



Formulating of a Supportive Organizational Culture Model to Retain Gen-Z Employees in the Public Sector Workplace

Jafar Sidmohamadi¹ , Ardeshir Shiri²

Abstract

Article Type:
Research-based

Background & Purpose: In recent years, the entry of Generation Z into the labor market, with its unique characteristics, has posed new challenges for organizations. This generation seeks a supportive, flexible, and participatory work environment, and traditional human resource management approaches fail to meet their expectations. The purpose of this study is to designing a pattern of supportive organizational culture model to retain Generation Z in Iranian government departments.

Methodology: This research is qualitative in nature and applied in purpose. Thematic analysis was employed to analyze the data. The study sample consisted of 19 individuals, including academic experts, specialists, and managers from public organizations in Ilam city, selected through snowball sampling. To ensure research validity, content validity was utilized and confirmed. Reliability was assessed using the researcher triangulation strategy (two coders), and the results were validated.

Findings: The findings led to the identification of 125 initial open codes, which were categorized into 18 sub-themes and 6 main themes. These main themes include: supportive and interactive leadership; justice, safety, and psychological well-being; emphasis on individual growth and continuous learning; human communication and participatory culture; diversity, flexibility, and Generation Z's lifestyle; and motivation, meaning, and organizational connectedness.

Conclusion: The results indicate that Generation Z requires a distinctly different work environment compared to previous generations. The study highlights the necessity of establishing a participatory and human-centered organizational culture within public institutions. Such a culture is essential for enhancing retention, motivation, and productivity among Generation Z employees.

Keywords: Organizational culture, Supportive organizational culture, Public sector work environment, Generation Z, Retention of Generation Z employees.

Corresponding Author:
Ardeshir Shiri

© Authors

Received:
November 08, 2025

Received in revised form:
December 23, 2025

Accepted:
February 09, 2026

Published online:
April 04, 2026

Citation: Sidmohamadi, Jafar & Shiri, Ardeshir (2026). Formulating of a Supportive Organizational Culture Model to Retain Gen-Z Employees in the Public Sector Workplace. *Journal of Human Resource Studies*, 16(1), 99-124. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2025.527478.2429>

1. MSc. Student, Department of Business Management, Faculty of Humanities, Ilam University, Ilam, Iran. E-mail: j.saidmohammadi@gmail.com
2. Associate Prof., Department of Management, Faculty of Humanities Ilam University, Ilam, Iran. E-mail: a.shiri@ilam.ac.ir



Formulating of a Supportive Organizational Culture Model to Retain Gen-Z Employees in the Public Sector Workplace

Extended Abstract

Background & Purpose

Over the past two decades, the gradual entrance of Generation Z (born between the late 1990s and early 2010s) into the professional workforce has instigated a fundamental transformation in the human resource composition of organizations. Having matured in an era characterized by digital technologies, unrestricted access to information, and a participatory cultural ethos, this cohort harbors expectations of the work environment that diverge markedly from those of preceding generations. They seek not merely material subsistence, but rather meaning, personal growth, work-life balance, respect for individual identity, and authentic human connectedness within the organizational context. Nevertheless, a considerable number of Iranian public-sector organizations continue to operate through hierarchical structures, rigid bureaucratic procedures, and prescriptive, inflexible managerial styles that fail to address the psychological and motivational needs of this generation. This misalignment has not only precipitated diminished job satisfaction and elevated turnover intentions among young employees, but has also imperiled organizational productivity and innovation. Consequently, the present study was designed with the fundamental objective of formulating a comprehensive and indigenous model of supportive organizational culture tailored to the characteristics of Generation Z within Iranian state administrative bodies, thereby facilitating sustainable retention, effective motivation, and the actualization of capabilities inherent in this invaluable human capital.

Methodology

The present investigation, by virtue of its nature, constitutes a qualitative study and, in terms of its objective, falls within the domain of applied research, employing an exploratory approach to attain an in-depth comprehension of the supportive culture phenomenon and its constituent components in interaction with Generation Z. The target population comprised academic experts specializing in human resource management, middle and senior managers, and seasoned practitioners within public administrative organizations located in the city of Ilam. For the selection of participants, a purposive sampling strategy of the snowball variety was utilized, and the interview process was sustained until the point of theoretical saturation was achieved, culminating in a sample size of 19 individuals. The data collection instrument consisted of semi-structured, in-depth interviews. For the analysis of the textual data derived from these interviews, thematic analysis employing an inductive approach was adopted. To ensure the validity of the research, content validity was established through expert corroboration, while reliability was assessed via the strategy of peer review involving two independent coders, with inter-coder agreement indicating acceptable reliability of the findings.

Findings

The process of in-depth data analysis yielded a rich network of primary concepts, resulting in the extraction of 125 open codes (initial concepts) from the participants' narratives. Through successive stages of analytical refinement, these codes were organized, on the basis of semantic similarities and conceptual linkages, into 18 sub-themes. Ultimately, these sub-themes were subsumed under six overarching principal themes that collectively delineate a comprehensive portrait of the desirable supportive organizational culture for Generation Z.

The first principal theme, supportive and interaction-oriented leadership, encompasses components such as fostering a climate conducive to innovation and novel ideas, emphasizing a humanistic and relationship-centered leadership style, and prioritizing feedback mechanisms and organizational transparency.

The second theme, justice, security, and psychological well-being, comprises the sub-components of justice and trust in interpersonal interactions, psychological and emotional support, and both job and psychological security.

The third theme, emphasis on individual growth and continuous learning, incorporates the dimensions of personal development and learning, autonomy and self-determination, and the valorization of individual contributions.

The fourth theme, human communication and participatory culture, includes intergenerational and interpersonal dynamics, a sense of organizational belonging, and team-based, collaborative work practices.

The fifth theme, diversity receptivity, flexibility, and Generation Z's lifestyle, is constituted by the flexibility and adaptability of organizational structures, Generation Z's distinctive communicative style, and respect for individual differences. Finally, the sixth theme, motivation, meaning, and organizational connectedness, encompasses intrinsic motivation and meaningfulness in work, alignment with organizational objectives, and Generation Z's user experience within the work environment. These six themes, functioning not in isolation but in dynamic interplay with one another, collectively constitute the mechanism underlying the retention of Generation Z employees.

Conclusion

The findings of this investigation unequivocally demonstrate that Generation Z, contrary to prevalent stereotypes of disengagement or superficiality, actively seeks a work environment characterized by commitment, authenticity, and profound meaning; should their psychological and value-based needs remain unmet, they rapidly experience a diminution of motivation and organizational identification, culminating in a propensity for mobility or voluntary exit. The derived model underscores that the establishment of a supportive organizational culture within public administrative settings cannot be accomplished merely through the issuance of directives or superficial structural modifications; rather, it necessitates a paradigmatic transformation in leadership style, a fundamental redefinition of human relations, a comprehensive revision of performance appraisal and reward systems, as well as the infusion of flexibility into organizational structures and administrative procedures.

This model furnishes public-sector managers with a practical and contextually grounded framework through which, by leveraging the six identified components, they can simultaneously curtail the costs associated with employee turnover and re-recruitment while enhancing

organizational productivity, creativity, and innovativeness. Furthermore, the implementation of such a culture contributes to the elevation of the organization's image as an attractive employer for the younger demographic and lays the groundwork for effective succession planning. In sum, the results of this research emphasize the imperative of transitioning from traditional, directive, and bureaucratic management paradigms toward participatory, humane, flexible, and development-oriented governance within Iranian public organizations—a transformation that is not only vital for organizational survival and competitiveness in the contemporary era, but also conducive to the flourishing of human capital and the reinforcement of social capital.

Keywords: Organizational culture, Supportive organizational culture, Public sector work environment, Generation Z , Retention of Generation Z employees.

طراحی الگوی فرهنگ سازمانی حمایتی در راستای نگهداشت کارکنان نسل زد در محیط کاری دولتی

جعفر صیدمحمدی^۱، اردشیر شیري^۲

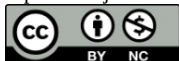
نوع مقاله: پژوهشی	چکیده
نویسنده مسئول: اردشیر شیري © نویسندگان	زمینه و هدف: در سال‌های اخیر، ورود نسل زد به بازار کار با ویژگی‌های منحصر به فرد خود، سازمان‌ها را با چالش‌هایی مواجه کرده است. این نسل خواهان محیطی حمایتی، منعطف و مشارکتی است و روش‌های سنتی مدیریت پاسخ‌گوی نیازهایشان نیست. هدف پژوهش حاضر، طراحی الگوی فرهنگ سازمانی حمایتی در راستای نگهداشت نسل زد در اداره‌های دولتی ایران است. روش: این پژوهش کیفی و از نوع کاربردی است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش تحلیل مضمون استفاده شد. نمونه آماری پژوهش حاضر، ۱۹ نفر از خبرگان دانشگاهی و کارشناسان و مدیران اداره‌های دولتی شهر ایلام بود که به روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شدند. به منظور بررسی روایی پژوهش، از روایی محتوایی استفاده و تأیید شد. به منظور بررسی پایایی، از راهبرد تأیید همکاران پژوهشی (دو کدگذار) استفاده و پایایی نتایج تأیید شد. یافته‌ها: نتایج در نهایت به شناسایی ۱۲۵ کد باز اولیه منجر شد. این کدها در قالب ۱۸ مضمون فرعی و ۶ مضمون اصلی دسته‌بندی شدند. مضمون‌های اصلی عبارت‌اند از: رهبری حمایتی و تعامل محور؛ عدالت، امنیت و سلامت روانی؛ تأکید بر رشد فردی و یادگیری مداوم؛ ارتباطات انسانی و فرهنگ مشارکتی؛ تنوع‌پذیری، انعطاف و سبک زندگی نسل زد و انگیزش؛ معنا و پیوند با سازمان. نتیجه‌گیری: نتایج پژوهش نشان داد که نسل زد، به محیط کاری متفاوتی نیاز دارد. نتایج این پژوهش بر ضرورت فرهنگی مشارکتی و انسانی در سازمان‌های دولتی تأکید دارد و به نگهداشت، انگیزش و بهره‌وری نسل زد کمک می‌کند. کلیدواژه‌ها: فرهنگ سازمانی، فرهنگ سازمانی حمایتی، محیط کار دولتی، نسل زد، نگهداشت کارکنان نسل زد.
دریافت: ۱۴۰۴/۰۸/۱۷	
بازنگری: ۱۴۰۴/۱۰/۰۲	
پذیرش: ۱۴۰۴/۱۱/۲۰	
انتشار: ۱۴۰۵/۰۱/۱۵	

استناد: صیدمحمدی، جعفر و شیري، اردشیر (۱۴۰۵). طراحی الگوی فرهنگ سازمانی حمایتی در راستای نگهداشت کارکنان نسل زد در محیط کاری دولتی. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۶(۱)، ۹۹-۱۲۴.
DOI: <https://doi.org/10.22034/jhrs.2025.527478.2429>

j.saidmohammadi@gmail.com
a.shiri@ilam.ac.ir

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران. رایانامه:
۲. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران. رایانامه:

<http://www.jhrs.ir>



This Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری
مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۵، بهار، دوره ۱۶، شماره ۱، ص. ۹۹-۱۲۴
شاپای الکترونیک: ۲۷۸۳-۰۶۳۴

مقدمه

در دهه‌های اخیر، تغییرات سریع محیط‌های کاری و ورود نسل زد (متولدین سال‌های ۱۹۹۵ تا ۲۰۱۲) به بازار کار چالش‌های جدیدی برای سازمان‌ها ایجاد کرده است (توونج^۱، ۲۰۱۷). این نسل در دنیای دیجیتال رشد یافته و در جهانی توأم با نوسان، عدم اطمینان، پیچیدگی و ابهام زندگی می‌کند (جایاثیلیک و انیوار^۲، ۲۰۲۰)، آن‌ها تحصیل‌کرده‌ترین نسل در سطح جهانی هستند (احمدی، صوفیابادی، عسگری و سید زمانی، ۱۴۰۳). نسل زد محیط کار را صرفاً مکانی برای انجام وظایف نمی‌بیند، بلکه فضایی برای رشد، یادگیری و نوآوری می‌داند (شروت^۳، ۲۰۱۹) و نیازها و انتظاراتش در مقایسه با نسل‌های پیشین متفاوت و پویا است.

مطالعات نه‌چندان کافی در زمینه شناخت کارکنان نسل زد، موجب افزایش سردرگمی در خصوص این نسل شده است و در همین راستا، سازمان‌ها برای رویارویی با این نسل از کارکنان آمادگی کمی دارند (چیلاکوری^۴، ۲۰۲۰). نسل زد تمایلی ندارد که طولانی‌مدت در سازمان بماند و به‌سمت سازمانی سوق پیدا می‌کند که خواسته‌ها و تمایلاتشان را ارضا کند (میلانی، تان، موروانی، برنارتو و سودیجو^۵، ۲۰۲۱). مطالعات نشان داده‌اند که در غیاب فرهنگ سازمانی حمایتی، کارکنان نسل زد احتمال بیشتری برای ترک سازمان دارند و این موضوع می‌تواند به هزینه‌های هنگفت جایگزینی نیروی انسانی، کاهش بهره‌وری و تضعیف انسجام سازمانی منجر شود (لزلی و همکاران^۶، ۲۰۲۱). بر اساس گزارش مؤسسه گالوپ^۷ (۲۰۱۹)، ۷۳ درصد از کارکنان نسل زد و بر اساس گزارش مؤسسه دیلویت^۸ (۲۰۱۸)، ۶۱ درصد از کارکنان این نسل، در دو سال اول ملحق شدنشان به سازمان، آن را ترک می‌کنند (آگاروال، صدنا، گوپتا، میتال و راستوگی^۹، ۲۰۲۰). مؤسسه ویزیر^{۱۰} (۲۰۲۱) نیز پیمایشی بین سال‌های ۲۰۲۰ و ۲۰۲۱ برای بررسی میزان ترک خدمت بازه‌های سنی مختلف انجام داد. نتیجه این پیمایش نشان داد که در بازه سنی ۲۰ تا ۲۵ که با نسل زد در پژوهش حاضر منطبق است، ۴۶/۷ درصد بیشترین نرخ ترک خدمت را داشته‌اند. در محیط‌های دولتی که معمولاً ساختارهای رسمی و سلسله‌مراتبی دارند، فقدان انعطاف‌پذیری و پشتیبانی روان‌شناختی می‌تواند این مشکل را تشدید کند. راتچزاک^{۱۱} (۲۰۲۰) و همچنین، دوبرولسکی، درزدوفسکی و پانایت^{۱۲} (۲۰۲۲) در تحقیقی نشان دادند که ایجاد فرهنگ سازمانی حمایتی، شامل فراهم کردن فرصت‌های رشد و یادگیری، انعطاف‌پذیری در انجام وظایف، شناخت و پاداش مناسب و پشتیبانی از سلامت روان کارکنان، می‌تواند تأثیر مستقیمی بر تعهد سازمانی و کاهش ترک خدمت داشته باشد.

حفظ نیروی انسانی نسل زد در سازمان‌های دولتی، به دلیل ویژگی‌های منحصربه‌فرد این نسل، از جمله نیاز به بازخورد

-
1. Twenge
 2. Jayathilake & Annuar
 3. Schroth
 4. Chillakuri
 5. Meilani, Tan, Murwani, Bernarto & Sudibjo
 6. Leslie et al.
 7. Gallup Inc
 8. Deloitte Inc
 9. Aggarwal, Sadhna, Gupta, Mittal & Rastogi
 10. Visier Inc
 11. Ratajczak
 12. Dobrowolski, Drozdowski & Panait.

مستمر، انعطاف‌پذیری، رشد حرفه‌ای و تعادل کار و زندگی، یکی از چالش‌های اساسی مدیریت منابع انسانی است. مطالعات قبلی نشان دادند که عدم تطابق فرهنگ سازمانی با نیازهای نسل زد، می‌تواند به کاهش انگیزش، افزایش ترک خدمت و افت بهره‌وری منجر شود. شویون و همکاران^۱ (۲۰۲۳) نشان دادند که نسل زد، بیشتر به محیط‌های کاری مشارکتی و تعاملی تمایل دارد و انتظار دارد که سازمان‌ها، به شیوه‌های نوین انگیزشی و ارتباطی پاسخ دهند. تغییر سبک زندگی و وابستگی به فناوری نیز، به بازنگری در مدیریت منابع انسانی نیازمند است (قیومی، توکلی، سعادت‌مندی و محمدظاهری، ۱۴۰۲). لامب^۲ (۲۰۲۴) در مطالعات خود نشان داد که تدوین الگوی فرهنگ سازمانی حمایتی، می‌تواند مهارت‌های ارتباطی و انگیزشی نسل زد را بهبود بخشد. روحیاتی، دستلانی، آریزکا، فرهیزی و دویدیناواتی^۳ (۲۰۲۳) نیز نشان دادند که فرهنگ مثبت سازمانی، بر ترک شغل آنان تأثیر منفی دارد. همچنین رودی، ویجاا و تکوآلو^۴ (۲۰۲۳) بیان کردند که فرهنگ سازمانی حمایتی تعاملات مؤثرتر، انگیزه بالاتر و پایداری سازمانی را افزایش و استرس کاری را کاهش می‌دهد. نینگسه^۵ (۲۰۲۴) نیز در همین راستا بیان کرد، سازمان‌هایی که فرهنگ حمایتی را ترویج می‌دهند، بهتر می‌توانند استعدادها را جذب و نگه دارند.

در ایران با افزایش سهم نسل زد در نیروی کار که بیش از ۳۰ درصد را شامل می‌شود (مرکز آمار ایران، ۱۴۰۲)، سازمان‌ها به بازنگری در فرهنگ سازمانی نیازمندند. این نسل به دلیل انتظارات متفاوت از محیط کار، در صورت عدم پاسخ‌گویی با کاهش تعهد و بهره‌وری مواجه می‌شود و ساختارهای سنتی مدیریتی، باعث نارضایتی و ترک شغل آنان شده است (میجانی، زارع و خنیفر، ۱۴۰۱).

مطالعات داخلی در زمینه نیازها و انتظارات فرهنگی نسل زد بسیار محدود و پراکنده است و کمتر به تدوین الگویی جامع برای فرهنگ سازمانی متناسب با این نسل در بستر بومی پرداخته شده است. این خلأ مطالعاتی، در بخش دولتی، بیش از سایر حوزه‌ها مشهود است. از این رو، دغدغه اصلی پژوهش حاضر، شناسایی و تدوین یک مدل علمی از فرهنگ سازمانی حمایتی است که بتواند ضمن تأمین نیازهای نسل زد، زمینه نگهداشت پایدار آنان در محیط کاری دولتی را فراهم آورد و سازمان‌ها را در حفظ نیروی انسانی و ارتقای بهره‌وری و رضایت شغلی یاری کند. شکاف میان نیازهای این نسل و شیوه‌های سنتی مدیریت منابع انسانی، به کاهش تعهد و عملکرد شغلی آنان منجر شده است. بنابراین، ضرورت تدوین یک الگوی کاربردی فرهنگ سازمانی حمایتی که تعاملات کاری را تسهیل و انگیزه‌های درونی کارکنان را تقویت کند و عملکرد سازمانی را ارتقا دهد، بیش از پیش احساس می‌شود. پژوهش حاضر درصدد ارائه الگویی جامع و عملی است که بتواند مهارت‌های ارتباطی و انگیزشی نسل زد را در محیط‌های کاری دولتی ایران تقویت کند و فرصت‌های بهبود عملکرد سازمانی را فراهم سازد.

پیشینه نظری پژوهش

در عصر جهانی شدن و رقابت شدید کسب‌وکار، حفظ کارکنان نسل زد (متولدین ۱۹۹۵ تا ۲۰۱۲) به چالشی اساسی برای

1. Xueyun et al.

2. Lambe

3. Rohayati, Destalani, Arizka, Fahrezi & Dwidienawati

4. Rudy, Widjaja & Tecalu.

5. Ningsih

سازمان‌ها تبدیل شده است. این نسل که در محیطی آمیخته با فناوری رشد کرده است، به محیط‌های کاری منعطف و مجهز به ابزارهای ارتباطی مدرن نیازمند است (مک‌کریند و فیل^۱، ۲۰۱۹). ویژگی اصلی رفتاری نسل زد «جست‌وجوی حقیقت» است؛ آن‌ها به بیان آزادانه عقاید، دوری از کلیشه‌ها، سازمان‌دهی خود برای اهداف مختلف و اتخاذ تصمیم‌های تحلیلی و واقع‌گرا اهمیت می‌دهند (موروانیدز^۲، ۲۰۲۰). در مقابل، نسل پیشین (نسل هزاره) بیشتر بر ایدئال‌های شخصی و روحیه آرمان‌گرایی تمرکز دارد و به دیدگاه‌های متنوع کمتر تمایل نشان می‌دهد. نسل زد تعادل کار و زندگی، انعطاف‌پذیری، فرصت‌های پیشرفت و فرهنگ سازمانی فراگیر و حمایتی را اولویت قرار می‌دهد (شروث^۳، ۲۰۱۹). بنابراین، سازمان‌ها برای حفظ این نسل، باید استراتژی‌های منابع انسانی خود را، به‌ویژه در توسعه شغلی و فرهنگ سازمانی، متناسب با نیازهای آن‌ها تنظیم کنند (فتریا، متقین و ریزکی^۴، ۲۰۲۴).

هدف اصلی سازمان‌های دولتی برخلاف سازمان‌های خصوصی، کسب سود نیست و تمرکز آن‌ها بر ارائه خدمات عمومی، کاهش نابرابری‌های اجتماعی و توسعه زیرساخت‌هاست (خدادادی قلعه‌سلیمی، مرتضوی و معمارزاده طهران، ۱۳۹۸). این سازمان‌ها به‌عنوان نهادهای عمومی با مأموریت‌های اجتماعی و حکومتی، ویژگی‌های ساختاری و عملکردی مشخصی دارند که آن‌ها را از سازمان‌های خصوصی متمایز می‌کند. از جمله این ویژگی‌ها می‌توان به ساختار سلسله‌مراتبی و بوروکراتیک اشاره کرد، جایی که تصمیم‌گیری‌ها عمدتاً از سطوح بالاتر به سطوح پایین‌تر منتقل و فعالیت‌ها بر اساس قوانین و مقررات ثابت هدایت می‌شوند. چنین ساختاری با تأکید بر تقسیم کار تخصصی، برنامه‌ریزی، استخدام، گزارش‌دهی و بودجه‌بندی، چارچوبی رسمی برای مدیریت و نظارت بر عملکرد سازمان فراهم می‌کند (پوراحمدی، جعفری‌نیا، وکیلی و حسن‌پور، ۱۴۰۴).

علاوه‌براین، سازمان‌های دولتی موظف‌اند که به عموم مردم پاسخ دهند و شفافیت در گزارش‌دهی مالی و عملکردی، در ایجاد اعتماد عمومی نقش مهمی ایفا می‌کند. مأموریت‌های سازمان‌های دولتی، ارائه خدمات عمومی، اجرای سیاست‌های دولتی و نظارت بر بخش‌های مختلف جامعه را شامل می‌شود که این تنوع، به هماهنگی‌های متعدد و ساختارهای پیچیده در درون سازمان نیازمند است. محدودیت منابع مالی و انسانی، ناشی از وابستگی به بودجه‌های دولتی و فرایندهای قانونی تصویب بودجه، از دیگر ویژگی‌های این سازمان‌هاست که می‌تواند بر کارایی و اثربخشی آن‌ها تأثیرگذار باشد. همچنین، سازمان‌های دولتی تحت تأثیر سیاست‌ها و تغییرات سیاسی قرار دارند که ممکن است به تغییر اولویت‌ها، منابع و جهت‌گیری‌های سازمان منجر شود (پوراحمدی و همکاران، ۱۴۰۴). این ویژگی‌ها با ویژگی‌های نسل زد که شامل ارزش‌گذاری برای انعطاف‌پذیری، استقلال در تصمیم‌گیری، سرعت عمل، کارایی، محیط کاری دیجیتال و تکنولوژیک، شفافیت واقعی، بازخورد فوری و علاقه به کار با معنا و تأثیر اجتماعی مستقیم است، در تضاد و تناقض قرار می‌گیرد (رودی و همکاران، ۲۰۲۳). ساختار سلسله‌مراتبی و بوروکراتیک محدودیت‌هایی را برای استقلال و خلاقیت نسل زد ایجاد می‌کند و روندهای طولانی و قوانین رسمی، امکان انعطاف و نوآوری را کاهش می‌دهند (سوپیه، کورنیان، نورا و نارمادیتیا^۴، ۲۰۲۰). پیچیدگی مأموریت‌ها و هماهنگی‌های متعدد، دیدن اثر مستقیم تلاش‌ها را برای نسل زد دشوار می‌سازد و محدودیت منابع،

1. McCrindle & Fell

2. Murvanidze

3. Fitria, Muttaqien & Rizki.

4. Sopiah, Kurniawan, Nora & Narmaditya

دسترسی به ابزارهای مدرن و محیط کاری مطلوب را محدود می‌کند (ساکسنا^۱، ۲۰۲۴). همچنین تأثیرپذیری سازمان‌های دولتی از سیاست‌ها و تغییرات سیاسی، می‌تواند احساس ناامنی و کاهش تعهد نسل زد را در پی داشته باشد. به این ترتیب، ویژگی‌های سنتی و ساختاری سازمان‌های دولتی، با انتظارات و ویژگی‌های نسل زد در تضاد است و این تفاوت‌ها چالش‌هایی را برای جذب، نگهداشت و انگیزش نیروی کار جوان و نسل جدید در این سازمان‌ها ایجاد می‌کند (لاکرد^۲، ۲۰۲۴).

فرهنگ سازمانی مثبت، در حفظ کارکنان نقش مهمی دارد؛ این فرهنگ، الگوی رفتاری و ارزش‌های پذیرفته شده در سازمان است که محیط کاری مطلوب و پیوند عاطفی میان کارکنان و سازمان را تقویت می‌کند (هیدایا و همکاران^۳، ۲۰۲۳). نسل زد به فرهنگ سازمانی شفاف، همکاری‌محور و فراگیر اهمیت می‌دهد و تمایل دارد در سازمان‌هایی فعالیت کند که ارزش‌های آن با آرمان‌هایش هم‌سو باشد، به‌ویژه در زمینه تعادل کار و زندگی و نوآوری (دیلویت^۴، ۲۰۱۹). تحقیقات نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی حمایتی، مشارکت کارکنان را افزایش و ترک شغل را کاهش می‌دهد و برای نسل زد انگیزه و تعلق ایجاد می‌کند (سوپیا، کورنیان، نورا و نارمادیتیا^۵، ۲۰۲۰). همچنین سازمان‌هایی که از انعطاف‌پذیری و همکاری حمایت می‌کنند، در جذب و نگهداشت نسل زد موفق‌ترند (شوارتز^۶، ۲۰۱۸؛ اتومو و پراتاما^۷، ۲۰۲۴).

نسل زد، متنوع‌ترین نسل تاکنون است که در محیط‌های شمول‌گرا و احترام‌گذار به تفاوت‌های فردی بیشترین رشد را دارد (لاکرد، ۲۰۲۴). ایجاد چنین فرهنگی در محیط‌های چندنسلی چالش‌برانگیز است و سازمان‌ها باید با سیاست‌های کاری انعطاف‌پذیر، برنامه‌های منتورینگ معکوس و گفت‌وگوهای بین‌نسلی فاصله ارزش‌ها و انتظارات نسل‌ها را کاهش دهند (ساکسنا، ۲۰۲۴). فرهنگ سازمانی فراگیر و حمایتی، رفتار شهروندی سازمانی را در نسل زد تقویت و محیطی ایجاد می‌کند که کارکنان احساس راحتی و انگیزه بیشتری برای مشارکت دارند (جایاثیلیک و انیوار، ۲۰۲۰؛ رضانی، رفیع‌زاده، انوری و ترابی، ۱۴۰۳). دریافت بازخورد فعال از نسل زد و ایجاد کانال‌های مشارکت در تصمیم‌گیری، حس توانمندسازی و مشارکت در فرهنگ سازمانی را افزایش می‌دهد (لامب، ۲۰۲۴؛ میلانی و همکاران، ۲۰۲۱). همچنین، هم‌سویی ارزش‌ها و مأموریت سازمان با تمایل نسل زد به مسئولیت اجتماعی و کار معنادار، جذب و نگهداشت این نسل را تسهیل می‌کند (شوین و همکاران، ۲۰۲۳). محیط کاری حمایتی و سبک رهبری مناسب، در افزایش انگیزه، رضایت شغلی و کاهش فرسودگی کارکنان نقش مهمی دارد (جودیجانتو، سفیان، روستیوان و تریاستوتی^۸، ۲۰۲۵).

پیشینه تجربی پژوهش

مطالعات بین‌نسلی، به‌ویژه درباره کارکنان نسل زد، در سال‌های اخیر رشد چشمگیری داشته است. این پژوهش‌ها عمدتاً حول محور عوامل جذب، نگهداشت، انگیزش، فرسودگی شغلی، جابه‌جایی، و نظام‌های مدیریت منابع انسانی متناسب با ویژگی‌های نسل زد تمرکز داشته‌اند. در ادامه، نتایج مطالعات پیشین دسته‌بندی و نقد می‌شود.

1. Saxena
2. Lhakard
3. Hidayah et al.
4. Deloitte
5. Sopia, Kurniawan, Nora & Narmaditya
6. Schwartz
7. Utomo & Pratama
8. Judijanto, Sofyan, Rustiawan, & Triastuti

مطالعات مرتبط با جذب و نگهداشت

رینجانی^۱ (۲۰۲۵) در پژوهشی با عنوان «جذب نسل زد برای کار در بخش دولتی اندونزی» نشان دادند که هم انگیزه خدمت عمومی و هم شهرت سازمان‌های دولتی، تأثیر مثبتی بر جذب نسل زد دارند. در این میان، تأثیر شهرت سازمانی بیشتر است. فتریا و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان «تأثیر توسعه شغلی و فرهنگ سازمانی بر حفظ کارکنان نسل زد» نشان دادند که توسعه شغلی و فرهنگ سازمانی، به‌طور شایان توجهی بر حفظ کارکنان نسل زد تأثیر می‌گذارد. نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که توسعه شغلی ساختاریافته و فرهنگ سازمانی فراگیر، باعث افزایش حفظ کارکنان می‌شود. ضیایی و نرگسیان (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان «ارائه مدل نگهداشت استعداد در بین کارکنان نسل زد سازمان‌های دولتی» نشان دادند که پنج مقوله بسترهای حمایتی فردی و سازمانی، زمینه‌های اجتماعی و فرهنگی، موانع فردی و شغلی و سازمانی، از عوامل بسیار مهم مؤثر بر نگهداشت استعداد در بین کارکنان نسل زد سازمان‌های دولتی است. اشرفی، زاهدی و منتظری (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان «ارائه مدل ساختاری - تفسیری مبتنی بر شناسایی و اولویت‌بندی ترجیحات نسل زد منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران»، نشان دادند که شاخص‌های مربوط به مدیریت نسل چهارم منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران، بر اساس سبک رهبری، نظام پرداخت، نظام بازخورد، نظام ارتقای شغلی، نظام ارتباطات و ارزش‌های کاری، به‌ترتیب در اولویت ترجیحات نسل زد قرار دارد.

مطالعات مرتبط با جابه‌جایی و فرسودگی شغلی

دنیل و سانجایا^۲ (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان «بررسی عوامل مؤثر بر تمایل به جابه‌جایی در میان کارکنان نسل زد»، بیان کردند که حجم کاری سنگین مرتبط با مسئولیت‌های شغلی متعدد، نارضایتی از پاداش، شدت کار بالا، فرهنگ کاری سمی و رهبری و فقدان محیط کاری حمایت‌کننده، از شایع‌ترین و مهم‌ترین عوامل مؤثر بر تمایل به جابه‌جایی در میان کارکنان نسل زد است. چن، ماسوکوجامان، آل مامون، گائو و مخبول^۳ (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان «مدل‌سازی اهمیت فرهنگ کار بر فرسودگی شغلی، رضایت و ناراحتی روانی در میان نیروی کار نسل زد» نشان دادند که فرهنگ کاری و اضافه بار کاری، به‌طور غیرمستقیم بر ناراحتی روانی کارگران نسل زد در چین از طریق فرسودگی شغلی و رضایت شغلی تأثیر می‌گذارد. در حالی که فرصت‌های توسعه شغلی درک شده و پرداخت دریافتی برای عملکرد به‌طور غیرمستقیم بر ناراحتی روانی آن‌ها از طریق رضایت شغلی تأثیر می‌گذارد.

۳- مطالعات مرتبط با نظام‌های منابع انسانی و مدیریت عملکرد

پوراحمدی و همکاران (۱۴۰۴) در پژوهشی با عنوان «الگوی نظام مدیریت منابع انسانی متناسب با نسل جدید زد در سازمان‌های اجرایی با رویکرد تحلیل مضمون» نشان دادند که عواملی مانند ویژگی‌های فردی / شخصیتی - کاری، ویژگی‌های روان‌شناختی - بهداشتی، ویژگی‌های شغل - شاغل، ویژگی‌های محیط داخلی - خارجی، هم‌بستگی - تیم‌سازی، ویژگی‌های فرهنگی - اجتماعی، پرداخت شغل محور، پرداخت شخص محور، پرداخت عدالت‌محور، نگاه خلاقیت - نوآوری و ... از عوامل بسیار مهم نظام مدیریت منابع انسانی متناسب با نسل جدید زد است. اکبری، قلی‌پور و نرگسیان (۱۴۰۱) در

1. Rinjani

2. Daniel & Sanjaya

3. Chen, Masukujjaman, Al Mamun, Gao & Makhbul

پژوهشی با عنوان «بایسته‌های سیستم مدیریت عملکرد کارکنان نسل زد در بازار سرمایه» نشان دادند که ادراک از عدالت در حقوق و مزایا، اعطای حقوق و مزایای عملکردمحور، شخص‌محور یا شغل‌محور و انعطاف در مزایا و مزایای ویژه، از عوامل بسیار مهم مؤثر بر نگهداشت کارکنان نسل زد است.

مطالعات مرتبط با سایر نسل‌ها

رستگار، ویشلکی و فرهنگ‌فلاح (۱۴۰۱) در پژوهی با عنوان «تأثیرگذاری و تأثیرپذیری ترجیحات کاری کارکنان نسل هزاره در سازمان‌های دولتی»، نشان دادند که عقد قراردادهای نامتعارف کاری، تنوع کاری و جبران خدمات شایسته‌محور، بیشترین تأثیرگذاری و امنیت شغلی، ارتقایپذیری و قرار گرفتن در مسیر شغلی حرفه‌محور، بیشترین تأثیرپذیری در بین ترجیحات را دارند و عوامل تناسب بین شغل و شاغل، عقد قراردادهای نامتعارف و تعاملات استراتژیک، از پُراهمیت‌ترین ترجیحات کاری کارکنان هزاره هستند.

مرور این مطالعات نشان می‌دهد که پژوهش‌های پیشین ابعاد گوناگون جذب، نگهداشت، انگیزش، جابه‌جایی و مدیریت منابع انسانی نسل زد را بررسی کرده‌اند؛ اما چند نکته قابل طرح است:

- بیشتر پژوهش‌ها بر عوامل ساختاری مانند نظام پرداخت یا شهرت سازمانی تمرکز کرده‌اند و به ابعاد روان‌شناختی و ارتباطی (مانند سبک‌های ارتباطی بین‌نسلی، شیوه‌های انگیزش مبتنی بر ارزش‌های نسل زد یا نقش حمایت‌های غیررسمی) کمتر پرداخته‌اند.
 - بسیاری از تحقیقات فقط با روش‌های کمی انجام شده و کمتر پژوهشی با رویکرد کیفی یا ترکیبی به بررسی عمیق تجارب نسل زد در محیط‌های کاری پرداخته است.
 - مطالعات موجود بیشتر بر «نگهداشت» و «مدیریت منابع انسانی» تمرکز دارند و کمتر پژوهشی به ضرورت ایجاد فرهنگ سازمانی حمایتی برای بهبود ارتباطات و انگیزش کارکنان نسل زد پرداخته است.
- با توجه به دسته‌بندی و نقد فوق، می‌توان گفت که هنوز مدل جامعی از فرهنگ سازمانی حمایتی با تأکید بر بهبود ارتباطات و انگیزش نسل زد در سازمان‌های دولتی ارائه نشده است. بیشتر پژوهش‌ها عوامل پراکنده‌ای را شناسایی کرده‌اند؛ اما ارتباط میان فرهنگ حمایتی سازمانی و انگیزش/ ارتباطات بین‌نسلی کمتر به‌صورت یکپارچه بررسی شده است. این خلأ مطالعاتی، توجیهی روشن برای انجام پژوهش حاضر فراهم می‌کند.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با هدف طراحی الگویی برای فرهنگ سازمانی حمایتی جهت نگهداشت کارکنان نسل زد در اداره‌های دولتی، با رویکرد کیفی انجام شد. به‌دلیل پیچیدگی فرهنگ سازمانی و برای درک عمیق‌تر ابعاد پنهان آن، از تحلیل مضمون برای استخراج مفاهیم کلیدی و تدوین الگوی نظری استفاده شد. داده‌ها در دو مرحله جمع‌آوری شدند: ابتدا مطالعات کتابخانه‌ای برای ایجاد چارچوب نظری اولیه انجام شد که شامل بررسی مقاله‌ها، کتاب‌ها، گزارش‌ها و پایان‌نامه‌های مرتبط بود؛ سپس مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی و فرهنگ سازمانی برای تعمیق تحلیل صورت گرفت.

شرایط انتخاب مشارکت‌کنندگان شامل داشتن مدرک کارشناسی ارشد یا بالاتر، تجربه مدیریت در سازمان‌های دولتی و آشنایی تخصصی با موضوع بود. با توجه به سختی دسترسی به خبرگان، نمونه‌گیری هدفمند و سپس روش گلوله‌برفی به

کار گرفته شد؛ بدین صورت که ابتدا افراد واجد شرایط انتخاب شدند و سپس از آن‌ها درخواست شد سایر متخصصان مرتبط را معرفی کنند. این روند تا اشباع نظری ادامه یافت و پس از ۱۹ مصاحبه، داده‌ها به حدی رسید که اطلاعات جدیدی به دست نیامد. در نهایت، داده‌های کیفی با نرم‌افزار تخصصی تحلیل کیفی و از طریق کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

مشخصات شرکت کنندگان	مدرک تحصیلی	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۷	۸۹/۵
	زن	۲	۱۰/۵
سن	۳۰ تا ۴۰ سال	۵	۲۶/۳
	۴۱ تا ۵۰ سال	۱۲	۶۳/۲
	بیشتر از ۵۰ سال	۲	۱۰/۵
تحصیلات	دکتر	۳	۱۵/۸
	کارشناسی ارشد	۱۶	۸۴/۲
سابقه خدمت	۱۰ تا ۲۰ سال	۷	۳۶/۸
	بیشتر از ۲۰ سال	۱۲	۶۳/۲

فرایند طراحی سؤال‌های مصاحبه با بررسی جامع ادبیات علمی مرتبط آغاز و بر اساس چارچوب مفهومی اولیه، سؤال‌ها تدوین شد. پس از تعیین گروه هدف، زمان‌بندی و هماهنگی مصاحبه‌ها با مشارکت‌کنندگان انجام و مصاحبه‌ها که بین ۶۰ تا ۱۲۰ دقیقه بود، در محیطی آرام و بدون مزاحمت انجام شد. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت؛ به طوری که از مصاحبه هفدهم به بعد، پاسخ‌ها تکراری و بدون اطلاعات جدید بودند؛ ولی برای اطمینان تا مصاحبه نوزدهم ادامه یافت. در این بخش، درصد مشابهت مطالب و کدهای استخراج شده در مصاحبه هفدهم ۸۹ درصد، در مصاحبه هجدهم ۹۷ درصد و در مصاحبه نوزدهم به ۱۰۰ درصد رسید. سؤال‌های ساده و شفاف مطرح و در صورت نیاز توضیحات تکمیلی داده شد تا از سوء تفاهم جلوگیری شود. تحلیل داده‌ها به صورت نظام‌مند و مبتنی بر رویکرد تحلیل مضمون انجام شد؛ شامل خوانش مکرر، مقایسه مستمر، کدگذاری و استخراج مضامین کلیدی. روایی داده‌ها نیز با استفاده از روایی محتوایی تضمین شد. برای بررسی روایی محتوایی به صورت کمی، از دو شاخص CVR (ضریب نسبی روایی محتوا)^۱ و CVI (شاخص روایی محتوایی)^۲ استفاده شد که پرسش‌نامه‌های مرتبط با آن‌ها، بر اساس مقیاس‌های سه و چهارگزینه‌ای به خبرگان ارائه شد. مقدار قابل قبول برای CVR اعداد بیشتر از ۰/۴۲ و برای CVI، بیشتر از ۰/۷۹ است. نتایج در جدول ۲ آمده است.

همچنین، پایایی داده‌ها با کدگذاری مستقل توسط دو پژوهشگر و مقایسه نتایج ۰/۸۹ به دست آمد که بیشتر از ۰/۷ بود. این نتیجه نشان داد که کدهای استخراج شده از پایایی مناسبی برخوردارند. تمامی اصول اخلاقی پژوهش رعایت شده و مشارکت‌کنندگان با رضایت آگاهانه در مصاحبه‌ها شرکت کردند و اطلاعات آن‌ها محرمانه باقی ماند.

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش با ۱۹ نفر مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام گرفت. مصاحبه با طرح سؤال‌هایی درباره «اقدام‌های حمایتی سازمان در راستای نگهداشت کارکنان نسل زد» آغاز و باقی پرسش‌ها براساس پاسخ‌های مصاحبه‌شونده طرح شد. تمامی مصاحبه‌ها برای استخراج نکات کلیدی چندین بار بررسی شدند. پس از بررسی دقیق مصاحبه‌ها، کدهای اولیه استخراج و بازبینی شدند. در جدول ۲، نمونه نقل قول‌های مصاحبه‌شوندگان و کدهای اولیه استخراج شده مشاهده می‌شود.

جدول ۲. نمونه نقل قول‌ها مصاحبه‌شوندگان و کدهای اولیه استخراج شده

نقل قول‌های مصاحبه‌شوندگان	کدهای اولیه احصا شده
کارکنان نسل زد زمانی انگیزه بیشتری پیدا می‌کنند که فضایی برای نقد بدون ترس از پیامدها وجود داشته باشد. این موضوع به خلاقیت سازمانی کمک می‌کند. (استاد دانشگاه)	نیاز به فضای باز برای نقد بدون ترس
کارکنان جوان در مواجهه با مسائل پیچیده انتظار دارند مدیران در مقام راهنما و پشتیبان عمل کنند، نه صرفاً ناظر. (مدیر سازمان دولتی)	نیاز به حمایت در فرایند حل مسئله
وقتی مدیران هم‌دلانه رفتار می‌کنند و شرایط فردی کارکنان را درک می‌نمایند، سطح وفاداری سازمانی در نسل زد بالاتر می‌رود. (مدیر سازمان دولتی)	تجربه رضایت از مدیریت هم‌دلانه
کارکنان جوان صرفاً به رابطه رسمی اکتفا نمی‌کنند؛ آن‌ها می‌خواهند شخصیت، ارزش‌ها و دغدغه‌های مدیران خود را هم بشناسند. (مدیر دولتی)	تمایل به شناخت عمیق‌تر از مدیران
کارکنان نسل زد بسیار سریع به بی‌عدالتی واکنش نشان می‌دهند و حتی ممکن است سازمان را ترک کنند. (استاد دانشگاه)	حساسیت نسبت به بی‌عدالتی سازمانی
مدیران باید با همه کارکنان یکسان رفتار کنند. تبعیض کوچک هم می‌تواند برای نسل زد بزرگ‌نمایی شود. (مدیر دولتی)	اهمیت رفتار برابر از سوی مدیران
وقتی منابع آموزشی و رفاهی به صورت ناعادلانه توزیع می‌شود، نسل زد بیش از سایر نسل‌ها واکنش منفی نشان می‌دهد. (مدیر سازمان دولتی)	اهمیت عدالت در تخصیص منابع
یکی از اصلی‌ترین دغدغه‌های کارکنان جوان عدالت در ارتقا است؛ اگر احساس کنند رابطه‌مداری جای شایسته‌سالاری را گرفته، ماندگار نخواهند بود. (مدیر سازمان دولتی)	اهمیت عدالت در فرصت‌های ارتقا

در ادامه برخی کدها به دلیل تشابه مفهومی ادغام و برخی بدون تغییر باقی ماندند و عنوان چند تم اصلاح شد. در جدول ۳ فرایند دسته‌بندی‌های اولیه و تشکیل مضامین فرعی مشاهده می‌شود.

جدول ۳. کدهای مصاحبه و مضامین فرعی

مضامین فرعی	کد مصاحبه	CVR	CVI
ایجاد فضای حمایتی از نوآوری و ایده‌های نو	نیاز به فضا برای ابراز ایده‌های نو	۱۰۰	۱۰۰
	حمایت از خلاقیت در حل مسائل	۷۸/۹	۸۴/۲
	نیاز به ساختار حمایتی برای خلاقیت	۸۹/۵	۸۹/۵
	تمایل به حمایت از طریق بازخورد مستمر	۱۰۰	۹۴/۷
	نیاز به فضای باز برای اشتراک ایده‌ها	۶۸/۲	۹۴/۷
	نیاز به فضای باز برای نقد بدون ترس	۷۸/۹	۸۴/۲
	نیاز به حمایت در فرایند حل مسئله	۵۷/۹	۱۰۰

مضامین فرعی	کد مصاحبه	CVR	CVI
	تمایل به آزمون روش‌های جدید	۶۸/۲	۹۴/۷
	تجربه خوشایند از بازخورد شفاف	۴۷/۴	۹۴/۷
	نیاز به تشویق برای نوآوری	۷۸/۹	۱۰۰
	اهمیت حمایت از آزمون و خطا	۷۸/۹	۸۴/۲
	تجربه منفی از سرکوب ایده‌ها	۸۹/۵	۸۴/۲
تأکید بر سبک رهبری انسانی و ارتباط‌محور	ترجیح ارتباط غیررسمی با مدیران	۵۷/۹	۱۰۰
	نیاز به مهریانی در رفتار مدیریتی	۶۸/۲	۹۴/۷
	اهمیت رفتار انسانی مدیر	۵۷/۹	۸۴/۲
	ترجیح مدیریت دوستانه و انسان‌محور	۴۷/۴	۸۴/۲
	تمایل به ارتباط با مدیران خوش‌برخورد	۶۸/۲	۸۹/۵
	تجربه رضایت از مدیریت هم‌دلانه	۷۸/۹	۹۴/۷
	تمایل به شناخت عمیق‌تر از مدیران	۸۹/۵	۱۰۰
	تمایل به ارتباط آزاد با مدیران	۱۰۰	۸۴/۲
تأکید بر بازخورد و شفافیت سازمانی	نیاز به بازخورد مستمر و صادقانه	۱۰۰	۸۹/۵
	تمایل به دریافت بازخورد سازنده	۱۰۰	۹۴/۷
	اهمیت شفافیت در سیاست‌های سازمانی	۸۹/۵	۸۴/۲
	نیاز به شفاف‌سازی نقش‌ها و وظایف	۸۹/۵	۹۴/۷
	اهمیت شفافیت در اهداف سازمانی	۶۸/۲	۹۴/۷
	نیاز به بازخورد فوری و هدفمند	۷۸/۹	۹۴/۷
	نیاز به دریافت بازخوردهای رشد‌دهنده	۷۸/۹	۹۴/۷
	تجربه ناخوشایند از عدم شفافیت	۵۷/۹	۸۴/۲
	نیاز به شفاف‌سازی ارزش‌های سازمانی	۸۹/۵	۸۴/۲
	نیاز به گفت‌وگوی شفاف درباره انتظارات	۴۷/۴	۹۴/۷
	اهمیت دسترسی به منابع آموزشی	۱۰۰	۹۴/۷
	تمایل به وجود عدالت در ارزیابی عملکرد	۱۰۰	۸۴/۲
عدالت و اعتماد در تعاملات	حساسیت به بی‌عدالتی سازمانی	۷۸/۹	۸۴/۲
	اهمیت رفتار برابر از سوی مدیران	۸۹/۵	۹۴/۷
	اهمیت عدالت در تخصیص منابع	۴۷/۴	۹۴/۷
	اهمیت عدالت در فرصت‌های ارتقا	۵۷/۹	۸۴/۲
	انتظار رفتار منصفانه با همه کارکنان	۸۹/۵	۸۴/۲
	نیاز به شفافیت در انتصاب‌ها و ارتقاها	۸۹/۵	۸۴/۲
	احساس ناامیدی از برخورد دوگانه مدیران	۷۸/۹	۱۰۰
	احساس ناکامی از بی‌توجهی به ایده‌ها	۶۸/۲	۸۹/۵
	نیاز به حمایت عاطفی در مواجهه با چالش‌ها	۷۸/۹	۹۴/۷
حمایت روانی و عاطفی	نیاز به توجه به احساسات فردی	۸۹/۵	۹۴/۷
	توجه به نیازهای روانی کارکنان	۶۸/۲	۸۹/۵

مضامین فرعی	کد مصاحبه	CVR	CVI
	اهمیت توجه به سلامت روان کارکنان	۱۰۰	۸۴/۲
	نیاز به امنیت روانی در بیان نگرانی	۸۹/۵	۸۹/۵
	احساس امنیت روانی در فضای هم‌دلانه	۵۷/۹	۸۴/۲
	نیاز به حمایت در مدیریت تعارض	۵۷/۹	۹۴/۷
	حمایت از رشد مستمر کارکنان	۷۸/۹	۱۰۰
	نیاز به هم‌دلی در برخورد با خطا	۸۹/۵	۸۹/۵
امنیت شغلی و روانی	احساس عدم امنیت روانی در محیط رقابتی	۷۸/۹	۸۹/۵
	نیاز به امنیت روانی هنگام ابراز نظر	۵۷/۹	۹۴/۷
	احساس قدرت در محیط امن روانی	۴۷/۴	۸۴/۲
یادگیری و رشد فردی	تمایل به یادگیری در حین کار	۶۸/۲	۸۹/۵
	علاقه به یادگیری تجربی	۷۸/۹	۹۴/۷
	تمایل به رشد فردی در محیط کاری	۸۹/۵	۹۴/۷
	تمایل به رشد شخصی در کنار رشد شغلی	۱۰۰	۹۴/۷
	اهمیت دسترسی به منابع یادگیری	۸۹/۵	۹۴/۷
	نیاز به حضور مدیر در فرایند یادگیری	۶۸/۲	۸۹/۵
	اهمیت مدیریت با رویکرد رشد محور	۶۸/۲	۱۰۰
	نیاز به راهنمایی مستمر از مدیر	۷۸/۹	۸۹/۵
	اهمیت حمایت مستمر در مسیر رشد شغلی	۸۹/۵	۹۴/۷
	نیاز به یادگیری مشارکتی	۸۹/۵	۹۴/۷
	اهمیت ارتباطات بین فردی مؤثر	۸۹/۵	۹۴/۷
	اهمیت ارتباطات بین نسلی اثربخش	۷۸/۹	۹۴/۷
تعاملات بین نسلی و بین فردی	اهمیت درک نسل زد توسط مدیران	۸۹/۵	۸۴/۲
	نیاز به احترام به تفاوت‌های نسلی	۷۸/۹	۸۹/۵
	تمایل به بهبود فضای گفت‌وگو بین کارکنان	۶۸/۲	۸۹/۵
	احساس تعلق در گروه‌های حمایتی	۵۷/۹	۸۴/۲
	تمایل به ایجاد حس تعلق در تیم	۴۷/۴	۸۹/۵
احساس تعلق سازمانی	تمایل به ساختن روابط پایدار	۸۹/۵	۸۹/۵
	احساس ارزشمندی در مشارکت گروهی	۷۸/۹	۱۰۰
	تمایل به مشارکت در تصمیم‌گیری	۶۸/۲	۸۹/۵
کار تیمی و مشارکت‌جویانه	تمایل به همکاری بین‌واحدی	۶۸/۲	۹۴/۷
	علاقه به کار گروهی با هدف مشخص	۵۷/۹	۹۴/۷
	تمایل به مشارکت در طراحی فرایندها	۸۹/۵	۸۴/۲
	اهمیت مشورت در تصمیم‌گیری‌ها تیمی	۷۸/۹	۸۹/۵
	تمایل به مشارکت در برنامه‌ریزی شغلی	۵۷/۹	۸۹/۵
	تمایل به مشارکت در حل مسئله‌ها	۶۸/۲	۹۴/۷
	نیاز به همکاری در طراحی وظایف	۴۷/۴	۹۴/۷

مضامین فرعی	کد مصاحبه	CVR	CVI
انعطاف‌پذیری و تغییر در ساختارها	علاقه به مدیریت انعطاف‌پذیر	۶۸/۲	۹۴/۷
	اهمیت انعطاف در ساعات کاری	۸۹/۵	۱۰۰
	نیاز به انعطاف در روش انجام کار	۱۰۰	۸۴/۲
	نیاز به انعطاف در زمان‌بندی کار	۷۸/۹	۸۹/۵
	تمایل به فضای انعطاف‌پذیر شغلی	۷۸/۹	۹۴/۷
	ترجیح ساختارهای مدیریتی	۶۸/۲	۹۴/۷
	ترجیح ساختارهای یادگیرنده	۸۹/۵	۹۴/۷
	دلزدگی از کنترل بیش از حد	۷۸/۹	۱۰۰
	احساس خستگی از مقررات دست‌وپاگیر	۷۸/۹	۸۴/۲
	تمایل به حذف فاصله‌های ساختاری	۵۷/۹	۸۹/۵
سبک ارتباطی نسل زد	تمایل به ارتباطات دوجانبه و پویا	۶۸/۲	۸۹/۵
	ترجیح ساختار ارتباطی ساده و غیررسمی	۸۹/۵	۹۴/۷
	تمایل به دریافت راهنمایی غیررسمی	۷۸/۹	۹۴/۷
	تمایل به تجربه تنوع در وظایف	۷۸/۹	۸۹/۵
	تمایل به حضور فعال در جلسات تصمیم‌سازی	۸۹/۵	۹۴/۷
	تمایل به ایجاد تغییر در محیط کار	۶۸/۲	۹۴/۷
احترام به تفاوت‌های فردی	نیاز به درک تفاوت‌های فردی در سبک کار	۸۹/۵	۹۴/۷
	نیاز به پذیرش تفاوت در سبک کاری	۸۹/۵	۸۴/۲
	نیاز به احترام به نظرات متفاوت	۷۸/۹	۹۴/۷
	نیاز به ارزش‌گذاری بر تفاوت‌های فردی	۶۸/۲	۹۴/۷
	اهمیت احترام به سبک زندگی متفاوت	۶۸/۲	۹۴/۷
	اهمیت احترام به حریم خصوصی کارکنان	۱۰۰	۹۴/۷
	تمایل به کار معنادار	۸۹/۵	۸۴/۲
انگیزش درونی و معنا در کار	احساس انگیزش در شرایط درک شدن	۷۸/۹	۱۰۰
	انگیزه بیشتر در شرایط تشویقی	۷۸/۹	۱۰۰
	تمایل به گفت‌وگو درباره اهداف شخصی	۸۹/۵	۸۴/۲
	احساس رضایت از فضای تیمی	۱۰۰	۱۰۰
	اهمیت هماهنگی بین گفتار و عملکرد مدیر	۱۰۰	۱۰۰
ارتباط با اهداف سازمان	اهمیت اشتراک‌گذاری ارزش‌های مشترک	۵۷/۹	۸۹/۵
	اهمیت وضوح نقش‌ها	۶۸/۲	۸۹/۵
	اهمیت پاسخ‌گویی سریع مدیر	۷۸/۹	۸۹/۵
	اهمیت فضای باز گفت‌وگو بین واحدها	۸۹/۵	۸۴/۲
	نیاز به تطبیق‌پذیری سازمان با خواسته‌های نسل زد	۸۹/۵	۸۴/۲
تجربه کاربری نسل زد در محیط کار	تمایل به کار با تکنولوژی در فرایندهای ارتباطی	۷۸/۹	۸۴/۲

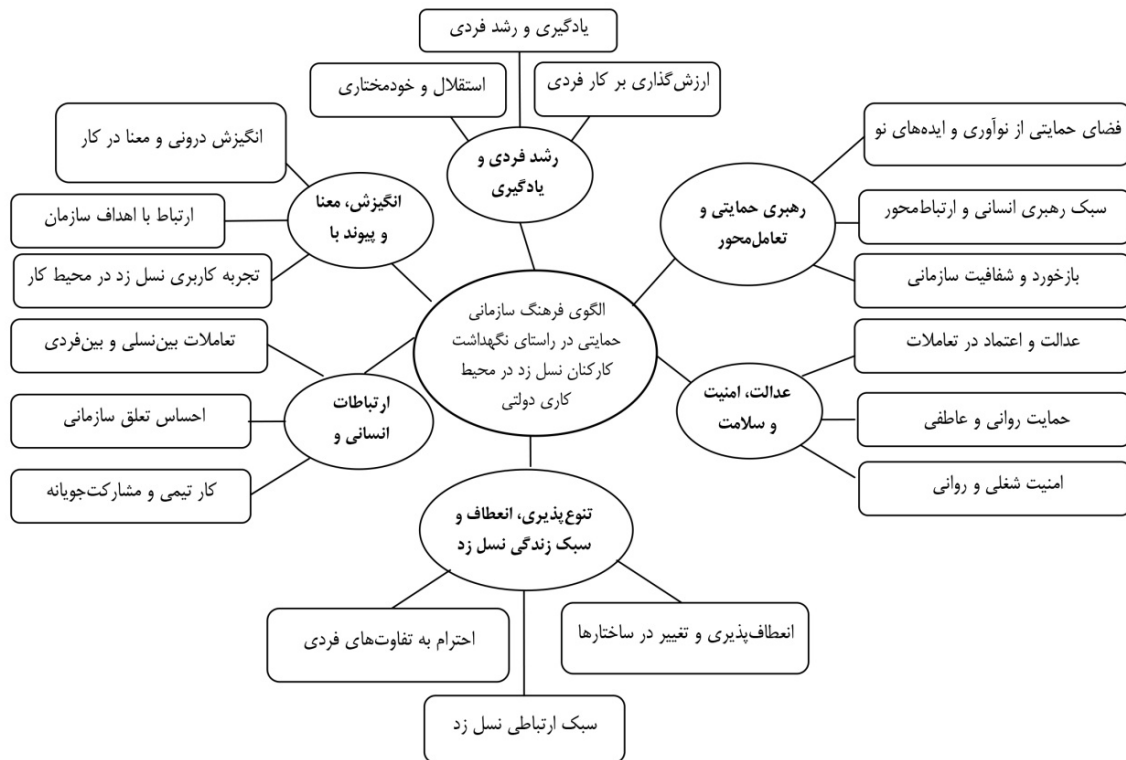
مضامین فرعی	کد مصاحبه	CVR	CVI
ارزش‌گذاری بر کار فردی	احساس گم‌گشتگی در سازمان‌های رسمی	۵۷/۹	۸۹/۵
	ترجیح تجربه‌گرایی به آموزش‌های نظری	۶۸/۲	۹۴/۷
	انتظار تشخیص تلاش‌های فردی	۶۸/۲	۹۴/۷
	نیاز به دیده‌شدن تلاش‌های خرد	۷۸/۹	۹۴/۷
	تمایل به ارزش‌گذاری بر تلاش فردی	۷۸/۹	۹۴/۷
	نیاز به قدردانی روزمره	۸۹/۵	۱۰۰
	نیاز به تأیید عملکرد خلاقانه	۱۰۰	۸۹/۵
استقلال و خودمختاری	اهمیت استقلال در انجام وظایف	۷۸/۹	۹۴/۷
	نیاز به آزادی در نحوه اجرای وظایف	۷۸/۹	۸۴/۲
	نیاز به تجربه استقلال در تصمیم‌گیری	۷۸/۹	۸۹/۵
	حمایت از استقلال عمل در وظایف	۷۸/۹	۸۴/۲

مقدار ضریب نسبی روایی محتوا (CVR) در همه موارد بیشتر از ۰/۴۲ و مقدار شاخص روایی محتوایی (CVI) نیز در همه موارد بیشتر از ۰/۷۹ بود و نشان می‌دهد که مدل تدوین شده از روایی مناسبی برخوردار است. در نهایت مضامین فرعی با توجه به قرابت معنایی دسته‌بندی و تحت عنوان مضامین اصلی دسته‌بندی شدند (جدول ۴).

جدول ۴. مضامین فرعی و اصلی

مضامین اصلی	مضامین فرعی
رهبری حمایتی و تعامل‌محور	ایجاد فضای حمایتی از نوآوری و ایده‌های نو
	تأکید بر سبک رهبری انسانی و ارتباط‌محور
	تأکید بر بازخورد و شفافیت سازمانی
عدالت، امنیت و سلامت روانی	عدالت و اعتماد در تعاملات
	حمایت روانی و عاطفی
	امنیت شغلی و روانی
تأکید بر رشد فردی و یادگیری مداوم	یادگیری و رشد فردی
	استقلال و خودمختاری
	ارزش‌گذاری بر کار فردی
ارتباطات انسانی و فرهنگ مشارکتی	تعاملات بین‌نسلی و بین‌فردی
	احساس تعلق سازمانی
	کار تیمی و مشارکت‌جویانه
تنوع‌پذیری، انعطاف و سبک زندگی نسل زد	انعطاف‌پذیری و تغییر در ساختارها
	سبک ارتباطی نسل زد
	احترام به تفاوت‌های فردی
انگیزش، معنا و پیوند با سازمان	انگیزش درونی و معنا در کار
	ارتباط با اهداف سازمان
	تجربه کاربری نسل زد در محیط کار

پس از نهایی شدن و اجماع نظرهای شرکت‌کنندگان در مرحله نهایی، الگوی فرهنگ سازمانی حمایتی در راستای نگهداشت کارکنان نسل زد در محیط کاری دولتی تدوین شد.



شکل ۱. الگوی نهایی فرهنگ سازمانی حمایتی در راستای نگهداشت کارکنان نسل زد در محیط کاری دولتی

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگویی از فرهنگ سازمانی حمایتی در راستای نگهداشت کارکنان نسل زد در اداره‌های دولتی ایلام انجام شد. نتایج نشان داد که فرهنگ سازمانی مؤثر برای این نسل، باید مبتنی بر رهبری انسانی و مشارکتی، عدالت سازمانی، امنیت روانی، فرصت‌های رشد فردی، ارتباطات بین‌نسلی، انعطاف‌پذیری در سبک کاری و ایجاد معنا در تجربه کاری باشد. نسل زد خواهان محیطی است که در آن دیده و شنیده شود، امکان پیشرفت داشته باشد و با ارزش‌های سازمان هم‌راستا باشد. الگوی پیشنهادی می‌تواند پایه‌ای برای سیاست‌گذاری منابع انسانی در جذب، نگهداشت و شکوفایی این نسل در سازمان‌های دولتی باشد. شش مفهوم اصلی به‌عنوان عوامل کلیدی در طراحی محصولات متناسب با نسل زد شناسایی و تحلیل شدند.

رهبری حمایتی و تعامل‌محور

یافته‌های پژوهش نشان داد که رهبری حمایتی و تعامل‌محور عامل کلیدی در نگهداشت کارکنان نسل زد در سازمان‌های دولتی است. سه مضمون اصلی این رهبری عبارت‌اند از: حمایت از نوآوری، سبک انسانی و ارتباط‌محور، و بازخورد و شفافیت سازمانی که نیاز این نسل به محیطی فراتر از عوامل مادی و مبتنی بر حمایت روانی و فرصت خلاقیت را نشان می‌دهد. این

نتایج هم‌سو با پژوهش‌های پیشین است. برای نمونه، فتریا و همکاران (۲۰۲۴) و ضیایی و نرگسیان (۱۴۰۲) بر نقش توسعه شغلی و فرهنگ سازمانی حمایتی و اشرافی و همکاران (۱۴۰۲) بر اهمیت رهبری، بازخورد و مسیر ارتقای شغلی تأکید کردند. همچنین یافته‌ها هم‌راستا با نتایج دنیل و سانجایا (۲۰۲۴) و چن و همکاران (۲۰۲۳) است که فرهنگ کاری غیرحمایتی را عاملی برای جابه‌جایی و فرسودگی شغلی نسل زد معرفی کرده‌اند. وجه تمایز این پژوهش برجسته‌سازی «ایجاد فضای حمایتی از نوآوری»، به‌عنوان یکی از ارکان اصلی فرهنگ سازمانی حمایتی است؛ عاملی که در مطالعات پیشین چندان در کانون توجه قرار نگرفته است. در نهایت، می‌توان نتیجه گرفت که برای نگهداشت نسل زد در سازمان‌های دولتی، تمرکز صرف بر عوامل ساختاری کافی نیست؛ بلکه باید فرهنگ سازمانی حمایتی با محوریت رهبری تعامل‌محور، شفافیت ارتباطی و حمایت از نوآوری به‌عنوان زیربنای سیاست‌های منابع انسانی مدنظر قرار گیرد. این رویکرد علاوه بر افزایش انگیزش، به کاهش جابه‌جایی و فرسودگی شغلی نیز کمک می‌کند. با توجه به یافته‌های این پژوهش و مرور پیشینه‌های مرتبط، پیشنهادهای زیر برای مدیران و سیاست‌گذاران سازمان‌های دولتی ارائه می‌شود:

- استفاده از سبک رهبری انسانی و حمایتی به‌منظور تقویت اعتماد، تعلق و انگیزش کارکنان نسل زد.
- ایجاد بسترهای حمایتی برای نوآوری و ایده‌پردازی از طریق فراهم کردن فرصت آزمون و خطا و تشکیل تیم‌های نوآوری.
- بازطراحی سیاست‌های منابع انسانی با توجه به ارزش‌ها و ترجیحات نسل زد، از جمله عدالت، انعطاف‌پذیری و معنا در کار.

عدالت، امنیت و سلامت روانی

یافته‌های پژوهش نشان داد که عدالت، امنیت و سلامت روانی به‌عنوان مضمون اصلی و مضامینی چون عدالت و اعتماد در تعاملات، حمایت روانی و عاطفی، امنیت شغلی و روانی و شفافیت سازمانی، در نگهداشت کارکنان نسل زد در سازمان‌های دولتی نقش مهمی دارند. این نسل علاوه بر انگیزه‌های مادی، به محیطی عادلانه، امن و روانی حمایتی نیازمند است. نتایج با پژوهش‌های پیشین هم‌خوانی دارد. فتریا و همکاران (۲۰۲۴) و ضیایی و نرگسیان (۱۴۰۲) بر اهمیت توسعه شغلی و بسترهای حمایتی تأکید کردند و اشرافی و همکاران (۱۴۰۲) بازخورد و مسیر ارتقای شغلی را اولویت این نسل دانستند. همچنین، یافته‌های مرتبط با امنیت شغلی و سلامت روانی هم‌سو با نتایج چن و همکاران (۲۰۲۳) و دنیل و سانجایا (۲۰۲۴) است که فرهنگ سمی و فشار کاری را عامل جابه‌جایی و فرسودگی معرفی کردند. عدالت سازمانی نیز با پژوهش اکبری و همکاران (۱۴۰۱) هم‌راستا است که ادراک از عدالت در پرداخت را عامل کلیدی رضایت و ماندگاری دانستند. در مجموع، فرهنگ سازمانی حمایتی در محیط‌های دولتی، زمانی می‌تواند موفق عمل کند که علاوه بر نظام پرداخت و ارتقا، به عدالت سازمانی، امنیت شغلی و روانی، شفافیت ارتباطی و حمایت عاطفی توجه شود. چنین رویکردی به افزایش رضایت، کاهش فرسودگی و ارتقای اعتماد و تعهد سازمانی منجر خواهد شد. با توجه به یافته‌های این پژوهش و مرور پیشینه‌های مرتبط، پیشنهادهای زیر برای مدیران و سیاست‌گذاران سازمان‌های دولتی ارائه می‌شود:

- ایجاد نظام عدالت‌محور در پرداخت و ارزیابی عملکرد؛ به‌گونه‌ای که کارکنان نسل زد احساس برابری و اعتماد بیشتری نسبت به سازمان داشته باشند.

- طراحی و اجرای برنامه‌های حمایت روانی و مشاوره سازمانی با هدف ارتقای سلامت روانی و کاهش استرس‌های شغلی.
- استقرار نظام بازخورد شفاف و دوسویه که امکان مشارکت فعال کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری و بهبود مستمر را فراهم کند.
- توسعه فرهنگ ارتباطی مبتنی بر شفافیت و اعتماد که ضمن کاهش شایعه‌ها و ابهام‌های سازمانی، احساس هم‌بستگی و تعلق خاطر کارکنان را افزایش دهد.

رشد فردی و یادگیری مداوم

یافته‌های پژوهش نشان دادند که رشد فردی و یادگیری مداوم، مهم‌ترین عامل در نگهداشت کارکنان نسل زد در سازمان‌های دولتی است. در این چارچوب، استقلال کاری، ارزش‌گذاری بر تلاش‌های فردی، بازخورد منظم و شفافیت سازمانی نقشی اساسی ایفا می‌کنند. نسل زد بیش از پاداش‌های مادی به فرصت یادگیری، خودمختاری و شفافیت توجه می‌کند. این نتایج با پیشینه‌های پژوهشی هم‌خوانی دارد؛ به‌طور مثال، فتریا و همکاران (۲۰۲۴) و ضیایی و نرگسیان (۱۴۰۲) بر اهمیت توسعه شغلی و بسترهای حمایتی تأکید کردند. همچنین پژوهش‌های اشرفی و همکاران (۱۴۰۲) و اکبری و همکاران (۱۴۰۱) بر بازخورد شفاف، عدالت در نظام پرداخت و ارتقای شغلی اشاره کردند. از سوی دیگر، تحقیقات دنیل و سانجایا (۲۰۲۴) و چن و همکاران (۲۰۲۳) نشان دادند که نبود فرهنگ حمایتی و فشار کاری، به تمایل به ترک سازمان و فرسودگی منجر می‌شود. بنابراین، فرهنگ سازمانی حمایتی می‌تواند با تمرکز بر یادگیری، استقلال، شفافیت و ارزش‌گذاری بر عملکرد کارکنان، انگیزش و ماندگاری نسل زد را افزایش دهد. با توجه به یافته‌های این پژوهش پیشنهادها زیر ارائه می‌شود:

- طراحی برنامه‌های آموزشی مستمر، دوره‌های ارتقای مهارت و فرصت‌های یادگیری دیجیتال متناسب با نیازهای نسل زد.
- واگذاری پروژه‌ها و مسئولیت‌های کاری با درجه‌ای از اختیار و تصمیم‌گیری برای کارکنان نسل زد به‌منظور تقویت خودمختاری.
- ایجاد کانال‌های ارتباطی روشن و شفاف برای بیان ایده‌ها و دغدغه‌ها بدون ترس از تبعات منفی.

ارتباطات انسانی و فرهنگ مشارکتی

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که ارتباطات انسانی و فرهنگ مشارکتی، به‌عنوان محور اصلی در نگهداشت کارکنان نسل زد، در محیط‌های دولتی اهمیت ویژه‌ای دارد. سه مضمون فرعی مشخص در این حوزه نقش برجسته‌ای دارند.

تعاملات بین‌نسلی و بین فردی

ایجاد محیطی که تعاملات مثبت و هم‌دلانه بین نسل‌های مختلف و کارکنان فراهم کند، باعث تقویت حس تعلق و انگیزه کاری می‌شود. این یافته با پژوهش‌های رینجانی (۲۰۲۵) و فتریا و همکاران (۲۰۲۴) هم‌خوانی دارد. آن‌ها تأکید کردند که شهرت سازمان و توسعه شغلی ساختاریافته، حفظ نسل زد را تسهیل می‌کند. حس تعلق به سازمان از طریق فرهنگ حمایتی، ارزش‌گذاری بر تلاش‌های فردی و ایجاد فضای باز و صمیمی، در کاهش تمایل به جابه‌جایی نقش کلیدی دارد. این موضوع

با نتایج ضیایی و نرگسیان (۱۴۰۲) و دنیل و سانجایا (۲۰۲۴) هم‌سو است که بر اهمیت بسترهای حمایتی و محیط کاری غیررسمی تأکید دارند. سازمان‌های دولتی که فرهنگ مشارکتی و کار تیمی را تقویت می‌کنند، توانایی بالاتری در جذب و نگهداشت نسل زد دارند. پژوهش‌های پوراحمدی و همکاران (۱۴۰۴) و اشرفی، زاهدی و منتظری (۱۴۰۲) نشان می‌دهند که هم‌بستگی تیمی، سبک رهبری مشارکتی و نظام بازخورد منظم از عوامل کلیدی ترجیحات نسل زد هستند. بازخورد و شفافیت سازمانی به‌عنوان عوامل تسهیل‌کننده تعاملات و مشارکت، باعث افزایش انگیزش، رضایت شغلی و کاهش فرسودگی روانی می‌شوند. این یافته‌ها با نتایج چن و همکاران (۲۰۲۳) و اکبری و همکاران (۱۴۰۱) هم‌سو است که نشان می‌دهند فرهنگ کاری حمایتی و بازخورد منظم، ضمن افزایش رضایت، بر کاهش فرسودگی و تمایل به ترک سازمان تأثیر مثبت دارد. در مجموع، ایجاد یک فرهنگ سازمانی حمایتی و مشارکتی با تمرکز بر تعاملات انسانی، حس تعلق، کار تیمی، شفافیت و بازخورد مستمر، می‌تواند موجب افزایش انگیزش و نگهداشت کارکنان نسل زد در سازمان‌های دولتی شود. با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- تقویت کار تیمی و مشارکت‌جویانه با تعیین پروژه‌ها و اهداف مشترک.
- افزایش حس تعلق سازمانی از طریق ارزش‌گذاری بر دستاوردهای فردی و تیمی و ایجاد برنامه‌های انگیزشی غیرمالی.

تنوع‌پذیری، انعطاف و سبک زندگی نسل زد:

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که برای نگهداشت کارکنان نسل زد در سازمان‌های دولتی، ایجاد فرهنگ سازمانی حمایتی و منعطف حیاتی است. تنوع‌پذیری، انعطاف و سبک زندگی نسل زد، بر نیاز به ساختارهای سازمانی قابل تطبیق، احترام به تفاوت‌های فردی و ارتباطات مؤثر بین‌نسلی تأکید می‌کند. تعاملات بین‌نسلی و بین‌فردی باعث تقویت تعلق سازمانی و رضایت شغلی می‌شود و نسل زد تمایل دارد در محیطی کار کند که ارتباط باز و محترمانه بین کارکنان برقرار باشد. انعطاف‌پذیری و تغییر در ساختارها از طریق سیاست‌ها و سیستم‌های کاری قابل تطبیق با سبک زندگی نسل زد، باعث کاهش تمایل به جابه‌جایی و فرسودگی شغلی می‌شود. سبک ارتباطی نسل زد، به‌ویژه در بازخورد مستمر و شفافیت سازمانی اهمیت دارد و ایجاد کانال‌های ارتباطی شفاف، انگیزه و تعلق کارکنان را افزایش می‌دهد. احترام به تفاوت‌های فردی، شامل تفاوت‌های شخصیتی، ترجیحات شغلی و ارزش‌های فردی، باعث تقویت فرهنگ حمایتی و فراگیر در سازمان می‌شود. این نتایج با یافته‌های پیشینه هم‌سو هستند. برای مثال، رینجانی (۲۰۲۵) نشان داده است که شهرت سازمان و انگیزه خدمت عمومی در جذب نسل زد نقش مهمی دارد. فتریا و همکاران (۲۰۲۴) بر اهمیت توسعه شغلی و فرهنگ سازمانی فراگیر در حفظ کارکنان نسل زد تأکید کرده‌اند. همچنین پژوهش‌های ضیایی و نرگسیان (۱۴۰۲)، اشرفی و همکاران (۱۴۰۲) و دنیل و سانجایا (۲۰۲۴) نشان می‌دهند که محیط کاری حمایت‌کننده، بازخورد مستمر، عدالت در نظام پاداش و انعطاف در ساختار سازمانی، از عوامل کلیدی کاهش جابه‌جایی و فرسودگی شغلی است. با توجه به نتایج، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- ایجاد انعطاف در ساختارهای کاری و سیاست‌های سازمانی، شامل ساعات کاری منعطف، امکان دورکاری و تطبیق وظایف با سبک زندگی کارکنان.
- احترام به تفاوت‌های فردی و تنوع‌پذیری از طریق طراحی برنامه‌های متنوع شغلی و ارتقای فرهنگ سازمانی فراگیر.

- پاداش‌دهی و ارتقای شغلی عدالت‌محور و عملکردمحور جهت افزایش رضایت شغلی و حفظ استعدادهای نسل زد.

انگیزش، معنا و پیوند با سازمان

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که انگیزش، معنا و پیوند با سازمان از مهم‌ترین محورهای تأثیرگذار بر نگهداشت کارکنان نسل زد در سازمان‌های دولتی هستند. در این راستا، مضامین فرعی شامل انگیزش درونی و معنا در کار، ارتباط با اهداف سازمان، تجربه کاربری نسل زد در محیط کار، و تأکید بر بازخورد و شفافیت سازمانی برجسته شدند. مطالعات رینجانی (۲۰۲۵) و فتریا و همکاران (۲۰۲۴) نشان می‌دهند که انگیزه خدمت عمومی، شهرت سازمان و توسعه شغلی ساختار یافته، باعث جذب و حفظ نسل زد می‌شوند. یافته‌های ما تأیید می‌کنند که کارکنان نسل زد در محیط دولتی، علاوه بر انگیزش بیرونی، به انگیزش درونی نیازمندند که از تجربه معنا در کار و هم‌سویی اهداف فردی با اهداف سازمانی نشئت می‌گیرد. این موضوع با تأکید ضیایی و نرگسیان (۱۴۰۲) بر بسترهای حمایتی فردی و سازمانی و اشرفی و همکاران (۱۴۰۲) بر سبک رهبری و ارزش‌های کاری هم‌راستا است. نسل زد تمایل دارد که نقش و تأثیر خود را بر اهداف سازمان ببیند و در فرایندهای تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشد. تجربه کاربری مثبت از محیط کاری، شامل شفافیت، بازخورد مستمر و احترام به تفاوت‌های فردی است که با یافته‌های پوراحمدی و همکاران (۱۴۰۴) و اکبری و همکاران (۱۴۰۱) هم‌خوانی دارد. این مطالعات نشان می‌دهند که انعطاف‌پذیری در پرداخت و شفافیت در ارزیابی عملکرد، در افزایش رضایت و کاهش تمایل به جابه‌جایی نقش مهمی دارد. فرهنگ سازمانی حمایتی نیازمند توجه به تفاوت‌های فردی، سبک‌های کاری و ترجیحات نسلی است. یافته‌های دنیل و سانجایا (۲۰۲۴) و چن و همکاران (۲۰۲۳) نشان می‌دهد که فقدان حمایت سازمانی و فرهنگ کاری سمی، باعث فرسودگی و ناراضی‌رانی نسل زد می‌شود، در حالی که فراهم کردن محیطی مبتنی بر بازخورد، شفافیت و توسعه حرفه‌ای، بر حفظ کارکنان اثر مثبت دارد. بر اساس تحلیل یافته‌ها و پیشینه پژوهش‌ها، می‌توان نتیجه گرفت که یک فرهنگ سازمانی حمایتی که بر انگیزش درونی، معنا در کار، هم‌سویی با اهداف سازمان، بازخورد مستمر و احترام به تفاوت‌های فردی تمرکز دارد، کلید نگهداشت مؤثر کارکنان نسل زد در محیط‌های کاری دولتی است. با توجه به یافته‌ها، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- ارائه پروژه‌ها و وظایف چالش‌برانگیز که با ارزش‌ها و اهداف کارکنان نسل زد هم‌سو باشد و حس مشارکت و اثرگذاری ایجاد کند.
 - پذیرش تنوع شخصیتی و مهارتی، ایجاد انعطاف در نحوه انجام وظایف و توجه به نیازهای شخصی کارکنان.
 - کاهش بار کاری اضافی، بهبود فرایندهای داخلی و ایجاد فضایی امن و حمایتی که سلامت روانی و رضایت شغلی را افزایش دهد.
- در انتها، هر پژوهش در مسیر انجام، با محدودیت‌هایی روبه‌رو می‌شود که می‌تواند بر نتایج پژوهش تأثیر گذار باشد. محدودیت‌های پژوهش حاضر به قرار زیر است:
- این پژوهش به کارکنان نسل زد در سازمان‌های دولتی محدود شده است، بنابراین نتایج ممکن است به سایر نسل‌ها یا بخش‌های خصوصی و نیمه‌دولتی تعمیم‌پذیر نباشد.
 - روش کیفی مبتنی بر مصاحبه و تحلیل مضمون است و درک و تفسیر پژوهشگر در این میان نقش کلیدی دارد؛ بنابراین نتایج ممکن است تحت تأثیر ذهنیت و سوگیری تحلیلگر قرار گیرد.

منابع

- احمدی، مهدی؛ صوفیابادی، مریم؛ عسگری، ناصر و سید زمانی، سیده فاطمه (۱۴۰۳). پیام نسل Z به مدیران: انتظارات ما از محیط کار. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۴(۳)، ۱-۳۵.
- اشرفی، جواد؛ زاهدی، شمس السادات و منتظری، محمد (۱۴۰۲). ارائه مدل ساختاری - تفسیری مبتنی بر شناسایی و اولویت‌بندی ترجیحات نسل Z منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران. *مطالعات رفتار سازمانی*، ۱۲(۲)، ۳۵-۷۴.
- اکبری، سهند؛ قلی‌پور، آرین و نرگسیان، عباس (۱۴۰۱). بایسته‌های سیستم مدیریت عملکرد کارکنان نسل Z در بازار سرمایه: رویکرد تحلیل تم. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۲(۲)، ۵۴-۷۷.
- پوراحمدی، معین؛ جعفری‌نیا، سعید؛ وکیلی، یوسف و حسن‌پور، اکبر (۱۴۰۴). الگوی نظام مدیریت منابع انسانی متناسب با نسل جدید Z در سازمان‌های اجرایی با رویکرد تحلیل مضمون. *مدیریت دولتی*، ۱۷(۱)، ۷۵-۱۲۱.
- خدادادی قلعه سلیمی، داود؛ مرتضوی، مهدی؛ معمارزاده طهران، غلامرضا (۱۳۹۸). گونه‌شناسی سازمان‌های بخش عمومی و دولتی ایرانی منطبق بر عوامل فرایندی و ساختاری مترتب بر آن‌ها، *نشریه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت*، ۱۰(۲)، ۴۱-۵۴.
- رستگار، عباسعلی؛ ویشلقی، مهدیه و فرهنگ‌فلاح، حمیده (۱۴۰۱). تأثیرگذاری و تأثیرپذیری ترجیحات کاری کارکنان نسل هزاره در سازمان‌های دولتی با استفاده از رویکرد دیمتل، *فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۱۳(۵۱)، ۱۴۳-۱۶۶.
- رمضانی، یوسف؛ رفیع‌زاده، زهرا؛ انوری، قاسم و ترابی، شقایق (۱۴۰۳). تحلیل کمی روابط چندگانه فرهنگ سازمانی حمایتی، عملکرد رهبری، رضایت شغلی، اعتماد سازمانی و درگیری شغلی، *پروژه‌نامه مدیریت تحول*، ۶(۱)، ۲۴۰-۲۷۷.
- ضیایی، محمدصادق و نرگسیان، جواد (۱۴۰۲). ارائه مدل نگهداشت استعداد در بین کارکنان نسل Z سازمان‌های دولتی. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۳(۱)، ۲۶-۵۶.
- قیومی، محمد؛ توکلی، غلامرضا؛ سعادت‌مندی، علیرضا و محمدظاهری، محمد (۱۴۰۲). تأثیر چالش‌های پیش‌بینی حضور کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی. *علم مدیریت در صنعت*، ۲(۴)، ۶۰۹-۶۳۰.
- مرکز آمار ایران (۱۴۰۲). *گزارش نیروی کار فعال در ایران*. بازیابی از وبسایت مرکز آمار ایران.
- میجانی، محدثه؛ زارع، حمید و خنیفر، حسین. (۱۴۰۱). طراحی مدل مدیریت منابع انسانی برای کارکنان نسل Z با استفاده از رویکرد داده بنیاد. *مدیریت منابع انسانی پایدار*، ۴(۷)، ۱۹۱-۲۱۳.

References

- Aggarwal, A., Sadhna, P., Gupta, S., Mittal, A. & Rastogi, S. (2020). Gen Z entering the workforce: restructuring HR policies and practices for fostering the task performance and organizational commitment. *Journal of Public Affairs*, 1-18.
- Ahmadi, M., Sufiabadi, M., Asgari, N. & Seyyed Zamani, S. F. (2024). Generation Z's message to managers: Our expectations of the workplace. *Journal of Human Resource Management*, 14(3), 1-35. (in Persian)
- Akbari, S., Gholipour, A. and Nargesian, A. (2022). Requirements of Performance Management System of Generation Z Employees in the Capital Market: A Thematic Analysis Approach. *Journal of Human Resource Management*, 12(2), 54-77. (in Persian)

- Ashrafi, J., zahedi, S. A. S. and Montazeri, M. (2023). Presenting a structural-interpretive model based on identifying and prioritizing the preferences of generation Z of human resources in Iran's government organizations. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 12(2), 35-74. (in Persian)
- Chen, X., Masukujjaman, M., Al Mamun, A., Gao, J. & Makhbul, Z. K. M. (2023). Modeling the significance of work culture on burnout, satisfaction, and psychological distress among the Gen-Z workforce in an emerging country. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1-12.
- Chillakuri, B. (2020). Understanding generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277-1296.
- Daniel, D. & Sanjaya, R. (2024). An Examination of Factors Influencing Turnover Intentions Among Generation Z Employees. *Banking & Management Review*, 12(2), 106-118.
- Deloitte. (2019). *Global Human Capital Trends: Leading the social enterprise - Reinvent with a human focus*. Deloitte Insights.
- Dobrowolski, Z., Drozdowski, G. & Panait, M. (2022). Understanding the impact of Generation Z on risk management—A preliminary views on values, competencies, and ethics of the Generation Z in public administration. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), 3868.
- Fitria, N., Muttaqien, F. & Rizki, V. L. (2024). The influence of career development and organizational culture on gen z employee retention. *International Journal of Global Accounting, Management, Education, and Entrepreneurship*, 5(1), 159-163.
- Ghayoumi, M., Tavakoli, G., Sa'adatmandi, A. & Mohammad-Zaheri, M. (2023). The Impact of Antecedent Challenges of Generation Z Employees' Presence in Public Sector Organizations. *Management Science in Industry*, 2(4), 609–630. (in Persian)
- Hidayah, N., Arifin, S., Pratama, D. P. A., Kurniawati, Dominggus, T. B., Suprpto, A. A. & Nurcahyanti, A. (2023). Community Empowerment Through Optimizing Local Wisdom as a Support for The Value of Economic Life. *TGO Journal of Community Development*, 1(2), 30–38.
- Jayathilake, H.D. & Annuar, N. (2020). Exploring HRM practices to retain Generation-Z in information technology Sector: a systematic literature review. *International Journal of Business and Technopreneurship*, 10(1), 79-99.
- Judijanto, L., Sofyan, I. R., Rustiawan, I. & Triastuti, U. Y. (2025). The Effect of Performance-Based Compensation, Collaborative Work Environment, and Organizational Culture on Generation Z Employee Motivation in the Food and Beverage (F&B) Industry in Indonesia. *West Science Interdisciplinary Studies*, 3(1), 207-214.
- Khodadadi Ghalehsalimi, D., Mortazavi, M. and Memarzadeh Tehran, G. (2019). The typology of Iranian Government and public organizations Based on structural and process factors behind them., *Journal of public Administration Mission*, 10(2), 41-54. (in Persian)
- Lambe, K. H. P. (2024). Unlocking Gen-Z employee potential: The role of strategic leadership and organizational culture. *Brazilian Journal of Development*, 10(11), e74718-e74718.

- 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.
- Lhakard, P. (2024). Organizational citizenship behavior for preparing gen-z in the modern era: a comprehensive review. *World Journal of Management Science*, 2(2), 64-71.
- McCrindle, M. & Fell, A. (2019). *Understanding generation Z: recruiting, training and leading the next generation*. McCrindle Research Pty Ltd.
- Meilani, Y.F.C.P., Tan, J.D., Murwani, F.D., Bernarto, I. & Sudibjo, N. (2021). Motivating and retaining generation Z faculty members in private universities. *Journal of Educational and Social Research*, 11(1), 245-255.
- 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), 213-191. (in Persian)
- 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.
- Ningsih, L. A. (2024). Literature analysis: the role of positive psychology on work motivation of generation z employees. In *International Seminar Conference of Economics and Business Excellence*, 1(1), 459-470.
- Pourahmadi, M., Jafarinia, S., Vakili, Y. and Hasanpour, A. (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)
- Ramazani, Y., Rafie-zadeh, Z., Anvari, G. & Torabi, S. (2024). Quantitative Analysis of the Multiple Relationships Among Supportive Organizational Culture, Leadership Performance, Job Satisfaction, Organizational Trust, and Job Engagement. *Journal of Change Management Research*, 6(1), 240-277. (in Persian)
- 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. (in Persian)
- Ratajczak, J. (2020). Recruitment and motivation of generation Z in the face of the employee's market. *Research Papers in Economics and Finance*, 4(1), 37-50.
- Rinjani, H. (2025). *Attracting Indonesia's Generation Z to Work in the Public Sector: Measuring the Roles of Public Service Motivation (PSM) and Organization Reputation at Otoritas Jasa Keuangan* (Doctoral dissertation, Universitas Gadjah Mada).
- Rohayati, T., Destalani, A. A., Arizka, H. D., Fahrezi, M. D. & Dwidienawati, D. (2023). Impact of job satisfaction, positive organizational culture and meaningful work on turnover intention in Gen Z. *WSEAS Transactions on Systems*, 22, 613-621.
- Rudy, R., Widjaja, B. T. & Tecoalu, M. (2023). The effect of job satisfaction and self-efficacy on organizational commitment mediated by organizational culture in generation z age span. *Enrichment: Journal of Management*, 13(3), 2002-2012.
- Saxena, A. (2024). Mentoring at work: a talent development tool for Gen Y and Gen Z. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 38(1), 23-26.

- Schroth, H. (2019). Are you ready for gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5-18.
- Schwartz, H. (2018). *Corporate culture and performance. In The impact of organizational culture on employee engagement and performance*. Harvard Business Review Analytic Services.
- Sopiah, S., Kurniawan, D. T., Nora, E. & Narmaditya, B. S. (2020). Does talent management affect employee performance?: The moderating role of work engagement. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(7), 335-341.
- Statistical Center of Iran. (2023). *Report on the Active Labor Force in Iran*. Retrieved from the website of the Statistical Center of Iran. (in Persian)
- Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy--and Completely Unprepared for Adulthood--and What That Means for the Rest of Us*. Simon and Schuster.
- Utomo, P. & Pratama, D. P. A. (2024). Penta Helix Model Approach Strategy Towards the Effectiveness of Stunting Reduction Programs in Surabaya City. *International Journal of Entrepreneurship and Business Development*, 07(05), 978-989.
- Visier. (2021). *Stop the Exit; A data-driven approach to retaining top talent*. Visier Insights™ Report.
- Xueyun, Z., Al Mamun, A., Masukujjaman, M., Rahman, M. K., Gao, J. & Yang, Q. (2023). Modelling the significance of organizational conditions on quiet quitting intention among Gen Z workforce in an emerging economy. *Scientific reports*, 13(1), 15438.
- Ziaee, M. S. and Nargesian, J. (2023). Providing a Talent Retention Model among Generation Z Employees of Government Organizations. *Journal of Human Resource Management*, 13(1), 26-56. (in Persian)