

## طراحی و اعتباریابی پیشایندهای توسعه عملکردی کارکنان نسل Z در نظام آموزش و

### پرورش

نرگس حیدری<sup>۱</sup>، مریم مجیدی<sup>۲</sup>، علیرضا افشارنژاد<sup>۳</sup>

#### چکیده:

**هدف:** هدف پژوهش حاضر، طراحی و اعتباریابی الگوی پیشایندهای توسعه عملکردی کارکنان نسل Z در نظام آموزش و پرورش بود.

**روش:** پژوهش با رویکرد آمیخته اکتشافی (کیفی-کمی) انجام شد. در مرحله کیفی از تحلیل مضمون شش مرحله‌ای براون و کلارک استفاده شد با مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته از ۱۹ خبره به روش گلوله‌برفی الگوی کیفی استخراج گردید. سپس به منظور پالایش و تأیید محتوایی مؤلفه‌ها، از تکنیک دلفی سه مرحله‌ای با مشارکت ۱۷ نفر از خبرگان استفاده شد. در مرحله کمی، جامعه آماری شامل ۵۱۶۱ نفر از مدیران و معلمان نسل Z (زیر ۲۹ سال) مناطق سه و چهار شهر تهران در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۴ بود که ۳۵۸ نفر با روش تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. اعتباریابی مدل از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار Smart PLS انجام گرفت. روایی ابزار با روش‌های صورتی، محتوایی و سازه (همگرا و واگرا) و پایایی با آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی تأیید شد.

**یافته‌ها:** نتایج مرحله کیفی منجر به شناسایی الگویی مشتمل بر پنج مؤلفه اصلی شامل: ویژگی‌های نسلی و روان‌شناختی نسل Z، رهبری و مدیریت سازمانی، زیرساخت‌ها و محیط کار آینده‌گرا، سیاست‌ها و راهبردهای منابع انسانی و فرهنگ و ارزش‌های سازمانی در قالب ۲۵ مؤلفه فرعی و ۱۱۴ شاخص گردید. نتایج مرحله کمی نشان داد مدل پیشنهادی از برازش مطلوب برخوردار بوده و روابط بین مؤلفه‌ها معنادار است.

**نتیجه‌گیری:** بر اساس یافته‌ها، توسعه عملکردی کارکنان نسل Z در نظام آموزش و پرورش متأثر از مجموعه‌ای چندبعدی از عوامل فردی، مدیریتی و سازمانی است و الگوی ارائه‌شده می‌تواند به‌عنوان چارچوبی معتبر برای سیاست‌گذاری و مدیریت سرمایه انسانی نسل جدید در آموزش و پرورش مورد استفاده قرار گیرد.

**کلیدواژه‌ها:** پیشایندها، توسعه عملکردی، نسل Z، نظام آموزش و پرورش.

پذیرش مقاله: ۱۴۰۴/۱۱/۲۴

دریافت مقاله: ۱۴۰۴/۱/۱

<sup>۱</sup> - دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد بین‌المللی کیش، دانشگاه آزاد اسلامی، کیش، ایران.  
narges.heydari2330@iau.ir

<sup>۲</sup> - استادیار، گروه مدیریت، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران (نویسنده مسئول).  
fa.mal382@hotmail.com

<sup>۳</sup> - استادیار، گروه مدیریت، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران. a.r.afsharnejad@gmail.com

## مقدمه

اهمیت ارزیابی و سنجش عملکرد انسان، علاوه بر مطرح شدن در منابع اسلامی و دینی، از قبیل قرآن کریم، از زمان مکتب کلاسیک مدیریت، در کانون توجه بوده است (اکبری و همکاران ۱۴۰۱). تغییرات گسترده و چالش‌هایی که سازمان‌ها با آن مواجه هستند لزوم ارزیابی عملکرد، بهبود توسعه فردی و ارتقاء آن را بیش از پیش آشکار ساخته است (نصرتی، ۱۴۰۱). امروزه نسل‌های مختلفی از کارکنان در محیط‌های کاری وجود دارد. هر نسل ویژگی‌های خاص خود را دارد و مدیریت مؤثر این نسل‌ها، دغدغه مهمی برای سازمان‌هاست. از این رو، شناخت و فهم این ویژگی‌ها به منظور مدیریت کردن نسل‌ها ضروری است (اکبری، قلی‌پور و نرگسیان، ۱۴۰۱). همه آنچه در سازمانها جهت دستیابی به اهداف وجود دارد، اعم از سخت‌افزارها و نرم‌افزارها، ماشین‌آلات، پول و سرمایه، روش‌ها، فرایندها و غیره، مخلوق دست و تفکر انسان بوده و این انسان است که به آنها جان داده، آن‌ها را ترکیب، سازماندهی، هماهنگ و کنترل می‌کند و بدون وجود انسان، کاربردی نخواهند داشت (ابوالعالی، ۱۳۹۸). عملکرد کارکنان نقش حیاتی در فرایند موفقیت‌های سازمان داشته و محاسبه عملکرد کارکنان، نیازهای کارکنان برای بهبود و موفقیت عملکرد را نشان می‌دهد. غالباً دلیل عمده‌ای که باعث ناکامی سازمان‌های دولتی و خصوصی در دستیابی به اهداف خود می‌شود، عدم بهسازی و توسعه منابع انسانی است (احمدی، کمالیان، یعقوبی، قاسمی و جلالی، ۱۳۹۷). در دهه حاضر نیز مباحث مدیریت عملکرد کارکنان، جهت انطباق با جهان بسیار پویای امروز، در حال توسعه بوده و حکایت از جایگاه مهم و اساسی این سیستم در مدیریت منابع انسانی دارد. امروزه، بحران‌های به وقوع پیوسته مانند ویروس کرونا، لزوم بازنگری در رویه‌ها و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی را دوچندان کرده و شناسایی اقدام‌های لازم جهت مدیریت موثر منابع انسانی را برای مدیران سازمان‌ها و متخصصان منابع انسانی، واجب کرده است (سانتوکی، پتل و سورانوالا، ۲۰۲۰). شرایط محیطی امروز برای سازمانها سبب شده است که همه سازمان‌ها و ادار به واکنش، تغییر و انطباق با محیط جدید جهت دستیابی به عملکرد مطلوب و توسعه شوند (نولان و گاراوان، ۲۰۱۶). دغدغه اصلی محققان مدیریت و مدیران سازمانها نیز شناسایی عواملی است که عملکرد و موفقیت آینده سازمان در گرو آنها است. آنها به دنبال تشخیص

<sup>1</sup> -Santoki, Patel & Suratwala

<sup>2</sup> - Ciara T.Nolan and Thomas N. Garavan

کمبودها در سیستم سازمان؛ امکان بهره‌وری بیشتر از منابع؛ یادگیری کارآمدتر و مؤثرتر از محیط؛ ارائه خدمات مناسب؛ افزایش کیفیت اطلاع رسانی؛ جلوگیری از تکرار اشتباه‌ها؛ کاهش دوباره کاری؛ صرفه جویی در زمانه هنگام تحلیل موضوعات؛ برانگیختن خلاقیت و نوآوری و ایجاد رابطه‌ای نزدیکتر با مخاطبان هستند. شناخت جامع از سیستم مستلزم شناسایی همه عوامل اثرگذار و تشخیص روابط بین آنها است (ویلیامز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). اهمیت انجام تحقیقات پیراوند قابلیت‌های عملکردی سیستم یک سازمان از آنجا ناشی می‌شود که مراکز در پیاده‌سازی راهبرد مدیریت عملکرد نیازمند شناخت جامع و چند سطحی هستند (ویل، برونتجه و گوسل<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶).

مسئله آنجا دغدغه آمیزتر می‌شود که در محیط‌های کاری، نسل‌های مختلفی از کارکنان فعالیت می‌کنند و هر یک، نیازها، انتظارات و ارزش‌های خاص خود را دارند و شناخت آنها در اتخاذ اقدام‌ها و سیاست‌های منابع انسانی کمک موثری می‌کند (مورل و ابسول<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). همانطور که در محیط‌های کاری، مفاهیمی تحت عناوین تنوع نژادی، تنوع جنسیتی، تنوع قومیتی و غیره وجود دارد، مقوله‌ای مهمتر و پیچیده‌تر و تحت عنوان تنوع نسلی نیز وجود داشته که رفته رفته توجه متخصصان و محققان حوزه مدیریت و به خصوص مدیریت منابع انسانی را بیشتر به خود جلب کرده است (اچیمپانگ<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). ورود نسل Z به دنیای کار با چالش‌ها و تغییرهای پیوسته محیط توأم بوده و به همین دلیل، واضح است که نیازها و انتظارات آنها، در مقایسه با نسل‌های قبل، تغییر بیشتری داشته باشد. زندگی این نسل، در جهانی پر از نوسان، عدم اطمینان، پیچیده و مبهم، واقع شده است (جایاثلیک و آنیوار<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰). لزوم شناخت نسل‌های مختلف در ادبیات منابع انسانی تا آنجا پیش رفته که در کنار انواع هوش، از قبیل هوش فرهنگی و هوش احساسی، هوش نسلی<sup>۶</sup> نیز مطرح شده و مدیران و متخصصان منابع انسانی می‌بایست خود را بدان مجهز کنند (مک کریندل و فل<sup>۷</sup>، ۲۰۱۹)، چرا که باید بدین نکته اذعان نمود که سیاست در اندازه متناسب همه، دیگر پاسخگو نبوده و سفارشی‌سازی، جایگزین آن شده است (اکبری و همکاران ۱۴۰۱).

<sup>1</sup> -Williams

<sup>2</sup> -Will, Brüntje, Gossel

<sup>3</sup> -Morrell & Abston

<sup>4</sup> -Acheampong

<sup>5</sup> -Jayathilake & Annuar

<sup>6</sup> -Generational intelligence

<sup>7</sup> -McCrindle & Fell

مدت‌ها قبل از اینکه اصطلاح «اینفلوئنسر» ابداع شود، نسل جوان این نقش اجتماعی را با خلق و تفسیر رویدادها ایفا میکرد. حالا نسل جدیدی از اینفلوئنسرها به صحنه آمده است. جوانان نسل Z که افراد متولد بین سال‌های ۱۹۹۵ تا ۲۰۱۰ را تشکیل می‌دهند، دیجیتالی‌های مادرزاد هستند. آن‌ها از کودکی خود با اینترنت، شبکه‌های اجتماعی و سیستم‌های موبایل سروکار داشته‌اند. این فضا، نسلی فراشناختی را به وجود آورده که به راحتی منابع متعدد اطلاعات را جمع‌آوری میکنند و تجربیات مجازی و آفلاین را با هم ادغام می‌کنند (هاردین<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). افزایش ارتباط پذیری جهانی، باعث شده است که تغییرات نسلی در مقایسه با تفاوت‌های اجتماعی - اقتصادی، نقش مهمتری در تعیین رفتارها داشته باشد. تاثیرگذاری جوانان بر افرادی از همه سنین و با هر درآمدی و بر شیوه مصرف و ارتباط آنها با برندها زیاد شده است (ضیایی و نرگسیان، ۱۴۰۲). نسل Z، نسلی فردگرا، با خودتکایی بالا، تمایل نداشتن به کار تیمی، تمایل به کار شخصی سازی شده و معتاد به تکنولوژی و سرعت هستند. این نسل می‌تواند در جهان سراسر شبکه‌ای و تکنولوژیک، خود را با هر کس در هر نقطه از جهان مرتبط سازد. این نسل تمایل دارد که اطلاعات خود را از اینترنت جستجو کرده و آنها را با دیگران تسهیم نماید (اکبری، قلی‌پور و نرگسیان، ۱۴۰۰). پژوهش‌های حول نسل Z که متفاوت از نسل‌های قبل است، همچنان در حال ارائه هستند، چرا که پژوهش‌های کمی در خصوص شناخت این نسل صورت گرفته و بدیهی بوده که این پژوهش‌ها، جهت مدیریت این نسل کافی نیست (لزلی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱ و راتچزاک<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰). از ویژگی‌ها و ترجیحات بسیار مهم نسل Z، می‌توان به پرسشگری، مهارت در فناوری، پیش‌گامی، شجاعت، دسترسی سریع به اطلاعات و جستجوی محتوا، تمایل به جبران خدمات فوری، آزادی و راحتی، عدم تعهد، به رسمیت نشناختن محدودیتها، اعتماد به نفس و تحریف ارزش‌ها اشاره نمود (بنسیک و ماچورا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶). در مراحل کنترل و مدیریت عملکرد کارکنان نسل Z، بشرح برنامه ریزی و هدف گذاری، اجرا، ارزیابی و بازخورد، باید مدیران و سرپرستان، صدای کارکنان این نسل را شنیده و اهمیت بدهند و لازم است که مدیران این نسل از کارکنان، گوش

---

<sup>1</sup>- Hardin

<sup>2</sup>-Leslie et al.

<sup>3</sup>-Ratajczak

<sup>4</sup>-Bencsik & Machova

شنوایی برای شنیدن صدای کارکنان داشته باشند (جونز و ماندی<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). کارکنان نسل Z، از سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد و پرداختهای متغیر استقبال کرد (بولیج و آگزم<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰) و به سیستمی که هنگام پرداخت حقوق، به تحصیلات و دانش و پیچیدگی وظایف محوله، توجه دارد، اهمیت می دهد (سیتز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). کارکنان نسل Z، برای رسیدن به اهداف سازمانی، نهایت تلاش را به عمل آورده، البته به شرطی که از عملکردش، تقدیر گردد، به ویژه اگر تلاش فردی به عملکردی خوب در محیط سازمان منجر بشود (هودور و جکل<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸). این نسل، ارتباطات حضوری و رودر را بر ارتباطات غیر حضوری ترجیح داده، لذا مدیران بایستی، کانال های ارتباطی متنوعی را براساس نیاز و ضرورت در محیط کاری، ایجاد کنند (ماروانیدزه<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰). در گفتگو با کارکنان نسل Z، نباید رسمی بود، بلکه بیشتر بایستی به مشارکت، شنیده شدن نظرها و بکارگیری آنها توجه بشود (پری و باتیستا<sup>۶</sup>، ۲۰۱۹). این نسل علاقه داشته که بطور پیوسته از عملکرد خود، آگاهی پیدا کند تا بتواند در جهت بهبود آن، اقدام کند. بازخورد سازنده و مفید، باعث می شود که رضایت شغلی و اثربخشی شغلی در بین کارکنان نسل Z، افزایش پیدا کند (آگاروال و همکاران، ۲۰۲۰). سرپرستان کارکنان نسل Z، باید توجه داشته باشند که این نسل، طرفدار رویکرد تعاملی بوده و نه رویکرد گفتن و شنیدن (بردبنر<sup>۷</sup>، ۲۰۲۰). از این جهت، مدیران بایستی هنگام بازخورد دادن، رویکرد تعاملی و حل مسئله را در پیش بگیرند (ماروانیدزه، ۲۰۲۰). بیان مطالب بالا بخوبی نشان می دهد که هر نسل را بایستی جداگانه مورد مطالعه قرار داد تا با ایجاد شناخت بیشتر از آنان بتوان سیاستهای مناسب مرتبط با آنان را اتخاذ نمود. به همان صورت که در تحقیق های خارج از کشور به تغییر و تحولات در سیاستهای نگهداشت و مدیریت نسل ها پرداخته شده، بدیهی است که تغییر و تحولات دستگاههای اجرایی در ایران نیز از این قاعده مستثنی نبوده و وجود نیروهای کار چند نسلی، در محیط های کاری از چالش های اساسی آنها در حال حاضر و یا در آینده ای نچندان دور، خواهد بود (مسافری قمی، رستگار، آذر و دامغانیان، ۱۳۹۶). با توجه به اینکه کشور ایران در

---

<sup>1</sup>-Jones & Munday

<sup>2</sup>-Böhlich & Axmann

<sup>3</sup>-Seitz

<sup>4</sup>-Fodor & Jaeckel

<sup>5</sup>-Murvanidze

<sup>6</sup>-Parry & Battista

<sup>7</sup>-Bredbenner

دهه‌های اخیر، با حوادث گوناگونی از جمله انقلاب، دوران جنگ و پس از جنگ روبه‌رو بوده است، بنابراین افراد با سنین و سوابق متفاوت، با شکل‌های مختلفی از جهت‌گیری‌های ارزشی، هنجارها و به دنبال آن الگوهای رفتاری در میان چند نسل مواجه می‌باشند (شهلائی، منتظری، میرزایی ازندریانی و مهجوری کارمزدی، ۱۳۹۸).

در یک مرور نظام‌مند ادبیات پژوهشی درباره نسل Z و ورود آن به نیروی کار جهانی، نتایج نشان داده‌اند که این نسل به‌علت ترکیب ویژگی‌های دیجیتال‌محور، انتظارات شغلی نوین، انعطاف‌پذیری و ارزش‌گذاری بر یادگیری و توسعه حرفه‌ای، نیازمند بازنگری در استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی است. سازمان‌هایی که ساختارها، فرهنگ و سیاست‌های خود را با ارزش‌های نسل Z تطبیق دهند، می‌توانند توسعه عملکرد و مشارکت شغلی بیشتری در میان این کارکنان ایجاد کنند. (شیندی<sup>۱</sup>، ۲۰۲۵). زهرا و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۵) این مرور جامع با گردآوری و تحلیل پژوهش‌های متعدد نشان می‌دهد که انتظارات، ویژگی‌ها و نیازهای نسلی نسل Z تأثیر قابل توجهی بر رفتارهای سازمانی، درگیری شغلی و عملکرد کاری دارد. یافته‌های این مرور نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که فرهنگ سازمانی، روش‌های مدیریت و استراتژی‌های منابع انسانی خود را با ارزش‌ها و رفتارهای نسل Z همسو می‌کنند، می‌توانند درگیری، انگیزش و عملکرد این نسل را بهبود بخشند. این مقاله به عنوان یک منبع مهم درک جامع نسل Z در محیط کار و ارتباط آن با اثربخشی عملکرد ارائه می‌دهد. در پژوهشی تجربی که به بررسی تأثیر سبک‌های رهبری بر عملکرد کارکنان نسل Z در محیط کار پرداخت، داده‌ها با استفاده از روش کمی گردآوری و تحلیل شدند. این مطالعه با نمونه‌گیری از کارکنان نسل Z در نظام آموزشی و سازمان‌های کاری به کارگیری شد و با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) روابط بین سبک‌های رهبری و عملکرد شغلی تبیین گردید. نتایج نشان داد رهبری مشارکتی و حمایتگر با بهبود عملکرد نسل Z ارتباط معناداری دارد و نشان داد که سبک رهبری نقش مهمی در افزایش انگیزش، تعامل سازمانی و اثربخشی عملکرد این گروه ایفا می‌کند، که این یافته‌ها در توسعه عملکرد کارکنان نسل Z اهمیت دارد (اوگونسالو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۴).

1-Shinde

2-Zahra et al

3-Ogunsola

نتایج تحقیق کومانگ<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۴) نشان داد که تعادل بین کار و زندگی، ارتباطات داخلی و پاداش‌ها بر مشارکت کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارند، علاوه بر آن مشارکت کارکنان تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کارکنان نسل Z دارد. نتایج تحقیق دارویج<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۳) نشان داد که ارتباطات داخلی بر رضایت شغلی و تعهد کارکنان تأثیر مثبت دارد. بیشترین همبستگی مثبت بین ارتباطات داخلی و رضایت شغلی کارکنان در نسل Z و بیشترین همبستگی مثبت بین ارتباطات داخلی و تعهد کارکنان در نسل X مشاهده شد.

نتایج تحقیق رازن و سالیستیانینسی<sup>۳</sup> (۲۰۲۳) نشان داد که رضایت شغلی بر عملکرد شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارد. این بدان معناست که رضایت شغلی بالاتر با افزایش عملکرد شغلی در کارمندان نسل Z پس از همه‌گیری کووید-۱۹ به دنبال دارد.

نتایج تحقیق عبدالله‌زاده (۱۴۰۳) و در مورد چالش‌های نسل نیروی کار Z در سازمان‌ها، نشان داد چالش سازمان محور همراه با مولفه فرعی‌اش (نهادی) در اولویت نخست، چالش محیط محور با مولفه فرعی‌اش (سیاست‌گذاری) در رتبه دوم و چالش فرد محور با مولفه فرعی‌اش (انگیزش) در اولویت سوم اثرگذاری در چالش نسلی نیروهای کار سازمان‌ها قرار می‌گیرند. طبق نتایج توکلی و همکاران (۱۴۰۲) در مورد چالش‌های پیشاینندی حضور کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی، ۷ چالش اصلی بشرح: ساختاری، ارتباطی، مدیریتی، فرهنگی، هویتی، فناوری و شغلی تعیین شد. نتایج پژوهش دهقان، آقادات جلفایی و دلوی اصفهانی (۱۴۰۲)، پنج سطح دارای اهمیت در شناسایی عوامل مؤثر در جذب و استخدام کارکنان نسل Z را مشخص نمود. در مجموع، پیشینه پژوهش حاکی از آن است که عملکرد کارکنان نسل Z متأثر از مجموعه‌ای از عوامل رهبری، ارتباطی، انگیزشی و ساختاری است و سازمان‌هایی که بتوانند این عوامل را به صورت یکپارچه مدیریت کنند، موفق‌تر خواهند بود. با این حال، با توجه به پراکندگی متغیرهای بررسی‌شده و تفاوت‌های زمینه‌ای پژوهش‌ها، ضرورت انجام مطالعات جامع‌تر برای تبیین مدل یکپارچه‌ای از عوامل مؤثر بر عملکرد نسل Z در بستر سازمان‌های ایرانی بیش از پیش احساس می‌شود.

1- Komang

2- Đurović

3- Razen & Sulistiyaningsih

در باب دغدغه و مشکلی که موجب شده تا تحقیق حاضر در این مورد انجام شده و محقق به این مسئله بپردازد، باید اظهار داشت که برای کسب بهترین عملکرد فردی از سوی یک پرسنل در یک سازمان دولتی یا خصوصی، بایستی آگاهی و آشنایی کاملی به روحیات، خلیقات، خواسته‌ها و نیازهای کارکنان داشت، مسئله‌ای که در سازمان‌های ایرانی چندان بدان توجه نمی‌شود. کارکنان نسل Z، با توجه به نیازهای متفاوت با نسل‌های دیگر، نیاز است که بستر و زمینه‌های لازم برای توسعه و بهبود عملکرد آن‌ها، شناسایی گردد تا مدیران سازمان‌ها با اتخاذ راهکارهای عملیاتی در پی توسعه عملکردی کارکنان این نسل گام بردارند. چنانچه پیشایندها و زمینه‌های لازم برای توسعه عملکردی کارکنان نسل Z، شناخته نشده و مدیران توجهی بر این مسئله نداشته باشند، کارایی و اثربخشی کارکنان این نسل، در محیط سازمان، پایین بوده و با وجود کارکنان با بهره‌وری و عملکرد پایین، سازمان عملکرد کلی پایینی داشته و در تحقق اهداف خود ناتوان خواهد بود. با درک موضوع، محقق به این موضوع مهم در نظام آموزش و پرورش پرداخته است.

### سوالات تحقیق

- ۱) پیشایندهای توسعه عملکردی کارکنان نسل Z در نظام آموزش و پرورش کدام‌اند؟
- ۲) مدل توسعه عملکردی کارکنان نسل Z در نظام آموزش و پرورش تاچه اندازه اعتبار دارد؟

### روش تحقیق

روش تحقیق کیفی - کمی (آمیخته) اکتشافی است، در بخش کیفی این تحقیق از رویکرد «تفسیر‌گرایانه» با روش تحلیل مضمون بهره‌برده شد. در بخش اعتباریابی از روش «تصمیم‌گیری گروهی» با تکنیک دلفی استفاده شد. در بخش کمی از روش «تحلیل استنتاجی<sup>۱</sup> (IA)» با تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) استفاده شد. در مرحله کیفی، از خبرگان و متخصصان بهره‌گرفته شد تا مصاحبه‌ها از اعتبار مناسبی برخوردار باشد. مشارکت کنندگان در بخش کیفی شامل ۱. خبرگان دانشگاهی (اساتید رشته‌های مدیریت دولتی، مدیریت آموزشی و روانشناسی تربیتی در مراکز آموزش عالی کشور)، ۲. خبرگان سازمانی (مدیران عالی نظام آموزش و پرورش) و ۳. کارشناسان متخصص مبحث «عملکرد»، «توسعه عملکرد» و «نسل Z» در ادارات و سازمانهای دولتی خصوصی کشور بود. این افراد می‌بایست دارای این شرایط باشند: ۱. دارای حداقل ۵ سال سابقه کاری در امور مدیریتی، آموزشی، برنامه‌ریزی و اجرایی. ۲. آشنا به مفاهیم مرتبط با نسل Z، توسعه عملکرد و آموزش عمومی. ۳. دارا بودن کتاب و یا مقاله در خصوص موضوع پژوهش.

۴. دارای سابقه فعالیت مرتبط در حیطه‌های مدیریتی، آموزشی. به منظور نمونه‌گیری در بخش کیفی، طیفی از آگاهان کلیدی در زمینه موضوع تحقیق با روش نمونه‌گیری گلوله برفی<sup>۱</sup> انتخاب شد. این انتخاب و نظرسنجی، تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و پس از آن متوقف شد. منظور از اشباع نظری، به اشباع رسیدن نظرات مطرح شده خبرگان در چند مصاحبه آخر از خبرگان بوده، بطوریکه از تحلیل محتوای مصاحبه‌های پایانی، موارد جدیدی بدست نیاید. نمونه‌گیری به روش گلوله برفی تا رسیدن به اشباع نظری انجام گرفت. در جدول (۱) مشخصات ۱۹ خبره به شرح زیر آمده است.

جدول ۱. اطلاعات مصاحبه شونده‌گان

ردیف	جنسیت	رشته تحصیلی	مدرک تحصیلی	سابقه	پست سازمانی	کد
۱	مرد	مدیریت آموزشی	دکتری	۲۹	مدیر و موسس مجتمع آموزشی	N1
۲	مرد	مدیریت کارآفرینی	دکتری	۲۸	کارشناس آموزشی	N2
۳	مرد	علوم تربیتی	کارشناسی ارشد	۳۰	مدیر مجموعه متوسطه ۱۰۱	N3
۴	زن	روانشناسی - مشاوره	کارشناسی ارشد	۳۳	مدیر مجموعه متوسطه ۱۰۱	N4
۵	زن	روانشناسی نوجوان	کارشناسی ارشد	۱۷	کارشناس آموزش	N5
۶	زن	مدیریت - تکنولوژی آموزشی	کارشناسی ارشد	۱۵	کارشناس اجرایی آموزش پرورش	N6
۷	مرد	روانشناسی	کارشناسی ارشد	۳۰	کارشناس متوسطه	N7
۸	زن	مدیریت آموزشی	کارشناسی ارشد	۲۱	مدیر اجرایی و آموزشی متوسطه	N8
۹	مرد	تکنولوژی آموزشی	دکتری	۱۴	مدیر اجرایی و آموزشی متوسطه	N9

<sup>۱</sup> - Snowball sampling

N10	کارشناس اجرایی آموزش پرورش	۱۳	کارشناسی ارشد	معماری	زن	۱۰
N11	مشاور آموزش پرورش	۲۷	دکتری	مدیریت دولتی - رفتار سازمانی	مرد	۱۱
N12	کارشناس آموزش پرورش	۳۳	دکتری	مدیریت دولتی - منابع انسانی	مرد	۱۲
N13	کارشناس آموزش پرورش	۳۲	دکتری	مدیریت دولتی - رفتار سازمانی	مرد	۱۳
N14	مسئول منطقه آموزش پرورش	۳۰	دکتری	مدیریت دولتی	مرد	۱۴
N15	کارشناس اجرایی آموزش پرورش	۵	کارشناسی ارشد	مدیریت آموزشی - علوم تربیتی	زن	۱۵
N16	آموزش و پرورش	۹	دانشجوی دکتری	مدیریت دولتی - رفتار سازمانی	مرد	۱۶
N17	هیئت علمی دانشگاه آزاد	۱۸	دکتری	مدیریت دولتی - رفتار سازمانی	زن	۱۷
N18	هیئت علمی دانشگاه آزاد	۲۲	دکتری	مدیریت دولتی - رفتار سازمانی	مرد	۱۸
N19	هیئت علمی دانشگاه آزاد	۱۴	دکتری	مدیریت دولتی - رفتار سازمانی	مرد	۱۹

جامعه آماری در بخش اعتباریابی، اساتید رشته‌های مدیریت آموزشی و روانشناسی تربیتی در مراکز آموزش عالی تهران بزرگ و مدیران عالی در ادارات آموزش و پرورش تهران بزرگ و همچنین صاحب‌نظران و کارشناسان آگاه به موضوع پژوهش، بود. روش نمونه‌گیری در بخش اعتباریابی، به صورت نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند بوده که تعداد ۱۷ خبره و کارشناس با بکارگیری این تکنیک نمونه‌گیری انتخاب گردیدند. از مصاحبه نیمه ساختاریافته به عنوان ابزار جمع‌آوری داده‌ها در بخش کیفی استفاده شده و ابزار گردآوری اطلاعات در بخش اعتباریابی، چک لیست خبره‌سنجی بوده است. برای تعیین روایی و پایایی ابزار بخش کیفی، از بررسی‌های لازم شامل مقبولیت (بازنگری خبرگان)، قابلیت تأیید (بازبینی مجدد خبرگان) و روش توافق درون موضوعی، استفاده گردید. بطوریکه برای تعیین روایی، متن تایپ شده پنج مصاحبه اولیه به‌همراه کدگذاری

اولیه ای که براساس این پنج مصاحبه بدست آمد، در اختیار خبرگانی که آنان مصاحبه بعمل آمده بود، قرار گرفت تا آنان در مورد، برداشت‌ها و استنباط‌هایی که مصاحبه‌گر از مصاحبه آنان، کرده بود، اعمال نظر کنند. در صورت مغایرت و نیاز به اصلاح بر روی موارد تایپ شده از روی مصاحبه، اصلاحات انجام گرفتند تا آنچه که مدنظر خبرگان بوده، مورد تحلیل قرار گیرد. برای تعیین پایایی، در این پژوهش برای قابلیت تأیید در مرحله پایانی، طبقات به دست آمده به چند نفر از مشارکت کنندگان اولیه به منظور بازبینی و تأیید برگردانده شده و نکات پیشنهادی اعمال شد. برای روایی داده‌ها در مرحله اعتباریابی، محتوای چک لیست نظرسنجی از نظر قابل فهم بودن، رسابودن و گویا بودن مورد تأیید چند تن از خبرگان دانشگاهی و سازمانی قرار گرفت و موارد اصلاحی رفع شده تا چک لیست خبره سنجی از اعتبار لازم برخوردار باشد. به منظور بررسی پایایی چک لیست خبره سنجی بمنظور تعیین مولفه‌های نهایی، از آزمون مجدد استفاده شده است که به همین منظور، ابزار چک لیست بین ۱۰ نفر از افراد جامعه آماری در دو نوبت متفاوت با بازه زمانی دوهفته پخش شده و ضریب همبستگی بین نتایج حاصل از نوبت اول با نوبت دوم، در محیط نرم افزار SPSS مقدار ۰/۸۶ محاسبه شده و پایایی مورد تأیید قرار گرفت.

روش تجزیه و تحلیل بخش کیفی: در بخش کیفی تحقیق حاضر از روش کیفی تحلیل تم استفاده شده است. تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم‌ها) موجود درون داده‌ها است. این روش داده‌ها را سازماندهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند، اما می‌تواند از این فراتر رفته و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را نیز تفسیر کند. تم انتزاعی‌ترین سطح داده‌ها است که شکل گرفتن و انتخاب آن‌ها بستگی زیادی به ساختارهای تحقیق دارد. استفاده از مطالعات کیفی به ویژه روش تحلیل تم زمانی ضرورت پیدا می‌کند که اطلاعات اندکی در مورد پدیده مورد مطالعه وجود داشته باشد و یا اینکه در مطالعات و تحقیقات انجام شده در ارتباط با موضوع مورد نظر، فقدان یک چارچوب نظری که به صورتی جامع به تبیین موضوع پردازد، مشهود باشد. دلیل انتخاب روش تحلیل تم در تحقیقات این بوده که هدف تحقیق شناسایی ایده‌هایی اولیه و عمیق برای توسعه الگوهای نظری برای تحقیقات تجربی آتی در حوزه مورد تحقیق، براساس یافته‌های کیفی بوده است (ابویی اردکان، لبافی، آذرپور سمانه و جلال پور، ۱۳۹۳). اندرسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۷)، یک فرآیند

<sup>۱</sup> -Anderson

پانزده مرحله‌ای را برای تحلیل تم ارائه می‌دهد. همچنین کلارک و برون<sup>۱</sup> (۲۰۰۶)، نیز فرآیندی شش مرحله‌ای بدین منظور سامان داده‌اند (کلارک و برون، ۲۰۱۳) که در این تحقیق از این رویکرد استفاده گردید.

روش تجزیه و تحلیل بخش اعتباریابی: در بخش اعتباریابی، اعتباریابی مولفه‌های شناسایی شده در بخش کیفی با تعیین میزان اهمیت آنان در تبیین الگو، با نظرسنجی از خبرگان و بکارگیری تکنیک دلفی<sup>۲</sup> و انجام محاسبات توصیفی در نرم افزار SPSS، انجام گرفت که از چک لیست نظرسنجی طی سه راند استفاده شد. روش دلفی یکی از روش‌های تحقیق کیفی است که از آن به منظور دستیابی به اجماع در تصمیم‌گیری‌های گروهی استفاده می‌شود. در عمل، روش دلفی یک سری از چک لیست‌ها یا دوره‌های متوالی به همراه بازخورد کنترل شده ای است که تلاش دارد به اتفاق نظر میان یک گروه از افراد متخصص درباره یک موضوع خاص دست یابد. روش دلفی در مجموع در سه دور به انجام رسید که در این بخش یافته‌های حاصل از هر دور به تفکیک ارائه گردید. محقق برای نظرسنجی از خبرگان، تم‌های فرعی هر یک از پنج تم اصلی ۱. ویژگی‌های نسلی و روان‌شناختی نسل Z، ۲. رهبری و مدیریت سازمانی، ۳. زیرساخت‌ها و محیط کار آینده‌گرا، ۴. سیاست‌ها و راهبردهای منابع انسانی و ۵. فرهنگ و ارزش‌های سازمانی را در قالب چک لیست نظرسنجی ۵ گزینه‌ای با میزان اهمیت (۱ کمترین) تا (۵ بیشترین) در اختیار گروه خبرگان قرار داد. فاصله زمانی هر یک از دوره‌های دلفی، یک هفته بوده و بعد از راند اول، یک هفته بعد، راند دوم دلفی انجام شد و به همین نحو، در هفته بعدی، راند سوم دلفی انجام گرفت. در این پژوهش، روش دلفی در مجموع در سه دور به انجام رسید.

### یافته‌ها

اطلاعات جمعیت شناختی نشان می‌دهد از ۱۹ خبره، تعداد ۱۲ نفر مرد (۶۳/۱ درصد) و ۷ نفر زن (۳۶/۹ درصد) بوده‌اند. لذا اکثر افراد، مرد بودند. تعداد ۹ نفر کارشناسی ارشد و دانشجوی دکتری (۴۷/۴ درصد)، ۶ نفر دکتری - استادیار (۳۱/۶ درصد)، ۳ نفر دکتری - دانشیار (۱۵/۸ درصد) و ۱ نفر دکتری - استاد (۵/۲ درصد) بوده‌اند. لذا اکثر افراد، کارشناسی ارشد و دانشجوی دکتری بودند. تعداد ۲ نفر ۱۰ سال و کمتر (۱۰/۵ درصد)، ۶ نفر بین ۱۱ تا ۲۰ سال (۳۱/۱۶ درصد) و ۱۱ نفر (۵۷/۹ درصد)

<sup>۱</sup> -Clarke, Braun

<sup>۲</sup> -Delphi Method

درصد) بیشتر از ۲۰ سال بوده است. لذا اکثر افراد دارای سابقه خدمت بیشتر از ۲۰ سال بودند. تعداد ۳ نفر وزارت علوم، تحقیقات و فناوری (۱۵/۸ درصد) و ۱۶ نفر (۸۴/۲ درصد) از مدیران عالی و میانی و کارشناسان ارشد نظام آموزش و پرورش بودند. لذا اکثر افراد، فعال در نظام آموزش و پرورش بودند.

در بخش کیفی، محور اصلی پژوهش مربوط به کاوش و اکتشاف عوامل متأثر در خصوص تم‌های اصلی، تم‌های فرعی و معیارهای مربوط به «الگوی پیشایندهای توسعه عملکردی کارکنان نسل Z» به عنوان مفهوم اصلی بود. از رویکرد شش مرحله ای کلارک و براون (۲۰۰۶) برای تحلیل مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد.

گام ۱: آشنایی با داده‌ها: غوطه‌ور شدن در داده‌ها شامل "بازخوانی مکرر داده‌ها" و خواندن داده‌ها به صورت فعال (یعنی جستجوی معانی و الگوها): قبل از انجام کدگذاری اولیه در گام اول، داده‌ها در سطح جمله و عبارت برای هر یک از مصاحبه‌ها مورد بررسی قرار گرفت و غوطه‌ور شدن در داده‌ها شامل "بازخوانی مکرر داده‌ها" و خواندن داده‌ها به صورت فعال (یعنی جستجوی معانی و الگوها)، بوده است.

گام ۲: ایجاد کدهای اولیه: خواندن و آشنایی محقق با داده‌ها در جهت ایجاد کدهای اولیه از داده‌ها: در این گام مشخص شده که در نهایت، ۳۰۱ کد مفهومی اولیه شناسایی شد.

مرحله ۳: جستجوی کدهای گزینشی: دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب کدهای گزینشی و مرتب کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده: پس از بررسی و مطابقت این کدها، کدهای تکراری بایستی حذف شوند که ۱۸۷ کد از بین ۳۰۱ کد اولیه، حذف شده و در نهایت ۱۱۴ کد احصا گردید.

مرحله ۴: شکل‌گیری تم‌های فرعی: ایجاد مجموعه‌ای از تم‌ها و بازبینی آن‌ها در کدگذاری مرحله دوم (ساخت مضامین): در جدول (۲)، نتایج حاصل از تعیین تم فرعی (طبقه فرعی) آمده است. هدف از این قسمت ایجاد رابطه بین معیارهای تولید شده است. در مرحله کدگذاری اولیه، از ۳۰۱ کد اولیه شناسایی شده، پس از بررسی این کدها و حذف کدهای تکراری، تعداد ۱۸۷ کد حذف گردید. حال در کدگذاری مرحله دوم (ساخت مضامین)، تعیین تم‌های فرعی (طبقه‌های فرعی) با کدهای اولیه نهایی (۱۱۴ کد) انجام شد.

جدول ۲. نتایج تعیین تم‌های فرعی (طبقه‌های فرعی) در کدگذاری مرحله دوم (ساخت مضامین)

ردیف	تم فرعی	معیار
۱	فرهنگ نوآور و یادگیرنده: ایجاد فضای روانی و فرهنگی برای آزمون، نوآوری، یادگیری از خطا و رشد.	پذیرش خطا به‌عنوان بخشی از فرایند یادگیری ساختارهای تسهیل‌گر یادگیری سازمانی (مثل انجمن‌های دانشی) فراهم‌سازی فرصت‌های یادگیری تجربی، چالشی و تیمی رهبری تسهیل‌گر برای نوآوری و یادگیری مستمر
۲	خودآگاهی شغلی: شناخت کارکنان نسل Z از توانمندی‌ها، نیازها و اهداف حرفه‌ای خود.	آگاهی از نقاط قوت و ضعف شغلی شناخت علایق و ترجیحات کاری درک اهداف شغلی بلندمدت ارزیابی مستمر از عملکرد و رشد حرفه‌ای جست‌وجوی مسیرهای شغلی متناسب با شخصیت
۳	مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان: تعهد سازمان به پایداری، محیط‌زیست، عدالت و جامعه.	شفافیت در گزارش‌دهی مسئولیت اجتماعی به کارکنان مشارکت کارکنان در فعالیت‌های داوطلبانه یا محیط‌زیستی هم‌راستایی برند سازمان با دغدغه‌های اجتماعی نسل Z پیوند عدالت اجتماعی با سیاست‌های منابع انسانی
۴	کوچینگ و راهبری فردی: نقش مربی‌گرایانه مدیر در هدایت مسیر شغلی و توسعه مهارت‌های کارکنان.	مشارکت فعال مدیر در برنامه‌ریزی شغلی فردی کمک به شناسایی و توسعه نقاط قوت فردی فراهم‌سازی فرصت‌های یادگیری و رشد مهارتی گفت‌وگوهای مستمر توسعه‌محور با کارکنان
۵	تعلق و مشارکت سازمانی: احساس وابستگی، مشارکت در تصمیم‌گیری و مالکیت در اهداف سازمان.	فضای آزاد برای بیان ایده‌ها و مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها بهره‌گیری از نظرات نسل Z در طراحی محصولات یا خدمات ایجاد هویت مشترک سازمانی از طریق روایت و داستان‌پردازی مشارکت در رویدادهای سازمانی و فعالیت‌های فراتر از وظیفه حس مالکیت نسبت به موفقیت‌ها و نتایج سازمان پیوند عاطفی با تیم و مأموریت‌های سازمان
۶	معناجویی سازمانی: ارائه چشم‌انداز الهام‌بخش و مأموریت‌های ارزشی برای کارکنان.	ارائه مأموریت روشن، الهام‌بخش و انسان‌محور از سوی سازمان مشارکت کارکنان در شکل‌دهی به مأموریت و چشم‌انداز پیوند دادن اهداف فردی با مأموریت‌های کلان سازمانی تجربه «هدف‌محور بودن» در فعالیت‌های روزمره کاری

<p>انطباق ارزش های اعلام شده با رفتار واقعی مدیران و کارکنان امکان انتخاب سازمان بر اساس ارزش های مشترک فردی مشارکت کارکنان در تبیین و بازتعریف ارزش های سازمانی ارزیابی همسویی ارزشی در فرآیند جذب و استخدام</p>	<p>۷ همسویی ارزش های فردی و سازمانی: اشتراک در ارزش های اخلاقی، اجتماعی و حرفه ای بین فرد و سازمان.</p>
<p>اعطای اختیار به کارکنان در اجرای وظایف تشویق به اظهار نظر در تصمیمات گروهی پذیرش تصمیمات کارکنان در چارچوب اهداف سازمان کاهش دستوردهی مستقیم و کنترل سخت گیرانه فراهم سازی بستر برای آزمون و تجربه تصمیم گیری</p>	<p>۸ استقلال در تصمیم گیری: فراهم کردن فضای تصمیم سازی شخصی و کاهش کنترل بالا به پایین.</p>
<p>شفاف سازی مراحل رشد شغلی و موقعیت های پیشرفت فراهم کردن امکان ارتقاء عرضی (افقی) و عمودی طراحی مسیرهای شغلی شخصی سازی شده با توجه به علائق و توانمندی ها اطلاع رسانی فعال در مورد فرصت های توسعه شغلی بازنگری و به روزرسانی مداوم مسیرهای رشد شغلی</p>	<p>۹ مسیر شغلی پویا: طراحی و اطلاع رسانی مسیرهای پیشرفت منعطف و هدفمند برای کارکنان.</p>
<p>فراهم بودن محتوای آموزشی آنلاین و کوتاه مدت به روزرسانی مستمر دوره ها و منابع یادگیری یادگیری در حین انجام کار از طریق ابزارهای دیجیتال امکان یادگیری خودمحور و سفارشی شده</p>	<p>۱۰ دسترسی به یادگیری لحظه ای: استفاده از منابع آموزشی دیجیتال، میکرو لرنینگ و محتوای بروز برای توسعه مستمر.</p>
<p>احساس هدف مندی در انجام وظایف اهمیت تأثیر اجتماعی یا انسانی کار تمایل به کار در محیط های ارزش محور همسویی شغل با باورها و اخلاقیات فردی انگیزش درونی نسبت به انجام کارهای معنادار</p>	<p>۱۱ معناگرایی در کار: جست و جوی معنا، هدف و ارزش های انسانی در شغل و مسئولیت های کاری.</p>
<p>الهام بخشی با چشم اندازهای بزرگ و آینده نگر تحریک خلاقیت و تفکر نوآورانه در کارکنان تشویق کارکنان به رشد شخصی و توسعه مستمر توجه به مأموریت و رسالت معنادار تیم/سازمان</p>	<p>۱۲ رهبری تحول گرا: توانایی رهبر در ایجاد چشم انداز، الهام بخشی و تحریک فکری کارکنان.</p>

<p>طراحی فضاهای کاری باز، نوآورانه و منعطف وجود فضاهای غیررسمی برای تعامل و تبادل نظر رنگ آمیزی و نورپردازی متناسب با روحیه کارکنان رعایت اصول ارگونومی در محیط کار ایجاد فضاهای آرام برای تمرکز عمیق در نظر گرفتن راحتی روانی در طراحی محیط</p>	<p>طراحی محیط انگیزشی: چیدمان فیزیکی و روانی محیط کار به نحوی که خلاقیت، آرامش و تعامل را افزایش دهد.</p>	<p>۱۳</p>
<p>استفاده مداوم از ابزارهای مدیریت پروژه و همکاری امکان چت و ارتباط سریع در بسترهای دیجیتال تسهیل دسترسی به مستندات و فایل ها در بستر آنلاین امکان تعریف وظایف، پیگیری و گزارش گیری آنلاین</p>	<p>ابزارهای همکاری آنلاین: تسهیل تعامل تیمی از طریق ابزارهایی مانند Slack، Microsoft، Trello Teams و غیره.</p>	<p>۱۴</p>
<p>وضوح و شفافیت در انتقال انتظارات گوش دادن فعال و همدلانه به کارکنان صداقت و یکپارچگی در تعاملات پاسخ گویی سریع و محترمانه به دغدغه ها اجتناب از پیام های مبهم و کنترل کننده</p>	<p>ارتباطات شفاف و انسانی: ارتباط مؤثر، بدون ابهام، مشارکتی و مبتنی بر صداقت.</p>	<p>۱۵</p>
<p>طراحی مدل ارتقاء بر پایه شایستگی و مهارت به جای سابقه امکان پیشرفت سریع برای کارکنان توانمند نسل Z ارزیابی های تطبیقی و چندبعدی با استفاده از ابزارهای مدرن مشارکت کارکنان در طراحی فرایندهای ارزیابی استفاده از بازخورد ۳۶۰ درجه برای ارتقاء و توسعه</p>	<p>انعطاف در ارتقاء و ارزیابی: عبور از مدل های سنتی و پذیرش شایستگی محوری، پیشرفت سریع و ارزیابی تطبیقی.</p>	<p>۱۶</p>
<p>جست و جوی مستمر برای دریافت بازخورد ترجیح بازخورد آبی و بدون تأخیر حساسیت به نحوه ارائه بازخورد (لحن، ساختار) استفاده از بازخورد برای اصلاح عملکرد ترجیح بازخورد تعاملی نسبت به بازخورد رسمی نیاز به بازخورد از منابع متنوع (مدیر، همکار، مشتری)</p>	<p>بازخورد محوری: نیاز مداوم به دریافت بازخورد شفاف، سریع و سازنده برای رشد فردی.</p>	<p>۱۷</p>
<p>ترکیب مزایای مالی و غیر مالی مبتنی بر ترجیحات نسلی ارائه پاداش های مبتنی بر عملکرد واقعی و هدفمند استفاده از پاداش های نوآورانه (مثل کارت هدیه، ساعات مرخصی ویژه)</p>	<p>سیستم جبران خدمت متنوع: به کارگیری مدل های نوین پرداخت، مزایا، مشوق ها و انگیزه های غیر مالی.</p>	<p>۱۸</p>

امکان شخصی سازی بسته جبران خدمت		
استفاده سازمان یافته از ابزارهای اتوماسیون کاری دیجیتالی شدن فرایندهای منابع انسانی (استخدام، ارزیابی، آموزش) وجود پلتفرم های یکپارچه برای کار تیمی و فردی دسترسی دائم به سامانه ها و فایل های مورد نیاز به روزرسانی زیرساخت های فناوری با نیازهای روز	دیجیتالی سازی محیط کار: بهره گیری از ابزارهای هوشمند، پلتفرم های همکاری و محیط های دیجیتال.	۱۹
احساس آزادی در بیان نظرات و ایده ها عدم ترس از قضاوت یا سرزنش در صورت اشتباه حمایت مدیران در مواجهه با شکست ها فضای تعاملی و بدون رقابت مخرب درک احترام به تفاوت های فردی در محیط کار	امنیت روانی: نیاز به فضای بدون تهدید برای بیان خود، خطا کردن و یادگیری آزادانه.	۲۰
شناخت نیازها و دغدغه های فردی کارکنان انعطاف در زمان بندی یا تخصیص وظایف در شرایط خاص ارائه حمایت روانی و عاطفی در موقعیت های دشوار ایجاد محیطی پذیرنده و مشوق رشد فردی	سبک مدیریت حمایتی: درک شرایط فردی، همدلی و پشتیبانی فعال از کارکنان در موقعیت های کاری.	۲۱
ایجاد حس ارزشمندی و تعلق در مراحل مختلف همکاری تسهیل ارتباط مستمر با منابع انسانی برای بهبود تجربه کار طراحی فرآیندهای منابع انسانی بر پایه نیاز و تجربه کاربر ارزیابی مستمر از کیفیت تجربه کارمند با ابزارهای دیجیتال	طراحی تجربه کارمند: طراحی سفر حرفه ای کارکنان به نحوی که تجربه ای معنادار و سازنده باشد.	۲۲
امکان دور کاری در قالب های تمام وقت یا پاره وقت ساعت کاری منعطف بر اساس بهره وری فردی مدیریت عملکرد بر مبنای نتیجه به جای حضور فراهم بودن زیرساخت های دیجیتال برای کار از راه دور	انعطاف زمانی و مکانی: امکان کار از راه دور، تنظیم ساعات کاری، حذف حضور اجباری.	۲۳
طراحی برنامه های هدفمند برای رشد و توسعه استعدادها ایجاد فرصت های چالش برانگیز برای پرورش مهارت ها پیوند دادن مسیرهای شغلی با برنامه های توسعه استعداد اقدامات نگهداشت استعدادها از طریق برند کارفرمایی و رشد هدفمند.	نظام توسعه استعداد: شناسایی، پرورش و نگهداشت استعدادها سازمان با ابزارهای تحلیلی و هدفمند.	۲۴

۲۵	گرایش به فناوری: میل ذاتی به استفاده از ابزارها و محیط‌های دیجیتال در تمام ابعاد شغلی.	استفاده گسترده از نرم‌افزارها و اپلیکیشن‌های کاری ترجیح ارتباطات دیجیتال (ایمیل، پیام‌رسان، چت سازمانی) تمایل به یادگیری ابزارهای دیجیتال نوظهور وابستگی به تکنولوژی در مدیریت زمان و وظایف
----	--	---

گام ۵: تعریف و نام‌گذاری تم‌های اصلی: امکان ارائه یک تصویر رضایت‌بخش از تم‌ها در کدگذاری مرحله سوم (پالایش مضامین): در این مرحله از کدگذاری، ۱۱۴ کد نهایی که در قالب ۲۵ تم فرعی (طبقه فرعی) دسته‌بندی شده بود، در زیرمجموعه ۵ تم اصلی (طبقه اصلی)، قرار گرفت. گام ۶: تهیه گزارش: تحلیل پایانی و نگارش گزارش: نتایج نهایی حاصل از تحلیل کیفی، به شرح جدول (۳)، ارائه شده است:

جدول ۳. دسته‌بندی تم‌های اصلی، تم‌های فرعی و شاخص‌های الگوی نهایی تحقیق

ردیف	تم اصلی	تم فرعی	تعداد تم‌های فرعی	تعداد شاخص
۱	ویژگی‌های نسلی و روان‌شناختی نسل Z	خودآگاهی شغلی	۵	۲۵
۲		معناگرایی در کار		
۳		بازخورد محوری		
۴		گرایش به فناوری		
۵		امنیت روانی		
۶	رهبری و مدیریت سازمانی	رهبری تحول‌گرا	۵	۲۲
۷		کوچینگ و راهبری فردی		
۸		استقلال در تصمیم‌گیری		
۹		ارتباطات شفاف و انسانی		
۱۰		سبک مدیریت حمایتی		
۱۱	زیرساخت‌ها و محیط کار آینده‌گرا	انعطاف زمانی و مکانی	۵	۲۳
۱۲		دیجیتالی‌سازی محیط کار		
۱۳		طراحی محیط انگیزشی		
۱۴		دسترسی به یادگیری لحظه‌ای		
۱۵		ابزارهای همکاری آنلاین		
۱۶		مسیر شغلی پویا		

۲۲	۵	سیستم جبران خدمت متنوع	سیاست‌ها و راهبردهای منابع انسانی	۱۷
		طراحی تجربه کارمند		۱۸
		نظام توسعه استعداد		۱۹
		انعطاف در ارتقاء و ارزیابی		۲۰
۲۲	۵	همسویی ارزش‌های فردی و سازمانی	فرهنگ و ارزش‌های سازمانی	۲۱
		تعلق و مشارکت سازمانی		۲۲
		مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان		۲۳
		معناجویی سازمانی		۲۴
		فرهنگ نوآور و یادگیرنده		۲۵
۱۱۴ شاخص	۲۵	۲۵ تم فرعی	۵ تم اصلی	۲۶

نسل Z با ویژگی‌های منحصر به فرد خودش مثل فناوری محوری، انتظار بازخورد مستمر، تمایل به استقلال و معناگرایی در کار، نیاز به رهبری مشارکتی و محیط کار انعطاف‌پذیر، تفاوت جدی با نسل‌های قبل دارد و این تفاوت‌ها باید به‌دقت در طراحی مدل‌های مدیریتی و منابع انسانی لحاظ بشوند. مدلی که تدوین گردید، تلاش کرده همه‌ی این پیچیدگی‌ها و تغییرات نسلی رو با رویکردی علمی، چندبُعدی و عملیاتی پوشش بدهد؛ به‌طوری که هم در تحلیل کیفی و هم در آزمون کمی (در ادامه مسیر رساله) قابل اتکا باشد.

تم اصلی ۱: ویژگی‌های نسلی و روان‌شناختی نسل Z: این بعد بر خصوصیات شناختی، هیجانی و رفتاری کارکنان نسل Z تمرکز دارد که بر سبک کار، یادگیری، تعامل و عملکرد آن‌ها اثرگذار است.

تم اصلی ۲: رهبری و مدیریت سازمانی: این بعد نقش مدیران و رهبران را در ایجاد انگیزه، رشد و هدایت کارکنان نسل Z برجسته می‌کند.

تم اصلی ۳: زیرساخت‌ها و محیط کار آینده‌گرا: این بعد به ظرفیت‌های ساختاری، فناوری و محیطی سازمان برای توسعه عملکرد نسل Z می‌پردازد.

تم اصلی ۴: سیاست‌ها و راهبردهای منابع انسانی: این بعد به سیاست‌گذاری منابع انسانی در جذب، توسعه، انگیزش و حفظ کارکنان نسل Z می‌پردازد.

تم اصلی ۵: فرهنگ و ارزش‌های سازمانی: این بعد به همسویی ارزش‌های فردی و سازمانی و اثر آن در مشارکت، تعهد و عملکرد کارکنان نسل Z می‌پردازد.

پس از اتمام مرحله کیفی و تعیین تم‌های اصلی، تم‌های فرعی و شاخص‌های الگوی نهایی، الگوی پیشنهادی توسعه عملکردی کارکنان نسل Z، به شرح شکل (۱) ارائه می‌گردد:



شکل ۱. الگوی پیشنهادی توسعه عملکردی کارکنان نسل Z در نظام آموزش و پرورش - نتیجه مرحله کیفی

بخش اعتباریابی: تم اصلی «ویژگی‌های نسلی و روان‌شناختی نسل Z»: در دور اول دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «امنیت روانی» با میانگین  $3/60$  و انحراف از معیار  $0/94$  بوده و کمترین اهمیت مربوط به «خودآگاهی شغلی» با میانگین  $3/46$  و انحراف از معیار  $0/92$  بوده است. در دور دوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «گرایش به فناوری» با میانگین  $3/80$  و انحراف از معیار  $0/74$  بوده و کمترین اهمیت مربوط به «معناگرایی در کار» با میانگین  $3/63$  و انحراف از معیار  $0/89$  بوده است.

در دور سوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «امنیت روانی» با میانگین  $3/83$  و انحراف از معیار  $0/78$  بوده و کمترین اهمیت، «بازخورد محوری» با میانگین  $3/66$  و انحراف از معیار  $0/59$  بوده است. ضریب هماهنگی کندال برای پاسخ‌های دور سوم  $0/881$  است که نسبت به دور دوم که برابر با  $0/826$  بوده تنها  $6/65$  درصد افزایش داشته که این ضریب با میزان اتفاق نظر بین اعضای کار گروه در میان دو دور متوالی رشد قابل توجهی ندارد. با انجام دو بخش کیفی و اعتباریابی، تم‌های فرعی نهایی تبیین‌کننده تم اصلی «ویژگی‌های نسلی و روان‌شناختی نسل Z»، پس از انجام سه دور روش دلفی که شامل پنج تم فرعی به شرح: ۱. خودآگاهی شغلی، ۲. معناگرایی در کار، ۳. بازخورد محوری، ۴. گرایش به فناوری و ۵. امنیت روانی، بودند، از دیدگاه خبرگان، دارای اعتبار مطلوب و قابل قبولی بوده‌اند.

تم اصلی «رهبری و مدیریت سازمانی»: در دور اول دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «ارتباطات شفاف و انسانی» با میانگین  $3/78$  و انحراف از معیار  $0/71$  بوده و کمترین اهمیت مربوط به «سبک مدیریت حمایتی» با میانگین  $3/64$  و انحراف از معیار  $0/69$  بوده است. در دور دوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «کوچینگ و راهبری فردی» با میانگین  $3/93$  و انحراف از معیار  $0/73$  بوده و کمترین اهمیت مربوط به «سبک مدیریت حمایتی» با میانگین  $3/76$  و انحراف از معیار  $0/97$  بوده است. در دور سوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «استقلال در تصمیم‌گیری» با میانگین  $3/81$  و انحراف از معیار  $0/85$  بوده و کمترین اهمیت، «رهبری تحول‌گرا» با میانگین  $3/58$  و انحراف از معیار  $0/76$  بوده است. ضریب هماهنگی کندال برای پاسخ‌های دور سوم  $0/919$  است که نسبت به دور دوم که برابر با  $0/859$  بوده تنها  $6/98$  درصد افزایش داشته که این ضریب با میزان اتفاق نظر بین اعضای کار گروه در میان دو دور متوالی رشد قابل توجهی ندارد. با انجام دو بخش کیفی و اعتباریابی، تم‌های فرعی نهایی تبیین‌کننده تم اصلی «رهبری و مدیریت سازمانی»، پس از انجام سه دور روش دلفی که شامل پنج تم فرعی به شرح: ۱. رهبری تحول‌گرا، ۲. کوچینگ و راهبری فردی، ۳. استقلال در تصمیم‌گیری، ۴. ارتباطات شفاف و انسانی و ۵. سبک مدیریت حمایتی، بودند، از دیدگاه خبرگان، دارای اعتبار مطلوب و قابل قبولی بوده‌اند.

تم اصلی «زیرساخت‌ها و محیط کار آینده‌گرا»: در دور اول دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «ابزارهای همکاری آنلاین» با میانگین  $3/87$  و انحراف از معیار  $0/88$  بوده و کمترین اهمیت مربوط

به «انعطاف زمانی و مکانی» با میانگین ۳/۶۴ و انحراف از معیار ۰/۶ بوده است. در دور دوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «ابزارهای همکاری آنلاین» با میانگین ۳/۹۳ و انحراف از معیار ۰/۸۱ بوده و کمترین اهمیت مربوط به «انعطاف زمانی و مکانی» با میانگین ۳/۷۹ و انحراف از معیار ۰/۹۸ بوده است. در دور سوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «ابزارهای همکاری آنلاین» با میانگین ۳/۷۱ و انحراف از معیار ۰/۵۸ بوده و کمترین اهمیت، «انعطاف زمانی و مکانی» با میانگین ۳/۲۸ و انحراف از معیار ۰/۷۷ بوده است. ضریب هماهنگی کندال برای پاسخ‌های دور سوم ۰/۹۱۲ است که نسبت به دور دوم که برابر با ۰/۸۵۱ بوده تنها ۷/۱۶ درصد افزایش داشته که این ضریب با میزان اتفاق نظر بین اعضای کار گروه در میان دو دور متوالی رشد قابل توجهی ندارد. با انجام دو بخش کیفی و اعتباریابی، تم‌های فرعی نهایی تبیین‌کننده تم اصلی «زیرساخت و محیط کار آینده گرا»، پس از انجام سه دور روش دلفی که شامل پنج تم فرعی به شرح: ۱. انعطاف زمانی و مکانی، ۲. دیجیتال‌سازی محیط کار، ۳. طراحی محیط انگیزشی، ۴. دسترسی به یادگیری لحظه‌ای و ۵. ابزارهای همکاری آنلاین، بودند، از دیدگاه خبرگان، دارای اعتبار مطلوب و قابل قبولی بوده‌اند.

تم اصلی «سیاست‌ها و راهبردهای منابع انسانی»: در دور اول دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «انعطاف در ارتقاء و ارزیابی» با میانگین ۳/۹۱ و انحراف از معیار ۰/۷۸ بوده و کمترین اهمیت مربوط به «طراحی تجربه کارمند» با میانگین ۳/۵۸ و انحراف از معیار ۰/۹۳ بوده است. در دور دوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «انعطاف در ارتقاء و ارزیابی» با میانگین ۳/۹۳ و انحراف از معیار ۰/۶۷ بوده و کمترین اهمیت مربوط به «طراحی تجربه کارمند» با میانگین ۳/۶۵ و انحراف از معیار ۰/۶۴ بوده است. در دور سوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «انعطاف در ارتقاء و ارزیابی» با میانگین ۳/۹۶ و انحراف از معیار ۰/۹۰ بوده و کمترین اهمیت، «طراحی تجربه کارمند» با میانگین ۳/۷۱ و انحراف از معیار ۰/۵۷ بوده است. ضریب هماهنگی کندال برای پاسخ‌های دور سوم ۰/۸۳۳ است که نسبت به دور دوم که برابر با ۰/۷۶۴ بوده تنها ۹/۰۳ درصد افزایش داشته که این ضریب با میزان اتفاق نظر بین اعضای کار گروه در میان دو دور متوالی رشد قابل توجهی ندارد. با انجام دو بخش کیفی و اعتباریابی، تم‌های فرعی نهایی تبیین‌کننده تم اصلی «سیاست‌ها و راهبردهای منابع انسانی»، پس از انجام سه دور روش دلفی که شامل پنج تم فرعی به شرح: ۱. مسیر شغلی پویا، ۲. سیستم جبران خدمت متنوع، ۳. طراحی تجربه کارمند، ۴. نظام توسعه استعداد و ۵. انعطاف در ارتقاء و ارزیابی، دارای اعتبار مطلوب و قابل قبولی بوده‌اند.

تم اصلی «فرهنگ و ارزش‌های سازمانی»: در دور اول دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «فرهنگ نوآور و یادگیرنده» با میانگین  $3/92$  و انحراف از معیار  $0/8$  بوده و کمترین اهمیت مربوط به «همسویی ارزش‌های فردی و سازمانی» با میانگین  $3/61$  و انحراف از معیار  $0/56$  بوده است. در دور دوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان» با میانگین  $3/91$  و انحراف از معیار  $0/88$  بوده و کمترین اهمیت مربوط به «معناجویی سازمانی» با میانگین  $3/76$  و انحراف از معیار  $0/57$  بوده است. در دور سوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «فرهنگ نوآور و یادگیرنده» با میانگین  $3/93$  و انحراف از معیار  $0/94$  بوده و کمترین اهمیت، «معناجویی سازمانی» با میانگین  $3/81$  و انحراف از معیار  $0/58$  بوده است. ضریب هماهنگی کندال برای پاسخ‌های دور سوم  $0/862$  است که نسبت به دور دوم که برابر با  $0/785$  بوده تنها  $9/80$  درصد افزایش داشته که این ضریب با میزان اتفاق نظر بین اعضای کارگروه در میان دو دور متوالی رشد قابل توجهی ندارد. با انجام دو بخش کیفی و اعتباریابی، تم‌های فرعی نهایی تبیین‌کننده تم اصلی «فرهنگ و ارزش‌های سازمانی»، پس از انجام سه دور روش دلفی که شامل پنج تم فرعی به شرح: ۱. همسویی ارزش‌های فردی و سازمانی، ۲. تعلق و مشارکت سازمانی، ۳. مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان، ۴. معناجویی سازمانی و ۵. فرهنگ نوآور و یادگیرنده، بودند، از دیدگاه خبرگان، دارای اعتبار مطلوب و قابل قبولی بوده‌اند. جدول ۴. نظر پاسخ‌دهندگان درباره مولفه‌های تبیین‌کننده پیشایندهای توسعه عملکردی

## کارکنان نسل Z در نظام آموزش و پرورش - دور سوم دلفی

ترتیب اهمیت	انحراف معیار	میانگین	بیشترین	کمترین	تعداد پاسخ‌ها	مولفه‌ها
ویژگی‌های نسلی و روان‌شناختی نسل Z						
۲	۰,۸۰	۳,۸۱	۵,۰۰	۱,۰۰	۱۷	خودآگاهی شغلی
۴	۰,۷۱	۳,۷۸	۵,۰۰	۲,۰۰	۱۷	معناگرایی در کار
۵	۰,۵۹	۳,۶۶	۵,۰۰	۲,۰۰	۱۷	بازخورد محوری
۳	۰,۶۲	۳,۷۹	۵,۰۰	۲,۰۰	۱۷	گرایش به فناوری
۱	۰,۷۸	۳,۸۳	۵,۰۰	۱,۰۰	۱۷	امنیت روانی
رهبری و مدیریت سازمانی						
۵	۰,۷۶	۳,۵۸	۵,۰۰	۲,۰۰	۱۷	رهبری تحول‌گرا
۳	۰,۹۰	۳,۶۲	۵,۰۰	۲,۰۰	۱۷	کوچینگ و راهبری فردی

۱	۰,۸۵	۳,۸۱	۵,۰۰	۲,۰۰	۱۷	استقلال در تصمیم‌گیری
۴	۰,۹۲	۳,۵۹	۵,۰۰	۱,۰۰	۱۷	ارتباطات شفاف و انسانی
۲	۰,۷۱	۳,۶۴	۵,۰۰	۲,۰۰	۱۷	سبک مدیریت حمایتی
زیرساخت‌ها و محیط کار آینده‌گرا						
۵	۰,۷۷	۳,۲۸	۵,۰۰	۱,۰۰	۱۷	انعطاف زمانی و مکانی
۲	۰,۹۰	۳,۶۹	۵,۰۰	۲,۰۰	۱۷	دیجیتالی‌سازی محیط کار
۳	۰,۷۸	۳,۵۴	۵,۰۰	۱,۰۰	۱۷	طراحی محیط انگیزشی
۴	۰,۶۵	۳,۵۱	۵,۰۰	۲,۰۰	۱۷	دسترسی به یادگیری لحظه‌ای
۱	۰,۵۸	۳,۷۱	۵,۰۰	۲,۰۰	۱۷	ابزارهای همکاری آنلاین
سیاست‌ها و راهبردهای منابع انسانی						
۳	۰,۹۲	۳,۸۰	۵,۰۰	۲,۰۰	۱۷	مسیر شغلی پویا
۴	۰,۸۷	۳,۷۸	۵,۰۰	۱,۰۰	۱۷	سیستم جبران خدمت متنوع
۵	۰,۵۷	۳,۷۱	۵,۰۰	۲,۰۰	۱۷	طراحی تجربه کارمند
۲	۰,۶۶	۳,۹۳	۵,۰۰	۲,۰۰	۱۷	نظام توسعه استعداد
۱	۰,۹۰	۳,۹۶	۵,۰۰	۲,۰۰	۱۷	انعطاف در ارتقاء و ارزیابی
فرهنگ و ارزش‌های سازمانی						
۳	۰,۶۲	۳,۸۸	۵,۰۰	۱,۰۰	۱۷	همسویی ارزش‌های فردی و سازمانی
۲	۰,۷۲	۳,۹۰	۵,۰۰	۱,۰۰	۱۷	تعلق و مشارکت سازمانی
۴	۰,۸۱	۳,۸۴	۵,۰۰	۲,۰۰	۱۷	مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان
۵	۰,۵۸	۳,۸۱	۵,۰۰	۱,۰۰	۱۷	معناجویی سازمانی
۱	۰,۹۴	۳,۹۳	۵,۰۰	۱,۰۰	۱۷	فرهنگ نوآور و یادگیرنده

برای سنجش مدل، پرسشنامه محقق ساخته برگرفته از بخش کیفی بعد از تائید روایی و پایایی در طی چندین مرحله، در بین ۳۵۸ تن از آزمودنی‌ها توزیع و داده‌ها با روش تحلیل عاملی اکتشافی و تائیدی با نرم افزارهای SPSS و Smart PLS تحلیل گردید. برای تشخیص این مسئله که تعداد داده‌های مورد نظر (اندازه نمونه‌ها و رابطه بین متغیرها) برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر؟ از

شاخص آزمون تناسب کایزر - مایر<sup>۱</sup> و آزمون بارتلت<sup>۲</sup> استفاده گردید. آزمون تناسب کایزر - مایر شاخصی از کفایت نمونه گیری است که کوچک بودن همبستگی جزئی بین متغیرها را بررسی می کند. مقدار KMO (کفایت نمونه برداری) برای شرایط ۱. ویژگی های نسلی و روان شناختی نسل Z، ۲. رهبری و مدیریت سازمانی، ۳. زیرساخت ها و محیط کار آینده گرا، ۴. سیاست ها و راهبردهای منابع انسانی و ۵. فرهنگ و ارزش های سازمانی، بترتیب برابر ۰/۹۰۳، ۰/۸۸۲، ۰/۸۷۲، ۰/۸۷۹ و ۰/۸۷۶ و سطح معناداری آزمون کرویت بارتلت برابر ۰/۰۰۰۹ بدست آمد. بنابراین، علاوه بر کفایت نمونه برداری، اجرای تحلیل عاملی بر پایه ماتریس همبستگی مورد مطالعه نیز قابل توجیه خواهد بود. طبق نتایج عوامل استخراج شده و درصد واریانس تبیین شده توسط مولفه های ویژگی های نسلی و روان شناختی نسل Z، ارزش های ویژه پنج عامل استخراج شده همگی بزرگ تر از ۱ بوده و در مجموع حدود ۵۳/۱۲ درصد از واریانس کل را تبیین می کنند. پس از چرخش واریماکس، درصد واریانس تبیین شده توسط عامل اول برابر با ۱۲/۴۴ درصد، عامل دوم برابر با ۱۱/۳۳ درصد، عامل سوم برابر با ۱۰/۲ درصد، عامل چهارم برابر با ۱۰/۰۵ درصد و عامل پنجم برابر با ۹/۳ درصد بوده است.

برای مولفه های رهبری و مدیریت سازمانی، ارزش های ویژه پنج عامل استخراج شده همگی بزرگ تر از ۱ بوده و در مجموع حدود ۵۵/۱۲ درصد از واریانس کل را تبیین می کنند. پس از چرخش واریماکس، درصد واریانس تبیین شده توسط عامل اول برابر با ۱۲/۱۵ درصد، عامل دوم برابر با ۱۱/۶۴ درصد، عامل سوم برابر با ۱۱/۵۸ درصد، عامل چهارم برابر با ۱۱/۰۵ درصد و عامل پنجم برابر با ۸/۶۹ درصد بوده است.

برای مولفه های زیرساخت ها و محیط کار آینده گرا، ارزش های ویژه پنج عامل استخراج شده همگی بزرگ تر از ۱ بوده و در مجموع حدود ۵۳/۶۵ درصد از واریانس کل را تبیین می کنند. پس از چرخش واریماکس، درصد واریانس تبیین شده توسط عامل اول برابر با ۱۲/۸۴ درصد، عامل دوم برابر با ۱۱/۲۱ درصد، عامل سوم برابر با ۱۰/۳۹ درصد، عامل چهارم برابر با ۱۰/۳۰ درصد و عامل پنجم ۸/۹۱ درصد بوده است.

برای مولفه های سیاست ها و راهبردهای منابع انسانی، ارزش های ویژه پنج عامل استخراج شده همگی بزرگ تر از ۱ بوده و در مجموع حدود ۵۵/۰۲ درصد از واریانس کل را تبیین می کنند. پس از

1- KMO( Kaiser-Meyer-Olkin Measure of sampling Adequacy)

2- Bartlets Test of sphericity

چرخش واریماکس، درصد واریانس تبیین شده توسط عامل اول برابر با ۱۲/۱۹ درصد، عامل دوم برابر با ۱۱/۴۹ درصد، عامل سوم برابر با ۱۱/۳۸ درصد، و عامل چهارم برابر با ۱۰/۹۰ درصد و عامل پنجم ۹/۰۶ درصد بوده است.

برای مولفه‌های فرهنگ و ارزش‌های سازمانی، ارزش‌های ویژه پنج عامل استخراج شده همگی بزرگ‌تر از ۱ بوده و در مجموع حدود ۵۳/۳۳ درصد از واریانس کل را تبیین می‌کنند. پس از چرخش واریماکس، درصد واریانس تبیین شده توسط عامل اول برابر با ۱۳/۴۲ درصد، عامل دوم برابر با ۱۱/۳ درصد، عامل سوم برابر با ۱۰/۷۶ درصد، عامل چهارم برابر با ۸/۹۴ درصد و عامل پنجم ۸/۹۱ درصد بوده است. برای بررسی مدل پژوهش از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم استفاده شده که نتایج در جدول (۵) آمده است.

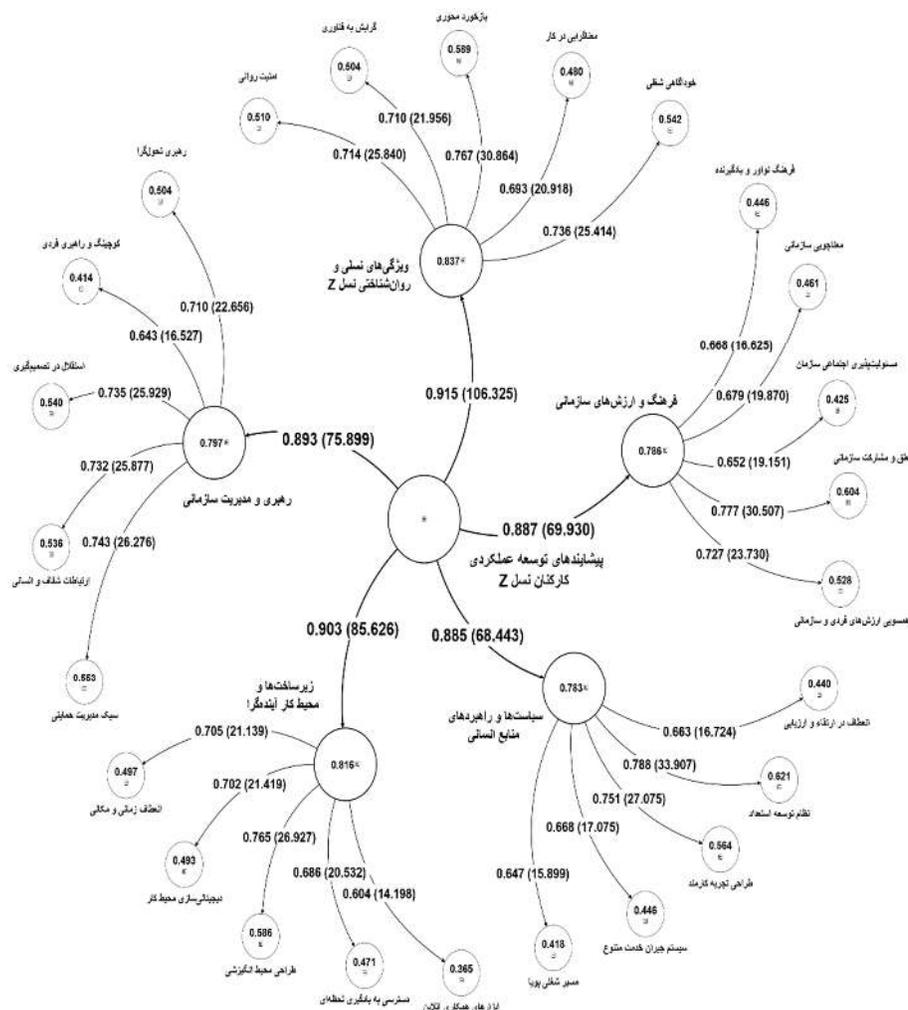
جدول ۵. ضریب مسیرهای اصلی و ضریب معنی داری الگوی پژوهش

مسیر میان متغیرها	ضرایب مسیر	آماره t	p-value	نتیجه
ویژگی‌های نسلی و روان‌شناختی نسل < Z > امنیت روانی	۰/۷۱۴	۲۵/۸۴۰	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.
ویژگی‌های نسلی و روان‌شناختی نسل < Z > بازخورد محوری	۰/۷۶۷	۳۰/۸۶۴	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.
ویژگی‌های نسلی و روان‌شناختی نسل < Z > خودآگاهی شغلی	۰/۷۳۶	۲۵/۴۱۴	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.
ویژگی‌های نسلی و روان‌شناختی نسل < Z > معناگرایی در کار	۰/۶۹۳	۲۰/۹۱۸	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.
ویژگی‌های نسلی و روان‌شناختی نسل < Z > گرایش به فناوری	۰/۷۱۰	۲۱/۹۵۶	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.
رهبری و مدیریت سازمانی < ارتباطات شفاف و انسانی	۰/۷۳۲	۲۵/۸۷۷	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.
رهبری و مدیریت سازمانی < استقلال در تصمیم‌گیری	۰/۷۳۵	۲۵/۹۲۹	۰/۰۰۰۴	معنی دار است.
رهبری و مدیریت سازمانی < رهبری تحول‌گرا	۰/۷۱۰	۲۲/۶۵۶	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.
رهبری و مدیریت سازمانی < سبک مدیریت حمایتی	۰/۷۴۳	۲۶/۲۷۶	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.

معنی دار است.	۰/۰۰۰۹	۱۶/۵۲۷	۰/۶۴۳	رهبری و مدیریت سازمانی < کوچینگ و راهبری فردی
معنی دار است.	۰/۰۰۰۹	۱۴/۱۹۸	۰/۶۰۴	زیرساخت‌ها و محیط کار آینده گرا < ابزارهای همکاری آنلاین
معنی دار است.	۰/۰۰۰۹	۲۱/۱۳۹	۰/۷۰۵	زیرساخت‌ها و محیط کار آینده گرا < انعطاف زمانی و مکانی
معنی دار است.	۰/۰۰۰۹	۲۰/۵۳۲	۰/۶۸۶	زیرساخت‌ها و محیط کار آینده گرا < دسترسی به یادگیری لحظه‌ای
معنی دار است.	۰/۰۰۰۹	۲۱/۴۱۹	۰/۷۰۲	زیرساخت‌ها و محیط کار آینده گرا < دیجیتال سازی محیط کار
معنی دار است.	۰/۰۰۰۹	۲۶/۹۲۷	۰/۷۶۵	زیرساخت‌ها و محیط کار آینده گرا < طراحی محیط انگیزشی
معنی دار است.	۰/۰۰۰۹	۱۶/۸۳۹	۰/۶۶۱	سیاست‌ها و راهبردهای منابع انسانی < انعطاف در ارتقاء و ارزیابی
معنی دار است.	۰/۰۰۰۹	۱۷/۴۷۲	۰/۶۶۷	سیاست‌ها و راهبردهای منابع انسانی < سیستم جبران خدمت متنوع
معنی دار است.	۰/۰۰۰۹	۲۵/۴۵۶	۰/۷۳۷	سیاست‌ها و راهبردهای منابع انسانی < طراحی تجربه کارمند
معنی دار است.	۰/۰۰۰۹	۲۲/۱۴۶	۰/۷۱۹	سیاست‌ها و راهبردهای منابع انسانی < مسیر شغلی پویا
معنی دار است.	۰/۰۰۰۹	۳۱/۳۰۷	۰/۷۷۳	سیاست‌ها و راهبردهای منابع انسانی < نظام توسعه استعداد
معنی دار است.	۰/۰۰۰۹	۳۰/۵۰۷	۰/۷۷۷	فرهنگ و ارزش‌های سازمانی < تعلق و مشارکت سازمانی
معنی دار است.	۰/۰۰۰۹	۱۶/۶۲۵	۰/۶۶۸	فرهنگ و ارزش‌های سازمانی < فرهنگ نوآور و یادگیرنده
معنی دار است.	۰/۰۰۰۹	۱۹/۱۵۱	۰/۶۵۲	فرهنگ و ارزش‌های سازمانی < مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان
معنی دار است.	۰/۰۰۰۹	۱۹/۸۷۰	۰/۶۷۹	فرهنگ و ارزش‌های سازمانی < معناجویی سازمانی

فرهنگ و ارزش‌های سازمانی < همسویی ارزش‌های فردی و سازمانی	۰/۷۲۷	۲۳/۷۳۰	۰/۰۰۰۹	معنی‌دار است.
---	-------	--------	--------	---------------

از دیگانه نمونه‌ها، نتایج حاکی از آن بوده که الگوی پیشنهادی توسعه عملکردی کارکنان نسل Z در نظام آموزش و پرورش، دارای ۲۵ مولفه است. شکل (۲)، مدل پژوهش در حالت ضرایب استاندارد و معناداری را نشان می‌دهد.



شکل ۲. الگوی نهایی پژوهش در حالت ضرایب استاندارد و معناداری

داده های بدست آمده از تحقیق میدانی در نرم افزار SMART-PLS اجرا گردید و نتایج زیر بدست آمد.

جدول ۶. ضریب مسیر و ضریب معنی داری الگوی پژوهش

مسیرها	ضرایب استاندارد	مقادیر t	P-Value	نتیجه
پیشایندهای توسعه عملکردی کارکنان نسل Z < رهبری و مدیریت سازمانی	۰/۸۹۳	۷۵/۸۹۹	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.
پیشایندهای توسعه عملکردی کارکنان نسل Z < زیرساختها و محیط کار آینده گرا	۰/۹۰۳	۸۵/۶۲۶	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.
پیشایندهای توسعه عملکردی کارکنان نسل Z < سیاستها و راهبردهای منابع انسانی	۰/۸۸۵	۶۸/۴۴۳	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.
پیشایندهای توسعه عملکردی کارکنان نسل Z < فرهنگ و ارزشهای سازمانی	۰/۸۸۷	۶۹/۹۳۰	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.
پیشایندهای توسعه عملکردی کارکنان نسل Z < ویژگیهای نسلی و روان شناختی نسل Z	۰/۹۱۵	۱۰۶/۳۲۵	۰/۰۰۰۹	معنی دار است.

اولویت بندی ابعاد الگوی پژوهش با آزمون فریدمن: اولویت بندی عملکردی ابعاد و مولفه های مدل با استفاده از میانگین رتبه های بدست آمده در آزمون فریدمن بدین صورت بوده که ویژگی های نسلی و روان شناختی نسل Z با میانگین رتبه ۳/۲۶۰ بالاترین اولویت را در میان متغیرهای مورد بررسی داشته و در رتبه نخست قرار گرفته است، پس از آن، فرهنگ و ارزش های سازمانی با میانگین رتبه ۳/۰۴۲ در جایگاه دوم و زیرساختها و محیط کار آینده گرا با میانگین رتبه ۳/۰۱۳ در رتبه سوم قرار دارند. همچنین، رهبری و مدیریت سازمانی با میانگین رتبه ۲/۹۱۲ در رتبه چهارم و سیاستها و راهبردهای منابع انسانی با میانگین رتبه ۲/۷۷۴ در رتبه پنجم جای گرفته اند. این یافته ها نشان دهنده تفاوت در میزان اهمیت نسبی هر یک از مؤلفه های مدل توسعه عملکردی کارکنان نسل Z از دیدگاه پاسخ دهندگان بوده و بر تمرکز بیشتر بر ابعاد فردی و فرهنگی در سیاست گذاری های منابع انسانی در آموزش و پرورش تأکید دارد.

اولویت بندی مولفه های الگوی پژوهش با آزمون فریدمن: نتایج آزمون فریدمن نشان داد در بُعد ویژگی های نسلی، «خود آگاهی شغلی» بالاترین اولویت را دارد. در بُعد رهبری و مدیریت، «سبک مدیریت حمایتی» در رتبه نخست قرار گرفت. در بُعد زیرساخت های آینده گرا، «دسترسی به

یادگیری لحظه‌ای» بیشترین اولویت را کسب کرد. در حوزه سیاست‌های منابع انسانی، «طراحی تجربه کارمند» مهم‌ترین مؤلفه شناخته شد و در بُعد فرهنگ سازمانی، «مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان» در جایگاه نخست قرار گرفت. به‌طور کلی، نتایج بر نقش محوری مؤلفه‌های حمایتی، یادگیرنده و ارزش‌محور در توسعه عملکردی کارکنان نسل Z تأکید دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

اکثراً سازمانها در خصوص دستیابی به عملکرد مطلوب و توسعه، برنامه ریزی و اقدامات مختلفی دارند، اما عمده سازمانها به ویژه سازمانهای دولتی با چالش مواجه هستند. محققان مدیریت در شاخه‌های مختلف به تحلیل و ارائه پیشنهاد می‌پردازند و از بین عواملی که تاکنون مورد توجه قرار گرفته‌اند، برخی موارد همواره نقش محوری ایفا نموده‌اند مانند: منابع انسانی، توسعه و عملکرد (حدادی، سلیمی و جهانیان، ۱۳۹۹). بیشتر تحقیقات مدیریت عملکرد در سازمان نشان داده است که سازمانها آشنایی کافی با مبانی و اصول تخصصی مدیریت عملکرد کارکنان ندارند. به دلیل اینکه مطلوبیت عملکرد سانی در جوامع دارای دامنه متفاوتی است (ویل و همکاران، ۲۰۱۶). این رو سازمانها نیاز به بهره‌گیری از مدیریت عملکرد و مدیریت منابع انسانی، ارزیابی عملکرد خود و آگاه از شرایط بازار دارند (کاروسو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). مدیریت منابع انسانی ابتدا باید توان و منابع خود به را براساس معیارها و استانداردها بشناسند تا بر اساس آن بتواند فعالیت پردازند. امروزه پیاده‌سازی یک راهبرد در مدیریت عملکرد نیازمند تشخیص میزان آمادگی آن سازمان در مدیریت منابع انسانی می‌باشد (راونال، چونگ، سیلوا و تیلستر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). مدیریت موفق عملکرد منابع انسانی در آینده به میزان زیادی به وسیله توانایی سازمانها در شناخت مناسب سیستم خود و محیط بستگی دارد. سازمانها باید سطح بلوغ سیستم خود را تشخیص دهند و براساس آن به تامین و پرورش منابع انسانی و تدوین استراتژی و برنامه ریزی عملکردی آنها بپردازند (حسن پور، یوسفی و میرکی، ۱۳۹۶). از جمله اینکه، در محیط سازمان، معمولاً هماهنگی و توافق میان افراد از نسل‌های مختلف، به سختی ایجاد می‌شود، چرا که هر نسل در زمان‌های مختلف و با نگرش‌های متفاوتی رشد یافته است. یکی از چالش‌های اصلی برای مدیران، درک شباهت‌ها و تفاوت‌های بین نسل‌ها است، زیرا آنها در پی ایجاد سازمان یکپارچه‌ای از افراد با نگرش‌های کاری منحصر به فردشان هستند (مسافری قمی و همکاران،

<sup>1</sup>- Caruso

<sup>2</sup>- Ravenel, Chong, Silva, Tillster, Inc.

۱۳۹۶). کارکنان نسل Z، برای قدردانی و پاداش عملکرد مطلوب خود، اهمیت زیادی قائل هستند، بطوریکه اگر سازمان‌ها برای این مورد اساسی، اقدامی نکنند، باعث بی‌انگیزگی کارکنان این نسل شده (اسلووان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹) و سازمان‌هایی که در نگهداشت کارکنان با عملکرد مطلوب خود موفق هستند، ضمن ایجاد یک جو حمایت‌گرانه از کارکنان نسل Z، عملکرد مطلوب و مناسب آنها را تمجید نموده و جبران خدمات مناسبی به آنان اختصاص می‌دهد (آگاروال، سادنا، گوپتا، میتال و راستوگی<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). نسل Z، تمایل دارد که مدیران و سرپرستان، نقاط قوت و توانمندی او را بشناسد و به منظور، به فعل رسیدن توانمندی‌ها، فرصت‌های لازم برایش فراهم گردد (چیلاکوری و ماهاناندیا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). هدف از پژوهش حاضر، طراحی الگوی پیشایندهای توسعه عملکردی کارکنان نسل Z بوده و روش تحقیق، ترکیبی بصورت آمیخته بود. مشارکت کنندگان در بخش طراحی الگو، اعضاء هیئت علمی رشته‌های مدیریت دولتی، مدیریت آموزشی و روانشناسی تربیتی در مراکز آموزش عالی و مدیران عالی نظام آموزش و پرورش، در بخش اعتباریابی، اساتید رشته‌های مرتبط با موضوع، مدیران عالی آموزش و پرورش، صاحب‌نظران و کارشناسان آگاه به موضوع پژوهش در تهران بزرگ و در بخش کمی، مدیران و معلمان نسل Z (زیر ۲۹ سال) مدارس سه مقطع ابتدایی، متوسطه اول و متوسطه دوم در منطقه سه و منطقه چهار تهران در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۴ به تعداد ۵۱۶۱ نفر بود. در بخش کیفی با روش نمونه‌گیری گلوله برفی تعداد ۱۹ خبره، در بخش اعتباریابی با روش نمونه‌گیری هدفمند، ۱۷ خبره و در بخش کمی، با روش تصادفی طبقه‌ای، ۳۵۸ نفر نمونه انتخاب شد. برای تحلیل داده‌ها، در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون با رویکرد شش مرحله‌ای کلارک و براون (۲۰۰۶) با کدگذاری اولیه، ساخت مضامین و پالایش مضامین با ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته در نرم افزار Atlas، در بخش اعتباریابی از روش دلفی در طی سه مرحله با ابزار چک لیست خبره سنجی در نرم افزار SPSS و در بخش کمی از روش مدلسازی معادلات ساختاری با ابزار پرسشنامه ۱۱۴ گویه‌ای در نرم افزار Smart PLS، استفاده گردید. طبق نتایج بخش کیفی، الگوی نهایی دارای ۵ تم اصلی بشرح: ۱. ویژگی‌های نسلی و روان‌شناختی نسل Z، ۲. رهبری و مدیریت سازمانی، ۳. زیرساخت‌ها و محیط کار آینده‌گرا، ۴. سیاست‌ها و راهبردهای منابع انسانی و ۵. فرهنگ و

---

1- Slovan

2- Aggarwal, Sadhna, Gupta, Mittal & Rastogi

3- Chillakuri & Mahanandia

ارزش‌های سازمانی، ۲۵ تم فرعی و ۱۱۴ معیار بوده‌است. نتایج بخش اعتباریابی، حاکی از تائید تم‌های اصلی و فرعی شناسایی شده در بخش کیفی بود. نتایج بخش کمی، نشان از تائید و تبیین-کنندگی مولفه‌های الگوی پژوهش در یک جامعه آماری واقعی بوده‌است.

تبیین بعد ویژگی‌های نسلی و روان‌شناختی نسل Z: نسل Z نسلی است که در بستر تحولات فناورانه، شتاب اطلاعاتی، تغییرات فرهنگی و ناامنی‌های اجتماعی و اقتصادی رشد یافته‌است. افراد این نسل بیش از پیش به «خود» به عنوان یک پروژه توسعه‌پذیر نگاه می‌کنند. در گفت‌وگوهای کیفی، خبرگان تأکید داشتند که نسل Z در مسیر شغلی خود، نه تنها به دنبال استخدام و اشتغال، بلکه جستجوی هویت، معناداری و هماهنگی بین توانمندی‌ها، علایق و مشاغل بالقوه‌است. برای نسل Z، کار صرفاً وسیله‌ای برای کسب درآمد نیست، بلکه باید با ارزش‌های درونی، اهداف فردی و حتی دغدغه‌های اجتماعی آن‌ها همراستا باشد. در مصاحبه‌ها روشن شد که نسل Z وقتی معنا و هدفی بزرگ‌تر از خود در کار نمی‌بیند، سریع دچار دل‌زدگی، فرسودگی و جدایی از سازمان می‌شود. نسل Z نیازمند دریافت مداوم بازخورد شفاف، فوری و توسعه‌محور است. آن‌ها ترجیح می‌دهند بدانند «عملکردشان چگونه است» و «چگونه می‌توانند بهتر شوند». عادت به دریافت واکنش سریع از پلتفرم‌ها (لایک، کامنت، اعلان‌ها)، نسلی را تربیت کرده‌است که در غیاب بازخورد، احساس سردرگمی یا حتی بی‌اهمیتی می‌کند. بازخورد برای آن‌ها نه نشانه کنترل، بلکه ابزار رشد و دیده‌شدن است. فناوری برای نسل Z نه یک ابزار کمکی، بلکه یک بستر زیستی است. آن‌ها با موبایل، شبکه‌های اجتماعی، اینترنت اشیاء و هوش مصنوعی بزرگ شده‌اند و انتظار دارند محیط کار نیز از نظر فناورانه با زندگی آن‌ها هم‌سطح باشد. در مصاحبه‌ها مشخص شد که ابزارهای دیجیتال برای این نسل حکم اکستنشن شناختی دارند؛ یعنی ادامه مغز و حافظه آن‌ها هستند. نسل Z تنها در فضایی مشارکتی، بدون ترس از تحقیر یا تنبیه، توان بروز ایده‌ها و احساسات خود را دارد. برای آن‌ها، احساس امنیت روانی پیش‌شرط بهره‌وری، تعلق و نوآوری است. با توجه به مواجهه مستمر این نسل با بی‌ثباتی‌های اقتصادی، بحران‌های اجتماعی، رقابت‌های فشرده تحصیلی و مقایسه‌های دائمی، نیاز به محیطی آرام، پذیرنده و امن به‌عنوان پناهگاهی شغلی در آن‌ها بسیار برجسته‌است. نبود این فضا، منجر به کناره‌گیری خاموش، فرسودگی روانی یا ترک سازمان می‌شود.

تبیین بعد رهبری و مدیریت سازمانی: تحول در ارزش‌ها، انتظارات و سبک‌های فکری نسل Z، سازمان‌ها را وادار ساخته تا از الگوهای سنتی مدیریت فاصله گرفته و به سمت سبک‌های انسانی‌تر،

حمایتی‌تر و تحول‌محور حرکت کنند. رهبری تحول‌گرا با چهار بعد کاریزماتیک بودن، انگیزش الهام‌بخش، ملاحظات فردی و تحریک ذهنی، ظرفیت بالایی در جذب و انگیزش نسل Z دارد. این نسل به رهبرانی نیاز دارد که الهام‌بخش باشند، هدف را فراتر از منافع فردی تعریف کنند و رشد فردی افراد را در اولویت قرار دهند. بر اساس شواهد کیفی، نسل Z به دنبال معنا، رشد و اثرگذاری است. رهبری تحول‌گرا که افراد را تشویق به نوآوری، یادگیری و خودیابی می‌کند، بهترین انطباق را با ساختار ذهنی این نسل دارد. رهبران اقتدارگرا یا صرفاً وظیفه‌محور برای این نسل «غیرجذاب» و حتی دافع هستند. کوچینگ به‌عنوان یک رویکرد مدرن در مدیریت منابع انسانی، بر شنیدن فعال، بازخورد سازنده، کشف استعدادها و تسهیل مسیر رشد متمرکز است. این نوع راهبری به‌جای صدور دستور، بر توانمندسازی متمرکز است. در یافته‌های کیفی، یکی از خواسته‌های برجسته نسل Z «همراهی و توجه شخصی» از سوی مدیران بود. کوچینگ این امکان را فراهم می‌سازد که به‌جای نسخه‌های یکسان مدیریتی، هر فرد بر اساس ویژگی‌ها، نیازها و اهدافش هدایت شود. نسل Z میل بالایی به «مالکیت کاری» دارد؛ آن‌ها زمانی متعهد می‌مانند که احساس کنند در تصمیم‌گیری‌ها نقش دارند، نه صرفاً مجری تصمیمات دیگران باشند. رشد در فرهنگی که تأکید زیادی بر فردگرایی، حق انتخاب و خلاقیت داشته، نسلی را تربیت کرده است که خواهان استقلال، اعتماد و فضای آزمایش است. محدودسازی تصمیم‌گیری باعث کاهش انگیزش و افزایش فرسودگی می‌شود. در مقابل، دادن حق انتخاب و آزادی کنترل‌شده، بهره‌وری و تعهد را بالا می‌برد. نسل Z به‌دلیل آگاهی بالا و دسترسی دائمی به اطلاعات، نسبت به ابهام، دوگانگی و رفتارهای غیرانسانی بسیار حساس است. آن‌ها خواهان ارتباطاتی صادقانه، محترمانه و بر پایه اعتماد هستند. در مصاحبه‌ها مکرراً بر «شفافیت در ارتباط»، «وضوح سیاست‌ها» و «فضای گفت‌وگو» تأکید شد. این نسل، ارتباط یک‌سویه و دستوری را پس می‌زند و به دنبال رابطه‌ای برابر و مبتنی بر احترام و درک متقابل است. همین امر، نیاز به مهارت‌های ارتباطی انسانی و همدلانه را در مدیران برجسته می‌سازد. سبک حمایتی، مدیری را توصیف می‌کند که در نقش «تسهیل‌گر»، «منبع پشتیبانی» و «همراه رشد» ایفای نقش می‌کند. این سبک به‌جای کنترل، بر انگیزش و اعتماد تمرکز دارد. بر اساس داده‌های کیفی، نسل Z در محیط‌هایی شکوفا می‌شود که در آن «احساس دیده‌شدن»، «درک‌شدن» و «پشت‌گرمی روانی»

وجود دارد. سبک حمایتی، این فضا را با تأمین امنیت روانی، ارائه بازخوردهای توسعه‌محور، و کمک به حل چالش‌های فردی و حرفه‌ای فراهم می‌آورد.

تیین بعد زیرساخت‌ها و محیط کار آینده‌گرا: در عصر تحولات دیجیتال و نسلی، دیگر نمی‌توان از کارکنان نسل Z انتظار داشت در ساختارها و فضاهای سنتی عملکرد مطلوبی داشته باشند. مدل‌های کاری آینده‌گرا بر انعطاف، فناوری‌محوری، یادگیری لحظه‌ای و محیط‌های مشوق مشارکت و نوآوری استوار هستند. مفهوم «دفتر کار» برای نسل Z، به فضای فیزیکی محدود نیست. آن‌ها با ذهنیتی دیجیتال رشد کرده‌اند و استقلال در انتخاب زمان و مکان کار را یک حق می‌دانند، نه یک مزیت. نسل Z به شدت خواهان «تعادل کار-زندگی»، «کار از راه دور» و «تعیین ساعات کاری شخصی‌سازی شده» است. سازمان‌هایی که زیرساخت‌های دیجیتال مناسب ندارند، در ذهن نسل Z ناکارآمد و عقب‌مانده تلقی می‌شوند. این نسل، بومی دیجیتال است و انتظار دارد همه چیز از فرآیندهای داخلی تا خدمات منابع انسانی با فناوری روز همراه باشد. طبق داده‌های کیفی، کارکنان جوان از کندی، بوروکراسی دستی و کاغذبازی ناراضی‌اند و تعامل با ابزارهای دیجیتال (نظیر پورتال‌های منابع انسانی، داشبوردهای عملکرد، اپلیکیشن‌های سازمانی) را طبیعی و ضروری می‌دانند. محیط فیزیکی کار، دیگر صرفاً مکانی برای انجام وظایف نیست، بلکه باید الهام‌بخش، قابل تعامل و تقویت‌کننده حس تعلق باشد. طراحی‌های خشک و رسمی، امروزه دافعه ایجاد می‌کنند. در داده‌های مصاحبه‌ها، بارها به تأثیر طراحی محیط (نور، فضاهای باز، فضاهای استراحت، رنگ و زیبایی‌شناسی) بر انگیزش نسل Z اشاره شد. نسل Z، یادگیری را فرآیندی مداوم، کاربردی و در لحظه می‌بیند. آن‌ها تمایلی به دوره‌های بلندمدت و نظری ندارند و ترجیح می‌دهند در زمان نیاز، محتوای آموزشی دقیق و قابل استفاده را دریافت کنند. این نسل از طریق ویدیوهای کوتاه، پلتفرم‌های آموزشی آنلاین و یادگیری مبتنی بر تقاضا تربیت شده‌اند. در مصاحبه‌ها، افراد خواهان دسترسی به ابزارهایی مثل LMS پویا، کتابخانه‌های دیجیتال، آموزش تعاملی و سیستم‌های هوشمند یادگیری بودند. نسل Z مهارت و تمایل بالایی به کار تیمی در بسترهای دیجیتال دارد. ابزارهایی نظیر Microsoft Teams، Slack، Trello، Notion و Miro برای این نسل جزو بدیهیات محیط کار هستند. در مصاحبه‌ها، بارها به ناکارآمدی ایمیل‌محوری، جلسات حضوری غیرضروری و نبود فضای تعامل دیجیتال انتقاد شده بود. ابزارهای همکاری آنلاین علاوه بر افزایش کارایی، حس

هم‌افزایی و مشارکت را نیز ارتقا می‌دهند. این ابزارها به سازمان‌ها امکان می‌دهند از مزایای دورکاری، تیم‌های مجازی و پروژه‌های بین‌سازمانی بهره‌مند شوند.

تیین بعد سیاست‌ها و راهبردهای منابع انسانی: نسل Z، با داشتن ذهنیتی مشارکت‌جو، یادگیرنده و معناتطلب، سیاست‌های سنتی و ایستا در حوزه منابع انسانی را ناکارآمد می‌داند. این نسل خواهان مسیرهای شغلی پویا، ارتقاء سریع مبتنی بر شایستگی، تنوع در جبران خدمات و تجربه‌ای انسانی از کار در سازمان است. نسل Z دیگر در پی «ثبات طولانی‌مدت» نیستند، بلکه خواهان «رشد سریع، جابجایی‌های چندمهارتی، و مسیرهای شغلی غیرخطی» هستند. آن‌ها انتظار دارند سازمان بستری برای تجربه‌های متنوع کاری و یادگیری مستمر فراهم کند. داده‌های کیفی نشان داد که نسل Z به‌جای تکرار وظایف در یک نقش ثابت، خواهان جابه‌جایی بین واحدها، پروژه‌ها و حتی نقش‌های بین‌رشته‌ای است. مدل‌های سنتی ارتقاء سلسله‌مراتبی در ذهن آن‌ها کند، فرسایشی و ناکارآمد تلقی می‌شود. در نگاه نسل Z، انگیزه صرفاً از «حقوق پایه» نمی‌آید. آن‌ها به ترکیبی از پاداش‌های مالی و غیرمالی اهمیت می‌دهند؛ شامل پاداش‌های عملکردی، مزایای منعطف، فرصت‌های یادگیری، امنیت روانی و امکان تجربه رشد فردی. مصاحبه‌شوندگان خواهان سیستم‌هایی بودند که انعکاس‌دهنده ارزش‌های فردی و سبک زندگی شخصی آن‌ها باشد. امروزه منابع انسانی تنها درباره جذب و نگهداشت نیست؛ بلکه باید تجربه‌ای منسجم، دلپذیر، انسانی و متصل برای کارمند در سراسر چرخه عمر شغلی طراحی کند. نسل Z به کیفیت تجربه کاری خود به اندازه محصولاتی که برای مشتری طراحی می‌شود، اهمیت می‌دهد. مصاحبه‌ها بر این تأکید داشتند که کارمند نسل Z تمایل دارد از لحظه ورود تا خروج از سازمان، تجربه‌ای با کیفیت، معنادار و یادگیرنده داشته باشد. نسل Z میل به رشد سریع دارد و خواهان دریافت مسیرهای مشخص برای توسعه استعدادها، منتورینگ، کوچینگ و برنامه‌ریزی توسعه فردی است. آنان یادگیری هدفمند و متناسب با نیازهای شخصی خود را می‌طلبند. در مصاحبه‌ها مشاهده شد که نبود مسیر روشن برای رشد مهارتی و نبود دسترسی به کوچ‌ها و منتورها، یکی از عوامل دلسردی نسل Z است. ارزیابی‌ها باید شخصی‌سازی شده، چندبعدی، مبتنی بر داده، و با مشارکت خود فرد انجام شوند. همچنین مسیر ارتقاء نیز باید منعطف، شایستگی‌محور و فارغ از مدل‌های خشک سابقه‌محور باشد. نسل Z خواهان بازخورد مستمر،

ابزارهای خودارزیابی، و مدل‌هایی همچون بازخورد ۳۶۰ درجه، ارزیابی‌های رفتاری، و معیارهای توسعه‌محور است.

تبیین بعد فرهنگ و ارزش‌های سازمانی: فرهنگ سازمانی، اگر با ویژگی‌های نسلی، ذهنیت اجتماعی و نیازهای روانی نسل Z هم‌راستا نباشد، حتی قوی‌ترین سیاست‌ها و ابزارهای مدیریت منابع انسانی را نیز ناکارآمد خواهد کرد. نسل Z به دنبال محیط‌هایی است که نه فقط به کار، بلکه به «باور» و «ارزش» او معنا دهد. نسل Z سازمان را نه صرفاً به‌عنوان منبع درآمد، بلکه بستری برای تحقق ارزش‌ها، باورها و سبک زندگی خود می‌بیند. اگر میان ارزش‌های او و ارزش‌های نهاده‌شده در سازمان هم‌راستایی وجود نداشته باشد، «درگیری عاطفی و ذهنی» شکل نمی‌گیرد. در مصاحبه‌ها مشاهده شد که این نسل هنگام انتخاب سازمان، به ارزش‌هایی چون شفافیت، عدالت، مشارکت، مسئولیت اجتماعی و تنوع‌پذیری فرهنگی توجه زیادی دارد. احساس تعلق در نسل Z نه از طریق اطاعت صرف، بلکه از مسیر مشارکت، شنیده شدن، فرصت اظهار نظر و سهم شدن در موفقیت‌ها شکل می‌گیرد. این نسل خواهان سازمانی است که به او امکان مالکیت فکری و عاطفی بدهد. مؤلفه‌های استخراج‌شده مانند «مشارکت در تصمیم‌گیری»، «هویت جمعی سازمانی» و «احساس مالکیت نسبت به نتایج» بیانگر نیاز شدید نسل Z به مشارکت فعالانه‌اند. چنین مشارکتی، منجر به «درونی‌سازی اهداف سازمان» و تبدیل کارکنان به سفیران برند درونی می‌شود. نسل Z از سازمان انتظار دارد که نسبت به محیط‌زیست، عدالت اجتماعی، و جامعه پیرامون خود متعهد باشد. سازمانی که بی‌تفاوت به مسائل اجتماعی باشد، در نگاه این نسل، بی‌ارزش تلقی می‌شود. از منظر روان‌شناسی نسلی، نسل Z به‌واسطه زیست در عصر بحران‌های اقلیمی، نابرابری اجتماعی و فناوری‌های افشاگر، دیدی انتقادی نسبت به نهادها دارد. مشارکت در فعالیت‌های داوطلبانه، شفافیت در گزارش مسئولیت اجتماعی، و پیوند عدالت با سیاست‌های منابع انسانی، نشانگر هویتی اخلاق‌محور و آینده‌نگر در سازمان است. کار برای نسل Z زمانی ارزش دارد که با «هدف والا»، «چشم‌انداز الهام‌بخش» و «معنای انسانی» همراه باشد. آن‌ها به دنبال چیزی فراتر از انجام وظایف‌اند؛ به دنبال ساختن جهانی بهتر هستند. مؤلفه‌هایی مانند «مأموریت الهام‌بخش»، «تجربه هدف‌محور بودن» و «پیوند اهداف فردی با مأموریت سازمان» نشانگر آن است که سازمان باید در بیان مأموریت و روایت آینده خود، از زبان انسانی و انگیزشی استفاده کند. در جهان پر تغییر امروز، نوآوری و یادگیری مستمر، نه یک مزیت، بلکه یک الزام است. نسل Z تمایل دارد در فرهنگی حضور داشته باشد که در آن خطا پذیرفته می‌شود،

یادگیری مستمر است و نوآوری تشویق می‌شود. مفاهیمی مانند «پذیرش خطا»، «رهبری تسهیل‌گر»، «انجمن‌های دانشی» و «فرصت‌های یادگیری تیمی» در داده‌های کیفی بارها تأکید شد.

### تأییدیه اخلاقی

مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و چک لیست خبره سنجی این پژوهش با هماهنگی و همکاری صادقانه اساتید و خبرگان محترم اجرا شد. این مصاحبه‌ها و چک لیست خبره سنجی با تعیین وقت قبلی بوده و به خبرگان اطمینان داده شد که مطالب ارائه شده توسط آنها محرمانه باقی خواهد ماند و با میل خودشان و به دور از اجبار در پژوهش شرکت کرده‌اند.

### تضاد منافع

نتایج این پژوهش با منافع هیچ سازمان و یا افرادی تعارض ندارند.

### منابع مالی

منابع مالی تمام منابع مالی این پژوهش را محققین آن تهیه و مصرف کرده‌اند.

### منابع

ابویی‌اردکان، محمد؛ لبافی، سمیه؛ آذرپور، سمانه؛ و جلال‌پور، مهدیه. (۱۳۹۳). شناسایی عوامل حیاتی موفقیت تفکر راهبردی در دیدگاه مدیران سازمان‌های فرهنگی شهر اصفهان. **پژوهشنامه مدیریت اجرایی**، ۶(۲): ۳۴-۴۱.

احمدی، امید؛ کمالیان، امین‌رضا؛ یعقوبی، نورمحمد؛ قاسمی، محمد؛ و جلالی، سیدسعید. (۱۳۹۷). طراحی مدل بهسازی عملکرد کارکنان در وزارت کشور با رویکرد داده‌بنیاد. **مدیریت منابع در نیروی انتظامی**، ۶(۴): ۱-۲۷.

اکبری، سهند؛ قلی‌پور، آرین؛ و نرگسیان، عباس. (۱۴۰۰). مروری بر نسل‌های منابع انسانی در محیط‌های کاری. **حکمرانی و توسعه**، ۱(۴): ۱-۳۶.

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.

توکلی، غلامرضا؛ سعادت‌مندی، علیرضا؛ قیومی، محمد؛ و محمدظاهری، محمد. (۱۴۰۲). تأثیر چالش‌های پیش‌بینی حضور کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی. **پژوهشنامه علم مدیریت در صنعت**، ۲(۴): ۶۰۹-۶۳۱.

حدادی، طاهره؛ سلیمی، مهتاب؛ و جهانیان، رمضان. (۱۳۹۹). ارائه الگوی مفهومی توسعه عملکرد منابع انسانی با رویکرد آینده‌پژوهی (مطالعه بنیاد مستضعفان). **نوآوری‌های مدیریت آموزشی**، ۱۶(۱): ۱-۲۱.

دهقان، داریوش؛ آقاداتوود جلفائی، رسول؛ و دلوی اصفهانی، محمدرضا. (۱۴۰۲). عوامل مؤثر بر جذب و استخدام ویژه کارکنان نسل **Z. مدیریت توسعه و تحول**، ۵۳، ۱۴۹-۱۷۱.

شهلاتی، ناصر؛ منتظری، عباس؛ میرزایی ازندریانی، حسین؛ و مهجوری کارمزدی، کمیل. (۱۳۹۸). بررسی تفاوت نسلی در کارکنان باتجربه و جوان در سازمان‌های نظامی. **راهبرد دفاعی**، ۱۷ (۳): ۳۲-۴۸.

عبداله‌زاده، مرضیه. (۱۴۰۳). **شناسایی و ارزیابی چالش‌های نسلی نیروی کار در سازمان‌ها با تأکید بر نسل Z**. اولین کنفرانس بین‌المللی روان‌شناسی، علوم تربیتی، علوم اجتماعی و علوم انسانی. ضیایی، محمدصادق؛ و نرگسیان، جواد. (۱۴۰۲). ارائه مدل نگهداشت استعداد در بین کارکنان نسل **Z** سازمان‌های دولتی. **مطالعات منابع انسانی** ۱۳ (۱): ۲۴۵-۲۲۳.

مسافری قمی، مراد؛ رستگار، عباسعلی؛ آذر، عادل؛ و دامغانیان، حسین. (۱۳۹۶). شناسایی نسل‌ها در محل کار ایران. **مدیریت فرهنگ سازمانی**، ۱۵ (۴): ۹۷۵-۹۴۷.

نصرتی، محمدعلی. (۱۴۰۱). **مطالعه میزان تأثیر الگوی توسعه فردی منابع انسانی بر عملکرد سازمانی، اخلاق حرفه‌ای و حقوق شهروندی کارکنان**. هفتمین همایش ملی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری ایران، تهران.

Acheampong, N. A. A. (2020). Reward preferences of the youngest generation: Attracting, recruiting, and retaining Generation Z into public sector organizations. **Compensation & Benefits Review**, 52(5), 1-23.

Aggarwal, A., Sadhna, P., Gupta, S., Mittal, A., & Rastogi, S. (2020). Gen Z entering the workforce: Restructuring HR policies and practices for fostering task performance and organizational commitment. **Journal of Public Affairs**, 22(3), e2535.

Böhlich, S., & Axmann, R. (2020). Generation Z: A comparative study of the expectations of Gen Z and the perception of employers. **IUBH Discussion Papers – Human Resources**, 1(1), 1-15.

Chillakuri, B., & Mahanandia, R. (2018). Generation Z entering the workforce: The need for sustainable strategies in maximizing their talent. **Human Resource Management International Digest**, 26(4), 34-38.

Clarke, V., & Braun, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, 3(2), 77-101.

Clarke, V., & Braun, V. (2013). Teaching thematic analysis: Overcoming challenges and developing strategies for effective learning. **The Psychologist**, 26(2), 120-123.

Đurović, M., Dramićanin, S., & Milenković, D. (2023). Generation X, Y and Z: Effect of internal communication on employee job satisfaction and commitment. **Bizinfo Blace**, 14(1), 45-60.

Fodor, M., & Jaeckel, K. (2018). What does it take to have a successful career through the eyes of Generation Z? Based on the results of primary qualitative research. **International Journal on Lifelong Education and Leadership**, 4(1), 1-7.

- Jayathilake, H. D., & Annuar, N. (2020). Exploring HRM practices to retain Generation Z in the information technology sector: A systematic literature review. **International Journal of Business and Technopreneurship**, 10(1), 79–99.
- Komang, N., Diah, A., Azzahra, H. A., Laksmi, P., Rahmayanti, D., Ayu, G., & Ditha, T. L. (2024). The effect of work–life balance, internal communication, and rewards on employee engagement and employee performance: A study on Generation Z. **International Journal of Business, Law, and Education**, 5(1), 1–15.
- 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), 171–187.
- Morrell, D. L., & Abston, K. A. (2019). Millennial motivation issues related to compensation and benefits: Suggestions for improved retention. **Compensation & Benefits Review**, 50(2), 107–113.
- Ogunsola, K., Arikewuyo, K. A., & Okwegbe, V. E. (2024). Effect of leadership styles on Gen-Z work performance: An empirical analysis. **American Journal of Research in Business and Management**, 6(1), 1–14.
- 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.
- Shinde, O. (2025). Understanding Generation Z in the workplace: Adapting organizational strategies for a new era of work. **International Journal of Science and Research**, 14(3), 1–8.
- Williams, N. (2014). Performance management maturity in the age of big data. **International Journal of Managing Performance in Business**, 7(2), 311–317.
- Wulur, L., & Mandagi, D. W. (2023). Employee performance 2.0: Antecedents and consequences of Gen Z employees’ performance. **Seiko: Journal of Management & Business**, 6(2), 224–240.
- Zahra, Y., Handoyo, S., & Fajrianti, F. (2025). A comprehensive overview of Generation Z in the workplace: Insights from a scoping review. **SA Journal of Industrial Psychology**, 51, 1–12.

## **Design and Validation of the Antecedents of Functional Performance Development of Generation Z Employees in the Education System**

Quarterly Journal of Educational Leadership  
& Administration  
Islamic Azad University Garmsar Branch  
Vol.19, No 3, Autumn 2025, No.73

### **Design and Validation of the Antecedents of Functional Performance Development of Generation Z Employees in the Education System** **Narges Heydari<sup>1</sup>, Maryam Majidi<sup>2</sup>, Alireza Afsharnejad<sup>3</sup>**

#### **Abstract:**

**Purpose:** The present study aimed to design and validate a model of the antecedents of functional performance development among Generation Z employees in the education system.

**Method:** The study was conducted using an exploratory mixed-methods design. In the qualitative phase, the initial model was developed through semi-structured interviews and analyzed using Braun and Clarke's six-phase thematic analysis approach, with 19 experts selected via snowball sampling. Subsequently, to refine and establish content validity of the identified components, a three-round Delphi technique was implemented with the participation of 17 experts. In the quantitative phase, the statistical population comprised 5,161 Generation Z principals and teachers (under 29 years old) working in primary and secondary schools in Districts 3 and 4 of Tehran during the 2024–2025 academic year. Using stratified random samples, 358 participants were selected. Model validation was performed through Structural Equation Modeling using Smart PLS software. Instrument validity was confirmed through face, content, and construct validity and reliability was established using Cronbach's alpha and composite reliability coefficients.

**Findings:** The qualitative findings resulted in a model consisting of five main components: generational and psychological characteristics of Generation Z, leadership and organizational management, future-oriented infrastructure and work environment, human resource policies and strategies, and organizational culture and values, encompassing 25 sub-components and 114 indicators. Quantitative results indicated that the proposed model demonstrated acceptable goodness-of-fit and statistically significant relationships among the components.

**Conclusion:** The findings suggest that the functional performance development of Generation Z employees in the education system is influenced by a multidimensional set of individuals, managerial, and organizational factors.

**Keywords:** Antecedents, Functional Performance Development, Generation Z, Education System.

---

<sup>1</sup> - PhD. student, Department of Public Administration, Ki.C., Islamic Azad University, Kish, Iran.

<sup>2</sup> - Assistant Professor, Department of Management, Sav.C., Islamic Azad University, Saveh, Iran.

<sup>3</sup> - Assistant Professor, Department of Management, Sav.C., Islamic Azad University, Saveh, Iran.