



Identification of the Dimensions of an Effective Employment Model for Generation Z Human Resources in the Public Sector using a Grounded Theory Approach

Rezvan Shojaei Parsa¹, Zahra Shokoh^{*2}, Zahra Anjom Shoaee², Amin Nikpour³, Mahdi Mohammad Bagheri²

1. PhD student in Public Administration, Department of Management, Ke.C., Islamic Azad University, Kerman, Iran

2. Assistant Professor, Department of Management, Ke.C., Islamic Azad University, Kerman, Iran

3. Associate Professor, Department of Management, Ke.C., Islamic Azad University, Kerman, Iran

Article Info

ABSTRACT

Article type:
Research Article

How to cite this article:

Shojaei Parsa, R., Shokoh*, Z., Anjom Shoaee, Z., Nikpour, A. & Mohammad Bagheri, M. (2026). Identification of the Dimensions of an Effective Employment Model for Generation Z Human Resources in the Public Sector using a Grounded Theory Approach. Transformational Human Resources Quarterly, 5(17), 141-166.

Publisher:
Rafsanjan Islamic Azad University

Background and purpose: The new generation that organizations are currently encountering and must prepare for is Generation Z. Managers need to understand the individual characteristics of this generation and know how to manage them effectively. The purpose of this research is to identify the dimensions of an effective human resource utilization pattern for Generation Z in the public sector using a data-driven approach.

Research method: This mixed-methods study is developmental–applied in nature. Data were collected through library and field research, using document review, expert interviews, and questionnaires as the primary tools. The statistical population for the qualitative section consisted of managers of government agencies, with a sample size of 18 individuals selected through snowball sampling until theoretical saturation was reached. MAXQDA and Excel 2019 software were used for data analysis.

Findings: The findings indicate that the effective human resource utilization pattern for Generation Z in the public sector includes six central categories (causal conditions, contextual conditions, intervening factors, central phenomenon, strategies, and consequences), along with 24 selected codes and 79 open codes.

Conclusion: Achieving success in utilizing Generation Z human resources requires reimagining HR policies based on transparency, continuous learning, job flexibility, and intelligent performance management. Such an approach enables effective alignment between organizational goals and the individual values of Generation Z, guiding the administrative system toward sustainable justice and efficiency.

Keywords: Human Resources, Generation Z, Public Sector, Grounded Theory Approach



© 2026 the authors. Published by Islamic Azad University, Rafsanjan Branch. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License. (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

NUMBER OF REFERENCES
42

NUMBER OF FIGURES
2

NUMBER OF TABLES
7

Corresponding author:

Email: shokooh@iau.ac.ir

ORCID: 0000-0002-4671-6210

Introduction

The effects and outcomes of the three-fold efforts made in attracting, developing, and retaining human resources are primarily reflected in the effective utilization of this strategic asset within the organization (Mirsepasi, 2021). The behavioral and personality characteristics of Generation Z differ from those of previous generations, and these differences have a direct impact on their work attitudes and behaviors. Moreover, research on Generation Z—who are distinct from earlier generations—is still emerging, and only a limited number of studies have been conducted to understand this generation. Naturally, such a small body of research is insufficient for effectively managing them (Leslie et al., 2021). With the entry of Generation Z into the labor market, organizational managers must identify the factors that enable the optimal utilization of this generation's full potential.

Given the above, most of the existing studies on different generational groups of employees have focused mainly on describing and compiling a set of components related to the characteristics, expectations, and work values of various generations, including Generation Z. However, no study has specifically examined the effective utilization of Generation Z human resources in the public sector. Therefore, due to the absence of a scientific framework regarding Generation Z—who have only recently entered organizations—and the necessity of gaining deeper knowledge about this generation and how to effectively engage with them at the organizational level, this topic has gained importance. Consequently, this gap motivated the selection of the present research topic. Accordingly, this study seeks to answer the fundamental question: What are the dimensions of a model for the effective utilization of Generation Z human resources in the public sector, and what does this model look like?

Methodology Research

In this study, in order to design a model for the effective utilization of Generation Z human resources in the public sector using a grounded theory approach, open codes, axial codes, and selective codes were first identified through in-depth interviews. Since the present research aims to develop a new theoretical framework—theory building—and requires the elicitation of experts' tacit knowledge in this field, the grounded theory strategy was employed. Addressing the research questions necessitates a methodology capable of examining and analyzing the perspectives of managers and experts in the targeted organization, which are typically qualitative in nature. Therefore, among the grounded theory approaches, the paradigmatic approach was selected due to its higher degree of structure. In this study, to conceptualize the codes and categories related to the model of effective utilization of Generation Z human resources in the public sector, the initial codes and categories were extracted through interviews with experts. Subsequently, to finalize the list of dimensions and components, the expert survey method was applied using the Lawshe technique. Accordingly, the research method is classified as fundamental–applied in terms of purpose, mixed (qualitative and quantitative) in terms of data collection, cross-sectional in terms of data collection time, and survey-based in terms of its nature.

The statistical population consisted of managers in public-sector organizations with at least 15 years of work experience, a minimum of 5 years of managerial experience, and at least a bachelor's degree. Given that snowball sampling was used, the experts introduced by interviewees were selected from the National Organization of Administrative and Employment Affairs, the Management and Planning Organization, and the Ministry of Interior, all of whom possessed the necessary knowledge for the study. Key characteristics of the experts included professional experience in human resource management, theoretical expertise, practical experience, willingness and ability to participate, and a

mix of academic experts with relevant educational backgrounds alongside professional practitioners. The final sample included 18 experts.

Conclusion

The findings indicated that the model for the effective utilization of Generation Z human resources in the public sector consists of 6 axial categories, 24 selective codes, and 79 open codes. The 24 selective codes of the research model include: cultural and organizational changes in the workforce; the impact of technology and digitalization; the social and psychological values of Generation Z; empowering human resources for self-effectiveness; motivational priorities and job values; an organizational environment centered on support and collaboration; a technology-driven and innovative environment; a welfare-oriented environment that promotes balance and employee well-being; the influence of governmental bureaucratic structures; the role of managers and leaders in embracing Generation Z; external environmental and social factors; the impact of human resource policies on Generation Z; the role of organizational culture in interacting with Generation Z; effective utilization of Generation Z human resources in the public sector; designing and implementing strategies for attracting and retaining Generation Z; strengthening digital tools and organizational innovation; optimizing talent management processes; enhancing a culture of participation and innovation; improving the efficiency and effectiveness of Generation Z employees in the public sector; promoting job satisfaction and organizational commitment; transforming the organizational culture of the public sector; and improving organizational performance and outcomes.

Generation Z, as the newest cohort entering the labor market, possesses distinctive characteristics, expectations, and behavioral patterns that set it apart from previous generations serving in the public sector. Research findings indicate that the most effective model for utilizing Generation Z human resources in the public sector is one grounded in organizational agility, meaningful work, a participatory environment, technological orientation, flexibility, and organizational justice. Generation Z performs best in environments that provide opportunities for rapid and continuous learning, ensure fairness in performance evaluation and career advancement, support the use of technology and digital tools, maintain transparent, two-way, and collaborative communication structures, and offer a clear, growth-oriented career path.

To attract, retain, and effectively leverage the capabilities of Generation Z, the public sector must reconsider its human resource policies, digitize its processes, and develop modern motivational systems. The proposed model can enhance productivity, increase organizational commitment, reduce job burnout, and improve the quality of public service delivery.

AUTHOR CONTRIBUTIONS

Conceptualization: Rezvan Shojaei Parsa; Methodology: Zahra Shokoh, Zahra Anjom Shoaie; Formal Analysis: Amin Nikpour, Mahdi Mohammad Bagheri; Writing – Original Draft: Rezvan Shojaei Parsa; Writing – Review & Editing: All authors; Supervision: Zahra Shokoh.

ACKNOWLEDGEMENT

The authors received no specific funding for this work. We appreciate the anonymous reviewers for their insightful comments.

CONFLICT OF INTEREST

The authors declare no conflict of interest.

OPEN ACCESS

This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.

PUBLISHER'S NOTE

The publisher remains neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.

Positive AI Statement

Artificial Intelligence Statement: Artificial intelligence (AI) tools, including large language models, were used solely for language editing and improvement of readability in this manuscript. The AI was not used for generating ideas, data analysis, interpretation of results, or writing the scientific content. All intellectual contributions and scientific decisions were made by the human authors.

ABBREVIATIONS

ZC =Z Generation CV= Content Validity

AUTHOR(S) BIOSKETCHES

Zahra Shokoh received his Ph.D. in Human Resource Management from Islamic Azad University, Kerman Branch in 2015. Her research interests include human capital management, organizational performance, knowledge management, and organizational learning. She is currently an assistant professor at Islamic Azad University, Kerman Branch. Corresponding author: Email: shokooh@iaau.ac.ir





شناسایی ابعاد الگوی به کارگیری مؤثر منابع انسانی نسل زد در بخش دولتی با رویکرد داده بنیاد

رضوان شجاعی پارسا^۱، زهرا شکوه^{۲*}، زهرا انجم شعاع^۳، امین نیک پور^۳، مهدی محمد باقری^۲

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

۳. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

نحوه استناد به مقاله:

شجاعی پارسا، ر، شکوه^{*}، ز، انجم شعاع، ز، نیک پور، ا. و محمد باقری، م. (۱۴۰۵). شناسایی ابعاد الگوی به کارگیری مؤثر منابع انسانی نسل زد در بخش دولتی با رویکرد داده بنیاد. فصلنامه منابع انسانی تحول آفرین، ۵ (۱۷)، ۱۶۶-۱۴۱.

ناشر:

دانشگاه آزاد اسلامی
رفسنجان

زمینه و هدف: نسل جدیدی که امروزه سازمان ها با آن روبه رو شده اند و باید خود را برای ورودشان آماده کنند، نسل زد است. مدیران باید هم ویژگی های فردی این نسل را درک کنند و هم بدانند چگونه آنها را مدیریت کنند. هدف این پژوهش، شناسایی ابعاد الگوی به کارگیری مؤثر منابع انسانی نسل زد در بخش دولتی با رویکرد داده بنیاد می باشد.

روش تحقیق: هدف این پژوهش آمیخته، توسعه ای - کاربردی می باشد. روش گردآوری اطلاعات، مطالعات کتابخانه ای و میدانی، و ابزار گردآوری اطلاعات مراجعه به اسناد، مصاحبه با خبرگان و پرسشنامه بود. جامعه آماری بخش کیفی شامل مدیران دستگاه های دولتی و حجم نمونه ۱۸ نفر تا اشباع نظری بودند که به روش نمونه گیری گلوله برفی انتخاب شدند. به منظور تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزارهای MAXQDA و Excel 2019 استفاده گردید.

یافته ها: یافته ها نشان داد الگوی به کارگیری مؤثر منابع انسانی نسل زد در بخش دولتی شامل ۶ مقوله محوری (شرایط علی، شرایط زمینه ای، عوامل مداخله گر، پدیده محوری، راهبردها و پیامدها)، ۲۴ کد انتخابی و ۷۹ کد باز می باشد.

نتیجه گیری: موفقیت در مسیر به کارگیری منابع انسانی نسل زد نیازمند بازآفرینی سیاست های منابع انسانی بر اساس اصول شفافیت، یادگیری مستمر، انعطاف شغلی و مدیریت عملکرد هوشمند است؛ به گونه ای که تعامل مؤثر میان اهداف سازمانی و ارزش های فردی نسل زد تحقق یابد و نظام اداری به سمت عدالت و کارآمدی پایدار حرکت کند.

واژه های کلیدی: منابع انسانی، نسل زد، بخش دولتی، رویکرد داده بنیاد

مقدمه

امروزه بیش از هر زمان دیگری مشخص شده است که رشد و توسعه سازمان‌ها و در پی آن یک جامعه و کشور در گرو استفاده صحیح از نیروی انسانی است (مختار و ناوانگ^۱، ۲۰۲۵). موفقیت هر سازمانی در به کارگیری مناسب ابزار، تجهیزات، پول، مواد خام و منابع انسانی آن سازمان می‌باشد و این امر در صورتی امکان‌پذیر است که این سازمان‌ها بتوانند مهارت‌ها، توانایی‌ها و خصوصیات فردی و جمعی کارکنان خود را در راستای اهداف سازمان به کار گیرند (پولادی و کشاورزین، ۱۳۹۵). از طرفی، اساسی‌ترین منبع رقابتی سازمان‌ها، منابع انسانی کارآمد محسوب می‌شوند و مسائل مربوط به آنان اساسی‌ترین چالش مدیران بوده و آنان را کاملاً به خود مشغول داشته است. معمولاً هماهنگی و توافق میان افراد از نسل‌های مختلف به سختی ایجاد می‌شود. این مسئله مخصوصاً در محیط‌های کاری سخت‌تر است زیرا هر نسل در زمان‌های مختلف و با ارزش‌های کاری متفاوتی رشد یافته است (کاربک^۲ و همکاران، ۲۰۲۴).

نیروی کار در عصر جدید با نیروی کار ابتدای قرن بیستم تفاوت‌های زیادی دارد. سازمان‌ها باید سازگاری بسیار بالایی با تغییرات داشته، ماهیتاً بدون مرز بوده و فناوری و نوآوری‌های فناور را درنوردند (لیم و وانگ^۳، ۲۰۱۶). بنابراین استخدام و مدیریت نیروی انسانی در عصر جدید سخت و هزینه‌بر شده است. نسل‌های متفاوت دارای رویکردها و چشم‌اندازهای متفاوتی در خصوص اخلاق کاری، رهبری و اختیار هستند. این تفاوت‌ها می‌تواند عامل ایجاد تضاد یأس و ناامیدی یا سوء تفاهم‌هایی شود که در صورت عدم اعمال مدیریت مناسب چالش‌های اساسی برای سازمان ایجاد می‌کند (پیووار سولج^۴ و همکاران، ۲۰۲۴). از این رو، مدیران نیازمند آن هستند که با کارکنان خود به شیوه‌ای متفاوت از آنچه مرسوم و متداول بود، رفتار نمایند. تفاوت نسلی موضوعی قابل توجه برای سازمان‌هایی است که با رقابت روبه رشد بر سر منابع انسانی کمیاب روبه‌رو هستند. درک ارزش‌های نسل‌های مختلف نسبت به کار و اتخاذ تصمیماتی متناسب با آنان ضرورتی اساسی برای کارکنان نسل زد و نگهداری آنان در فضای رقابتی به شمار می‌رود (اورهان و کورناز^۵، ۲۰۲۵).

سازمان‌های امروزی در معرض تغییرات زیادی هستند که عمدتاً ناشی از تنوع نیروی کار، نوآوری‌های مستمر و تحولات تکنولوژیکی است. یکی از نسل‌هایی که در سالیان اخیر توجه بسیار زیادی را در محیط سازمان‌ها به خود جلب کرده است نسل زد^۶ است. نسل زد از افرادی تشکیل شده است که در دوره پس از ظهور پدیده وب جهانی بین سال‌های ۱۹۹۵ تا ۲۰۱۰ متولد شده‌اند (فرناندز^۷ و همکاران، ۲۰۲۳). رفتار نسل زد به عنوان کارمند تحت تأثیر تعدادی از رویدادها است که کاملاً مختص این نسل است، از جمله می‌توان به عدم تجربه در هنگام ورود به بازار کار، ظهور تلفن‌های همراه و رسانه‌های اجتماعی، جنبش‌های عدالت خواهانه و این واقعیت که آن‌ها در یک

¹ Mukhtar & Nawang

² Carlback

³ Lim & Wang

⁴ Piwowar-Sulej

⁵ Orhan & Kurnaz

⁶ Z Generation

⁷ Fernandez

فرهنگ مجازی رشد کرده‌اند. حفظ کارمندان نسل زد در حال تبدیل شدن به یک کار دشوار است (اسکورت^۱، ۲۰۱۹). نسل زد به عنوان نسلی معرفی شده است که به زودی به عنوان پرجمعیت‌ترین نسل روی زمین پیشی خواهد گرفت و مسئول بیش از یک سوم جمعیت جهان خواهد شد. این نسل که به عنوان وابستگان به فناوری معرفی شده‌اند، ویژگی‌های خاصی دارند که آن‌ها را در عین تشابه با نسل‌های گذشته با آن‌ها متفاوت می‌سازد. مدیران باید عوامل اثرگذار بر نیروی انسانی این نسل را در محیط کار شناسایی و درک کنند. چراکه ممکن است در پیش‌بینی انگیزه افراد برای انجام کار به آن‌ها کمک کند. بر این اساس اگر کارکنان برای انجام وظایف خود انگیزه نداشته باشند، این امر به طور قابل توجهی بر عدم توسعه و موفقیت یک سازمان تأثیر می‌گذارد (ان جی^۲ و همکاران، ۲۰۲۴).

ورود نسل زد به محل کار تغییراتی را برای سازمان به همراه خواهد داشت چراکه فرآیندها و رویه‌های سازمانی مطابق با ارزش‌های کاری نسل‌های قبلی طراحی شده است و ورود افراد نسل جدید این را می‌طلبد که سازمان‌ها فرآیندهای خود را منطبق با خواسته‌ها و نیازهای نسل باز طراحی کنند (شویگر و لادویگ^۳، ۲۰۱۸). پاسخگویی به این نیازها دیگر با روش‌های سنتی و مرسوم امکان‌پذیر نیست و مدیران سازمان‌ها به ابزارهای جدیدی برای مواجهه با این نسل نیاز دارند تا امکان واکنش سریع و مؤثر را فراهم کند (مورنو^۴ و همکاران، ۲۰۲۲).

لزوم شناخت نسل‌های مختلف در ادبیات تا آنجا پیش رفته که در کنار انواع هوش از قبیل هوش فرهنگی و هوش احساسی، هوش نسلی نیز مطرح شده و مدیران و متخصصان منابع انسانی می‌بایست خود را بدان مجهز کنند (مک کریندل و فل^۵، ۲۰۱۹). وجود چنین افرادی در سازمان‌ها در کنار سایر نسل‌های کارکنان، علاوه بر ایجاد چالش‌های فرهنگی، ضرورت توجه به نیازمندی‌ها و انتظارات متفاوت آن‌ها به منظور استفاده در فرآیند جذب، حفظ و نگهداشت و به کارگیری را دوجندان می‌کند. لذا با توجه به ویژگی‌های بیان شده از این نسل و همچنین ساختار بوروکراتیک سازمان‌های دولتی کشور و تأکید بر نیروی جسمانی کارکنان، ساعات کار انعطاف‌پذیر و ... چالش‌های جدیدی را موجب شده است که مدیران منابع انسانی در سازمان‌ها باید با آن‌ها برخورد کنند تا وظایف و فعالیت‌های خود را به طور اثربخش انجام دهند (دهقان و همکاران، ۱۴۰۳).

مسئله آنجا چالشی‌تر می‌شود که نسل‌های مختلفی از کارکنان در محیط‌های کاری وجود داشته و دارند که هر کدام نیازها، انتظارات و ارزش‌های خاص خود را دارا بوده و شناخت آن‌ها کمک مؤثری در اتخاذ اقدامات و سیاست‌های منابع انسانی از جمله نگهداشت می‌کند در نتیجه چنین محیطی و با توجه به تأثیراتی که نسل زد بر سازمان‌ها دارد، شناخت آن‌ها ضرورتی اساسی است (مورل و ابستون^۶، ۲۰۱۹). ویژگی‌ها، انتظارات و ارزش‌های منحصر به فرد کارکنان نسل زد به عنوان اولین نسلی که کاملاً در عصر دیجیتال رشد کرده‌اند و تفاوت‌های قابل توجه آن‌ها با نسل‌های قبلی، شناخت و مدیریت نمودن نیازهای این نسل جدید را به موضوع مهمی برای سازمان‌های

¹ Schroth

² Ng

³ Schwieger & Ladwig

⁴ Moreno

⁵ McCrindle & Fell

⁶ Morell & Epstein

دولتی تبدیل کرده است؛ چرا که این کارکنان برای انعطاف‌پذیری محیط کار، کار معنادار، یکپارچگی تکنولوژیکی، بر خوداری از فرصت‌های رشد و پیشرفت شغلی و محیط کار مشارکتی اهمیت زیادی قائل هستند که ممکن است با شیوه‌های سنتی محیط کار بخش دولتی همسو نباشند (دیباچی و همکاران، ۱۴۰۴). ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی نسل زد متفاوت با نسل‌های دیگر است که تأثیر مستقیمی بر نگرش‌ها و رفتارهای کاری آنان دارد. از طرفی پژوهش‌ها حول نسل زد که متفاوت از نسل‌های قبل است همچنان در حال تولد بوده به‌طوری‌که تحقیقات کمی در مورد شناخت نسل زد صورت گرفته است و بدیهی است تحقیقات کم جهت مدیریت این نسل کافی نیست (لزلی^۱ و همکاران، ۲۰۲۱). با ورود نسل زد به بازار کار، مدیران سازمان‌ها باید برای به‌کارگیری حداکثر ظرفیت این نسل، به عواملی که باعث استفاده مؤثر آن‌ها می‌شود دست یابند. با توجه به آنچه بیان شد در پژوهش‌های انجام گرفته در خصوص گروه‌های نسلی مختلف کارکنان، بیشتر به توصیف و گردآوری یکسری مؤلفه‌ها در ارتباط با خصوصیات، انتظارات و ارزش‌های کاری نسل‌های مختلف از جمله نسل زد پرداخته شده است و هیچ پژوهشی با موضوع به‌کارگیری مؤثر منابع انسانی نسل زد در بخش دولتی انجام نشده است. لذا با توجه به فقدان چارچوب علمی در زمینه نسل زد که به‌تازگی وارد سازمان شده‌اند و لزوم شناخت بیشتر منابع انسانی نسل زد و نحوه تعامل با آن‌ها در سطح سازمانی اهمیت پیدا می‌کند و این مسئله باعث شد تا این موضوع به‌عنوان موضوع پژوهشی انتخاب شود. بر این اساس در این تحقیق به این سؤال اساسی پاسخ داده خواهد شد که که ابعاد الگوی به‌کارگیری مؤثر منابع انسانی نسل زد در بخش دولتی کدامند و الگوی آن چگونه است؟

مبانی نظری

به‌کارگیری مؤثر منابع انسانی

به‌کارگیری مؤثر منابع انسانی در شمار مسئولیت‌های دیگر حوزه مدیریت است. کارکردهایی نظیر ایجاد انگیزش، سبک رهبری، ارتباطات مؤثر، نظام ارتقاء، جابه‌جایی و انتقال کارکنان از جمله فعالیت‌هایی به شمار می‌روند که همواره باید موردعنايت واقع شوند. نظام به‌کارگیری مؤثر منابع انسانی شامل جابه‌جایی و ترک خدمت، انضباط کاری است که در ادامه به آن‌ها پرداخته می‌شود (میرسپاسی، ۱۴۰۰). نظام به‌کارگیری مؤثر منابع انسانی مجموعه‌ای از سیاست‌ها، فرایندها و اقدامات است که برای انتخاب، توسعه، حفظ و ارتقای کارکنان در سازمان به کار گرفته می‌شود. این نظام باید با استراتژی‌های کلان سازمان همسو باشد تا بتواند بهره‌وری، انگیزش و رضایت کارکنان را افزایش دهد (هاق و رونمینسیه^۲، ۲۰۲۴).

منابع انسانی نسل زد

نسل زد بین اواسط دهه ۱۹۹۷ تا ۲۰۱۲ متولد شده‌اند. آن‌ها به‌عنوان افرادی با فناوری، عملگرا و هدایتگر توصیف شده‌اند و از آموزش و توجه شخصی مدیران خود لذت می‌برند. نسل زد به‌عنوان نیروی کار جدید، انتظارات و

¹ Leslie

² Haq & Roesminingsih

نیازهای متفاوتی نسبت به نسل‌های قبلی دارند. درک این نیازها برای جذب، انگیزش و حفظ این استعدادها حیاتی است (سولنت^۱ و همکاران، ۲۰۱۶). نسل زد نشان‌دهنده جوان‌ترین گروه در نیروی کار است که به‌طور قابل‌توجهی با نسل‌های قبلی متفاوت است. متخصصان منابع انسانی باید ذهنیت، ارزش‌ها و انتظارات منحصر به فرد خود را درک کنند تا به‌طور مؤثر آن‌ها را مدیریت و درگیر کنند (افندی^۲، ۲۰۲۲).

نیازهای منابع انسانی نسل زد در محیط کار

نسل زد (متولدین ۱۹۹۷-۲۰۱۲) به‌عنوان نیروی کار جدید، انتظارات و نیازهای متفاوتی نسبت به نسل‌های قبلی دارند. درک این نیازها برای جذب، انگیزش و حفظ این استعدادها حیاتی است. ورود این نسل به محیط کار با بازنشستگی بیبی بومرها همراه است که احتمالاً منجر به تغییر بزرگی در فرهنگ و محیط کار می‌شود. در ادامه مهم‌ترین نیازهای این نسل در محیط کار را بررسی می‌کنیم:

- نیاز به معنادار بودن کار: انتظار دارند کارشان تأثیر اجتماعی مثبت داشته باشد، ترجیح می‌دهند برای شرکت‌هایی کار کنند که مسئولیت اجتماعی جدی می‌گیرند ۶۴ درصد ترجیح می‌دهند حقوق کمتر بگیرند اما برای سازمانی با مأموریت معنادار کار کنند (دلویت^۳، ۲۰۲۳). انعطاف‌پذیری زمانی و مکانی الگوی کار ترکیبی را ترجیح می‌دهند انتظار دارند سازمان‌ها سیاست‌های کار از راه دور داشته باشند ۸۳ درصد کارمندان نسل زد انعطاف‌پذیری را مهم‌تر از حقوق بالا می‌دانند.
- فناوری پیشرفته در محیط کار: انتظار دارند از آخرین ابزارهای دیجیتال استفاده کنند به محیط‌های کاری که از هوش مصنوعی و اتوماسیون استفاده می‌کنند گرایش دارند ۶۸ درصد حاضرند شغل خود را ترک کنند اگر فناوری شرکت قدیمی باشد (پی دبلوسی^۴، ۲۰۲۳).
- ارتباطات شفاف و بازخورد مداوم: ارتباطات غیررسمی و مستقیم را ترجیح می‌دهند انتظار دارند بازخوردهای فوری و سازنده دریافت کنند ۸۹ درصد بازخورد هفتگی را به ارزیابی سالانه ترجیح می‌دهند (گالوپ^۵، ۲۰۲۴).
- نیاز به امنیت شغلی و درآمد مناسب: پژوهشی توسط دانشگاه تهران (۱۴۰۱) نشان داد که نسل زد در ایران، برخلاف تصور عمومی، به ثبات شغلی و درآمد کافی اهمیت زیادی می‌دهد. حدود ۶۸ درصد از پاسخ‌دهندگان نسل زد در ایران، امنیت شغلی را مهم‌تر از انعطاف‌پذیری می‌دانند.
- تأکید بر تعادل کار و زندگی^۶: تعادل کار و زندگی به حالتی گفته می‌شود که فرد بتواند به‌طور مؤثر و هماهنگ بین مسئولیت‌ها و وظایف شغلی و نیازها و فعالیت‌های زندگی شخصی خود توازن برقرار کند.

¹ Solnet

² Efendi

³ Deloitte

⁴ Pwc

⁵ Gallup

⁶ Work-Life Balance

این تعادل به فرد امکان می‌دهد که نه تنها در محیط کار عملکرد خوبی داشته باشد، بلکه از زندگی خانوادگی، اجتماعی و تفریحی خود نیز رضایت کافی داشته باشد (جانسون^۱، ۲۰۲۰).

گزارش مرکز آمار ایران (۱۴۰۲) حاکی از آن است که نسل زد به ساعات کاری منعطف و فرصت‌های استراحت اهمیت می‌دهد. بر اساس تحلیل کارکنان نسل زد، همچنین مشخص شد که ۲۶ درصد از آن‌ها احساس کردند که کارشان تا حد زیادی در زندگی شخصی‌شان تداخل ایجاد می‌کند، ۶۲ درصد تا حد متوسط و ۱۲ درصد باقی‌مانده تا حد کمی این تداخل را تجربه می‌کنند (سودی و موتلهام^۲، ۲۰۲۴). همچنین، تحقیقات بیان می‌کنند که نسل زد تمایل دارد از فناوری‌های نوین برای افزایش بهره‌وری در دورکاری استفاده کند و به دنبال حفظ تعادل بین زندگی کاری و شخصی خود است؛ اما چالش‌هایی مانند احساس انزوا و دشواری در حفظ تمرکز نیز در این نوع کار گزارش شده است (لی و کیم^۳، ۲۰۲۲).

پیشینه پژوهش

وستاور^۴ (۲۰۲۵) پژوهشی با عنوان راه‌حل‌های نوآورانه برای ساخت محیط کاری نو برای نسل زد نشان داد که سازمان‌ها به دلیل عدم تعامل با ساختارهای کاری سنتی، در مشارکت کارمندان نسل زد با چالش‌هایی روبرو هستند که نیاز به تغییر به سمت ترتیبات کاری انعطاف‌پذیرتر و از راه دور برای برآورده کردن انتظارات آن‌ها دارد. ناتاراج و شیوانا^۵ (۲۰۲۵) مطالعه‌ای با عنوان بررسی عمیق رفتار و ویژگی‌های نسل زد انجام داد و نتایج این تحقیق نشان دادند که نسل زد به عنوان بومیان دیجیتال به طور قابل توجهی تحت تأثیر بازاریابی دیجیتال قرار دارد که رفتار مصرف‌کننده و فرایندهای تصمیم‌گیری آن‌ها را شکل می‌دهد. درک عادت‌ها و ترجیحات آن‌ها برای کسب و کارهایی که قصد دارند با این جمعیت‌شناسی به طور مؤثر درگیر شوند بسیار مهم است.

آمبلیکا^۶ و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان تأثیر تعادل کار و زندگی ارتباطات داخلی و پاداش بر مشارکت کارکنان و عملکرد کارکنان مطالعه‌ای در مورد نسل زد دریافتند که تعادل کار و زندگی پاداش‌ها و ارتباطات درونی در سازمان تأثیرات مثبت و معناداری بر مشارکت کارکنان دارد و این نسل با نسل‌های پیش از خود دارای تفاوت در دیدگاه است. سوهیهارتی^۷ و همکاران (۲۰۲۴) در تحقیق با عنوان روش‌های مدیریت منابع انسانی برای مقابله با چالش‌های سلامت روان در نسل زد نشان داد نقش حمایت مدیریتی، ابتکارات سلامتی، سیستم‌عامل‌های بهداشت روان دیجیتال و مدیریت حجم کار در پرورش فرهنگ محل کار که سلامت روان را برای کارمندان نسل زد، برجسته می‌کند در اولویت قرار دارد. کولکارنی^۸ و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان مدیریت استعداد

¹ Johnson

² Sudi & Motlhamme

³ Lee & Kim

⁴ Westover

⁵ Nataraj & Shivanna

⁶ Ambalika

⁷ Sugiharti

⁸ Kulkarni

نسل زد در سازمان‌ها نتیجه گرفت سازمان‌هایی که مدیریت استعداد را در الویت قرار می‌دهند نه تنها مشارکت کارکنان و رضایت شغلی را در بین نسل زد افزایش می‌دهند بلکه عملکرد مالی بهتری نیز کسب می‌کنند و اهمیت تطبیق شیوه‌های منابع انسانی برای پاسخگویی به نیازهای این بخش نیروی کار در حال ظهور را تأکید می‌کند.

اکتاویانا^۱ و همکاران (۲۰۲۴) در تحقیق خود با عنوان تأثیر تطابق فرد-سازمان بر ترک شغل منابع انسانی نسل زد، نشان می‌دهد که برای کاهش تمایل به ترک شغل در کارکنان نسل زد، شرکت‌ها باید به بهبود تطابق بین ارزش‌های فردی و سازمانی توجه کنند، زیرا این عامل به‌طور مستقیم بر تمایل به ترک شغل تأثیر می‌گذارد. همچنین، اگرچه محیط کار به‌تنهایی تأثیر مستقیمی بر تمایل به ترک شغل ندارد، اما می‌تواند از طریق افزایش تعهد سازمانی به‌صورت غیرمستقیم بر کاهش تمایل به ترک شغل مؤثر باشد. گیلپی^۲ (۲۰۲۴) با تحقیقی تحت عنوان چرا نسل زد به دنبال تعادل کار و زندگی هستند نشان می‌دهد نسل زد بیشتر از نسل‌های قبل به دنبال تعادل بین زندگی کاری و شخصی هستند. طبق یک نظرسنجی جهانی، بیش از ۶۰٪ از افراد این نسل حاضرند حقوق کمتری دریافت کنند تا تعادل بهتری بین کار و زندگی خود داشته باشند. همچنین، سلامت روان، ساعات کاری منعطف و محیط کار معنادار از اولویت‌های اصلی این نسل است. پراندا و ویبوو^۳ (۲۰۲۴) در بررسی تعادل کار و زندگی و محیط کاری نسل زد در یک مطالعه میدانی در اندونزی، مشخص کرد که تعادل کار و زندگی تأثیر مثبتی بر عملکرد کارکنان نسل زد دارد. هرچند میزان حقوق همچنان عامل مهمی بود، اما تعادل بین زندگی شخصی و شغلی نیز نقش پررنگی در بهره‌وری آن‌ها داشت.

پوراحمدی و همکاران (۱۴۰۴) پژوهشی با عنوان الگوی نظام مدیریت منابع انسانی متناسب با نسل جدید زد در سازمان‌های اجرایی با رویکرد تحلیل مضمون انجام دادند. تجزیه و تحلیل داده‌ها به شکل‌گیری ۵۰۶ کد اولیه، ۲۹ مضمون فرعی و ۹ مضمون اصلی انجامید. مضمون‌های فرعی شناسایی شده عبارت‌اند از: ۱. ویژگی‌های فردی / شخصیتی - کاری؛ ۲. ویژگی‌های روان‌شناختی - بهداشتی؛ ۳. ویژگی‌های شغل - شاغل؛ ۴. ویژگی‌های محیط داخلی - خارجی؛ ۵. هم‌بستگی - تیم‌سازی؛ ۶. ویژگی‌های فرهنگی - اجتماعی؛ ۷. پرداخت شغل محور؛ ۸. پرداخت شخص محور؛ ۹. پرداخت عدالت محور؛ ۱۰. معیارها - برنامه‌ها؛ ۱۱. ارزیابی عدالت محور؛ ۱۲. مؤلفه‌های ارزیابی - بازخوردی؛ ۱۳. نظارت - کنترل راهبردی؛ ۱۴. ویژگی‌های رفتاری - تخصص مدرس؛ ۱۵. نیازسنجی - نظرسنجی آموزشی؛ ۱۶. انعطاف‌پذیری - شیوه‌های آموزشی؛ ۱۷. سبک‌های آموزشی - یادگیری؛ ۱۸. پایگاه داده علمی؛ ۱۹. خدمات فناوری اطلاعات؛ ۲۰. تجهیزات - زیرساخت‌ها؛ ۲۱. جذب - استخدام؛ ۲۲. برنامه‌ریزی راهبرد محور؛ ۲۳. نگاه سرمایه‌ای انسانی - فنی؛ ۲۴. نگاه خلاقیت - نوآوری؛ ۲۵. نیازسنجی / نظرسنجی خواسته‌های سازمانی - کارکنان؛ ۲۶. ویژگی‌های اخلاقی - رفتاری مدیر؛ ۲۷. اهداف ساختاری - اجرایی؛ ۲۸. قابلیت‌های مدیریتی؛ ۲۹. الزامات قانونی - اجرایی.

¹ Octaviana

² Gillespie

³ Pradana & Wibowo

کاظمی مهرآبادی و کاظمی مهرآبادی (۱۴۰۳) پژوهشی با عنوان شناسایی عوامل مؤثر بر بهبود بهره‌وری کارکنان نسل زد در شرکت‌های توزیع برق انجام دادند. در این تحقیق، پس از تحلیل و سازماندهی داده‌ها، هفت عامل مؤثر بر بهبود بهره‌وری کارکنان نسل زد در شرکت‌های توزیع برق شناسایی شدند که شامل عوامل فرهنگی، ارتباطی، مدیریتی، ساختاری، هویتی، شغلی و فناوری هستند. نتایج تحقیق نشان داد که در همکاری با نسل زد در شرکت‌های توزیع برق برای بهبود بهره‌وری باید این عوامل مدنظر قرار گیرند. عبدالله‌زاده (۱۴۰۳) پژوهشی با عنوان شناسایی و ارزیابی چالش‌های نسلی نیروی کار در سازمان‌ها با تأکید بر نسل زد» ارائه داد. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که محدودیت‌های نظارتی در جذب نیروی نسل جوان، عدم امکان ارزیابی بهره‌وری طرح‌های اجرایی در خصوص تفاوت‌های نسلی، فقدان سیستم ارزیابی دقیق تعامل بین نسل‌ها، دشوار و پرهزینه بودن تعیین معیارهای بهینه عملکرد هر نسل نسبت به نسل دیگر و همچنین مشکلات در ارزیابی اهداف کیفی مؤلفه‌های مؤثر در تعامل‌های بین‌نسلی در سازمان‌ها ازجمله چالش‌ها هستند. نتایج این تحقیق حاکی از آن است که تغییرات نهادی ضروری است و لازم است از هم‌اکنون اقداماتی در این خصوص انجام شود.

ضیایی و همکاران (۱۴۰۲) پژوهشی با عنوان «ارائه مدل نگهداشت استعداد در بین کارکنان نسل زد سازمان‌های دولتی» ارائه دادند. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که حفظ و نگهداری نیروی انسانی نسل زد یکی از رموز موفقیت، بقا و سلامت هر کسب‌وکاری است. مدیران اثربخش بر این باورند که نگهداشت کارکنان نسل زد باعث افزایش رضایت مشتریان، ماندگاری بیشتر و رضایت از کسب‌وکار در سازمان‌های دولتی می‌شود. این امر جدا از موضوع حقوق که نیاز جهانی برای تمامی نسل‌های نیروی کار است، اهمیت دارد. زارع و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان «طراحی مدل مدیریت منابع انسانی برای کارکنان نسل زد با استفاده از رویکرد داده‌بنیاد» نشان داد که سه عامل زمینه‌ای ازجمله فراهم بودن زیرساخت‌ها، ترجیحات آموزشی و توسعه‌ای و محیط کاری حمایت‌کننده شناسایی شدند. همچنین برای عوامل اصلی، رنج عوامل فرهنگی، اقتصادی، سازمانی، ساختاری، خلاقیت و نوآوری و رهبری شناسایی شدند. راهبردها شامل سیاست‌های جبران خدمات و سیاست‌های جذب و استخدام است. برای عوامل مداخله‌گر نیز دو عامل اصلی، یکی مربوط به کارکنان و دیگری مربوط به سازمان، شناسایی شد.

روش شناسی پژوهش

در این پژوهش به‌منظور طراحی الگوی به‌کارگیری مؤثر منابع انسانی نسل زد در بخش دولتی با رویکرد داده بنیاد ابتدا با انجام مصاحبه کدهای باز، مقوله‌های محوری و انتخابی از طریق روش داده بنیاد شناسایی شد. از آنجا که پژوهش حاضر بر شکل‌دهی چارچوب نظری جدید «تدوین تئوری» تأکید و نیاز به آشکارسازی دانش ضمنی خبرگان در این حوزه دارد از استراتژی داده بنیاد بهره می‌برد. پاسخ به سؤال‌های این تحقیق نیازمند نوعی روش‌شناسی است که بتوان نظرات مدیران و خبرگان سازمان مزبور را که به‌طور معمول داده‌هایی کیفی‌اند بررسی و تحلیل کند. بنابراین از میان رویکردهای نظریه داده بنیاد، رویکرد پارادایمی به دلیل ساختارمندی بیشتر انتخاب

گردیده است. به منظور تبیین کدها و مقوله‌های الگوی به کارگیری مؤثر منابع انسانی نسل زد در بخش دولتی، ابتدا کدها و مقوله‌های الگوی پژوهش از طریق مصاحبه با خبرگان مورد شناسایی قرار گرفت. سپس به منظور نهایی سازی فهرست ابعاد و مؤلفه‌ها، از روش نظرسنجی از خبرگان به تکنیک لاوشه استفاده شد. بر این اساس، روش پژوهش برحسب هدف، بنیادی - کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها از نوع آمیخته (کمی و کیفی) برحسب زمان گردآوری داده، مقطعی و برحسب ماهیت پژوهش، پیمایشی است.

جامعه آماری پژوهش طبق جدول ۱، شامل مدیران دستگاه‌های دولتی بودند و نمونه‌گیری از نوع گلوله برفی بود. خبرگان معرفی شده توسط مصاحبه‌شوندگان از سازمان اداری و استخدامی کشور، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی و وزارت کشور بودند که اطلاعات موردنیاز پژوهش را در اختیار داشتند. تجربه کاری خبرگان در زمینه مدیریت منابع انسانی در سازمان، تسلط نظری، تجربه عملی، تمایل و توانایی مشارکت در پژوهش و وجود خبرگان دانشگاهی و دارای تحصیلات آکادمیک مرتبط در برابر خبرگان حرفه‌ای از ویژگی‌های اصلی خبرگان پژوهش است. حجم نمونه پژوهش شامل ۱۸ نفر تا اشباع نظری بود. ابزارهای اندازه‌گیری در این پژوهش مطالعات کتابخانه‌ای، پرسشنامه و مصاحبه بود. مصاحبه‌های انجام‌شده به صورت نیمه ساختارمند بود. یعنی بنابر مقتضیات شخصیتی، رفتاری و زمان مصاحبه‌ها که در این پژوهش بین ۶۰ تا ۹۰ دقیقه بود.

پرسشنامه روایی به منظور تأیید عوامل استخراج‌شده از مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه با خبرگان طراحی شد. این پرسشنامه نوع خاصی از پرسشنامه که شامل سؤال‌های جمعیت شناختی و تخصصی بوده است، برای دریافت اطلاعات لازم از خبرگان و با هدف نهایی سازی فهرست کدها و مقوله‌های مرتبط با الگوی به کارگیری مؤثر منابع انسانی نسل زد در بخش دولتی طراحی و اجرا شد. گروه بندی سوالات پرسشنامه خبره سنجی جدول ۲ مشخص شده است. این پرسشنامه شامل ۷۹ سؤال می‌باشد.

روایی بخش کیفی از طریق ارائه نتایج به دست آمده به آزمودن‌شوندگان (خبرگان پژوهش) بررسی گردید. به طوری که اگر آن‌ها نیز یافته‌ها را مورد تأیید قرار دهند؛ می‌توان نسبت به روایی پژوهش بیشتر مطمئن گردید. به منظور تعیین روایی بخش کمی پرسشنامه پژوهش، از روایی محتوا استفاده شد. برای سنجش روایی محتوایی^۱ پرسشنامه از نظرات ۵ نفر از همان خبرگانی که در ساخت مدل مشارکت داشته‌اند، بهره گرفته شد. بدین ترتیب که با ارسال پرسشنامه برای آن‌ها، از آن‌ها درخواست شد که نظرات خود را در رابطه با سؤال‌های پرسشنامه و تناسب آن‌ها را با سؤالات پژوهش با استفاده از گزینه‌های کاملاً نامناسب، نامناسب، نسبتاً مناسب، مناسب، کاملاً مناسب که به ترتیب دارای ارزش عددی معادل ۰٪، ۲۵٪، ۵۰٪، ۷۵٪، ۱۰۰٪ هستند، طبق جدول ۳ ارائه نمایند.

جدول ۱. ویژگی‌های خبرگان پژوهش

ردیف	محل کار	سمت	تخصص	سن	سابقه کاری
۱	سازمان اداری و استخدامی	معاونت سرمایه انسانی	دکتری مدیریت منابع انسانی	۴۷	۱۵ سال
۲	سازمان اداری و استخدامی	معاونت نو سازی اداری	دکتری مدیریت دولتی	۵۶	۲۵ سال
۳	سازمان اداری و استخدامی	معاونت حکمرانی الکترونیک	کارشناس ارشد ارتباطات	۴۶	۲۰ سال
۴	سازمان اداری و استخدامی	معاونت هوشمند سازی	دکتری کامپیوتر نرم افزار	۴۷	۱۸ سال
۵	سازمان اداری و استخدامی	معاونت حقوقی	فوق لیسانس حقوق	۴۸	۱۵ سال
۶	سازمان اداری و استخدامی	معاونت توسعه مدیریت	دکتری مدیریت دولتی	۵۱	۱۸ سال
۷	سازمان اداری و استخدامی	مدیر امور ساختار سازمانی	دکتری مدیریت دولتی	۴۰	۱۵ سال
۸	سازمان برنامه و بودجه	معاونت برنامه و بودجه	ارشد اقتصاد و حسابداری	۵۶	۲۵ سال
۹	سازمان برنامه و بودجه	معاونت راهبری توسعه	کارشناسی کامپیوتر	۴۵	۲۶ سال
۱۰	سازمان برنامه و بودجه	معاونت علمی و فرهنگی	دکتری علوم اجتماعی	۵۱	۲۰ سال
۱۱	سازمان برنامه و بودجه	معاونت توسعه مدیریت	دکتری مدیریت دولتی	۴۸	۲۲ سال
۱۲	سازمان برنامه و بودجه	مدیر منابع انسانی	دکتری مدیریت دولتی	۴۷	۲۰ سال
۱۳	سازمان برنامه و بودجه	مدیر برنامه ریزی	ارشد علوم اقتصادی	۵۶	۲۱ سال
۱۴	سازمان برنامه و بودجه	مدیر آموزش	ارشد آموزش و علوم تربیتی	۴۵	۱۸ سال
۱۵	وزارت کشور	معاونت عمران	دکترای عمران	۵۴	۲۲ سال
۱۶	وزارت کشور	مدیر کل شهر سازی	ارشد شهر سازی	۴۵	۱۵ سال
۱۷	وزارت کشور	مدیر کل منابع انسانی	دکتری مدیریت دولتی	۵۵	۲۵ سال
۱۸	وزارت کشور	مدیر کل اقتصادی	کارشناسی علوم اقتصاد	۴۱	۲۱ سال

جدول ۲. گروه بندی سؤالات پرسشنامه خبره سنجی الگوی پژوهش

ابعاد	تعداد سؤال‌ها	شماره سؤال‌ها
شرایط علی	۲۰	۱ تا ۲۰
شرایط زمینه‌ای	۱۱	۲۱ تا ۳۱
عوامل مداخله گر	۱۷	۳۲ تا ۴۸
پدیده محوری	۴	۴۹ تا ۵۲
راهبردها	۱۴	۵۳ تا ۶۶
پیامدها	۱۳	۶۷ تا ۷۹

جدول ۳. روایی محتوا متغیرهای پژوهش

الگوی به کارگیری مؤثر منابع انسانی نسل زد در بخش دولتی	X	F	P _x	x.P _x
کاملاً نامناسب	۰	۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
نامناسب	۰/۲۵	۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
نسبتاً مناسب	۰/۵	۳۳	۰/۰۷۵	۰/۰۳۸
مناسب	۰/۷۵	۱۲۳	۰/۲۸۰	۰/۲۱۰
کاملاً مناسب	۱	۲۸۴	۰/۶۴۵	۰/۶۴۵
کل			۰/۸۹۳	

برای سنجش پایایی در این پژوهش از روش پایایی باز آزمون^۱ استفاده شد که به میزان سازگاری طبقه‌بندی داده‌ها در طول زمان اشاره دارد. این شاخص را می‌توان زمانی محاسبه کرد که یک کدگذار یک متن را در دو زمان متفاوت کدگذاری کرده باشد. برای محاسبه پایایی باز آزمون از میان مصاحبه‌های انجام گرفته چند مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب شده و هر کدام از آن‌ها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص دوباره کدگذاری می‌شوند؛ سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه می‌شوند و از طریق میزان توافقات و عدم توافقات موجود در دو مرحله کدگذاری، شاخص ثبات برای آن پژوهش محاسبه می‌گردد. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در دو فاصله زمانی با هم مشابه هستند با عنوان توافق و کدهای غیرمشابه با عنوان عدم توافق مشخص می‌شوند (هولستی^۲، ۱۹۶۹). مقدار پایایی در بخش کیفی پژوهش ۰/۸۴ محاسبه شد.

$$\text{پایایی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}}$$

جدول ۴. محاسبه پایایی بین دو کدگذار

ردیف	تعداد کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	اعتبار بین دو کدگذار (درصد)
۱	۳۰	۲۵	۵	۰/۸۳
۲	۲۷	۲۳	۴	۰/۸۵
کل	۵۷	۴۸	۹	۰/۸۴

در این پژوهش به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است و داده‌ها از طریق نرم‌افزارهای MAXQDA و Excel 2019 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند.

یافته‌های پژوهش

گام‌های فرآیند داده بنیاد (یافته‌های کیفی پژوهش)

نظریه داده بنیاد یک روش تحقیق کیفی است که برای نظریه پردازی پیرامون پدیده مورد مطالعه استفاده می‌شود. این روش زمانی استفاده می‌شود که ادبیات پژوهش پیرامون موضوع از غنای لازم برخوردار نباشد. همچنین هدف ارائه یک نظریه جدید است که تاکنون در جوامع پژوهشی مطرح نشده است. مراحل زیر در این بخش طی شدند:

طراحی و تدوین پرسش‌های تحقیق، ۲- جمع‌آوری داده‌ها، ۳- کدگذاری داده‌ها در سه مرحله (کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی)، ۴- نوشتن یادداشت‌های تحلیلی نوشتن اندیشه‌ها و تفسیر محقق از داده‌ها، ۵- نگارش و تدوین نظریه. جدول ۵ فرایند کدگذاری انتخابی الگو را نشان می‌دهد.

1 Re-Test Reliability

2 Holsti

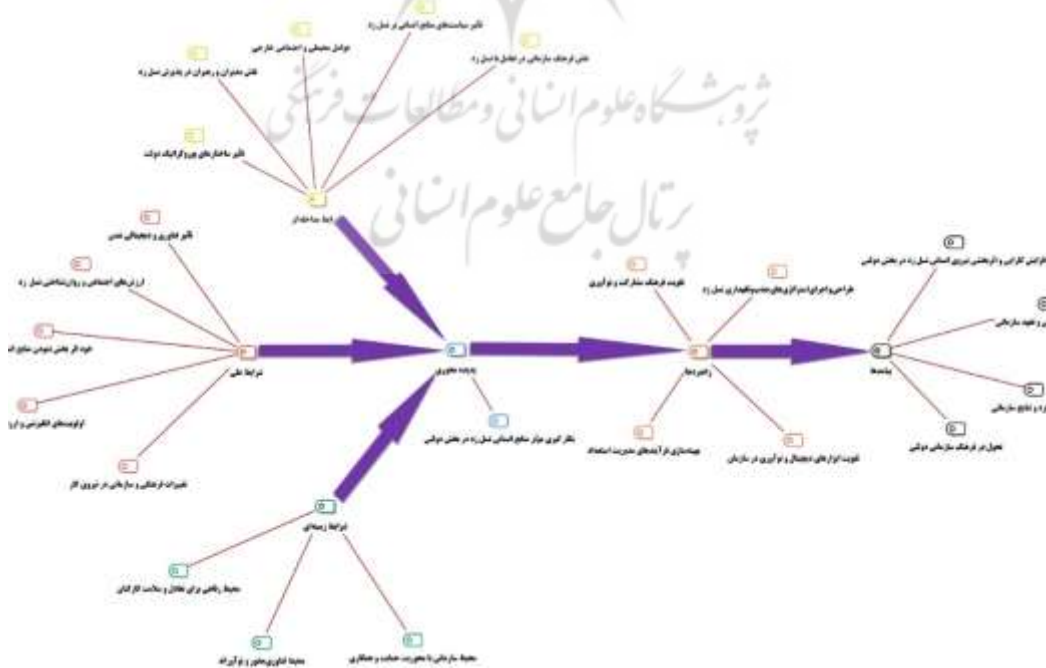
جدول ۵. کدگذاری انتخابی الگوی به کارگیری مؤثر منابع انسانی نسل زد در بخش دولتی

مقوله محوری	کد انتخابی	کدهای باز
شرایط علی	تغییرات فرهنگی و سازمانی در نیروی کار	تمایل به جابجایی در مشاغل برای ایجاد تنوع و انگیزه
		افزایش ارزش گذاری بر خود مدیریتی و استقلال کاری
		تغییر نگرش به نیروی انسانی به عنوان سرمایه، نه نیروی کار
		تمایل به شفافیت و پاسخگویی در ساختارهای سازمانی
	تأثیر فناوری و دیجیتالی شدن	استفاده گسترده از ابزارهای دیجیتال و تکنولوژی در محیط کار
		ارتباطات غیررسمی و دیجیتال بین کارکنان و مدیران
		تمایل به دسترسی به اطلاعات و تصمیم گیری مبتنی بر داده
		تغییر سبک مدیریت به نظارت غیرمستقیم
	ارزش های اجتماعی و روان شناختی نسل زد	نیاز به انضباط مثبت به جای رویکردهای تنبیهی
		اهمیت دادن به تعادل بین کار و زندگی
		تمایل به شناسایی و تقویت استعداد های فردی
		اهمیت عدالت و شفافیت در تصمیمات سازمانی
	خود اثربخش نمودن منابع انسانی	گرایش به یادگیری مهارت های جدید و به روز
		تمایل به آموزش های عملی و تجربی به جای تئوری
		اهمیت برنامه های یادگیری انعطاف پذیر و دیجیتال
		نیاز به پلتفرم های آموزش آنلاین برای ارتقای دانش و مهارت
شرایط زمینه ای	اولویت های انگیزشی و ارزش های شغلی	نیاز به قدردانی و به رسمیت شناختن دستاوردها
		اهمیت انگیزه های غیرمالی مانند توسعه فردی و رشد حرفه ای
		تأکید بر تناسب شغلی با ارزش های شخصی
		ترجیح تنوع در وظایف شغلی برای جلوگیری از یکنواختی
	محیط سازمانی با محوریت حمایت و همکاری	ایجاد فرهنگ کاری مبتنی بر همکاری و احترام متقابل
		تأکید بر حمایت روان شناختی و ایجاد انگیزه در کارکنان
		فراهم کردن محیطی که به یادگیری مستمر و پیشرفت فردی کمک کند
		پیاده سازی ابزارهای دیجیتال برای تسهیل ارتباطات
	محیط فناوری محور و نوآورانه	طراحی پلتفرم های هوشمند برای مدیریت کارها
		حمایت از استفاده از ابزارهای نوآورانه در فرآیندها
		ارائه فرصت های یادگیری تکنولوژی های نوین
		تأکید بر سلامت روانی و فیزیکی کارکنان
	محیط رفاهی برای تعادل و سلامت کارکنان	ارائه برنامه های رفاهی مانند مشاوره روانشناختی
		حمایت از تعادل بین زندگی شخصی و حرفه ای
		ایجاد محیط های کاری دوستانه و جذاب
		مقاومت سازمان های دولتی در برابر تغییرات نسل جدید
عوامل مداخله گر	تأثیر ساختارهای بوروکراتیک دولت	محدودیت های قانونی و سیاست گذاری های سخت گیرانه
		تأثیر فرهنگ سازمانی سنتی بر پذیرش نسل زد
	نقش مدیران و رهبران در پذیرش نسل زد	توانایی رهبران در انطباق با سبک های مدیریتی جدید
		آموزش مدیران برای ارتباط مؤثر با نسل زد

مقوله محوری	کد انتخابی	کدهای باز
	عوامل محیطی و اجتماعی خارجی	نگرش مثبت یا منفی مدیران به تغییرات در محیط کار
		انتظارات جامعه از خدمات دولتی در عصر دیجیتال
		تغییرات اقتصادی و تأثیر آن بر استخدام نسل زد
		نقش سیاست‌های دولتی در جذب و حفظ نیروی انسانی
	تأثیر سیاست‌های منابع انسانی بر نسل زد	انعطاف‌پذیری در ساعات کاری و محیط‌های دور کاری
		ارائه مزایای جذاب مانند تعطیلات بیشتر و امکانات رفاهی
		استفاده از تکنولوژی‌های پیشرفته در فرآیندهای منابع انسانی
		سیاست‌های شفاف و پایدار در زمینه حقوق و پاداش
	نقش فرهنگ سازمانی در تعامل با نسل زد	پذیرش فرهنگ باز و مشارکتی در سازمان
		توجه به برابری و شفافیت در ساختارهای سازمانی
		ارائه فرصت‌های برابر برای پیشرفت حرفه‌ای
		تشویق به نوآوری و خلاقیت در فضای کاری
پدیده محوری	به کارگیری مؤثر منابع انسانی نسل زد در بخش دولتی	تعریف نسل زد به عنوان همکار و شریک، نه زیردست
		تمرکز بر اعتماد سازمانی برای حفظ تعامل مثبت
		تقویت مشارکت فعال کارکنان در تصمیم‌گیری
		ساختاردهی به شغل‌ها با در نظر گرفتن انعطاف‌پذیری و تنوع
راهبردها	طراحی و اجرای استراتژی‌های جذب و نگهداری نسل زد	طراحی برنامه‌های توسعه فردی و حرفه‌ای
		ایجاد فرصت‌های شغلی متنوع و جذاب برای نسل زد
		تعریف مسیرهای شغلی انعطاف‌پذیر
		استفاده از فناوری برای افزایش بهره‌وری و مشارکت
	تقویت ابزارهای دیجیتال و نوآوری در سازمان	پیاده‌سازی سیستم‌های بازخورد دیجیتال و مستمر
		استفاده از هوش مصنوعی و داده‌کاوی برای شناسایی نیازهای کارکنان
		شناسایی و تقویت مهارت‌های کلیدی نسل زد
		طراحی برنامه‌های شغلی متناسب با نیازها و توانایی‌ها
	بهبودسازی فرآیندهای مدیریت استعداد	ایجاد مسیرهای شغلی متنوع و انعطاف‌پذیر
		تشویق به شرکت در پروژه‌های بین‌سازمانی برای افزایش تجربه
		ایجاد گروه‌های کاری خلاقانه برای حل مسائل سازمانی
		برگزاری جلسات بازخورد منظم با مشارکت کارکنان
پیامدها	تقویت فرهنگ مشارکت و نوآوری	استفاده از شبکه‌های اجتماعی داخلی برای تقویت ارتباطات
		تشویق به نوآوری از طریق مسابقات و برنامه‌های انگیزشی
		بهبود کیفیت خدمات دولتی از طریق افزایش انگیزه کارکنان
		افزایش سطح نوآوری و خلاقیت در سازمان
	افزایش کارایی و اثربخشی نیروی انسانی نسل زد در بخش دولتی	کاهش نرخ جابجایی کارکنان به دلیل رضایت شغلی بیشتر
		تقویت اعتماد و مشارکت عمومی نسبت به سازمان‌های دولتی
		افزایش اعتماد کارکنان به سازمان
		کاهش نرخ ترک شغل به دلیل جذابیت بیشتر محیط کاری
	ارتقای رضایت شغلی و تعهد سازمانی	بهبود تعاملات بین کارکنان و مدیران

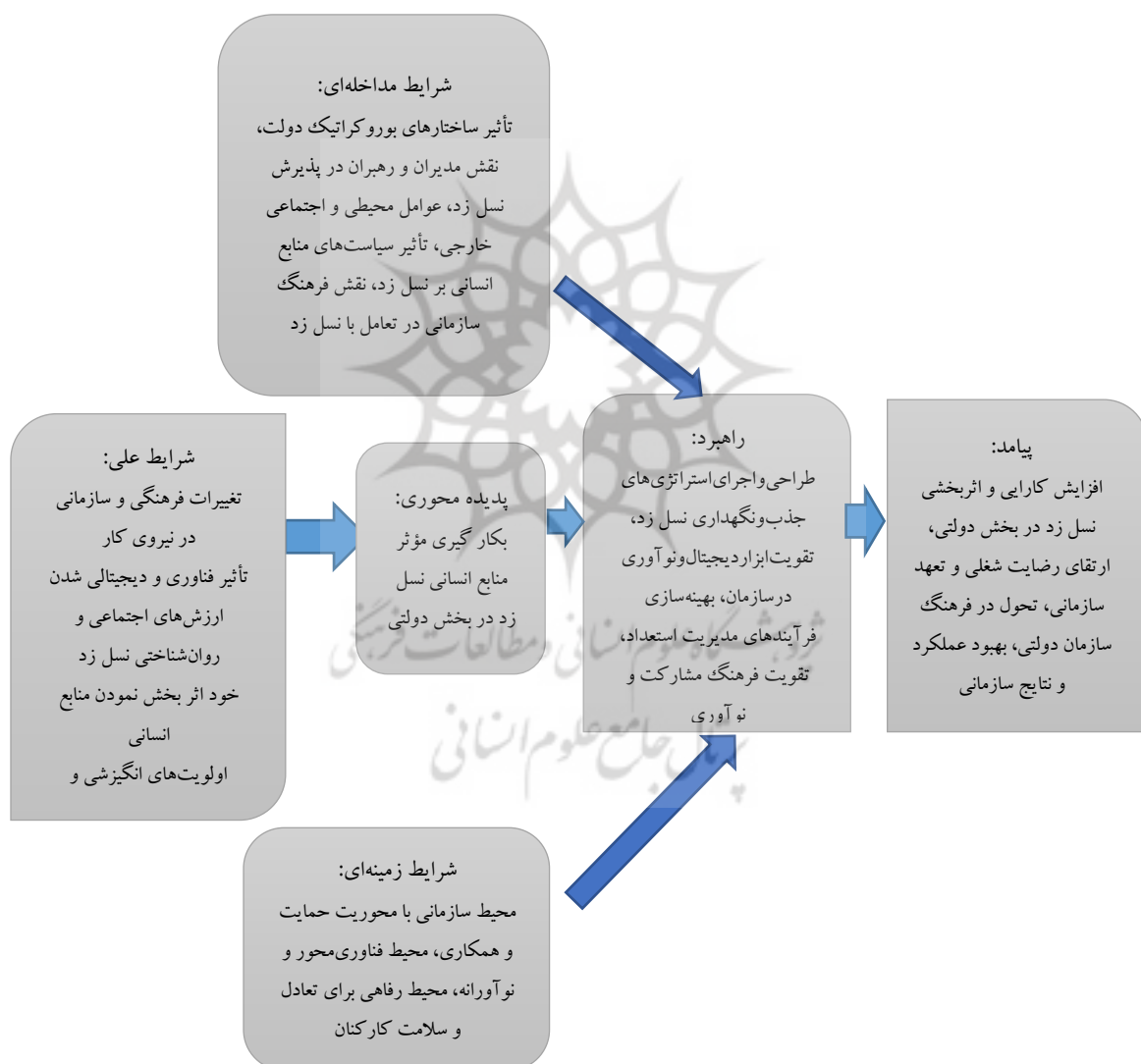
مقوله محوری	کد انتخابی	کدهای باز
	تحول در فرهنگ سازمانی دولتی	حرکت به سوی فرهنگ باز و شفافیت در سیاست‌ها
		پذیرش تغییرات و نوآوری در فرآیندها
		کاهش مقاومت در برابر نسل جدید نیروی انسانی
	بهبود عملکرد و نتایج سازمانی	افزایش بهره‌وری از طریق تطابق شغل با استعدادها
		نوآوری در ارائه خدمات به شهروندان
		تقویت وجهه عمومی سازمان به عنوان محیطی پیشرو

یافته ها نشان داد الگوی به کارگیری مؤثر منابع انسانی نسل زد در بخش دولتی شامل ۶ مقوله محوری، ۲۴ کد انتخابی و ۷۹ کد باز می باشد. طبق شکل ۱، ۲۴ کد انتخابی الگوی پژوهش شامل تغییرات فرهنگی و سازمانی در نیروی کار، تأثیر فناوری و دیجیتالی شدن، ارزش های اجتماعی و روان شناختی نسل زد، خود اثربخش نمودن منابع انسانی، اولویت های انگیزشی و ارزش های شغلی، محیط سازمانی با محوریت حمایت و همکاری، محیط فناوری محور و نوآورانه، محیط رفاهی برای تعادل و سلامت کارکنان، تأثیر ساختارهای بوروکراتیک دولت، نقش مدیران و رهبران در پذیرش نسل زد، عوامل محیطی و اجتماعی خارجی، تأثیر سیاست های منابع انسانی بر نسل زد، نقش فرهنگ سازمانی در تعامل با نسل زد، به کارگیری مؤثر منابع انسانی نسل زد در بخش دولتی، طراحی و اجرای استراتژی های جذب و نگهداری نسل زد، تقویت ابزارهای دیجیتال و نوآوری در سازمان، بهینه سازی فرآیندهای مدیریت استعداد، تقویت فرهنگ مشارکت و نوآوری، افزایش کارایی و اثربخشی نیروی انسانی نسل زد در بخش دولتی، ارتقای رضایت شغلی و تعهد سازمانی، تحول در فرهنگ سازمانی دولتی و بهبود عملکرد و نتایج سازمانی می باشد.



شکل ۱. شبکه نهایی مقوله های ابعاد الگوی به کارگیری مؤثر منابع انسانی نسل زد در بخش دولتی

بررسی اعتبار مقوله‌های الگوی پژوهش: الف) شاخص نسبت روایی محتوایی (CVR): این شاخص توسط لاوشه^۱ (۱۹۷۵) طراحی شده است. جهت محاسبه این شاخص از نظرات کارشناسان متخصص در زمینه محتوای آزمون موردنظر استفاده می‌شود و با توضیح اهداف آزمون برای آن‌ها و ارائه تعاریف عملیاتی مربوط به محتوای سؤالات به آن‌ها، از آن‌ها خواسته می‌شود تا هریک از سؤالات را بر اساس طیف سه گزینه‌ای لیکرت «۲- ضروری»، «۱- مفید ولی غیر ضروری» و «۰- غیر ضروری» طبقه‌بندی کنند. سؤالاتی که مقدار CVR محاسبه شده برای آن‌ها کمتر از میزان موردنظر با توجه به تعداد متخصصین ارزیابی کننده سؤال باشد، بایستی از آزمون کنار گذاشته شوند به علت اینکه بر اساس شاخص روایی محتوایی، روایی محتوایی قابل قبولی ندارند. جدول ۶، حداقل مقدار CVR قابل قبول بر اساس تعداد متخصصین نشان می‌دهد.



شکل ۲. مدل نهایی تحقیق-مؤلفه‌های اصلی

جدول ۶. حداقل مقدار CVR قابل قبول بر اساس تعداد متخصصین (جدول لاوشه)

تعداد متخصصین	مقدار CVR	تعداد متخصصین	مقدار CVR	تعداد متخصصین	مقدار CVR
۵	۰/۹۹	۱۱	۰/۵۹	۲۵	۰/۳۷
۶	۰/۹۹	۱۲	۰/۵۶	۳۰	۰/۳۳
۷	۰/۹۹	۱۳	۰/۵۴	۳۵	۰/۳۱
۸	۰/۷۵	۱۴	۰/۵۱	۴۰	۰/۲۹
۹	۰/۷۸	۱۵	۰/۴۹		
۱۰	۰/۶۲	۲۰	۰/۴۲		

ب) شاخص روایی محتوایی (CVI): جهت بررسی شاخص روایی محتوا از روش والتز و باسل^۱ (۱۹۸۱) استفاده شد. متخصصان مربوط بودن هر گوی را بر اساس یک طیف لیکرته ۴ گزینه‌ای «۱- غیر مرتبط»، «۲- تا حدی مرتبط»، «۳- مرتبط» و «۴- کاملاً مرتبط» مشخص می‌کنند. طبق جدول ۷، حداقل مقدار قابل قبول برای شاخص CVI برابر با ۰/۷۹ است و اگر شاخص CVI گویه‌ای کمتر از ۰/۷۹ باشد آن گویه بایستی حذف شود.

جدول ۷. نتایج روایی محتوای حاصل از شاخص‌های CVI و CVR

مغیرهای اصلی	مؤلفه‌های زیرمجموعه هر متغیر اصلی	CVR	CVI
شرایط علی	تغییرات فرهنگی و سازمانی در نیروی کار	۰/۹۲	۰/۹۵
	تأثیر فناوری و دیجیتالی شدن	۱	۰/۹۸
	ارزش‌های اجتماعی و روان‌شناختی نسل زد	۰/۹۶	۱
	خود اثربخش نمودن منابع انسانی	۰/۹۲	۰/۸۵
	اولویت‌های انگیزشی و ارزش‌های شغلی	۱	۱
شرایط زمینه‌ای	محیط سازمانی با محوریت حمایت و همکاری	۰/۸۹	۰/۹۴
	محیط فناوری محور و نوآورانه	۰/۹۱	۰/۹۳
	محیط رفاهی برای تعادل و سلامت کارکنان	۰/۸۶	۰/۸۹
شرایط مداخله‌ای	تأثیر ساختارهای بوروکراتیک دولت	۱	۱
	نقش مدیران و رهبران در پذیرش نسل زد	۰/۹۱	۱
	عوامل محیطی و اجتماعی خارجی	۱	۱
	تأثیر سیاست‌های منابع انسانی بر نسل زد	۱	۰/۹۶
	نقش فرهنگ سازمانی در تعامل با نسل زد	۰/۸۵	۰/۸۵
راهنماها	طراحی و اجرای استراتژی‌های جذب و نگهداری نسل زد	۱	۰/۹۸
	تقویت ابزارهای دیجیتال و نوآوری در سازمان	۰/۷۵	۱
	بهینه‌سازی فرآیندهای مدیریت استعداد	۰/۸۰	۰/۹۲
	تقویت فرهنگ مشارکت و نوآوری	۰/۸۵	۰/۹۰
پیامدها	افزایش کارایی و اثربخشی نیروی انسانی نسل زد در بخش دولتی	۰/۷۵	۱
	ارتقای رضایت شغلی و تعهد سازمانی	۰/۷۰	۰/۹۵
	تحول در فرهنگ سازمانی دولتی	۰/۸۰	۰/۹۲
	بهبود عملکرد و نتایج سازمانی	۱	۱

نتیجه گیری

نتایج نشان داد الگوی به کارگیری مؤثر منابع انسانی نسل زد در بخش دولتی شامل ۶ مقوله محوری، ۲۴ کد انتخابی می باشد. در تبیین و توجیه این سؤال می توان گفت به کارگیری نیروی انسانی نسل زد در بخش دولتی با چالش ها و فرصت های هم زمان روبه رو است. نسل زد در جامعه ای رشد کرده که سرعت تغییر، فناوری دیجیتال و دسترسی آزاد به اطلاعات، بخش جدایی ناپذیر زندگی روزمره آن بوده است. بنابراین ساختارهای بوروکراتیک، سلسله مراتب سنگین و فرآیندهای کند، با ذات انعطاف پذیر و سرعت محور نسل زد همخوان نیست. این عدم تطابق می تواند به کاهش وفاداری شغلی، ترک خدمت سریع و کاهش انگیزه و مشارکت منجر شود. بنابراین سازمان های دولتی باید در مسیر چابک سازی اداری و ساده سازی فرآیندها گام بردارند.

از طرفی نسل زد فناوری را نه یک ابزار کمکی، بلکه بخشی از هویت کاری خود می داند. دیجیتالی سازی امور اداری، استفاده از پلتفرم های تعاملی، سیستم های هوشمند منابع انسانی و اتوماسیون اداری، جذابیت سازمان دولتی را برای این نسل افزایش می دهد. برای بخش دولتی که مأموریت های اجتماعی و خدمات عمومی دارد، این موضوع یک فرصت طلایی برای جذب استعداد های نسل زد محسوب می شود، به شرطی که این مأموریت ها به درستی تبیین و درک شوند. نسل زد بازخورد مداوم، دقیق و مبتنی بر واقعیت می خواهد. سیستم های سنتی ارزیابی سالانه عملکرد دیگر پاسخ گوی این نیاز نیستند. بازخورد مستمر، مربی گری درون سازمانی، و ارزیابی های کوتاه مدت هدفمند ویژگی های الگوی مطلوب برای این نسل هستند. پژوهش ها نشان می دهد نسل زد ترکیبی از انگیزه های فردی، اجتماعی و فناورانه دارد. بنابراین الگوهای انگیزشی باید به جای پاداش های ثابت و غیرپویا، شامل مواردی مانند فرصت رشد سریع، امکان دور کاری یا انعطاف زمانی، پروژه های نوآورانه و مشارکت در تصمیم گیری باشد.

الگوی به کارگیری مؤثر نسل زد در بخش دولتی تنها یک مجموعه دستورالعمل نیست، بلکه یک تغییر پارادایم است. بخش دولتی برای بهره گیری از ظرفیت های این نسل باید ساختارها را چابک کند، فناوری را محور تحول قرار دهد، فرهنگ سازمانی مشارکتی و شفاف ایجاد کند، مسیر رشد واقعی برای کارکنان ترسیم کند و معنا و اثر گذاری اجتماعی کار را برجسته کند اجرای چنین الگویی می تواند به شکل گیری نسلی از کارکنان دولتی منجر شود که متعهد، توانمند، کاوش گر، خلاق و مسئولیت پذیر هستند و قادرند کیفیت خدمات عمومی را به نحو چشمگیری ارتقا دهند.

در راستای نتایج حاصل در پژوهش کاظمی و همکاران (۱۴۰۳) عوامل فناورانه، فرهنگی و ساختاری را در بهبود بهره وری نسل زد مؤثر دانسته اند. در پژوهش های خارجی نیز همسویی قابل توجهی با نتایج آمیلکا و همکاران (۲۰۲۴) و سودی و موتلهام (۲۰۲۴) مشاهده می شود که محیط های کاری حمایت محور، رفاه روانی و تعادل کار و زندگی را از الزامات تعامل با نسل زد معرفی کرده اند. در پژوهش عبدالله زاده (۱۴۰۳) تغییرات نهادی و اصلاح ساختارهای نظارتی را برای مدیریت تفاوت های نسلی ضروری می داند. همچنین پژوهش های اشرافی و همکاران (۱۴۰۲) و رحمانی (۱۴۰۲) نقش رهبری تحول گرا و الزامات مدیریتی را برجسته کرده اند. نتایج مطالعه سفیرا و

پراستیو^۱ (۲۰۲۵) و رفورماسیانتو و فایزاه^۲ (۲۰۲۴) عدالت سازمانی، اقلیم اخلاقی و رهبری حمایتی را به عنوان عوامل مداخله گر کلیدی معرفی کرده اند.

نسل زد به عنوان جدیدترین نسل وارد شده به بازار کار، ویژگی‌ها، انتظارات و الگوهای رفتاری متمایزی دارد که آن را از نسل‌های پیشین خدمت‌گذار در بخش دولتی متفاوت می‌سازد. نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که مؤثرترین الگوی به کارگیری منابع انسانی نسل زد در بخش دولتی، الگویی است که بر چابکی سازمانی، معنابخشی به کار، محیط مشارکتی، فناوری محوری، انعطاف‌پذیری و عدالت سازمانی بنا شده باشد. نسل زد در محیط‌هایی بیشترین عملکرد را دارد که فرصت یادگیری سریع و مستمر فراهم باشد، عدالت در ارزیابی و ارتقاء شغلی ملموس باشد، از فناوری و ابزارهای دیجیتال پشتیبانی شود، ساختار ارتباطی شفاف، دوطرفه و مشارکتی برقرار باشد و مسیر شغلی روشن و مبتنی بر رشد ارائه شود. بخش دولتی برای جذب، نگهداشت و بهره‌برداری اثربخش از توان نسل زد، ناگزیر از بازنگری در خط‌مشی‌های منابع انسانی، دیجیتالی‌سازی فرایندها، و توسعه نظام انگیزشی نوین است. الگوی طراحی شده می‌تواند به ارتقای بهره‌وری، افزایش تعهد سازمانی، کاهش فرسودگی شغلی، و بهبود کیفیت ارائه خدمات عمومی منجر شود.

در پایان با توجه به نتایج تحقیق پیشنهاد می‌شود: طراحی نظام مدیریت عملکرد جدید مبتنی بر بازخورد مستمر، هدف‌گذاری کوتاه‌مدت و مربی‌گری فردی. ایجاد مسیر رشد شغلی شفاف و قابل پیش‌بینی همراه با فرصت‌های یادگیری سریع و مهارت‌های دیجیتال. چابک‌سازی ساختار اداری با حذف بروکراسی‌های غیرضروری و افزایش اختیار عمل در سطح واحدهای اجرایی. به کارگیری فناوری‌های نوین مانند سیستم‌های هوشمند منابع انسانی، اتوماسیون تعاملی و محیط‌های کاری دیجیتال. طراحی بسته‌های انگیزشی ترکیبی شامل انعطاف زمانی، دورکاری کنترل‌شده، پروژه محوری و مشارکت در تصمیم‌سازی و تقویت فرهنگ سازمانی مشارکتی و شفاف برای افزایش احساس معنا، اثرگذاری و عدالت در محیط کار.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

ملاحظات اخلاقی

مشارکت نویسندگان

مفهوم‌سازی: رضوان شجاعی پارسا؛ روش‌شناسی: زهرا شکوه، زهرا انجم شعاع؛ تحلیل رسمی: امین نیک پور، مهدی محمد باقری؛ نگارش - پیش‌نویس اصلی: رضوان شجاعی پارسا؛ نگارش - بررسی و ویرایش: همه نویسندگان؛ نظارت: زهرا شکوه.

تقدیر و تشکر

نویسندگان هیچ بودجه خاصی برای این کار دریافت نکرده‌اند. از داوران ناشناس به خاطر نظرات بخردانه شان سپاسگزاریم.

¹ Safira & Prasetyo

² Reformasianto & Faizah

تعارض منافع

نویسندگان هیچ تضاد منفعی را اعلام نکردند.

دسترسی آزاد

این مقاله تحت مجوز بین‌المللی Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0) منتشر شده است که استفاده، اشتراک‌گذاری، اقتباس، توزیع و تکثیر در هر رسانه یا قالبی را مجاز می‌داند، به شرطی که شما به نویسنده(گان) اصلی و منبع، اعتبار مناسب بدهید، یک پیوند به مجوز Creative Commons ارائه دهید و در صورت ایجاد تغییرات، آن را مشخص کنید.

یادداشت ناشر

ناشر در مورد ادعاهای مربوط به صلاحیت در نقشه‌های منتشر شده و وابستگی‌های نهادی بی‌طرف می‌ماند.

بیانیه مثبت هوش مصنوعی

ابزارهای هوش مصنوعی (AI)، از جمله مدل‌های زبانی بزرگ، صرفاً برای ویرایش زبان و بهبود خوانایی در این نسخه خطی استفاده شده‌اند. هوش مصنوعی برای تولید ایده، تجزیه و تحلیل داده‌ها، تفسیر نتایج یا نوشتن محتوای علمی استفاده نشده است. تمام مشارکت‌های فکری و تصمیمات علمی توسط نویسندگان انسانی گرفته شده است.

اختصارات

ZC = نسل زد CV = روایی محتوایی

نویسنده(گان) طرح‌های زیستی

زهره شکوه دکتری خود را در رشته مدیریت منابع انسانی از دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمان در سال ۱۳۹۴ دریافت کرد. علایق پژوهشی ایشان شامل مدیریت سرمایه انسانی، مدیریت عملکرد، مدیریت دانش، یادگیری سازمانی است. ایشان در حال حاضر استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان هستند. نویسنده مسئول: ایمیل: shokooh@iau.ac.ir

References

- Abdollahzadeh, M. (2024). Identifying and evaluating generational workforce challenges in organizations with an emphasis on Generation Z. *International Conference on Psychology, Educational Sciences, Social Sciences, and Humanities*, 2, 22–28 [In Persian].
- Ambalika, N. K. A. D. Azzahra, H. A. S. Rahmayanti, P. L. D., & Ditha, I. G. A. T. L. (2024). The Effect of Work-Life Balance, Internal Communication, and Rewards on Employee Engagement and Employee Performance: A Study on Generation Z. *International Journal of Business, Law, and Education*, 5(2), 1646-1654. <https://doi/10.1209/pr-03-2024-0761>.
- Dibaji, M., Saeidi, L., Totian, S., Employee Retention Model for Generation Z within Government Organizations: A Case Study of the Ministry of Interior . *Transformational Human Resources Quarterly*, 4(14), 51-74 [In Persian]. [10.71677/thr.2025.1203533](https://doi.org/10.71677/thr.2025.1203533)
- Carlbäck, M., Nygren, T., & Häggglund, P. (2024). Human resource development in restaurants in Western Sweden—a human capital theory perspective. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 23(2), 289-314. <https://doi.org/10.1080/15332845.2023.2275753>

- Dehghan, D., Aghadavoode Jelfaei, S. R., & Dalavi Esfahani, M. R. (2024). Identifying factors influencing attraction and recruitment of Generation Z employees (Case study: Bushehr Petrochemical Industries). *Strategic Studies in Oil and Energy Industry Journal*, 57, 135–158. [In Persian]. <http://iieshrm.ir/article-1-1532-fa.html>
- Deloitte. (2023). Global Gen Z survey: Digital workplace preferences. Deloitte Touche Tohmatsu Limited.
- Efendi, R. (2022). Generation Z Requires Paradigm Shift in the Oil and Gas Workforce. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 33(3), 171-87. <https://doi.org/10.1123/14654358221138891>
- Fernandez, J., Lee, J. & Landis, K. (2023). Helping Gen Z Employees find their Place at Work. Harvard Business Review, 1–5. <https://doi.org/10.16505/OSF.IO/Y9ZF3>
- Gallup. (2024). How Gen Z wants to work. Generational Work Values for the New Millennium. *Journal of Organizational*, 3, 22-37 <https://doi.org/10.1445/bse.3794>
- Gillespie, P. (2024). Why Gen Z is willing to trade lower pay for a better work-life balance. MarketWatch. Motivation in the modern workplace. *Journal of Organizational Psychology*. <https://www.marketwatch.com/story/why-gen-z-is-willing-to-trade-lower-pay-for-a-better-work-life-balance-33df8829021>
- Haq, A. M., & Roesminingsih, E. (2024). Situational Leadership Skills of Foundation Heads in Human Resource Development for Early Childhood Education. Munaddhomah, *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(1), 26-40. <https://doi.org/10.65768/ijair.v6i1.2.712>.
- Johnson, M. (2020). Work preferences and digital habits of Generation Z: A focus on remote work. *Journal of Contemporary Work Studies*, 15(3), 45-60. <https://doi.org/10.2347/8>
- Karimi, M. R., & Haghi, M. (2015). Intellectual capital management in organizations. Office of Cultural Studies [In Persian].
- Kazemi Mehrabadi, M., & Kazemi Mehrabadi, A. (2024). Identifying factors influencing productivity improvement of Generation Z employees in electricity distribution companies. National Conference on Management and E-Commerce: Proceedings of the 9th National Conference on Management and E-Commerce, 68–76 [In Persian]. <https://civilica.com/doc/2117355>
- Kulkarni, M., & Rai, S. (2023). Gen Z at work: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100925. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100925>
- Lee, S., & Kim, H. (2022). Challenges of remote work for Generation Z employees: Isolation and productivity issues. *International Journal of Human Resource Management*, 33(5), 789-805. <https://doi.org/10.1988/JKM-08-2022-0456>.
- Leslie, B., Anderson, C., Bickham, C., Horman, J., Overly, A., Gentry, C., Callahan, C., & King, J. (2021). Generation Z Perceptions of a Positive Workplace Environment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 33(3), 171-87. <https://doi.org/10.1675/14304958331137791>
- Lim, C.P., & Wang, L.B. (Eds.). (2016). Blended Learning for Quality Higher Education: Selected Case Studies on Implementation from Asia-Pacific. UNESCO. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2016.03.011>.
- McCrinkle, M., & Fell, A. (2019). Understanding Generation Z: Recruiting, Training and Leading the Next Generation. McCrinkle Research Pty Ltd.
- Mirsapasi, N. (2021). Strategic human resource management and labor relations (with a view to the globalization process) (47th ed.). Tehran: Mir Publications.
- Morell, J. D., & Epstein, S. (2019). Towards gender equality: South African schools during the HIV and AIDS epidemic Review of the book Towards gender equality. *Perspectives in Education*, 28(2), 89–91. <https://doi.org/10.1080/01621659.5432.10487665>.
- Moreno, A., Navarro, C. & Fuentes-Lara, C. (2022). Factors affecting turnover intentions among Millennial public relations professionals: The Latin American case. *Public Relations Inquiry*, 11(2), 199-220. <https://doi.org/10.1177/2046147X221081176>

- Mukhtar, A. H., & Nawang, N. I. (2025). Organizational Development and Corporate Law Excellence: A Perspective of Human Resource Development and Behavioral Training. *Review of Law and Social Sciences*, 3(1), 15-21. <https://doi.org/10.1876/S1564-79790067520014>.
- Nataraj, D. S., & Shivanna, P. (2025). Generational marketing: a deep dive into behavior and characteristics of generation z. *EPRA International Journal of Environmental, Economics, Commerce and Educational Management*, 23–27. <https://doi.org/10.1023/j.resconrec.2025.10.126>.
- Ng, E. S., Posch, A., Köllen, T., Kraiczy, N., & Thom, N. (2024). Do “one-size” employment policies fit all young workers? Heterogeneity in work attribute preferences among the Millennial generation. *BRQ Business Research Quarterly*, 27(4), 483-504. https://doi.org/10.2871/968-2-38476-022-0_55.
- Octaviana, F., & Setyaningrum, R. P. (2024). The Influence of Person Organization Fit (P O Fit) and Work Environment on Turnover Intention Mediated by Organizational Commitment of Gen Z Employees at PT. Asahi Sukses Industri. Baskara. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 6(2), 269-283. <https://doi.org/10.26050/jiei.v8i1.8765>.
- Orhan, A., & Kurnaz, S. (2025). Artificial Intelligence in Human Resource Management Training. In *Economic Innovations and Technological Developments in HRM* (pp. 405-444). IGI Global. <https://doi.org/10.34763/ijrr.20250725>
- Piowar-Sulej, K., Malik, S., Shobande, O. A., Singh, S., & Dagar, V. (2024). A contribution to sustainable human resource development in the era of the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Ethics*, 191(2), 337-355. <https://doi.org/10.3245/8768396720236-022>.
- Pouladi, H., & Keshavarzian, M. M. (2018). *Tsunami in organizations*. Sharbiani Publishing.
- Pourahmadi, M., Jafariniya, S., Vakili, Y., & Hasanpour, A. (2025). A human resource management system model compatible with the new Generation Z in executive organizations: A thematic analysis approach. *Public Management*, 17(1), 77–121 [In Persian]. <https://doi.org/10.22059/jipa.2024.381485.3562>.
- Pradana, G. Y., & Wibowo, W. (2024). Work-Life Balance, Take Home Pay, and Workplace Environment: Which one has the most influence toward employee performance on Gen Z? ResearchGate.
- PwC. (2023). Gen Z workplace transparency expectations. PricewaterhouseCoopers.
- Reformasianto, V. L., & Faizah, N. (2024). Leadership Challenges in Managing Generation Z: An Indonesian Work Culture Perspective. *Psikostudia: Jurnal Psikologi*, 13(4), 639. <https://doi.org/10.435006/innovative.v4i3.10913>
- Safira, D., & Prasetyo, A. (2025). Understanding turnover intention in Gen Z: Servant leadership and ethical climate in organization. *Asian Management and Business Review*, 5(1), 216–230. <https://doi.org/10.45760/sjam.v1i4.76>
- Schroth, H. (2019), “Are you ready for gen Z in the workplace?”, *California Management Review*, <https://doi.org/10.1076/j.pubrev.2019.11.112>.
- Schwieger, D., & Ladwig, C. (2018). Reaching and retaining the next generation: adapting to the expectations of gen Z in the classroom. *Information Systems Education Journal*, 16(3), 45-54. <https://doi.org/10.2365/jisma.v2i3.316>.
- Solnet, D., Kralj, A., & Kandampully, J. (2016). Generation Y employees: An examination of work attitude <https://doi.org/10.1108/IJPSM-04-2016-0988>
- Sudi, Y. B., & Motlhamme, M. N. (2024). Exploring work-life balance practices for Generation Z in a South African public service organisation. *SA Journal of Industrial Psychology*, 50(1), Article a2263. <http://dx.doi.org/10.65432/piuk.v0i0.17605>
- Sugiharti, S., Kiswoyo, K., Abdullah, A., Sumiati, T., & Dwi, H. W. (2024). Hr practices addressing mental health challenges among gen z. *Proceeding International Conference on Business and Social Science*, 1568–1574. <https://doi.org/10.1223/JWL-10-2024-0234>

Westover, J. (2025). Innovative Solutions to Build a Modern Workforce for Gen Z+. *Human Capital Leadership*, 16(4). <https://doi.org/10.33124/birci.v3i2.886>

Zare, H., Meijani, M., & Khenifar, H. (2023). Designing a human resource management model for Generation Z employees using a grounded theory approach. *Sustainable Human Resource Management Journal*, 4(7), 191–213. <https://doi.org/10.22080/shrm.2022.4103>

Ziyani, M. S., & Nargesiyan, J. (2024). Presenting a talent retention model among Generation Z employees in governmental organizations. *Human Resource Studies*, 11(13), 26–56. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2023.391233.2055>

