

توسعه فردی و تحول سازمانی

طراحی الگوی جذابیت سازمانی در بخش دولتی ایران مبتنی بر رویکرد کیفی

شیوه استناددهی: اسحاقی، هادی، گیلانی پور، جواد، کیانجوری، داود، و منصور لکوری، کیانوش. (۱۴۰۵). طراحی الگوی جذابیت سازمانی در بخش دولتی ایران مبتنی بر رویکرد کیفی. توسعه فردی و تحول سازمانی، ۴(۳)، ۱۶-۱.

هادی اسحاقی^۱، جواد گیلانی پور^{۲*}، داود کیانجوری^۱، کیانوش منصور لکوری^۱

۱. گروه مدیریت، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: J.gilanipour@iau.ac.ir

چکیده

تاریخ چاپ نهایی: ۱ مهر ۱۴۰۵

تاریخ چاپ اولیه: ۹ خرداد ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۷ خرداد ۱۴۰۵

تاریخ بازنگری: ۱ خرداد ۱۴۰۵

تاریخ ارسال: ۳۰ دی ۱۴۰۴

هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی بومی جذابیت سازمانی در بخش دولتی ایران با تأکید بر ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های متناسب با زمینه ساختاری، فرهنگی و ارزشی سازمان‌های دولتی بود. این پژوهش با رویکرد کیفی، ماهیت اکتشافی و روش تحلیل محتوا انجام شد. جامعه پژوهش شامل خبرگان مدیریت دولتی دارای مرتبه علمی دانشجویی و بالاتر و برخوردار از سابقه پژوهشی یا مدیریتی در حوزه سازمان‌های دولتی بود. مشارکت‌کنندگان با روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی انتخاب شدند و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته تا رسیدن به اشباع نظری با ۱۵ نفر ادامه یافت. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها کدگذاری و در قالب کدهای باز، محوری و انتخابی سازمان‌دهی شد. برای بررسی اعتبار فرایند کدگذاری از شاخص کاپای کوهن استفاده شد. یافته‌های تحلیلی نشان داد الگوی جذابیت سازمانی در بخش دولتی ایران از ۴ بعد اصلی، ۱۷ مؤلفه محوری و ۷۴ گویه تشکیل شده است. ابعاد شناسایی شده شامل بعد اقتصادی — معیشتی، بعد توسعه حرفه‌ای — ساختاری، بعد روان‌شناختی — ارزشی، و بعد اعتبار نهادی و شفافیت رویه‌ای بود. مقدار شاخص کاپای کوهن برابر با ۰.۸۷۰ و سطح معناداری آن ۰.۰۰۰۱ گزارش شد که بیانگر توافق معتبر و قابلیت اعتماد مناسب در فرایند کدگذاری بود. جذابیت سازمانی در بخش دولتی ایران پدیده‌ای چندبعدی است و ارتقای آن مستلزم توجه هم‌زمان به امنیت معیشتی، رشد حرفه‌ای، معناداری ارزشی خدمت عمومی، عدالت رویه‌ای و سلامت نهادی است.

کلیدواژگان: جذابیت سازمانی؛ بخش دولتی؛ مدل بومی؛ تحلیل محتوا؛ ایران.

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت
دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)
صورت گرفته است.



© تمامی حقوق انتشار

Personal Development and Organizational Transformation

Designing an Organizational Attractiveness Model in the Iranian Public Sector Based on a Qualitative Approach

Hadi Eshaghi¹, Javad Gilanipour^{1*}, Davood Kiakojouri¹, Kianoosh Mansor Lakoraj¹

1. Department of Management, Cha.C., Islamic Azad university, Chalous, Iran

*Corresponding Author's Email: J.gilanipour@iau.ac.ir

How to cite: Eshaghi, H., Gilanipour, J., Kiakojouri, D., & Mansor Lakoraj, K. (2026). Designing an Organizational Attractiveness Model in the Iranian Public Sector Based on a Qualitative Approach. *Personal Development and Organizational Transformation*, 4(3), 1-15.

Submit Date: 20 January 2026

Revise Date: 22 May 2026

Accept Date: 28 May 2026

Initial Publish: 30 May 2026

Final Publish: 23 September 2026

Abstract

This study aimed to develop an indigenous model of organizational attractiveness in the Iranian public sector by identifying context-specific dimensions, components, and indicators. This qualitative exploratory study was conducted using content analysis. The research population consisted of public administration experts who held at least the academic rank of associate professor and had relevant scholarly, managerial, or executive experience in public-sector organizations. Participants were selected through snowball sampling, and semi-structured interviews continued until theoretical saturation was reached with 15 experts. The interview data were coded and organized into open, axial, and selective codes. Content and face validity were used to assess the interview protocol, and Cohen's kappa coefficient was applied to evaluate the reliability and agreement of the coding process. The analytical findings indicated that the organizational attractiveness model for the Iranian public sector consisted of 4 main dimensions, 17 axial components, and 74 open codes. The four extracted dimensions were the economic-livelihood dimension, the professional-structural development dimension, the psychological-value dimension, and the institutional credibility and procedural transparency dimension. Cohen's kappa coefficient was 0.870 with a significance level of 0.0001, indicating valid agreement and acceptable reliability in the coding process. Organizational attractiveness in the Iranian public sector is a multidimensional construct that should be strengthened through a balanced integration of livelihood security, professional development, value-based meaning, procedural justice, supervisory support, and institutional integrity.



© 2026 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

Keywords: *organizational attractiveness; public sector; indigenous model; content analysis; Iran*

جذابیت سازمانی در دهه‌های اخیر به یکی از مهم‌ترین مفاهیم در حوزه مدیریت منابع انسانی، رفتار سازمانی و مدیریت استراتژیک تبدیل شده است. در شرایطی که سازمان‌ها با رقابت فزاینده برای جذب، حفظ و توسعه نیروی انسانی توانمند مواجه هستند، توانایی ایجاد تصویری مطلوب و جذاب از محیط کار به یک مزیت رقابتی پایدار تبدیل شده است. جذابیت سازمانی به ادراک افراد درباره مطلوبیت کار کردن در یک سازمان اشاره دارد و بر نگرش‌ها، قصد استخدام، تمایل به ماندگاری و حتی میزان تعهد کارکنان اثر می‌گذارد. در واقع، سازمان‌های جذاب نه تنها قادرند استعدادها را برتر را جذب کنند، بلکه می‌توانند از طریق ایجاد تجربه‌ای مثبت برای کارکنان، سطح بهره‌وری، نوآوری و اثربخشی سازمانی را نیز ارتقا دهند. به همین دلیل، پژوهشگران مدیریت منابع انسانی جذابیت سازمانی را یکی از عوامل کلیدی موفقیت سازمان‌ها در محیط رقابتی امروز می‌دانند (Martinez-Hague, 2024).

مفهوم جذابیت سازمانی ریشه در نظریه‌های اولیه برند کارفرمایی دارد. یکی از نخستین و تأثیرگذارترین چارچوب‌های نظری در این حوزه، مدل برند کارفرما است که توسط آمبلر و بارو ارائه شد. این پژوهشگران استدلال کردند که سازمان‌ها همانند برندهای تجاری می‌توانند در بازار کار تصویری جذاب از خود ایجاد کنند و از طریق ارائه مزایای اقتصادی، روان‌شناختی و کارکردی، متقاضیان و کارکنان را به خود جذب نمایند. بر اساس این دیدگاه، جذابیت سازمانی صرفاً به مزایای مالی محدود نمی‌شود، بلکه مجموعه‌ای از ادراکات مثبت درباره محیط کار، فرصت‌های رشد، فرهنگ سازمانی و ارزش‌های حاکم بر سازمان را نیز دربرمی‌گیرد (Ambler & Barrow, 1996). از آن زمان تاکنون، پژوهش‌های متعددی تلاش کرده‌اند ابعاد مختلف این مفهوم را شناسایی و عوامل مؤثر بر آن را تبیین کنند.

در سال‌های اخیر، تحولات گسترده اقتصادی، اجتماعی و فناورانه موجب شده‌اند که معیارهای افراد برای انتخاب محل کار تغییر کنند. کارکنان نسل‌های جدید علاوه بر امنیت شغلی و درآمد مناسب، به دنبال معنا، هویت، عدالت، فرصت یادگیری، انعطاف‌پذیری و مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان‌ها هستند. در چنین شرایطی، سازمان‌هایی که قادر به پاسخگویی به این انتظارات باشند، از جذابیت بیشتری برخوردار خواهند بود. مرور نظری انجام‌شده توسط مارتینز-هاگ نشان می‌دهد که جذابیت سازمانی یک پدیده چندبعدی و تعاملی است که از تعامل ویژگی‌های فردی و ویژگی‌های سازمانی شکل می‌گیرد و تحت تأثیر عوامل شناختی، عاطفی و اجتماعی قرار دارد (Martinez-Hague, 2024).

یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر جذابیت سازمانی، شهرت و اعتبار سازمان است. هنگامی که یک سازمان در افکار عمومی به عنوان نهادی معتبر، مسئولیت‌پذیر و موفق شناخته می‌شود، افراد تمایل بیشتری برای همکاری با آن پیدا می‌کنند. پژوهش روزا و همکاران نشان داد که ادراک کارکنان از مسئولیت اجتماعی سازمان می‌تواند رابطه میان شهرت سازمانی و جذابیت سازمانی را تقویت کند. به عبارت دیگر، سازمان‌هایی که در حوزه مسئولیت اجتماعی عملکرد مطلوبی دارند، نه تنها تصویر مثبت‌تری در جامعه ایجاد می‌کنند، بلکه برای کارکنان و متقاضیان نیز جذاب‌تر به نظر می‌رسند (Rosa et al., 2025). یافته‌های چودری و همکاران نیز نشان داد که مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها از طریق ایجاد اعتماد سازمانی، جذابیت سازمانی را افزایش می‌دهد و اعتماد به عنوان یک سازوکار میانجی نقش مهمی در این فرایند ایفا می‌کند (Chowdhury et al., 2023).

در همین راستا، تناسب میان ارزش‌های فردی و ارزش‌های سازمانی نیز یکی از مؤلفه‌های مهم جذابیت سازمانی محسوب می‌شود. پژوهش آگنی‌هوتری و باتاچاریا نشان داد که زمانی که افراد احساس می‌کنند فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی سازمان با هویت و ارزش‌های آن سازمان همخوانی دارد، سطح جذابیت سازمان افزایش می‌یابد (Agnihotri & Bhattacharya, 2020). این یافته‌ها با رویکرد تناسب فرد-سازمان

همسو هستند که بر اهمیت هماهنگی میان ارزش‌ها، نگرش‌ها و انتظارات فرد و سازمان تأکید می‌کند. هنگامی که چنین تناسبی وجود داشته باشد، افراد سازمان را محیطی مطلوب برای فعالیت حرفه‌ای خود تلقی می‌کنند.

فرهنگ سازمانی و سبک رهبری نیز از جمله عوامل تعیین‌کننده جذابیت سازمانی به شمار می‌روند. فرهنگ‌های حمایتی، مشارکتی و نوآورانه می‌توانند احساس تعلق، اعتماد و رضایت را در میان کارکنان افزایش دهند و تصویری مثبت از سازمان ایجاد کنند. مطالعه موتونی و همکاران نشان داد که فرهنگ سازمانی مثبت و اقلیم رهبری مناسب، علاوه بر افزایش جذابیت سازمانی، رفتارهای نوآورانه کارکنان را نیز تقویت می‌کند (Mutonyi et al., 2022). این یافته‌ها نشان می‌دهند که جذابیت سازمانی تنها یک متغیر مرتبط با جذب نیروی انسانی نیست، بلکه پیامدهای مهمی برای عملکرد و توسعه سازمانی نیز دارد.

از سوی دیگر، تصویر ذهنی سازمان و هویت بصری آن نیز می‌تواند بر جذابیت سازمانی اثرگذار باشد. در محیط رقابتی کنونی، سازمان‌ها برای ایجاد تمایز در ذهن مخاطبان نیازمند مدیریت مؤثر تصویر و برند خود هستند. ژانگ نشان داد که طراحی مناسب هویت بصری و استفاده از فناوری‌های چندرسانه‌ای می‌تواند در تقویت تصویر سازمان و افزایش جذابیت آن نقش مهمی ایفا کند (Zhang, 2022). این موضوع به‌ویژه در شرایطی اهمیت می‌یابد که متقاضیان پیش از تصمیم‌گیری درباره استخدام، اطلاعات خود را از منابع دیجیتال و شبکه‌های اجتماعی کسب می‌کنند.

تحولات دیجیتال و ظهور فناوری‌های نوین، ابعاد جدیدی را به مفهوم جذابیت سازمانی افزوده‌اند. امروزه بسیاری از تعاملات اولیه میان سازمان و متقاضیان از طریق فناوری‌های دیجیتال انجام می‌شود. استفاده از هوش مصنوعی در فرایندهای جذب و استخدام به یکی از روندهای مهم مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است. پژوهش یونس و همکاران نشان داد که ادراک افراد از تعامل با سیستم‌های مبتنی بر هوش مصنوعی می‌تواند بر برداشت آنان از جذابیت سازمان تأثیر بگذارد (Younis et al., 2024). همچنین مطالعه تورسونبایوا و همکاران نشان داد که نحوه استفاده سازمان‌ها از هوش مصنوعی و داده‌های دیجیتال در استخدام می‌تواند بر نگرش متقاضیان نسبت به جذابیت سازمان اثرگذار باشد و شفافیت و عدالت در این فرایند اهمیت ویژه‌ای دارد (Tursunbayeva et al., 2025).

در کنار فناوری‌های نوین، شبکه‌های اجتماعی نیز به یکی از مهم‌ترین منابع شکل‌دهنده ادراکات افراد درباره سازمان‌ها تبدیل شده‌اند. امروزه متقاضیان پیش از ارسال درخواست استخدام، اطلاعات گسترده‌ای درباره سازمان‌ها از طریق شبکه‌های اجتماعی و فضای مجازی جمع‌آوری می‌کنند. پژوهش شپرس و همکاران نشان داد که نگرش افراد نسبت به فرایندهای سایبروتینگ یا بررسی سوابق دیجیتال متقاضیان می‌تواند بر جذابیت سازمان اثر بگذارد و این تأثیر به نوع پلتفرم مورد استفاده نیز وابسته است (Schäpers et al., 2025). این یافته‌ها نشان می‌دهد که مدیریت شهرت دیجیتال سازمان به یکی از ابعاد مهم جذابیت سازمانی تبدیل شده است.

پژوهش‌های جدید همچنین نشان داده‌اند که موضوع تنوع و شمول سازمانی در شکل‌گیری جذابیت سازمانی اهمیت فزاینده‌ای یافته است. در محیط‌های کاری متنوع، ادراک افراد از عدالت، برابری و فرصت‌های برابر نقش مهمی در ارزیابی جذابیت سازمان دارد. لامبرت و همکاران نشان دادند که باورهای مرتبط با اثر نمادین و آگاهی از انگ اجتماعی می‌تواند بر میزان جذابیت سازمان‌های همگن برای زنان تأثیر بگذارد (Lambert et al., 2025). این یافته‌ها بیانگر آن است که جذابیت سازمانی تنها به ویژگی‌های ساختاری سازمان محدود نمی‌شود، بلکه تحت تأثیر برداشت افراد از عدالت اجتماعی و فرصت‌های برابر نیز قرار دارد.

یکی دیگر از عوامل مهم مؤثر بر جذابیت سازمانی، مسئولیت‌پذیری زیست‌محیطی سازمان‌ها است. افزایش آگاهی عمومی نسبت به مسائل محیط زیستی موجب شده است که افراد در ارزیابی سازمان‌ها به عملکرد زیست‌محیطی آن‌ها نیز توجه کنند. پژوهش گيو-سوله و همکاران نشان داد که دریافت گواهی‌های سبز و فعالیت‌های محیط زیستی می‌تواند جذابیت سازمان را افزایش دهد و این تأثیر بسته به نوع مالکیت سازمان متفاوت است (Guillot-Soulez et al., 2022). این موضوع نشان می‌دهد که جذابیت سازمانی در عصر حاضر با مفاهیمی همچون توسعه پایدار و مسئولیت‌پذیری اجتماعی پیوند خورده است.

در ادبیات نظری، مدل‌های مختلفی برای تبیین فرایند شکل‌گیری جذابیت سازمانی ارائه شده است. یکی از جامع‌ترین این مدل‌ها توسط پرز و همکاران پیشنهاد شد. این مدل جذابیت سازمانی را نتیجه تعامل عوامل فردی، سازمانی و محیطی می‌داند و بر نقش ادراکات و تجربیات افراد در شکل‌گیری تمایل به همکاری با سازمان تأکید می‌کند (Perez et al., 2014). این چارچوب نظری زمینه مناسبی برای بررسی ابعاد مختلف جذابیت سازمانی در بافت‌های متفاوت فراهم می‌سازد.

در ایران نیز پژوهش‌های محدودی به بررسی جذابیت سازمانی پرداخته‌اند. گل‌پرور و همکاران نشان دادند که ویژگی‌های شخصیتی و تعامل میان حوزه‌های کار و خانواده می‌تواند بر ادراک کارکنان از جذابیت سازمان اثرگذار باشد (Golparvar et al., 2015). همچنین ذاکری و همکاران گزارش کردند که شادی و نشاط در محیط کار از طریق افزایش دلبستگی شغلی می‌تواند جذابیت سازمانی را تقویت کند (Zakeri et al., 2020). افزون بر این، تقی‌زاده و رضانی نشان دادند که مدیریت سبب‌برند سازمان می‌تواند علاوه بر افزایش فروش، در ارتقای جذابیت سازمانی نیز نقش داشته باشد (Taghizadeh & Ramezani, 2023). با وجود این، بخش عمده مطالعات داخلی در محیط‌های خاص و عمدتاً در بخش خصوصی انجام شده‌اند و هنوز چارچوب جامعی برای تبیین جذابیت سازمانی در بخش دولتی ایران وجود ندارد. بخش دولتی ایران دارای ویژگی‌های منحصربه‌فردی از جمله ساختارهای بوروکراتیک، قوانین استخدامی خاص، مأموریت‌های عمومی، تأکید بر خدمت‌رسانی اجتماعی و نقش ارزش‌های فرهنگی و ملی است. این ویژگی‌ها سبب می‌شود که عوامل مؤثر بر جذابیت سازمانی در این بخش با بخش خصوصی تفاوت داشته باشند. بسیاری از مدل‌های موجود در ادبیات بین‌المللی در بستر سازمان‌های خصوصی و کشورهای توسعه‌یافته طراحی شده‌اند و ممکن است نتوانند به‌طور کامل واقعیت‌های بخش دولتی ایران را تبیین کنند. از این رو، شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های بومی جذابیت سازمانی در این بخش از اهمیت نظری و کاربردی فراوانی برخوردار است. بنابراین، هدف این پژوهش ارائه الگوی جذابیت سازمانی در بخش دولتی ایران از طریق شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های بومی این پدیده با استفاده از رویکرد کیفی است.

روش شناسی

هدف اصلی تحقیق ارائه مدل جذابیت سازمانی در بخش دولتی ایران با روش کیفی است. این تحقیق از نظر هدف اکتشافی می‌باشد که برای تحلیل داده‌های گردآوری شده در این تحقیق از تکنیک مصاحبه با خبرگان و رویکرد تحلیل محتوا جهت شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های جذابیت سازمانی در بخش دولتی ایران استفاده شده است. رویکرد تحلیل محتوا این تحقیق هفت مرحله را دربرمی‌گیرد: ۱. تنظیم کردن سوالات مصاحبه؛ ۲. برگزیدن نمونه مورد نظر؛ ۳. مشخص کردن رویکرد تحلیل محتوایی که باید اعمال شود؛ ۴. طرح‌ریزی کردن فرایند رمزگذاری؛ ۵. اجرا کردن فرایند رمزگذاری؛ ۶. تحلیل کردن نتایج حاصل از فرایند رمزگذاری؛ ۷. تعیین اعتبار و پایایی. در این تحقیق از تحلیل محتوا تلخیصی استفاده شده است زیرا کدهای مصاحبه از علاقه محقق یا ادبیات تحقیق به دست آمده‌اند.

Personal Development and Organizational Transformation

جامعه آماری تحقیق در این بخش خبرگان رشته مدیریت دولتی دارای مرتبه علمی دانشجویی و بالاتر می‌باشند که در حوزه جذابیت سازمانی پژوهش‌هایی را انجام داده و در این زمینه صاحب اثر می‌باشند و از سوابق مدیریتی یا اجرایی در سطوح عالی بخش دولتی یا عمومی (از جمله وزارتخانه‌ها، سازمان‌های ملی، استانداری‌ها یا نهادهای سیاست‌گذار) برخوردار می‌باشند. روش نمونه‌گیری در این مرحله به صورت گلوله برفی می‌باشد.

در این تحقیق مصاحبه‌ها تا آنجا ادامه پیدا کرد که احساس شد پاسخ‌های ارائه‌شده با پاسخ‌های قبلی مشابهت دارد و چیزی به یافته‌ها اضافه نمی‌کند (حد اشباع) بر این اساس ۱۵ نفر مورد مصاحبه قرار گرفتند.

جدول ۱. سوالات مصاحبه بخش کیفی

این پژوهش به دنبال آن است که به ارائه مدل جذابیت سازمانی در بخش دولتی بپردازد. جهت رسیدن به این هدف چند سوال طراحی و پرسیده می‌شود. مسلم است که این سوالات جهت بحث و بررسی موضوع مطرح می‌گردد و در صورت صلاحدید و با توجه به تجارت جنابعالی امکان تصحیح و تعدیل سوالات وجود دارد.
۱- از دیدگاه شما، مفهوم «جذابیت سازمانی» در بستر بخش دولتی چه تفاوت‌های ماهوی با بخش خصوصی دارد؟ به عبارت دیگر، جذاب بودن یک سازمان دولتی در نگاه کارکنان و متقاضیان کار، چه معنای خاصی پیدا می‌کند؟
۲. به باور شما، مهم‌ترین عواملی که باعث می‌شود یک سازمان دولتی برای کارکنان فعلی و متقاضیان بالقوه جذاب باشد، کدام‌اند؟ لطفاً این عوامل را اولویت‌بندی کنید.
۳. بر اساس تجربه و دانش شما، سازمان‌های دولتی در ایران که جذابیت بیشتری دارند (برای کارکنان یا متقاضیان)، دارای چه ویژگی‌های شاخصی هستند؟ لطفاً مثال بزنید.
۴. چه عواملی در سازمان‌های دولتی باعث کاهش جذابیت می‌شوند؟ به ویژه نقش عواملی مانند تشریفات زائد، تمرکز گرایی، نبود شفافیت یا ضعف در نظام پاداش را چگونه ارزیابی می‌کنید؟
۵. سبک مدیریت و رهبری سازمانی (مثلاً رهبری تحول‌آفرین، اخلاقی، یا دستوری) تا چه اندازه بر جذابیت سازمانی در بخش دولتی اثر می‌گذارد؟ لطفاً مصداق بیاورید.
۶. تأثیر سیاست‌های منابع انسانی (شامل جذب، آموزش، نظام پرداخت، ارتقا و تقدیر) را بر میزان جذابیت سازمان‌های دولتی چگونه تحلیل می‌کنید؟ کدام یک از این سیاست‌ها بیشترین نقش را دارد؟
۷. فرهنگ سازمانی حاکم بر یک نهاد دولتی (مثل فرهنگ اداری، سیاسی، امنیتی یا خدمت‌محور) تا چه میزان در جذاب یا دافعه‌دار شدن آن نقش دارد؟ لطفاً توضیح دهید.
۸. ارزش‌هایی مانند عدالت، شفافیت، اعتماد و احترام در محیط کار دولتی، چه تأثیری بر جذابیت سازمان دارند؟ آیا این ارزش‌ها در عمل قابل تحقق هستند؟
۹. تصویر ذهنی و وجهه اجتماعی یک سازمان دولتی در افکار عمومی و نیز برداشت کارکنان از «اعتبار سازمان» چه نقشی در جذابیت آن دارد؟ آیا این عامل گاهی از پاداش مادی مهم‌تر است؟
۱۰. مهم‌ترین چالش‌ها و موانع پیش روی ارتقای جذابیت سازمانی در بخش دولتی ایران کدام‌اند؟ لطفاً آنها را از نظر ساختاری، قانونی، فرهنگی و مدیریتی دسته‌بندی کنید.
۱۱. اگر بخواهید یک مدل بومی برای افزایش جذابیت سازمان‌های دولتی طراحی کنید، مهم‌ترین مؤلفه‌ها (عوامل کلیدی) آن مدل چه خواهند بود؟ لطفاً حداکثر پنج مؤلفه را نام ببرید و شرح دهید.
۱۲. چه سیاست‌ها یا برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای مشخصی را برای افزایش جذابیت شغل در محیط‌های دولتی ضروری می‌دانید؟ (مثل برنامه‌های توانمندسازی، مسیر پیشرفت شغلی، یا آموزش‌های رفتاری)

در این پژوهش برای سنجش اعتبار ابزار از اعتبار محتوا (خبرگان) و اعتبار صوری استفاده شد. جهت اعتبار دهی فرایند کدگذاری و کنترل کیفیت در بخش کیفی از شاخص کاپای کوهن استفاده شد.

یافته‌ها

پس از مصاحبه با خبرگان و با استفاده از روش تحلیل محتوا ابعاد و مؤلفه‌های جذابیت سازمانی در بخش دولتی کشف شدند که نتایج آن در جدول شماره ۳ آمده است.

توسعه فردی و تحول سازمانی

جدول ۲. تقسیم‌بندی کدهای استخراجی

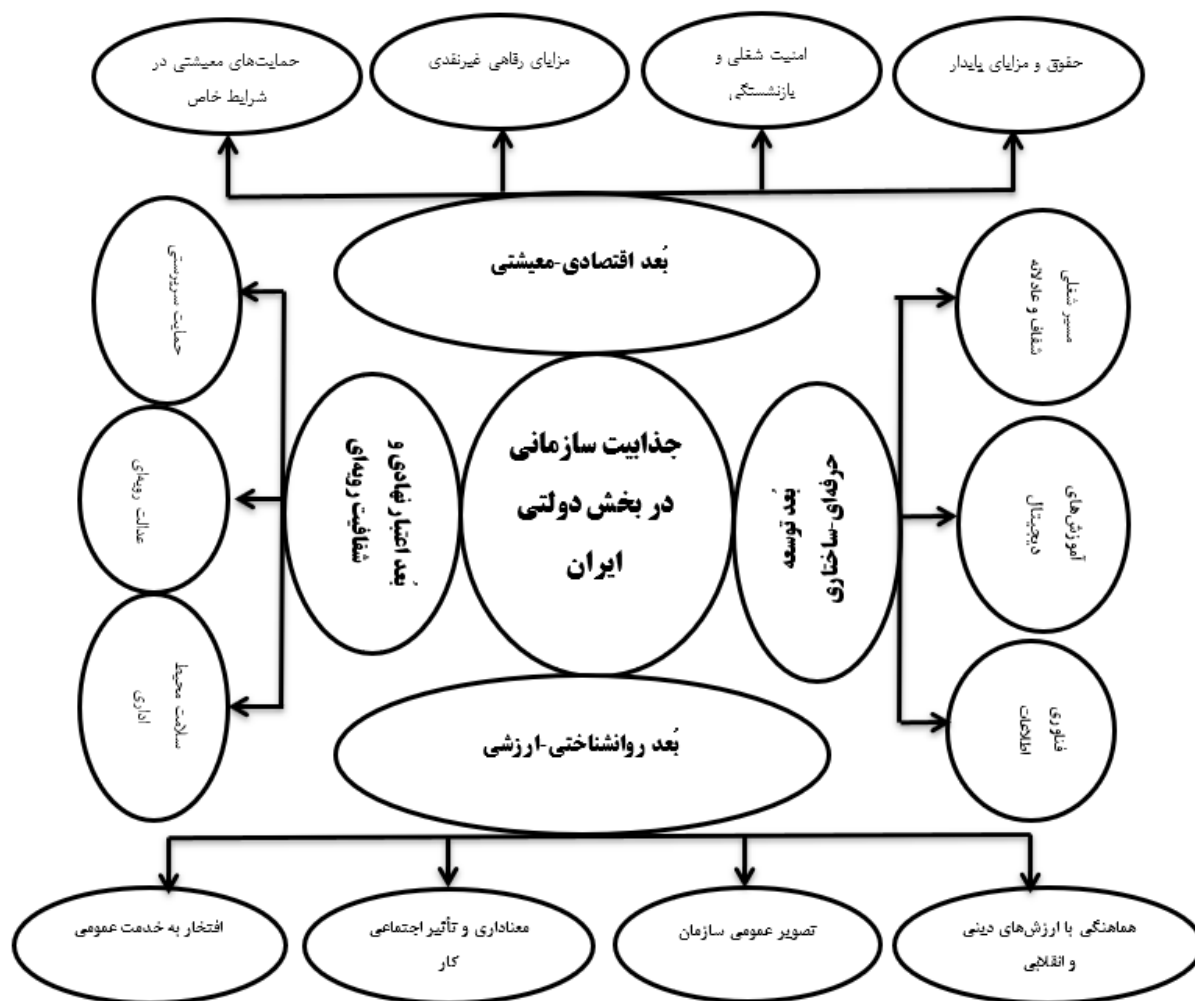
ردیف	کد انتخابی	کد محوری	کد باز
۱	بُعد اقتصادی-معیشتی	حقوق و مزایای پایدار	پرداخت منظم و بدون تأخیر حقوق امنیت پرداخت در بحران اقتصادی جبران تورم در افزایش سالیانه فوق‌العاده‌های شغلی ضابطه‌مند محافظت حقوق از تصمیمات سلیقه‌ای ثبات و پیش‌بینی‌پذیری فیش حقوقی
		امنیت شغلی و بازنشستگی	مصونیت از تعدیل سلیقه‌ای صندوق بازنشستگی پایدار پاداش پایان خدمت آبرومندان آتیه مطمئن بازنشستگی آرامش خاطر قرارداد رسمی
		مزایای رفاهی غیرنقدی	کمک‌های غیرنقدی مناسبی فروشگاه تعاونی و خرید اقساطی بیمه درمان تکمیلی خانواده امکانات رفاهی و ورزشی تسهیلات سفر و اقامتگاه‌های سازمانی
		حمایت‌های معیشتی در شرایط خاص	حمایت تحصیلی فرزندان کمک‌هزینه ازدواج و فرزندآوری حمایت از مأموریت مناطق محروم مرخصی‌های ویژه با حفظ سابقه حمایت مالی در مواقع بیماری خاص مساعدت در فقدان سرپرست
۲	بُعد حرفه‌ای-ساختاری	توسعه زیرساخت فناوری اطلاعات و دیجیتال	پشتیبانی فنی پاسخگو زیرساخت دورکاری پایدار در شرایط خاص طراحی نرم‌افزارهای اختصاصی برای کارمندان سامانه‌های یکپارچه و بدون قطعی نوسازی مداوم سامانه‌های کاربردی
		یادگیری مستمر و آموزش‌های دیجیتال	دوره‌های تخصصی ضمن خدمت آموزش مجازی در دسترس فرصت رسمی مطالعه حین کار منتورینگ و انتقال تجربه و بینارهای تخصصی با اساتید ملی کاربست فوری آموزش در پروژه‌های واقعی فرهنگ هم‌آموزی و تدریس توسط کارکنان
		مسیر شغلی شفاف و عادلانه	انتصاب مبتنی بر شایستگی نقشه راه شغلی مصوب ارزیابی عملکرد عینی فرصت رشد برابر گردش شغلی هدفمند مشارکت در مدیریت تغییر سامانه شفاف پیشنهاد انتصاب
۳	بُعد روانشناختی-ارزشی	هماهنگی با ارزش‌های دینی و انقلابی	هم‌راستایی با آرمان‌های انقلاب فضای همسو با شعائر دینی تقویت مشارکت در مناسک مدیریت متعهد به اخلاق اسلامی پشتیبانی از هیئت‌ها و اردوهای معنوی
		تصویر عمومی سازمان	خوشنامی برند سازمانی اعتبار اجتماعی نزد اطرافیان بازتاب رسانه‌ای مثبت چهره ضد فساد سازمان ایجاد برند کارفرمایی جذاب حضور پاسخگو و مثبت در شبکه‌های اجتماعی
		معناداری و تأثیر اجتماعی کار	اثرگذاری ملموس بر زندگی مردم خدمت به اقشار محروم نیاز به روحیه جهادی در شغل
		افتخار به خدمت عمومی	سفیر برند خدمت عمومی ارزش‌مداری سمت دولتی احساس غرور برای خدمت در بحران هویت سرباز ملت
۴	بُعد اعتبار نهادی و شفافیت رویه‌ای	سلامت محیط اداری	حاکمیت ضابطه بر رابطه برخورد شفاف با فساد فضای عاری از باندبازی و مافیا شفافیت از طریق ردیابی دیجیتال پاکدستی به‌عنوان مزیت رقابتی کارمند
		عدالت رویه‌ای در استخدام و ترفیع	آزمون استخدامی رقابتی و شفاف ارتقای شایسته‌محور تضمین عملی برابری فرصت و نفی پارتی‌بازی ارزیابی چندبُعدی و پذیرش تنوع استعدادها
		روابط انسانی و حمایت سرپرستی	مدیر شنوا و همدل پشتیبانی در مواجهه با تعارض توجه انسانی فراتر از سلسله‌مراتب مراقبت سرپرست از مسائل شخصی کارمند فرهنگ سرپرستی مبتنی بر تحلیل خطا نه مچ‌گیری فرهنگ کمک‌خواهی و آموزش غیررسمی بخشودگی خطاهای ناشی از رفتار نوآوران

با توجه به جدول فوق ۴ کد انتخابی در قالب ۱۷ کد محوری و ۷۴ کد باز دسته بندی شده‌اند.

جدول ۳. وضعیت شاخص کاپا و نتایج آماره ضریب توافق کاپای کوهن

نتایج آماره (ضریب توافق کاپای کوهن)	مقدار عددی شاخص کاپا	وضعیت توافق
ارزش	کمتر از ۰	ضعیف
تعداد نمونه‌ها	۰ - ۰/۲	بی‌اهمیت
معنی‌داری	۰/۲۱ - ۰/۴	متوسط
	۰/۴۱ - ۰/۶	مناسب
	۰/۶۱ - ۰/۸	معتبر
	۰/۸۱ - ۱	عالی

همان‌طور که در جدول ۳ نشان داده شده است مقدار شاخص کاپا برابر با ۰/۸۷۰ محاسبه شده که در سطح توافق پذیری معتبر قرار گرفته است.



شکل ۱. هدف فرعی اول: ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های جاذبیت سازمانی در بخش دولتی

بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این پژوهش ارائه الگوی جاذبیت سازمانی در بخش دولتی ایران بر اساس رویکرد کیفی بود. نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌های خبرگان نشان داد که جاذبیت سازمانی در بخش دولتی ایران یک سازه چندبعدی است که از چهار بعد اصلی شامل بعد اقتصادی - معیشتی، بعد توسعه حرفه‌ای - ساختاری، بعد روانشناختی - ارزشی و بعد اعتبار نهادی و شفافیت رویه‌ای تشکیل شده است. همچنین این ابعاد در

قالب ۱۷ مؤلفه و ۷۴ شاخص عملیاتی تبیین شدند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که جذابیت سازمانی در بخش دولتی ایران صرفاً به عوامل مالی یا مزایای شغلی محدود نمی‌شود، بلکه مجموعه‌ای از عوامل اقتصادی، حرفه‌ای، ارزشی و نهادی به صورت همزمان در شکل‌گیری آن نقش دارند. این نتیجه با دیدگاه چندبعدی ارائه‌شده در ادبیات نظری جذابیت سازمانی همخوانی دارد که این مفهوم را حاصل تعامل عوامل متنوع فردی، سازمانی و محیطی می‌داند (Martinez-Hague, 2024; Perez et al., 2014).

نخستین یافته مهم پژوهش، شناسایی بعد اقتصادی - معیشتی به عنوان یکی از ارکان اصلی جذابیت سازمانی در بخش دولتی بود. این بعد شامل حقوق و مزایای پایدار، امنیت شغلی و بازنشستگی، مزایای رفاهی غیرنقدی و حمایت‌های معیشتی در شرایط خاص بود. اهمیت این بعد نشان می‌دهد که در شرایط اقتصادی کنونی، کارکنان و متقاضیان بخش دولتی همچنان تأمین نیازهای اساسی و امنیت اقتصادی را از مهم‌ترین عوامل جذابیت سازمان تلقی می‌کنند. این یافته با نظریه برند کارفرمایی آمبلر و بارو همسو است که مزایای اقتصادی را یکی از سه رکن اصلی جذابیت سازمانی معرفی می‌کند (Ambler & Barrow, 1996). همچنین نتایج حاضر با یافته‌های گل‌پرور و همکاران مبنی بر نقش عوامل فردی و شرایط زندگی در ادراک جذابیت سازمانی همخوانی دارد (Golparvar et al., 2015). در بخش دولتی ایران، امنیت شغلی، ثبات درآمد و تضمین بازنشستگی از جمله مزیت‌هایی هستند که می‌توانند کمبود برخی مشوق‌های مالی موجود در بخش خصوصی را جبران کنند. از این منظر، جذابیت سازمانی در بخش دولتی بیش از آنکه مبتنی بر رقابت مالی باشد، بر اطمینان خاطر بلندمدت و کاهش ناطمینانی اقتصادی استوار است.

دومین یافته مهم پژوهش، اهمیت بعد توسعه حرفه‌ای - ساختاری بود که شامل زیرساخت فناوری اطلاعات و دیجیتال، یادگیری مستمر و آموزش‌های دیجیتال و مسیر شغلی شفاف و عادلانه می‌شود. این نتیجه نشان می‌دهد که کارکنان امروزی صرفاً به دنبال امنیت شغلی نیستند، بلکه انتظار دارند سازمان فرصت رشد، یادگیری و پیشرفت حرفه‌ای را نیز فراهم کند. این یافته با مطالعات متعددی که بر نقش توسعه حرفه‌ای در افزایش جذابیت سازمانی تأکید کرده‌اند، مطابقت دارد. برای مثال، موتونی و همکاران نشان دادند که فرهنگ سازمانی و اقلیم رهبری مثبت زمانی می‌تواند به افزایش جذابیت سازمانی منجر شوند که زمینه لازم برای یادگیری و نوآوری کارکنان فراهم شود (Mutonyi et al., 2022). همچنین مدل ارائه‌شده توسط پرز و همکاران نیز نشان می‌دهد که ادراک افراد از فرصت‌های رشد و توسعه حرفه‌ای نقش مهمی در تصمیم آنان برای پیوستن به سازمان ایفا می‌کند (Perez et al., 2014). در عصر تحول دیجیتال، وجود زیرساخت‌های فناورانه و آموزش‌های مستمر نه تنها بهره‌وری را افزایش می‌دهد بلکه تصویری مدرن و پیشرو از سازمان در ذهن کارکنان و متقاضیان ایجاد می‌کند. بنابراین، سازمان‌های دولتی که در حوزه تحول دیجیتال و توسعه سرمایه انسانی سرمایه‌گذاری می‌کنند، از ظرفیت بیشتری برای جذب و حفظ نیروهای مستعد برخوردار خواهند بود.

یکی دیگر از یافته‌های مهم پژوهش، شناسایی بعد روان‌شناختی - ارزشی به عنوان یکی از ابعاد بنیادین جذابیت سازمانی بود. این بعد شامل هماهنگی با ارزش‌های دینی و انقلابی، تصویر عمومی سازمان، معناداری و تأثیر اجتماعی کار و افتخار به خدمت عمومی است. این نتیجه نشان می‌دهد که در بخش دولتی ایران، جذابیت سازمانی صرفاً از منافع مادی یا حرفه‌ای ناشی نمی‌شود، بلکه ریشه در احساس معنا، هویت و ارزشمندی فعالیت‌های شغلی نیز دارد. این یافته با مطالعات روزا و همکاران که بر نقش ادراک مسئولیت اجتماعی و شهرت سازمان در افزایش جذابیت سازمانی تأکید دارند، همسو است (Rosa et al., 2025). همچنین یافته‌های چودری و همکاران نشان می‌دهد که مسئولیت اجتماعی سازمان و اعتماد ناشی از آن می‌تواند جذابیت سازمان را افزایش دهد (Chowdhury et al., 2023). در بخش دولتی، کارکنان

اغلب سازمان را ابزاری برای خدمت به جامعه و مشارکت در توسعه ملی تلقی می‌کنند. از این رو، هرچه سازمان بتواند حس معناداری کار و اثرگذاری اجتماعی را در کارکنان تقویت کند، سطح جذابیت آن افزایش خواهد یافت.

در همین راستا، یافته‌های پژوهش حاضر درباره نقش تصویر عمومی سازمان نیز قابل توجه است. نتایج نشان داد که خوشنامی سازمان، اعتبار اجتماعی و بازتاب مثبت رسانه‌ای از جمله مؤلفه‌های مهم جذابیت سازمانی هستند. این یافته با نتایج پژوهش ژانگ همسو است که بر اهمیت هویت بصری و تصویر سازمانی در شکل‌گیری نگرش مثبت افراد نسبت به سازمان تأکید می‌کند (Zhang, 2022). همچنین مطالعه تقی‌زاده و رمضانی نشان داد که برند سازمانی می‌تواند نقش مهمی در افزایش جذابیت سازمان ایفا کند (Taghizadeh & Ramezani, 2023). امروزه سازمان‌ها نه تنها از طریق عملکرد داخلی بلکه از طریق تصویر بیرونی خود نیز مورد قضاوت قرار می‌گیرند. سازمانی که از اعتبار اجتماعی بالا برخوردار باشد، به احتمال بیشتری می‌تواند نیروهای توانمند را جذب نماید.

یافته دیگر پژوهش به بعد اعتبار نهادی و شفافیت رویه‌ای مربوط می‌شود که شامل سلامت محیط اداری، عدالت رویه‌ای در استخدام و ترفیع و روابط انسانی و حمایت سرپرستی است. این بعد نشان‌دهنده اهمیت اعتماد، عدالت و شفافیت در ادراک جذابیت سازمانی است. این یافته با پژوهش‌های مرتبط با مسئولیت اجتماعی و اعتماد سازمانی همسو است. چودری و همکاران نشان دادند که اعتماد سازمانی یکی از مهم‌ترین سازوکارهای تأثیرگذار بر جذابیت سازمانی است (Chowdhury et al., 2023). همچنین اگنیپوتری و باتاچاریا بیان کردند که تناسب میان ارزش‌های سازمانی و انتظارات افراد می‌تواند جذابیت سازمان را افزایش دهد (Agnihotri & Bhattacharya, 2020). هنگامی که کارکنان احساس کنند تصمیمات استخدامی، ارتقا و ارزیابی عملکرد بر مبنای عدالت و شایستگی اتخاذ می‌شود، اعتماد آنان به سازمان افزایش یافته و سازمان را محیطی مطلوب برای فعالیت حرفه‌ای تلقی می‌کنند.

نتایج پژوهش همچنین اهمیت روابط انسانی و حمایت سرپرستی را آشکار ساخت. وجود مدیران شنوا، همدل و حمایتگر یکی از شاخص‌های مهم جذابیت سازمانی در بخش دولتی ایران شناخته شد. این نتیجه با یافته‌های موتونی و همکاران درباره نقش اقلیم رهبری در افزایش جذابیت سازمانی همخوانی دارد (Mutonyi et al., 2022). کارکنان زمانی سازمان را جذاب می‌دانند که علاوه بر دریافت پاداش‌های مادی، از حمایت روانی و اجتماعی نیز برخوردار باشند. حمایت سرپرستان می‌تواند احساس تعلق سازمانی، اعتماد و رضایت شغلی را افزایش دهد و از فرسودگی شغلی جلوگیری کند.

از سوی دیگر، نتایج پژوهش حاضر نشان داد که فناوری‌های نوین و تحولات دیجیتال نیز به تدریج به یکی از مؤلفه‌های مهم جذابیت سازمانی تبدیل شده‌اند. وجود زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، سامانه‌های دیجیتال و آموزش‌های مبتنی بر فناوری از جمله عوامل شناسایی شده در مدل حاضر بودند. این یافته با نتایج مطالعات یونس و همکاران و نیز تورسونبایوا و همکاران همسو است که نشان دادند نحوه تعامل سازمان با فناوری‌های مبتنی بر هوش مصنوعی و ابزارهای دیجیتال می‌تواند بر ادراک افراد از جذابیت سازمان اثرگذار باشد (Tursunbayeva et al., 2025; Younis et al., 2024). سازمان‌های دولتی که بتوانند خدمات و فرایندهای منابع انسانی خود را به شکل هوشمند، شفاف و فناورانه ارائه کنند، برای نسل‌های جدید نیروی کار جذاب‌تر خواهند بود.

همچنین یافته‌های پژوهش حاضر به‌طور غیرمستقیم از اهمیت تنوع، شمول و فرصت‌های برابر در محیط کار حمایت می‌کند. مؤلفه‌هایی همچون عدالت رویه‌ای، فرصت رشد برابر و ارتقای شایسته‌محور نشان می‌دهد که کارکنان به عدالت و برابری حساسیت بالایی دارند. این

یافته با نتایج لامبرت و همکاران که بر نقش ادراک عدالت و تنوع در جذابیت سازمانی تأکید دارند، همسو است (Lambert et al., 2025). در واقع، سازمان‌هایی که بتوانند محیطی عادلانه و فراگیر ایجاد کنند، احتمال بیشتری برای جذب نیروهای مستعد و متنوع خواهند داشت. در مجموع، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که جذابیت سازمانی در بخش دولتی ایران حاصل تعامل همزمان چهار بعد اقتصادی - معیشتی، توسعه حرفه‌ای - ساختاری، روان‌شناختی - ارزشی و اعتبار نهادی و شفافیت رویه‌ای است. این یافته ضمن تأیید مبانی نظری موجود، نشان می‌دهد که ویژگی‌های فرهنگی، ارزشی و نهادی بخش دولتی ایران موجب شکل‌گیری ابعادی شده است که در برخی موارد با مدل‌های رایج بین‌المللی تفاوت دارند. بنابراین، ارتقای جذابیت سازمانی در بخش دولتی مستلزم اتخاذ رویکردی جامع است که تمامی این ابعاد را به صورت متوازن مورد توجه قرار دهد.

این پژوهش با وجود دستاوردهای نظری و کاربردی خود دارای محدودیت‌هایی نیز بود. نخست، داده‌های پژوهش صرفاً از طریق مصاحبه با خبرگان حوزه مدیریت دولتی گردآوری شد و دیدگاه کارکنان عادی و متقاضیان استخدام در آن لحاظ نشد. دوم، ماهیت کیفی پژوهش امکان تعمیم آماری نتایج به تمامی سازمان‌های دولتی کشور را محدود می‌کند. سوم، تفاوت‌های ساختاری میان سازمان‌های مختلف دولتی ممکن است موجب تفاوت در اهمیت مؤلفه‌های شناسایی شده شود. همچنین شرایط اقتصادی، اجتماعی و سیاسی کشور می‌تواند در طول زمان بر ادراک افراد از جذابیت سازمانی اثر بگذارد.

پیشنهاد می‌شود در مطالعات آینده مدل استخراج‌شده در این پژوهش از طریق روش‌های کمی و مدل‌سازی معادلات ساختاری اعتبارسنجی شود. همچنین بررسی تفاوت ابعاد جذابیت سازمانی در میان نسل‌های مختلف کارکنان، زنان و مردان، یا سازمان‌های دولتی و خصوصی می‌تواند به توسعه ادبیات این حوزه کمک کند. انجام پژوهش‌های تطبیقی میان کشورهای مختلف و مطالعه نقش فناوری‌های نوین، هوش مصنوعی و تحول دیجیتال در شکل‌گیری جذابیت سازمانی نیز از دیگر مسیرهای پژوهشی ارزشمند خواهد بود. مدیران سازمان‌های دولتی باید علاوه بر بهبود نظام پرداخت و مزایا، بر ایجاد مسیرهای شغلی شفاف، فرصت‌های توسعه حرفه‌ای و زیرساخت‌های دیجیتال سرمایه‌گذاری کنند. تقویت عدالت رویه‌ای، مبارزه با تبعیض و ارتقای شایسته‌سالاری نیز باید در اولویت قرار گیرد. همچنین توجه به هویت سازمانی، مسئولیت اجتماعی، معناداری کار و ایجاد احساس افتخار به خدمت عمومی می‌تواند جذابیت سازمان را افزایش دهد. توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر احترام، اعتماد و حمایت سرپرستی نیز زمینه لازم را برای جذب و نگهداشت سرمایه انسانی توانمند در بخش دولتی فراهم خواهد ساخت.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

Organizational attractiveness has emerged as one of the most important concepts in contemporary human resource management, organizational behavior, and strategic management literature. In an increasingly competitive labor market, organizations are required not only to attract highly qualified employees but also to retain talented individuals who contribute to organizational performance, innovation, and long-term sustainability. Organizational attractiveness refers to the extent to which an organization is perceived as a desirable place to work and develop a career. This perception influences job seekers' intentions to apply for positions, employees' commitment, and their willingness to remain within the organization (Martinez-Hague, 2024).

The theoretical foundations of organizational attractiveness can be traced back to the employer branding framework introduced by Ambler and Barrow. According to this perspective, organizations function as employers competing for talent in the labor market and can differentiate themselves through economic, functional, and psychological benefits offered to employees (Ambler & Barrow, 1996). Since then, organizational attractiveness has evolved from a recruitment-oriented concept into a multidimensional construct encompassing organizational reputation, culture, leadership, professional development opportunities, work environment, and social responsibility.

Recent studies indicate that employees and job applicants increasingly evaluate organizations based on criteria that extend beyond salary and job security. Factors such as organizational values, social responsibility, sustainability, diversity, fairness, innovation, and digital transformation have become critical determinants of organizational attractiveness. Research demonstrates that organizational reputation and employees' perceptions of corporate social responsibility significantly enhance organizational attractiveness and strengthen positive attitudes toward employers (Rosa et al., 2025). Similarly, organizational trust has been identified as an important mechanism through which corporate social responsibility influences attractiveness perceptions (Chowdhury et al., 2023).

The growing importance of sustainability and environmental responsibility has also transformed employees' expectations from organizations. Organizations with strong environmental credentials and green certifications are often perceived as more attractive employers, particularly among younger generations seeking meaningful and socially responsible careers (Guillot-Soulez et al., 2022). Likewise, organizational culture and leadership climate contribute significantly to organizational attractiveness by creating environments that foster innovation, collaboration, and professional growth (Mutonyi et al., 2022).

Technological advancements have introduced new dimensions into organizational attractiveness. The increasing use of artificial intelligence in recruitment and employee management has changed how potential employees interact with organizations. Research suggests that perceptions of AI-supported recruitment systems influence organizational attractiveness and shape applicants' attitudes toward potential employers (Tursunbayeva et al., 2025). Similarly, individuals' perceptions of AI-user interaction affect their evaluation of organizations and their willingness to engage with them (Younis et al., 2024). Furthermore, digital reputation management and social media presence have become critical factors influencing organizational attractiveness, as applicants increasingly rely on online information to assess organizations (Schäpers et al., 2025).

Studies have also emphasized the importance of organizational image, diversity, inclusion, and fairness. Positive organizational image contributes significantly to attractiveness perceptions, while concerns about discrimination or exclusion can negatively affect employer evaluations (Lambert et al., 2025; Zhang, 2022). Moreover, alignment between organizational values and individual

expectations strengthens attractiveness and enhances employees' identification with organizations (Agnihotri & Bhattacharya, 2020).

Although organizational attractiveness has been extensively studied in private-sector organizations and developed economies, relatively little attention has been paid to public-sector organizations, particularly within developing countries. Existing models may not fully capture the unique characteristics of the Iranian public sector, including its bureaucratic structures, public service mission, cultural values, administrative regulations, and employment systems. Previous Iranian studies have highlighted the roles of workplace vitality, job attachment, work-family dynamics, and organizational branding in shaping organizational attractiveness (Golparvar et al., 2015; Taghizadeh & Ramezani, 2023; Zakeri et al., 2020). However, a comprehensive indigenous model tailored to the Iranian public sector remains absent. Therefore, this study sought to develop a context-specific organizational attractiveness model for the Iranian public sector using a qualitative approach.

Methods and Materials

This study employed a qualitative exploratory design based on content analysis methodology. The primary objective was to identify and conceptualize the dimensions, components, and indicators of organizational attractiveness within the context of the Iranian public sector.

The study population consisted of experts in public administration who possessed extensive academic, professional, and managerial experience in governmental organizations. Participants were selected using snowball sampling, enabling the identification of highly knowledgeable individuals with expertise in organizational management, public administration, and human resource development.

Data were collected through semi-structured interviews. The interview protocol was designed to explore participants' perceptions regarding the meaning, determinants, challenges, and dimensions of organizational attractiveness in public-sector organizations. Interviews continued until theoretical saturation was achieved, resulting in a final sample of fifteen experts.

The collected data were analyzed using qualitative content analysis. The analysis process involved transcription, repeated review of interview texts, identification of meaningful units, coding, categorization, and conceptual abstraction. Open codes were extracted from interview statements and subsequently organized into axial and selective categories. Reliability and consistency of the coding process were assessed through inter-coder agreement using Cohen's Kappa coefficient. Content validity and face validity procedures were also employed to ensure methodological rigor.

Findings

The qualitative analysis resulted in the identification of a comprehensive organizational attractiveness model consisting of four selective dimensions, seventeen axial components, and seventy-four open indicators.

The first dimension, labeled the **Economic-Livelihood Dimension**, included four components: sustainable compensation and benefits, job security and retirement security, non-monetary welfare benefits, and livelihood support during special circumstances. Participants emphasized that financial stability, predictable income, comprehensive welfare services, and long-term employment security remain fundamental factors influencing organizational attractiveness in public-sector institutions.

The second dimension, identified as the **Professional-Structural Development Dimension**, comprised information technology and digital infrastructure, continuous learning and digital training, and transparent and fair career pathways. Findings indicated that employees increasingly value opportunities for professional growth, access to modern technological resources, digital transformation initiatives, and merit-based career advancement systems.

The third dimension, termed the **Psychological-Value Dimension**, consisted of alignment with religious and revolutionary values, organizational public image, meaningfulness and social impact of work, and pride in public service. Experts highlighted that public-sector employees often seek meaning and purpose in their work and perceive public service as an opportunity to contribute to society and national development.

The fourth dimension, designated the **Institutional Credibility and Procedural Transparency Dimension**, included administrative integrity, procedural justice in recruitment and promotion, and human relations and supervisory support. Participants consistently emphasized the importance of fairness, transparency, trust, ethical conduct, and supportive leadership in shaping perceptions of organizational attractiveness.

The coding process generated a total of seventy-four open indicators distributed across the seventeen axial components. Reliability analysis produced a Cohen's Kappa coefficient of 0.870, indicating a high level of coding agreement and methodological reliability. The significance level of 0.0001 further confirmed the consistency and validity of the coding procedures.

Overall, the findings demonstrated that organizational attractiveness in the Iranian public sector is a multidimensional construct influenced by economic, professional, psychological, ethical, and institutional factors. The identified dimensions interact dynamically and collectively shape employees' and applicants' perceptions of public organizations.

Discussion and Conclusion

The findings reveal that organizational attractiveness within the Iranian public sector extends beyond traditional economic considerations and encompasses a broad range of structural, psychological, and institutional factors. While financial security and stable employment remain important foundations of attractiveness, they are insufficient on their own to create sustainable organizational appeal.

The prominence of the Economic-Livelihood Dimension reflects the continuing importance of employment stability and financial security in public-sector employment. In environments characterized by economic uncertainty, employees place considerable value on predictable compensation systems, retirement benefits, and welfare support. These factors contribute to a sense of security and long-term commitment toward the organization.

The emergence of the Professional-Structural Development Dimension highlights the growing importance of career development and digital transformation. Modern employees increasingly seek organizations that provide opportunities for continuous learning, skill enhancement, and advancement. The findings suggest that public-sector organizations must move beyond traditional bureaucratic structures and invest in technological modernization, professional development programs, and transparent career systems.

The Psychological-Value Dimension underscores the significance of meaning, purpose, and value alignment in public-sector employment. Employees are not motivated solely by economic incentives; they also seek opportunities to contribute to society and participate in meaningful public service. The perceived social impact of work, organizational reputation, and alignment with broader societal values strengthen employees' emotional attachment and identification with public organizations.

The Institutional Credibility and Procedural Transparency Dimension emerged as a particularly important component of organizational attractiveness. Fair recruitment practices, merit-based promotions, administrative integrity, and supportive leadership create trust and legitimacy within organizations. These factors function as the ethical foundation upon which organizational

attractiveness is built. Without transparency and procedural justice, other organizational advantages may fail to generate lasting attractiveness.

The findings further demonstrate that organizational attractiveness in the public sector should be understood as a holistic and integrated phenomenon. Economic security creates the foundation for employee satisfaction, professional development fosters growth and innovation, psychological-value factors generate commitment and meaning, and institutional credibility ensures trust and fairness. The interaction among these dimensions determines the overall attractiveness of public organizations.

In conclusion, the study developed an indigenous organizational attractiveness model tailored to the Iranian public sector. The model comprises four interrelated dimensions, seventeen components, and seventy-four indicators that collectively explain how attractiveness is constructed within governmental organizations. The findings suggest that enhancing organizational attractiveness requires balanced attention to employees' economic needs, professional aspirations, psychological expectations, and perceptions of institutional integrity. Public-sector organizations that successfully integrate these dimensions are more likely to attract talented individuals, retain skilled employees, strengthen organizational commitment, and improve long-term effectiveness and public service performance.

References

- Agnihotri, A., & Bhattacharya, S. (2020). CSR Fit and Organizational Attractiveness for Job Applicants. *International Journal of Organizational Analysis*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2021.12604abstract>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Chowdhury, M. S., Moniruzzaman, H. M., Lipy, N. S., & Kang, D. S. (2023). Modeling Corporate Social Responsibility and Organizational Attractiveness: The Underlying Mechanism of Organizational Trust. *South Asian Journal of Business Studies*. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-05-2021-0187>
- Golparvar, M., Madanifar, S. a.-Z., & Mehdad, A. (2015). The Relationship of Work-Family Spillover and Organizational Attractiveness Considering the Role of the Big Five Personality Factors among Employees of Borna Battery Factory. *Journal of Career and Organizational Counseling*, 6(19).
- Guillot-Soulez, C., Saint-Onge, S., & Soulez, S. (2022). Green Certification and Organizational Attractiveness: The Moderating Role of Firm Ownership. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(1), 189-199. <https://doi.org/10.1002/csr.2194>
- Lambert, J. R., Smith, G. P. A., Yeatts, P. E., & Dzvurumi, W. (2025). Token Effect Beliefs, Stigma Consciousness and the Organizational Attractiveness of Homogeneous Firms among Women Employees. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 44(9), 72-88. <https://doi.org/10.1108/EDI-06-2024-0270>
- Martinez-Hague, P. (2024). Organizational Attractiveness: A Theoretical Review of the Most Relevant Empirical Research from an Interactionist Perspective. *International Journal of Professional Business Review*, 9(4), 1-19. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i4.747>
- Mutonyi, B., Slatten, T., Lien, G., & Pinero, G. (2022). The Impact of Organizational Culture and Leadership Climate on Organizational Attractiveness and Innovative Behavior: A Study of Norwegian Hospital Employees. *BMC Health Services Research*. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-08042-x>
- Perez, J. P., Montanes, P. Q., & Kaplan, M. D. (2014). A Model of Organizational Attractiveness: The Case of a Multinational Organization. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 7(1), 318-341.
- Rosa, A., Capolupo, N., & Marolla, G. (2025). The Role of Employees' Perceptions of Corporate Social Responsibility in the Relationship between Organizational Reputation and Organizational Attractiveness: Evidence from Italy. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32(2), 1631-1645. <https://doi.org/10.1002/csr.3036>
- Schäpers, P., Mönke, F. W., Frieler, C. M., Roulin, N., & Basch, J. (2025). Attitudes toward Cybervetting in Germany: Impact on Organizational Attractiveness Depends on Social Media Platform. *International Journal of Selection and Assessment*, 33, e70003. <https://doi.org/10.1111/ijsa.70003>

- Taghizadeh, B., & Ramezani, M. (2023). The Effect of Brand Portfolio on Organizational Attractiveness and Product Sales of the Company: A Case Study of Novavaran Teb Farda Company. Eleventh International Conference on Management, Accounting and Economic Development,
- Tursunbayeva, A., Fernandez, V., Gallardo-Gallardo, E., & Moschera, L. (2025). Artificial Intelligence and Digital Data in Recruitment: Exploring Business and Engineering Candidates' Perceptions of Organizational Attractiveness. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2025.03.002>
- Younis, R. A. A., Salama, M. R., & Sayed Rashwan, M. M. (2024). How Does Perception of Artificial Intelligence-User Interaction (PAIUI) Impact Organizational Attractiveness among External Users? An Empirical Study Testing the Mediating Variables. *Computers in Human Behavior: Artificial Humans*, 2(1), 100048. <https://doi.org/10.1016/j.chbah.2024.100048>
- Zakeri, M., Esmaeili, Z., & Rahimian, M. (2020). The Role of Happiness and Vitality in the Workplace on Organizational Attractiveness Considering the Mediating Role of Job Attachment. *Business Management*(45).
- Zhang, S. (2022). Research on VI Design of Corporate Image Based on Computer Multimedia Technology. *Scientific Programming*, 2022. <https://doi.org/10.1155/2022/1436733>