

Designing Internal Relationships Among the Dimensions of Organizational Attractiveness in Iran's Public Sector Using Interpretive Structural Modeling

1. Hadi Eshaghi[✉]: Department of Management, Cha.C., Islamic Azad University, Chalus, Iran

2. Davood Kiakojouri^{*}: Department of Management, Cha.C., Islamic Azad University, Chalus, Iran

3. Javad Gilanipour[✉]: Department of Management, Cha.C., Islamic Azad University, Chalus, Iran

4. Kianoosh Mansor Lakoraj[✉]: Department of Management, Cha.C., Islamic Azad University, Chalus, Iran

*Corresponding Author's Email Address: dr.davoodkia@iau.ac.ir

Abstract:

This study aimed to design the internal and hierarchical relationships among the dimensions of organizational attractiveness in Iran's public sector using interpretive structural modeling. This applied study employed a descriptive-survey design. The statistical population consisted of public administration experts who had conducted research on organizational attractiveness. Using purposive sampling, 12 experts were selected. Data were collected through a pairwise comparison questionnaire based on the interpretive structural modeling approach. The data analysis process included forming the structural self-interaction matrix, converting it into the initial and final reachability matrices, determining the driving power and dependence of each dimension, leveling the variables, and finally drawing the interpretive structural model. The interpretive structural modeling results indicated that the "professional and structural development" dimension was positioned at the third and lowest level of the model, functioning as the foundational driver with the strongest influence on the other dimensions. The "economic-livelihood" and "psychological-value" dimensions were located at the second level and showed a reciprocal relationship. The "institutional credibility and procedural transparency" dimension was placed at the first and highest level of the model and demonstrated the greatest dependence, indicating that it is the final outcome of interactions among the other dimensions. Organizational attractiveness in Iran's public sector is a multidimensional and hierarchical phenomenon. Strengthening professional development, transparent career paths, continuous learning, digital infrastructure, and merit-based structures can enhance economic, psychological, and institutional dimensions of attractiveness and improve the public sector's capacity to attract and retain talented human resources.

Keywords: Organizational attractiveness, Iran's public sector, professional and structural development, institutional credibility, procedural transparency, interpretive structural modeling.

How to Cite: Eshaghi, H., Kiakojouri, D., Gilanipour, J., & Mansor Lakoraj, K. (2026). Designing Internal Relationships Among the Dimensions of Organizational Attractiveness in Iran's Public Sector Using Interpretive Structural Modeling. *Management, Education and Development in Digital Age*, 3(6), 1-18.



طراحی روابط درونی بین ابعاد جذابیت سازمانی در بخش دولتی ایران با رویکرد مدل سازی ساختاری تفسیری

۱. هادی اسحاقی ^{1b}: گروه مدیریت، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران

۲. داود کیاگجوری ^{2d}: گروه مدیریت، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران

۳. جواد گیلانی پور ^{3d}: گروه مدیریت، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران

۴. کیانوش منصور لکوج ^{4d}: گروه مدیریت، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: dr.davoodkia@iau.ac.ir

چکیده

هدف این پژوهش طراحی روابط درونی و سلسله‌مراتبی میان ابعاد جذابیت سازمانی در بخش دولتی ایران با استفاده از مدل سازی ساختاری تفسیری بود. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی - پیمایشی بود. جامعه پژوهش شامل خبرگان مدیریت دولتی دارای تجربه پژوهشی در حوزه جذابیت سازمانی بود که از میان آنان ۱۲ نفر به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. داده‌ها از طریق پرسشنامه مقایسات زوجی مبتنی بر مدل سازی ساختاری تفسیری گردآوری شد. برای تحلیل داده‌ها، ابتدا ماتریس خودتعاملی ساختاری تشکیل شد؛ سپس ماتریس دسترسی‌پذیری اولیه و نهایی استخراج گردید و در نهایت، سطح‌بندی متغیرها و مدل نهایی روابط درونی ابعاد ترسیم شد. نتایج تحلیل مدل سازی ساختاری تفسیری نشان داد که بعد «توسعه حرفه‌ای و ساختاری» در سطح سوم و در پایین‌ترین لایه مدل قرار گرفت و به عنوان متغیر پایه با بیشترین قدرت نفوذ بر سایر ابعاد شناسایی شد. ابعاد «اقتصادی - معیشتی» و «روان‌شناختی - ارزشی» در سطح دوم قرار گرفتند و میان آن‌ها رابطه دوسویه مشاهده شد. همچنین، بعد «اعتبار نهادی و شفافیت رویه‌ای» در سطح اول قرار گرفت و به دلیل بیشترین میزان وابستگی، به عنوان پیامد نهایی تعامل سایر ابعاد معرفی شد. جذابیت سازمانی در بخش دولتی ایران ساختاری چندبعدی، پویا و سلسله‌مراتبی دارد. تقویت زیرساخت‌های توسعه حرفه‌ای، مسیر شغلی شفاف، آموزش مستمر و ساختارهای عادلانه می‌تواند زمینه‌ساز ارتقای ابعاد اقتصادی، روان‌شناختی و نهادی جذابیت سازمانی شود.

کلیدواژه‌ها: جذابیت سازمانی، بخش دولتی ایران، توسعه حرفه‌ای و ساختاری، اعتبار نهادی، شفافیت رویه‌ای، مدل سازی ساختاری تفسیری.

نحوه استناددهی: اسحاقی، هادی، کیاگجوری، داود، گیلانی پور، جواد، و منصور لکوج، کیانوش. (۱۴۰۵). طراحی روابط درونی بین ابعاد جذابیت سازمانی در بخش دولتی ایران با رویکرد مدل سازی ساختاری تفسیری. مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۳(۶)، ۱۸-۱.



مقدمه

در محیط سازمانی معاصر، رقابت برای جذب، نگهداشت و پرورش نیروی انسانی شایسته به یکی از محوری‌ترین دغدغه‌های مدیریت منابع انسانی و مدیریت دولتی تبدیل شده است. سازمان‌ها دیگر صرفاً بر مبنای ساختار رسمی، منابع مالی یا ظرفیت قانونی خود ارزیابی نمی‌شوند، بلکه میزان جذابیت آن‌ها برای کارکنان بالقوه و بالفعل، یکی از شاخص‌های کلیدی توان رقابتی، مشروعیت اجتماعی و پایداری عملکردی آن‌ها به شمار می‌آید. جذابیت سازمانی مفهومی چندبعدی است که نشان می‌دهد یک سازمان تا چه اندازه می‌تواند در ذهن متقاضیان کار، کارکنان، ذی‌نفعان و جامعه حرفه‌ای، به عنوان محیطی مطلوب، معتبر، قابل اعتماد و ارزشمند برای اشتغال و رشد شغلی ادراک شود. از این منظر، جذابیت سازمانی نه فقط به سطح حقوق و مزایا یا امنیت شغلی محدود نمی‌شود، بلکه مجموعه‌ای از مؤلفه‌های اقتصادی، روان‌شناختی، ارزشی، ساختاری، نهادی و ارتباطی را در بر می‌گیرد که در کنار یکدیگر تصویر کلی سازمان را شکل می‌دهند. پژوهش‌های جدید نیز نشان داده‌اند که جذابیت سازمانی با برند کارفرما، شهرت سازمانی و قصد اقدام برای استخدام رابطه‌ای نزدیک دارد و می‌تواند تصمیم افراد، به‌ویژه نسل‌های جوان‌تر، برای پیوستن به یک سازمان را تحت تأثیر قرار دهد (Kurniawati & Larasati, 2026).

اهمیت جذابیت سازمانی در سال‌های اخیر به دلیل تغییر انتظارات نیروی کار افزایش یافته است. متقاضیان کار، به‌ویژه نیروهای متخصص و تحصیل کرده، تنها به دنبال دریافت دستمزد یا برخورداری از ثبات شغلی نیستند، بلکه انتظار دارند سازمان محل کار آنان از نظر ارزش‌ها، فرهنگ، فرصت رشد، عدالت، معنا، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و کیفیت تعاملات مدیریتی با انتظارات فردی و حرفه‌ای آنان همخوان باشد. به همین دلیل، سازمانی که نتواند تصویری جذاب و قابل اعتماد از خود ارائه دهد، حتی در صورت برخورداری از منابع رسمی و جایگاه قانونی، ممکن است در جذب نیروهای توانمند با چالش مواجه شود. در همین راستا، پژوهش‌های حوزه مسئولیت اجتماعی سازمانی نشان داده‌اند که ادراک مثبت از مسئولیت‌پذیری اجتماعی، شهرت سازمانی و اعتماد سازمانی می‌تواند ارزیابی افراد از جذابیت سازمان را تقویت کند (Chowdhury et al., 2023). همچنین، شواهد پژوهشی بیانگر آن است که مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها از طریق شکل‌دهی به تصویر اخلاقی و اجتماعی سازمان، بر ادراک جویندگان کار از جذابیت سازمانی اثرگذار است (Gupta et al., 2024).

در ادبیات مدیریت منابع انسانی، جذابیت سازمانی معمولاً به عنوان بخشی از فرایند جذب استعداد و برندسازی کارفرما بررسی شده است. در چنین رویکردی، سازمان باید بتواند مجموعه‌ای از ارزش‌های متمایز را به متقاضیان و کارکنان عرضه کند؛ ارزش‌هایی که نشان دهد کار در آن سازمان، علاوه بر تأمین نیازهای مادی، امکان رشد، یادگیری، هویت‌یابی، مشارکت معنادار و تجربه عدالت را فراهم می‌کند. این موضوع در شرایطی که سازمان‌ها با کمبود استعدادهای متخصص و افزایش تحرک شغلی مواجه‌اند، اهمیت بیشتری می‌یابد. پژوهش‌ها در زمینه کاربرد هوش مصنوعی و داده‌های دیجیتال در جذب نیروی انسانی نیز نشان داده‌اند که شیوه‌های نوین استخدام، فناوری‌های ارزیابی و ادراک متقاضیان از عدالت و شفافیت فرایندهای جذب می‌تواند بر جذابیت سازمان اثر بگذارد (Tursunbayeva et al., 2025). بنابراین، جذابیت سازمانی مفهومی ایستا و صرفاً تبلیغاتی نیست، بلکه نتیجه تعامل میان تجربه واقعی کارکنان، تصویر بیرونی سازمان، کیفیت نظام‌های مدیریتی و برداشت متقاضیان از آینده شغلی خود در آن سازمان است.

یکی از ابعاد مهم جذابیت سازمانی، تصویر و شهرت سازمانی است. سازمان‌هایی که از نظر جامعه، کارکنان و متقاضیان کار دارای تصویر مثبت هستند، معمولاً در جذب نیروهای شایسته موفق‌تر عمل می‌کنند. تصویر سازمانی می‌تواند از طریق کیفیت خدمات، عدالت در رفتار، سلامت اداری، موفقیت‌های نهادی، مسئولیت اجتماعی، شفافیت و ارتباطات عمومی شکل گیرد. در پژوهش‌های پیشین، تصویر سازمانی به عنوان عاملی مؤثر بر وفاداری سازمانی و جذابیت سازمان مطرح شده است؛ به گونه‌ای که هرچه تصویر سازمان نزد کارکنان و ذی‌نفعان مثبت‌تر باشد، احتمال تعلق، وفاداری و تمایل به تداوم همکاری نیز افزایش می‌یابد (Moghli & Minaei, 2020). از سوی دیگر، مطالعات بین‌المللی نیز نشان داده‌اند که کشور مبدأ، شهرت نهادی و ادراک عمومی از سازمان می‌تواند جذابیت سازمان‌های خارجی یا بین‌المللی را تحت تأثیر قرار دهد (Froese et al., 2010).

بنابراین، جذابیت سازمانی از سطح درون‌سازمانی فراتر می‌رود و به سرمایه نمادین، اعتبار اجتماعی و جایگاه نهادی سازمان نیز پیوند می‌خورد.

با وجود اهمیت تصویر بیرونی، جذابیت سازمانی بدون کیفیت درونی سازمان پایدار نخواهد بود. کارکنان و متقاضیان کار معمولاً جذابیت یک سازمان را بر اساس نشانه‌هایی مانند عدالت رویه‌ای، امنیت شغلی، فرصت ارتقاء، کیفیت سرپرستی، نظام پاداش، امکان یادگیری، استقلال حرفه‌ای و فرهنگ حمایتی ارزیابی می‌کنند. در این میان، ارتباطات

مدیریتی و مهارت‌های ارتباطی مدیران نقش اساسی در شکل‌دهی به تجربه کاری کارکنان دارد. در بخش دولتی، که روابط رسمی، سلسله‌مراتب اداری و فرایندهای بوروکراتیک برجسته‌تر است، توانایی مدیران در برقراری ارتباط اثربخش، شنیدن صدای کارکنان، کاهش ابهام و ایجاد اعتماد می‌تواند یکی از زمینه‌های مهم جذابیت سازمانی باشد (Feyz et al., 2020). به همین ترتیب، توسعه اخلاق حرفه‌ای و کدهای اخلاقی در مدیریت شهری و بخش عمومی نشان می‌دهد که سلامت رفتار سازمانی و پایبندی به اصول اخلاقی، یکی از الزامات تقویت اعتماد و جذابیت نهادی است (Kialashki et al., 2024).

در سال‌های اخیر، نگاه به جذابیت سازمانی از سطح مزایای اقتصادی فراتر رفته و جنبه‌های ارزشی، هویتی و اجتماعی آن برجسته‌تر شده است. کارکنان زمانی سازمان را جذاب‌تر ادراک می‌کنند که احساس کنند فعالیت آنان واجد معناست، در خدمت اهدافی فراتر از منافع شخصی قرار دارد و با ارزش‌های اخلاقی، اجتماعی یا فرهنگی آنان سازگار است. پژوهش‌های مرتبط با رویکرد سه‌گانه پایداری نشان داده‌اند که عملکرد اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی سازمان می‌تواند بر ارزیابی افراد از جذابیت سازمانی اثر بگذارد و نگرش‌های فردی نسبت به محیط زیست نیز در این رابطه نقش دارد (Bohlmann et al., 2018). در همین امتداد، ادراک کارکنان از مسئولیت اجتماعی سازمان و شهرت سازمانی می‌تواند زمینه‌ساز افزایش جذابیت سازمانی باشد، زیرا افراد تمایل دارند به سازمان‌هایی بپیوندند که علاوه بر موفقیت اقتصادی، از نظر اجتماعی نیز مسئولانه و معتبر عمل می‌کنند (Rosa et al., 2025). این یافته‌ها بیانگر آن است که جذابیت سازمانی، بیش از آنکه فقط نتیجه پاداش‌های مادی باشد، حاصل ترکیب ارزش‌های ملموس و ناملموس است.

بخش دولتی از نظر ماهیت، اهداف، محدودیت‌ها و انتظارات اجتماعی با بخش خصوصی تفاوت دارد. در سازمان‌های دولتی، جذابیت سازمانی تنها به رقابت در بازار کار محدود نمی‌شود، بلکه با مشروعیت نهادی، اعتماد عمومی، عدالت اداری، مسئولیت خدمت عمومی و کیفیت حکمرانی نیز پیوند دارد. کارکنان بخش دولتی معمولاً با ساختارهای رسمی‌تر، مسیرهای ارتقای مشخص‌تر، امنیت شغلی بیشتر و هم‌زمان محدودیت‌های بوروکراتیک، کندی فرایندها و حساسیت‌های اجتماعی و سیاسی مواجه‌اند. بنابراین، جذابیت سازمانی در بخش دولتی باید با توجه به ویژگی‌های خاص این بخش تحلیل شود. پژوهش کیفی انجام‌شده در زمینه الگوی جذابیت سازمانی در بخش دولتی ایران نشان داده است که این پدیده در بافت ایرانی دارای مؤلفه‌های متنوعی است و باید بر اساس شرایط فرهنگی، نهادی، اقتصادی و ارزشی کشور مفهوم‌پردازی شود (Eshaghi et al., 2026). این نکته ضرورت ارائه مدل‌های بومی و زمینه‌مند را در مطالعه جذابیت سازمانی برجسته می‌سازد.

یکی از چالش‌های اساسی در مدیریت دولتی ایران، ترکیب هم‌زمان نیازهای اقتصادی، انتظارات ارزشی، الزامات ساختاری و مطالبات مربوط به شفافیت و سلامت اداری است. کارکنان بخش دولتی ممکن است از یک سو به ثبات شغلی، امنیت اقتصادی، مزایای رفاهی و آینده‌بازنشتگی توجه داشته باشند و از سوی دیگر، به عدالت در انتصاب، شفافیت در ارتقا، امکان رشد حرفه‌ای، شأن اجتماعی خدمت عمومی و سلامت محیط اداری اهمیت دهند. از این رو، تحلیل جذابیت سازمانی در این بخش مستلزم توجه به هم‌پوشانی و روابط متقابل این ابعاد است. مطالعات مرتبط با سرریز کار و خانواده و ویژگی‌های شخصیتی نشان داده‌اند که تجربه فرد از کار و تعامل آن با زندگی خانوادگی و ویژگی‌های فردی می‌تواند در ادراک جذابیت سازمانی نقش داشته باشد (Golparvar et al., 2015). بنابراین، جذابیت سازمانی پدیده‌ای چندسطحی است که از تعامل عوامل فردی، شغلی، سازمانی و محیطی شکل می‌گیرد.

در کنار عوامل فردی و روان‌شناختی، توسعه حرفه‌ای و ساختاری از ارکان مهم جذابیت سازمانی به شمار می‌رود. سازمانی که مسیر شغلی روشن، نظام ارتقای شایسته‌محور، آموزش مستمر، زیرساخت دیجیتال مناسب و فرصت یادگیری فراهم کند، در ذهن کارکنان و متقاضیان کار جذاب‌تر ارزیابی می‌شود. در سازمان‌های آموزشی و دانش‌محور، توسعه جانشین‌پروری مبتنی بر شایستگی و تحلیل مؤلفه‌های آن نشان می‌دهد که رشد حرفه‌ای کارکنان و نظام‌مند کردن فرایند پرورش استعدادها برای پایداری سازمانی اهمیت بنیادین دارد (Khodaparast et al., 2024). افزون بر این، شناسایی و اولویت‌بندی موانع مدیریت راهبردی در سازمان‌های دولتی و ورزشی نشان داده است که تصمیم‌گیری ساختارمند، اولویت‌بندی عوامل و توجه به روابط میان عناصر، برای حل مسائل پیچیده مدیریتی ضروری است (Maasomi et al., 2016). از این منظر، توسعه حرفه‌ای و ساختاری می‌تواند نقش زیربنایی در تقویت سایر ابعاد جذابیت سازمانی داشته باشد.

ادراک از عدالت، تنوع، شمول و نبود تبعیض نیز در ارزیابی جذابیت سازمانی اهمیت فزاینده‌ای یافته است. پژوهش‌های جدید درباره باورهای مرتبط با اثر نمادین حضور اقلیت‌ها و آگاهی از انگ اجتماعی نشان می‌دهد که جذابیت سازمان برای گروه‌های مختلف کارکنان می‌تواند تحت تأثیر ادراک آنان از شمول‌پذیری، برابری و فضای سازمانی قرار گیرد (Lambert et al., 2025). این موضوع برای بخش دولتی اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا سازمان‌های دولتی در مقام نهادهای عمومی باید نماینده عدالت، قانون‌گرایی و فرصت برابر باشند. اگر کارکنان احساس کنند فرایندهای استخدام، ارتقا، ارزیابی و انتصاب مبتنی بر شایستگی و شفافیت نیست، جذابیت سازمان کاهش می‌یابد، حتی اگر امنیت شغلی یا مزایای اقتصادی وجود داشته باشد. از سوی دیگر، پژوهش‌ها درباره سایبروتینگ و ارزیابی شبکه‌های اجتماعی در فرایند استخدام نشان داده‌اند که برداشت متقاضیان از حریم خصوصی، انصاف و نوع استفاده سازمان از داده‌های دیجیتال، می‌تواند بر جذابیت سازمان تأثیر بگذارد (Schapers et al., 2025). بنابراین، شفافیت رویه‌ای و عدالت اداری، بخش جدایی‌ناپذیر جذابیت سازمانی در دوران جدید است.

در ادبیات جدید مدیریت، رهبری پایدار نیز به عنوان یکی از سازوکارهای ارتقای جذابیت سازمانی مطرح شده است. آموزش مدیران در زمینه رهبری پایدار می‌تواند رفتارهای توسعه پایدار و جذابیت سازمانی را تقویت کند، زیرا کارکنان سازمان‌هایی را جذاب‌تر می‌دانند که در آن‌ها آینده‌نگری، مسئولیت‌پذیری، حمایت از کارکنان و توجه به پیامدهای بلندمدت تصمیم‌ها وجود داشته باشد (Mahfouz et al., 2024). در سازمان‌های دولتی، این موضوع با مأموریت خدمت عمومی و مسئولیت اجتماعی دولت پیوند می‌یابد. سازمان دولتی زمانی جذاب‌تر می‌شود که کارکنان احساس کنند در ساختاری خدمت می‌کنند که نه تنها امنیت شغلی و مسیر رشد فراهم می‌کند، بلکه در قبال جامعه، عدالت، سلامت اداری و کرامت انسانی نیز مسئول است. از این رو، جذابیت سازمانی در بخش دولتی باید بر اساس ترکیب ابعاد اقتصادی، حرفه‌ای، روان‌شناختی، ارزشی و نهادی مورد توجه قرار گیرد.

با وجود گسترش مطالعات درباره جذابیت سازمانی، بخش مهمی از پژوهش‌های پیشین عمدتاً به بررسی روابط خطی، اثرات مستقیم یا نقش متغیرهای میانجی و تعدیل‌گر پرداخته‌اند. این مطالعات برای شناخت همبستگی‌ها و اثرگذاری‌های مستقل مفیدند، اما برای فهم ساختار درونی، سلسله‌مراتب اثرگذاری و روابط پیش‌نیازی میان ابعاد جذابیت سازمانی کافی نیستند. در واقع، هنوز این پرسش مهم باقی است که در بافت بخش دولتی ایران، کدام بعد نقش محرک و زیربنایی دارد، کدام ابعاد در سطح میانی و تعاملی قرار می‌گیرند و کدام بعد بیشتر به عنوان پیامد و برآیند سایر ابعاد ظاهر می‌شود. برای پاسخ به چنین پرسشی، استفاده از رویکردهای ساختاری و تفسیری ضرورت دارد. مدل‌سازی ساختاری تفسیری یکی از روش‌هایی است که امکان تحلیل روابط پیچیده میان عوامل، سطح‌بندی متغیرها و ترسیم ساختار سلسله‌مراتبی روابط را فراهم می‌کند. کاربرد این روش در مطالعه روابط درونی علل و راهبردهای رفتار سیاسی در بخش دولتی نشان داده است که ISM می‌تواند برای فهم پدیده‌های پیچیده سازمانی و تبیین وابستگی متقابل میان عوامل، ابزار مناسبی باشد (Khazaei Poul et al., 2023).

با توجه به اینکه جذابیت سازمانی در بخش دولتی ایران پدیده‌ای چندبعدی، زمینه‌مند و متأثر از روابط متقابل اقتصادی، حرفه‌ای، روان‌شناختی، ارزشی و نهادی است، هدف پژوهش حاضر طراحی روابط درونی بین ابعاد جذابیت سازمانی در بخش دولتی ایران با رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری است.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی است و به دنبال طراحی روابط درونی بین ابعاد جذابیت سازمانی در بخش دولتی ایران با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) می‌باشد. این پژوهش از حیث ماهیت و روش توصیفی – پیمایشی است. در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها پس از بررسی ادبیات و پیشینه تحقیق از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق حاضر در این قسمت خبرگان رشته مدیریت دولتی می‌باشند که در زمینه جذابیت سازمانی پژوهش‌هایی را انجام داده‌اند و صاحب اثر می‌باشند، که ۱۲ نفر از طریق روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. مدل‌سازی ساختاری تفسیری، فن مناسب برای تحلیل تأثیر یک عنصر بر دیگر عناصر و یکی از ابزارهایی است که تعامل میان ابعاد مختلف را نشان می‌دهد. این روش شناسی، ترتیب و جهت روابط پیچیده میان عناصر یک سیستم را بررسی می‌کند. به وسیله این ابزار، محقق می‌تواند بر پیچیدگی بین

متغیرها غلبه کند. این روش به منظور شناسایی و نشان دادن روابط بین ابعاد مختلف که ممکن است روابط پیچیده‌ای داشته باشند به کار می‌رود. گام‌های مدل سازی ساختاری تفسیری به شرح زیر است:

- ۱- شناسایی ابعاد اثرگذار بر سیستم؛
- ۲- ایجاد ماتریس خود تعاملی؛
- ۳- تعیین ماتریس در دسترس پذیری اولیه؛
- ۴- محاسبه ماتریس دسترس پذیری نهایی و مجموعه خروجی و ورودی متغیرها؛
- ۵- تعیین سطح متغیرها؛
- ۶- ترسیم مدل ساختاری تفسیری.

یافته‌ها

برای اجرای فن مدلسازی ساختاری تفسیری و به دست آوردن روابط درونی و اولویت متغیرها در یک سیستم، فرایند زیر باید طی شود:

گام اول: شناسایی مولفه‌ها:

در این پژوهش ابتدا ابعاد مرتبط با جذابیت سازمانی در بخش دولتی شناسایی شدند که شامل ۴ بُعد است. این چهار بُعد از طریق مصاحبه با خبرگان به دست آمده است که محقق از طریق تحلیل محتوای قراردادی و کدگذاری باز، محوری و انتخابی در تحقیق قبلی خود به آن دست یافته است (اسحاقی و همکاران، ۱۴۰۵). در این مقاله پس از مصاحبه با خبرگان در مرحله قبلی تحقیق ابعاد و مولفه‌های جذابیت سازمانی در بخش دولتی شناسایی شدند که نتایج آن به صورت ذیل می‌باشد. این ابعاد عبارت‌اند از: بُعد اقتصادی-معیشتی، بُعد توسعه‌ی حرفه‌ای-ساختاری، بُعد روانشناختی-ارزشی، و بُعد اعتبار نهادی و شفافیت رویه‌ای. هر یک از این ابعاد دارای مؤلفه‌های چندگانه‌ای هستند که در قالب کدهای باز و محوری در جدول ۱ ارائه شده‌اند.

جدول ۱- بررسی ابعاد جذابیت سازمانی در بخش دولتی ایران

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 آبرومندانه 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	بعد توسعه حرفه‌ای-ساختاری زیرساخت فناوری اطلاعات و دیجیتال پشتیبانی فنی پاسخگو زیرساخت دورکاری پایدار در شرایط خاص 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 وبینارهای 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	بعد روانشناختی-ارزشی هم‌هنگی 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	سلامت محیط اداری حاکمیت ضابطه بر رابطه

برخورد شفاف با فساد	بُعد اعتبار نهادهای و شفافیت
شفافیت از طریق ردیابی دیجیتال	رویه‌ای
آزمون استخدامی رقابتی و شفاف	عدالت رویه‌ای در استخدام و ترفیع
ارتقای شایسته‌محور	
ارزیابی چندبُعدی و پذیرش تنوع استعدادها	
مدیر شنوا و همدل	روابط انسانی و حمایت سرپرستی
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	

گام دوم: تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری

پس از شناسایی شاخص‌های زیربنایی پدیده مورد مطالعه یک ماتریس مربع $n \times n$ از شاخص‌های موجود طراحی می‌شود. این ماتریس در واقع همان پرسشنامه *ISM* است. در این گام خبرگان معیارها را به صورت زوجی با یکدیگر در نظر می‌گیرند و بر اساس زیر به مقایسات زوجی پاسخ می‌دهند. یعنی در هر مقایسه دو معیار از حروف V, A, X, O بر اساس تعاریف زیر استفاده می‌کنند.

V : عامل سطر i باعث محقق شدن عامل ستون j می‌شود.

A : عامل ستون j باعث محقق شدن عامل سطر i می‌شود.

X : هر دو عامل سطر و ستون باعث محقق شدن یکدیگر می‌شوند (عامل i و j رابطه دوطرفه دارند).

O : بین عامل سطر و ستون هیچ ارتباطی وجود ندارد.

جدول ۲. ماتریس خودتعاملی متغیرهای اثرگذار

متغیرها	بُعد روانشناختی-ارزشی	بُعد اقتصادی و معیشتی	توسعه حرفه‌ای و ساختاری	اعتبار نهادهای و شفافیت رویه‌ای
بُعد روانشناختی-ارزشی	-	X	A	V
بُعد اقتصادی و معیشتی	X	-	A	V
توسعه حرفه‌ای و ساختاری			-	V
اعتبار نهادهای و شفافیت رویه‌ای				-

گام سوم: تشکیل ماتریس دریافتی اولیه:

به منظور دستیابی به ماتریس دسترس پذیری اولیه باید نمادهای یادشده در گام قبل، طبق قواعد زیر به نمادهای صفر و یک تبدیل شوند، تا ماتریس در دسترس پذیری اولیه به دست آید.

- ✓ در صورتی که ورودی i, j در ماتریس خودتعاملی ساختاری V باشد، در ورودی i, j در ماتریس در دسترس پذیری اولیه، یک و در ورودی j, i صفر درج می‌شود.
- ✓ در صورتی که ورودی i, j در ماتریس خودتعاملی ساختاری A باشد، در ورودی i, j در ماتریس در دسترس پذیری اولیه، صفر و در ورودی j, i یک قرار داده می‌شود.
- ✓ در صورتی که ورودی i, j در ماتریس خودتعاملی ساختاری X باشد، هم در ورودی i, j در ماتریس در دسترس پذیری اولیه، و هم در ورودی j, i یک درج می‌شود.
- ✓ در صورتی که ورودی i, j در ماتریس خودتعاملی ساختاری O باشد، هم در ورودی i, j در ماتریس در دسترس پذیری اولیه، و هم در ورودی j, i صفر قرار داده می‌شود.

در مدل سازی ساختاری تفسیری، قدرت نفوذ از مجموع اعداد در هر ستون یا مجموع ورودی ها و میزان وابستگی از مجموع اعداد در هر ستون یا مجموع خروجی ها به دست می آید. تبدیل نمادها به صفر و یک طبق قواعد ذکر شده، در جدول ۴ و ۵ نمایش داده شده است

جدول ۳- تشکیل ماتریس دریافتی اولیه

متغیرها	بعد روانشناختی-ارزشی	بعد اقتصادی و معیشتی	توسعه حرفه ای و ساختاری	اعتبار نهادی و شفافیت رویه ای
بعد روانشناختی-ارزشی	-	۱	۰	۱
بعد اقتصادی و معیشتی	۱	-	۰	۱
توسعه حرفه ای و ساختاری	۱	۱	-	۱
اعتبار نهادی و شفافیت رویه ای	۰	۰	۰	-

جدول ۴- تشکیل ماتریس قدرت نفوذ و میزان وابستگی

متغیرها	۱	۲	۳	۴	قدرت نفوذ
	بعد روانشناختی-ارزشی	اقتصادی و معیشتی	توسعه حرفه ای و ساختاری	اعتبار نهادی و شفافیت رویه ای	
۱ بعد روانشناختی-ارزشی	۱	۱	۰	۱	۳
۲ بعد اقتصادی و معیشتی	۱	۱	۰	۱	۳
۳ توسعه حرفه ای و ساختاری	۱	۱	۱	۱	۴
۴ اعتبار نهادی و شفافیت رویه ای	۰	۰	۰	۱	۱
میزان وابستگی	۳	۳	۱	۴	-

گام چهارم: ماتریس در دسترس پذیری نهایی

در این گام پس از محاسبه ماتریس ورودی و خروجی هر متغیر در گام سوم، با در نظر گرفتن انتقال پذیری در روابط، ماتریس در دسترس پذیری نهایی به دست می آید. در دسترس پذیری این گونه است که اگر متغیر A بر B و متغیر B بر C تاثیر داشته باشد، می توان نتیجه گرفت که متغیر A بر C تاثیر دارد. این ماتریس میزان وابستگی و قدرت نفوذ هر یک از متغیرها را نشان می دهد. در مدل سازی ساختاری تفسیری، قدرت نفوذ از مجموع اعداد در هر ستون یا مجموع ورودی ها و میزان وابستگی از مجموع اعداد در هر ستون یا مجموع خروجی ها به دست می آید. در ادامه، با استفاده از مجموعه خروجی و ورودی برای هر متغیر در ماتریس دسترس پذیری نهایی، اشتراک بین دو مجموعه مشخص می شود. در جدول ۶ ماتریس در دسترس پذیری نهایی تحقیق حاضر، نمایش داده شده است.

جدول ۵. تشکیل ماتریس در دسترس پذیری نهایی

متغیر	ورودی	خروجی	وجه اشتراک
بعد روانشناختی-ارزشی	۴، ۲، ۱	۳، ۲، ۱	۲، ۱
بعد اقتصادی و معیشتی	۴، ۱، ۲	۳، ۲، ۱	۲، ۱
توسعه حرفه ای و ساختاری	۴، ۳، ۲، ۱	۳	۳
اعتبار نهادی و شفافیت رویه ای	۴	۴، ۳، ۲، ۱	۴

گام پنجم: تعیین سطح متغیرها

در مرحله تعیین سطح، متغیرهایی که ورودی کم تری داشته باشند از سایر متغیرها کم تر تأثیر می پذیرند. بنابراین، در یک سطح قرار می گیرند. در این مرحله، هنگامی که در اولین تکرار، عامل های بالاترین سطح، مشخص شدند، باید از جدول حذف شوند. این عمل تا زمانی که سطح تمامی عامل ها مشخص شود، ادامه دارد.

جدول ۶- ماتریس در دسترس پذیری نهایی سطح یک

ردیف	متغیر	ورودی	خروجی	سطح
۱	بُعد روانشناختی-ارزشی	۴، ۲، ۱	۳، ۲، ۱	
۲	بُعد اقتصادی و معیشتی	۴، ۱، ۲	۳، ۲، ۱	
۳	توسعه حرفه ای و ساختاری	۴، ۳، ۲، ۱	۳	
۴	اعتبار نهادی و شفافیت رویه ای	۴	۳، ۲، ۱	۱

در تحقیق حاضر طبق داده های جدول فوق متغیر اعتبار نهادی و شفافیت رویه ای که ورودی کم تری دارد (کمترین میزان نفوذ) در سطح یک جای می گیرد و در مرحله بعد در جدول بعد نمایش داده نمی شود.

جدول ۷- ماتریس در دسترس پذیری نهایی سطح دو

ردیف	متغیر	ورودی	خروجی	اشتراک	سطح
۱	بُعد روانشناختی - ارزشی	۲، ۱	۳، ۲، ۱	۲، ۱	۲
۲	بُعد اقتصادی و معیشتی	۱، ۲	۳، ۲، ۱	۲، ۱	۲
۳	توسعه حرفه ای و ساختاری	۳، ۲، ۱	۳	۳	

طبق داده های جدول فوق متغیرهای بُعد روانشناختی - ارزشی و بُعد اقتصادی و معیشتی که ورودی کم تری دارد در سطح دو جای می گیرند و در مرحله بعد در جدول بعد نمایش داده نمی شوند. این دو متغیر طبق ستون وجه اشتراک با یکدیگر دارای ارتباط دو طرفه نیز می باشند.

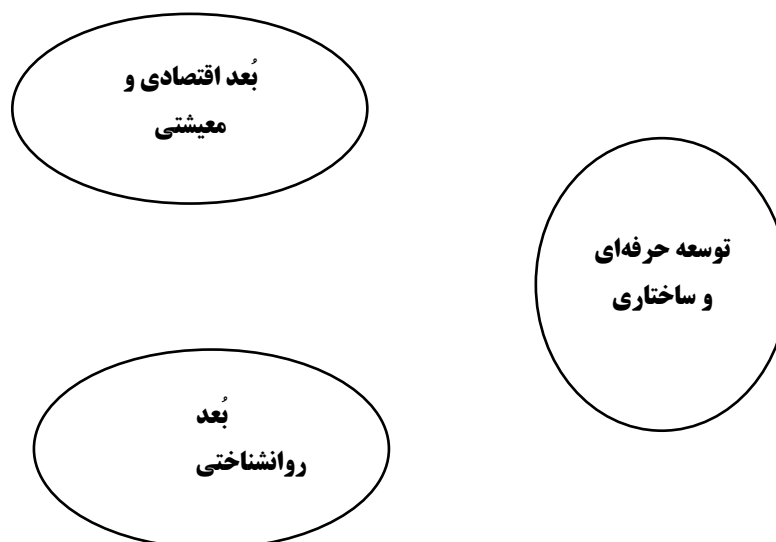
جدول ۸- ماتریس در دسترس پذیری نهایی سطح سه

ردیف	متغیر	ورودی	خروجی	اشتراک	سطح
۳	توسعه حرفه ای و ساختاری	۳	۳	۳	۳

در تحقیق حاضر طبق داده های جدول فوق متغیر توسعه حرفه ای و ساختاری در سطح ۳ جای می گیرد و مبنای مدل را شکل می دهد.

گام ششم: ترسیم مدل ساختاری تفسیری

در این مرحله باتوجه به سطوح عوامل و با در نظر گرفتن ماتریس در دسترس پذیری نهایی، مدل ساختار تفسیری ترسیم می شود. مدل نهایی در شکل زیر در سه سطح ترسیم شده است. این مدل بیانگر این است که متغیرهای سطوح پایین، سلسله مراتب تأثیرگذاری بیشتری بر سایر متغیرها دارند. همان گونه که در شکل مشخص است، متغیر توسعه حرفه ای و ساختاری به عنوان مبنای مدل بوده و بر کلیه متغیرهای تحقیق اثر گذار است. بین بُعد اقتصادی و معیشتی و بُعد روانشناختی-ارزشی نیز روابط دو طرفه ای مشاهده شده است.



شکل ۱- نحوه روابط درونی بین ابعاد جذابیت سازمانی در بخش دولتی ایران

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر طراحی روابط درونی بین ابعاد جذابیت سازمانی در بخش دولتی ایران با رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری بود. نتایج حاصل از سطح‌بندی متغیرها نشان داد که «توسعه حرفه‌ای و ساختاری» در سطح سوم و در پایین‌ترین لایه مدل قرار گرفته و به عنوان متغیر زیربنایی و محرک اصلی جذابیت سازمانی در بخش دولتی ایران عمل می‌کند. این یافته بیانگر آن است که جذابیت سازمانی در سازمان‌های دولتی، پیش از آنکه بر پیامدهای نمادین، ادراک بیرونی یا حتی مزایای اقتصادی استوار باشد، به ظرفیت‌های درونی سازمان برای فراهم‌سازی مسیر رشد، یادگیری مستمر، زیرساخت‌های فناورانه، شفافیت مسیر شغلی و نظام ارتقای عادلانه وابسته است. به بیان دیگر، اگر سازمان دولتی نتواند برای کارکنان و متقاضیان کار چشم‌اندازی روشن از رشد حرفه‌ای، امکان یادگیری، ارتقای شایسته‌محور و مشارکت مؤثر در فرایندهای کاری فراهم سازد، سایر ابعاد جذابیت نیز به‌صورت پایدار شکل نخواهند گرفت. این نتیجه با پژوهش‌هایی همسو است که توسعه شایستگی، جانشین‌پروری و آموزش مستمر را از الزامات پایداری و توانمندسازی سازمان‌های عمومی و آموزشی دانسته‌اند (Khodaparast et al., 2024). همچنین، تأکید این یافته بر نقش زیربنایی ساختارها و فرایندهای سازمانی با مطالعاتی همخوان است که نشان داده‌اند نظام‌های مدیریتی، مهارت‌های ارتباطی مدیران و کیفیت فرایندهای سازمانی در بخش دولتی می‌توانند زمینه‌ساز اعتماد، مشارکت و ادراک مثبت کارکنان شوند (Feyz et al., 2020).

قرار گرفتن توسعه حرفه‌ای و ساختاری در پایه مدل نشان می‌دهد که جذابیت سازمانی صرفاً یک پدیده تبلیغاتی یا تصویری نیست، بلکه ریشه در کیفیت واقعی ساختارهای درونی سازمان دارد. سازمانی که فاقد زیرساخت فناوری اطلاعات، آموزش‌های دیجیتال، مسیر شغلی روشن، ارزیابی عملکرد عینی و فرصت رشد برابر باشد، حتی اگر از نظر بیرونی دارای تصویر مطلوبی باشد، در بلندمدت نمی‌تواند نیروهای توانمند را جذب و حفظ کند. این تفسیر با یافته‌های پژوهش‌های مرتبط با جذابیت سازمانی و برند کارفرما همسو است که نشان می‌دهند متقاضیان، به‌ویژه نسل‌های جوان، سازمان را بر اساس ترکیبی از شهرت، فرصت رشد، کیفیت محیط کاری و تجربه قابل انتظار ارزیابی می‌کنند (Kurniawati & Larasati, 2026). در همین راستا، پژوهش کیفی پیشین درباره الگوی جذابیت سازمانی در بخش دولتی ایران نیز نشان داده است که جذابیت در این بخش دارای ابعاد متنوع اقتصادی، ساختاری، روان‌شناختی و نهادی است و نمی‌توان آن را به یک عامل منفرد تقلیل داد (Eshaghi et al., 2026). بنابراین، یافته حاضر با ادبیات موجود هم‌راستا بوده و نشان می‌دهد که توسعه حرفه‌ای و ساختاری، نقش پیشران و پیش‌نیاز را در میان سایر ابعاد ایفا می‌کند.

نتیجه دوم پژوهش نشان داد که دو بعد «اقتصادی - معیشتی» و «روانشناختی - ارزشی» در سطح دوم مدل قرار گرفته‌اند و میان آن‌ها رابطه دوسویه وجود دارد. این یافته نشان می‌دهد که جذابیت سازمانی در بخش دولتی ایران نه صرفاً بر پایه منافع مادی شکل می‌گیرد و نه تنها متکی بر ارزش‌ها، معنا و هویت خدمت عمومی است؛ بلکه این دو بعد در تعامل متقابل با یکدیگر عمل می‌کنند. از یک سو، حقوق پایدار، امنیت شغلی، مزایای رفاهی، حمایت‌های معیشتی و اطمینان از آینده شغلی می‌تواند احساس آرامش، تعلق و ارزشمندی را در کارکنان تقویت کند. از سوی دیگر، زمانی که کارکنان کار خود را معنادار، همسو با ارزش‌های فردی و اجتماعی و دارای اثر مثبت بر جامعه بدانند، حتی مزایای اقتصادی موجود نیز برای آنان ارزشمندتر و قابل قبول‌تر ادراک می‌شود. این رابطه دوسویه با مطالعاتی همخوان است که نشان داده‌اند سرریز کار و خانواده، ویژگی‌های فردی و تجربه روان‌شناختی کارکنان می‌تواند در ادراک آنان از جذابیت سازمانی نقش داشته باشند (Golparvar et al., 2015). بنابراین، جذابیت سازمانی در بخش دولتی زمانی تقویت می‌شود که امنیت اقتصادی با معنا، هویت و ارزش اجتماعی کار همراه شود.

یافته مربوط به بعد روان‌شناختی - ارزشی همچنین با مطالعات بین‌المللی درباره نقش مسئولیت اجتماعی، شهرت و ارزش‌های اخلاقی در جذابیت سازمانی قابل تبیین است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که مسئولیت اجتماعی سازمان و اعتماد سازمانی از طریق تقویت تصویر مثبت سازمان، جذابیت آن را برای متقاضیان و کارکنان افزایش می‌دهد (Chowdhury et al., 2023). همچنین، ادراک کارکنان از مسئولیت‌پذیری اجتماعی و شهرت سازمانی می‌تواند رابطه معناداری با جذابیت سازمانی داشته باشد (Rosa et al., 2025). در بخش دولتی ایران نیز بعد روان‌شناختی - ارزشی می‌تواند از طریق احساس خدمت به مردم، افتخار به خدمت عمومی، همخوانی با ارزش‌های فرهنگی و دینی و ادراک اثرگذاری اجتماعی کار، جذابیت سازمان را افزایش دهد. این موضوع با مطالعاتی که اثر مسئولیت اجتماعی بر جذابیت سازمانی را در میان جویندگان کار بررسی کرده‌اند نیز همسو است؛ زیرا متقاضیان کار، سازمان‌هایی را مطلوب‌تر می‌دانند که در کنار منافع اقتصادی، مأموریت اجتماعی و ارزش اخلاقی روشنی داشته باشند (Gupta et al., 2024). از این منظر، کارکنان بخش دولتی زمانی سازمان خود را جذاب‌تر می‌بینند که احساس کنند کار آنان بخشی از خدمت عمومی، عدالت اجتماعی و بهبود زندگی مردم است.

قرار گرفتن بعد اقتصادی - معیشتی در سطح میانی نیز با شرایط خاص بخش دولتی ایران قابل توضیح است. در سازمان‌های دولتی، امنیت شغلی، ثبات پرداخت، مزایای بازنشستگی و حمایت‌های رفاهی همواره از عناصر مهم انتخاب شغل و تداوم اشتغال بوده‌اند. با این حال، نتایج پژوهش نشان داد که این بعد اگرچه مهم است، اما در جایگاه زیربنایی قرار ندارد؛ بلکه تحت تأثیر توسعه حرفه‌ای و ساختاری بوده و هم‌زمان با بعد روان‌شناختی - ارزشی تعامل دارد. این یافته نشان می‌دهد که مزایای اقتصادی زمانی جذابیت‌آفرین هستند که در بستری عادلانه، شفاف و توسعه‌محور ارائه شوند. صرف وجود حقوق و مزایا، بدون مسیر رشد، عدالت در ارتقا و شفافیت ساختاری، نمی‌تواند جذابیت پایدار ایجاد کند. این تفسیر با مطالعاتی همسو است که نشان داده‌اند جذابیت سازمانی به ترکیبی از عوامل مادی، ادراکی، فرهنگی و نهادی وابسته است و تصمیم افراد برای پیوستن به سازمان تحت تأثیر تصویری چندبعدی از سازمان قرار دارد (Froese et al., 2010). همچنین، مطالعات مربوط به نقش رهبری پایدار نشان داده‌اند که تقویت رفتارهای توسعه پایدار و حمایت مدیریتی می‌تواند بر جذابیت سازمانی اثر مثبت داشته باشد و این اثر فراتر از عوامل صرفاً اقتصادی است (Mahfouz et al., 2024).

نتیجه سوم پژوهش نشان داد که «اعتبار نهادی و شفافیت رویه‌ای» در سطح اول مدل قرار گرفته و بیشترین وابستگی را به سایر ابعاد دارد. این بدان معناست که اعتبار نهادی، سلامت اداری، عدالت در استخدام و ترفیع، شفافیت رویه‌ها و روابط انسانی حمایت‌گرانه، بیشتر از آنکه نقطه آغاز جذابیت سازمانی باشند، برآیند تعامل و تقویت سایر ابعاد به شمار می‌آیند. هنگامی که سازمان از نظر ساختاری امکان رشد و توسعه حرفه‌ای فراهم کند، از نظر اقتصادی امنیت و حمایت ایجاد نماید و از نظر روان‌شناختی و ارزشی احساس معنا و تعلق را تقویت کند، در نهایت اعتبار نهادی و شفافیت رویه‌ای آن نیز در ذهن کارکنان و متقاضیان تثبیت می‌شود. این یافته با پژوهش‌هایی همخوان است که تصویر سازمانی را عامل مؤثر بر وفاداری و جذابیت سازمان دانسته‌اند، اما نشان می‌دهد این تصویر و اعتبار، خود نیازمند پشتوانه واقعی در ساختارها و رویه‌های سازمانی است (Moghli & Minaei, 2020). همچنین، مطالعه روابط درونی علل و راهبردهای رفتار سیاسی در بخش دولتی با استفاده از ISM نشان داده است که بسیاری از پدیده‌های سازمانی در بخش عمومی دارای روابط سلسله‌مراتبی و وابستگی‌های متقابل هستند و تحلیل آن‌ها مستلزم رویکرد ساختاری است (Khazaei Poul et al., 2023).

از منظر نظری، این یافته اهمیت خاصی دارد؛ زیرا نشان می‌دهد شفافیت و اعتبار نهادی در بخش دولتی را نمی‌توان صرفاً از طریق تدوین مقررات یا اعلام سیاست‌های رسمی ایجاد کرد. اعتبار نهادی زمانی شکل می‌گیرد که کارکنان، متقاضیان و ذی‌نفعان، سازگاری میان ساختارهای رسمی، رفتار مدیران، فرصت‌های رشد، نظام پاداش، عدالت رویه‌ای و

ارزش‌های اعلام‌شده سازمان را تجربه کنند. در این زمینه، پژوهش‌های مربوط به اخلاق سازمانی و توسعه کدهای اخلاقی نشان داده‌اند که سلامت اداری و پایداری اخلاقی سازمانی نیازمند طراحی نظام‌مند، تعهد مدیریتی و همخوانی میان ارزش‌ها و رویه‌هاست (Kialashki et al., 2024). همچنین، مطالعات جدید درباره تنوع، شمول و جذابیت سازمانی نشان داده‌اند که ادراک گروه‌های مختلف از عدالت، احترام و عدم تبعیض می‌تواند جذابیت سازمان را تحت تأثیر قرار دهد (Lambert et al., 2025). بنابراین، در بخش دولتی، اعتبار نهادهای و شفافیت رویه‌ای زمانی تقویت می‌شود که کارکنان احساس کنند سازمان نه تنها قانون‌مدار و شفاف است، بلکه در عمل نیز فرصت برابر، حمایت انسانی و ارتقای شایسته‌محور را دنبال می‌کند.

یافته‌های پژوهش همچنین نشان می‌دهد که فناوری، داده‌های دیجیتال و شفافیت فرایندهای استخدام و ارزیابی می‌توانند در آینده جذابیت سازمان‌های دولتی نقش مهم‌تری داشته باشند. پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که استفاده از هوش مصنوعی و داده‌های دیجیتال در جذب نیروی انسانی می‌تواند ادراک متقاضیان از جذابیت سازمان را تحت تأثیر قرار دهد، به‌ویژه زمانی که عدالت، شفافیت و اعتماد به فرایندهای دیجیتال مطرح باشد (Tursunbayeva et al., 2025). از سوی دیگر، مطالعه نگرش نسبت به بررسی شبکه‌های اجتماعی در فرایند استخدام نشان داده است که نوع استفاده سازمان از داده‌های فردی، حریم خصوصی و پلتفرم‌های دیجیتال می‌تواند جذابیت سازمان را افزایش یا کاهش دهد (Schapers et al., 2025). در مدل حاضر، زیرساخت فناوری اطلاعات و دیجیتال در بعد توسعه حرفه‌ای و ساختاری قرار دارد و همین جایگاه نشان می‌دهد که تحول دیجیتال در بخش دولتی باید در خدمت شفافیت، یادگیری، عدالت و رشد حرفه‌ای باشد، نه صرفاً ابزاری برای کنترل یا پیچیده‌تر کردن فرایندهای اداری.

به طور کلی، نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که جذابیت سازمانی در بخش دولتی ایران دارای ساختاری چندسطحی و نظام‌مند است. در این ساختار، توسعه حرفه‌ای و ساختاری نقش محرک و زیربنایی دارد؛ ابعاد اقتصادی - معیشتی و روان‌شناختی - ارزشی در سطح میانی و در تعامل دوسویه با یکدیگر قرار می‌گیرند؛ و اعتبار نهادهای و شفافیت رویه‌ای به عنوان پیامد نهایی و وابسته، برآیند عملکرد سایر ابعاد است. این نتیجه با منطق مدل‌سازی ساختاری تفسیری همخوان است؛ زیرا ISM امکان آشکارسازی روابط پنهان، جهت اثرگذاری و سلسله‌مراتب میان عوامل را فراهم می‌سازد. همچنین، همسویی یافته‌ها با مطالعات پیشین نشان می‌دهد که جذابیت سازمانی نه یک ویژگی منفرد، بلکه ترکیبی از ساختار، معنا، عدالت، تصویر، امنیت و توسعه است. بر این اساس، تقویت جذابیت سازمانی در بخش دولتی ایران نیازمند مداخله‌ای هماهنگ و چندبعدی است؛ مداخله‌ای که از اصلاح ساختارهای رشد و ارتقای شغلی آغاز شود، به بهبود امنیت اقتصادی و معناآفرینی شغلی گسترش یابد و در نهایت به افزایش اعتبار نهادهای، شفافیت و اعتماد عمومی منجر شود (Bohlmann et al., 2018; Maasomi et al., 2016).

این پژوهش با وجود ارائه مدلی ساختاری از روابط درونی ابعاد جذابیت سازمانی در بخش دولتی ایران، با محدودیت‌هایی همراه بود. نخست آنکه داده‌های پژوهش بر اساس دیدگاه ۱۲ نفر از خبرگان مدیریت دولتی گردآوری شد و هرچند در روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده از نمونه خبرگانی پذیرفته‌شده است، اما نتایج ممکن است تحت تأثیر تجربه، حوزه تخصصی و برداشت ذهنی خبرگان قرار گرفته باشد. دوم آنکه این پژوهش در بافت بخش دولتی ایران انجام شد و به دلیل ویژگی‌های خاص فرهنگی، اقتصادی، اداری و نهادهای این بخش، تعمیم نتایج به بخش خصوصی، سازمان‌های غیردولتی یا سایر کشورها باید با احتیاط انجام گیرد. سوم آنکه روش ISM ماهیتی تفسیری و ساختاری دارد و اگرچه روابط درونی و سلسله‌مراتب عوامل را روشن می‌سازد، اما شدت اثرگذاری آماری، برازش کمی مدل و آزمون علیت تجربی را به‌صورت مستقیم نشان نمی‌دهد.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، مدل ارائه‌شده در این مطالعه با روش‌های کمی مانند مدل‌سازی معادلات ساختاری، تحلیل مسیر یا رویکرد حداقل مربعات جزئی آزمون و اعتبارسنجی شود تا شدت و معناداری روابط میان ابعاد مشخص گردد. همچنین، انجام مطالعات مقایسه‌ای میان سازمان‌های دولتی، خصوصی و عمومی غیردولتی می‌تواند نشان دهد که آیا سلسله‌مراتب ابعاد جذابیت سازمانی در همه بخش‌ها مشابه است یا تحت تأثیر ماهیت سازمان تغییر می‌کند. افزون بر این، پیشنهاد می‌شود دیدگاه کارکنان سطوح مختلف، مدیران منابع انسانی، متقاضیان استخدام و نسل‌های شغلی متفاوت در پژوهش‌های آینده بررسی شود تا مدل جذابیت سازمانی از منظر ذی‌نفعان متعدد تکمیل گردد. استفاده از روش‌های ترکیبی نیز می‌تواند به تعمیق یافته‌ها و افزایش قابلیت تعمیم مدل کمک کند.

بر اساس یافته‌های پژوهش، مدیران بخش دولتی باید تقویت جذابیت سازمانی را از توسعه حرفه‌ای و ساختاری آغاز کنند. طراحی مسیرهای شغلی شفاف، استقرار نظام ارتقای مبتنی بر شایستگی، توسعه آموزش‌های دیجیتال، ایجاد فرصت‌های یادگیری مستمر و بهبود زیرساخت‌های فناوری اطلاعات باید در اولویت قرار گیرد. در کنار آن، لازم است

سیاست‌های اقتصادی و رفاهی کارکنان با هدف ایجاد امنیت، ثبات و آرامش شغلی بازنگری شود و هم‌زمان ارزش‌های روان‌شناختی و معنایی خدمت عمومی از طریق قدردانی، مشارکت کارکنان، برجسته‌سازی اثر اجتماعی کار و تقویت هویت خدمت عمومی ارتقا یابد. همچنین، شفافیت در استخدام، انتصاب، ترفیع و ارزیابی عملکرد باید به صورت عملیاتی اجرا شود تا اعتبار نهادی و اعتماد کارکنان نسبت به سازمان افزایش یابد.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

Extended Summary

Introduction

Organizational attractiveness has become a central construct in human resource management, public administration, and employer branding because organizations increasingly compete not only for financial resources and institutional legitimacy, but also for talented, committed, and value-oriented employees. Organizational attractiveness refers to the extent to which an organization is perceived as a desirable place to work, develop, belong, and contribute. Contemporary studies show that this construct is strongly associated with employer branding, corporate reputation, organizational image, perceived justice, social responsibility, and intention to apply for employment (Kurniawati & Larasati, 2026; Tursunbayeva et al., 2025). In modern labor markets, especially among younger and more educated job seekers, organizational choice is not determined solely by salary, job security, or formal employment status; rather, applicants evaluate whether the organization offers meaningful work, professional development, ethical governance, social value, and alignment with personal beliefs (Rosa et al., 2025; Schapers et al., 2025).

The concept of organizational attractiveness is particularly important in the public sector, where employment decisions are influenced by both instrumental and normative considerations. Public organizations may offer relative job security, formal



career paths, and social prestige, but they may also face challenges such as bureaucratic rigidity, limited flexibility, procedural ambiguity, and public distrust. Therefore, attractiveness in the public sector is a multidimensional phenomenon that requires attention to economic-livelihood, professional-structural, psychological-value, and institutional-procedural dimensions. Previous research in Iran has emphasized the need to develop a context-sensitive model of organizational attractiveness in the public sector because the cultural, administrative, economic, and ideological features of this sector shape employees' perceptions of desirable employment (Eshaghi et al., 2026). Similarly, studies on public sector communication skills, strategic barriers, ethics codes, and competency-based succession planning indicate that managerial capability, ethical infrastructure, professional development, and structural clarity are essential for strengthening organizational credibility and employee commitment (Feyz et al., 2020; Khodaparast et al., 2024; Kialashki et al., 2024; Maasomi et al., 2016).

The literature also shows that organizational attractiveness is closely connected with organizational image, corporate social responsibility, trust, and reputation. A favorable organizational image can enhance loyalty and strengthen the perceived desirability of the organization as a workplace (Moghli & Minaei, 2020). Likewise, corporate social responsibility and sustainable leadership contribute to attractiveness by improving trust, organizational reputation, and perceptions of social value (Chowdhury et al., 2023; Gupta et al., 2024; Mahfouz et al., 2024). Research has also shown that pro-environmental attitudes, diversity perceptions, stigma consciousness, workplace values, and country-of-origin perceptions can shape how different groups evaluate organizational attractiveness (Bohlmann et al., 2018; Froese et al., 2010; Lambert et al., 2025). Moreover, work-family spillover and personality-related factors can affect how employees experience and evaluate organizational attractiveness in practice (Golparvar et al., 2015). Despite this growing body of research, many studies have examined organizational attractiveness through linear relationships or isolated antecedents, while fewer have explored the internal, hierarchical, and reciprocal relationships among its dimensions. Interpretive Structural Modeling provides a suitable approach for identifying such complex interdependencies, especially in public sector phenomena where multiple institutional, psychological, economic, and structural factors interact (Khazaei Poul et al., 2023). Therefore, the present study aimed to design the internal relationships among the dimensions of organizational attractiveness in Iran's public sector using Interpretive Structural Modeling.

Methods and Materials

This study was applied in terms of purpose and descriptive-survey in terms of nature and method. The research was designed to clarify the internal and hierarchical relationships among the dimensions of organizational attractiveness in Iran's public sector. The statistical population consisted of experts in public administration who had conducted research or produced scholarly work related to organizational attractiveness. Using purposive sampling, 12 experts were selected to participate in the study. The expert-based nature of the sample was consistent with the logic of Interpretive Structural Modeling, in which informed judgments are used to determine the direction and type of relationships among variables.

The data collection instrument was a pairwise comparison questionnaire developed based on the ISM approach. The main dimensions examined in the study were identified from prior qualitative work and included four dimensions: the economic-livelihood dimension, the professional-structural development dimension, the psychological-value dimension, and the institutional credibility and procedural transparency dimension. After identifying these dimensions, the experts compared them pairwise and determined the type of relationship between each pair using the conventional ISM symbols. These judgments were then used to form the Structural Self-Interaction Matrix. In the next step, the symbolic relationships were converted into

binary values to create the initial reachability matrix. After applying the principle of transitivity, the final reachability matrix was obtained. Then, the driving power and dependence of each dimension were calculated. Finally, the levels of the dimensions were determined, and the final interpretive structural model was drawn.

Findings

The results of the ISM analysis showed that the four dimensions of organizational attractiveness in Iran's public sector were structured across three hierarchical levels. The professional-structural development dimension was placed at the third and lowest level of the model. This dimension had the strongest driving role and formed the foundation of the model. Its position indicated that professional and structural development acts as the main underlying driver of the other dimensions of organizational attractiveness. This dimension included components such as information technology and digital infrastructure, continuous learning and digital training, transparent and fair career paths, merit-based appointment, objective performance evaluation, equal growth opportunities, purposeful job rotation, and participation in organizational change.

The economic-livelihood dimension and the psychological-value dimension were placed at the second level of the model. These two dimensions were found to have a reciprocal relationship, meaning that each dimension reinforced and influenced the other. The economic-livelihood dimension included stable salaries and benefits, predictable payment, job security, retirement security, non-cash welfare benefits, health insurance, recreational and welfare facilities, and livelihood support in special circumstances. The psychological-value dimension included alignment with religious and revolutionary values, positive public image, meaningfulness and social impact of work, service to deprived groups, pride in public service, and the identity of serving the nation.

The institutional credibility and procedural transparency dimension was placed at the first and highest level of the model. This dimension had the greatest dependence and was identified as the final outcome of the interaction among the other dimensions. It included administrative health, rule-based rather than relationship-based procedures, transparent confrontation with corruption, procedural justice in recruitment and promotion, merit-based advancement, multidimensional evaluation, supportive human relations, empathetic supervision, and a culture of learning from mistakes rather than punitive fault-finding. Overall, the findings showed that organizational attractiveness in Iran's public sector is not a flat or linear construct. Instead, it is a hierarchical and multidimensional system in which professional-structural development drives economic-livelihood and psychological-value attractiveness, and these dimensions ultimately contribute to institutional credibility and procedural transparency.

Discussion and Conclusion

The results of this study indicate that the attractiveness of public sector organizations in Iran depends primarily on the quality of their professional and structural foundations. The placement of professional-structural development at the base of the model shows that employees and job seekers evaluate public organizations not only by their economic benefits or symbolic reputation, but also by their capacity to provide growth, learning, fairness, technological readiness, and transparent career advancement. When an organization offers clear career paths, digital infrastructure, continuous training, objective evaluation, and merit-based promotion, it creates the conditions through which other dimensions of attractiveness can develop. Therefore, professional and structural development should be considered the strategic starting point for improving organizational attractiveness in the public sector.

The reciprocal relationship between the economic-livelihood and psychological-value dimensions is another important finding. This relationship suggests that material security and psychological meaning do not function separately. Stable salaries,



job security, welfare benefits, and livelihood support can strengthen employees' sense of dignity, calmness, and belonging. At the same time, meaningful work, pride in public service, value alignment, and perceived social impact can increase the subjective value of economic and occupational benefits. In the public sector, this interaction is especially important because employees often evaluate their work through both economic expectations and service-oriented motivations. A public organization becomes attractive when it can combine material stability with moral meaning and social purpose.

The position of institutional credibility and procedural transparency at the highest level of the model shows that credibility is the outcome of deeper organizational conditions. Public trust, transparent procedures, administrative health, fair recruitment, and supportive supervision cannot be created merely through formal declarations or symbolic reforms. They emerge when employees experience structural development, economic security, psychological meaning, and value alignment in a coherent manner. This finding highlights the systemic nature of organizational attractiveness: improving one dimension in isolation is unlikely to produce sustainable attractiveness unless it is connected to other dimensions. For instance, welfare benefits may lose their motivational power if promotion procedures are perceived as unfair, and public service values may appear symbolic if employees do not experience real career growth or procedural justice.

In conclusion, organizational attractiveness in Iran's public sector is a multidimensional, hierarchical, and interdependent phenomenon. The model developed in this study shows that professional-structural development is the main driver of attractiveness, economic-livelihood and psychological-value dimensions operate as mutually reinforcing intermediate dimensions, and institutional credibility and procedural transparency represent the final and dependent manifestation of attractiveness. These findings suggest that public sector managers should prioritize structural reforms, career development systems, digital infrastructure, continuous training, and merit-based processes as the foundation for attracting and retaining talented employees. Strengthening economic support and meaningful public service identity should follow as complementary strategies. Ultimately, when these dimensions are aligned, public organizations can enhance their institutional credibility, improve employee commitment, and become more attractive workplaces for capable and value-oriented human resources.

References

- Bohlmann, C., Krumbholz, L., & Zacher, H. (2018). The triple bottom line and organizational attractiveness ratings: The role of pro-environmental attitude. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25, 912-919. <https://doi.org/10.1002/csr.1507>
- 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>
- Eshaghi, H., Gilanipour, J., Kiakojouri, D., & Mansour Lakouraj, K. (2026). Designing an organizational attractiveness model in Iran's public sector based on a qualitative approach. *Personal Development and Organizational Transformation*, 4(3), 1-16.
- Feyz, M., Kiakojouri, D., Farrokhseresht, B., & Aghaahmady, G. (2020). Developing a model of communication skills for managers in the public sector. *Postmodern Openings*, 11(1Sup1), 61-77. <https://doi.org/10.18662/po/11.1sup1/123>
- Froese, F. J., Vo, A., & Garrett, T. C. (2010). Organizational attractiveness of foreign-based companies: A country of origin perspective. *International Journal of Selection and Assessment*, 18, 271-281. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2010.00510.x>
- 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 Borna Battery factory employees. *Quarterly Journal of Career and Organizational Counseling*, 6(19).
- Gupta, D. R., Ali, E., & Satpathy, B. (2024). Examining the effects of CSR on organizational attractiveness: Perception study of job seekers in India. *Journal of Global Responsibility*, 15(1), 19-52. <https://doi.org/10.1108/JGR-11-2021-0098>
- Khazaei Poul, G., Kiakojouri, D., & Taghipourian, M. J. (2023). Designing internal relationships between causes and strategies of political behavior in the public sector using interpretive structural modeling (ISM). *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior*, 3(4), 44-52. <https://doi.org/10.61838/kman.ijimob.3.4.6>



- Khodaparast, M., Kiakojouri, D., Mortazavi Amiri, S. J., & Jafari Kalarijani, S. A. (2024). Analyzing the dimensions and components of the developed model of competency-based successor training in education-oriented organizations with a meta-composite approach. *Management and Educational Perspective*, 5(4), 193-220. <https://doi.org/10.22034/jmep.2024.384659.1160>
- Kialashki, J., Kiakajuri, D., Taghipourian, M., & Rahmati, M. (2024). Designing a qualitative model for the development of ethics codes of urban management based on sustainable development. *Ethics in Science and Technology*, 19(1), 119-128.
- Kurniawati, S., & Larasati, N. (2026). Pengaruh employer branding, corporate reputation dan organizational attractiveness terhadap intention to apply: Studi kasus karyawan swasta Gen Z di Kota Surakarta. *PENG: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 3(1), 1104-1118. <https://doi.org/10.62710/9awzvx88>
- 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>
- Maasomi, H., Gharayagh-Zandi, H., Kia-Kajori, D., & Emadi, S. R. (2016). Identification and prioritization of strategic management barriers in the Ministry of Sports and Youth and sports federations using entropy-fuzzy decision making method. *Journal of Sports Management and Motor Behavior Research*, 12(23), 295-317.
- Mahfouz, H. H. E., Abd El Fattah, A. M. A., & Ebraheem, S. M. A. (2024). Effect of educational program about sustainable leadership for nursing managers on sustainable development behaviors and organizational attractiveness. *Egyptian Journal of Nursing & Health Sciences*, 5(1), 135-157. <https://doi.org/10.21608/ejnhs.2024.347651>
- Moghli, A., & Minaei, M. (2020). Examining the effect of organizational image on organizational loyalty with the mediating role of organizational attractiveness in Shiraz education organization. International Conference on Management, Humanities and Behavioral Sciences in Iran and the Islamic World, Karaj.
- 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>
- Schapers, 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>
- 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>