۹۱	۰/۸۸۲	۰/۸۱۱	۰/۴۳۸

۵ یافته‌ها و بحث

اطلاعات جمعیت‌شناختی مربوط به مشارکت-کنندگان در تحقیق در جدول (۲) به تفکیک جنسیت، وضعیت تأهل، سن، تحصیلات و سابقه کاری ارائه شده است. توصیف داده‌های تحقیق نشان می‌دهد که ۶۷/۲ درصد از پاسخ‌گویان زن و ۳۲/۸ درصد مرد بودند. از نظر وضعیت تأهل، ۶۲/۵ درصد مجرد و ۳۷/۵ درصد متأهل بودند. از نظر سنی بیشترین فراوانی مربوط به گروه ۲۰ تا ۳۰ سال

با درصد فراوانی ۲۸/۱ درصد و کمترین فراوانی مربوط به گروه بالای ۵۰ سال با درصد فراوانی ۱۱/۵ درصد می‌باشد. از نظر تحصیلی بیشترین فراوانی مربوط به افراد دارای تحصیلات لیسانس (۳۲/۶٪) و کمترین فراوانی مربوط به افراد دارای تحصیلات دکتری (۶/۸٪) می‌باشد. از نظر سابقه فعالیت در دفاتر خدمات مسافراتی بیشترین درصد مربوط به گروه دارای ۵ تا ۱۰ سال سابقه با ۳۲/۳ درصد و کمترین درصد فراوانی مربوط به گروه بالای ۱۵ سال با ۱۱/۵ درصد می‌باشد.



جدول ۲. اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان

متغیر	فراوانی	درصد	متغیر	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۲۵۸	۶۷/۲	کمتر از ۵ سال	۴۵
	زن	۱۲۶	۳۲/۸	۵-۱۰ سال	۱۷۱
	زیر ۲۰ سال	۴۵	۱۱/۷	۱۰-۱۵ سال	۱۲۴
	۲۰-۳۰ سال	۱۰۸	۲۸/۱	بالای ۱۵ سال	۴۴
سن	۳۱-۴۰ سال	۱۰۷	۲۷/۹	دیپلم یا کمتر	۷۲
	۴۱-۵۰ سال	۸۰	۲۰/۸	فوق دیپلم	۶۳
	بالای ۵۰ سال	۴۴	۱۱/۵	لیسانس	۱۲۵
	مجرد	۲۴۰	۶۲/۵	فوق لیسانس	۹۸
وضعیت تأهل	متاهل	۱۴۴	۳۷/۵	دکتری	۲۶

جدول (۳) نتایج مربوط به میانگین پاسخ‌ها، چولگی و کشیدگی، بارهای عاملی و معناداری متغیرهای آشکار (سوالات پرسش‌نامه) را نشان می‌دهد.

چولگی و کشیدگی، وضعیت توزیع داده‌ها را نشان می‌دهد. با توجه به مقادیر چولگی که در بازه (۳، ۳-) قرار دارد و مقادیر کشیدگی که در بازه (۵، ۵-) قرار دارد؛ می‌توان نتیجه گرفت که توزیع داده‌ها به صورت نرمال می‌باشد. در معادلات ساختاری به منظور تأیید حضور متغیرهای آشکار در مدل تحقیق، باید ضرایب بارهای عاملی بزرگتر از ۰/۵ بوده و معناداری ضرایب نیز خارج از بازه بحرانی (۱/۹۶،

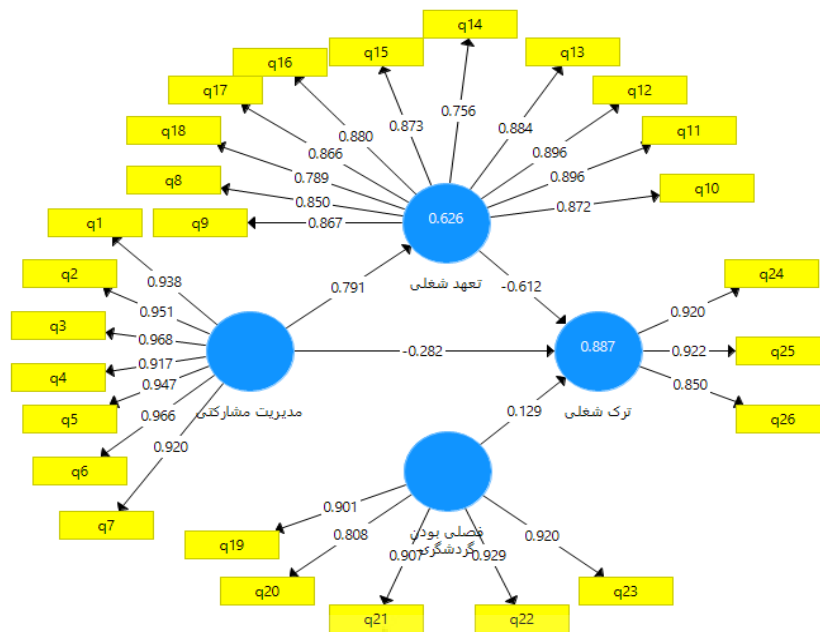
۱/۹۶-) باشد. در جدول (۳) مشاهده می‌گردد که کلیه مقادیر بارهای عاملی و ضرایب معناداری مورد تأیید می‌باشد.

شکل (۳) مدل ساختاری تحقیق را در حالت تخمین ضرایب و شکل (۴) مدل ساختاری تحقیق را در حالت معناداری ضرایب را نشان می‌دهد. از آنجاکه کلیه ضرایب عاملی بزرگتر از ۰/۵ و تمامی ضرایب معناداری بزرگتر از ۱/۹۶ است، بنابراین، نتایج مدل ساختاری تحقیق مورد تأیید است.

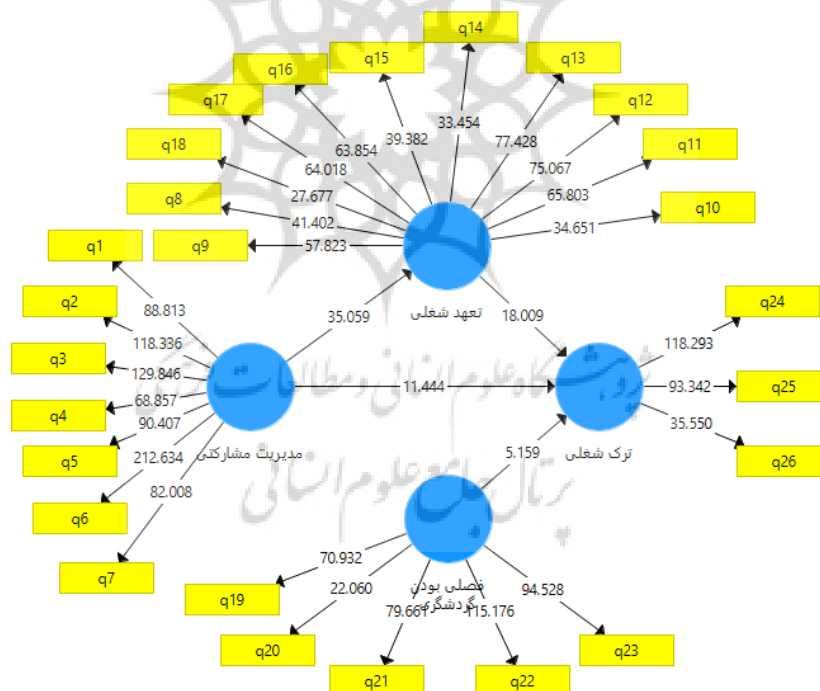


جدول ۳. نتایج میانگین، چولگی، کشیدگی، بارهای عاملی و معناداری متغیرهای آشکار

متغیر	گویه	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشیدگی	بارهای عاملی	معناداری
مدیریت مشارکتی	q1	۳/۸۵	۱/۲۷	-۰/۹۰۱	-۰/۳۵۴	۰/۹۳۸	۸۸/۸۱۳
	q2	۳/۶۹	۱/۳۵	-۰/۶۷۶	-۰/۸۴۳	۰/۹۵۱	۱۱۸/۳۳۶
	q3	۳/۷۲	۱/۳۳	-۰/۷۷۶	-۰/۶۷۶	۰/۹۶۸	۱۲۹/۸۴۶
	q4	۳/۷۹	۱/۳۲	-۰/۷۶۸	-۰/۷۵۳	۰/۹۱۷	۶۸/۸۵۷
	q5	۳/۷۹	۱/۲۱	-۰/۷۰۱	-۰/۶۱۵	۰/۹۴۷	۹۰/۴۰۷
	q6	۳/۹۰	۱/۲۲	-۰/۸۳۳	-۰/۴۳۹	۰/۹۶۶	۲۱۲/۶۳۴
	q7	۳/۸۳	۱/۲۳	-۰/۸۷۴	-۰/۲۵۵	۰/۹۲۰	۸۲/۰۰۸
تعهد شغلی	q8	۴/۰۷	۱/۱۰	-۱/۰۶	۰/۵۰۵	۰/۸۵۰	۴۱/۴۰۲
	q9	۴/۱۹	۰/۹۱۶	-۰/۷۳۹	-۰/۶۳۸	۰/۸۶۷	۵۷/۸۲۳
	q10	۴/۰۲	۰/۹۵۲	-۰/۸۷۱	-۰/۶۲۰	۰/۸۷۲	۳۴/۶۵۱
	q11	۴/۲۱	۰/۸۲۱	-۰/۶۶۹	-۰/۵۰۱	۰/۸۹۶	۶۵/۸۰۳
	q12	۴/۱۶	۸۶۰	-۰/۵۵۰	-۰/۸۷۵	۰/۸۹۶	۷۵/۰۶۷
	q13	۴/۳۱	۰/۸۷۰	-۱/۰۵	۰/۱۵۵	۰/۸۸۴	۷۷/۴۲۸
	q14	۴/۰۷	۱/۱۰	-۰/۹۷۶	-۰/۰۵۹	۰/۷۵۶	۳۳/۴۵۴
	q15	۳/۹۳	۰/۹۹۵	-۰/۷۱۶	۰/۰۹۴	۰/۸۷۳	۳۹/۳۸۲
	q16	۴/۱۱	۰/۸۴	-۰/۴۶۸	-۰/۸۳۶	۰/۸۸۰	۶۳/۸۵۴
	q17	۴/۳۰	۰/۶۶۴	-۰/۴۳۴	-۰/۷۶۳	۰/۸۶۶	۶۴/۰۱۸
فصلی بودن گردشگری	q18	۴/۱۴	۰/۹۰۶	-۱/۰۴	۱/۳۰	۰/۷۸۹	۲۷/۶۷۷
	q19	۱/۵۹	۰/۸۳۰	-۱/۰۹	-۰/۰۲۳	۰/۹۰۱	۷۰/۹۳۲
	q20	۱/۶۶	۰/۹۰۱	-۱/۶۵	۳/۰۰	۰/۸۰۸	۲۲/۰۶۰
	q21	۱/۸۰	۰/۸۶۳	-۰/۵۷۸	-۰/۹۲۱	۰/۹۰۷	۷۹/۶۶۱
	q22	۱/۵۴	۰/۷۴۵	-۱/۲۵	۰/۹۹۳	۰/۹۲۹	۱۱۵/۱۷۶
	q23	۱/۵	۰/۶۸۱	-۱/۴۱	۲/۱۲	۰/۹۲۰	۹۴/۵۲۸
ترک شغل	q24	۱/۹۲	۱/۰۴	۰/۷۶۶	-۰/۶۹۴	۰/۹۲۰	۱۱۸/۲۹۳
	q25	۱/۷۱	۰/۸۳۷	۰/۷۹۵	-۰/۵۱۵	۰/۹۲۲	۹۳/۳۴۲
	q26	۲/۰۸	۱/۰۱	۰/۶۴۳	-۰/۰۷۴	۰/۸۵۰	۳۵/۵۵۰



شکل ۲. مدل ساختاری تحقیق در حالت تخمین ضرایب



شکل ۳. مدل ساختاری تحقیق در حالت معناداری ضرایب

ضریب مسیر ۰/۷۹۱ تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد شغلی و با ضریب مسیر ۰/۲۸۲- تأثیر معنادار و معکوسی بر ترک شغلی کارکنان دارد. همچنین، تعهد شغلی با ضریب مسیر ۰/۶۱۲- تأثیر معنادار و

این تحقیق شامل ۴ فرضیه بود که در جدول (۴) نتایج این فرضیه‌ها براساس نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داده شده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که مدیریت مشارکتی با



مستقل را بیان می‌کند. میزان ضریب تعیین به-دست‌آمده برای تعهد شغلی در نتیجه اثرگذاری مدیریت مشارکتی ۰/۶۲۶ به دست آمد. همچنین ضریب تعیین به‌دست‌آمده برای ترک شغلی در نتیجه تأثیرگذاری متغیرهای مدیریت مشارکتی، تعهد شغلی و فصلی‌بودن گردشگری ۰/۸۸۷ به دست آمد. این نتایج به معنی آن است که متغیرهای مستقل توانستند در این تحقیق بیش از ۶۲ درصد از تغییرات تعهد شغلی و ۸۸ درصد از تغییرات ترک شغلی را پیش‌بینی و تبیین کنند.

معکوسی بر ترک شغلی کارکنان دفاتر خدمات مسافرتی شهر تهران دارد. فصلی‌بودن گردشگری با ضریب مسیر ۰/۱۲۹ تأثیر معنادار و مستقیمی بر ترک شغلی کارکنان دارد. به عبارت دیگر متغیرهای مدیریت مشارکتی و تعهد شغلی میزان ترک شغلی کارکنان دفاتر خدمات مسافرتی را کاهش داده، اما متغیر فصلی‌بودن گردشگری عاملی تقویت‌کننده برای تمایل به ترک شغلی کارکنان دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری است. از نتایج دیگر تحقیق می‌توان به ضرایب تعیین (R^2) اشاره کرد که میزان تغییرات متغیر وابسته در نتیجه اثرات متغیرهای

جدول ۴. ضرایب مسیر (بتا)، آماره t ، ضریب تعیین و نتایج فرضیه‌های تحقیق

فرضیه‌های تحقیق	ضریب مسیر	معناداری ضرایب	ضریب تعیین	وضعیت	جهت
مدیریت مشارکتی → تعهد شغلی	۰/۷۹۱	۳۰/۰۵۹	۰/۶۲۶	تأیید	+
مدیریت مشارکتی → ترک شغلی	-۰/۲۸۲	۱۱/۴۴۴	۰/۸۸۷	تأیید	-
تعهد شغلی → ترک شغلی	-۰/۶۱۲	۱۸/۰۰۹	۱/۳۳	تأیید	-
فصلی‌بودن گردشگری → ترک شغلی	۰/۱۲۹	۵/۱۵۹	۱/۳۲	تأیید	+

۶ جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

این پژوهش به منظور بررسی تأثیر مدیریت مشارکتی و تعهد شغلی و فصلی‌بودن گردشگری بر ترک شغلی کارکنان دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری مناطق ۶ و ۷ شهر تهران انجام گرفت. برای این منظور ۴ فرضیه طراحی و براساس داده‌های میدانی مورد بررسی قرار گرفت. در فرضیه اول تحقیق به بررسی تأثیر مدیریت مشارکتی بر تعهد شغلی کارکنان دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری شهر تهران پرداخته شد. نتایج تحقیق نشان از تأیید اثرگذاری مدیریت مشارکتی بر تعهد شغلی کارکنان بود. مدیریت مشارکتی سبب می‌شود که کارکنان در زمینه مختلف در سازمان خود اظهار نظر کنند، رفتار فعالانه در فرآیندهای برنامه‌ریزی، هدف‌گذاری،

برای ارزیابی برازش کلی مدل در تکنیک حداقل مربعات جزئی (PLS) از معیار GOF استفاده شد که از طریق رابطه $GOF = \sqrt{AVE \times R^2}$ به دست می‌آید که در آن $\sqrt{AVE}$ جذر میانگین واریانس‌های استخراجی و $\sqrt{R^2}$ جذر میانگین ضرایب تعیین می‌باشد. استاندارد ارزیابی مقدار GOF براساس نظر هیر (۲۰۱۴)، ضعیف (۰/۰۲)، متوسط (۰/۲۵) و قوی (۰/۳۶) می‌باشد. در این پژوهش ارزش GOF مقدار ۰/۷۸۵ به دست آمد که نشان‌دهنده برازش قوی مدل می‌باشد. به بیان ساده‌تر داده‌های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری تحقیق برازش مناسبی دارد.



انجام امور و شیوه‌های انتخاب انجام کار باشند. مجموعه این موارد باعث می‌گردد کارکنان حس تعلق و تعهد نسبت به سازمان خود داشته باشند و نقش فعالی را در سازمان ایفا نمایند. نتایج این بخش با مطالعات الیانا و همکاران (2019)، بوفکین و همکاران (2018) و نظریور و همکاران^۱ (2022) مطابقت دارد. در فرضیه دوم تحقیق، به بررسی تأثیر مدیریت مشارکتی بر ترک شغل کارکنان دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری پرداخته شد. نتایج تحقیق نشان داد که مدیریت مشارکتی اثر معکوس روی ترک شغل کارکنان دارد. به عبارت دیگر با افزایش سطح مدیریت مشارکتی در سازمان از میزان ترک شغل کارکنان یا تمایل به ترک شغلی کاهش پیدا می‌کند. مدیریت مشارکتی یکی از روش‌های انگیزشی برای کارکنان بوده و می‌تواند به کار کارکنان و جایگاه آن‌ها در سازمان هویت و مفهوم ببخشد. افزایش ارتقا و توجه به مشارکت بیشتر کارکنان می‌تواند انگیزه‌ها و علاقه‌مندی‌های کارکنان را به سازمان افزایش دهد در نتیجه در این صورت از تمایل به ترک شغلی کارکنان کاسته می‌شود. نتایج این بخش هم‌راستا با ادبیات تحقیق بوده و با مطالعات مالک و همکاران (2018)، بوفکین و همکاران (2018)، بوسری و همکاران (2017)، رجبی پور میبیدی و همکاران (2022) و نظریور و همکاران (2022) هم‌خوانی دارد. در فرضیه سوم تحقیق به بررسی تأثیر تعهد شغلی بر ترک شغلی کارکنان در دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری شهر تهران پرداخته شد. مطابق نتایج، مشاهده می‌شود که تعهد شغلی تأثیر معکوسی بر ترک شغلی دارد. به این صورت که هر چقدر سطح تعهد شغلی در بین کارکنان افزایش یابد، از میزان ترک شغلی آن‌ها از سازمان کاهش می‌یابد. این نتیجه نشان می‌دهد که کارکنان تعهد کاری بالایی دارند نسبت به شغل خود نیز وفادار هستند و تمایل بیشتری برای ماندن در سازمان را دارا هستند. بنابراین می‌توان از روش‌های مختلف برای افزایش تعهد شغلی کارکنان استفاده

کرد تا بتوان استعدادهای موجود در سازمان را حفظ کرد. نتایج این بخش با مطالعات الرومیدی (2019)، لو و همکاران (2014)، بوفکین و همکاران (2018)، کیم و همکاران (2012)، نظر پور و همکاران (2) در یک راستا قرار دارد. در فرضیه چهارم تحقیق به بررسی تأثیر فصلی‌بودن گردشگری بر ترک شغلی کارکنان دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری شهر تهران پرداخته شد. نتایج نشان داد که فصلی‌بودن گردشگری تأثیر مستقیمی بر سطح ترک شغلی کارکنان دارد. به عبارت دیگر هرچه میزان فصلی بودن گردشگری در یک مقصد از شدت بالایی برخوردار باشد، کارکنان تمایل بیشتری برای ترک کار دارند. با وجود فصلی‌بودن گردشگری، کسب‌وکارهای گردشگری دچار مشکلات فراوانی می‌شوند و بخشی از سال از درآمد کافی برخوردار نخواهند بود، در نتیجه ممکن سازمان ناگزیر شود حمایت کافی از قبیل حقوق و مزایای مناسب را برای کارکنان فراهم نکند که این امر منجر به این می‌شود کارکنان تمایل بیشتری به خروج و ترک سازمان داشته باشند. به علاوه، قابل ذکر است که علاوه بر فصلی بودن، تعهد شغلی و مدیریت مشارکتی، متغیرها و عوامل دیگر نیز ممکن است بر میزان ترک شغل کارکنان دفاتر خدمات مسافرتی می‌باشد که ازجمله آن می‌توان به امنیت شغلی، سطح پایین حقوق و دستمزد در دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری، بیمه و ... اشاره کرد که در این تحقیق مورد بررسی قرار نگرفت. همچنین، ممکن عامل فصلی‌بودن، میزان تأثیرگذاری مدیریت مشارکتی و تعهد شغلی بر ترک شغل کارکنان را تعدیل کند که در این تحقیق نقش تعدیل‌گری عامل فصلی‌بودن بررسی نشد. بنابراین با توجه به محدودیت‌های فوق، به محققان آتی پیشنهاد می‌گردد تا نقش عوامل فوق را در میزان ترک شغل کارکنان شاغل در دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری را مورد بررسی قرار دهند.

دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری یکی از بخش‌هایی است که نقش مهمی در موفقیت

¹ Nazarpouri et al



صنعت گردشگری دارد. در کنار آن نیروی انسانی به عنوان کلیدی‌ترین عامل در توسعه گردشگری در مقصدها شناخته می‌شود. بنابراین این مطالعه تلاش نمود تا به بررسی نقش عوامل مختلف در کاهش ترک شغلی کارکنان در بخش دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری بپردازد. یافته‌ها نشان از آن داشت که مدیریت مشارکتی، تعهد شغلی و فصلی-بودن فعالیت‌های گردشگری به عنوان عوامل موثر بر ترک شغلی در بین کارکنان دفاتر خدمات مسافرتی شناخته شد. بنابراین، برای حفظ کارکنان این حوزه لازم است اقدامات مختلفی در جهت کاهش اثر فصلی‌بودن گردشگری صورت گیرد و نیز از طریق ارتقاء سبک مدیریت مشارکتی و تعهد شغلی به وفاداری بیشتر کارکنان نسبت به شغل خود کمک کرد. در راستای استفاده از نتایج تحقیق پیشنهادی زیر به مدیران و کارکنان دفاتر خدمات مسافرتی و گردشگری ارائه می‌گردد:

ایجاد شرایطی برای مشارکت بیشتر کارکنان در امورات مربوط به دفاتر و نقش مؤثر آن‌ها در تدوین برنامه‌ها و اهداف آتی سازمان.

ایجاد تیم‌های کاری در دفاتر و ارزیابی عملکرد بر مبنای عملکرد تیمی کارکنان.

افزایش تعهد شغلی کارکنان از طریق ارائه انگیزاننده‌های مادی و غیرمادی به آن‌ها به طوری که کارکنان اشتغال در دفتر خدمات مسافرتی خود را به دیگر شغل‌ها ترجیح دهد.

استفاده از رویکردهای مختلف جهت تعدیل ویژگی‌های فصلی گردشگری، برای مثال افزایش تنوع خدمات و ارائه خدمات گردشگری متناسب با دوره‌های کم‌رونق گردشگری.

ایجاد شرایط منعطف در نحوه فعالیت کارکنان در دفاتر از قبیل ساعات کاری منعطف، چرخش شغلی و مانند آن در جهت افزایش انگیزه‌های کارکنان.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



منابع

- Ahmad, R., & Scott, N. (2015). Fringe benefits and organizational commitment: The case of Langkawi hotels. *Tourism Review*, 20(1), 13-23. <https://doi.org/10.1108/TR-01-2015-0002>
- Akgunduz, Y., & Eryilmaz, G. (2018). Does turnover intention mediate the effects of job insecurity and co-worker support on social loafing? *International Journal of Hospitality Management*, 68(4), 41-49. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.09.010>
- Al-Romeedy, B. S. (2019). The role of job rotation in enhancing employee performance in the Egyptian travel agents: The mediating role of organizational behavior. *Tourism Review*, 74(4), 1003-1020. <https://doi.org/10.1108/TR-01-2019-0012>
- Barghi, P. (2021). The impact of remote work on employee satisfaction and organizational commitment during the COVID-19 pandemic (Case study: Municipalities of Gilan Province). *Modern Research Approaches in Management and Accounting*, 5(83), 1800-1810. <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/1230>
- Bufquin, D., DiPietro, R., Orlowski, M., & Partlow, C. (2018). Social evaluations of restaurant managers: The effects on frontline employees' job attitudes and turnover intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1827-1844. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2017-0144>
- Busari, A. H., Mughal, Y. H., Khan, S. N., Rasool, S., & Kiyani, A. A. (2017). Analytical cognitive style moderation on promotion and turnover intention. *Journal of Management Development*, 36(3), 438-464. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2016-0095>
- Butler, R. (2001). Seasonality in tourism: Issues and implications. In T. B. Lundtorp (Ed.), *Seasonality in Tourism* (pp. 5-21). Elsevier Science Ltd. <https://doi.org/10.1108/eb058278>
- Chiang, F. F. T., & Birtch, T. A. (2011). Reward climate and its impact on service quality orientation and employee attitudes. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 3-9. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.03.009>
- Chin, C. H., Lo, M. C., Sougan, P., & Nair, V. (2014). Rural tourism destination competitiveness: A study on Annah Rais Longhouse Homestay, Sarawak. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 144(1), 35-44. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.274>



- Ching, S. L., Kee, D., & Tan, C. (2016). The impact of ethical work climate on the intention to quit of employees in private higher educational institutions. *Journal of Southeast Asian Research*, 1(1), 1-11.
<https://doi.org/10.5171/2016.283881>
- Christou, P., & Sharpley, R. (2019). Philoxenia offered to tourists? A rural tourism perspective. *Tourism Management*, 72(1), 39-51.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.11.009>
- Cuccia, T., & Rizzo, I. (2011). Tourism seasonality in cultural destinations: Empirical evidence from Sicily. *Tourism Management*, 32(3), 589-595.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.05.008>
- Deery, M. (2008). Talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 792-806.
<https://doi.org/10.1108/09596110810897619>
- Dogru, T., McGinley, S., Sharma, A., Isik, C., & Hanks, L. (2023). Employee turnover dynamics in the hospitality industry vs. the overall economy. *Tourism Management*, 99, Article 104783.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2023.104783>
- Eliyana, A., & Maarif, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150.
<https://doi.org/10.1016/j.jie-deen.2019.05.002>
- Fakharian, J., Shahamat, N., & Amirianzadeh, M. (2014). The relationship between participatory management style and organizational commitment and mental health of high school teachers. *A New Approach in Educational Management*, 5(1), 221-234.
<https://doi.org/20.1001.1.20086369.1393.5.17.12.1>
- Garg, S., & Dhar, R. L. (2014). Effects of stress, LMX and perceived organizational support on service quality: Mediating effects of organizational commitment. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 21(1), 64-75.
<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2014.03.001>
- Gollan, P. J., Budd, J. W., & Wilkinson, A. (2010). New approaches to employee voice and participation in organizations. *Human Relations*, 63(3), 303-310.
<https://doi.org/10.1177/0018726709353959>
- Hajinejad, A., Ghaderi, J., Fattahi, A., Bagheri, F., & Abdi, N. (2014).



- Investigating the effects of seasonality in tourism activities on job security of tourism sector employees (Case study: Sarein City). *Regional Planning*, 4(15), 29-43.
- https://jzpm.marvdasht.iau.ir/article_578.html
- Iplik, F. N., Kilic, K. C., & Yalcin, A. (2011). The simultaneous effects of person-organization and person-job fit on Turkish hotel managers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(5), 644-661.
- <https://doi.org/10.1108/0959611111143395>
- Jung, H. S., Jung, Y. S., & Yoon, H. H. (2020). 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(4), 1-9.
- <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102703>
- Karatepe, O. M., Rezapouraghdam, H., & Hassannia, R. (2020). Job insecurity, work engagement and their effects on hotel employees' non-green and nonattendance behaviors. *International Journal of Hospitality Management*, 87(2), 1-12.
- <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102472>
- Kaviani, N. A., & Darakhshi Nejad, A. (2020). A review of participatory management, its characteristics, and skills. *Modern Research Approaches in Management and Accounting*, 4(50), 178-187.
- <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/1769>
- Kim, S., & Yoo, J. L. (2012). Travel agency employees' career commitment and turnover intention during the recent global economic crisis. *The Service Industries Journal*, 32(8), 1247-1264.
- <https://doi.org/10.1080/02642069.2011.596537>
- Koenig-Lewis, N., & Bischoff, E. E. (2010). Developing effective strategies for tackling seasonality in the tourism industry. *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 7(4), 395-413.
- <https://doi.org/10.1080/1479053X.2010.502386>
- Kuruüzüm, A., Çetin, E. I., & Irmak, S. (2009). Path analysis of organizational commitment, job involvement and job satisfaction in Turkish hospitality industry. *Tourism Review*, 64(1), 4-16.
- <https://doi.org/10.1108/16605370910948805>
- Lo, A. S., Mak, B., & Chen, Y. (2014). Do travel agency jobs appeal to university students? A case of tourism management students in Hong Kong. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 14(1), 87-121.
- <https://doi.org/10.1080/15313220.2014.888740>



- Luo, Z., Marnburg, E., & Law, R. (2017). Linking leadership and justice to organizational commitment: The mediating role of collective identity in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(4), 1167-1184. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2015-0418>
- Malek, K., Kline, S. F., & DiPietro, R. (2018). The impact of manager training on employee turnover intentions. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 1(3), 203-219. <https://doi.org/10.1108/JHTI-02-2018-0012>
- Martín, J. M. (2018). Impacts of the tourist activity and citizens' evaluation about the necessity for resting periods. In M. A. Camilleri (Ed.), *Strategic perspectives in destination marketing* (pp. 81-112). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-5835-4.ch004>
- Martín, J. M., Salinas, J. A., Rodríguez, J. A., & Jiménez, J. D. (2017). Assessment of the tourism's potential as a sustainable development instrument in terms of annual stability: Application to Spanish rural destinations in process of consolidation. *Sustainability*, 9(1), 1692-1712. <https://doi.org/10.3390/su9101692>
- Meek, W. R., Davis-Sramek, B., Baucus, M. S., & Germain, R. N. (2011). Commitment in franchising: The role of collaborative communication and franchisee's propensity to leave. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(3), 559-581. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00454.x>
- Nazarpouri, A., Ghasempour, H., & Fazel-poor, F. (2022). The impact of perceived organizational support and community-oriented motivations on job retention during the COVID-19 pandemic; Explaining the mediating role of affective commitment (Case study: Nurses of Dr. Shariati Hospital in Tehran). *Nursing Management*, 11(1), 33-45. <http://ijnv.ir/article-1-886-fa.html>
- Onyx, J., & Bullen, P. (2005). Measuring social capital in five communities. *Journal of Rural Planning*, 2(4), 51-52. <https://doi.org/10.1177/0021886300361002>
- Radosavljevic, Z., Cilerdzic, V., & Dragic, M. (2017). Employee organizational commitment. *International Review*, 1-2, 18-26. <https://doi.org/10.5937/intrev1702018R>
- Rahimnia, F., Ghaderi, F., & Eslami, G. (2019). Investigating the impact of behavioral strategies on turnover intention among female employees of 4 and 5 star hotels in Mashhad. *Tourism Planning and Development*, 8(3), 1-15.



- <https://doi.org/10.22080/JTPD.2019.16166.3034>
- Rajabipour Meybodi, A., Sabekrow, M., & Haji Ghasemi, R. (2022). Investigating the impact of supportive leadership style on employees' turnover intention (Case study: Companies located in Yazd and Tehran Science and Technology Parks). *Innovation Ecosystem*, 2(2), 59-80.
- <https://doi.org/10.22111/INNOECO.2023.44275.1046>
- Reed, M. S. (2008). Stakeholder participation for environmental management: A literature review. *Biological Conservation*, 141(10), 2417-2431. <https://doi.org/10.1016/j.biocon.2008.07.014>
- Rizwan, M., Arshad, M. Q., Munir, H. M. A., Iqbal, M. F., & Hussain, M. A. (2014). Determinants of employees intention to leave: A study from Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(3), 1. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v4i3.5871>
- Sainaghi, R., Phillips, P., & Zavarrone, E. (2017). Performance measurement in tourism firms: A content analytical Meta-approach. *Tourism Management*, 59(1), 36-56. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.07.010>
- Samolampros, P., Korfiatis, N., Chalvatzis, K., & Buhalis, D. (2019). Job satisfaction and employee turnover determinants in high contact services: Insights from employees' online reviews. *Tourism Management*, 75, 130-147. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.04.030>
- Sora, B., Caballa, A., Peiro, J. M., & de Witte, H. (2009). Job insecurity climate's on employees' job attitudes: Evidence from two European countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(2), 125-147. <https://doi.org/10.1080/13594320802334557>
- Tepavčević, J., Josipović, M., & Miložica, V. (2021). Determining the relationship between job satisfaction, dependence on tips and turnover intentions: The case of hotel employees. In S. Grima, E. Özen, & H. Boz (Eds.), *Contemporary Issues in Social Science* (pp. 33-48). Emerald Publishing Limited. <https://www.croris.hr/crosbi/publikacija/prilog-skup/712893>
- Tolentino, R. (2013). Organizational commitment and job performance of the academic and administrative personnel. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 15(1), 51-59. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v4i3.5871>
- Tu, J., & Zhang, D. (2020). Does tourism promote economic growth in Chinese ethnic minority areas? A



- nonlinear perspective. *Journal of Destination Marketing & Management*, 18(1), 100473.
<https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2020.100473>
- Wahlberg, T., Ramalho, N., & Brochado, A. (2017). Quality of working life and engagement in hostels. *Tourism Review*, 72(4), 411-428.
<https://doi.org/10.1108/TR-02-2017-0021>
- Wang, Q., & Wang, C. (2020). Reducing turnover intention: Perceived organizational support for frontline employees. *Frontiers of Business Research in China*, 14(6), 1-16.
<https://doi.org/10.1186/s11782-020-00088-0>
- Yao, T., Qiu, Q., & Wei, Y. (2019). Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees. *International Journal of Hospitality Management*, 79(1), 1-8.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.12.007>
- Zakia, K. (2021). Ecotourism in Indonesia: Local community involvement and the affecting factors. *Governance and Public Policy*, 8(2), 93-105.
- Zhang, L., Fan, C., Deng, Y., Lam, C. F., Hu, E., & Wang, L. (2019). Exploring the interpersonal determinants of job embeddedness and voluntary turnover: A conservation of resources perspective. *Human Resource Management Journal*, 29(3), 413-432.
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12238>
- Mansour, S., & Azeem, M. F. (2024). How do increased job demands resulting from rationalization of costs exhaust flight attendants and push them to leave? An international study. *Journal of Air Transport Management*, 115, 102539.
<https://doi.org/10.1016/j.jairtra-man.2024.102539>
- Kazemi A., & Derakhshide H., (2014), The Effect of Job Involvement and Organizational Commitment on Employees' Job Satisfaction and Performance in Hotel Industry of Mashhad by Using Structural Equation Modeling, 25(3), 89-101.
<https://doi.org/10.1001.1.20085745.1393.25.3.6.7>