

تأثیر چالش‌های پیشایندی حضور کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی

غلامرضا توکلی^۱، علیرضا سعادت‌مندی^۲، محمد قیومی*^۳، محمد محمدظاهری^۴

دانشیار گروه مدیریت، مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه مالک اشتر، تهران، ایران.

دکتری مدیریت راهبردی، دانشکده مدیریت، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران.

کارشناسی ارشد مدیریت مالی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی یزد، یزد، ایران.

دکتری مدیریت منابع انسانی، پژوهشگر دانشکده مدیریت دانشگاه مالک اشتر، تهران، ایران.

تاریخ انتشار ۱۴۰۲/۱۱/۲۹

تاریخ پذیرش ۱۴۰۲/۱۱/۲۰

تاریخ دریافت ۱۴۰۲/۱۱/۱۹

Examining the antecedent challenges of the presence of generation Z employees in government organizations

Gholam Reza Tavakoli, Ali Reza Saadatmandi, Mohammad Ghayoumi, Mohammad Mohammadzaheri
Associate Prof., Faculty of Management, Malek Ashtar university, Tehran, Iran.
Ph.D. in Strategic Management, Faculty of Management, National Defense University, Tehran, Iran.
MSc. In financial management, Faculty of Management, Islamic Azad University, Yazd, Iran.
Ph.D. in Human Resource Management, Faculty of Management, Malek Ashtar University, Tehran, Iran.

Abstract

Generation Z employees, whose presence in government organizations is increasing compared to other generations, have ideas, desires and mentalities that are appropriate to their generation, and the management of this generation brings fundamental challenges for organizations, so the purpose of this research is to investigate the antecedent challenges of the presence of generation Z employees in government organizations. This is an applied research. The collection of information in this research is a survey and the philosophy of this research is interpretive. The statistical population of this research is members of generation Z and experts related to the research topic. In this research, simple sampling method was used to study members of generation Z and purposeful sampling method was used to interview experts, and sampling continued until theoretical saturation was reached. This research has two parts. The first part is the qualitative content analysis. In this first part, the collected data were analyzed with the qualitative content analysis method, which resulted in 475 codes, 130 categories and 28 criteria, and finally producing 9 main dimensions namely structural challenges, communication challenges, management challenges, cultural challenges, identity challenges, technological challenges and job challenges. The second part of the research is interpretive structural modeling in which the dimensions calculated from the qualitative content analysis were modeled. technology and identity challenges were identified as the most effective and job challenges as the most impressionable challenges.

Keywords: Generation Z; Government organization; interpretative structural modeling; qualitative content analysis.

چکیده

کارکنان نسل Z که حضور آنها در سازمان‌های دولتی به نسبت دیگر نسل‌ها در حال افزایش است انگاره‌ها، تمایل‌ها و ذهنیت‌های متناسب با نسل خوددارند و مدیریت این نسل چالش‌های اساسی برای سازمان‌ها به همراه دارد بنابراین هدف این پژوهش بررسی چالش‌های پیش‌بینی حضور کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی است. گردآوری اطلاعات در این پژوهش به صورت پیمایش بوده و فلسفه این پژوهش از نوع تفسیرگرایی است. جامعه آماری این پژوهش اعضای نسل Z و خبرگان مرتبط با موضوع پژوهش می‌باشند در این پژوهش از روش نمونه‌گیری ساده برای مطالعه اعضای نسل Z و از روش نمونه‌گیری هدفمند برای مصاحبه با خبرگان استفاده شد و نمونه‌گیری تا زمان رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. این پژوهش دارای دو بخش است. بخش اول تحلیل محتوای کیفی است در این بخش نخست داده‌های گردآوری شده با روش تحلیل محتوای کیفی مورد مذاقه قرار گرفتند که منتج به احصا ۴۷۵ کد و ۱۳۰ مقوله و ۲۸ معیار و نهایتاً تولید ۷ بعد اصلی به نام‌های چالش‌های ساختاری، چالش‌های ارتباطی، چالش‌های مدیریتی، چالش‌های فرهنگی، چالش‌های هویتی، چالش‌های فناوری و چالش‌های شغلی شد. بخش دوم پژوهش مدل‌سازی ساختاری تفسیری است که در آن ابعاد احصا شده از تحلیل محتوای کیفی مدل‌سازی شدند. در این میان چالش‌های فناوری و هویتی به‌عنوان اثرگذارترین و چالش‌های شغلی به‌عنوان اثرپذیرترین چالش‌ها شناسایی شدند.

کلید واژه: تحلیل محتوای کیفی، سازمان‌های دولتی، مدل‌سازی ساختاری تفسیری، نسل Z.

مقدمه

کافی در مورد ویژگی‌ها، نیازها، نگرش‌ها، شخصیت و سبک‌کار این نسل است. طبق تحقیقات انجام‌شده علی‌رغم شباهت بین این نسل و نسل‌های قبلی تفاوت‌های قابل‌توجهی وجود دارد. این تفاوت‌ها در فرایندهای همکاری به‌خصوص در زمینه‌ی اشتراک و

کم و کیف ارزش‌ها نگرش‌ها و هنجارهای نسل جدید جامعه‌ی جهانی و رابطه‌ی نسل‌ها با یکدیگر یکی از سؤالات اساسی جامعه‌ی ایرانی و خارجی محسوب می‌شود. نسل بومیان دیجیتال تأثیر عمده‌ای بر محیط کار خواهند داشت؛ اما مشکل اصلی نبود اطلاعات

... در گروه‌های چند نسلی به‌آسانی منشأ چندین تعارض است که گاهی اوقات مدیریت این گروه‌ها بسیار دشوار است. این تغییر جمعیت‌شناسی و چگونگی سازگاری سازمان‌ها با محیط از دیگر مسائلی است که گریبان‌گیر سازمان‌های چند نسلی است؛ اما با وجود اینکه در آینده‌ای نه‌چندان دور تقریباً تمامی اعضای سازمان‌ها را این نسل تشکیل می‌دهند، اطلاعات چندانی در مورد خصوصیات، نیازها، ویژگی‌ها و سبک کار آن‌ها وجود ندارد؛ بنابراین کارفرمایان و مدیران منابع انسانی باید نیازهای محیط کار و استراتژی‌های خود را برای استخدام، ایجاد انگیزه و حفظ این کارگران نوپا که به‌زودی از راه می‌رسند، پیش‌بینی کنند. بدون درک درست از این نسل، سازمان‌های دولتی مشکلاتی در زمینه استخدام و حفظ بهترین افراد و کارمندان خواهند داشت و همچنین در انگیزه و الهام بخشیدن به آن‌ها نیز ناکام مانده که به‌نوبه‌ی خود بر عملکرد سازمانی تأثیر خواهند گذاشت. از این‌رو هدف از این مطالعه تبیین ویژگی‌ها و مشخصه‌های آن در جهت شناسایی، واکاوی و بررسی چالش‌های پیش‌بینی حضور کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی و تعیین رابطه اثرگذاری و اثرپذیری این چالش‌ها بر یکدیگر است (کاپیل و همکاران^۱، ۲۰۱۴، ص ۱۰).

اهداف پژوهش

بررسی چالش‌های پیش‌آینده حضور کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی

فرعی:

۱. شناسایی و واکاوی چالش‌های پیش‌بینی حضور کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی
۲. تعیین رابطه اثرگذاری و اثرپذیری عوامل و چالش‌های حضور کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی
۲. ارائه راهکارهای کاربردی برای چالش‌ها

انتقال دانش بین این نسل و نسل‌های قبلی پدیدار می‌شوند. با شناسایی این منبع نیروی انسانی جدید با نگرش‌های متفاوت، خلاق و نوآور و نحوه‌ی مدیریت این استعداد‌های پویا و جوان می‌توان سازمان‌ها را یک گام جلوتر در آینده هدایت و حداکثر بهره‌وری را از آن‌ها به دست آورد (جاوید مجیدی قره‌تپه ۱۳۹۸). آنچه مورد تأکید بسیاری از پژوهشگران و صاحب‌نظران دانشی این حوزه است توجه به چالش‌هایی است که با حضور این افراد پیش روی یک سازمان قرار می‌گیرد. حضور کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی یک سری چالش‌ها، نگرانی‌ها، تفاوت‌ها، اختلاف نگاه‌ها و نگرش‌ها را برای سازمان‌ها به ارمغان آورده است که می‌تواند باعث یک سری تعارض‌ها شود به‌طور مثال ممکن است کارکنان نسل Z با فضای سازمان ارتباط خوبی برقرار نکنند یا کارکنان حاضر در سازمان‌های دولتی با ساختار فرهنگ و هنجارهای سازمانی خود احساس تعلق نکنند. از طرفی کارکنان نسل Z مدیران آینده سازمان‌های ما هستند که این موضوع تدبیر در مورد حضور کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی را الزامی می‌کند بنابراین ضروری است چالش‌های پیش‌بینی در این حوزه رصد، شناسایی و تدبیر شوند. (رابین پاجی و کت کلوز^۱، ۲۰۲۱، ص ۱۵). مسئله مدیریت افراد موضوعی پیچیده ایست که بر فرمول‌های ثابتی تمرکز ندارد. بسیار طبیعی است که هر فرد متفاوت از فرد دیگری است. از طرفی متخصصان منابع انسانی و مدیریت استعداد سال‌ها است که ارزش کسب‌وکار را در توسعه و استفاده از نیروی کار متفاوت و فراگیر می‌دانند. محیط‌های چند نسلی چالش‌ها و فرصت‌های منحصربه‌فردی را برای کارفرمایان ایجاد می‌کنند. محققان ثابت کرده‌اند که هر نسل نگرش‌های متفاوتی نسبت به کار و محل کار خود دارد (جی هاربر^۲، ۲۰۱۱). تفاوت‌هایی مانند روش تفکر، نگرش، رفتار، ارزش، انعطاف‌پذیری، دانش فنی و

^۱. Robin Paggi & Kat Clowes

^۲. Harber J.

^۱. Kapil Y., Roy, A.

دولتشان درگیر کمک مالی بود، تأثیر گذاشت (دوکا،^۷ ۲۰۱۳). علاوه بر این، رویدادها و موقعیت‌های خاص فرهنگی، مانند اجرای قوانین و سیاست‌های خاص، ساختارهای دولتی، هنجارهای فرهنگی و ترکیب جمعیتی جمعیت، زمینه‌های بسیار متنوعی را ارائه می‌دهند که در آن جوانان نسل Z ما پرورش می‌یابند. برای مثال، بزرگ شدن در پاکستان، بولیوی، سوئیس یا ویتنام احتمالاً همگی تجربیات و زمینه‌های فرهنگی بسیار متفاوتی را ارائه می‌دهند که بر ویژگی‌ها و دیدگاه‌های اعضای نسل Z در هر یک از آن کشورها تأثیر می‌گذارد (کوری سیمیلر و مگان گریس ۲۰۱۹، ص ۲۸).

تأثیر نسل‌های قدیمی‌تر

باید به تأثیر نسل‌های پیشین در شکل‌دهی جامعه‌ای که نسل‌های جوان در آن به بلوغ می‌رسند توجه کنیم. نسل‌های والدین می‌توانند افکار، ویژگی‌ها و دیدگاه‌هایی را منتقل کنند که در درک نسل‌های جوان‌تر از دنیای اطرافشان نقش دارد. همانند انتقال دی ان ای بیولوژیکی از والدین به فرزندان، نسل‌های قدیمی‌تر می‌توانند دی ان ای اجتماعی خود را به هم‌تابان جوان خود منتقل کنند. برای مثال، والدین اغلب تمایل دارند فرزندان خود را با همان سیستم اعتقادی خود بزرگ کنند. باورهایی که مبتنی بر جهان بینی والدین است و به‌عنوان عاملی در رشد کودک در جهان بینی خود عمل می‌کند (آیزنبرگ^۹ ۲۰۱۳). فراتر از والدین، نسل‌های مسن‌تر در شکل‌دهی به بافت نسل‌های آینده نقش داشته‌اند زیرا آن‌ها تصمیم‌های سیاسی می‌گیرند که اثرات طولانی‌مدتی دارند. آن‌ها همچنین کسانی بودند که فناوری را اختراع کردند که بر عملکرد اجتماعی تأثیر گذاشته و همچنین زمینه را برای نوآوری بیشتر امروزی فراهم کرده است و دیدگاه‌های آن‌ها مسائل اجتماعی را ایجاد کرده است که نسل‌های جوان باید با آن دست‌وپنجه نرم کنند

مبانی نظری

درک تحقیقات نسلی اگر فرهنگ را درک کنید، می‌توانید یک نسل را درک کنید و با درک یک نسل می‌توانید شکافی را که به راحتی می‌تواند ما را از هم جدا کند، پر کنید (می جکوز^۴، ۲۰۱۸). مردم دوست دارند در مورد نسل‌ها صحبت کنند (وودمن^۵ ۲۰۱۷). انجام این کار به ما کمک می‌کند تا واقعیت خود را بهتر درک کنیم و افرادی که با ما متفاوت هستند را بپذیریم. به سادگی از طریق مشاهدات، گفتگوها و تجربیات می‌توان دریافت که هر نسل با مجموعه‌ای از ویژگی‌ها و دیدگاه‌های منحصر به فرد اعضای خود مشخص می‌شود که در غیر این صورت به‌عنوان شخصیت هم‌سن شناخته می‌شود. رویدادها، شرایط و پیشرفت‌های سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فناوری می‌توانند تأثیر عمیقی بر شخصیت همسالان یک نسل داشته باشند، زیرا افراد به دنیای اطراف خود واکنش نشان می‌دهند؛ بنابراین با درک زمینه‌های تاریخی و معاصر، می‌توانیم بهتر درک کنیم و بپذیریم که چرا افراد در یک گروه نسلی ممکن است به روش‌های خاصی عمل و فکر کنند (کوری و مگان گریس^۶ ۲۰۱۹، ص ۲۶).

زمینه فرهنگی

زمینه فرهنگی نقش بسزایی در شکل‌گیری دیدگاه‌ها و تجربیات افراد مورد مطالعه دارد. با توجه به بسیاری از کشورهای مختلف که دارای تاریخ غنی هستند، ویژگی‌ها و دیدگاه‌های افراد در نسل Z ممکن است بر اساس محل زندگی آن‌ها متفاوت باشد. یک تجربه یا رویداد جهانی احتمالاً بسته به کشور اهمیت متفاوتی دارد. در نظر بگیرید که رکود بزرگ، در حالی که ماهیت جهانی داشت، احتمالاً بر کسانی که در ایالات متحده بودند، متفاوت از آن‌هایی که در یونان

^۷. Duca, J. V.

^۸. Seemiller, C. & Grace, M.

^۹. Eisenberg, R.

^۴. Jacques May.

^۵. Woodman, D.

^۶. Seemiller, C. & Grace, M.

ویتنام^{۱۵} رفتند. در طول جنگ، ۴۰ درصد از بیبی بومرهای پسر در ارتش خدمت کرده بودند (وریقت^{۱۶} ۲۰۱۷). آن‌ها مجبور بودند بین مسئولیتی که والدین نسل **G.I.** شان برای خدمت به کشورشان به آن‌ها داده بودند و نگرانی از افزایش تلفات جنگ، تعادل ایجاد کنند که برخی از جنگ حمایت کردند و برخی دیگر اعتراض کردند (وریقت ۲۰۱۷). به دنبال گروه عظیم بیبی بومرها، اعضای نسل **X** از سال ۱۹۶۵ تا ۱۹۸۰ متولد شدند (کنوما^{۱۷} ۲۰۱۶). قدیمی‌ترین اعضای نسل **X** در دهه ۱۹۷۰ بچه بودند، اما با آشکار شدن واترگیت^{۱۸} و استعفای رئیس‌جمهور ریچارد نیکسون^{۱۹} توانستند شاهد بی‌اعتمادی فزاینده به دولت و سیاست باشند علاوه بر این، این نسل هنگامی که به بلوغ رسید با بالاترین میزان طلاق در تاریخ آمریکا مواجه شد که از ۳۳ درصد در سال ۱۹۷۰ به ۵۲ درصد در سال ۱۹۸۰ رسیده بود. آن‌ها بسیار متفاوت از جنبش عشق آزاد بومرهایی که قبل از آن‌ها آمده بودند در بحبوحه اپیدمی ایدز به دوران نوجوانی خود رسیدند و بسیاری از آن‌ها احتمالاً در مدرسه انفجار چلنجر^{۲۰} را از تلویزیون تماشا کردند (جونز^{۲۱} ۲۰۱۷). محدوده سال تولد برای هزاره‌ها از ۱۹۸۱ تا ۱۹۹۴ است. هزاره‌ها گاهی اوقات اکو بوم^{۲۲} نامیده می‌شوند زیرا بسیاری از آن‌ها فرزندان نسل بیبی بومر هستند و در حال حاضر طبق داده‌های سرشماری سال ۲۰۱۶ بعد از بیبی بومرها دومین نسل بزرگ هستند (فری^{۲۳}

(کوری سیمیلر و مگان گریس ۱۰ ۲۰۱۹، ص ۳۰). نسل قبلی به‌طور قابل‌توجهی از نظر ایجاد ارزش‌ها و هنجارهای اجتماعی، ایجاد قوانین و زیرساخت‌ها یا توسعه اختراعاتی که جهان به آن‌ها تکیه کرده است، بر گروه‌های آینده تأثیر می‌گذارد؛ بنابراین، قبل از اینکه به بحث درباره نسل **Z** بپردازیم، مهم است که نسل‌های قبلی را بررسی کنیم. درحالی‌که مطمئناً می‌توانیم به نسل بیداری در سال ۱۷۳۴ برگردیم (استروس و هوه^{۱۱} ۱۹۹۷)، تمرکز ما بر پنج نسل زنده قرن بیستم یعنی نسل **G.I.**، خاموش، بیبی بومر، نسل **X** و نسل هزاره است که در این مقاله بیشتر به سه نسل آخر می‌پردازیم. این نسل‌ها جهانی که نسل **Z** در آن زندگی می‌کند را ایجاد کرده و حفظ کرده‌اند (کوری سیمیلر و مگان گریس ۲۰۱۹، ص ۴۶). پس از جنگ جهانی دوم، کسانی که در نسل **G.I.** از جنگ برگشته بودند احساس کردند آماده سکونت، ازدواج و بچه‌دار شدن هستند. به‌طوری‌که آمریکا تنها در سال ۱۹۴۶، شاهد ۳٫۴ میلیون نوزادان متولدشده بود که بیشتر از تمام سال‌های گذشته بود (هیستوری دات کام^{۱۲} ۲۰۱۰). بارونق پس از جنگ جهانی دوم، ما یک گروه نسلی بزرگ و مسئول به نام بیبی بومرها را دریافت کردیم (کوری سیمیلر و مگان گریس ۲۰۱۹، ص ۳۸). به‌عنوان فرزندان نسل **G.I.**، بیبی بومرها توسط والدینی بزرگ شدند که نمی‌خواستند فرزندان‌شان هیچ‌وقت رنج ببرند (سینک^{۱۳} ۲۰۱۴). این موضوع با توجه به اینکه اعضای نسل **G.I.** رکود بزرگ را از نزدیک تجربه کردند و بسیاری از اعضای آن در جنگ جهانی دوم جنگیدند، قابل‌درک بود. بیبی بومرها با شروع مبارزه برای حقوق اجتماعی، سیاسی و اقتصادی در آمریکا ارتباط دارند (هیستوری دات کام ۱۴ ۲۰۱۰). در اواخر دهه ۱۹۶۰، بسیاری به جنگ

^{۱۵}. Vietnam

^{۱۶}. Wright, J.

^{۱۷}. Knoema

^{۱۸}. Watergate

^{۱۹}. President Richard Nixon

^{۲۰}. Challenger

^{۲۱}. Jones, A. M.

^{۲۲}. Echo boom

^{۲۳}. Fry, R.

^{۱۰}. Seemiller, C. & Grace, M.

^{۱۱}. Strauss, W. & Howe, N.

^{۱۲}. History.com

^{۱۳}. Sinek, S.

^{۱۴}. History.com

موسسه شخصیت شناسی ویا^{۳۳} یک سازمان غیرانتفاعی است که به افراد کمک می‌کند تا نقاط قوت شخصیت خود را کشف کنند و از آن‌ها استفاده کنند (موسسه شخصیت شناسی ویا ۲۰۱۸). بیش از ۱۵۰۰۰۰ عضو نسل Z در نظرسنجی بررسی نقاط قوت شخصیت موسسه ویا شرکت کرده‌اند تا ویژگی‌های ذاتی، توانایی‌ها و نقاط قوت خود را بهتر درک کنند. یافته‌های داده‌ها، نقاط قوت نسل Z را برجسته می‌کند که شامل صداقت، مهربانی، شوخ‌طبعی، انصاف و قضاوت می‌شود (موسسه شخصیت شناسی ویا ۲۰۱۸) همچنین پیوندی با تمایل آن‌ها به اصالت هم در بیان خود و هم در انتظار آن از دیگران وجود دارد (چونگ و همکاران^{۳۴} ۲۰۱۷). یکی دیگر از نقاط قوت برجسته بسیاری از افراد این نسل قضاوت کردن است که اشاره‌ای به طرز فکر قضاوت کننده ندارد، بلکه تمایل به جستجوی فعالانه برای شواهد از منابع متعدد برای تصمیم‌گیری منصفانه در مورد یک موقعیت است (موسسه شخصیت شناسی ویا ۲۰۱۸). ذهن باز آن‌ها ممکن است به آن‌ها کمک کند تا به موقعیت‌ها و مسائل از منظرهای متعدد و به‌روشنی‌های غیرمتعارف نگاه کنند. با بزرگ شدن در کنار یوتیوب^{۳۵}، مرکز ویدیوهای سرگرم‌کننده، منطقی است که افرادی که در

۲۰۱۶). هزاره‌ها به شدت متفاوت از نسل X قبل از خود، با مشارکت نزدیک والدین خود که عمدتاً بیبی بومر بودند، بزرگ شدند که سبک تربیت آن‌ها به‌عنوان «فرزند پروری هلیکوپتری»^{۲۴} نامیده می‌شد (کندزیور^{۲۵} ۲۰۱۴). هزاره‌ها به خاطر هوش دیجیتالی‌شان شناخته می‌شوند به‌عنوان مثال مارک زاکربرگ^{۲۶} بزرگ‌ترین پلتفرم رسانه اجتماعی، فیس بوک^{۲۷}، را در اتاق خوابگاه خود در هاروارد^{۲۸} ایجاد کرد (وارشنیایا^{۲۹} ۲۰۱۷). توسعه رسانه‌های اجتماعی یکی از دستاوردهای تعیین‌کننده نسل هزاره بوده است. این شیوه نحوه‌ی ارتباط برقرار کردن، متصل شدن و اطلاعات دریافت کردن خودشان و نسل‌های دیگر را تغییر داده است (تانر^{۳۰} ۲۰۱۷). در جدول ۱ خلاصه‌ای از نسل‌های قبل از نسل Z و وقایع شکل‌دهنده آن‌ها آمده است.

ویژگی‌های گروه

همان‌طور که هزاره‌ها به‌عنوان خوش‌بین و خودخواه (استین^{۳۱} ۲۰۱۳) و نسل X به‌عنوان مستقل و بدبین شناخته می‌شوند (بریدج و ورکز^{۳۲} ۲۰۱۷)، نسل Z نیز هویت و ویژگی‌های گروهی خود را توسعه داده است.

^{۲۴}. helicopter parenting
^{۲۵}. Kendzior, S.
^{۲۶}. Mark Zuckerberg
^{۲۷}. Facebook
^{۲۸}. Harvard
^{۲۹}. Varshneya, R.
^{۳۰}. Tanner, R.
^{۳۱}. Stein, J.
^{۳۲}. BridgeWorks

^{۳۳}. VIA Institute on Character

^{۳۴}. Cheung, J., Davis, T., & Heukaeufer, E.

^{۳۵}. YouTube

استراتژی‌های سازمان و عدم توجه به مسئله حرفه‌ای در حوزه مدیریت منابع انسانی به‌منظور استفاده بهینه از قابلیت‌های فنی و اخلاقی این سرمایه‌های اجتماعی است (مصطفی راوند ۱۳۹۷). از این‌رو شناخت چالش‌ها و تنگناهای موجود در میان نیروی انسانی سازمان‌ها، امری ضروری و تأثیرگذار خواهد بود (رجب‌بیگی، ۱۳۸۵). با آغاز هزاره سوم هرروز نقش منابع انسانی پررنگ‌تر شده و هم اکنون از آن به‌عنوان تنها عامل کسب موفقیت و مزیت رقابتی پایدار در سازمان یاد می‌شود. با این وجود مدیریت منابع انسانی و نیروی کار در سازمان‌ها با چالش‌های متعددی مواجه است که از جمله می‌توان به جهانی‌شدن، کمبود نیروی کار ماهر و متعهد، هرم تصمیم‌گیری، عدم شناخت نیاز کارکنان، نبود برنامه، عدم شایسته‌سالاری، تبعیض، بهره‌وری ناکافی از منابع انسانی، بی‌انگیزگی و عدم مشارکت کارکنان را نام برد (حامد هاشمی و همکاران، ۱۳۹۰).

پیشینه پژوهش

تومر اولفت (۲۰۲۲) در مقاله خود با عنوان (حفظ کارکنان با درک تغییر انتظارات نسل Z برای استخدام در بخش بانکداری گرجستان) اشاره می‌کند که محیط کار به‌شدت تحت تأثیر نسل‌هایی است که در آن وجود دارد. در جریان این مطالعه مصاحبه با ۷ نفر از مدیران منابع انسانی در سراسر بخش بانکی گرجستان

نسل Z هستند به دنبال یافتن و استفاده از طنز به‌عنوان راهی برای ایجاد تعادل بین نگرانی‌ها و زندگی باشند (موسسه شخصیت شناسی ویا ۲۰۱۸).

مدیریت منابع انسانی و سازمان‌های دولتی

سازمان‌های دولتی، سازمان‌هایی هستند که مالکیت آن در اختیار دولت بوده و هدف از ایجاد آن‌ها ارائه خدمات به شهروندان است. مدیریتی که در سازمان‌های دولتی وجود دارد عمدتاً سنتی و با نگاه و رویکرد پدرسالارانه (مدیریت عمودی از بالا به پایین می‌باشد) در این نوع از مدیریت معمولاً هیئتی در رأس قرار دارند که بودجه‌بندی اجرایی را برنامه‌ریزی می‌کنند، نظارت‌های دوره‌ای و از پیش تعیین‌شده را به اجرا درمی‌آورند و در صورت نیاز تغییرات لازم را در هرکدام از روندها برنامه‌ریزی و ابلاغ می‌کنند (محمد ظاهری و همکاران ۱۳۹۸). امروزه چالش حیاتی که سازمان‌های دنیا و به‌ویژه سازمان‌های دولتی ایران با آن دست به گریبان‌اند، روزمرگی و فقدان روحیه کاری در جهت رشد و تعالی سازمان و عدم تلاش کارکنان، جهت دستیابی به اهداف و استراتژی‌های مدنظر سازمان و به‌تبع آن، کاهش سازگاری و انطباق اهداف و استراتژی‌های منابع انسانی با اهداف و

کارکنان نسل Z در بازار سرمایه استفاده شده است. کارکنان به وسیله نمونه‌گیری هدفمند از نوع حداکثر تنوع انتخاب شده‌اند. مجموع ۲۶ مصاحبه پس از تحلیل منجر به شناسایی ۳ مضمون فراگیر ۱۱ مضمون سازمان دهنده و ۷۹ مضمون پایه گردید که اساس آن وجود معیارهای مشخص اعطای حقوق و مزایا، ادراک عدالت در حقوق و مزایا و انعطاف در مزایا و مزایای ویژه است. سمیه زراعت کار و همکاران (۱۳۹۸) در مقاله خود با عنوان (شناسایی چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی و تأثیر آن بر بهره‌وری) از روش تحقیق آمیخته اکتشافی و مصاحبه نیمه ساختارمند با ۸ نفر از مدیران منابع انسانی و کارشناسان خبره بهره برده‌اند. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که ۳۱ چالش در حوزه مدیریت منابع انسانی بر اساس مدل سه‌شاخگی در سازمان‌های دولتی وجود دارد که بیشترین فراوانی به دست آمده مربوط به چالش‌های «نبود نظام مدیریت منابع انسانی یکپارچه»، «سیاست‌های بالادستی»، «قانون» و «عدم شایسته‌سالاری» است. نتایج پژوهش نشان داد که با افزایش چالش‌های مرتبط با عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای، بهره‌وری کاهش می‌یابد.

و ۴ عضو از اعضای نسل Z که در بخش بانکی کارکرده بودند، انجام شد. علاوه بر این، نظرسنجی با ۱۷۵ عضو نسل Z انجام شد. نتایج تجزیه و تحلیل و مطالعه نشان داد که بخش بانکی می‌تواند از داده‌ها برای درک شکاف‌هایی که از نظر حفظ کارکنان نسل Z و سایر مسائلی که در جذب و ایجاد انگیزه در اعضای نسل Z با آن مواجه است، استفاده کند. روحیل امانی سعید و همکاران (۲۰۲۰) در مقاله خود با عنوان (استخدام شغلی نسل Z: ویژگی‌ها و انتظارات) به بررسی ویژگی‌ها و انتظارات نسل Z از شغل و محیط شغلی خود می‌پردازد و اشاره می‌کند که بررسی ویژگی، انتظارات، نگرش‌ها و ترجیحات آن‌ها برای حفظ ارتباط صنعت یا سازمان در دنیای مدرن که آن را «اقتصاد گیگ ۳۶» می‌نامند، مهم است. سهند اکبری (۱۴۰۰) در مقاله خود با عنوان (شناسایی عوامل مؤثر در نگهداشت کارکنان نسل Z در بازار سرمایه) اشاره می‌کند که هر نسل، ویژگی‌ها، ارزش‌ها و رفتارهای خاص خود را دارا بوده و مدیریت مؤثر این نسل‌ها چالشی اساسی برای سازمان‌هاست. بدین منظور از روش تحلیل مضمون به عنوان یکی از روش‌های تحقیق کیفی استفاده شده است پارادایم پژوهش تفسیری بوده و از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته به عنوان ابزار پژوهش جهت جمع‌آوری داده‌های اولیه از

^{۳۱}. Gig Economy

روش‌شناسی پژوهش

از آنجاکه هدف تحقیق حاضر، توصیف کردن پدیده‌هاست و به یاری‌دادن جهت فرآیند تصمیم‌گیری می‌پردازد، جزء تحقیقات توصیفی است. در یک جمع‌بندی کلی می‌توان گفت که تحقیق حاضر، یک تحقیق از نوع تحقیقات توصیفی پیمایشی است. همچنین از آنجایی که نتایج این تحقیق می‌تواند به‌طور عملی، مورد استفاده قرار گیرد، یک تحقیق مورد پژوهش کاربردی است و از نظر نوع داده، این تحقیق کیفی-کمی است. گردآوری اطلاعات در این پژوهش به‌صورت پیمایش است. فلسفه این پژوهش از نوع تفسیرگرایی است. جامعه آماری این پژوهش اعضای نسل Z و خبرگان مرتبط با موضوع پژوهش و کتاب‌ها و مقاله‌ها و پژوهش قابل‌دسترسی حول موضوع مقاله است. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری ساده برای مطالعه اعضای نسل Z و از روش نمونه‌گیری هدفمند برای مصاحبه با خبرگان استفاده شد و نمونه‌گیری تا زمان رسیدن به اشباه نظری ادامه یافت. اطلاعات مورد نیاز در این پژوهش از طریق مصاحبه با نخبگان و مطالعه منابع دانشی جمع‌آوری شد. در این پژوهش از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد. اعتبار محتوا مصاحبه با نظرخواهی از استاد راهنما، مشاور، متخصص و خبرگان آشنا به موضوع مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. به‌منظور بررسی روایی، تحلیل محتوا در اختیار خبرگان قرار گرفت و جرح و تعدیل‌های مورد نظر ایشان

اعمال گردید. به‌منظور بررسی پایایی تحلیل محتوای کیفی از روش پی اسکات^{۳۷} استفاده گردید. طررقم‌حسابات ضریب اسکات ۰٫۷ به دست آمد که چون بالای ۰٫۷ است مورد قبول واقع شد. در پژوهش‌های کیفی برای افزایش اعتبار و دقت در پژوهش سعی می‌شود از تقارب بین منابع مختلف که به یک مقوله پرداخته‌اند استفاده شود. در این پژوهش نیز با استفاده از منابع و کتب خارجی و داخلی، مقاله‌ها و سایر منابع سعی شده است تا از دیدگاه‌های متفاوتی به این مقوله پرداخته شود. بخش اول این پژوهش از نوع کیفی است. تحلیل محتوا، فرآیند تبدیل کیفیت‌ها به کمیت‌ها و سپس تبدیل همین کمیت به کیفیت است. بخش دوم این پژوهش مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) ۳۸ است که با شناسایی متغیرهایی شروع می‌شود که مربوط به مسئله یا موضوع است. این متغیرها از طریق مطالعه ادبیات موضوع یا از طریق مصاحبه با خبرگان به دست می‌آید. (اگر وال و همکاران ۳۹ ۲۰۰۷). در پژوهش حاضر متغیرها از طریق تحلیل محتوای کیفی اطلاعات در مرحله اول به دست آمدند. بخش سوم این پژوهش تجزیه و تحلیل MICMAC است. هدف تجزیه و تحلیل MICMAC، تشخیص و تحلیل قدرت هدایت ۴۰ و وابستگی ۴۱ متغیرهاست (مندال و

^{۳۷}. Scott's pi

^{۳۸}. Interpretive structural modeling

^{۳۹}. Agarwal A

^{۴۰}. Driving power

^{۴۱}. Dependence

ارتباط با کارکنان و فضای سازمان‌های دولتی با احراز شرایط زیر انتخاب شدند: ۱- حداقل ۱۵ سال سابقه کار در سازمان‌های دولتی ۲- حداقل ۱۰ سال سابقه مدیریتی در سطح مدیرکل ۳- حداقل مدرک کارشناسی ارشد

دشماخ ۴۲ (۱۹۹۴). در این تحلیل متغیرها بر اساس قدرت هدایت و وابستگی به چهار دسته تقسیم می‌شوند. دسته اول شامل "متغیرهای مستقل" می‌باشد که دارای قدرت هدایت و وابستگی ضعیف می‌باشند. این متغیرها نسبتاً غیر متصل به سیستم می‌باشند و ارتباط کم و ضعیفی با سیستم دارند. "متغیرهای وابسته" دومین دسته هستند که دارای قدرت هدایت کم ولی وابستگی زیاد می‌باشند. سومین دسته "متغیرهای مستقل" هستند که دارای قدرت هدایت و وابستگی زیاد می‌باشند. این متغیرها غیر ایستا می‌باشند زیرا هر نوع تغییر در آنها می‌تواند سیستم را تحت تأثیر قرار دهد و در نهایت بازخور سیستم نیز می‌تواند این متغیرها را دوباره تغییر دهد. چهارمین دسته متغیرهای مستقل می‌باشد که دارای قدرت هدایت قوی ولی وابستگی ضعیف می‌باشند (آذر و همکاران ۱۳۸۹).

یافته‌های پژوهش

مصاحبه با خبرگان پژوهش که به شیوه گوله برفی انتخاب شده بودند، از دو شیوه حضوری و تماس ویدیویی در بستر شبکه‌های اجتماعی انجام شد و به‌طور میانگین زمان هر مصاحبه ۳۵ دقیقه به طول انجامید. پس از ۱۴ الی ۱۷ مصاحبه به اشباع نظری رسیده شد علاوه بر این در تحلیل ساختاری تفسیری از این خبرگان کمک گرفته شد. خبرگان انتخابی به دلیل ضرورت آشنایی بامهارت‌های مدیریتی

^{۴۲}. Mandal A., Deshmukh S.G.

جدول ۱ مروری بر نسل‌ها (کوری سیمیلر و مگان گریس^{۴۳}، ص ۴۶)

نسل هزاره	نسل X	نسل بیبی بومر	نسل خاموش	نسل G.I.	
۱۹۹۵-۱۹۸۱	۱۹۸۰-۱۹۶۴	۱۹۶۴-۱۹۴۶	۱۹۴۵-۱۹۲۵	۱۹۲۴-۱۹۰۱	سال‌های تولد
بدهی وام زیاد	نرخ بالای طلاق	جنبش حقوق مدنی	جنگ جهانی دوم	جنبش ترقی خواه	زمینه‌های سیاسی و اجتماعی در کودکی و جوانی
				جنگ جهانی اول	
کاهش بازار کار	رسوایی واترگیت	جنگ ویتنام	بازار کار پررونق	افسردگی شدید	
				جنگ جهانی دوم	
بزرگ‌شده توسط پدر و مادر هلیکوپتری	اپیدمی ایدز	مسابقه فضایی آمریکا و روسیه			
دیجیتال محور	بدبین	خودمحور	ریسک‌گریز	بازسازی ذهنیت	مشخصه‌های مرتبط
خوش‌بین	مستقل	وجدان کاری قوی	سازگار	وقف آینده جامعه	
متمرکز بر خود	خانواده‌دوست	اهل رقابت	ثبات اقتصادی		

یافته‌های استنباطی

^{۴۳}. Seemiller, C. & Grace, M.

بخش اول: تحلیل محتوا کیفی

حاصل تحلیل محتوا کیفی تولید ۴۷۵ کد توصیفی بود که در ادامه زیرمجموعه ۱۳۰ مقوله قرار گرفت و این مقوله‌ها منجر به تولید ۲۸ معیار و نهایتاً تولید ۷ بعد اصلی شدند. شایان ذکر است.

بخش دوم: مدل‌سازی ساختاری تفسیری

پس از شناسایی چالش‌های پیش‌بینی حضور کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی نوبت به وارد کردن این عوامل در ماتریس خود تعاملی ساختاری است.

جدول ۴: ماتریس خود تعاملی ساختاری

چالش‌های فناوری G	چالش‌های هویتی F	چالش‌های فرهنگی E	چالش‌های ارتباطی D	چالش‌های مدیریتی C	چالش‌های ساختاری B	چالش‌های شغلی A	i j
A	A	A	O	A	A	-	A چالش‌های شغلی
A	A	A	A	A	-		B چالش‌های ساختاری
A	O	O	O	-			C چالش‌های مدیریتی
A	A	A	-				D چالش‌های ارتباطی
A	A	-					E چالش‌های فرهنگی
O	-						F چالش‌های هویتی
-							G چالش‌های فناوری

ساختاری به اعداد صفر و یک برحسب قواعد و قوانین ذیل می‌توان به ماتریس دریافتی اولیه دست پیدا کرد.

پس از تشکیل ماتریس خود تعاملی به ماتریس دریافتی اولیه می‌رسیم بدین‌صورت که با تبدیل نمادهای روابط ماتریس خود تعاملی

جدول ۵: ماتریس دستیابی نهایی

قدرت نفوذ	چالش‌های فناوری G	چالش‌های هویتی F	چالش‌های فرهنگی E	چالش‌های ارتباطی D	چالش‌های مدیریتی C	چالش‌های ساختاری B	چالش‌های شغلی A	i j
۱	-۱	-۱	-۱	۰	-۱	-۱	۱	A چالش‌های شغلی
۲	-۱	-۱	-۱	-۱	-۱	۱	۱	B چالش‌های ساختاری
۳	-۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	C چالش‌های مدیریتی
۳	-۱	-۱	-۱	۱	۰	۱	۰	D چالش‌های

								ارتباطی
۴	-۱	-۱	۱	۱	۰	۱	۱	E چالش‌های فرهنگی
۵	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	F چالش‌های هویتی
۶	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	G چالش‌های فناوری
-	۱	۱	۳	۴	۲	۶	۷	قدرت وابستگی

خروجی و مشترک برای یک متغیر یکسان باشد آن متغیر در بالاترین سطح مدل قرار می‌گیرد پس از تعیین سطح هر یک از متغیرها، متغیر مذکور کنار گذاشته شده و سطح‌بندی برای سایر متغیرها به همین ترتیب تا زمانی که تمامی متغیرها تعیین سطح شوند تکرار می‌گردد پس از تعیین سطح نهایی شکل نهایی متغیرها با استفاده از سطوح تعیین شده ترسیم خواهد شد.

برای تعیین سطح متغیرها در مدل نهایی به ازاء هر کدام از آنها سه مجموعه خروجی ورودی و مشترک تشکیل می‌گردد. مجموعه خروجی شامل خود متغیر و سایر متغیرهایی است که از آن متغیر تأثیر می‌پذیرند. به‌طور مشابه مجموعه ورودی شامل خود متغیر و سایر متغیرهایی است که بر آن متغیر تأثیر می‌گذارند. مجموعه مشترک نیز اشتراک دو مجموعه فوق است چنانچه مجموعه‌های

جدول ۶: مرحله اول تعیین سطح در سلسله‌مراتب ISM

سطح	مجموعه مشترک	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	عوامل
۱	A	A,B,C,E,F,G	A	A چالش‌های شغلی
	B	B,C,D,E,F,G	A,B	B چالش‌های ساختاری
	C	C,G	A,B,C	C چالش‌های مدیریتی
	D	D,E,F,G	B,D	D چالش‌های ارتباطی
	E,F	E,F	A,B,D,E,F	E چالش‌های فرهنگی
	F	F	A,B,D,E,F	F چالش‌های هویتی
	G	G	A,B,C,D,E,G	G چالش‌های فناوری

جدول ۷: مرحله دوم تعیین سطح در سلسله‌مراتب ISM

سطح	مجموعه مشترک	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	عوامل
۲	B	B,C,D,E,F,G	B	چالش‌های ساختاری B
	C	C,G	B,C	چالش‌های مدیریتی C

	D	D,E,F,G	B,D	چالش‌های ارتباطی D
	E,F	E,F	B,D,E,F	چالش‌های فرهنگی E
	F	F	B,D,E,F	چالش‌های هویتی F
	G	G	B,C,D,E,G	چالش‌های فناوری G

جدول ۸: مرحله سوم تعیین سطح در سلسله‌مراتب ISM

سطح	مجموعه مشترک	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	عوامل
۳	C	C,G	C	چالش‌های مدیریتی C
۳	D	D,E,F,G	D	چالش‌های ارتباطی D
	E,F	E,F	D,E,F	چالش‌های فرهنگی E
	F	F	D,E,F	چالش‌های هویتی F
	G	G	C,D,E,G	چالش‌های فناوری G

جدول ۹: مرحله چهارم تعیین سطح در سلسله‌مراتب ISM

سطح	مجموعه مشترک	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	عوامل
۴	E,F	E,F	E,F	چالش‌های فرهنگی E
	F	F	E,F	چالش‌های هویتی F
	G	G	E,G	چالش‌های فناوری G

جدول ۱۰: مرحله پنجم تعیین سطح در سلسله‌مراتب ISM

سطح	مجموعه مشترک	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	عوامل
۵	F	F	F	چالش‌های هویتی F
۵	G	G	G	چالش‌های فناوری G

در مرحله آخر بخش سوم با توجه به سطوح هر یک از عوامل و همچنین ماتریس دریافتی نهایی، مدل نهایی ساختاری تفسیری با در نظر گرفتن انتقال‌پذیری‌ها می‌توان ترسیم کرد به همین منظور متغیرها در شکل ۱ برحسب سطح آن‌ها به ترتیب از بالا به پایین تنظیم شدند.

بخش سوم: تجزیه و تحلیل MICMAC

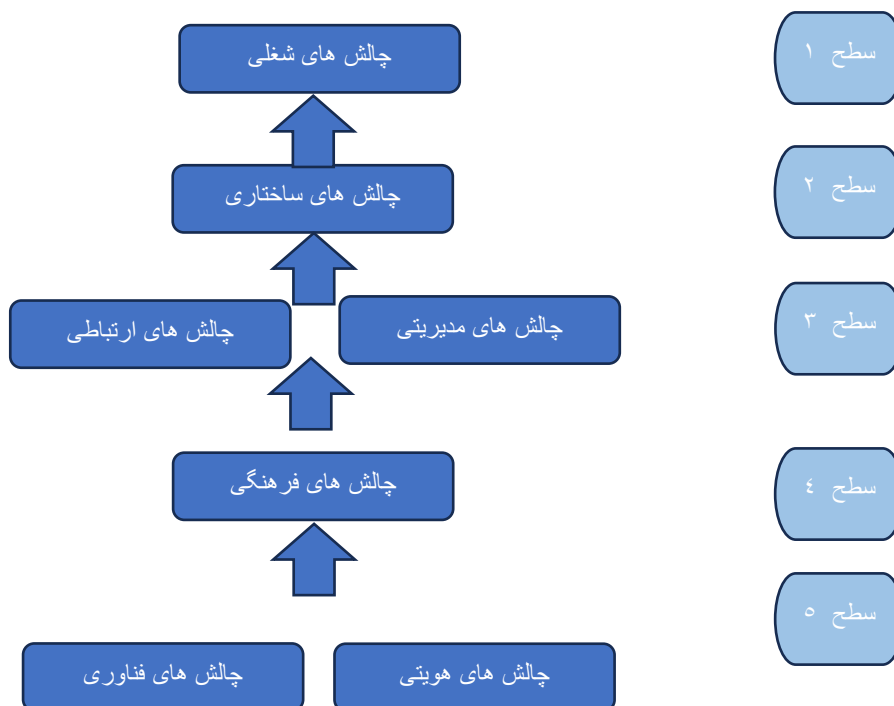
با توجه به جدول ۱۱ نمودار تحلیل MICMAC مطابق با شکل ۲ می‌باشد.

جدول ۱۱: قدرت نفوذ و وابستگی چالش‌ها

چالش‌های شغلی	چالش‌های ساختاری	چالش‌های ارتباطی	چالش‌های مدیریتی	چالش‌های فرهنگی	چالش‌های فناوری	چالش‌های هویتی	
۱	۲	۳	۳	۴	۶	۵	قدرت نفوذ
۷	۶	۴	۲	۳	۱	۱	قدرت وابستگی

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

سؤال اول- مدل چالش‌های پیشایندی حضور کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی چگونه است؟



شکل ۱: مدل ساختاری تفسیری چالش‌های پیشایندی حضور کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی

چالش‌های شغلی دارای بیشترین وابستگی هستند. با توجه به شکل ۲ چالش‌های ساختاری و شغلی در دسته متغیرهای وابسته قرار می‌گیرند که دارای قدرت نفوذ کم و وابستگی شدید می‌باشند، همچنین این عوامل از عوامل سطح پایین‌تر خود تأثیرپذیری بالایی دارند با توجه به اینکه هیچ‌یک از چالش‌های ۷ گانه در گروه سوم در دسته متغیرهای پیوندی قرار نگرفته‌اند و همچنین هیچ‌یک از عوامل در دسته اول متغیرها که قدرت نفوذ و وابستگی آن‌ها ضعیف است و معمولاً

با توجه به مدل به‌دست‌آمده پیشنهاد می‌شود که مدیران اولویت پرداختن به چالش‌ها را رعایت کنند و ابتدا به چالش‌هایی که قدرت نفوذ بیشتری دارند توجه کنند.

سؤال دوم- اثرگذاری و اثرپذیری عوامل و چالش‌های حضور کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی چگونه هستند؟

در میان چالش‌های شناسایی‌شده چالش‌های فناوری و هویتی دارای بیشترین نفوذ و در سمت دیگر

چالش و پیش‌نیاز تحقق چالش‌های دیگر تلقی می‌شود بر این اساس پیشنهاد می‌شود رهبران و مدیران بیشترین توجه را به چالش‌های سطوح پایین‌تر داشته باشند. با توجه به بحث بالا می‌توان نتیجه‌گیری کرد که هر ۷ چالش با درجات متفاوت مهم می‌باشند و سطح‌بندی و اولویت‌بندی آن‌ها فقط به خاطر درک بیشتر و شناخت عوامل تأثیرگذارتر می‌باشد.

ارتباطات اندکی با دیگر متغیرها دارند و ارتباط آن‌ها با سیستم قوی نیست قرار نگرفته‌اند این مطلب حاکی از انسجام قوی چالش‌ها با یکدیگر و اهمیت همه چالش‌های پیشایندی حضور کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی دارد با توجه به جهت پیکان‌ها می‌توان مدل به‌دست‌آمده را به این صورت تفسیر کرد که چالش‌های فناوری و هویتی به‌عنوان اصلی‌ترین



شکل ۲: نمودار تحلیل MICMAC

سؤال سوم- چالش‌های پیشایندی حضور کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی چه مواردی هستند؟
تعریف عملیاتی چالش‌های پیشایندی حضور کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی با توجه به جرح و تعدیل‌های صورت گرفته از سوی خبرگان پژوهش و تحلیل محتوای کیفی مرحله قبل در جدول ۱۲ آورده شده است.

جدول ۱۲: تعریف عملیاتی چالش‌های پیشایندی حضور کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی

تعریف عملیاتی	متغیر مدل (ابعاد احصا شده)
عمده مشکلات و چالش‌های پیشایندی در حوزه سازمان و معناداری شغلی و شغل‌هایی که اعضای نسل Z می‌خواهند اختیار کنند و همچنین شرح شغل‌هایی که باید برای اعضای نسل Z تعریف شود.	چالش‌های شغلی A
مجموعه چالش‌ها و مشکلات پیشایندی ساختارهای سازمانی و ساختارهای همراه با سلسله‌مراتب متناسب با فضای سازمان‌ها اعم از سازمان‌های دولتی و خصوصی با ساختاری طولانی و بلندمدت‌تر یا ساختاری نوآورانه و ارگانیک و مسطح و همچنین پیچیدگی و میزان رسمیت سازمان‌ها در سازمان ایجاد می‌شود.	چالش‌های ساختاری B
مجموعه چالش‌ها و مشکلات پیشایندی مدیریتی مدیران در زمینه سازمان‌دهی و هماهنگی و گرفتن عملکرد مناسب از اعضای نسل Z به دلیل حضور کارکنان نسل Z در سازمان آن‌ها.	چالش‌های مدیریتی C

چالش‌های ارتباطی D	عمده مشکلات و چالش‌های پیش‌بینی در حوزه سازمان و نوع ارتباط گرفتن اعضای نسل Z با مدیران و همکاران و زیردستان و سایر نسل‌ها و ارتباطات سازمانی به صورت رسمی و غیررسمی که در سازمان ایجاد می‌شود.
چالش‌های فرهنگی E	آن دسته از چالش‌ها و مشکلاتی که در حوزه فضاهای ارزشی و ارزش‌های سازمان و مباحثی که مربوط به هنجارها و الگوهای صحیح رفتاری به دلیل حضور اعضای نسل Z در سازمان ایجاد می‌شود.
چالش‌های هویتی F	عمده مشکلات و چالش‌های پیش‌بینی در حوزه سازمان و مشخصه‌های فردی نسل Z و مشخصه‌های شخصیتی آن‌ها
چالش‌های فناوری G	آن دسته از چالش‌ها و مشکلاتی که در حوزه فناوری به دلیل حضور کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی می‌تواند ایجاد شود.

شکایت دارند، اما آن‌ها متوجه نمی‌شوند که چگونه فرهنگ سازمان و شرکت آن‌ها نسل جوان را از بین می‌برد. سازمان‌ها و شرکت‌ها باید برای بقا نسل جدید کارمندان خود، یک سبک زندگی سالم و رفاه قوی را دنبال کنند که این دقیقاً به معنای فراتر رفتن از مرزهای مزایای سنتی و تضمین فرهنگ قوی سازمان است.

سؤال چهارم چه راهکارهایی جهت آماده بودن برای چالش‌های پیش‌بینی حضور کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی وجود دارد؟ چالش‌های فرهنگی: این دسته از چالش‌ها به ارزش‌های سازمان مربوط می‌شوند اگر به نظر می‌رسد که سازمان شما نمی‌تواند کارکنان جوان‌تر را جذب یا نگه دارد، به فرهنگ سازمان خود نگاهی دقیق‌تر بیندازید. بسیاری از صاحبان مشاغل از ناتوانی در جذب کارکنان جوان‌تر

یافته‌های پژوهش حاضر

تریسی فرانسیس و فرناندا هوفل ۴۶ (۲۰۱۸) در پژوهش خود به لزوم برند سازی سازمان‌ها و شرکت‌ها برای حفظ کارکنان و مصرف‌کنندگان نسل Z پرداختند. آن‌ها اشاره کردند که برند سازی و توجه به مسائل زیست‌محیطی برای اعضای نسل Z بسیار مهم است که سازمان‌ها باید به آن توجه کنند که در راستای یافته‌های پژوهش حاضر می‌باشد. دیان بیلینگز و بابی شاتو ۴۷ (۲۰۱۶) در پژوهش خود به کاربردی نبودن آموزش‌ها و کلاس‌های سنتی و روش‌های آموزشی که برای نسل‌های قبل‌تر مورد استفاده قرار می‌گرفت برای اعضای نسل Z اشاره کردند. همچنین اشاره کردند که آموزش اعضای نسل Z چالش جدیدی برای کارفرمایان و سازمان‌ها است که لزوم آمادگی قبلی جهت آموزش به اعضای این

با پیشینه تجربی پژوهش منطبق است. دکتر سینگ و دانگمی ۴۴ (۲۰۱۶) در پژوهش خود به لزوم شناسایی ارزش‌های نسل Z به جهت جذابیت سازمان برای جذب استعدادها برتر نسل Z و رشد سازمان اشاره کردند که با یافته‌های پژوهش حاضر در یک راستا است. شیلپا گایدانی ۴۵ و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهش خود به اهمیت شناخت ویژگی‌های شخصیتی و هویتی نسل Z به جهت ارتباط بهتر اعضای این نسل با محل کار و همچنین ارتباط بهتر آن‌ها با اعضای نسل‌های قبل‌تر پرداختند علاوه بر این در این پژوهش به چیره شدن نسل Z در آینده نزدیک بر سایر نسل‌ها به دلیل توانایی‌های ذاتی بیشترشان اشاره می‌شود که از این نظر با پژوهش حاضر متمایز است.

^{۴۶}. Tracy Francis and Fernanda Hoefel
^{۴۷}. Diane M. Billings & Bobbi Shatto

^{۴۴}. Dr. A.P. Singh & Jianguanglung Dangmei
^{۴۵}. Shilpa Gaidhani

ضمن خدمت گذاشته شود تلاش شود تا کارکنان درک درستی از کار خود داشته باشند، بودجه تجهیزات و امکانات کافی در اختیار کارکنان گذاشته شود و موردحمایت مسئولان شرکت قرار گیرند تصمیمات سازمانی منصفانه و مطابق اصول اخلاقی گرفته شوند و انتصاب کارکنان در شرکت بر اساس ضوابط و شایستگی انجام گیرد فرصت‌های لازم برای ارتقاء شغل کارکنان داده شود در مواقع نشان دادن ابتکار عمل از طرف کارکنان مورد استقبال و قدردانی قرار گرفته و پاداش نقدی به آن‌ها پرداخت گردد همچنین در خصوص عملکرد فردی کارکنان به آن‌ها بازخور ارائه نموده و آن‌ها را در جریان روش‌های بهبود عملکرد قرار دهند. نوسازی ساختار طبقه‌بندی و ارزشیابی مشاغل به‌منظور دستیابی به شرح‌های وظیفه و شروط احراز شفاف. ایجاد ساختار حقوق و دستمزد بر پایه عملکرد و تلاش افراد و نیز بر پایه وضعیت بازار کار به‌منظور جذب کارکنان توانمند به بخش دولتی.

تقویت فرهنگ مشارکت و مردم‌سالاری برای جلب حمایت کارکنان از سازمان. ایجاد انعطاف در ساعات کار و محل کار به‌منظور بهره‌گیری بیشتر از متخصصان در بخش دولتی.

توجه به انگیزه‌های فردی کارکنان نسل Z در کامیابی شغلی از طریق برقراری مسیر رشد شغلی.

تعیین اهداف و استانداردهای ارزیابی در ابتدای هرسال. ارزش‌ها، باورها و شخصیت کارکنان مورداحترام واقع‌شده و سعی در همسویی آن‌ها با ارزش‌های حاکم بر سازمان شوند. تهیه نمای شایستگی مشاغل استراتژیک با این هدف که تمامی دانش‌ها مهارت‌ها، رفتارها ارزش‌ها و خصوصیات موردنیاز برای انجام مشاغل سازمان شناسایی شود. با این کار، سازمان نیازهای مشاغل را با جزئیات کامل مشخص می‌سازد این کار توسط واحد منابع انسانی از طریق روش‌هایی همچون مصاحبه با افرادی که نیازهای شغلی را خوب می‌فهمند استفاده می‌شود. پروفایل شایستگی، مرجعی برای واحد منابع انسانی

نسل را به جهت گرفتن بازدهی بهتر دوچندان می‌کند. یافته‌های این پژوهش در راستای یافته‌های پژوهش حاضر می‌باشد. کاریانگومز ۴۸ و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهش خود به این موضوع اشاره کردند که درحالی‌که پول و حقوق برای اعضای نسل Z اهمیت زیادی دارد اما ارزش‌های بسیار دیگری نیز وجود دارد که برای اعضای نسل Z اهمیت دارد. برای آن‌ها مهم است که در سازمان‌هایی کار کنند که ارزش‌های آن‌ها با ارزش‌های خودشان همسو باشد. تنوع برای آن‌ها از ابعاد بسیاری اهمیت دارد و نه تنها به نژاد و جنسیت، بلکه به هویت و جهت‌گیری نیز مربوط می‌شود. ترکیب این موارد با ترجیحات آن‌ها در مورد نحوه کار، جایی که کار می‌کنند و افرادی که با آن‌ها کار می‌کنند به این معنی است که شرکت‌ها باید اساساً نحوه سازمان‌دهی، استخدام، حفظ و توسعه استعدادها را تغییر دهند. کارفرمایان باید رفتارها و تمایلات نسلی را که انتظار شخصی‌سازی بیشتری در نحوه برخورد کارفرما با آن‌ها دارند، درک کنند. یافته‌های این پژوهش در راستای یافته‌های پژوهش حاضر می‌باشد.

پیشنهادها کاربردی

سازمان‌ها باید برای بقا نسل جدید کارمندان خود، یک سبک زندگی سالم و رفاه قوی را دنبال کنند که این دقیقاً به معنای فراتر رفتن از مرزهای مزایای سنتی و تضمین فرهنگ قوی سازمان است.

فرهنگ‌سازی و ایجاد خط‌مشی در مورد فناوری و فضای مجازی دامن نردن و عدم ایجاد شایعات، استفاده از منابع صحیح برای انتشار اطلاعات و رعایت آداب ارتباطی و سخن گفتن با دیگران با رویکرد و دیدی مثبت و استراتژیک در جهت بهره‌مند سازی سازمان از این ویژگی نسل Z. برای بهبود و ارتقای سطح بهره‌وری نیروی انسانی و به تبع آن افزایش بهره‌وری سازمان پیشنهاد می‌شود در خصوص آشنایی کارکنان با نحوه تعامل با نسل جدید دوره‌های آموزش

^{۴۸}. Gomez, Karianne

کارکنان هنگامی مسئولیت‌پذیرند که جریان اطلاعات به‌صورت باز و شفاف در سازمان جاری باشد و اطلاعات لازم در اختیار آنان قرار گیرد.

درنهایت نظارت بر حسن اجرای قوانین در سازمان. شجاعت اخلاقی مدیران ارشد در سازمان‌های دولتی ایران، پژوهش‌های مدیریت انتظامی، ۱۴ (۳)، ۴۷۶-۴۵۵.

هاشمی، سید حامد، پور امین زاد، سعیده (۱۳۹۰)، چالش‌های فراروی توسعه منابع انسانی و راهکاری برای رفع آن، نشریه کار و جامعه، شماره ۱۳۶.

A. Kevin Troutman (۲۰۲۰), "Top ۱۰ Supervisory Survival Tools for ۲۰۱۳," Fisher Phillips, accessed June ۲۶, ۲۰۲۰, <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=ef۲۸۵۱۱a-۹f۳a-۴cb۵-۹e۳d-e۰۰۵b۸۱۲bc۴d>.

Agarwal A., Shanker R., Tiwari M.K (۲۰۰۷); *Modeling agility of supply chain*; Industrial Marketing Management, Vol. ۳۶, ۲۰۰۷.

Amanda Slavin. (۲۰۱۵). *Marketers: Forget about Millennials. Gen Z Has Arrived*. Retrieved from <http://women۲.com/۲۰۱۵/۰۸/۰۷/engage-gen-z-users/?hvid=۵LyrgK>

Amaro, S. (۲۰۱۷). *Greece is on track to exit its bailout plan but doubts over its future remain*. Retrieved from www.cnbc.com/۲۰۱۷/۱۰/۲۶/greece-is-on-track-to-exit-its-bailout-plan-but-doubtsover-its-future-remain.html

Anthony Turner. (۲۰۱۵). *Generation Z: Technology and Social Interest*. The Journal of Individual Psychology, Volume ۷۱, Number ۲, Summer ۲۰۱۵, pp. ۱۰۳-۱۱۳ (Article). Published by University of Texas Press

است که می‌تواند برای انتصاب، استخدام، آموزش و توسعه افراد در پست‌های مشخص به کار رود.

فهرست منابع

آذر، عادل؛ تیزرو، علی؛ مقبل با عرض، عباس؛ انواری رستمی، علی‌اصغر (۱۳۸۹): طراحی مدل چابکی زنجیره تأمین؛ رویکرد مدل‌سازی تفسیری - ساختاری، پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۱۴، شماره ۴، زمستان.

جاوید مجیدی قره‌تپه و امیررضایی و اسماعیل ملک اخلاق (۱۳۹۸). شناسایی و بررسی نسل Z و نحوه مدیریت آن‌ها در محیط‌های کاری. چهارمین کنفرانس ملی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد با تأکید بر بازاریابی منطقه‌ای و جهانی.. دانشکده مدیریت، دانشگاه گیلان، رشت.

راوند، مصطفی (۱۳۹۷)، طراحی و تبیین مدل حرفه‌ای‌گرایی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران (مورد مطالعه: صنعت برق)، رشته مدیریت دولتی **Ph.D** رساله دکتری تخصصی گرایش منابع انسانی دانشگاه پیام نور.

رجب‌بیگی. مجتبی، پرتوی. بامداد (۱۳۸۵). چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی ایران. سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی. شماره ۶۳. زراعت کار، سمیه، رجبی فرجاد، حاجه، نقاش زاد، ساقی. (۱۳۹۹). شناسایی چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی و تأثیر آن بر بهره‌وری. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. ۱۲ (۴). ۱۹۷-۲۲۴.

سهند اکبری (۱۴۰۰). شناسایی عوامل مؤثر در نگهداشت کارکنان نسل Z در بازار سرمایه. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، مدیریت دولتی - توسعه منابع انسانی، دانشگاه تهران.

محمد ظاهری، محمد وحدتی، حجت سپهوند، رضا نظر پوری، امیر هوشنگ (۱۳۹۸)، مدل سنجش

- Contemporary Hospitality Management, ۲۰(۶), ۵۹۵-۶۱۵.
- Dr. A.P. Singh & Jianguanglung Dangmei (۲۰۱۶). *Understanding the generation z: the future workforce.* Journal of Multidisciplinary Studies (SAJMS) ISSN: ۲۳۴۹-۷۸۵۸; SJIF: ۲,۲۴۶; Volume ۳ Issue ۳.
- Duca, J. V. (۲۰۱۳). *Subprime mortgage crisis.* Retrieved from www.federalreservehistory.org/essays/subprime_mortgage_crisis
- Eisenberg, R. (۲۰۱۳). *Focus on passing down your values, not money.* Retrieved from www.forbes.com/sites/nextavenue/۲۰۱۳/۰۵/۳۱/focus-on-passing-down-your-values-notmoney/#۷c۴f۰۲۹۰۳۵ec
- Fry, R. (۲۰۱۶). *Millennials overtake Baby Boomers as America's largest generation.* Retrieved from www.pewresearch.org/fact-tank/۲۰۱۶/۰۴/۲۵/millennials-overtake-baby-boomers/
- Gomez, Karianne; Mawhinney, Tiffany; Betts, Kimberly; Sapp, Kerri; Brown, Ahmed; Santner, Kara (۲۰۲۲). *Welcome to Generation Z.* Deloitte. P ۲۲. Retrieved from <https://www۲.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/understanding-generation-z-in-the-workplace.html>
- Grow, J. M., & Yang, S. (۲۰۱۸). *Generation-Z enters the advertising workplace: Expectations through a gendered lens.* Journal of Advertising Education, ۲۲(۱), ۷-۲۲.
- Bascha.(۲۰۱۱). Z: *The open source generation.* Retrieved from <http://opensource.com/business/۱۱/۹/z-open-source-generation>
- Bazilian, E. (۲۰۱۷). *Infographic: ۵۰% of Gen Z "can't live without YouTube"* and other stats that will make you feel old. Retrieved from www.adweek.com/digital/infographic-۵۰-of-gen-z-cant-livewithout-youtube-and-other-stats-that-will-make-you-feel-old/
- Bradbury, R. (۲۰۱۷). *The digital lives of Millennials and Generation Z.* Retrieved from www.liveperson.com/resources/reports/digital-lives-of-millennials-genz/
- Cameron, A. and Pagnattaro, M. (۲۰۱۷), "Beyond millennials: engaging generation Z in business law classes", Journal of Legal Studies Education, Vol. ۳۴ No. ۲, pp. ۳۱۷-۳۲۴.
- Center for Generational Kinetics (۲۰۱۸), *The State of Gen Z*, Fall ۲۰۱۸, <https://genhq.com/wp-content/uploads/۲۰۱۸/۱۰/State-of-Gen-Z-۲۰۱۸.pdf>.
- Center for Professional Excellence, (۲۰۱۳) *National Professionalism Survey: Workplace Report, York College of Pennsylvania*, accessed May ۲۹, ۲۰۲۰, <https://www.ycp.edu/media/york-website/cpe/York-College-Professionalism-in-the-Workplace-Study-۲۰۱۳.pdf>.
- Chen, P. J., & Choi, Y. (۲۰۰۸). *Generational differences in work values: A study of hospitality management.* International Journal of

- Lanier, K. (۲۰۱۷), "۵ Things HR professionals need to know about generation Z: thought leaders share their views on the HR profession and its direction for the future", Strategic HR Review, Vol. ۱۶ No. ۶, pp. ۲۸۸-۲۹۰.
- Lau, R. S., & Cobb, A. T. (۲۰۱۰). *Understanding the connections between relationship conflict and performance: The intervening roles of trust and exchange*. Journal of Organizational Behavior, ۳۱(۶), ۸۹۸-۹۱۷.
- Laura Hill (۲۰۱۸), interview by Robin Paggi, April ۱۷, ۲۰۱۸.
- Lenhart, A., Duggan, M., Perrin, A., Stepler, R., Rainie, L., & Parker, K. (۲۰۱۵). *Teens, social media, & technology over ۲۰۱۵: Smartphones facilitate shifts in communication landscape for teens*. Retrieved from www.pewinternet.org/۲۰۱۵/۰۴/۰۹/teens-social-media-technology-۲۰۱۵
- Iorgulescu, M. C. (۲۰۱۶). *Generation Z and its perception of work*. Cross-Cultural Management Journal, ۱۸(۱), ۴۷-۵۴.
- Machman, M. (۲۰۱۵). *Rise of Gen Z: New challenges for retailers*. Retrieved from: www.ey.com/gl/en/industries/consumer-products/ey-rise-of-gen-z-new-challenge-for-retailers
۱۹۹۴.
- Harber J. (۲۰۱۱). "*Generations in the Workplace: Similarities and Differences*". Institute for emerging issues. (۲۰۱۵). "Investing in Gen Z".
- Harber J. (۲۰۱۱). *Generations in the Workplace: Similarities and Differences*. Institute for emerging issues. (۲۰۱۵). Investing in Gen Z. Retrieved from <http://iei.ncsu.edu/emerging-issues/ongoing-programs/generation-z/>
- History.com Staff. (n.d.c). Flappers. Retrieved from www.history.com/topics/flappers, para. ۱.
- Hulu. (۲۰۱۷). *Gen Z: The generation at the forefront of TV's evolution*. Retrieved from www.hulu.com/advertising/gen-z-the-generation-at-the-forefront-of-tvs-evolution/
- Jacques May, *Generation Z: Understanding a Generation and Culture, Info Pilgrims*, July ۲۴, ۲۰۱۸, <https://infopilgrims.com/blog/۲۰۱۸/۷/۲۳/generation-z-understanding-a-generation-and-culture>.
- Jones, A. M. (۲۰۱۷). *Historical divorce rate statistics*. Retrieved from http://divorce.lovetoknow.com/Historical_Divorce_Rate_Statistics