



## A Model of Human Resource Management System Suitable for the New Generation Z in Executive Organizations with Thematic Analysis Approach

**Moien Pourahmadi \*** 

\*Corresponding Author, Ph.D. Candidate, Department of Human Resources and Business Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: moien.ahmadi69@ut.ac.ir

**Saeed Jafarinia** 

Associate Prof., Department of Human Resources and Business Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: shamsj58@khu.ac.ir

**Yusuf Vakili** 

Assistant Prof., Department of Human Resources and Business Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: y.vakili@khu.ac.ir

**Akbar Hasanpour** 

Associate Prof., Department of Human Resources and Business Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: a.hasanpour@khu.ac.ir

### Abstract

#### Objective

The continuity of a society is ensured by the process of socialization that transfers the social traditions of previous generations to new generations; that is, new generations never exactly repeat the social life of their predecessors step by step, but are always accompanied by criticism of some aspects of tradition or innovation. The new generation that organizations are facing today, and must prepare for, is Generation Z. Currently, there are different generations of employees in workplaces, each with its own characteristics, values, and behaviors. Effectively managing these generations is a fundamental challenge for organizations. Therefore, managers must both understand the individual characteristics of

**Citation:** Pourahmadi, Moien; Jafarinia, Saeed; Vakili, Yusuf & Hasanpour, Akbar (2025). A Model of Human Resource Management System Suitable for the New Generation Z in Executive Organizations with Thematic Analysis Approach. *Journal of Public Administration*, 17(1), 75- 121. (in Persian)



this generation and know how to manage them effectively. Without an appropriate organizational context for the activities and actions of Generation Z, human resource management programs are doomed to fail. The purpose of this research is to identify the key indicators of the new generation through a thematic analysis approach.

### **Methods**

This research is qualitative and applied. Its participants are human resource specialists and experts from academic and government organizations who were determined through theoretical and snowball sampling methods. To identify the components of human resource practices for Generation Z employees in government organizations, semi-structured interviews were conducted, involving in-depth discussions with 50 human resource experts from academic and government organizations. Clark and Brown's content analysis method was used to analyze the data.

### **Results**

Data analysis resulted in the formation of 506 initial codes, 30 sub-themes, and 9 main themes including individual/personality-work characteristics, psychological-health characteristics, job-employee characteristics, internal-external environment characteristics, solidarity-team building, cultural-social characteristics, job-oriented payment, person-oriented payment, justice-oriented payment, criteria-programs, justice-oriented evaluation, evaluation-feedback components, monitoring-strategic control, behavioral characteristics-teacher expertise, needs assessment-educational survey, flexibility-educational methods, educational styles-learning, database-scientific, IT services, equipment-infrastructure, recruitment-recruitment, strategy-oriented planning, human-technical capital perspective, creativity-innovation perspective, needs assessment/survey of organizational demands-employees, ethical-behavioral characteristics of the manager, structural-executive goals, managerial capabilities, and legal-executive requirements in executive organizations.

### **Conclusion**

Retaining and maintaining Generation Z human resources is one of the secrets to the success of any business. Effective managers believe that retaining and maintaining Generation Z employees is crucial for customer satisfaction, increased retention, and business satisfaction in government organizations. Generation Z easily moves between different organizations if the organization cannot provide them with the necessary motivation. They then have to bear the costs of continuous relocation and migration of human resources, along with other ancillary costs, including the cost of retraining and the cost of reduced efficiency and effectiveness. The results of this study showed that if the human resources model for Generation Z is applied in government organizations, it can greatly assist managers and government organizations in developing and improving the workforce, especially the new generation, turning them into leading organizations in their field.

**Keywords:** New generation Z, Human resources management system, Government organizations, Content analysis.



## الگوی نظام مدیریت منابع انسانی متناسب با نسل جدید زد در سازمان‌های اجرایی با رویکرد تحلیل مضمون

معین پورا احمدی \*

\* نویسنده مسؤل، دانشجوی دکتری، گروه مدیریت منابع انسانی و کسب‌وکار، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه: moien.ahmadi69@ut.ac.ir

سعید جعفری نیا

دانشیار، گروه مدیریت منابع انسانی و کسب‌وکار، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه: shamsj58@khu.ac.ir

یوسف وکیلی

استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی و کسب‌وکار، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه: y.vakili@khu.ac.ir

اکبر حسن‌پور

دانشیار، گروه مدیریت منابع انسانی و کسب‌وکار، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه: a.hassanpoor@khu.ac.ir

### چکیده

**هدف:** هر جامعه‌ای از طریق فرایند جامعه‌پذیری که سنت اجتماعی نسل‌های پیشین را به نسل‌های جدید انتقال می‌دهد، استمرار می‌یابد؛ اما نسل‌های جدید، هرگز به‌طور دقیق زندگی اجتماعی پیشینیان خود را تکرار نمی‌کنند؛ بلکه همواره به برخی از جنبه‌های سنتی انتقاد یا آن‌ها را رد می‌کنند و در پی نوآوری هستند. نسل جدیدی که امروزه سازمان‌ها با آن روبه‌رو شده‌اند و باید خودشان را برای ورودشان آماده کنند، نسل زد است. امروزه نسل‌های مختلفی از کارکنان در محیط‌های کاری وجود دارد و هر نسل، ویژگی‌ها، ارزش‌ها و رفتارهای خاص خود را دارد و مدیریت مؤثر این نسل‌ها، چالشی اساسی برای سازمان‌هاست؛ بنابراین مدیران باید هم ویژگی‌های فردی این نسل را درک کنند و هم بدانند چگونه آن‌ها را مدیریت کنند، اگر بستر مناسب سازمانی برای فعالیت و انجام اقدامات نسل زد وجود نداشته باشد، برنامه‌های مدیریت منابع انسانی محکوم به شکست هستند. هدف این پژوهش شناسایی شاخص‌های کلیدی نسل جدید، از طریق رویکرد تحلیل مضمون است.

**روش:** این تحقیق کیفی و کاربردی است. مشارکت‌کنندگان آن، متخصصان و خبرگان منابع انسانی دانشگاهی و سازمان‌های دولتی است که از طریق روش نمونه‌گیری نظری و گلوله برفی تعیین شدند. برای شناسایی مؤلفه‌های کلیدی منابع انسانی کارکنان نسل زد در

**استناد:** پورا احمدی، معین؛ جعفری نیا، سعید؛ وکیلی، یوسف و حسن‌پور، اکبر (۱۴۰۴). الگوی نظام مدیریت منابع انسانی متناسب با نسل جدید زد در سازمان‌های اجرایی با رویکرد تحلیل مضمون. *مدیریت دولتی*، ۱۷(۱)، ۷۵-۱۲۱.

سازمان‌های دولتی، از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد و با ۵۰ نفر از خبرگان منابع انسانی دانشگاهی و سازمان‌های دولتی، مصاحبه‌های عمیق به عمل آمد. برای تحلیل داده‌ها، از روش تحلیل مضمون کلارک و براون استفاده شد.

**یافته‌ها:** 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 شغل‌محور؛ ۸. پرداخت شخص‌محور؛ ۹. پرداخت عدالت‌محور؛ ۱۰. معیارها - برنامه‌ها؛ ۱۱. ارزیابی عدالت‌محور؛ 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 IT؛ 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.

**نتیجه‌گیری:** حفظ و نگهداری از نیروی انسانی نسل زد، یکی از رموز موفقیت بقا و سلامت هر کسب‌وکاری است. مدیران اثربخش بر این باورند که نگهداشتن کارکنان نسل زد، رضایت مشتریان، افزایش ماندگاری و رضایت از کسب‌وکار در سازمان‌های دولتی را باعث می‌شود. نسل زد در سازمان‌های مختلف، اگر نتوانند انگیزه لازم را از سوی سازمان دریافت کنند، به راحتی جابه‌جا می‌شوند. این جابه‌جایی‌ها هزینه‌های چشمگیری را به همراه دارد؛ از جمله هزینه‌های ناشی از مهاجرت مداوم و مستمر منابع انسانی. همچنین، هزینه‌های جانبی دیگری مانند آموزش مجدد و کاهش کارایی و اثربخشی نیز باید در نظر گرفته شود. بر اساس نتایج این پژوهش، به کارگیری مدل منابع انسانی برای نسل زد در سازمان‌های دولتی، می‌تواند به مدیران و سازمان‌های دولتی در توسعه و بهبود نیروی کاری، به‌ویژه نسل جدید، به‌عنوان نیروی محرکه سازمان‌ها، کمک شایانی کند و آن‌ها را به سازمان‌های پیشرو در حوزه خود مبدل سازد.

**کلیدواژه‌ها:** نسل جدید زد، نظام مدیریت منابع انسانی، سازمان‌های دولتی، تحلیل مضمون.

## مقدمه

منابع انسانی دارایی حیاتی در هر سازمان و تعیین‌کننده کلیدی کیفیت تولید و بهره‌وری هستند که به‌صورت فردی و جمعی در دستیابی به اهداف سازمانی نقش اساسی دارند (عبدالله و آل ابرو<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲: ۲۰۲۵)، مدیریت چنین کارکنانی با کارکنان سنتی متفاوت است (لیوالت و چان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). در واقع آنچه سازمان‌ها و شرکت‌ها را از یکدیگر متمایز می‌سازد، سبک و منشی است که شرکت در مدیریت روابط این کارکنان با مدیران و کارفرمایان به کار می‌گیرند؛ زیرا این منش بر ماندگاری یا ترک سازمان و حذف دارایی‌هایی کلیدی آن فرد (با ترک سازمان) بسیار مؤثر است (کلوید و کومی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸: ۱۱۵؛ لیوالت و چان، ۲۰۱۹). مهم‌ترین چالش و مسئله‌ای که سازمان‌های امروزی با آن روبه‌رو هستند، ظهور و ورود نسل چهارم، بدون وجود زمینه‌ها و پیش‌نیازهای موردنیاز برای به‌کارگیری آنان است، نسلی که از نظر بینش، نگرش، رفتار و کنش با نسل‌های پیش از خود تفاوت معناداری دارد، از این جهت سازمان‌ها با توجه به اهمیت منابع انسانی، به طراحی و اجرای برنامه‌های لازم برای پاسخ‌گویی به نیازهای پدیدآمده به‌واسطه این شرایط احتیاج دارند (دیلویت<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰: ۳۵)؛ بنابراین نسل یا کلمه Gen معمولاً به گروهی از افراد اطلاق می‌شود که از رویدادهای اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، اقتصادی و تکنولوژی تجربه‌های مشترکی دارند که شخصیت آن‌ها را شکل داده است و این تجربه‌ها به‌طور چشمگیری بر باورها، ارزش‌ها، نگرش‌ها و انتظارات از محل کارشان تأثیر می‌گذارد (بنیتز مارکوئیز، سانچز تبا، برمودز گونزالس و نونیز ریدمن<sup>۵</sup>، ۲۰۲۲). امروزه، محل کار دارای اعضای سازمانی است که به‌طور عمده به سه نسل مختلف ایکس، وای و زد تقسیم می‌شود، درک تفاوت‌های نسلی امری ضروری است که باید چالش‌های مربوط به تفاوت در نگرش کارکنان، ترجیحات کاری مدیران و سازمانی، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و... مرتبط با آن‌ها را مدیریت کرد (دویر و آزویدو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶: ۲۸۹). تنوع در یک نیروی کار، بر سازمان‌های دولتی و شرکت‌ها اثرهای مثبت و منفی می‌گذارد؛ زیرا می‌تواند به تعارض بین نسل‌های مختلف یا افزایش بهره‌وری منجر شود. در واقع، حضور نیروی کار متنوع را می‌توان شمشیر دو لبه دانست؛ از این رو محققان هنگام مطالعه ترجیحات کاری، جهت‌گیری‌های ارزشی افراد، تفاوت‌های جنسیتی، گروه‌های نسلی، باید به آن توجه کنند (نگ، پوس، کولن، کرایچی و تام<sup>۷</sup>، ۲۰۲۲). هم‌زمان با این پدیده، علاقه محققان و کارفرمایان به این موضوع به‌طور چشمگیری افزایش یافته است؛ زیرا آن‌ها سعی می‌کنند راه‌هایی را برای درک بهتر ویژگی‌های نسل‌هایی که با نیازها، ارزش‌ها و انگیزه‌های جدید وارد بازار کار می‌شوند، پیدا کنند (پروند<sup>۸</sup>، ۲۰۲۱: ۳۶). به اعتقاد آدیمو<sup>۹</sup> (۲۰۱۷) نسل زد ترجیح می‌دهد در محیطی کار کند که زمینه‌های مشاوره، یادگیری و توسعه حرفه‌ای را

1. Abdullah &amp; Al-Abrow

2. Levallet &amp; Chan

3. Claudé &amp; Combe

4. Deloitte

5. Benítez-Márquez, Sánchez-Tebe, Bermúdez-González &amp; Núñez-Rydman

6. Dwyer &amp; Azevedo

7. Ng, Posch, Köllen, Kraiczky &amp; Thom

8. Prund

9. Adeyemo

ایجاد کند. افراد نسل زد، به دلیل دوران دیجیتالی بسیار پیشرفته‌ای که در آن متولد شده‌اند، از ویژگی‌های «نسل خالص» برخوردارند. آن‌ها همچنین به عنوان «نسل فیسبوک»، «بومی دیجیتال» یا گاهی «نسل نت» شناخته می‌شوند (لیو، لیو، یوگاناتان و آزبورگ<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). نبود مطالعات کافی در شناخت کارکنان نسل جدید، موجب افزایش سردرگمی‌های این نسل شده است و در همین راستا، سازمان‌ها برای رویارویی با این نسل از کارکنان، آمادگی چندانی ندارند (چیلاکوری<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰) که یکی از علل اصلی آن، نو ورود بودن این نسل به محیط‌های کاری است (بریدبنر<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰)، همچنین یافته‌های مطالعات نسلی در یک نقطه از جهان، لزوماً به نقطه دیگری از جهان قابل انتقال و تعمیم نیست؛ زیرا یک نسل یکسان، در هر منطقه جغرافیایی، مسائل اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی متفاوتی را تجربه کرده است؛ از این رو ادراکات، ارزش‌ها و ترجیحات مختص خود را دارد (جونز و موندی<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰: ۴۲۹)؛ بنابراین پژوهشگران حوزه مدیریت منابع انسانی ادعا می‌کنند که فهم بهتر نسل‌هایی که با هم در محل کار زندگی مشترکی دارند، به جذب، نگهداری، جانشین‌پروری، ارتباطات، تعلق کاری و حل تعارض‌های بهتری منجر می‌شود. مشکل اصلی این است که مدیران منابع انسانی برای نسل جدید و ایجاد تغییرات جدید آماده نیستند؛ آن‌ها نمی‌دانند نسل جدید چرا این قدر با دیگران متفاوت است؟ نمی‌دانند چه تغییراتی باید انجام شود؟ چگونه گردش کار را با نسل جدید بهینه کنند؟ شیوه‌های مدیریتی متناسب با نسل جدید چگونه با هم مرتبط می‌شوند؟ چگونه می‌توان استعدادهای جدید را جذب کرد؟ چگونه می‌توان به کارکنان نسل جدید انگیزه داد؟ چگونه می‌توان تعامل و وفاداری در نسل جدید را افزایش داد؟ بنابراین از آنجایی که سازمان به عنوان یک پدیده اجتماعی، خرده‌سیستمی از سیستم اجتماعی بزرگ‌تر (جامعه) تلقی می‌شود، باید با توجه به آن، بررسی شود که تمامی انواع سازمان‌ها در بطن جامعه متولد شده‌اند و در آن رشد کرده‌اند، مقبولیت و وجهه مثبت سازمان در جامعه، بقای آن را تضمین می‌کند (قلی‌پور، ۱۳۹۰). بدیهی است که چالش‌ها و تعارض‌های محل کاری نیز از این تحولات، حوادث تاریخی و اجتماعی مستثنا نیست؛ بنابراین محل کار (با وجود شکاف‌های تاریخی، اجتماعی و فرهنگی) چالشی برای مدیران است که با شناسایی آن، می‌توانند در جهت انسجام حفظ و نگهداری نیروی انسانی سازمان گام بردارند و شاهد رضایت شغلی، توسعه کمی و کیفی فعالیت‌های کارکنان و همچنین، افزایش تعلق خاطر کارکنان باشند. نگاهی به سیر تحول مفاهیم و فلسفه‌های شکل‌گیری و تداوم حیات سازمان‌ها، نشان می‌دهد که هر دوره فلسفه‌ای از رفتارها (پارادیم‌ها) با توجه به شرایط و ویژگی‌های آن رشد و غلبه داشته است. موفقیت و اثربخشی هر سازمانی، به شناسایی ویژگی‌ها و توانایی‌های فردی، شخصیتی و تعاملات بین همه نیروهای انسانی سرمایه انسانی آن بستگی دارد. آینده متعلق به کسانی است که با همه توان همت و تلاش خستگی ناپذیر خود، روی چالش‌ها و مسائل مبتلا به مجموعه سازمانی خود کار کنند و همه منابع و امکانات بالقوه و بالفعل را برای رویارویی با چالش‌های جدید به خدمت گیرند. بنابراین برای بهبود مشارکت در میان نسل‌ها و پُرکردن خلأ و شکاف بین نسل‌ها، انتخاب بهترین روش‌های نظام

1. Liu, Liu, Yoganathan & Osburg  
 2. Chillakuri  
 3. Bredbenner  
 4. Jones & Munday

مدیریت منابع انسانی و مدل‌های نوین انگیزش برای ارتقای عملکرد و افزایش بهره‌وری نیاز است. مرور مبانی نظری و مطالعات انجام شده، حاکی از آن است که نسل زد در کشورهای مختلف نقش و اهمیت بسزایی دارد؛ اما پژوهشی منسجم و یکپارچه‌ای که وضعیت این مطالعات را بررسی کرده باشد و تصویری از نسل زد را مشخص کند، کم‌رنگ است. به نظر می‌رسد این موضوع طبیعی باشد؛ زیرا از نمونه‌ای به نمونه دیگر و از کشوری به کشور دیگر، تفاوت‌ها و ادراکات متفاوت هستند و می‌توان فرهنگ، اقتصاد و محیط رشد فرد را از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر آن دانست. انجام پژوهش‌های بیشتر روی یک موضوع، می‌تواند پژوهش‌ها را به اشتراکات بیشتر نزدیک‌تر کند و برداشت‌ها و ادراکات کلی برای شناخت موضوع را حاصل کند. با توجه به نبود پژوهش روش‌مند و آکادمیک در خصوص کارکنان نسل جدید در داخل کشور و تأثیر آن بر تعلق و تعهد کارکنان، این پژوهش قصد دارد که در جهت توسعه دانش نظری به مدیران سازمان‌های بزرگ چند نسلی کمک و راه‌کارهایی را ارائه کند؛ بنابراین از پژوهشگران حوزه مدیریت انتظار می‌رود تا با بهره‌گیری از روش‌شناسی‌ها و چارچوب‌های علمی در مسیر توسعه دانش در این حوزه گام بردارند. از آنجایی که در مقالات متعدد و با روش‌های متعدد به نسل زد توجه شده است، باید به شکلی نظام‌مند پژوهش‌های این حوزه را در مقالات بررسی کرد تا درک درستی از دستاوردهای پژوهش‌ها و همچنین نیازهای پژوهشی آینده به دست آید. از این رو، پژوهش حاضر بر آن است تا با انجام مطالعه تحلیل مضمون در راستای کارکنان نسل جدید زد، وضعیت موجود را شناسایی و همچنین، خلأ و نیازهای پژوهشی برای انجام پژوهش‌های آتی را در این حوزه مشخص کند. در پژوهش حاضر با نگاهی جامع، به بررسی جنبه‌های نظام مدیریت منابع انسانی متناسب با نسل جدید (نسل زد) در سازمان‌های دولتی پرداخته می‌شود. بر این اساس، پرسش اصلی پژوهش عبارت است از:

- الگوی حوزه نظام مدیریت منابع انسانی متناسب با نسل جدید (زد) در سازمان‌های دولتی چگونه هست؟

همچنین سؤال‌های فرعی عبارت‌اند از:

- فرایند انتخاب متناسب با کارکنان نسل زد چگونه است؟
- فرایند توسعه و آموزش متناسب با کارکنان نسل زد چگونه است؟
- فرایند ارزیابی عملکرد متناسب با کارکنان نسل زد چگونه است؟
- فرایند جبران خدمات متناسب با کارکنان نسل زد چگونه است؟

## مبانی نظری

### نسل

هرچند توافق جامعی روی تعریف نسل وجود ندارد (خیراندیش، بخشنده و شعبانی، ۱۳۹۷)، در ادامه تلاش شده است تا تعاریفی که در این مورد در ادبیات آمده بیان شود. واژه نسل از منظر لغوی و در فرهنگ لغت‌های معتبر تعریف شده است. در فرهنگ لغت مریام - وبستر<sup>۱</sup>، نسل این گونه معنا شده است: گروهی از افراد که در یک عصر یا دوره متولد شده

و زندگی کرده‌اند. در فرهنگ لغت لانگمن<sup>۱</sup>، آمده است: به افرادی که سن حدودی یکسانی دارند، نسل گفته می‌شود. فرهنگ لغت کمبریج<sup>۲</sup> نیز نسل همهٔ افرادی هستند که در درون یک اجتماع، سن حدودی یکسانی دارند.

### جدول ۱. پیشینه تعاریف نسل‌ها

تعاریف نسل‌ها	محقق (سال)
امروزه نسل‌ها به‌جای زیست‌شناختی، جامعه‌شناختی تعریف می‌شوند؛ به این معنا که نسل به گروهی از افراد متولد شده در یک بازه زمانی مشابه اشاره دارد که سن و مرحله زندگی مشابهی دارند و بر اساس یک بازه زمانی خاص رویدادها، روندها و تحولات شکل گرفته‌اند.	مک‌کریندل <sup>۳</sup> (۲۰۲۱)
اصطلاح نسل امروزه در سطح محاوره‌ای برای تعریف دسته‌بندی‌های مختلف شامل گروه سنی، چارچوب زمانی، درجه خویشاوندی و قلمرو حیوانات استفاده می‌شود.	پوپسکو <sup>۴</sup> (۲۰۱۹)
یک نسل فقط توسط افرادی که در یک دورهٔ زمانی متولد شده‌اند شکل نمی‌گیرد، بلکه توسط افرادی ساخته می‌شود که در یک دورهٔ معین یا سال خاصی، تأثیر سیاسی یا فرهنگی خاصی را تجربه کرده باشند. چنین تجربیات مشترکی باعث شده است که آن‌ها با احساسات یکسانی مرتبط شوند و خود را متعلق به آن نسل بدانند.	تامپسون <sup>۵</sup> (۲۰۱۸)
یک گروه سنی را می‌توان یک نسل در نظر گرفت، در صورتی که دارای برخی ویژگی‌های ذاتی، آگاهی نسلی یا ویژگی‌های مشترک باشند که این امر نیازمند وجود تجربیات مشترک، انسجام واقعی و نگرش‌ها و اشکال رفتاری مشترک در میان افراد متعلق به یک نسل است.	آدام و آتیلا <sup>۶</sup> (۲۰۱۷)
نسل‌ها بر اساس سن، دوره و گروه تعریف می‌شوند. سن منظور سن فردی است که در آن، رویدادها و تغییرات زندگی رخ می‌دهد. دوره همان چیزی است که در طول زندگی یک فرد اتفاق می‌افتد. نسل گروهی از افراد است که رویدادهای مشترکی را در سال‌های شکل‌گیری خود تجربه می‌کنند که به نگرش‌ها و رفتارهای مشابه تا پایان عمر آن‌ها منجر می‌شود.	شارون و دی‌وانی <sup>۷</sup> (۲۰۱۵)
نسل یا گروه سنی به گروهی از افراد گفته می‌شود که در زندگی رویدادهای مشابهی را در سنی مشابه تجربه می‌کنند. یعنی آن‌ها یک محیط اجتماعی، سیاسی، تاریخی و اقتصادی مشترکی دارند.	بیلی <sup>۸</sup> (۲۰۰۹)
یک نسل به افرادی که در یک دورهٔ تاریخی یکسان متولد شده‌اند، اشاره دارد. این تعریف مبین آن است که اعضای یک نسل به لحاظ ذهنی با نسلشان هویت یافته و از نسل‌های دیگر تمایز می‌شوند. از حیث تعریف عملیاتی، شاید بهترین و روشن‌ترین دلالت مصداقی برای مفهوم نسل، والدین و فرزندان‌شان باشند.	طالبان و عسگری (۱۳۹۶)
در دایره‌المعارف بین‌المللی علوم اجتماعی، در معنای نسل چنین آمده است: نسل از دیرباز به‌معنای بیولوژیک آن در نظر گرفته شده است و به تبع آن، به معنایی تبار شناختی، یعنی تبار منظم گروهی از ارگانسیم‌های نشئت‌گرفته از یک پدر یا جد، قلمداد شده است؛ اما از ابتدای قرن نوزدهم، مفهومی اجتماعی و تاریخی از نسل‌ها توسعه‌یافته که شامل ساختارمند تاریخ است.	قاضی‌نژاد (۱۳۹۴)

منبع: محقق

1. Longman dictionary
2. Cambridge dictionary
3. Mark McCrindle
4. Alexandra Popescu
5. Thompson
6. Adam & Attila
7. Sharon & DeVaney
8. Baily



### نسل جدید (Z)

فرقی نمی‌کند این گروه را نسل زد، نسل مجدد یا نسل هزاره بنامید، این نسل، گروه بعدی‌ای هستند که وارد نیروی کار می‌شوند. افراد این نسل از سال ۲۰۰۰ تاکنون به دنیا آمده‌اند. هنوز دربارهٔ سبک‌کاری این نسل اطلاعات دقیقی وجود ندارد؛ ولی به‌طور کلی زندگی این افراد، مثل نسل وای با تکنولوژی ادغام شده است، بنابراین، کاملاً منطقی به نظر می‌آید که فکر کنیم نسل هزاره، از محیط کاری منعطف و توانایی استفاده از تکنولوژی‌های متفاوت، برای برقراری ارتباط لذت می‌برد (مک کریندل و فیل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹: ۹۵). بر اساس نظرسنجی صورت‌گرفته، چهار رفتار اصلی در نسل زد مشخص است که همهٔ آن‌ها به یک عامل بستگی دارد: این نسل به دنبال واقعیت است. نسل زد به بیان نظرات و احساسات فردی ارزش می‌دهند و از برچسب‌ها دوری می‌کند. آن‌ها خودشان را برای انواع اهداف و انگیزه‌ها بسیج می‌کنند و به اثربخشی گفت‌وگو برای حل تعارض‌ها و بهبود دنیا اعتقاد عمیقی دارند. در نهایت، به‌شیوه‌ای کاملاً تحلیلی و واقع‌گرایانه تصمیم‌گیری می‌کنند. به همین دلیل است که از نظر ما، نسل زد «نسل حقیقت‌جو» تلقی می‌شود. در مقابل، نسل قبل‌تر، یعنی نسل هزاره، در عصر شکوفایی اقتصادی دنیا شکل‌گرفته و بر خودش متمرکز است. اعضای این نسل ایدئال‌گرا و ستیزه‌جوترند و به پذیرش نظرها مختلف تمایل کمتری دارند. این رفتارها بر نوع نگاه نسل زد به مصرف و روابط آن‌ها با برندها اثر دارد. شرکت‌ها باید با سه مفهومی که به این نسل مرتبط است، هماهنگ باشند: ۱. مصرف به‌عنوان دسترسی یافتن نه مالکیت؛ ۲. مصرف به‌عنوان بیان هویت فردی؛ ۳. مصرف به‌عنوان یک مسئله. نگرانی اخلاقی این تحول، نسلی همراه با پیشرفت‌های تکنولوژیک در حال متحول کردن چشم‌انداز مصرف است؛ به شیوه‌ای که کل طبقه‌بندی‌های اجتماعی - اقتصادی را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد و فراتر از نسل زد می‌رود و به کل هرم سنی جمعیت سرایت می‌کند احتمالاتی که برای شرکت‌ها به وجود می‌آید، هم متحول‌کننده است و هم چالش‌برانگیز. کسب‌وکارها باید در چگونگی ارزشی که به مصرف‌کننده می‌دهند، تجدید نظر کنند؛ مقیاس و تولید انبوه را در برابر شخصی‌سازی دوباره متعادل کنند؛ وقتی به مسائل بازاریابی و اخلاق کاری می‌پردازند، خودشان به چیزی که توصیه می‌کنند، بیش از همیشه عمل کنند (مورونیدز<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰: ۱۰۱).

### نظام مدیریت منابع انسانی

با توجه به سیر تکوینی مدیریت منابع انسانی و جایگاه آن در جهان امروز، فلسفهٔ مدیریت منابع انسانی کامل روشن است که به‌جای الزام بین سازمان و منابع انسانی، ابتدا باید هماهنگی پذیرش اهداف مشترک سازمانی ایجاد شود و در مرحلهٔ بعد، نیل به اهداف سازمانی و منابع انسانی را تضمین کند (حاجیلو، محمدی، درودی و منصور<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱)؛ به‌طوری که مدیریت منابع انسانی با هدف حداکثرسازی عملکرد کارکنان در راستای اهداف استراتژیک کارفرما، در طول سده گذشته به‌طور چشمگیری تکامل یافته و در شکل و عملکرد حد تغییرات اساسی را تجربه کرده است (پاوار و بهگات<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱).

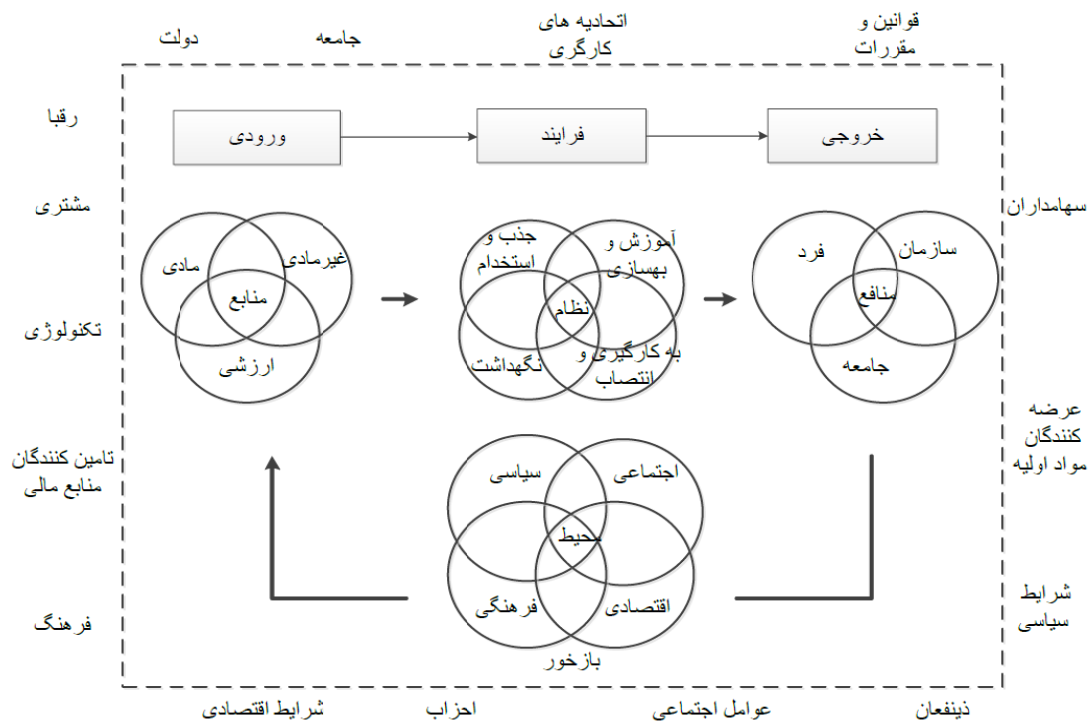
1. McCrindle & Fell

2. Murvanidze

3. Hajiloo, Mohammadi, Doroudi & Mansori

4. Pawar & Bhagat

تمرکز اصلی مدیران این قرن، مدیریت سریع و کارآمد تغییرات در زمینه منابع انسانی با شایستگی‌های مناسب است. مسائلی مانند منابع انسانی بین‌المللی، تنوع حقوق صاحبان مشاغل، مدیریت شهرت اخلاق سازمانی و موارد دیگر باید در کانون توجه قرار بگیرند (بلو و امانوئل<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). به عبارت دیگر، هدف کلی سیستم مدیریت منابع انسانی تضمین این امر است که سازمان بتواند به کمک کارکنانش موفق شود، سیستم مدیریت منابع انسانی دارای اجزاء، عناصر و مؤلفه‌هایی است که در قالب شکل زیر نشان داده شده است.



شکل ۱. اجزاء، عناصر و مؤلفه‌های سیستم مدیریت منابع انسانی

منبع: طبرسا (۱۳۹۵)

ورودی این سیستم شامل منابع، مادی غیرمادی و ارزشی است که ممکن است وجوه مشترکی بین این منابع وجود داشته باشد؛ برای مثال، انسان به عنوان یک منبع ورودی از ابعاد مادی و غیرمادی و ارزشی برخوردار است. عملیات یا فرایند این سیستم، همانا جذب و استخدام آموزش و بهسازی به کارگیری و نگهداشت نیروی انسانی است. تعامل عملیات یا فرایند مدیریت منابع انسانی، حاکی از اثرگذاری متقابل فرایندها بر یکدیگر است. برای مثال، اگر در یک سازمان فرایند جذب اثربخش باشد؛ ولی سایر فرایندها مثل به کارگیری، انتصاب و نگهداشت مؤثر نباشد، نتیجه یا خروجی بی کیفیت خواهد بود یا ممکن است نگهداشت خوب باشد؛ ولی اگر جذب یا ورودی اثربخش نباشد که باز هم نتیجه مقبولی حاصل نخواهد شد. خروجی این سیستم تأمین منافع فرد، سازمان و جامعه است که دارای وجه مشترک هستند. یعنی می‌توان از

طریق سیستم مدیریت منابع انسانی اثربخش، نه تنها منافع فرد، بلکه منافع سازمان و جامعه را نیز تأمین کرد. حلقه بازخورد که دریافت اطلاعات از محیط اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی را در کانون توجه دارد، امکان ارزیابی سیستم مدیریت منابع انسانی را در ابعاد اقتصادی برای سازمان و حتی ابعاد اجتماعی، سیاسی و فرهنگی را فراهم می‌کند تا در صورت وجود انحراف‌های احتمالی، به کارگیری اقدامات اصلاحی در دستور کار قرار گیرد. نرم‌شدن روابط آحاد جامعه و اجتناب از رفتارها و حرکات پرخاشگرانه در سطح جامعه را می‌توان به اثربخش بودن سیستم مدیریت منابع انسانی در سطح ملی تطبیق داد؛ زیرا ناامیدی به اشتغال در شغل دل‌خواه و بیکاری و ناامید بودن به آینده، از زمینه‌های سخت‌کردن روابط و ایجاد تنش در جایی است که مدیریت منابع انسانی اثربخش می‌تواند در بهبود این وضعیت کارساز واقع شود. همچنین سخت‌شدن روابط آحاد یک جامعه و کاهش اعتماد بین آن‌ها، باعث کاهش سرمایه اجتماعی می‌شود که نتیجه آن فقدان شبکه ارتباطات مبتنی بر اعتماد متقابل خواهد بود (طبرسا، ۱۳۹۵).

### سازمان‌های دولتی

سازمان دولتی به سازمانی گفته می‌شود که زیر نظر مستقیم دولت است و به موجب قانون، توسط قوه مقننه مجلس شورای اسلامی تشکیل می‌شود. هر سازمان دولتی مأموریت خاصی دارد و از جانب دولت مرکزی، به منظور فعالیتی معین ایجاد می‌شود. مأموریت‌های کاری می‌تواند دائم یا موقت در نظر گرفته شود. سازمان‌های دولتی فعالیت‌های گوناگونی را در بر می‌گیرند، از وزارتخانه‌ها تا سازمان‌های تخصصی و نیز، سازمان‌های بیمه و بانک‌ها و... را شامل می‌شود. در ادبیات و فرهنگ دانشگاهی و عامه کشور، بخش خصوصی همان بخش خصوصی نامیده می‌شود؛ ولی از بخش عمومی با عنوان سازمان‌های دولتی نام برده می‌شود. ساختار دولتی در کشورهای جهان سوم، اصولاً بر بدنه دولتی بسیار بزرگ مبتنی است. کوچک‌سازی دولت در حد یک شعار باقی می‌ماند سازمان‌های دولتی به صورت ضمنی مفهوم بوروکراسی و ناکارآمدی در پاسخ به نیازهای عمومی را به همراه دارد. مشتریان و خدمات‌گیرندگان سازمان‌های دولتی و وابسته به دولت، مردم هستند؛ بنابراین این سازمان‌ها با حجم زیادی از مخاطبان مواجهند. با وجود تکرار هر روزه فرایند خدمات در این سازمان‌ها، بهبودی در نظام بوروکراتیک، زمان‌بندی شیوه ارائه خدمات و فرایندهای سازمانی صورت نمی‌گیرد. فرایندهای سازمانی بسیار پیچیده، افراد تک تخصصی، وجود ایستگاه‌های زیاد کاری و عدم نمایش درست دستورالعمل‌ها همیشه حاکم است که نتیجه آن نیز هدر رفتن وقت، سرگردانی، نارضایتی و نحوه بد پاسخ‌گویی کارکنان است. اینها نگاه کلی به یک سازمان دولتی است که هر فردی در مواجهه با آن احساس می‌کند.

### پیشینه تجربی پژوهش

با توجه به پژوهش‌های بسیار زیادی که در حوزه کارکنان نسل زد در داخل و خارج از کشور انجام شده است، آوردن تمامی آن‌ها بسیار زمان‌بر و وقت‌گیر است. به همین دلیل، فقط برخی از این پژوهش‌ها در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. پیشینه پژوهش‌های داخلی و خارجی

محقق (سال)	موضوع	ابزار گردآوری	یافته‌های پژوهش	تجزیه و تحلیل انتقادی
فرناندز، لی و لندیس <sup>۱</sup> (۲۰۲۳)	کمک به کارمندان نسل زد برای یافتن جای خود در محل کار	کیفی	شیوه های اساسی سازمانی برای پاسخ‌گویی به خواسته‌های کارمندان نسل زد شامل ارائه یک رابطه دوستانه است. محیط کار، کارآموزی، به‌کارگیری آخرین فناوری‌ها، برنامه‌های سفیر و مسئولیت اجتماعی شرکت	نخست اینکه این تحقیق عوامل اثرگذار بر خواسته‌های سازمانی این نسل را بررسی می‌کند؛ اما تحقیق حاضر عوامل نسل جدید را به‌طور مشخص در نظام مدیریت منابع انسانی که این دو تقریباً متفاوت اند. دوم آنکه این تحقیق به‌دنبال شناسایی کلیه عوامل هاست؛ اما تحقیق حاضر به‌طور خاص به‌دنبال شناسایی عوامل در نظام مدیریت منابع انسانی است.
مورنو، ناوارو و فونتس لارا <sup>۲</sup> (۲۰۲۲)	عوامل مؤثر بر کار متخصصان روابط عمومی نسل زد؛ مورد آمریکای لاتین.	کیفی	محققان چندین عامل مؤثر بر حفظ کارکنان را ارائه کردند؛ مانند رضایت شغلی، اعتمادسازمانی، حمایتی فرهنگ سازمانی، عملکرد عالی رهبران و تعهد شغلی	صرفاً نگهداشت کارکنان نسل زد را بررسی می‌کند و به جذب، آموزش، ارزیابی عملکرد آن‌ها نمی‌پردازد. همچنین تمامی عوامل و زیرفرایندهای نگهداشت مطرح نشده است؛ اما پژوهش حاضر به‌طور اختصاصی نظام مدیریت منابع انسانی را بررسی می‌کند.
لیزلی و همکاران <sup>۳</sup> (۲۰۲۱)	ادراکات نسل زد از یک محیط کاری مثبت	آمیخته	یافته‌ها نشان داد که تعادل کار و زندگی، پیشرفت و توسعه مسیر شغلی و محیط کاری راحت بیشتر غیررسمی و منعطف از ادراکات این نسل از یک محیط کاری مثبت است.	محققان نظرات و ادراکات نسل زد را از یک محیط کاری مثبت مدنظر قرار می‌دهند؛ درحالی‌که تحقیق حاضر نظرات، ادراکات و ترجیحات این نسل را به‌طور مشخص در نظام مدیریت منابع انسانی بررسی می‌کند. به‌علاوه، تحقیق حاضر رویکردی کیفی با ابزار مصاحبه دارد و این تحقیق رویکردی آمیخته با ابزار مصاحبه و گروه کانونی
میمانو <sup>۴</sup> (۲۰۲۰)	عوامل تأثیرگذار بر تعهد سازمانی کارکنان نسل زد	کیفی	یافته‌ها نشان داد که داشتن همکاران خوب و سرپرستانی که با ذهن و روی باز از این نسل حمایت کرده و آن‌ها را می‌شنود، از مهم‌ترین عواملی است که بر رضایت کارکنان اثر می‌گذارد و موجب افزایش تعهد سازمانی این نسل می‌شود. این نسل کار در تیم را به کار انفرادی ترجیح می‌دهد. همچنین شغل چالشی و جذاب از دیگر عوامل مطلوب این نسل برای ماندن در یک سازمان است.	کمابیش به تحقیق حاضر نزدیک است؛ اما با تفاوت‌هایی با هم دارند. نخست اینکه این تحقیق عوامل اثرگذار بر تعهد سازمانی این نسل را بررسی می‌کند؛ اما تحقیق حاضر عوامل نسل جدید را به‌طور مشخص در نظام مدیریت منابع انسانی بررسی می‌کند که این دو تقریباً متفاوت اند. دوم آنکه این تحقیق به‌دنبال شناسایی کلیه عوامل هاست؛ اما تحقیق حاضر به‌طور خاص به‌دنبال شناسایی عوامل در نظام مدیریت منابع انسانی است.

1. Fernandez, Lee & Landis
2. Moreno, Navarro & Fuentes-Lara
3. Leslie et al
4. Meemano

محقق (سال)	موضوع	ابزار گردآوری	یافته‌های پژوهش	تجزیه و تحلیل انتقادی
چیلاکوری (۲۰۲۰)	فهم انتظارات نسل زد برای جامعه‌پذیری اثربخش	کیفی	یافته‌ها نشان داد که سازمان‌ها و متخصصان منابع انسانی بایستی برای یک جامعه‌پذیری اثربخش، شش بُعد کار معنادار، مدیریت عملکرد، یادگیری و توسعه، تعادل کار و زندگی، ارتباطات شخصی و ارائه یک تصویر و دورنما از شغل و اهداف سازمانی مرتبط با شغل را در نظر داشته باشند.	این تحقیق به بررسی جامعه‌پذیری نسل زد می‌پردازد که می‌توان آن را یکی از زیرمجموعه‌های نگهداشت کارکنان قلمداد کرد. اما تحقیق حاضر به بررسی نظام مدیریت منابع انسانی در این نسل جدید بعد از انقلاب می‌پردازد.
ایوانوا و ریابینیا <sup>۱</sup> (۲۰۱۹)	ارزیابی ارزش‌های کاری نمایندگان نسل زد و تأثیر آن بر رفتارهای سازمانی اشخاص	کمی	یافته‌ها نشان داد که حقوق و دستمزد مناسب، کار جذاب، برنامه کاری راحت، امکان تعادل در کار، رشد در مسیر شغلی و ثبات و پایداری از ارزش‌های کاری این نسل است.	این تحقیق به بررسی ارزش‌های نسل زد حول شغل و سازمان می‌پردازد؛ اما تحقیق حاضر بر آن دسته از عواملی در نظام مدیریت منابع انسانی متمرکز است که به نگهداشت این نسل جدید از کارکنان بعد از انقلاب منجر می‌شود. به علاوه، تحقیق حاضر رویکردی کیفی با ابزار مصاحبه دارد و این تحقیق رویکردی کمی با ابزار پرسش‌نامه
ضیایی و نرگسیان (۱۴۰۲)	ارائه مدل نگهداشت استعداد در بین کارکنان نسل زد سازمان‌های دولتی	کیفی	در این تحقیق در مرحله کدگذاری استقرایی، پنج مقوله محوری، بسترهای حمایتی فردی و سازمانی، زمینه‌های اجتماعی و فرهنگی، موانع فردی و شغلی و سازمانی، نتایج و پیامدهای فردی و سازمانی و ۳۱ مفهوم استخراج شد؛ سپس پالایش مفهومی، کدگذاری الگویی ارائه مدل، انطباق نظری مدل، اعتبارسنجی تجربی و ارزیابی انسجام نظری مدل و غنی‌سازی نظریه تشریح شدند.	۱. مشخص نکردن موانع (سیاست‌ها و خطمشی‌ها)؛ ۲. مشخص نکردن مفهوم و تعاریف سطح زد و عدم تناسب بین ادبیات و نتایج؛ ۳. ریشه‌یابی ضعیف؛ ۴. ورود نکردن به عوامل فناوری و تکنولوژی؛ ۵. در نظر نگرفتن متدهای آموزشی و به‌روز؛ ۶. آوردن عوامل مؤثر تکراری و سطحی.
میحانی، زارع و خنیفر (۱۴۰۱)	طراحی مدل مدیریت منابع انسانی برای کارکنان نسل زد با استفاده از رویکرد GT	کیفی	در همین راستا سه عامل زمینه‌ای از جمله؛ فراهم بودن زیرساخت‌ها، ترجیحات آموزشی و توسعه‌ای و محیط کاری حمایت‌کننده شناسایی شدند. همچنین برای عوامل علی پنج عامل اصلی؛ فرهنگ‌پذیرش فرهنگ‌سازمانی عوامل اقتصادی، عوامل سازمانی، ساختار مشوق خلاقیت و نوآوری و رهبری شناسایی شدند. راهبردها شامل: سیاست‌های جبران خدمات و سیاست‌های جذب و استخدام هستند. برای عوامل مداخله‌گر نیز دو عامل اصلی عوامل مربوط به کارکنان و عوامل مربوط به سازمان شناسایی شدند.	نظام مدیریت منابع انسانی کلی بررسی شده است. در راستای عوامل زمینه‌ای و فراهم کردن زمینه و زیرساخت‌های لازم جهت پیاده‌سازی مدل منابع انسانی مبتنی بر نسل جدید کارکنان از جمله بسترهای تکنولوژیکی و آموزشی با گفتن یک مضمون اکتفا کرده است. بازنگری و بازمهندسی متناسب با نسل جدید، در نظام مدیریت منابع انسانی لحاظ نشده و صرف مضمین تکراری قدیمی است. درک و برداشت درستی از نسل جدید نشده است.

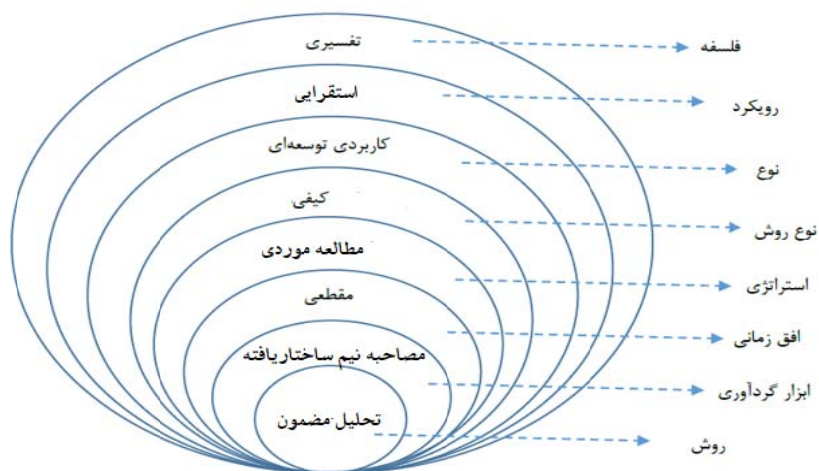
محقق (سال)	موضوع	ابزار گردآوری	یافته‌های پژوهش	تجزیه و تحلیل انتقادی
رستگار، ویشلفی و فلاح (۱۴۰۱)	تأثیرگذاری و تأثیرپذیری ترجیحات کاری کارکنان نسل هزاره در سازمان‌های دولتی با استفاده از رویکرد دیمتل	آمیخته	بر اساس تحلیل دیمتل عقد قراردادهای نامتعارف کاری، تنوع کاری و جبران خدمات شایسته محور بیشترین تأثیرگذاری و امنیت شغلی، انتقادپذیری و قرارگرفتن در مسیر شغلی حرف محور بیشترین تأثیرپذیری در بین ترجیحات را دارند و عوامل تناسب بین شغل و شاغل، عقد قراردادهای نامتعارف و تعاملات استراتژیک از پراهمیت‌ترین ترجیحات کاری کارکنان هزاره هستند.	پژوهش حاضر، به‌طور اختصاصی، به نسل جدید متناسب با فرهنگ ایرانی نپرداخته است و فقط ارزش‌ها و ترجیحات کاری را مدنظر قرار داده است. تحقیق حاضر رویکردی کمی دارد و از فرم کدگذاری شده به‌عنوان ابزار استفاده می‌کند.

با مرور ادبیات مرتبط با کارکنان نسل زد نقدهای زیر به ادبیات وارد است:

- اکثر پژوهش‌هایی که حول مباحث نسل زد در منابع داخلی صورت گرفته، به‌روش کمی و با ابزار پرسش‌نامه بوده است و در پرسش‌نامه‌ها معمولاً خطا وجود دارد. همچنین پژوهش جامعی که در بستری گسترده (مانند سازمان‌های دولتی و خصوصی) انجام نشده است که به‌صورت مستقیم با کارکنان تازه وارد سازمان شده‌اند یا همان کارکنان نسل زد، به سخن بنشینند و سخنان و خواسته‌های ایشان را نقل کند.
  - در بحث حقوق و مزایا، مدیریت عملکرد و آموزش نسل زد، ترجیحات و تمایلات این نسل در نظر گرفته نشده است و گاه پژوهش‌ها نتایج متناقض مطرح کرده‌اند. به نظر می‌رسد این موضوع طبیعی باشد؛ زیرا از نمونه‌ای به نمونه دیگر و از کشوری به کشور دیگر، تفاوت‌ها و ادراکات متفاوت است و می‌توان فرهنگ، اقتصاد و محیط رشد فرد را از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر آن دانست.
  - به عوامل برون‌شغلی، مانند تعادل کار زندگی حمایت‌های اجتماعی شرکت‌ها و سازمان‌ها از خانواده‌های کارکنان نسل زد، توجه اندکی شده است.
  - برخی به تفاوت نسلی در جمهوری اسلامی ایران معتقدند و برخی دیگر به شکاف یا گسست نسلی در بحث نظریه‌های نسلی اشاره می‌کنند؛ زیرا یک نسل لزوماً به معنای شاخه‌ای از گروه‌های سنی نیست. افراد یک نسل خود حس و ادراکی مشابه از تعلق به آن نسل دارند.
- پیشینه تحقیقات خارجی، گسترده‌تر و جامع‌تر است و روی شناخت نسل زد تمرکز بیشتری صورت گرفته است. بدیهی است که تحقیقات روی این نسل، همچنان جامع و کافی نیست و پیمایش‌ها و پژوهش‌های روزافزون روی این نسل، خود تأییدی بر این ادعاست. همان‌گونه که پیشینه پژوهش نشان می‌دهد، تاکنون مطالعه‌ای در حوزه نسل جدید وجود ندارد که به بررسی مؤلفه‌ها و شاخص‌های اصلی بپردازد. در این پژوهش تلاش شده است تا متناسب با سؤال‌ها و فرهنگ ایرانی، خلأ موجود را تکمیل کنیم..

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر اساس پیاز پژوهش ساندرز (ساندرز لويس و ثورنهیلس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶: ۱۲۴)، از لحاظ فلسفه پژوهش، تفسیری است؛ از لحاظ رویکرد استقرایی است و در دسته پژوهش‌های کیفی قرار می‌گیرد. همچنین استراتژی این تحقیق، مطالعه موردی است و به صورت تک مقطعی اجرا شده است به منظور گردآوری داده‌ها، از روش مصاحبه نیمه‌ساخت‌یافته و در تحلیل داده‌ها، از روش تحلیل مضمونی استفاده شده است.



شکل ۲. پیاز پژوهش

در ادامه به فرایند گردآوری داده از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساخت‌یافته و تحلیل آن‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمونی پرداخته می‌شود. تحلیل مضمون یکی از روش‌های مبنایی تحلیل کیفی است (براون و کلارک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶: ۷۸)، این روش برای بسیاری از تحلیل‌های کیفی مهارت‌های اساسی فراهم می‌آورد. در واقع تحلیل مضمونی، روشی کاربردی برای درک، تحلیل و تفسیر الگوهای موجود در داده‌های کیفی به دست آمده از مصاحبه یا منابع کتابخانه‌ای است که داده‌های گوناگون و پراکنده را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (عابدی جعفری، تسلیمی، فقیهی و شیخ زاده، ۱۳۹۰). بنابراین در این پژوهش با علم به این موضوع و برای شناسایی جامع الگوی نظام مدیریت منابع انسانی نسل جدید (نسل زد) در سازمان‌های دولتی، ۵۰ مصاحبه نیمه‌ساخت‌یافته با خبرگان و متخصصان حوزه منابع انسانی دانشگاهی و سازمانی به عمل آمد و با استفاده از روش تحلیل مضمون، تحلیل شد. روش نمونه‌گیری در این بخش روش نظری و گلوله برفی<sup>۳</sup> است. گلوله برفی برای مطالعات کیفی و اکتشافی روش سودمندی است. در این روش نفر نخست، شخص دوم را به پژوهشگر معرفی کرده و شخص دوم نیز نفر سوم را معرفی می‌کند و این روند همین‌طور ادامه می‌یابد

1. Saunders, Lewis, & Thornhill  
2. Braun & Clarke  
3. Snowball sampling

(بالتار و برونٲ، ۲۰۱۲). برای آغاز نمونه‌گیری، بر اساس رویکرد عقلانیت محدود و خبره‌سنجی موردی عمل شد. در این روش نمی‌توان از قبل مشخص کرد که چند نفر در مطالعه انتخاب شوند تا پدیدهٲ مد نظر به‌طور کامل شناسایی شود؛ بنابراین در حالت ایدئال، جمع‌آوری اطلاعات تا زمانی ادامه می‌یابد که به نقطهٲ اشباع<sup>۲</sup> برسیم، جایی که داده‌های جدید با داده‌هایی که قبلاً جمع‌آوری شده تفاوتی ندارند. به بیان دیگر، هنگامی که برای جمع‌آوری داده‌ها به نقطه بازده نزولی از تلاش‌هایمان برسیم، می‌توانیم مطمئن شویم که مطالعهٲ کاملی انجام داده‌ایم. در این پژوهش، ۵۰ مصاحبه برای رسیدن به نقطه اشباع انجام شده است.

### جدول ۳. مشخصات مصاحبه‌شوندگان

تخصص		
مدیریت (۴۴ نفر)	جامعه‌شناسی (۳ نفر)	کامپیوتر (۲ نفر)
حقوق (۱ نفر)		
جنسیت		
مرد (۳۳ نفر)	زن (۱۷ نفر)	
تحصیلات		
کارشناسی (۳ نفر)	کارشناسی‌ارشد (۱۲ نفر)	دکتری تخصصی (۳۵ نفر)
سوابق کاری		
عضو هیئت‌علمی دانشگاه تهران، عضو هیئت‌علمی دانشگاه تربیت‌مدرس، عضو هیئت‌علمی دانشگاه شهید بهشتی، مدیر توسعه منابع انسانی، مدیر آموزش و بهبود منابع انسانی، کارشناس نظارت و ارزیابی عملکرد، مدیر تأمین نیروی انسانی، کارشناس ارشد پژوهش‌های منابع انسانی، مشاور ارشد برنامه‌ریزی منابع انسانی، کارشناس تأمین نیروی انسانی، رئیس سازمان جهاد کشاورزی، رئیس سازمان ثبت‌اسناد، رئیس سازمان امور مالیاتی، معاونت توسعهٲ سازمان جهاد کشاورزی، رئیس سازمان برنامه‌وبودجه، معاونت توسعه سازمان امور مالیاتی، عضو هیئت‌علمی دانشگاه باهنر، کارشناس ارشد منابع انسانی، کارشناس امور برنامه‌وبودجه، کارشناس ارشد امور مالی، معاون امور اداری و پشتیبانی، کارشناس امور استخدام، مدیر واحد تحول اداری، کارشناس مسئول کارگزینی، معاون بنیاد نخبگان استان، کارشناس ارشد کارگزینی، رئیس کارگزینی، معاون برنامه‌وبودجه، معاون امور مالی.		

قابلیت اعتماد عبارت است از میزانی که می‌توان به نتایج تحقیق کیفی متکی بود و به آن اعتماد کرد. لینکلن و گوبا معتقدند که معیار قابلیت اعتماد، دربرگیرندهٲ چهار معیار جداگانهٲ مرتبط به هم است: باورپذیری<sup>۳</sup>، اطمینان‌پذیری<sup>۴</sup>، تأییدپذیری<sup>۵</sup> و انتقال‌پذیری<sup>۶</sup> (محمدپور، ۱۳۹۸). در ادامه تعریف هر کدام از این معیارها آمده است:

- باورپذیری: نتایج و دسته‌بندی نهایی تحقیق که شامل کلیه تم‌ها اعم از اصلی فرعی و پایه بود میان تعدادی از مصاحبه‌شوندگان توزیع شد که در زیر نظرهای آنان آورده شده است.

1. Baltar & Brunet  
2. Saturation  
3. Credibility  
4. Dependability  
5. Confirmability  
6. Transferability



- اطمینان‌پذیری: مکان یا قلمرو تحقیق فعلی، همان‌طور که در عنوان تحقیق نیز پیداست، سازمان‌های دولتی است که داده‌های تحقیق از این قلمرو به‌دست آمده است. چگونگی گردآوری داده‌ها به‌صورت مصاحبه بوده و نحوه تحلیل آن‌ها نیز در ادامه به‌صورت کامل با روش براون و کلارک (۲۰۰۶) شرح داده شده است.
- تأییدپذیری: در ادامه پس از توضیح هر یک از تم‌های فرعی، یک نمونه از جمله‌های ذکر شده در مصاحبه با شماره کد آورده شده است که نشان‌دهنده واقعی بودن یافته‌ها و مبتنی بودن نتایج بر داده‌های اصلی است. به عبارتی نتایج پژوهش، متأثر از فرض‌ها و پیش‌دانسته‌های محقق نیست و محقق تنها از گفته‌های مصاحبه‌شوندگان تم‌های پایه، فرعی و اصلی را متناسب با ادبیات مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی استخراج کرده است.
- انتقال‌پذیری: بستر تحقیق در ابتدای بخش روش ابتدایی تشریح شده است. همان‌طور که در همین فصل نیز ذکر شد، نمونه‌گیری تحقیق حاضر از نوع حداکثر تنوع است. همچنین در قسمت نتیجه‌گیری مقایسه یافته‌ها با پیشینه ادبیات تحقیق آمده است.

### یافته‌های پژوهش

از آنجا که هدف پژوهش حاضر، شناسایی ایده‌های اولیه و عمیق، به‌منظور توسعه الگوهای نظری برای تحقیقات تجربی آتی در حیطه نظام مدیریت منابع انسانی کارکنان نسل جدید (نسل زد) در سازمان‌های دولتی و بر اساس یافته‌های کیفی است، روش تحلیل مضمونی انتخاب شده است. همچنین در این تحقیق، از رویکرد تحلیل مضمونی کلارک و براون (۲۰۰۶) در قالب فرایند شش‌مرحله‌ای، استفاده شده است. این تحلیل شامل رفت‌وبرگشت مستمر بین مجموعه داده‌ها و مجموعه کدگذاری‌ها و تحلیل داده‌هایی است که به‌وجود می‌آیند. نگارش تحلیل از همان مرحله اول آغاز می‌شود. به‌طور کلی هیچ راه منحصربه‌فردی برای آغاز مطالعه برای تحلیل مضمونی وجود ندارد (براون و کلارک، ۲۰۰۶: ۴۶).

#### مرحله ۱. آشنایی با داده‌ها

برای اینکه محقق با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شود، باید خود را در آن‌ها غوطه‌ور کند. غوطه‌ور شدن داده‌ها معمولاً شامل بازخوانی مکرر داده‌ها و خواندن داده‌ها به‌صورت فعال، یعنی جست‌وجوی معانی و الگوهاست.

#### مرحله ۲. ایجاد کدهای اولیه

مرحله دوم زمانی آغاز می‌شود که محقق داده‌ها را خوانده و با آن‌ها آشنایی پیدا کرده است. این مرحله شامل ایجاد کدهای اولیه از داده‌هاست. کدها ویژگی‌هایی از داده‌ها را معرفی می‌کنند که از دید تحلیلی‌گر جالب به نظر می‌رسد. داده‌های کدگذاری‌شده، از واحدهای تحلیل مضمون‌ها متفاوت‌اند. کدگذاری را می‌توان به‌صورت دستی یا از طریق برنامه‌های نرم‌افزاری انجام داد. در این مرحله ۵۰۶ کد اولیه از مصاحبه‌ها احصا شد.

## جدول ۴. فراگرد برجسب‌زنی برای ایجاد کدهای اولیه

کدهای احصا شده	شماره مصاحبه	متن مصاحبه
توجه به شرایط فیزیکی و بهداشتی محیط کار	1M13	محیط کار باید طوری باشد که به تنها چیزی که فک نکنیم و دغدغه نداشته باشیم شرایط فیزیکی و بهداشتی محیط کار است.
اشراف به شرح وظایف	2M7	فرد باید نسبت به وظایف کاری خود اشراف و دقیق باشد و موجبات سردرگمی او در انجام وظایف نشود. متأسفانه در سازمان‌ها این اشراف ضعیف است و باعث سوءاستفاده‌ای شخصی می‌شود.
مشخص کردن مسیر شغلی کارکنان	5M9	کارکنان نسل جوان باید بدانند در مسیر شغلی آینده به کجا می‌رسند مسلماً ماندگاری‌شان تضمین خواهد کرد.
تعادل کار و زندگی	7M8	تعادل کار و خانواده برای آرامش نسل جدید سهم بسزایی در ماندگاری آن‌ها در سازمان دارد.
پرداخت مبتنی بر دشواری مشاغل	26M4	سختی کار در نظر گرفته بشود. شاید دو نفر کارشناس باشند؛ اما کار یکی از آن‌ها بسیار متفاوت و سخت‌تر از دیگری باشد.
تناسب دوره آموزشی	30M22	موضوع دوره بسیار بااهمیت هست که تا چه حد با رشته تحصیلی و شغل فعلی ارتباط معنی‌داری دارد.
استقرار نظام مبتنی بر شایسته‌گزینی	33M4	شما وقتی متناسب با همه کارمندان مخصوصاً نسل جدید نظام‌های مدیریت مبتنی بر شایستگی را مبتنی بر یک منطق علمی، کارشناسی و فنی استقرار می‌دید، قطعاً داخل سیستم اثرش را در آینده می‌بینید.
پشتکار و جدیت در کار	40M13	پشتکار و جدیت در کار به انجام امور کمک می‌کند. ویژگی مهمی است که در رسیدن به اهداف یاری می‌رساند و اشتیاق افراد را در رسیدن به هدف افزایش می‌دهد.
تشویق به خلاقیت و نوآوری	42M5	مدیریت موفق است که اجازه ابراز وجود و طرح خلاقانه را در کارکنان خود به وجود آورد. باعث ایجاد هیجان و ذوق و شوق در ابداع و اختراع ایده جدید می‌شود. تمایل به موفقیت در انسان امیدواری و حس پیروزی و غرور ایجاد می‌کند
نگاه به فناوری	48M1	تکنولوژی همیشه در حال تغییر است و شرایط کار می‌تواند در یک لحظه تغییر کند
شکیبایی و فرصت در قبال اشتباهات	50M9	با صبر و حوصله با شما رفتار کند و در مقابل اشتباه شما شکیبایی به خرج بده و فرصت جبران بدهد.

## مرحله ۳. جست‌وجوی کدهای گزینشی

این مرحله شامل دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب کدهای گزینشی و مرتب‌کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده است. در واقع محقق، تحلیل کدهای خود را آغاز می‌کند و در نظر می‌گیرد که چگونه کدهای مختلف می‌توانند

برای ایجاد یک مضمون کلی ترکیب شوند. در این مرحله محققان ۵۰۶ کد گزینشی به دست آوردند؛ آن‌ها کدهای ناقص یا نامرتب و همچنین کدهای تکراری را کنار گذاشتند تا به این تعداد کد گزینشی دست یافتند.

#### مرحله ۴. شکل‌گیری مضامین فرعی

مرحله چهارم زمانی آغاز می‌شود که محقق مجموعه‌ای از مضمون‌ها را ایجاد کرده و آن‌ها را بازبینی می‌کند. این مرحله شامل دو مرحله بازبینی و تصفیه و شکل‌دهی به مضمون‌های فرعی است. در مرحله اول، خلاصه‌های کدگذاری شده بازبینی می‌شود و در مرحله دوم، اعتبار مضمون‌های فرعی در رابطه با مجموعه داده‌ها در نظر گرفته می‌شود.

#### جدول ۵. مضمون‌های اصلی و مضمون‌های فرعی شکل‌دهنده مدل

مضامین اصلی	مضامین فرعی	کدها
عوامل فردی - روان‌شناختی	ویژگی‌های فردی / شخصیتی - کاری	دستیابی به جایگاه‌های مدیریتی، دستیابی به جایگاه‌های بالای فنی، اطلاع از چشم‌انداز، اهداف و استراتژی‌های سازمان، افتخار به عضویت در سازمان، روابط خوب فرد با مدیر و همکاران، پذیرفتن ریسک انجام وظایف، احترام و خودشکوفایی، اهمیت مسیر شغلی، تحمل ابهام و سختی‌ها قدرشناسی، وجدان‌گرایی، انضباط بالای کاری، ارزش‌ها و کرامت انسانی، توجه به منافع سازمان، ادراک ارزشمند واقع شدن، رشد و ارتقای سریع، ذهنیت رشد و توسعه، تحصیلات و فضای شغلی، روحیه مطالبه‌گری، روحیه پرسشگری، آینده‌نگری، افق‌نگار و نگاه پرورشی، درآمدزایی، ارتقای اعتمادبه‌نفس، خانواده دوستی، جایگاه اجتماعی، عزم راسخ و باور قلبی، پشتکار و جدیت در کار، حفظ بیت‌المال، ریسک‌پذیری در کار، امانت‌داری، یاری رساندن به همکاران، خودگذشتگی در کار، وظیفه‌شناسی، احترام به ارزش‌ها، بلندپروازی در کار، صداقت و شفافیت در رفتار، مناعت طبع و مثبت‌اندیشی، اعتدال در زندگی، وفاداری به سازمان، شایستگی و مهارت، بیان رک و صریح، محافظه‌کار مالی، قدرت کارآفرینی و هوش بالا، باانگیزه و باثبات. روحیه رقابتی، چندوظیفه‌ای
	ویژگی‌های روان‌شناختی - بهداشتی	ارائه تسهیلات پزشکی و درمانی، نیاز به روان‌شناس خبره، مدیریت احساسات و هیجان، آزمون‌های روان‌شناختی، بیمه تکمیلی، بررسی و سنجش مرتب پال سروری / بهزیستی کارکنان، راه‌اندازی ساعت سلامتی، ارائه خدمات مشاوره روان‌شناختی، تست روان‌رنجوری، تعادل کار و زندگی، توجه به معاینات ادواری سلامت جسمی، شخصیت‌شناسی و شناخت نقاط اشتراک، عوامل بهداشتی و انگیزشی، زمان آزاد حین کار، تشویق در جمع، چالش فکری، سلامت روان.
عوامل شغلی - محیطی	ویژگی‌های شغل - شاغل	تناسب کار با خصوصیات روحی، روانی، انجام کارهای نو و غیرروتین، چرخش شغلی، سهولت دسترسی به مدیران ارشد، اشراف به شرح وظایف، امنیت شغلی در حال حاضر و آینده، اختیار و آزادی عمل در انجام وظایف، نردبان شغلی متوازن، ارائه قراردادهای بلندمدت جذاب، غنی‌سازی شغل، کار معنادار، تنوع وظایف، وظایف چالشی و غنی‌سازی شغل، استقلال و غنی‌سازی شغل، تناسب وظایف با اهداف، تعهد به مسیر شغلی به جای شغل، استقلال کاری، آزادی و استقلال عمل، انتظارات متناسب با ظرفیت افراد، رضایت شغلی، رشد و توسعه شغلی، طبقه بندی مشاغل، ثبات محوری در مشاغل، شغل مادام‌العمر، احترام و اطلاعات به بالادست، تنوع‌گرایی.

مضامین اصلی	مضامین فرعی	کدها
	ویژگی‌های محیط داخلی - خارجی	توجه به شرایط فیزیکی و بهداشتی محیط کار، مدون بودن قوانین و مقررات محیط کار، ایجاد محیط مناسب توسعه‌ای، محیط آرام، فراهم کردن پارکینگ یا سرویس رفت و برگشت، فضای کاری باز، محیط کار تمیز، شیک و آرام، ایجاد محیط امن کاری، ایجاد فضای تعامل محور، کار و محیط چالش برانگیز، کار در محیط سازمان، محیط غیررسمی، تنوع محیط کاری، محیط حمایتی،
	هم‌بستگی - تیم‌سازی	رویاروی با مسائل و تیم‌های کاری جدید، برنامه تیم‌سازی، درک متقابل بین نسل‌ها، تیم‌سازی و گشودگی مدیر، برگزاری کارگاه‌های تیم‌سازی، فعالیت‌های گروهی.
عوامل زمینه‌ای	ویژگی‌های فرهنگی - اجتماعی	وجهه و اعتبار سازمان، سازگاری ارزش‌های فرد با سازمان، تقویت حس اعتماد و اطمینان، برند کارفرمایی / مدیریتی، اجتماعی سازی، جو محیط دوستانه و حس امنیت، جو اعتماد محور، فرهنگ سازی بازخورد، اجرایی برنامه‌های شاد با حضور خانواده، تشکیل انجمن و عضویت افراد، جشن پایان سال برای خانواده‌ها، برگزاری مسابقات ورزشی، توسعه فرهنگ کارمندپروری، اشاعه فرهنگ تفکر، اعتمادسازی و شد، فرهنگ جامعه‌پذیری، خیرخواهی و نیت مثبت در همکاری، گفتمان محور، تشویق و تزییق امید، اوقات فراغت، بهادادن به زندگی شخصی و خانوادگی، آزادی اندیشه، مسئولیت اجتماعی، تاب اوی و امیدواری نسل جدید، حذف یا تعدیل موانع فرهنگی، نگرش مثبت به تقاضاهای فراغت محور.
عوامل حقوق / مزایا	پرداخت شغل محور	حقوق رقابتی، جوایز ایده محور، طراحی پاداش‌های مجزا کارکنان دانشی، جبران خدمات و نرمالیزه کردن حقوق، جبران خدمات و مزایا، پرداخت رقابتی و منصفانه، پرداخت رقابتی و منصفانه، لزوم توجه به انگیزه و حقوق مناسب، پرداخت انگیزاننده، حقوق و دستمزد بالا، پرداخت مبتنی بر شغل، مزایای منعطف و ثابت، نظرسنجی در تعیین مزایا، اعطای مزایای برون سازمانی، پرداخت به موقع، پرداخت مبتنی بر دشواری مشاغل، مزایای رقابتی، مزایای انتخاب محور، حقوق و دستمزد مکفی، نظرسنجی مزایا، مشوق‌های مالی.
	پرداخت شخص محور	ارائه تسهیلات منازل سازمانی یا کمک هزینه خرید مسکن، ارائه پکیج‌های کمک معیشتی، ارائه پکیج‌های مناسبی، مزایای رفاهی و حقوق دستمزد غنی، تشویق و اهدای پاداش، جذابیت مزایا جانبی، پرداخت مبتنی بر سابقه کاری، پرداخت مبتنی ارزیابی عملکرد، مبنای خروجی محور، پرداخت مبتنی بر سودآوری فرد، پرداخت مبتنی بر تحصیلات، پرداخت مبتنی بر تأهل، پرداخت مبتنی بر اولاد، نظام پرداخت مبتنی بر بهره‌وری.
	پرداخت عدالت محور	پرداخت و جبران خدمات عدالت محور، برابری و انصاف در حقوق، رعایت عدالت بیرونی و درونی دستمزد، عدالت و برابری، پرداخت مبتنی بر شایستگی، شفافیت سیستم پرداخت، تعیین معیارهای پرداخت، رعایت عدالت توزیعی.
عوامل عملکردی	معیارها - برنامه‌ها	اندازه‌گیری استرس‌های شغلی، تعیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد دستمزد محور، سنجش ضریب نفوذ و مهارت، شفافیت و سنجش شرایط، صلاحیت و شایستگی ارزیاب، شفافیت نحوه کارکرد مدیریت عملکرد، سنجش پیشرفت، معیارهای عینی و دقیق سازمانی، مرتبط کردن آموزش با نظام پاداش و تنبیه، معیارهای انعطاف‌پذیر، معیارهای سطح واحد، زمان‌بندی معیارها، برنامه بهبود عملکرد، مشارکت در تعیین معیارها، معیارهای اخلاقی، معیارهای فرایند تعیین معیارها بر اساس تجربه، تناسب سیستم جبران خدمات با تخصص و حجم کار.
	ارزیابی عدالت محور	منصفانه بودن ارزیابی عملکرد کارکنان، جلسات یک‌به‌یک با مدیر، شخصی‌سازی بیان اشتباهات برای نسل‌ها، سیستم ارزیابی عدالت محور و شایسته‌سالاری.

کدها	مضامین فرعی	مضامین اصلی
<p>خودارزیایی، خوداظهاری کارمندان، اجرای صحیح فرایند ارزیابی عملکرد، بازخورد روزانه و مستمر، استفاده از بازخورد ۳۶۰ درجه، بازخورد رفتاری، دریافت بازخورد رفتاری، کاری، بازخورد و راهنمایی مستمر، درس گرفتن از گذشته و نگاه به آینده، تشویق کارکنان به خودارزیایی، ارزیابی عملکرد منحصر به فرد، بازخورد محرمانه، لحن بازخورد مناسب، گفتن نقاط ضعف توأم با راهحل، مکتوب و محرمانه بودن بازخورد، بازخورد حضوری، عدم اعمال سلیقه در ارزیابی، ارزیابی چندجانبه، بازخورد خیرخواهانه، تشویق نقاط قوت، نتیجه محوری توأم با فرایندمحوری، بازخورد مبتنی برسند، بازخورد جین کار، ارزیابی مبتنی بر تجزیه و تحلیل مشاغل، ارزیابی مستقیم توسط بالادست، صلاحیت ارزیاب.</p>	<p>مؤلفه‌های ارزیابی - بازخوردی</p>	
<p>اطلاع از وظایف سایر بخش‌ها، منتورینگ و کوچینگ، بررسی و سنجش مرتب اشتیاق کارکنان، منتورینگ و مربیگری، تأثیر ویژگی‌های رهبر بر کارکرد مؤثر نسل زد، بازبینی در سیستم مدیریت عملکرد، گزارش کاری روزانه و مستمر.</p>	<p>نظارت - کنترل راهبردی</p>	
<p>مربیگری تخصصی، مربیگری و راهنمایی مستمر، اهمیت نقش مربیگری و راهنما، شیوه تدریس و تخصص مربی، انتخاب مربی داخلی، تسلط و تخصص مربی، مربی شایسته و متخصص، مربی درون و برون سازمانی، انتقادپذیری مربی، تجربه و فن بیان مربی آموزشی، پاسخ‌گویی مربی آموزشی، سابقه و تخصص مربی، محتوای برابر و ارزشمند.</p>	<p>ویژگی‌ها رفتاری - تخصص مدرس</p>	
<p>بازخورد از آموزش‌ها، نیازسنجی آموزشی، ارتباط آموزش با حقوق و مزایا، ارزیابی آموزش استاندارد محور، نیازسنجی آموزشی مشارکت‌محور، نیازهای آموزشی و توسعه‌ای.</p>	<p>نیازسنجی - نظرسنجی آموزشی</p>	
<p>آموزش و توسعه حین کار، مسابقه ایده و انتخاب ایده برتر، تقویم آموزشی، ایجاد فرهنگ مستندسازی خطا، آموزش ارتباطات مؤثر، آموزش ارتباطات سالم و مدیریت تعارض، پرورش مهارت‌های نرم، آموزش نقش مربیگری/کوچینگ به مدیران، برگزاری همایش‌ها و کنفرانس‌های بین‌المللی، آموزش مدیران برای مواجهه با نسل زد، جامعه‌پذیری همراه با آموزش، آموزش مستمر، دوره‌های آموزشی ابدیت شده، آموزش متناسب با شغل، مناسب بودن زمان برگزاری، توسعه و توانمندسازی آموزشی، آموزش کاربردی، آزمون کتبی پس از دوره، اجباری کردن آموزش، زمان‌سنجی آموزشی، آموزش هدف‌محور، آموزش توأم با پاداش، آزمون‌های عملی پس از دوره، مشارکت در طراحی دوره، قابل دسترس بودن قایل‌های آموزشی، انتخاب درست مربی، ناکارآمدی سیستم آموزشی، هزینه‌پذیری آموزشی، قیاس دوره‌های آموزشی، مؤسسه مجری دوره، دوره آموزشی ماهانه/فصلی، پاورپوینت یا فیلم آموزشی.</p>	<p>انعطاف‌پذیری - شیوه‌های آموزشی</p>	<p>عوامل آموزشی</p>
<p>امکان شرکت در کنفرانس‌های و نمایشگاه‌های تخصصی، یادگیری تیمی، امکان شرکت در تحصیلات تکمیلی، اشتراک‌گذاری دانش بین کارکنان، یادگیری داخلی، گروه‌های تسهیم دانش، اشتراک‌گذاری دانش موجود، مأموریت جهت کسب دانش و مهارت، کانون و هسته‌های حل مسئله، تسهیم و مبادله دانش، یادگیری ارتباطات مؤثر، شبیه‌سازی انجام کار، استفاده از تمثیل کاری، آموزش توأم با گفت‌وگو، پروژه آموزشی، دوره‌های ضمن خدمت، مطالعه موردی در آموزش، تعامل آموزشی فراگیران و مربی، آموزش آزمایشگاهی، دوره‌های آموزشی زندگی محور، امکان پیاده‌سازی محتوا در شغل، یادگیری تبادلی، رویکرد حل مسئله، آموزش موردهای جهانی مشابه، بیان مطالب روز، انتقال دانش‌های ضمنی و صریح، اشتراک‌گذاری آموخته‌های پروژه‌ها، استفاده از تجربه دیگران، یادگیری مداوم تکنولوژی، یادگیری مهارت جدید، دادن تمرینات مرتبط آموزشی.</p>	<p>سبک‌های آموزشی - یادگیری</p>	

مضامین اصلی	مضامین فرعی	کدها
عوامل فنی - تکنولوژیکی	پایگاه داده - علمی	پایگاه اطلاعاتی و علمی مناسب، قابلیت دسترسی به پایگاه‌های داده، داده‌محور و مبتنی بر شواهد، ایجاد پایگاه داده جانشین‌پروری.
	خدمات IT	ارائه خدمات IT، ایجاد پورتال‌های چندمنظوره، استفاده از برنامه‌نویس ماهر و به‌روز، طراحی سامانه نظرسنجی رضایت آنلاین، سیستم اطلاعاتی یکپارچه، پویایی بیشتر در سیستم‌های ارتباطی، نرم‌افزار محور.
	تجهیزات - زیرساخت‌ها	واحد آزمایشگاه و تجهیزات، تجهیزات مدرن و جدید، امکانات آزمایشگاه و طراحی مجازی، وجود تجهیزات به‌روز، تکنولوژی‌های جدید و منعطف، فراهم کردن زیرساخت‌های فناوری و تکنولوژی، محیط کاری دیجیتال محور، تکنولوژی محور، ایجاد قابلیت‌های نوسازی فنی، دسترسی آسان به تجهیزات. ارتقای فناوری.
عوامل جذب / استخدامی	جذب - استخدام	غربالگری کارکنان مستعد، شایسته‌گزینی و هدایت محوری، مشکلات عرضه و تقاضای نیروی کار، عدالت در انتخاب، تأثیر ارزیابی عملکرد روی استخدام، تناسب شغل و شاغل در استخدام، استقرار نظام مبتنی بر شایسته‌گزینی، روش‌های نوین گزینش، غربالگری هدفمند افراد، تغییر سیاست‌های استخدامی.
عوامل مدیریت - راهبردی	برنامه‌ریزی راهبرد محور	اختیار در برنامه‌ریزی و نحوه انجام وظایف، سبک مدیریت راهبران و متقاعدسازی، ساعات کار شناور، وجود و طراحی گروه‌های کاری خودگردان، درک مناسب مدیران از حوزه منابع انسانی، مشاوره کافی در مورد مسیرهای شغلی، انتخاب کارمند نمونه، هوشمندی در برنامه‌ریزی و نتیجه محوری محتوا، توجه به اهداف کوتاه‌مدت، برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری، نقش مدیر استراتژیک محور، سیاست‌گذاری کلان‌کشوری.
	نگاه سرمایه‌ای انسانی - فنی	نگاه سرمایه‌ای به کارکنان، نگاه دارایی محور به کارکنان، نقش حمایتگری مدیران و سازمان، گوش دادن فعال به تمایلات و خواسته‌هایی کارکنان، سبک رهبری مشارکتی، ارزش‌گذاری و مدیریت استعدادها، کمبود اطلاعات در مورد نسل زد، نگاه پرورشی به کارکنان نسل زد، توجه ویژه HRM سازمان به کارکنان نسل زد، لزوم همراهی سازمان با ورود نسل زد، سرمایه‌گذاری رشد و پیشرفت، مشارکت در هدف‌گذاری (MBO)، توسعه سرمایه انسانی، نسل جدید منبع مزیت رقابتی.
	نگاه خلاقیت - نوآوری	تأکید بر ایده پردازی و نوآوری، پرورش روحیه نوآوری و خلاقیت، فرصت اجرای ایده، جو رشد و توسعه کاری، نوآوری‌های فردی، به‌کارگیری تفکر برنامه‌ای، به‌کارگیری علم و دانش، تشویق و ترغیب به نوآوری، فرهنگ کارآفرینی.
	نیازسنجی / نظرسنجی - خواسته‌های سازمانی - کارکنان	توجه به دغدغه‌های کارمندان، شنود مؤثر توسط مدیر، شنود مؤثر و توجه به دغدغه کارکنان، شناسایی نیازی‌های افراد، شنود مؤثر و پرسشگری به‌جا، شناسایی خواسته‌ها و مسیر پیشرفت مشخص، ساعات کاری کمتر، دورکاری، نظرخواهی و مشارکت، نظرات و احساسات فردی.
	ویژگی‌های اخلاقی - رفتاری مدیر	رهبر اخلاق‌گرا، جلوگیری از ائتلاف منابع، اعتقاد به جوان‌گرایی، رهبری نسل زد، تناسب ذهنیت رهبری با نسل جدید، رهبری حمایتگر، حسن توجه و اعتمادسازی، ویژگی‌های رهبری مؤثر، حسن توجه و کرامت، گشودگی در ارتباطات کلامی و رفتاری، لزوم دید برابر بین طرفین، حمایت از بیان قاطع، فرصت دادن / آزمون و خطا، الگو بودن مافوق/سرپرست، تسهیلگری، دارای تجربیات فراوان، احترام مساوی به همه کارکنان، حفظ کرامت ارباب رجوع، حفظ حریم خصوصی، حفظ تعهدات اخلاقی، مدیر توانمند و متخصص، رعایت عدالت و شایسته‌سالاری در کار، نصیحت و راهنمایی دیگران، جوانمردی و مساعدت در محیط کار، مشورت در انجام شیوه کار، رهبری هدف‌گرا، عدالت تعاملی.

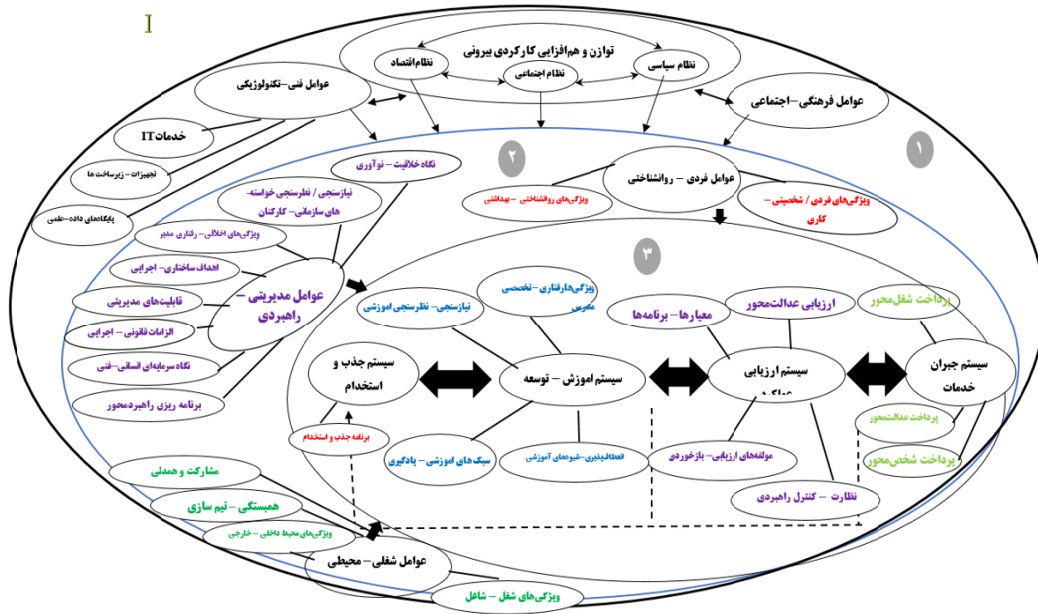
کدها	مضامین فرعی	مضامین اصلی
	اهداف ساختاری - اجرایی	
	قابلیت‌های مدیریتی	
	الزامات قانونی - اجرایی	

### مرحله ۵. تعریف و نام‌گذاری مضمون‌های اصلی

مرحله پنجم زمانی آغاز می‌شود که تصویر رضایت‌بخشی از مضمون‌ها وجود داشته باشد. محقق در این مرحله، مضمون‌های اصلی ارائه شده برای تحلیل را تعریف و بار دیگر بازبینی می‌کند و در ادامه، به تحلیل داده‌های داخل آن‌ها می‌پردازد. از طریق تعریف و بازبینی، ماهیت چیزی که مضمون در مورد آن بحث می‌کند، مشخص و تعیین می‌شود که هر مضمون اصلی، کدام جنبه از داده‌ها را در خود دارد. در این مرحله پس از رفت‌وبرگشت‌های متعدد، در نهایت ۹ مضمون اصلی و ۲۹ مضمون فرعی شناسایی شد.

### مرحله ۶. تهیه گزارش

مرحله ششم زمانی آغاز می‌شود که محقق مجموعه‌ای از مضمون‌های اصلی کاملاً انتزاعی و منطبق بر ساختارهای زمینه‌ای تحقیق را در اختیار داشته باشد. این مرحله شامل تحلیل پایانی و نگارش گزارش است که در ادامه ارائه شده است. در شکل ۳ شبکه مضامین به دست آمده مشاهده می‌شود.



شکل ۳. شبکه مضامین

### عوامل فردی - روان شناختی

#### ویژگی‌های فردی / شخصیتی - کاری

از جمله عواملی که باعث افزایش عملکرد سازمانی می‌شود، شخصیت افراد است. سازش و هماهنگی بین نوع شخصیت و نوع محیط، باعث سازگاری بیشتر با شغل و حرفه می‌شود که به سهم خود به عملکرد سازمانی مثبت می‌انجامد؛ بنابراین توجه به ابعاد شخصیت افراد در سازمان، از مقوله‌هایی است که می‌تواند سازمان‌ها را در رسیدن به بهره‌وری یاری کند. شخصیت مجموعه‌ای از صفات هیجانی و رفتاری است که فرد را در زندگی روزمره‌اش احاطه و همراهی می‌کند. بدون شک یکی از مباحث اصلی و بنیادی علم روان‌شناسی ویژگی‌های شخصیتی است. از آنجایی که این ویژگی‌ها زیربنای نظام رفتاری افراد را تشکیل می‌دهند، پرداختن به این مقوله می‌تواند جنبه‌های خاصی از عملکرد افراد را در زمینه‌های مختلف روشن سازد. از مصادیق بارز این موضوع تأثیر ویژگی‌های شخصیتی افراد بر کارکرد شغلی آنان است. بهترین مشخصه‌های آن عبارت است از: هدفمند، با اراده مصمم، انضباط، دقت خوش‌قولی، قابلیت اعتماد، تلاش برای دستیابی به موفقیت. این ویژگی‌ها به کارکنان وظیفه‌شناس اجازه می‌دهد تا به تحقق انتظارات مدیریت و تناسب



بازرزش‌ها و اهداف سازمان توجه بیشتری کنند. برقراری میزان ارتباط بیشتر، از نتایج این مشخصه شخصیتی است. تحقیقات نشان داده است که افراد وظیفه‌شناس به شغل کنونی خود نگاه بلندمدتی دارند و همین انگیزه‌ای برای افزایش عملکرد است. پس می‌توان نتیجه گرفت کارکنانی که از بلوغ برخوردارند، افرادی فداکار مستقل و خود رهبر هستند و می‌توانند عواطف خویش را کنترل کنند و قادرند با مسائل و مشکلات فردی و اجتماعی روبه‌رو شوند.

مصاحبه‌شونده 18M7 حول این تم بیان کرد: «نسل جدید به دلیل ماهیت پرتلاشی که دارند، در صورتی که اهمیت و چرایی موضوعی برایشان بیان شود و درک کنند، به‌خوبی از پس انجام آن بر می‌آیند».

### ویژگی‌های روان‌شناختی - بهداشتی

از عقایدی که از دیرباز در میان فیلسوفان و اندیشمندان بخش دولتی مطرح بوده، ایده‌ای است که کارکنان بخش دولتی باید منافع شخصی خود را در تعقیب منفعت عمومی و خدمت به جامعه بزرگ‌تر واگذار کنند. در سال‌های اخیر، انگیزش کارکنان در بخش دولتی مورد توجه پژوهشگران بسیاری قرار گرفته است؛ زیرا ماهیت کار در بخش عمومی، نیاز به کارکنانی را ایجاد می‌کند که دغدغه خدمت به انگیزش عموم مردم را داشته باشند و با این هدف انگیزش یابند. در راستای تلاش برای افزایش انگیزش خدمات دولتی که در این پژوهش تأثیر آن بر انگیزش کارکنان بخش دولتی بررسی شد، رفاه کارکنان است. رفاه در دو بُعد عینی و ذهنی تعریف می‌شود. در گذشته بیشتر بر بُعد عینی این مفهوم تأکید می‌شد؛ ولی از آنجا که ابعاد عینی مثل داشتن شغل و درآمد و... به‌تنهایی رفاه افراد را تأمین نمی‌کند، توجه به رفاه ذهنی از قبیل، امنیت رضایت شغلی احساس آرامش و...، به‌علت تأثیر مستقیم آن بر کیفیت زندگی انسان، اهمیت ویژه‌ای یافته است؛ از این رو مطالعات آینده نیز بر درک بهتر عواملی متکی خواهد بود که بر رفاه ذهنی انسان تأثیرگذار است (برادران، حسین‌پور، ۱۳۹۲). از طرفی ریشه‌های مدرن طراحی شغل در نظریه دو عاملی هرزبرگ از انگیزش و رهنمودهای او برای غنی‌سازی شغل و همچنین عملکرد با در نظر گرفتن عوامل رضایت بخشی است که به رشد فردی در محیط‌های کاری منجر خواهد شد. این امر شامل طراحی شغل‌ها به‌شیوه‌ای می‌شود که برای شاغل چالش‌برانگیز یا توأم با موفقیت باشد. اخیراً بخش قابل توجهی از مباحث طراحی شغل، بر مدل ویژگی‌های شغل هاگمن و اولدهام<sup>۱</sup> (۱۹۸۰) متمرکز شده است. آن‌ها بیان می‌دارند شغل‌هایی که در ویژگی‌های انگیزشی غنی هستند (مانند معناداری وظیفه)، از نظر روانی کارکنان را برمی‌انگیزانند (تجربه معناداری در کار) و این امر به سهم خود، احتمال دستیابی به پیامدهای فردی و کاری مطلوب را افزایش خواهد داد. عامل مهم دیگری که بر انگیزه فرد تأثیر دارد، قرارداد روان‌شناختی است. این عامل به‌عنوان ابزار مدیریت تصمیمات مسیر شغلی فرد و هماهنگی تناسب فرد - محیط کاری عمل می‌کند و ویژگی‌های روان‌شناختی مهمی برای نگهداشت کارکنان هستند. اساس تحقق قرارداد روان‌شناختی به تئوری مبادله اجتماعی برمی‌گردد که بر اساس آن، افراد برای دریافت مزایای ارزشمند وارد رابطه می‌شوند. دریافت مزایا، سازوکاری برای ادامه رابطه است؛ چرا که به افزایش تمایل به ارائه منابع مطلوب مقابل منجر می‌شود. توانمندسازی قرارداد روان‌شناختی، موجب می‌شود تا

کارکنان به انجام بهتر وظایف خود ترغیب شوند، شغل را معنادارتر ببینند و به این اطمینان برسند که می‌توانند از طریق وظایف شغلی، بر پیامدهای سازمانی به شکلی مثبت اثرگذار باشند.

مصاحبه‌شونده 4M1 حول این تم بیان کرد: «از ابتدای جذب افراد نسل جدید باید جنبه روان‌شناختی را لحاظ بکنیم و از طریق آزمون‌های روان‌شناختی به شخصیت فرد پی ببریم».

### عوامل شغلی - محیطی

#### ویژگی‌های شغل - شاغل

بر اساس شواهد تجربی، سازمان‌هایی که به‌طور مؤثر کارکنان کلیدی خود را حفظ می‌کنند، در نهایت موفق‌تر خواهند بود. در دنیای فناورانه، امروز حفظ نیروی کار واجد شرایط ضروری است؛ چرا که این دسته از کارکنان، دانش و تجربه چشمگیری دارند. جایگزین کردن کارمندانی که سطح مهارت بالایی دارند، برای سازمان بسیار گران تمام می‌شود. بخشی از مشکلات سازمان‌ها در حوزه منابع انسانی، به موضوع قصد ترک شغل کارکنانشان برمی‌گردد. ایرادهای موجود در روند نگهداشت نیروی انسانی در سازمان‌ها، می‌تواند یکی از دلایل این شتاب در قصد ترک شغل باشد. به بیان ساده‌تر، کارکنانی که توانایی‌های آن‌ها با محیط سازمان تناسب ندارد، در نهایت برای یافتن تناسب بهتر در محیطی دیگر، آن سازمان را ترک می‌کنند. یکی از عوامل مهم در این زمینه، تناسب شغل و شاغل است که به‌عنوان تطابق بین توانایی‌های کارمند و تقاضاهای شغلی یا بین نیازهای کارمند و شرایط کاری تعریف می‌شود. تناسب شغل شاغل سازگاری و تطابق کلی میان ساختارهای حمایتی از فعالیت کارمند و قرارگیری در جایگاه مناسبان وی را نشان می‌دهد. تناسب شغل شاغل متشکل از دو جنبه زیر است:

- نیازها - تأمین‌ها: زمانی که نیازهای فرد توسط شغل برآورده می‌شود و می‌گوید که شغل من نیازهای مورد انتظار من را برآورده می‌کند.
- تقاضاها - توانایی‌ها: زمانی که توانایی‌های فرد نیازهای شغل را برآورده می‌کند و می‌گوید که توانایی‌ها و مهارت‌های من، همان توانایی‌ها و مهارت‌هایی است که شغل نیاز دارد.

مصاحبه‌شونده 13M21 حول این تم بیان کرد: «متولدین این نسل به‌هیچ‌وجه حس دخالت زیاد و مدیریت ذره‌بینی نباید دریافت کنند، به‌دلیل تمایل به استقلال بالایی که دارند».

#### ویژگی‌های محیط داخلی - خارجی

محیط مناسب برای نیروی کار، می‌تواند بروز اختلاف‌های مربوط به نیروی کار را کاهش دهد. کارمندان هنگام کار در محیط رضایت‌بخش، کمتر مستعد گزارش تخلف‌های مدیریتی هستند. علاوه‌براین مطالعات تجربی نشان می‌دهد سازمان‌های که دارای محیط کار مطلوب هستند، از سطح بالای کارایی و قیمت‌گذاری، سطح بالای عملکرد نوآوری، ناکارآمدی کمتر در کنترل‌های داخلی و هزینه سرمایه کمتر برخوردارند. برای مثال، مشخص شده است هنگامی که کارکنان در یک محیط کار مطلوب فعالیت می‌کنند، احتمال ضعف کنترل‌های داخلی بااهمیت مرتبط با کارکنان نسبتاً

کم است. آن‌ها ترجیح می‌دهند که محیط کار سالم، بی‌خطر آرام و تمیز باشد و بتوانند با بالا بردن مهارت‌ها و توانایی‌های خود، از فرصت‌های موجود استفاده کنند. سرانجام افراد از کار خود نتیجه‌ای بیش از پول طلب می‌کنند و تأمین نیازهای روانی برای آن‌ها حائز اهمیت است؛ بنابراین هیچ جای شگفتی نیست که داشتن کارفرما و همکاران صمیمی و پشتیبان، موجب رضایت کارکنان در محیط کار شود. کارکنانی که رضایت آن‌ها در سطح بالایی است، نسبت به شغل خود، نگرش مثبت و عملکرد بهتری دارند. رضایت کارکنان در تداوم فعالیت و بقای شرکت‌ها و سازمان‌ها در محیط رقابتی و پُرشتاب کسب‌وکار، نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. هر اندازه شرکت‌ها و سازمان‌ها اصول و شاخص‌های دستیابی به محیط کار مطلوب برای کارکنان را بیشتر رعایت کنند، شاهد عملکرد بهتر و ایجاد ارزش برای شرکت خواهند بود؛ بنابراین به مدیران شرکت‌ها پیشنهاد می‌شود که ابعاد مذکور را تقویت بخشند. هرچند ممکن است شرکت هزینه‌هایی را در این راستا متحمل شود، در بلندمدت منافع رعایت این شاخص‌ها بیشتر از مخارج آن خواهد بود و همین امر، باعث بهبود ارزش شرکت، ارتقای بهره‌وری و کسب مزیت رقابتی خواهد شد.

مصاحبه‌شونده 5M2 حول این تم بیان کرد: «خیلی مهم است که فردی در جایی که کار می‌کند، آرامش داشته باشد و ما سعی می‌کنیم این محیط را برقرار کنیم».

### هم‌بستگی - تیم‌سازی

پیچیدگی سازمان‌ها و محیط‌های متغیر، از جمله عوامل عمده‌ای است که موجب شده مدیران برای اداره مؤثر سازمان‌ها به‌جای کار فردی، به رویکرد کارگروهی تمایل پیدا کنند. امروزه تیم و تیم کاری، واژه‌های متداولی در حلقه‌های مدیریتی به شمار می‌روند. سازمان‌ها به کارگروهی و تیمی متکی‌اند. تیم به‌عنوان عامل اصلی یادگیری و نوآوری، موجب تسهیل اعتماد در میان اعضا اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات و ایجاد ایده‌های جدید از طریق بحث و گفت‌وگو می‌شود کارا تپه و اسلاملو<sup>۱</sup> (۲۰۱۷). رهبران سازمان‌ها باید از یادگیری تیمی برای توسعه خدمات به مشتریان، حمایت و پشتیبانی کنند. اولین و مهم‌ترین معیار موفقیت، تیم بهره‌وری است. برای بهره‌وری، تیم باید هدف روشنی داشته باشد و باید با توجه به اطلاعات جدیدی که به‌دست می‌آورد، خود را با تغییر هدف‌ها و اولویت‌های سازمان سازگار کند. دومین معیار عملکرد تیم، رضایت و رفاه تیم است. اعضا باید از کار کردن با تیم لذت ببرند. سومین معیار کلی موفقیت کار تیمی، رشد فردی است. به بیان ساده، تیم‌ها باید فرصت‌های رشد و بهبود را برای نیازهای فردی اعضا فراهم سازند. نیازهای اعضا به‌وسیله تجربه کار تیمی بیشتر ارضا می‌شود. چهارمین معیار، عواید سازمانی است؛ بدین معنا که اهداف تیم‌ها باید با اهداف سازمان سازگار باشد و سازمان را در تحقق هدف‌هایش یاری کند.

مصاحبه‌شونده 1M3 حول این تم بیان کرد: «مدیر اگر افراد سازمان را هر دوره در تیم‌ها و پروژه‌های جدید به کار گیرد، باعث افزایش مهارت و یادگیری افراد می‌شود و این باعث افزایش کارکنان چندوظیفه‌ی می‌شود و مشکلات و مسائل سازمان حل می‌شود».

## مشارکت و همدلی

مشارکت کارکنان به یکی از مفاهیم حیاتی در حوزه مدیریت تبدیل شده است. سازمان‌ها مشتاق‌اند تا از طریق سطوح تعامل و مشارکت زیاد، از عملکرد فردی و سازمانی بهتر استفاده کنند. این باور پذیرفته شده است که کارکنانی که مشارکت زیادی دارند با کار خود ارتباط برقرار می‌کنند و این مشارکت تأثیر مثبتی بر عملکرد آن‌ها دارد. مسعود<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) یکی از پژوهشگرانی است که از این موضوع پشتیبانی کرده و معتقد است که مفهوم مشارکت کارکنان، به سرعت در حال محبوب‌تر شدن است و اهمیت و استفاده از آن در محیط کار رو به افزایش گذاشته است. کارفرمایان می‌توانند با شناسایی عواملی که مشارکت کارکنان را افزایش می‌دهند، تنظیمات استراتژیک را به گونه‌ای در سازمان خود انجام دهند تا برای کارکنان جو روانی مثبت ایجاد شود. مشارکت کارکنان با منابع شغلی تقویت می‌شود و به نگرش‌ها و رفتارهای مثبت مرتبط با شغل، سلامت و رفاه و عملکرد برتر شغلی و واحد تجاری می‌انجامد و می‌توان آن را با استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی، مانند طراحی شغل، توسعه مجدد، توسعه رهبری آموزش و توسعه کارراهه افزایش داد. تقویت روحیه کارکنان، ایجاد انگیزه کاری در آن‌ها، کاهش غیبت کارکنان و افزایش رضایت شغلی، از جمله پیامدهای شناسایی شده برای مشارکت کارکنان است. با توجه به پیامدهای مثبت مشارکت کارکنان برای سازمان، مدیران در جست‌وجوی راه‌کارهایی هستند تا مشارکت کارکنان در سازمان را افزایش دهند.

مصاحبه‌شونده 3M7 حول این تم بیان کرد: «شفافیت و اطلاع‌رسانی در مورد اهداف توسط مدیر در سازمان همراه با شنیدن نظرات کارکنان قبل از تصمیم‌گیری نهایی، منجر به به‌وجودآمدن جوی صمیمی و قابل‌احترام در سازمان می‌شود و این تمایل به ماندن و ماندگاری در نسل جدید افزایش می‌دهد».

## عوامل زمینه‌ای

### ویژگی‌های فرهنگی - اجتماعی

با تعریفی که از مفهوم فرهنگ ارائه می‌شود، فرایند مسئله‌شناسی فرهنگی و سیر تاریخی متناسب با همان تعاریف پیدا خواهد کرد؛ به این معنا که ما فرهنگ را یک ابر متن می‌دانیم که از تولید و بازتولید سایر متون، فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی، شکل می‌گیرد و به صورت پویا در حال تحول است. نخبگان فرهنگی و اجتماعی هر جامعه، بر اساس فهمی که از این متون دارند، به تحلیل پدیده‌ها و رفتار افراد جامعه می‌پردازند و کنش‌ها و واکنش‌های افراد را بر این اساس تحلیل و تفسیر می‌کنند و در نهایت، به نظریه‌پردازی در مورد رفتارها و عادات فرهنگی همان فرهنگ روی می‌آورند و گهگاه بر اساس همان نظریه‌های فرهنگی خود، به آسیب‌شناسی مسائل فرهنگی نیز می‌پردازند. باید اشاره شود که باور به دنیای عادلانه افراد را قادر می‌سازد تا با محیط اجتماعی و فیزیکی خود طوری رفتار کنند که گویی باثبات و منظم است؛ بنابراین فرد معتقد است که قادر است وقایع زندگی خود را کنترل و با اطمینان بیشتری برای آینده خود برنامه‌ریزی کند. چنین کارکردهایی میزان بهداشت روانی سلامت عمومی و بهزیستی افراد را بالا می‌برد. بارها رابطه میان «باور به دنیای عادلانه» و ادراک عدالت در حوزه‌های مختلف تأثیر آن بر بهزیستی گروه‌های مختلف، بررسی شده

است. شایان ذکر است که باور به دنیای عادلانه، باعث می‌شود که فرد به دنبال عوامل عادلانه وضعیت مشخصی بشود و سپس از این عوامل را برای توجیه دیگر جنبه‌های حوادث و وقایع استفاده کند. به عبارت دیگر، این باور ادراک عدالت در حوزه‌های مختلف را تحت تأثیر قرار می‌دهد و ادراک عدالت آثار مثبتی بر بهزیستی فرد دارد. در این حالت باور به دنیای عادلانه به صورت غیرمستقیم بر بهزیستی افراد تأثیر می‌گذارد.

مصاحبه‌شونده 9M5 حول این تم بیان کرد: «بهتر است سازمان هر سال جشن پایان سال برگزار کند و برای خانواده‌های کارکنان متناسب با سنشان هدایایی تدارک ببیند».

## عوامل حقوق / مزایا

### پرداخت شغل - محور

یکی از منطقی‌هایی که از پرداخت شغل محور پشتیبانی می‌کند، این عبارت است: «پرداخت برابر، برای کار برابر». این عبارت در قرن بیستم با بحث‌های زیادی روبه‌رو بود؛ اما در نهایت به هنجار اجتماعی بدل شد. اطمینان از اینکه به کار یکسان، پرداختی یکسان صورت می‌گیرد، از طریق فرایندی سیستماتیک، به نام ارزشیابی مشاغل صورت می‌گیرد. به طور دقیق‌تر، می‌توان ادعان داشت که پرداخت یکسان برای کار یکسان، اساس و جوهره ارزشیابی مشاغل است. به همین علت عبارت فوق را گاهی چنین نیز می‌گویند: «پرداخت برابر، برای کاری با ارزش برابر». ارزشیابی مشاغل مبنایی منطقی برای ساختارهای پرداخت را فراهم می‌آورد که به نوعی کمک به ادراک منصفانه بودن سیستم پرداخت و برابری درونی در سلسله‌مراتب سازمانی می‌کند. ارزشیابی مشاغل پشتوانه‌ای برای عدم تبعیض است؛ یعنی صرف‌نظر از نژاد، جنسیت، رنگ، سن و... متصدی شغل، خود شغل جدای از اینکه متصدی آن چه کسی است، ارزشیابی می‌شود. اولین اقدام در راستای پرداخت یکسان به مشاغل یکسان را به سازمان جهانی کار برمی‌گردد. این سازمان در سال ۱۹۱۹ تأسیس شد و در سال ۱۹۵۱ این قاعده را تصریح کرد که دستمزدها باید برای مشاغل با ارزش برابر یکسان باشد؛ از این رو شغل می‌بایست با عواملی از قبیل شرایط احراز (تحصیلات، شایستگی‌ها و...)، مسئولیت‌ها (افراد، مالی متریاها داده‌های محرمانه و...)، تلاش‌های لازم (فیزیکی، ذهنی و...) و شرایط کار (نویزها، ریسک‌های فیزیکی و روان‌شناسی و...) تحلیل و ارزشیابی شود.

مصاحبه‌شونده 19M1 حول این تم بیان کرد: «شایستگی افراد باید در سیستم پرداخت لحاظ شود تا عادلانه باشد».

### پرداخت شخص محوری

اهمیت دادن به قابلیت‌های افراد، در تئوری سرمایه فکری ریشه دارد که در اوایل سال ۱۹۹۰ در پاسخ به توجهات رو به افزایش به دارایی‌های نامشهود شکل گرفت. بخش مهم این سرمایه فکری، سرمایه انسانی است که می‌تواند بر اساس دانش و قابلیت‌های خود برای سازمان ارزش ایجاد کند. از منظر سرمایه فکری، کارکنان نیاز دارند متناسب با شایستگی‌ها و ارزش‌هایی که ایجاد می‌کنند، سازمان نیز برای آن‌ها اهمیت قائل شود و برای ایشان پاداش در نظر بگیرد. یک راه وجود دارد که سرمایه فکری بتواند از طریق حقوق و مزایای کارکنان ارزش ایجاد کند و آن برابری است. سرمایه فکری

به مدیران و کارمندان کمک می‌کند که برابری در پرداخت را از طریق شایستگی‌ها بسنجند. اگر ادراک نابرابری صورت گیرد، موجب نارضایتی و افزایش احتمال ترک خدمت کارکنان می‌شود. سناریوی اتکا به شغل، به‌طور کامل تغییر کرده است و تقریباً اجماع وجود دارد که شخص با شایستگی‌های بالاتر، می‌تواند ارزش چشمگیری را برای سازمان به ارمغان آورد. توجه صرف به سیستم‌های سنتی متکی به شغل، امروزه بسیار خطرناک است و باید به ارزش و قیمت افراد نیز توجه کرد؛ از این رو وجود سیستمی که ارزش افراد را بسنجد، ضروری است. این مهم به سازمان‌ها می‌کند که نخست فرد به توسعه دانش و مهارت‌های خود همت گمارد و دوم، بهادادن به قابلیت‌های افراد و افزایش پرداخت به آن‌ها به علت این قابلیت‌ها، باعث می‌شود که تأثیر مثبتی بر تصویر شرکت در بازار کار خارجی داشته باشد. همچنین این مهم به سازمان کمک می‌کند تا کارکنان بیشتر با اهداف و استراتژی‌های سازمان هم‌راستا شوند. در واقع با پرداخت به شخص، سازمان باعث می‌شود خود را توسعه دهد و توسعه افراد به سود سازمان خواهد بود.

مصاحبه‌شونده 13M16 حول این تم بیان کرد: «پرداخت مناسب انرژی، خلاقیت، اشتیاق، تعلق سازمانی و ارتباطات مؤثر رو بیشتر می‌کند».

### پرداخت عدالت‌محور

پرداخت عملکردمحور نوعی ابزار مهم برای مدیریت تلقی می‌شود که می‌تواند روی رفتار کارکنان در جهت پیامد مدنظر، تأثیر مثبتی داشته باشد. این نوع پرداخت این حس را به کارکنان منتقل می‌کند که عملکرد و تلاش ایشان برای مدیریت مهم و باارزش است. عملکرد افراد با عملکرد سازمان رابطه مثبتی دارد. پرداخت عملکردمحور، افزایش در پرداخت‌ها را به عملکرد افراد گره می‌زند و در جست‌وجوی ایجاد انگیزه در افراد، برای تلاش بیشتر جهت بهبود عملکرد است. این نوع پرداخت می‌تواند سبب جذب و حفظ کارکنان با عملکرد برتر شود. پیش‌نیاز پرداخت عملکرد محور، وجود سیستم مدیریت عملکرد اثربخش است. از آنجا که این نوع پرداخت با سیستم مدیریت عملکرد مرتبط است، در بخش‌های مرتبط با این سیستم بیشتر بدان پرداخته خواهد شد.

مصاحبه‌شونده 26M3 حول این تم بیان کرد: «میزان حقوق پرداختی توسط سازمان‌های رقیب بررسی بشود و متناسب با آن‌ها باشد».

### عوامل عملکردی

#### معیارها - برنامه‌ها

یکی از چالش‌های پیش روی مدیریت عملکرد در بخش دولتی، چگونگی دستیابی به معیارهای کمی معنادار برای عملکرد است؛ بنابراین سنجش کامل خروجی‌های خدمات غیرممکن است و همین امر، سبب می‌شود که واگذاری کامل این نوع خدمات به بازارهای رقابتی امکان‌پذیر نباشد. شاخص‌های اولیه عملکرد به هزینه‌ها و منابع مربوط است که وابستگی زیاد به داده‌های اداری و حسابداری را نشان می‌دهد؛ اما به تدریج، قلمرو شاخص‌های عملکرد، به نحو چشمگیری گسترش یافت و تلاش‌های جمعی برای طراحی شاخص‌هایی در حوزه پیامدهای خدمات صورت پذیرفت.

معیارهای عملکرد از منابع گوناگونی نشئت می‌گیرد که عبارت‌اند از: بازرسی‌ها، بررسی رضایت کاربران و شهروندان و داده‌های بایگانی شده کاربرد و کیفیت معیارهای عملکرد. به‌دنبال آشنایی بیشتر سازمان‌ها و ذی‌نفعان آن‌ها با مفاهیم مدیریت عملکرد، معیارهای آن تکامل یافته است. معیارهای اولیه اغلب مالی بودند؛ اما بعدها معیارهای دیگری مثل کیفیت معرفی شد که این امر، به توسعه سریع کمیت معیارها منجر شد؛ ولی لزوماً در کیفیت معیارها بهبودی حاصل نشد. برخی معیارها عملکرد گذشته را ارزیابی می‌کنند. در مقابل معیارهایی هم هستند که به افراد برای دستیابی به اهدافشان کمک می‌کنند ما نیاز داریم گذشته را درک کنیم؛ اما وظیفه مدیریت خلق آینده‌ای است که از هم اکنون آغاز می‌شود.

مصاحبه‌شونده 28M17 حول این تم بیان کرد: «پس از برگزاری دوره، باید با یکسری شاخص‌ها و معیارها، میزان اثربخشی دوره‌ها را در کاهش چالش‌ها و نیازهای آن موقعیت شغلی، یعنی عملکرد کاری کارکنان سنجید».

### ارزیابی عدالت‌محور

ارزیابی به‌عنوان یکی از عملکردها و وظایف مهم مدیریت نوین مطرح است. همان‌گونه که اثربخشی نیازمند بهره‌مندی از انسان‌های توسعه یافته است، ارزیابی صحیح عملکرد نیز می‌تواند اثربخشی سازمان را تضمین کند. ارزیابی عملکرد یکی از ابزارهای سنجش و آگاهی از مطلوبیت اقدامات و تصمیمات در سازمان است که مدیران را به حفظ توسعه یا بازنگری در سیاست‌های خود و بهسازی منابع انسانی همراهی می‌کند. یکی از مهم‌ترین و چالش‌برانگیزترین موضوعات در سازمان، ادراک عادلانه بودن ارزیابی عملکرد است؛ به این معنا که مدیر یک سازمان، به‌عنوان متولی در رفتار خود، می‌بایست از چه روش و شیوه‌ای بهره‌گیرد تا کارکنان احساس کنند که به‌صورت عادلانه با آن‌ها برخورد شده است. طبقه‌بندی عدالت از نظام ارزیابی، شامل عدالت نظام‌مند، عدالت ظاهری عدالت اطلاعاتی و عدالت بین‌فردی است. در عدالت ظاهری تمرکز بر عادلانه بودن پیامدها و نتایج تعیین‌کننده نظام ارزیابی عملکرد است؛ رعایت انصاف در رویه‌ها و روش‌های تصویب‌شده سازمان در ارزیابی عملکرد، بُعد عدالت نظام‌مند است. بهره‌مندی از دانش و آگاهی در روش‌های ارزیابی و بازنشر و بازخورد نتایج به کارکنان، بُعد عدالت اطلاعاتی است و در نهایت، عدالت بین‌فردی به رفتارهای منصفانه و کیفیت روابط که افراد از دیگران دریافت می‌کنند، اشاره دارد.

مصاحبه‌شونده 30M17 حول این تم بیان کرد: «پیشنهاد بنده جهت کاهش این اثرات این است که ابتدا مدیر تحلیل و شرح شغل و سپس ارزیابی عملکرد انجام بدهد».

### مؤلفه‌های ارزیابی - بازخوردی

ارزیابی عملکرد موضوع اصلی در تمامی تجزیه و تحلیل‌های سازمانی است و تصور سازمانی که شامل ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد نباشد، مشکل است. ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد، موجب هوشمندی سیستم و برانگیختن افراد در جهت رفتار مطلوب می‌شود و بخش اصلی تدوین و اجرای سیاست سازمانی است. ارزیابی عملکرد از جمله ابزارها و وسایل مؤثر مدیریت منابع انسانی است که با به‌کارگیری صحیح این ابزار، نه تنها هدف‌ها و مأموریت‌های سازمان با

کارایی مطلوب تحقق می یابد؛ بلکه منافع کارکنان و جامعه نیز تأمین می شود، فرایند ارزیابی عملکرد، راه کاری را در اختیار سازمان قرار می دهد که از طریق آن، اعضای سازمان به میزان اثربخشی وظایف شغلی خود پی ببرند. این فقط در صورتی امکان پذیر است که فرایند ارزیابی عملکرد، به طور صحیح و دقیق انجام شده باشد، یعنی شاخص ها و عوامل مؤثر در عملکرد افراد به طور دقیق مشخص شده و قابل اندازه گیری باشد. آگاهی از نتایج و رفتار عامل مهمی در اصلاح رفتارهای آینده به شمار می آید. عوامل ارزیابی عملکرد باید با جایگاه شغلی فرد متناسب باشد. ارزیابی عملکرد کارکنان را چنین تعریف می کند: اندازه گیری کار و نتایج آن با استفاده از مقیاس و شاخصی که ما می توانیم کمیت و کیفیت موردنظر خود را با دقت و بدون قضاوت شخصی و معیارهای مبهم اندازه گیری کنیم. عملکرد روشی است که از طریق آن، کارکنان وظایف خود را انجام می دهند و ارزیابی عبارت است از: قضاوت در مورد عملکرد کارکنان.

مصاحبه شونده 30M16 حول این تم بیان کرد: «ولی اگر اتفاق و یا اشتباهی رخ داده باشد، به صورت انفرادی با بنده

در میان بگذارند؛ چرا که باعث خرد شدن شخصیت فرد می شود و فرد انگیزه خود را کاملاً از دست می دهد.»

### نظارت - کنترل راهبردی

راهبرد مناسب ترین راه برای دستیابی به مهم ترین هدف است که با اتکا به منابع در دسترس و با توجه به ملاحظات محیطی صورت می پذیرد. راهبرد می تواند یک طرح یا الگویی برای رسیدن به اهداف سازمان ها از وضعیت موجود وضعیت مطلوب باشد. مدیریت نیز در سراسر سال های گذشته و سده بیستم و حال حاضر، به گونه ای گسترده بر شیوه کار سازمان های بزرگ، اثر دگرگونی های دل خواهی در رشد و توسعه کشورهای جهان پدید آورده است. مدیریت راهبردی و دانش آن، گسترش ویژه ای یافته است؛ به گونه ای که برای سازمان های دولتی و غیردولتی، رکن اساسی افزایش اثربخشی و کارایی محسوب می شود. کنترل یکی از وظایف اساسی مدیر است که با سایر وظایف او ارتباط دارد. در واقع از طریق کنترل می توان از منابع و فعالیت های اعضای سازمان، حداکثر کارایی و اثربخشی را در جهت نیل به اهداف سازمان به دست آورد. فقط با کنترل است که برنامه ریزان به صحت پیش بینی خود پی خواهند برد. به همین دلیل باید این نظر را پذیرفت که هیچ برنامه ای بدون کنترل به درستی اجرا نمی شود. آنچه مدیریت به هنگام اعمال کنترل انجام می دهد، از نوع فعالیت هایی است که به وسیله آن اطمینان می یابد که عملیات انجام شده، درست همان فعالیت هایی است که از پیش برنامه ریزی شده بود. در سازمان همه مدیران مسئول اعمال کنترل هستند، مانند ارزیابی عملکردها و انجام دادن اقدامات لازم برای به حداقل رساندن ناکارایی ها، برای ارزیابی استراتژی ها. بر این اساس اعمال کنترل اهمیتی ویژه دارد. بنابراین می توان گفت که مدیر در فرایند مدیریت کنترل، در کنار ارتباط با همه عناصر با برنامه ریز رابطه ویژه ای دارد. در این حال، نکته مهم استمرار کنترل است که همزمان با اجرای برنامه از آغاز تا انتها و گاهی تا بعد از خاتمه آن نیز ادامه می یابد. بدین ترتیب اگر کنترل به خوبی در سیستم اجرا نشود، عرضه بهترین راهبردها نیز به نتیجه مطلوب نمی رسد و از مسیر اصلی منحرف می شود.

مصاحبه شونده 18M20 حول این تم بیان کرد: «نسل زد عادت به سرعت و در لحظه خروجی گرفتن دارد. پس



سیستم‌های مدیریت عملکرد کنونی، کمتر آن‌ها را راضی می‌کند؛ چون خروجی‌هایش با فاصله زمانی است. حرکت به سمت گفت‌وگومحوری بیشتر، در مدیریت عملکرد کلید تأثیر بیشتر است».

## عوامل آموزشی

### ویژگی‌ها رفتاری - تخصص مدرس

عصر کنونی دوره تحولات شتابنده و پیش‌بینی‌نشده است. وضع موجود ما نیز در بعضی جهات نمایانگر عدم توازن میان پیچیدگی‌های روزافزون سازمان‌ها و ناتوانی آنان در پیش‌بینی مقابله با این تحولات است. این پیچیدگی‌ها و تغییرات، در هویت حرفه‌ای منابع انسانی بحران به وجود آورده است. نبود مهارت‌های مرتبط برای برخورد با این موقعیت جدید، باعث شده است که بسیاری از کارکنان هویت حرفه‌ای خود را در تنگنا ببینند؛ لذا برای مقابله با این بحران که تبعات مختلفی دارد، باید قابلیت‌ها و عملکرد منابع انسانی سازمان را با کمک آموزش و بهسازی منابع انسانی ارتقا داد. آموزش و بهسازی کارکنان، اقدامی راهبردی است که در سطح فردی ارتقای شایستگی‌های فرد را به همراه دارد، در سطح سازمانی باعث بهبود و توسعه سازمان می‌شود و در سطح ملی و حتی فراملی، به افزایش بهره‌وری و نتایج مترتب بعدی منجر می‌شود و اگر به درستی و شایسته برنامه‌ریزی و اجرا شود، می‌تواند بازده عالی داشته باشد. برای آموزش و بهسازی منابع انسانی، رویکردها و روش‌های مختلفی وجود دارد. یکی از این الگوها و روش‌های تجربه شده، مربیگری است که در یک دهه گذشته، محبوبیت آن در سازمان‌ها، به‌عنوان گزینه‌ای در مقابل رویکردهای آموزشی مرسوم، مانند شرکت در دوره‌ها به‌طور شایان توجهی افزایش یافته است و تعداد فزاینده‌ای از سازمان‌ها، از طیف‌های مختلف آن استفاده می‌کنند. اولین عامل موفقیت مربیگری در سازمان، صلاحیت‌های حرفه‌ای مربی است. از نظر مگابله<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) صلاحیت‌های حرفه‌ای دسته‌ای از دانش، ویژگی‌ها، نگرش‌ها و مهارت‌های به‌هم‌وابسته است که بر شغل فرد تأثیر زیادی می‌گذارد و افراد را قادر می‌سازد تا فعالیت‌های شغلی خود را به‌صورت اثربخش و مطابق با انتظارات انجام دهند. مصاحبه‌شونده 19M17 حول این تم بیان کرد: «برای شرکت‌کردن در یک دوره آموزشی، شیوه تدریس مهم است و استاد باید در این زمینه متخصص و خبره باشد».

### نیازسنجی - نظرسنجی آموزشی

دنیای امروز دنیای علم و فناوری است. هر روز که از زندگی بشر سپری می‌شود، میزان اطلاعات در دسترس او افزایش چشمگیری پیدا می‌کند و مجال اندیشیدن درباره چگونگی بهره‌برداری از این اطلاعات را به او نمی‌دهد. سازمان‌های پویا و در حال رشد، همواره بهسازی منابع انسانی را جزء لاینفک برنامه‌ریزی‌های آموزشی خود قرار می‌دهند و برای این کار، همواره به نیازسنجی آموزشی اقدام می‌کنند. نیازسنجی اولین مرحله برنامه‌ریزی است. برنامه‌ریزی فرایند جمع‌آوری اطلاعات تعریف می‌شود که بر اساس آن نیازهای افراد، گروه‌ها و جوامع شناسایی می‌شود. نیازسنجی آموزشی به

سازمان‌ها کمک می‌کند تا سطوح دانش و مهارت‌های اعضای خود را بسنجند و از آن، به‌عنوان مبنایی برای توسعه یک برنامه آموزشی برای افزایش مهارت و دانش کارکنان بهره ببرند. نیازسنجی آموزشی، یعنی تغییرات کیفی و کمی در نحوه ایفای وظایف و فعالیت‌های شغلی کارمند با استفاده از کارآموزی یا اجرای برنامه آموزشی تا در نتیجه، کارایی او به حداکثر افزایش یابد؛ از این رو با توجه به اهمیت نیازسنجی می‌توان برای هر کدام از مشاغل، نیازهای آموزشی مرتبط با آن شغل را شناسایی کرد و پس از اولویت‌بندی، اقدامات مرتبط با آموزش ضمن خدمت کارکنان را با تأکید بر مدیریت آموزشی در منابع انسانی صورت داد. هر سازمانی به افرادی آموزش‌دیده و باتجربه نیاز دارد تا مأموریت خود را به انجام برساند. همگام با پیچیده‌تر شدن مشاغل، بر اهمیت آموزش کارکنان نیز افزوده شده است.

مصاحبه‌شونده 19M16 حول این تم بیان کرد: «اگر مهارت در شغلم کافی نیست، سازمان دوره مرتبط آموزشی را جهت افزایش مهارت برگزار کند».

### انعطاف‌پذیری - شیوه‌های آموزشی

تغییرات تکنولوژی و تجهیزات ارتباطی توجه بیش‌ازپیش به کارکنان و سفارشی‌سازی آموزش‌ها، اهمیت انعطاف‌پذیری آموزش کارکنان را دوچندان کرده است، به‌علت نقش اساسی آموزش در توسعه منابع انسانی، سیستم‌های آموزش بایستی خود را با تغییرات سریع تکنولوژی و شیوه‌های کاری در سازمان‌ها منطبق کنند. بدین منظور بسیاری از سازمان‌ها به‌سوی متنوع‌سازی و انعطاف‌پذیری در سیستم‌های آموزشی خودروی آورده‌اند.

مصاحبه‌شونده‌ای حول این تم بیان کرد: «بایستی با استفاده از آموخته‌ها به سازمان در راه رسیدن به اهداف کمک کرد».

### سبک‌های آموزشی - یادگیری

توجه به تنوع راهبردهای آموزشی - یادگیری و به‌کارگیری، کارآمدترین ابزار است. تولید مفاهیم آموزشی بنا به یافته‌های جدید علمی، فرایند آموزشی - یادگیری اثربخش است که برای افزایش کارایی آموزش به‌کار گرفته می‌شود. با توجه به توسعه روزافزون استفاده از تکنولوژی آموزش، مدل VARK نوعی سبک یادگیری است که از چهار قسمت زیر تشکیل شده است:

- بصری (دیداری)<sup>۱</sup>: در این سبک، یادگیرندگان ترجیح می‌دهند که به‌وسیله فلوچارت‌ها، تصاویر و نمودارها یاد بگیرند.
- شنیداری<sup>۲</sup>: در این سبک، یادگیرندگان ترجیح می‌دهند که اطلاعات برای آن‌ها ارائه شود و آن‌ها گوش دهند.
- خواندنی نوشتنی<sup>۳</sup>: در این سبک، یادگیرندگان ترجیح می‌دهند که اطلاعات را در قالب متون ببینند یا نکات را به قلم خودشان بنویسند و سازمان‌دهی کنند.

- جنبشی (حرکتی/عملکردی): در این سبک، یادگیرندگان ترجیح می‌دهند که اطلاعات جدید را مرتبط با دنیای واقعی ببینند یا خود به صورت عملیاتی مهارت ارائه شده را انجام دهند. مصاحبه‌شونده 20M17 حول این تم بیان کرد: «داشتن پروژه در انتهای کلاس آموزشی می‌تواند خیلی مؤثر باشد، چون کارمند با انجام دادت آن به نقاط قوت و ضعف خوی پی خواهد برد».

## عوامل فنی – تکنولوژیکی

### پایگاه داده – علمی

پایگاه داده یا دیتابیس مجموعه‌ای از اطلاعات یا داده‌هایی است که به گونه‌ای سازمان‌دهی شده‌اند تا به راحتی قابل دسترسی، مدیریت و بازیابی باشد. پایگاه داده می‌تواند برای ذخیره، جست‌وجو، فراخوانی و تحلیل داده‌های مربوط به هر موضوع استفاده شود. پایگاه داده از طریق یک سیستم مدیریت پایگاه داده (DBMS) کنترل و مدیریت می‌شود. پایگاه داده می‌تواند برای بهبود فرایندهای کسب‌وکار، ذخیره اطلاعات شخصی، تحقیقات علمی، آمار و اطلاعات جامعه و سایر کاربردهای مختلف مفید باشد. پایگاه داده برای کسب‌وکار لازم است؛ چون می‌تواند به ذخیره، جست‌وجو، فراخوانی و تحلیل داده‌های مربوط به فعالیت‌های کسب‌وکار کمک کند. پایگاه داده می‌تواند به بهبود فرایندهای کسب‌وکار، افزایش رضایت مشتری، ارائه خدمات بهتر، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، پیش‌بینی رفتار بازار و سایر مزایای رقابتی منجر شود. پایگاه داده همچنین می‌تواند هزینه‌ها را کاهش دهد، خطاها را برطرف کند، امنیت داده‌ها را افزایش دهد و قابلیت اطمینان و مقیاس‌پذیری را به کسب‌وکار ببخشد.

مصاحبه‌شونده 36M5 حول این تم بیان کرد: «تهیه پروفایل مدیران و بقیه کارکنان و یا ایجاد پایگاه داده نقش مهمی در سیستم جانشین‌پروری مؤثر در آینده سازمان دارد».

### خدمات IT

همان‌طور که می‌دانید فناوری اطلاعات (IT) مجموعه‌ای از ابزارها، نرم‌افزارها، سخت‌افزارها و فرایندهایی است که برای جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، پردازش، انتقال و اشتراک‌گذاری اطلاعات به کار می‌رود. فناوری اطلاعات در دنیای امروز نقشی حیاتی ایفا می‌کند و به عنوان ستون فقرات بسیاری از سازمان‌ها عمل می‌کند. در دنیای امروز که رقابت حرف اول را می‌زند، سازمان‌ها برای بقا و پیشرفت، چاره‌ای جز استفاده از فناوری اطلاعات ندارند. فناوری اطلاعات زیربنای تحول دیجیتال در سازمان‌هاست و بدون آن، دستیابی به موفقیت در دنیای پیچیده امروز دشوار خواهد بود. سرعت پیشرفت فناوری باعث شده است تا کسب‌وکارهای مختلف دستخوش تغییرات بسیاری شوند. بازاری به وسعت تمامی جهان پیش روی کسب‌وکارهای گوناگون قرارگرفتن و رقابت شدیدی در این بازار پهن‌آور ایجاد شده است. ارتباط میان خریداران و فروشندگان دیگر به شکل سابق نیست. اکنون گزینه‌های مختلفی پیش روی هر کدام از آن‌ها قرارگرفته است و حق انتخاب‌های متعدد در تصمیم‌گیری، صحت این موضوع را نشان می‌دهد.

مصاحبه‌شونده 43M14 حول این تم بیان کرد: «استفاده از تکنولوژی باعث سرعت‌بخشیدن به کار، دقت در کار و استفاده بهینه از منابع موجود خواهد بود».

### تجهیزات - زیرساخت‌ها

نظر به اینکه خدمات الکترونیک، فرایند ارائه خدمات از طریق اینترنت را توصیف می‌کند، لازم است در راستای اطمینان از اثربخشی و کارایی فرایندهای مبتنی بر اینترنت در سازمان‌ها، قبل از هر چیز به زیرساخت‌های پیاده‌سازی این نوع خدمات توجه شود. زیرساخت سازمانی، منبع، قابلیت یا امکانی است که از طریق ارتباط بین عامل تکنولوژی و کاربران در یک سازمان به وجود می‌آید و اکوسیستمی از افراد تجهیزات و روابط پیچیده‌ای را که نمی‌توان تقلید و نسخه‌برداری کرد، تشکیل می‌دهد. زیرساخت سازمانی مشتمل بر شالوده‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری تجهیزات و خدمات شبکه و ارتباطات از راه دور مدیریت و ذخیره‌سازی اطلاعات، شالوده‌های اینترنتی و نرم‌افزارهای یکپارچه‌ساز سیستم است.

مصاحبه‌شونده 36M13 حول این تم بیان کرد: «دسترسی آسان به تجهیزات موجب می‌شود افراد نسبت به دانش محیطی و فرا محیطی ابدیت باشند و این در آینده از آن‌ها کارمند کلیدی و ارزشمندی می‌سازد».

### عوامل جذب / استخدام

#### جذب - استخدام

به‌طور کلی کارفرمایان و سازمان‌ها همواره در جست‌وجوی استخدام بهترین منابع انسانی هستند؛ باین‌حال تعداد کمی از آن‌ها قادرند نتیجه جست‌وجوی خود را توجیه کنند. بر این اساس، فرایند انتخاب منابع انسانی در حال تبدیل شدن به یکی از وظایف چالش‌برانگیز مدیران منابع انسانی است. همچنین بسیاری از سازمان‌ها، نرخ بالای ترک خدمت در بین کارکنان خود را نتیجه مستقیم اقدامات نامؤثر استخدام بیان کرده‌اند. در واقع، در محیط رقابتی سازمان‌ها، شناسایی عوامل مؤثر بر استخدام در بخش دولتی اهمیت دوچندانی یافته است؛ به‌ویژه در عصر کنونی که سازمان‌ها با چالش‌هایی همچون الزامات ناشی از اقتصاددانش محور، جهانی‌شدن، افزایش تنوع، افزایش تنوع استفاده‌فزاینده از فناوری و ماهیت در حال تغییر رابطه فرد با سازمان نیز مواجهند. در بخش دولتی که به‌ناچار در اثر اجرای سیاست‌های کلان مرتبط با خصوصی‌سازی در کشور با مسئله و چالش انتخاب و استخدام بهترین منابع انسانی مواجه است، به‌کارگیری رویکردها و روش‌های مناسب انتخاب و استخدام از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده است؛ به‌طور کلی مدیریت منابع انسانی مجموعه‌ای از وظایف و اقدامات مدیریتی مرتبط حفظ و توسعه منابع انسانی بوده و قادر به تسهیل ارتقای قدرت رقابتی سازمان بهره‌وری و رشد و توسعه فردی است. علاوه بر تمامی این موارد، داشتن توان رقابت سازمانی بر مبنای هزینه کیفیت انعطاف‌پذیری و نوآوری، منوط به استخدام و به‌کارگیری کارکنان مناسب با مهارت‌های مناسب در زمان مناسب و در جایگاه‌های شغلی مناسب است.

مصاحبه‌شونده 45M13 حول این تم بیان کرد: «تغییرات در سازمان‌ها و سیاست‌های استخدامی، به بهبود در شرایط کاری و ایجاد فرصت‌های بیشتر برای جوانان در بازار کار منجر خواهد شد».

## عوامل مدیریت - راهبردی

### برنامه‌ریزی راهبرد محور

با توجه به اینکه منابع انسانی، منابع استراتژیک سازمان‌ها هستند، جزء مهم و لاینفک مباحث برنامه‌ریزی استراتژیک محسوب می‌شوند. اکثر برنامه‌ریزی‌های سازمان‌ها و منابع انسانی ماهیت راهبردی دارند. از عمده‌ترین عواملی که موجب نگرش جدید در برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی شده است، روند تغییرات و دگرگونی‌های تکنولوژیک، اجتماعی و اقتصادی در محیط داخلی و خارجی سازمان‌هاست که همواره با آن مواجهند. برای اجرایی کردن برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های اجرایی، به کاربست مقوله‌های نیازمندیم که از جمله آن‌ها می‌توان به تفکر استراتژیک، نظام اطلاعات آموزشی - بازاریابی، بازسازی بازآفرینی و تحلیل قوت‌ها و ضعف‌ها و فرصت‌ها و تهدیدها اشاره کرد. برنامه‌ریزی استراتژیک سازمانی این امکان را به سازمان می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل‌دادن به آینده کاری سازمان به صورت انفعالی عمل نکند. این شیوه باعث می‌شود که سازمان ابتکار عمل داشته باشد و برنامه‌هایش به گونه‌ای درآید که در کارکنان نفوذ کند. بزرگ‌ترین نفع برنامه‌ریزی استراتژیک، آن است که کمک می‌کند با بهره‌گیری از روش‌های منظم‌تر، معقول‌تر و منطقی‌تر، نیازهای واقعی آموزش مدیران و کارکنان را انتخاب کند و بدین‌گونه بهترین متدولوژی‌های کاری را برگزیند. این تنها یکی از منافع اصلی است. نفع دیگر آن است که مدیران و کارکنان از طریق شرکت در این فرایند، خود را به تعالی سازمان متعهد خواهند دانست. هنگامی که مدیران و کارکنان بتوانند درک متقابلی از سازمان و نیازهای علمی و پژوهشی آن داشته باشند، خود را جزئی از سازمان به حساب می‌آورند و برای تعالی آن خود را متعهد خواهند دانست. این وضع هنگامی صادق است که مدیران و کارکنان، بین عملکرد سازمان و بهسازی نیروی انسانی و کارکنان دانشی و کیفی رابطه‌ای معقول و منطقی مشاهده کنند و بتوانند چنین رابطه‌ای را درک کنند. ایجاد چنین درکی تفاهم و در نهایت تعهد سازمانی را ایجاد خواهد کرد. البته باید به این واقعیت توجه داشت که هرچه میزان تمرکز اجرایی در فرایند برنامه‌ریزی کمتر باشد و هرچه میزان مشارکت بیشتر باشد، بر میزان موفقیت و پایایی برنامه افزوده خواهد شد. اگرچه در نهایت، اتخاذ تصمیمات مهم سازمان برعهده برنامه‌ریزان سازمانی است؛ ولی کلیه کارکنان هم بایستی در فعالیتهای مربوط به انجام برنامه‌ریزی و ارزیابی نیازها مشارکت فعال داشته باشند.

مصاحبه‌شونده 1M7 حول این تم بیان کرد: «کارکنان جدید برای رشد و ارتقا عجل و بی‌صبر هستند و این وظیفه مدیران هست تا این افراد را راهنمایی کند که به‌خاطر عجل بودن سردرگم و سرخورده نشوند».

### نگاه سرمایه‌ای انسانی - فنی

عامل نیروی انسانی، به‌عنوان یکی از سرمایه‌های باارزش هر سازمان که از یک سوء به‌طور مستقیم در تولید کالا و شرکت می‌کند و از سوی دیگر، به‌عنوان یک عامل ذی‌شعور و هماهنگ‌کننده سایر عوامل تولید شناخته شده است و جایگاه ویژه‌ای در بین سایر عوامل دارد؛ بنابراین بررسی عوامل مؤثر بر ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی، اهمیت زیادی دارد. کارکنان سرمایه‌های باارزش هر سازمان هستند. دستیابی به هدف‌های هر سازمان، در گرو مدیریت درست این منابع باارزش است. نیروی کار در بهره‌وری عامل مهم و مؤثری است. مجموعه‌ای از عوامل و ارزش‌های حاکم بر

سازمان، روی بهره‌وری نیروی کار مؤثرند. تا اوایل ۱۹۵۰ تصور می‌شد که عامل اساسی و عمده در پیشرفت کشورها، وجود سرمایه‌های فیزیکی و مادی است و دلیل عقب‌ماندگی کشورهای درحال توسعه کمبود این منابع است و به همین علت، این کشورها در صدد جذب و به‌دست‌آوردن سرمایه‌های مادی تلاش کردند و این عمل، باعث وابستگی بیشتر و تخریب بنیان‌های اقتصادی فرهنگی و سیاسی این کشورها شد. امروزه مسلم شده است که آنچه توسعه پایدار را به‌دنبال دارد، نهادهای اداری قوی و کارآمد است و این نهادها از سرمایه‌های انسانی کارآمد، متخصص و قوی برخوردارند. امروزه تأکید بر رشد سرمایه‌های انسانی است و اعتلای کیفیت نیروی کار، یکی از راه‌های اساسی افزایش بهره‌وری و تسریع رشد اقتصادی است. به‌عبارت دیگر نیروی انسانی مهم‌ترین عامل بهره‌وری است. به‌طورکلی، توسعه پایدار مبتنی بر دانش و فناوری است و توسعه دانش و فناوری نیز بر پایه خلاقیت و نوآوری صورت می‌پذیرد. از دیگر سو، دستیابی به توسعه علمی نیز از طریق ازدیاد تعداد دانش‌آموختگان، به‌ویژه در سطح آموزش‌های عالی و پایه میسر است؛ بنابراین جوامعی که منابع، امکانات و تسهیلات مادی و معنوی بیشتری را به امر آموزش اختصاص می‌دهند و در امور مختلف سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و فعالیت‌های اقتصادی و صنعتی، این دانش‌آموختگان را بیشتر به کار می‌گذارند، از موفقیت بیشتری بهره‌مند هستند. از طرف دیگر با توجه به جوانی جمعیت کشور و همچنین، توجه دولت و خانواده‌ها به امر سرمایه‌گذاری در آموزش نسل جوان کشور و اهمیت نقش سرمایه انسانی در رشد اقتصادی، سرمایه‌گذاری در تربیت و تحصیل نیروی جوان و نقش آن در رشد اقتصادی ایران مهم تلقی می‌شود.

مصاحبه‌شونده 1M17 حول این تم بیان کرد: «نگاه سرمایه‌ای مدیران به کارکنان و توجه به نقش کارکنان در موفقیت سازمان نقش بسزایی دارد».

### نگاه خلاقیت - نوآوری

در دو دهه گذشته سازمان‌ها تمرکز خود را از فعالیت‌های سنتی به فعالیت‌های نوین و توسعه‌یافته تغییر داده‌اند. این توسعه‌یافتگی با درک این نکته مهم همراه است که سازمان‌ها برای ایجاد و حفظ مزیت رقابتی به خلاقیت کارکنان خود وابسته‌اند؛ از این رو لذا خلاقیت کارکنان به‌عنوان یکی از مهارت‌های اصلی در قرن بیست‌ویکم در نظر گرفته می‌شود. خلاقیت کارکنان در سازمان و مدیریت به معنای توانایی ذهنی یک تغییر هدفمند و آگاهانه در راستای بهبود و ارتقای فعالیت‌های فردی و سازمانی است. خلاقیت در سازمان تأثیراتی همچون افزایش کیفیت تبیین راه‌حل‌های مسائل، ارتقای نوآوری سازمانی، تعهد و وفاداری کارکنان به سازمان، افزایش انگیزه و عملکرد کوثر را منجر می‌شود؛ بنابراین خلاقیت کارکنان برای سازمان‌هایی که به‌دنبال بقای موفقیت‌آمیز در محیطشان هستند، بسیار مهم است. خلاقیت و نوآوری مفاهیم نزدیک و ظریفی هستند که هر کدام از فرایندهای متمایز، اما مرتبط با یکدیگر تشکیل شده‌اند که به نتایج متمایز اما اغلب مرتبط با یکدیگر منجر می‌شوند و اغلب، خلاقیت اولین گام از نوآوری محسوب می‌شود. سازمان‌هایی که توانایی این را ندارند که کارکنان خود را قادر سازند تا به روش‌های خلاقانه و جدید وظایف خود را انجام دهند، خروجی‌های نوآورانه سازمان را محدود می‌کنند و این امر ممکن است باعث شود که سازمان از رقبای خود عقب بماند. این مهم درک مفاهیم و تعاریف خلاقیت در ادوار گذشته تاکنون است که به آن پرداخته خواهد شد.

مصاحبه‌شونده M12 حول این تم بیان کرد: «شرایط کاری باید طوری طرح‌ریزی شود که منجر به تمرکز و ایده‌پردازی شود و این شرایط مدیر باید ایجاد کند».

### نیازسنجی / نظرسنجی خواسته‌های سازمانی - کارکنان

نیازسنجی یک فرایند سیستماتیک است که در چرخه بهبود عملکرد نقشی اساسی ایفا می‌کند و مجموعه‌ای از رویه‌های مؤثر را به رهبران و مدیران منابع انسانی سازمان و شرکت‌ها ارائه می‌دهد که بر اساس آن می‌توانند با استراتژی‌های قوی و هدفمند و اولویت‌بندی صحیح منابع، به تمامی اهداف کسب‌وکار و تجارت خود برسند. برای شناسایی دقیق شکاف‌ها باید از ابزار نیازسنجی استفاده کرد و مهم‌ترین نکته این است که ابزار مناسب یا ترکیبی از ابزارها با توجه به نیازهای خاص هر سازمان، انتخاب و استفاده شود. با ابزار نیازسنجی مدیران می‌توانند شکاف‌های سازمان را قبل از تبدیل شدن به یک مشکل بزرگ شناسایی کنند که این یک مزیت بزرگ نیازسنجی به حساب می‌آید؛ به‌خصوص در مبحث نیازسنجی خواسته‌های کارکنان سازمان. این ابزار و به‌طور کلی همه چیز، مربوط به نیازسنجی و اجرای مستمر آن در سازمان، فرصت برنامه‌ریزی مناسب و عالی را برای ماه‌های بعد یا حتی سال بعد در اختیار مدیران قرار می‌دهد. مدیران به راحتی می‌توانند اقدامات لازم برای رفع نواقص و تهیه یک برنامه آموزشی را به اجرا درآورند که قادر باشد تمام این شکاف‌های مهارتی را پوشش دهد.

مصاحبه‌شونده 6M6 حول این تم بیان کرد: «هر کارمندی در سازمان یکسری دغدغه کاری و غیرکاری دارد و این بر عملکرد کاری تأثیر منفی می‌گذارد. پس بهتر است مدیران با آن‌ها صحبت کنند و در جهت رفع آن‌ها قدم بگذارند و حمایت کنند».

### ویژگی‌های اخلاقی - رفتاری مدیر

رویکرد دیگری که طی دهه اخیر، در علم مدیریت دولتی، در توسعه اخلاق در سازمان‌ها دنبال می‌شود، گرایش به فلسفه اخلاق و اخلاقیات ارزش‌محور، در کنار نگاه تضادهای اخلاقی بر پایه مکاتب اخلاقی است که رویکرد آن در جهت ایجاد یک مدیریت انسجام‌محور در توسعه اخلاق در سازمان‌هاست. رویکرد ترکیب‌گرا و تعامل محور بر مبنای مکاتب اخلاقی، اساس این نگاه جدید به اخلاق است. در این نوع مطالعات، نگرش به مکاتب اخلاقی هنجاری، به‌عنوان یک کارکرد عملی برای مدیریت دولتی نگریده می‌شود و مدیر اخلاقیات را نه به‌عنوان یک خواسته، بلکه به‌عنوان یک الزام در تمام جوانب عملکردی در مدیریت اخلاق خود به کار می‌گیرد. در سازمان‌های دولتی برای گسترش اخلاقیات باید اصول کلی تدوین شود و مدیران سازمان‌ها باید به سمت کاربردی کردن اخلاق در موارد خاص و در تمامی جنبه‌های سازمان خود اقدام کنند. این رویکرد مستلزم ایجاد دانش عینی‌تر و نگاه حداکثری به کاربرد اخلاقیات در سازمان‌هاست. ایجاد مبنای علمی در قالب رویکردهای اجرایی به اخلاقیات، می‌تواند برای توسعه اخلاق در مدیریت دولتی گام مؤثری قلمداد شود. نگاه کاربردی به اخلاقیات برای مدیران، به یکپارچگی اصول اصلی اخلاق در سازمان‌ها وابسته است و یک استراتژی حرفه‌ای مسئولیت توسط مدیران و تمرکز به موضوعات اخلاقی و به‌کارگیری مهارت‌ها و مسئولیت‌پذیری معنوی را می‌تواند فراهم آورد.

مصاحبه‌شونده 9M15 حول این تم بیان کرد: «هرچقدر رهبر اخلاق‌گراتر باشد، جو صمیمانه سازمان نیز بیشتر و کارکنان شاداب‌تر می‌شوند».

### اهداف ساختاری - اجرایی

هر سازمانی برای اینکه بتواند به‌درستی و به‌صورت منظم به انجام فعالیت‌های خود بپردازد، نیاز دارد تا ساختار و سلسله‌مراتب اداری خود را مشخص کند. سلسله‌مراتب تعیین می‌کند که کدام اعضا باید فعالیت‌ها را انجام دهند و نتیجه آن را گزارش کنند و کدام افراد مسئول دریافت این گزارش‌ها هستند. به‌این ترتیب روابط اعضای سازمان و نقش آن‌ها واضح خواهد بود. تغییرات ساختاری، توسعه بهره‌وری و فناوری‌های مدیریتی موضوع پیچیده‌ای است. با هر تغییر کوچک در ساختار سازمانی و رویه‌ها، مدل ارتباطات سازمانی تغییر می‌کند و ممکن است به تغییر در نقطه ثقل تصمیم‌گیری در سازمان بینجامد. از این رو، تغییر و اصلاح ساختار یا فرایندها باید بر اساس یک چرایی شفاف و قاطع انجام گیرد؛ بنابراین اصلاح ساختار اداری باید با ایجاد نظام هماهنگ و ساده اداری باشد؛ به‌طوری‌که با رفع انحصار از سیستم مدیریتی و پاسخ‌گو کردن سیستم‌ها و سازمان‌های اداری، موجب افزایش سطح مشارکت عمومی و استفاده از ظرفیت‌ها و توانایی تمامی نیروها شود.

مصاحبه‌شونده 8M2 حول این تم بیان کرد: «نسل جدید دوست دارند که ایده‌های آن‌ها سریع اجرا شوند؛ یعنی کم‌کردن فاصله بین طراحی و اجرا».

### قابلیت‌های مدیریتی

واقعیت آن است که حیات و مومات توفیق و شکست، تعالی و تنزل سازمان‌ها و جوامع، در اختیار و وابسته به سرمایه انسانی آن‌هاست و رهبران مسئولان و مدیران، نقش و جایگاهی حیاتی در این مهم به عهده دارند. بنا به گفته مگینسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۶)، سرمایه اصلی سازمان را منابع انسانی آن سازمان تشکیل می‌دهد و با وجود داشتن نیروی انسانی لایق و شایسته، سازمان‌ها نیازمند توانمندی لازم در استفاده از آن‌ها هستند و با تکیه بر عملکرد کارکنان و مدیریت آن‌ها و همچنین، ارائه روش‌های علمی و کاربردی درصدد افزایش کارآمدی و اثربخشی خود هستند. اگر شایستگی‌های مدیران در سطوح مختلف مدیریتی به‌درستی شناسایی شود و انتصاب مدیران بر اساس این شایستگی‌های در پسته‌ای مدیریتی صورت گیرد، بدون تردید سازمان در رسیدن به اهدافش موفق خواهد بود و با کسب توانمندی و قدرت خاص، رهبری بازار را در حوزه فعالیت خود در دست خواهد داشت. مدیران سازمان‌ها و شرکت‌ها با داشتن شایستگی‌های مدیریتی می‌توانند موجب مزیت رقابتی در سازمان بشوند و آن را ارتقا دهند و این شایستگی‌های مدیریتی اثر مستقیمی از طریق مزیت رقابتی بر عملکرد سازمان‌ها دارد.

مصاحبه‌شونده 47M14 حول این تم بیان کرد: «باید سعی کنند ارزش‌های کارمندان نسل زد را درک کنند و در سبک مدیریتی خود در برخورد با این نسل انعطاف داشته باشند».



### الزامات قانونی - اجرایی

اصل حاکمیت قانون در مفهوم دموکراسی ریشه دارد و یکی از اصول اصلی حقوق عمومی است. منظور این است که اعمال و رفتار زمامداران و مأموران دولتی می‌بایست بر مبنای سلسله‌اصول و موازین قانونی باشد، نه بر اساس سلیقه شخصی افراد؛ بنابراین هدف اصلی و نهایی اصل حاکمیت قانون، این است که مقامات و اشخاص، تابع قواعد عمومی و کلی غیرفردی و مستمر باشند. همچنین، قانون روابط افراد با یکدیگر و افراد با دولت‌ها را تنظیم کند. از پیامدهای اصلی حاکمیت قانون در اداره‌ها، تقویت ارزش‌های بنیادین مانند برابری و آزادی است و این مهم‌ترین ایده‌ای است که حاکمیت قانون در خود جای داده است. در واقع اصل حاکمیت قانون از اصول راهنما است که نظام اجتماعی بر آن استوار است. به حکم آن، رفتار دولت با مردم باید مطابق با قانون باشد. نهادی که می‌خواهد تصمیماتش را به‌عنوان قانون بر مردم الزام کند، هم باید مطابق قانون ایجاد شده باشد و هم مطابق قانون صلاحیت این امر را داشته باشد. به عبارت دیگر، به‌موجب قانون برای چنین منظوری پدیدآمده باشد. برای مقابله با تفرق در برنامه‌ریزی و مدیریت، باید ظرفیت‌های قانونی و نهادی تقویت شود تا دستگاه‌ها و سازمان‌های دخیل، هماهنگ عمل کنند. حیات اجتماعی شهرها بدون وجود قوانین و مقرراتی که از یک طرف رابطه بین مردم و تشکیلات اداری و از طرف دیگر، رابطه متقابل بین همه اقشار و گروه‌های مردم را شکل بخشد، میسر نیست. یکی از ضروری‌ترین و مؤثرترین ابزارهای برنامه‌ریزی، مدیریت قوانین و مقررات متناسب و کارآمد است. در واقع هرگونه مداخله و اقدام رسمی در سطح سازمان، به داشتن پشتوانه‌ها و مستندات حقوقی و قانونی نیازمند است.

مصاحبه‌شونده 1M10 حول این تم بیان کرد: «بعضی وقت‌ها قوانین زیاد و متناقض، باعث سردرگمی ما نسل جدید می‌شود. نظر من را نظرخواهی کنند و این سنگ‌ها از مسیر ارتقا و انجام وظایف بردارند».

### نتیجه‌گیری

استمرار یک جامعه به‌وسیله فرایند جامعه‌پذیری که سنت اجتماعی نسل‌های پیشین را به نسل‌های جدید انتقال می‌دهد، تأمین می‌شود؛ یعنی نسل‌های جدید هرگز زندگی اجتماعی پیشینیان خود را دقیقاً تکرار نمی‌کنند؛ بلکه همواره با انتقاد رد برخی از جنبه‌های سنتی یا نوآوری همراه است؛ بنابراین کمیت و به‌خصوص کیفیت نیروی انسانی، شیوه به‌کارگیری و نگهداشت و آموزش و بهسازی همه‌جانبه آن‌ها، از مهم‌ترین لازمه‌های یک نظام پویا و سازنده است. مدیریت نیروی انسانی به‌طور مستقیم و غیرمستقیم می‌تواند در بهبود شاخص‌های اثربخشی همچون میزان جابه‌جایی یا ترک خدمت کارکنان، میزان غیبت کارکنان، سازگاری نقش کیفیت خدمات، میزان حوادث، انعطاف‌پذیری، انطباق برای تغییر رویه‌های استاندارد در پاسخ به تغییرات محیطی، رضایتمندی شغلی، افراد، انگیزش و روحیه کارکنان نقش بسیار مهمی داشته باشد. در طول سال‌ها، محققان به شواهد تجربی مبنی بر این دست یافته‌اند که برخی اقدامات خاص منابع انسانی می‌تواند به‌طور مستقیم بر عملکرد تأثیر بگذارد. اندیشمندان مدیریت منابع انسانی بر این باورند که سازمان‌های پیشرو در هزاره جدید، تنها از طریق به‌کارگیری الگوهای پیشرفته توسعه نیروی انسانی یادگیری سازمانی و راهبردهای توسعه و بالندگی قابلیت‌های کارکنان، می‌توانند پاسخ‌گوی نیازهای سازمان آن هم با سرعت و انعطاف بیشتری باشند. توسعه منابع انسانی،

یکی از مهم‌ترین اهداف راهبردی سازمان‌های پیشرو عصر کنونی است که به منظور ارتقای سطح دانش، مهارت، تجربه و کیفیت، تعالی و عملکرد سرمایه‌های سازمان و حتی، تغییر ویژگی‌های فردی کارکنان، مورد توجه مدیران ارشد سازمان‌ها است. در این پژوهش تصمیم گرفته شد که مؤلفه‌های مدل نظام مدیریت منابع انسانی نسل جدید زد در سازمان‌های دولتی شناسایی و استخراج شود. بدین ترتیب با استفاده از رویکرد تحلیل مضمون، بر اساس تحلیل‌های صورت گرفته در مجموع ۹ مضمون اصلی و ۲۹ مضمون فرعی نمایان شد. نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که در بین کارکنان نسل زد در سازمان‌های دولتی، باید به این شاخص‌ها توجه کرد: ویژگی‌های فردی / شخصیتی - کاری، ویژگی‌های روان‌شناختی - بهداشتی، ویژگی‌های شغل - شاغل، ویژگی‌های محیط داخلی - خارجی، هم‌بستگی - تیم‌سازی، ویژگی‌های فرهنگی - اجتماعی، پرداخت شغل‌محور، پرداخت شخص‌محور، پرداخت عدالت‌محور، معیارها - برنامه‌ها، ارزیابی عدالت‌محور، مؤلفه‌های ارزیابی - بازخوردی، نظارت - کنترل راهبردی، ویژگی‌های رفتاری - تخصص مدرس، نیازسنجی - نظرسنجی آموزشی، انعطاف‌پذیری - شیوه‌های آموزشی، سبک‌های آموزشی - یادگیری، پایگاه داده - علمی، خدمات IT، تجهیزات - زیرساخت‌ها، جذب - استخدام، برنامه‌ریزی راهبرد محور، نگاه سرمایه‌ای انسانی - فنی، نگاه اخلاقی - نوآوری، نیازسنجی / نظرسنجی خواسته‌های سازمانی - کارکنان، ویژگی‌های اخلاقی - رفتاری مدیر، اهداف ساختاری - اجرایی، قابلیت‌های مدیریتی، الزامات قانونی - اجرایی.

اگر سازمان‌های مختلف نتوانند به کارکنان نسل زد انگیزه لازم را بدهند، به راحتی جابه‌جا می‌شوند و هزینه‌های جابه‌جایی و مهاجرت مستمر منابع انسانی و سایر هزینه‌های جانبی، از جمله هزینه آموزش مجدد و هزینه ناشی از کاهش کارایی و اثربخشی را باید بپردازد. بنابراین، بر اساس نتایج این تحقیق، نظام پرداخت و نظام عملکرد، از جمله مهم‌ترین عوامل انگیزشی نسل زد محسوب می‌شوند. در سیستم حقوق و مزایا، معیارهای اعطای حقوق و مزایا، بنا بر مطالعات از شفافیت لازم برخوردار نیستند و بایستی پیاده‌سازی شفافیت و انواع عدالت در پرداخت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی، به‌عنوان یکی از عوامل مهم نسل زد مورد توجه قرار گیرد. از طرفی، مدیریت عملکرد چه در فاز طراحی و چه در اجرا، به‌طور نسبی و نه مطلق، مطابق با اصول استاندارد این سیستم نیست و تأکید می‌شود که یکی از مهم‌ترین عوامل ترک خدمت کارکنان در سازمان‌ها و شرکت‌ها همین موضوع است. بر این اساس، مدیران باید در طراحی و استقرار مدل مدیریت و سبک رهبری اثربخش آن را مدنظر قرار دهند. از این منظر در مراتب بعدی نظام‌های ارتباطاتی و ارتقای شغلی می‌توانند راهنمای مشخص و شفاف برای تعیین سبک رهبری اثربخش ارائه کنند. نظام آموزش و توسعه نیز در کشور، اثربخشی لازم را ندارد و از طرفی، ترجیح‌ها و خواسته‌های نسل زد، به‌عنوان جوان‌ترین نسل کارکنان ناشناخته مانده، باید شناسایی شوند. صرفاً نایست فقط هنگام جذب و استخدام با کارکنان مصاحبه کرد، بلکه بعد از جذب نیز باید با مصاحبه و پیمایش وضعیت، کارکنان را رصد و نیازهای آنان را ارضا کرد. در موضوع انعطاف در مکان کاری و تعادل کار و زندگی، به نظر در ساختار سازمان‌های اجرایی ایران کمتر مدنظر قرار گرفته است و شاید بتوان علت اساسی آن را رسمیت زیاد، ساختار مکانیکی‌تر و در نتیجه ایستای بیشتر سازمان‌ها دانست که باید مورد توجه قرار گیرد. اگر بستر مناسب سازمانی برای فعالیت و انجام اقدامات نسل زد وجود نداشته باشد، برنامه‌های مدیریت منابع انسانی محکوم به شکست هستند.

### پیشنهاد‌های پژوهش

- تحقیق حاضر که از رسالهٔ محقق برآمده است، به‌روش چندگانه کیفی انجام گرفت؛ لذا پیشنهاد می‌شود تحقیقی مشابه با تحقیق فعلی به روش کمی یا آمیخته انجام گیرد؛
- قلمروی تحقیق حاضر بخش دولتی بود. با توجه به تعمیم‌ناپذیری نتایج به‌صورت قطعی به سایر قلمروها، همان‌طور که در محدودیت‌های تحقیق نیز بیان شد، پیشنهاد می‌شود که تحقیقی مشابه با تحقیق فعلی در قلمرویی به‌جز بخش دولتی انجام گیرد؛
- در این تحقیق به نظام مدیریت منابع انسانی کارکنان نسل زد در بخش دولتی پرداختیم. جذب به‌مانند نگهداشت، یکی از کارکردهای مهم مدیریت منابع انسانی است که خلأ تحقیقاتی آن برای نسل زد، به‌خصوص در داخل کشور وجود دارد؛ لذا پیشنهاد می‌شود که تحقیقی به‌منظور شناسایی آن دسته عواملی انجام گیرد که موجب جذب کارکنان نسل زد می‌شود.
- ماندگاری کارکنان دارای فرایندها و سیستم‌های متنوعی است. در این تحقیق به چهار سیستم حقوق و مزایا، مدیریت عملکرد، آموزش و انتخاب پرداختیم؛ لذا پیشنهاد می‌شود تحقیقی به‌منظور شناسایی عوامل مؤثر بر کارکنان نسل زد در سایر سیستم‌های به‌جز سیستم‌های حقوق و مزایا، مدیریت عملکرد، آموزش و انتخاب انجام گیرد؛
- در این تحقیق به اولویت‌بندی یافته‌های تحقیق پرداخته نشده است؛ لذا پیشنهاد می‌شود اهمیت‌سنجی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر کارکنان نسل زد در تحقیقات بعدی مدنظر قرار گیرد؛
- در تحقیقی جامع، می‌توان کلیه فرایندهای جذب و نگهداشت را مدنظر قرار داد که در آن داده‌ها هم از نسل زد جمع‌آوری شود (کاری که در تحقیق فعلی انجام شد) و هم از مدیران و سرپرستان مربوطه. پیشنهاد می‌شود تحقیقی جهت طراحی مدل جامع جذب و نگهداشت کارکنان نسل زد انجام گیرد؛
- همان‌طور که در محدودیت‌های تحقیق بیان شد نتایج این تحقیق به‌طور قطع قابل‌تعمیم به سایر نسل‌ها، به‌خصوص نسل‌های بعد از خود نیست؛ پیشنهاد می‌شود تحقیقاتی برای شناسایی ارزش‌ها، نگرش‌ها، ویژگی‌ها و به‌طور کلی کارکردهای مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی، برای کارکنان نسل آتی که معمولاً با نسل آلفا شناخته شده و در آینده وارد دنیای سازمانی خواهند شد، انجام گیرد.

### منابع

- برادران، مراد؛ حسین‌پور، نسرین (۱۳۹۲). رابطه سرمایه اجتماعی با رفاه ذهنی کارکنان وزارت رفاه و تأمین اجتماعی. *رفاه اجتماعی*، ۱۳ (۴۹)، ۴۱-۶۶.
- خیراندیش، مهدی؛ بخشنده، سمیه و شعبانی، اسماعیل (۱۳۹۷). فراتحلیل پژوهش‌های تفاوت ارزش‌های کاری در نسل‌های مختلف نیروی انسانی. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۷ (۲)، ۶۷-۹۱.

- رستگار، عباسعلی، ویشلقی، مهدیه و فلاح، حمیده (۱۴۰۱). تأثیرگذاری و تأثیرپذیری ترجیحات کاری کارکنان نسل هزاره در سازمان‌های دولتی با استفاده از رویکرد دیمتل. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۱۳(۳)، ۱۴۳-۱۶۶.
- ضیایی، محمدصادق و نرگسیان، جواد (۱۴۰۲). ارائه مدل نگهداشت استعداد در بین کارکنان نسل زد سازمان‌های دولتی. *مطالعات منابع انسانی*، ۱(۱۳)، ۵۶-۶.
- طالبان، محمدرضا و عسگری، احسان (۱۳۹۶). نگرش به ارزش‌های سیاسی انقلاب اسلامی: شکاف یا تفاوت نسلی؟ *اندیشه سیاسی در اسلام*، ۴(۱۲)، ۱۱۳-۱۳۷.
- طبرسا، غلامعلی (۱۳۹۵). *تئوری‌های مدیریت، جلد دوم: رفتار سازمانی و منابع انسانی*، تهران: پارسه.
- عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمد سعید؛ فقیهی، ابوالحسن؛ شیخزاده، محمد (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. *اندیشه مدیریت راهبردی*، ۵(۲)، ۱۵۱-۱۹۸.
- قاضی نژاد، مریم (۱۳۹۴). نسل‌ها و ارزش‌ها: مطالعه و تحلیل جامعه‌شناختی تفاوت در جهت‌گیری‌های ارزشی نسل‌های جوان و بزرگسال. پایان نامه دکتری جامعه‌شناسی دانشگاه تهران.
- قلی‌پور، آرین (۱۳۹۰). *تئوری، مفاهیم، کاربردها و مدیریت منابع انسانی*، تهران: سمت.
- محمدپور، احمد (۱۳۹۸). *کتاب مبانی فلسفی و عملی روش تحقیق آمیخته در علوم اجتماعی و رفتاری*. تهران: جامعه‌شناسان.
- میجانی، محدثه؛ زارع، حمید؛ خنیفر، حسین (۱۴۰۱). طراحی مدل مدیریت منابع انسانی برای کارکنان نسل زد با استفاده از رویکرد GT. *دوفصلنامه علمی مدیریت منابع انسانی پایدار*، ۴(۷)، ۱۹۱-۲۱۳.

## References

- Abdullah, H. O. & Al-Abrow, H. (2022). Impact of perceived organisational justice, support and identity on workplace behaviour through job attitudes: verification in the role of LOC. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(6), 2645-2664. doi: 10.1108/ijoa-01-2022-3099.
- Abedi Jafari, H., Taslimi, M.S., Faghihi, A. & Sheikhzadeh, M. (2012). Thematic Analysis and Thematic Networks: A Simple and Efficient Method for Exploring Patterns Embedded in Qualitative Data Municipalities). *Strategic Management Thought*, 5(2), 151-198. (in Persian)
- Adam & Attila. (2017). How to Fueling performance of millennials and generation Z. *Strategic Hr Review*, 19(1), 40-42
- Adeyemo, A. O. (2017). Relationship between motivation and staff retention: a case study of the college of education, Lanlate, Oyo Nigeria. *International Journal of Advanced Academic Research*, 3(4), 34-45.
- Baily, C. (2009). Reverse intergenerational learning: a missed opportunity? *Ai & Society*, 23, 111-115.

- Baltar, F. & Brunet, I. (2012). Social research 2.0: virtual snowball sampling method using Facebook. *Internet Research*, 22 (1), 57-74.
- Baradaran, M. & Hoseinpour, N. (2013). The Relationship between Social Capital with Subjective Welfare among the Staff of Ministry of Welfare and Social Security. *refahj*. 13(49), 41-66. (in Persian)
- Bello, M.F. & Emmanuel, K.A. (2021). Evaluating 21st century key human resource management challenges in Nigeria. *Journal of Administrative Science*, 18(1), 149-172.
- Benítez-Márquez, M. D., Sánchez-Teba, E. M., Bermúdez-González, G. & Núñez-Rydman, E. S. (2022). Generation Z within the workforce and in the workplace: A bibliometric analysis. *Frontiers in psychology*, 12, 736820. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.736820>
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research Inpsychology Journal*, 3(2), 77-101.
- Bredbenner, J. (2020). *Generation Z: A study of its workplace communication behaviors and future preferences*. Bachelor of Arts Thesis. WichitaState University.
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277–1296. <https://doi.org/10.1108/jocm-02-2020-0058>.
- Claudé, M. & Combe, D. (2018). The roles of artificial intelligence and humans in decision making: towards augmented humans? *A focus on knowledge-intensive firms*.
- Deloitte (2020). *Practical workforce strategies that put your people first*. Deloitte's survey in China. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/practical-workforce-strategies-that-put-your-people-first.html>.
- Dwyer, R.J. & Azevedo, A. (2016). Preparing leaders for the multi-generational workforce. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 10(3), 281-305. <https://doi.org/10.1108/JEC-08-2013-0025>
- Fernandez, J., Lee, J. & Landis, K. (2023). Helping Gen Z Employees find their Place at Work. *Harvard Business Review*, 1–5.
- Ghazinejad, M. (2015). *Generations and Values: A Sociological Study and Analysis of the Differences in Value Orientations of the Young and Adult Generations*. PhD Thesis in Sociology, University of Tehran. (in Persian)
- Gholipour, A. (2011). *Theory, Concepts, Applications and Human Resources Management*, Tehran: Samt. (in Persian)
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley.
- Hajiloo, M., Mohammadi, N., Doroudi, H. & Mansori, A. (2021). Designing and Validating a Human Resource Development Model Based on Good Governance in Universities of Medical Sciences Affiliated with the Ministry of Health. *Journal of Medical Education Development*, 14(42), 20-36.

- Ivanova, O.E. & Ryabinina, E.V. (2019). Assessing work values of Generation Z representatives and their impact on a person's organizational behavior. *Revista Espacios*, 40(18), 1-10.
- Jones, C. & Munday, J. (2020). *How to Deliver Feedback to Employees from Different Generations*. Retrieved from <https://www.aeulead.com/main-navigation/insights/article/how-to-deliver-feedback-to-employees-from-different-generations>.
- Karatepe, O. M. & Eslamlou, A. (2017). Outcomes of job crafting among flight attendants. *Journal of Air Transport Management*, 62, 34-43.
- Khairandish, M., Bakhshandeh, S. & Shabani, E. (2018). Meta-analysis of research on differences in work values in different generations of human resources. *Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies*, 7(2), 67-91.
- Kheirandish, M., Bakhshandeh, S. & Esmaeil, S. (2018). A Meta-Analysis of the Research on Differences in Work Values of Different Human Resource Generations. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 7(2), 67-92. (in Persian)
- 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/10.1007/s10672-021-09366-2>
- Levallet, N. & Chan, Y. E. (2019). Organizational knowledge retention and knowledge loss. *Journal of Knowledge Management*, 23(1), 176- 199.
- Liu, H., Liu, W., Yoganathan, V. & Osburg, V. S. (2021). COVID-19 information overload and generation Z's social media discontinuance intention during the pandemic lockdown. *Technological Forecasting & Social Change*, 166, 120600.
- Magableh, A. K. (2018). Practice of Knowledge Management for retention of intellectual knowledge in small and medium enterprises. *Open Science Journal*, 3(2).
- Masood, A. (2013). Effects of job stress on employee retention: a study on banking sector of Pakistan. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(9), 1-8.
- McCrindle, M. & Fell, A. (2019). *Understanding generation Z: recruiting, training and leading the next generation*. McCrindle Research Pty Ltd.
- McCrindle, M. (2021). *Generation alpha*. Hachette Uk.
- Meemano, P. (2020). *The Affecting Factors of Organizational Employee Commitment in Generation Z*. A Thematic Paper Submitted In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Management College of Management, Mahidol University.
- Megginson, A. (2006). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), 98-103.
- Mijani, M., Zare, H. & Khanifar, H. (2022). Designing a human resource management model for Z generation employees using the GT approach. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 4(7), 191-213. doi: 10.22080/shrm.2022.4103 (in Persian)

- Mohammadpour, A. (2019). *Philosophical and Practical Foundations of Mixed Research Methods in Social and Behavioral Sciences*. Tehran: Sociologists. (in Persian)
- 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>
- Murvanidze, E. (2020). *Understanding generation Z as a future workforce and its perception of the global trends in organizational design*. Master's thesis in international business administration, Tallinn University of Technology, School of Business and Governance.
- 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.
- Pawar, J. & Bhagat, M. (2021). Recent trends in human resource management. *Palarch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(08), 4464-4470.
- Popescu, A. (2019). The brief history of generation—defining the concept of generation. An analysis of literature review. *Journal of Comparative Research in Anthropology and Sociology*, 10(02), 15-30.
- Prund, C. (2021). Why generation Z is redefining the HRM processes. *Studies in Business and Economics*, 16(3), 190-199. Doi: 10.2478/sbe-2021-0054
- Rastgar, A. A., Vishalghi, M. & Fathang Fallah, H. (2022). Influencing and Affectability of Millennial Employees' Work Preferences in Governmental Organizations Using Dematel Approach. *Public Administration Perspective*, 13(3), 143-166. doi: 10.52547/jpap.2022.225881.1159 (in Persian)
- Saunders, M.N.K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (7<sup>th</sup> ed.). Edinburg Gate: Pearson Education Limited.
- Sharon & DeVaney. (2015). Why KPI Thresholds Are a Really Bad Idea. Retrieved from <https://www.staceybarr.com/measure-up/why-kpi-thresholds-are-areally-bad-idea/>.
- Tabarsa, Gh. (2016). *Management Theories, Volume 2: Organizational Behavior and Human Resources*, Tehran: Parse. (in Persian)
- Taleban, M. & Asgari, E. (2017). An Attitude to the Political Values of the Islamic Revolution: A Generational Gap or Difference? *The Journal of Political Thought in Islam*, 4(12), 113-137. (in Persian)
- Thompson. (2018). Driving Performance and Retention Through Employee Engagement. *Corporate Executive Board*, 1-23.
- Ziaee, M. S. & Nargesian, J. (2023). Providing a Talent Retention Model among Generation Z Employees of Government Organizations. *Journal of Human Resource Management*, 13(1), 26-56. doi: 10.22034/jhrs.2023.391233.2055 (in Persian)