

Antecedents and consequences of employee retention in the Iranian wood industry with an emphasis on Generation Z

Parisa Saadat: Department of Public Administration, Saveh Branch, Islamic Azad University, Saveh, Iran.

Email: Parisa.saadat@iau.ac.ir

Amir Babak Marjani¹: Department of Public Administration, Central Tehran Branch, Islamic Azad University,

Tehran, Iran. Email: Amirbabak.marjani@iau.ir

Hassan Soltani: Department of Management, Shiraz Branch, Islamic Azad University, Shiraz, Iran. Email:

hassan.soltani@iau.ac.ir

Maryam Majidi: Department of Public Administration, Saveh Branch, Islamic Azad University, Saveh, Iran.

Email: Majidi.maryam@iau.ir

Abstract

The aim of the study was to identify the antecedents and consequences of employee retention in the Iranian wood industry with an emphasis on Generation Z. The present study was an exploratory qualitative study that was a thematic analysis in terms of data analysis method. The participants in this study were ۲۰ members of the management faculty as well as managers, assistants, and experts in the wood industry in Mazandaran province who were selected by non-probability sampling method in a purposeful manner. The main data collection tool was a semi-structured interview. The findings showed that ۱۲۴ basic themes, ۱۷ organizing themes in the form of ۸ overarching themes were identified as antecedents and consequences of employee retention in the Iranian wood industry with an emphasis on Generation Z. The results of the theme analysis showed that the antecedents include human resource management strategies with the themes of career development programs, training and learning, succession planning system, and organizational maturity; dynamic organizational culture, digital technology, and mental health in the workplace; and the consequences include productivity management with productivity indicators, organizational performance improvement, competitive advantage; Organizational sustainability with indicators of decision to stay, motivation to stay; employer branding with indicators of brand image and employer creativity and innovation; and organizational value creation with indicators of value creation for society and trust building. In the wood industry, by creating a dynamic environment, providing growth and development opportunities, and paying attention to the values and needs of Generation Z, their desire to stay in the organization can be increased.

Keywords: Antecedents and Consequences, Employee Retention, Generation Z, Wood Industry.

Citation: Saadat, P., Marjani, A. B., Soltani, H., Majidi, M. (//). **Antecedents and consequences of employee retention in the Iranian wood industry with emphasis on Generation Z.** *Quarterly Journal of Development and Resource Management Studies*, Year //, Issue //, Shiraz, pp //–//.

¹. **Corresponding author:** Amir Babak Marjani, **Email:** Amirbabak.marjani@iau.ir, **Tel:** +۹۸۹۱۲۲۱۴۹۸۱۰

Extended Abstract

Introduction

Research indicates a shortage of talented workforce and an increasing need for organizations to have employees who are significantly more capable, talented, skilled, and competent than today's employees in the coming years. The truth is that identifying and retaining talent in any organization can lead to the development of other talented employees. One of the most fundamental challenges facing organizations in navigating the difficult conditions of tomorrow is retaining employees and talents. Competition among companies to retain employees and develop methods for utilizing their knowledge and skills to create a sustainable competitive advantage has been a major focus in recent years. This competition has led organizations to seek solutions to retain their employees. Companies active in the wood industry must prioritize human resource retention to maintain growth, customer loyalty, and competitive advantage in an increasingly challenging market. One of the fundamental challenges in human resource management is employee retention in the wood industry, particularly with a focus on Generation Z. Generation Z, known as the digital generation, has different expectations and needs than previous generations. This generation seeks a dynamic work environment, continuous learning opportunities, and a balance between personal and professional life. Companies active in the wood industry must prioritize human resource retention to maintain growth, customer loyalty, and competitive advantage in an increasingly challenging market. Studies have been conducted in various fields, but the wood industry and Generation Z have not been addressed. Given the physical and sometimes strenuous nature of work in the wood industry, having a coherent and effective model for retaining Generation Z is important. Therefore, there is a scientific and practical gap in the antecedents and consequences of employee retention in the wood industry with an emphasis on Generation Z. Therefore, the main research question is: what are the antecedents and consequences of employee retention in the wood industry with an emphasis on Generation Z?

Methodology

The present research is an exploratory qualitative study employing thematic analysis for data analysis. The research approach is inductive, and the research philosophy is interpretive. This study was conducted in Mazandaran province, and the participants included faculty members in the field of management, as well as managers, deputies, and experts in the wood industry in Mazandaran province. The criteria for selecting individuals were having expertise, experience, or published works in the subject area of the research, as well as having more than 10 years of management experience. Using the snowball sampling method, 20 individuals were selected. The basis was reaching the saturation stage. After the 11th interview, the researcher observed the emergence of repetitive codes. The main data collection tool in this research was semi-structured interviews. Triangulation was used to examine the instrument. For this purpose, several main sources, namely managers, deputies, experts, and faculty members, were used to collect data in order to obtain more comprehensive information from various sources involved in the subject. This allowed data to be collected from different perspectives to improve the breadth and depth of the data. In addition, relevant theoretical and research literature was used to provide the researcher with more comprehensive information about the phenomenon under study. To examine the reliability of the research instrument, the definition of terms and the appearance and internal consistency of the questions were used. One of the factors that may jeopardize the reliability of the measurement instrument is the undefined terms. In this research, an attempt was made to express the terms in an understandable and simple way, as far as it does not harm the meaning of the word. Based on this, the questions were reviewed many times, and the question was answered whether the respondent would have the same understanding and perception of the word and term as the researcher. Questionnaires containing clear, beautiful, and attractive questions can be exciting for respondents;

accordingly, efforts have been made to ensure that the appearance and internal state of the questions are such as to motivate the respondent. For analyzing the data obtained from expert interviews, the thematic analysis technique of Braun and Clarke's model (2006) was used.

Results and discussion

After conducting the semi-structured interviews, a total of 124 basic themes were identified, which were categorized into 10 organizing themes, and these categories were further grouped into 4 overarching themes as antecedents and outcomes of employee retention in the wood industry. The thematic analysis results regarding antecedents of employee retention in the wood industry with an emphasis on Generation Z showed that, in total, four overarching themes were identified: human resource management strategies with subthemes of career development programs, training and learning, succession planning system, and organizational maturity; dynamic organizational culture; digital technology; and mental health in the workplace as antecedents of employee retention in the wood industry with an emphasis on Generation Z. The thematic analysis results regarding outcomes of employee retention in the wood industry with an emphasis on Generation Z indicated that, in total, four overarching themes were identified: productivity management with indicators of productivity, organizational performance improvement, and competitive advantage; organizational retention with indicators of decision to stay and motivation to remain; employer branding with indicators of brand image and employer creativity and innovation; and organizational value creation with indicators of value creation for the community and trust-building as outcomes of employee retention in the wood industry with an emphasis on Generation Z.

Conclusion

This research addressed the antecedents and consequences of employee retention in the wood industry, with an emphasis on Generation Z. One of the factors identified as an antecedent is human resource management strategies, which include concepts of career development programs, training and learning, succession planning, and organizational maturity. A characteristic of Generation Z is ambition and the desire for rapid growth in their careers. Unlike previous generations that often-prioritized job security, Generation Z focuses more on advancement opportunities and personal satisfaction in their work environment. Therefore, the wood industry must invest in comprehensive professional development programs that not only facilitate skill acquisition but also provide clear pathways for the professional advancement of Generation Z. Such programs can include mentoring initiatives where experienced employees guide younger staff and offer insights and support. Additionally, companies can implement rotational assignments that allow Generation Z to identify various roles within the company, fostering a sense of exploration and expanding their skill set. By increasing career development opportunities, a more committed workforce can be nurtured, as Generation Z is more likely to stay at a company that actively supports their professional growth. Dynamic organizational culture refers to a flexible and responsive work environment that fosters innovation, collaboration, and inclusivity. For Generation Z employees, such a culture is not just desirable-it is essential. This generation has grown up in a world defined by rapid change and complexity, driving them toward organizations that embrace flexibility and encourage open communication. A dynamic culture promotes a sense of belonging and engagement, where employees feel their voices are heard and their contributions are valued. To resonate with Generation Z, such cultures should prioritize transparency, diversity, and values-driven leadership. For example, providing spaces for feedback, such as surveys and regular check-ins, enables employees to share their perspectives and participate in organizational decision-making. Furthermore, fostering an inclusive environment where diverse viewpoints are celebrated aligns with Generation Z's commitment to social equality and enhances their loyalty to the organization.

The integration of digital technology in the workplace acts both as a tool and a cultural artifact for Generation Z employees. This generation, which has grown up in a digital landscape, is inherently familiar with technology and expects their work environment to harness technology to enhance productivity and collaboration. In the wood industry, companies that effectively utilize digital tools such

as project management software, virtual communication platforms, and collaborative applications can create a more efficient and engaging work environment. Furthermore, organizations that prioritize digital fluency not only enhance operational effectiveness but also position themselves as forward-thinking entities that resonate with the innovative spirit of Generation Z. The ability to work remotely, access digital resources, and use technology for personal and professional development are crucial elements that can significantly influence an employee's decision to stay within an organization. However, the digital transformation of the workplace must be approached with caution. Over-reliance on technology can lead to digital burnout, increased stress, and negatively impact mental health. Therefore, it is essential for organizations to strike a balance and ensure that digital tools enhance rather than hinder the employee experience. Companies that actively support mental health projects - such as providing counseling services, upgrading work and life, and creating a label-free environment to discuss mental health - are more likely to maintain Z. In addition, the initiatives that promote mindfulness skills, flexibility and stress management are increasingly valuable by this generation.

To understand the consequences of maintaining Z generation employees, their unique features must first be understood. The Z generation is often described as a technology, social consciousness, and a purposeful working life. They usually prioritize flexibility, balance between work and life, and opportunities for personal growth and development. Their beliefs make them seek to seek employers who correspond to their values, thus put significant pressure on organizations to adapt their operational ethics and human resource practices. Effective productivity management is the cornerstone of organizational success that affects everything from operational performance to employee morale. Organizations that successfully maintain Z-generation employees can use their unique skills and insights to increase productivity. Accepting technology-based solutions and innovative workflows that are attractive to this group can lead to an increase in positive interaction and output. In addition, the Z generation is largely motivated by a joint work environment that enhances creativity and innovation. By promoting the pervasive space that encourages team-oriented projects, organizations can increase their overall organizational productivity while also meeting the occupational preferences of this population. Generation Z generation tends to prioritize transparency and open dialogue, seeking regular feedback and identifying its partnerships. Organizations that create a pervasive environment, where employees feel they are heard and valuable, can increase the tendency of the Z generation to lasting the organization. This generation requires specific strategies to maintain and maintain in the workplace because of its unique features, such as the tendency to learn, flexibility, and the importance of working and living. Companies can increase their desire to stay in the organization by creating a dynamic environment, providing growth and development opportunities, and paying attention to the values and needs of this generation. Creating platforms for continuous feedback, regular performance examination and achievement of achievements, enhances the sense of belonging and participation, and ultimately leads to higher preservation rates.

Through employer branding, organizations can prioritize attracting and retaining top talent. Generation Z is especially sensitive when choosing employers and often conducts thorough research on the reputation, culture, and values of potential future organizations before committing to a position. Organizations that successfully retain Generation Z employees can leverage their positive experiences to enhance their employer brand. By publicly showcasing a strong organizational culture, commitment to diversity and inclusion, and investing in employee development, companies can build a strong employer brand that resonates with both current and future employees. This brand equity ultimately plays a crucial role in attracting and retaining top talent across generations. Retaining Generation Z employees significantly contributes to creating organizational value. This group is characterized by a strong desire for innovation and adaptability; companies that strengthen their retention are in a better position to respond to market changes and remain competitive. The insights and perspectives of Generation Z can generate fresh ideas and solutions that drive organizational growth. Furthermore, retaining talented employees reduces hiring and training costs, thereby increasing the overall efficiency of the organization. By investing in the development of Generation Z employees and creating pathways for career advancement, companies in the wood industry can cultivate a productive workforce that contributes to long-term value creation.

پیشایندها و پسایندهای نگهداشت کارکنان در صنعت چوب ایران با تأکید بر نسل Z

پریسا سعادت: گروه مدیریت دولتی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران. ایمیل: Parisa.saadat@iau.ac.irامیر بابک مرجانی^۱: گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. ایمیل: Amirbabak.marjani@iau.irحسن سلطانی: گروه مدیریت، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران. ایمیل: hassan.soltani@iau.ac.irمریم مجیدی: گروه مدیریت دولتی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران. ایمیل: Majidi.maryam@iau.ir

چکیده

هدف پژوهش شناسایی پیشایندها و پسایندهای نگهداشت کارکنان در صنعت چوب ایران با تأکید بر نسل Z بود. پژوهش حاضر یک پژوهش کیفی از نوع اکتشافی که به لحاظ روش تحلیل داده‌ها از نوع تحلیل مضمون بود. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش ۲۰ نفر از اعضای هیات علمی رشته مدیریت و همین‌طور مدیران، معاونین و کارشناسان حوزه صنعت چوب در استان مازندران بودند که با روش نمونه‌گیری غیراحتمالی به شیوه هدفمند انتخاب شدند. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. یافته‌ها نشان داد که ۱۲۴ مضمون پایه، ۱۷ مضمون سازمان‌دهنده در قالب ۸ مضمون فراگیر به‌عنوان پیشایندها و پسایندهای نگهداشت کارکنان در صنعت چوب ایران با تأکید بر نسل Z شناسایی شدند. نتایج تحلیل تم نشان داد که پیشایندها عبارتند از استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی با مضامین برنامه‌های توسعه شغلی، آموزش و یادگیری، نظام جانشین‌پروری و بلوغ سازمانی؛ فرهنگ سازمانی پویا، فناوری دیجیتال و سلامت روان در محیط کار و پسایندها عبارتند از مدیریت بهره‌وری با شاخص‌های بهره‌وری، بهبود عملکرد سازمانی، مزیت رقابتی؛ ماندگاری سازمانی با شاخص‌های تصمیم به ماندن، انگیزه برای ماندن؛ برندسازی کارفرما با شاخص‌های تصویر برند و خلاقیت و نوآوری کارفرما و ارزش آفرینی سازمانی با شاخص‌های ارزش آفرینی برای جامعه و اعتمادسازی می‌باشد. در صنعت چوب می‌توان با ایجاد محیطی پویا، ارائه فرصت‌های رشد و توسعه و توجه به ارزش‌ها و نیازهای نسل Z، تمایل آن‌ها به ماندن در سازمان را افزایش دهند.

واژه‌های کلیدی: پیشایندها و پسایندها، نگهداشت کارکنان، نسل Z، صنعت چوب.

استناد: سعادت، پریسا؛ مرجانی، امیر بابک؛ سلطانی، حسن؛ مجیدی، مریم. (//). پیشایندها و پسایندهای نگهداشت کارکنان در صنعت چوب

ایران با تأکید بر نسل Z. فصلنامه مطالعات توسعه و مدیریت منابع، سال // شماره //، شیراز، صص //--//.

^۱. نویسنده مسئول: امیر بابک مرجانی، پست الکترونیکی: Amirbabak.marjani@iau.ir، تلفن: ۰۹۱۳۲۱۴۹۸۱۰.

[I۲] Commented: مقاله در فرمت مجله قرار دهید
فرمت مجله از سایت مجله دانلود کنید

[I۲] Commented: فعل بود به کار ببرید

[I۴] Commented: بود

[I۵] Commented: بود

[I۶] Commented: تعداد مضامین پایه و فراگیر و سازمان دهنده
ذکر کنید

نتایج تحقیقات نشان از کمبود نیروهای مستعد و افزایش احتیاج سازمان‌ها به کارکنانی به مراتب توانمندتر، مستعدتر، ماهرتر و شایسته‌تر از کارکنان امروزی، در سال‌های آینده دارد و حقیقت این است که شناسایی و نگهداری استعدادها در هر سازمانی می‌تواند منجر به پرورش کارکنان با استعداد دیگر شود و از اساسی‌ترین چالش‌های پیش روی سازمان‌ها برای عبور از شرایط دشوار فردا نگهداشت کارکنان و استعدادها می‌باشد (Ziaei and Nargesian, ۲۰۲۳). نگهداشت منابع انسانی که به‌عنوان استراتژی‌ها و شیوه‌های به‌کار گرفته شده توسط سازمان‌ها برای نگهداشت کارکنان خود در طول زمان تعریف می‌شود، به‌ویژه در صنایعی که با نیروی کار ماهر و شرایط بازار تقاضا می‌شوند، مانند صنعت چوب، مناسب است (Khenifar, et al. ۲۰۲۰). رقابت بین شرکت‌ها برای نگهداشت کارکنان و توسعه روش‌های بهره‌برداری از دانش و مهارت‌های آنان با هدف ایجاد مزیت رقابتی پایدار، در سال‌های اخیر به شدت مورد توجه قرار گرفته است. این رقابت باعث شده است تا سازمان‌ها به دنبال راهکارهایی برای حفظ و نگهداشت کارکنان خود باشند (Tavakolnejad, et al. ۲۰۱۶). هنگامی که کارکنان برای مدت طولانی در سازمان می‌مانند، دانش و مهارت‌های سازمانی ارزشمندی را جمع‌آوری می‌کنند که به کارایی سازمان کمک می‌کند. این نیروی کار باتجربه اغلب در حل مشکلات و نوآوری مهارت بیشتری دارد که در پرداختن به پیچیدگی‌های تولید و حفاظت در بخش چوب بسیار مهم است. علاوه بر این، کارمندی که از نقش خود راضی هستند، به احتمال زیاد خدمات عالی ارائه می‌دهند که در نهایت منجر به روابط بهتر با مشتری و افزایش وفاداری می‌شود (Bogatova, ۲۰۱۷). کارکنان مستمر و آگاه همچنین می‌توانند بر کیفیت محصولات تولید شده تأثیر بگذارند و شهرت شرکت را در بازار رقابتی بیشتر کنند (Azeez, ۲۰۱۷). نگهداری ضعیف می‌تواند به اعتبار یک سازمان، چه به عنوان کارفرما و چه به عنوان ارائه دهنده خدمات، آسیب برساند (Khazaei, et al., ۲۰۲۰). ادراکات منفی می‌تواند مشتریان بالقوه و کارمندان آینده را به‌طور یکسان منصرف کند و چرخه‌ای از کاهش را ایجاد کند که معکوس کردن آن چالش برانگیز است (Kumar, ۲۰۲۲). به این ترتیب، شرکت‌های فعال در صنعت چوب می‌بایست نگهداشت منابع انسانی را برای حفظ رشد، وفاداری مشتری و مزیت رقابتی در بازاری که به طور فزاینده چالش برانگیز است، در اولویت قرار دهند.

یکی از چالش‌های اساسی در مدیریت منابع انسانی نگهداشت کارکنان در صنعت چوب، به‌ویژه با تمرکز بر نسل Z می‌باشد. نسل Z که به‌عنوان نسل دیجیتال شناخته می‌شود، انتظارات و نیازهای متفاوتی نسبت به نسل‌های پیشین دارد. این نسل به دنبال محیط کاری پویا، فرصت‌های یادگیری مستمر، و تعادل میان زندگی شخصی و حرفه‌ای می‌باشد. نسل Z به‌عنوان یک نسل جوان و دیجیتال‌محور، دارای ویژگی‌ها و انتظارات منحصر به فردی است که می‌تواند تأثیر زیادی بر استراتژی‌های نگهداشت کارکنان داشته باشد. این نسل به دنبال کارفرمایانی هستند که به تعادل بین زندگی شخصی و کاری اهمیت می‌دهند. نسل Z مشتاق به یادگیری و رشد حرفه‌ای است و انتظار دارد فرصت‌هایی برای ارتقاء مهارت‌های خود داشته باشد (Ali, et al. ۲۰۲۴). در صنعت چوب، که اغلب با مشاغل فیزیکی و ساختاری سنتی همراه است، جذب و نگهداشت نسل Z نیازمند تغییرات اساسی در رویکردهای مدیریتی است. ایجاد محیط کاری جذاب، استفاده از فناوری‌های نوین، فراهم کردن مسیرهای شغلی روشن و شفاف، و توجه به ارزش‌ها و انگیزه‌های فردی کارکنان می‌تواند نقش مهمی در افزایش رضایت شغلی و کاهش نرخ ترک شغل در میان این نسل داشته باشد (Kayhanzadeh and Eidi, ۲۰۲۴). بسیاری از سازمان‌های آینده‌نگر، به دنبال طراحی برنامه‌های جدی و منظم برای نگهداشت کارکنان با استعداد برای برآورد و تأمین نیازهای آینده خود در زمینه‌های کاری متفاوت هستند. صنعت چوب نیز از این مستثنای خارج نیست. مازندران، با موقعیت جغرافیایی و منابع طبیعی خاص، به‌عنوان یکی از مراکز تولید چوب کشور، بیش از پیش نیازمند نیروی کار متخصص و پایدار است. عدم مدیریت صحیح این مسئله، سازمان‌ها را در این منطقه در معرض خطر کاهش بهره‌وری و اتلاف سرمایه انسانی قرار می‌دهد. صنعت چوب، که با ترکیب منحصر به فرد صنایع دستی سنتی و پیشرفت‌های فن‌آوری مدرن مشخص می‌شود، چالش‌ها و فرصت‌های متمایز مربوط به نگهداشت منابع انسانی را ارائه می‌دهد. یکی از ویژگی‌های اصلی آن اتکا به نیروی کار ماهر و متخصص است (Ghorbanali, et al., ۲۰۲۳). تخصص مورد نیاز در زمینه‌هایی مانند پردازش چوب، نجاری و جنگلداری پایدار اغلب سال‌ها طول می‌کشد تا توسعه یابد. در نتیجه، شرکت‌های فعال در صنعت چوب می‌بایست از استراتژی‌های نگهداشت خود آگاه باشند تا از دست دادن کارمندان ارزشمند به رقیب جلوگیری کنند (Bayat Kashkuli and Mehmandost, ۲۰۱۷). از دیگر ویژگی‌های قابل توجه نگهداشت منابع انسانی در این بخش، تأثیر عوامل خارجی مانند نوسانات بازار، مقررات زیست‌محیطی و رقابت جهانی می‌باشد. این فشارهای خارجی می‌تواند بر امنیت شغلی و در نتیجه بر روحیه کارکنان و میزان نگهداشت آنها تأثیر بگذارد (Halim et al., 2020). هویت فرهنگی مرتبط با این کار می‌تواند وفاداری را افزایش دهد، اما همچنین می‌تواند چالش‌هایی را ایجاد کند که کارگران جوان‌تر و آگاه‌تر از فناوری، جذب صنایع دیگری شوند که مسیرهای شغلی معاصر بیشتری ارائه می‌دهند (De Vries et al. ۲۰۲۳). نگهداشت نیروی کار چند نسلی نیازمند یک رویکرد تطبیقی با سیاست‌های منابع انسانی، شناخت ارزش‌ها و انتظارات متفاوت گروه‌های سنی مختلف است (Younis, et al. ۲۰۲۳). بهبود در نظام نگهداشت کارکنان هنگامی رخ

خواهد داد که مسائل به صورت سیستمی بررسی و مطالعه شوند. به این معنا که روی تمام مسائل فراروی نظام نگهداشت، از جمله ابعاد سازمانی، فردی، روانی و شغلی، مطالعه و تجزیه و تحلیل صورت گیرد و از طریق این ابعاد، سیاست‌های مؤثرتری به منظور نگهداشت کارکنان تدوین گردد. کارکنان مستمر و آگاه همچنین می‌توانند بر کیفیت محصولات تولید شده تأثیر بگذارند و شهرت شرکت را در بازار رقابتی بیشتر کنند (Azeez, ۲۰۱۷). نگهداری ضعیف می‌تواند به اعتبار یک سازمان، چه به عنوان کارفرما و چه به عنوان ارائه دهنده خدمات، آسیب برساند (Khazaei, et al., ۲۰۲۰). ادراکات منفی می‌تواند مشتریان بالقوه و کارمندان آینده را به طور یکسان منصرف کند و چرخه‌ای از کاهش را ایجاد کند که معکوس کردن آن چالش برانگیز است (Kumar, ۲۰۲۲). به این ترتیب، شرکت‌های فعال در صنعت چوب باید نگهداشت منابع انسانی را برای حفظ رشد، وفاداری مشتری و مزیت رقابتی در بازاری که به طور فزاینده چالش برانگیز است، در اولویت قرار دهند. مطالعات در زمینه‌های مختلفی انجام گردیده است اما نه به صنعت چوب و نسل Z توجهی نشده است. با توجه به ماهیت فیزیکی و گاه طاقت‌فرسای کار در حوزه صنعت چوب، داشتن الگوی منسجم و کارا برای نگهداشت نسل Z مهم می‌باشد. بنابراین، یک شکاف علمی و عملی در زمینه پیشایندها و پسایندهای نگهداشت کارکنان در صنعت چوب با تأکید بر نسل Z وجود دارد. از این رو، سوال اصلی پژوهش به این صورت است که پیشایندها و پسایندهای نگهداشت کارکنان در صنعت چوب با تأکید بر نسل Z کدامند؟

[IA] Commented: با بیان مساله بیاورید یا پیشینه پژوهشی
هر دو حذف نکنید

پیشینه و مبانی نظری تحقیق:

نگهداشت کارکنان به معنای اتخاذ مجموعه‌ای از اقدامات و سیاست‌های سازمانی است که با هدف حفظ و افزایش تعهد و انگیزه کارکنان طراحی می‌شود. این اقدامات نه تنها به کاهش نرخ ترک خدمت کارکنان کمک می‌کند، بلکه همچنین هزینه‌های مرتبط با استخدام و آموزش نیروهای جدید را نیز به حداقل می‌رساند. در این راستا، ضرورت دارد که سازمان‌ها برای به دست آوردن و حفظ نیروی انسانی باکیفیت، به توسعه و بهبود شرایط کاری خود توجه ویژه‌ای داشته باشند (De Vries et al. ۲۰۲۳). برای موفقیت یک سازمان، کارکنان باید وظایف خود را با کارایی و در سطح قابل قبولی انجام دهند. در این راستا، کارکنان تنها زمانی می‌توانند کار خود را به خوبی انجام دهند که علاوه بر داشتن توانایی‌های لازم، انگیزه کافی نیز برای ماندن در سازمان داشته باشند. نگهداشت کارکنان نه تنها به ارتقای بهره‌وری و کارایی سازمان کمک می‌کند، بلکه همچنین به افزایش رضایت مشتری و بهبود کیفیت خدمات و محصولات سازمان منجر می‌شود. طبق تحقیقات، کارکنانی که در سازمان احساس امنیت شغلی و رضایت کاری بیشتری دارند، احتمالاً مدت زمان طولانی‌تری در سازمان باقی می‌مانند و تمایل کمتری به ترک سازمان نشان می‌دهند (Ali, et al. ۲۰۲۴). بررسی پژوهش‌های گذشته نشان می‌دهد که نگهداشت کارکنان به عنوان یکی از رویکردهای مهم مدیریت منابع انسانی در مطالعات مختلف مورد بررسی قرار گرفته است. به عنوان مثال، کیهان‌زاده و عیدی (۱۴۰۳) چالش‌های نگهداشت نخبگان استان شامل پنج چالش اقتصادی، سیاسی، فرهنگی-اجتماعی، ورزشی و مدیریتی و فرصت‌های نگهداشت نخبگان نیز شامل هفت فرصت افتخارآفرینی برای کشور و استان، تقویت وجهه بین المللی، آموزش نسل پایه، خدمات اجرایی، سفیران ورزشی، الگوهای ورزشی و کارشناسان ورزشی بود (Kayhanzadeh and Eidi, ۲۰۲۴). قربانعلی و همکاران (۱۴۰۲) به طراحی الگوی جذب و نگهداشت کارکنان حرفه‌ای با توجه به مؤلفه‌های اخلاقی پرداختند (Ghorbanali, et al., ۲۰۲۳). ضیایی و نرگسیان (۱۴۰۲) بیان داشتند نگهداشت کارکنان نسل Z، رضایت مشتریان، افزایش ماندگاری و رضایت از کسب‌وکار در سازمان‌های دولتی را باعث می‌شود (Ziaei and Nargesian, ۲۰۲۳). حمزوی و همکاران (۱۴۰۲) نشان دادند مدیریت منابع انسانی پایدار بر نگهداشت منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی پایدار بر سرمایه اجتماعی و سرمایه اجتماعی بر نگهداشت منابع انسانی تأثیر معناداری دارد. مدیریتی منابع انسانی پایدار بر نگهداشت منابع انسانی با نقش میانجی سرمایه اجتماعی تأثیر معناداری دارد (Hamzovi, et al. ۲۰۲۳). معینیان و همکاران (۱۴۰۰) بیان داشتند در حفظ و نگهداری کارکنان دانشی صرفاً عواملی همچون حقوق و مزایا و شرایط فیزیکی محیط کار نقش ندارند، بلکه به غیر از آن عوامل دیگری در دسته‌های فردی، گروهی و سازمانی نیز نقش بسزایی دارند (Moeinian, et al. ۲۰۲۱). غنی و همکاران (۲۰۲۲) نشان دادند نگهداشت کارکنان منوط به رضایت کارکنان که شامل چهار عامل محیط کار مثبت پایدار، فرصت‌های رشد پایدار، ارتباطات پایدار و مؤثر؛ و شیوه‌های استخدام و گزینش پایدار و مؤثر می‌باشد (Ghani, et al. ۲۰۲۲). هلیم و همکاران (۲۰۲۰) نشان دادند محیط کار، پاداش و به رسمیت شناختن، عملکرد کاری، حمایت نظارتی و درآمد تأثیر زیادی بر نگهداشت کارکنان دارند (Halim et al., ۲۰۲۰). همچنین دی وریس و همکاران (۲۰۲۳) بیان داشتند استراتژی‌های نگهداشت کارکنان مراقبت‌های بهداشتی شامل عضوگیری، برنامه انتقال به یک واحد متفاوت، مقابله با استرس، حمایت اجتماعی، کارکنان اضافی، مقابله با نیازهای مراقبت از بیمار، روابط کاری، فرصت‌های توسعه و منابع بخش، محیط شغلی، سازمان‌دهی کار، رویکرد استخدام، و نوآوری‌های فناوری را دسته‌بندی نمودند (De Vries et al. ۲۰۲۳).

مواد و روش تحقیق:

پژوهش حاضر یک پژوهش کیفی از نوع اکتشافی است که به لحاظ روش تحلیل داده‌ها از نوع تحلیل مضمون می‌باشد. رویکرد پژوهش استقرایی و فلسفه پژوهش نیز تفسیری است. این پژوهش در استان مازندران انجام شده و مشارکت کنندگان شامل اعضای هیات علمی رشته مدیریت و همین‌طور مدیران، معاونین و کارشناسان حوزه صنعت چوب در استان مازندران می‌باشد. ملاک انتخاب افراد دارا بودن تخصص، تجربه یا آثار منتشر شده در حیطه موضوع پژوهش و همچنین داشتن سابقه مدیریتی بیش از ۱۰ سال بوده است. با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند تعداد نفر ۲۰ نفر انتخاب شدند. در واقع مینا رسیدن به مرحله اشباع بوده است. بعد از مصاحبه ۱۷ام، محقق شاهد ایجاد کدهای تکراری بود. در جدول شماره ۱ مشخصات مشارکت کنندگان در مصاحبه آورده شده است.

جدول ۱- مشارکت کنندگان در مصاحبه

ردیف	عنوان خبره مصاحبه شده	مدرک و رتبه دانشگاهی	جنسیت	مدرک تحصیلی	سابقه
۱	عضو هیأت علمی	استادیار	مرد	دکتری	بیش از ۲۱ سال
۲	عضو هیأت علمی	استادیار	مرد	کارشناسی ارشد	بیش از ۲۱ سال
۳	عضو هیأت علمی	استادیار	مرد	کارشناسی ارشد	بیش از ۲۵ سال
۴	عضو هیأت علمی	استادیار	مرد	دکتری	بیش از ۱۵ سال
۵	عضو هیأت علمی	استادیار	مرد	کارشناسی ارشد	بیش از ۲۱ سال
۶	مدیر مالی و اداری شرکت چوب کلاسیک	کارشناسی ارشد	مرد	کارشناسی ارشد	بیش از ۱۵ سال
۷	مدیر شرکت چوب کلاسیک	کارشناسی ارشد	مرد	دکتری	بیش از ۱۵ سال
۸	مدیر تولید شرکت صنایع چوب و کاغذ مازندران	کارشناسی ارشد	مرد	دکتری	بیش از ۱۵ سال
۹	مدیر بازرگانی صنایع چوب و کاغذ مازندران	دکتری	مرد	دکتری	بیش از ۱۵ سال
۱۰	مدیر شرکت نکاچوب	کارشناسی ارشد	مرد	کارشناسی ارشد	بیش از ۱۵ سال
۱۱	مدیر حقوقی و امور قراردادهای شرکت بهره برداری و صنایع چوب فریم	کارشناسی ارشد	مرد	دکتری	بیش از ۱۵ سال
۱۲	معاون شرکت بهره برداری و صنایع چوب فریم	کارشناسی ارشد	مرد	دکتری	بیش از ۱۵ سال
۱۳	مدیر شرکت صنایع چوب خزر کاسپین	کارشناسی ارشد	مرد	کارشناسی ارشد	بیش از ۱۵ سال
۱۴	مدیر ارتباط با مشتریان شرکت صنایع چوب خزر کاسپین	دکتری	زن	دکتری	بیش از ۲۰ سال
۱۵	مدیر بازاریابی و فروش چوب پلاست	کارشناسی ارشد	مرد	دکتری	بیش از ۱۵ سال
۱۶	مدیر منابع انسانی چوب پلاست	کارشناسی ارشد	مرد	دکتری	بیش از ۱۵ سال
۱۷	مدیر شرکت سرخ‌دار گستر مازند	کارشناسی ارشد	مرد	کارشناسی ارشد	بیش از ۱۵ سال
۱۸	مدیر مالی شرکت سرخ‌دار گستر مازند	دکتری	زن	دکتری	بیش از ۲۰ سال
۱۹	مدیر فناوری اطلاعات شرکت سرخ‌دار گستر مازند	کارشناسی ارشد	مرد	کارشناسی ارشد	بیش از ۱۵ سال
۲۰	مدیر شرکت درخت سرو	کارشناسی ارشد	مرد	دکتری	بیش از ۱۵ سال

منبع: (مطالعات میدانی نویسنده‌گان، ۱۴۰۴).

Commented [I۹]: شماره ها فارسی کنید

- بزار اصلی گردآوری داده‌ها در این پژوهش، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته می‌باشد. سوالات مصاحبه عبارت بود از:
- نگهداشت کارکنان را در صنعت چوب برای نسل Z چگونه تعریف می‌کنید و چرا نگهداشت کارکنان نسل Z در این صنعت اهمیت دارد؟
 - به نظر شما، چه عواملی بیشترین تأثیر را بر نگهداشت کارکنان نسل Z دارند و چه استراتژی‌هایی برای بهبود نگهداشت کارکنان نسل Z در صنعت چوب پیشنهاد می‌کنید؟
 - پیشایندهای نگهداشت کارکنان در صنعت چوب با تأکید بر نسل Z کدامند؟
 - پسایندهای نگهداشت کارکنان در صنعت چوب با تأکید بر نسل Z کدامند؟

برای بررسی ابزار از سه سویه‌سازی (مثلث‌سازی) استفاده شده است برای این کار چند منبع اصلی یعنی مدیران، معاونین و کارشناسان و اعضای هیأت علمی برای گردآوری داده‌ها استفاده شد تا اطلاعات همه‌جانبه‌تری از منابع مختلف درگیر با موضوع به دست بیاورد. این کار باعث شد تا از دیدگاه‌های مختلفی داده‌ها گردآوری شود تا وسعت و عمق داده‌ها بهبود یابد. علاوه بر این از ادبیات نظری و پژوهشی مرتبط نیز استفاده گردید که اطلاعات جامع‌تری را در مورد پدیده مورد مطالعه در اختیار محقق قرار دهد. این امر نشان داد که مثلث‌سازی به شکل مناسبی صورت گرفته و پدیده از زاویه منابع مختلف و متنوع بررسی شده است. یک فرایند کنترل کیفیت است که با مراجعه مجدد به مصاحبه‌شوندگان به دنبال تأیید یافته‌های به دست آمده و یا بررسی مجدد آن می‌باشد. برای این کار محقق پس از تحلیل داده‌ها آنها را خلاصه کرده و به تعدادی از مصاحبه‌شوندگان ارائه کرد تا یافته را مورد بررسی قرار دهند. به صورت روشن‌تر در این مرحله به دنبال این بودیم که ببینیم آیا برداشت درستی از اظهارنظرهای مصاحبه‌شوندگان داشته‌ایم یا خیر. علاوه بر این میزان تناسب یافته با منظور واقعی مصاحبه‌شوندگان و منطقی بودن یافته‌ها نیز مورد بررسی قرار گرفت و از آنها خواسته شد در صورتی که برداشت محقق با منظور واقعی آنها تناقضاتی داشته است عنوان کرده و آنها را جهت اصلاح مشخص سازند. در این مرحله بخشی از یافته‌های مزبور مورد تجدیدنظر قرار گرفت. با تصریح موارد ذکر شده از سوی مصاحبه‌شوندگان نظر نهایی آنان مبنی بر تناسب یافته‌ها با نظرات آنها و همچنین منطقی بودن یافته‌ها حاصل شده که خود نشان‌دهنده روایی قابل قبول یافته‌های پژوهش حاضر است.

برای بررسی پایایی ابزار پژوهش نیز از تعریف اصطلاحات و وضعیت ظاهری و درونی پرسش‌ها استفاده شده است. یکی از عواملی که ممکن است پایایی ابزار سنجش را به خطر اندازد، تعریف نشدن اصطلاحات است. در این پژوهش تلاش گردید تا آنجایی که به معنای واژه لطمه وارد نشود، اصطلاحات به صورت قابل فهم و ساده بیان شود بر همین مبنا سؤالات بارها مورد بازبینی قرار گرفت و به این سؤال پاسخ داده شد که آیا پاسخگو از این سؤال، واژه و اصطلاح، همان درک و برداشت محقق را خواهد داشت؟ پرسشنامه‌های حاوی سؤالات واضح و زیبا و جذاب می‌تواند برای پاسخ‌دهندگان شوق‌انگیز باشد، بر همین اساس تلاش شده تا وضعیت ظاهری و درونی سؤالات به گونه‌ای باشد تا در پاسخ‌دهنده ایجاد انگیزه کند. برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه خبرگان، از تکنیک تحلیل تم ملد براون و کالرک (۲۰۰۶) استفاده شده است. در جدول شماره ۲ نمونه‌ای از مصاحبه‌ها و مضامین استخراجی بیان شده است.

جدول ۲- نمونه‌ای از مصاحبه انجام شده

متن مصاحبه	مضامین استخراجی
نگهداشت کارکنان به معنای حفظ و حمایت از کارکنان با هدف افزایش رضایت شغلی و بهره‌وری است. در صنعت چوب، نیروی کار ماهر و متعهد به تولید محصولات با کیفیت نیاز است. عوامل کلیدی شامل حقوق و مزایا، فرصت‌های آموزشی و محیط کار، فرهنگ سازمانی مثبت و ارتباطات داخلی هستند. استراتژی‌های پیشنهادی شامل برگزاری دوره‌های آموزشی و ارتقاء شغلی است. در صنعت چوب کیفیت محصولات به مهارت، تخصص، چیره دستی و تجربه کارکنان بستگی دارد. پیشنهادها شامل ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت و ارتباطات مؤثر، فرصت‌های رشد، استخدام صحیح و آموزش اولیه مناسب هستند. افزایش تعهد سازمانی، بهبود تصویر برند و جذب استعدادهای جدید، کاهش هزینه‌های استخدام و آموزش مجدد نیز به عنوان پساندهای مهم مطرح می‌شوند.	افزایش رضایت شغلی بهره‌وری حفظ و حمایت از کارکنان متعهد به تولید محصولات با کیفیت حقوق و مزایا فرصت‌های آموزشی فرهنگ سازمانی مثبت ارتباطات داخلی برگزاری دوره‌های آموزشی ارتقاء شغلی مهارت و تجربه کارکنان ارتباطات مؤثر فرصت‌های رشد آموزش اولیه استخدام صحیح تعهد سازمانی بهبود تصویر برند جذب استعدادهای جدید کاهش هزینه‌های استخدام کاهش هزینه‌های آموزش مجدد
نگهداشت کارکنان به معنای ایجاد انگیزه و فراهم کردن امکانات لازم برای رشد و توسعه کارکنان است. در صنعت چوب، این امر بسیار اهمیت دارد چون کیفیت محصولات به مهارت و تجربه کارکنان بستگی دارد. رقابت برای جذب نیروی ماهر در این صنعت بسیار بالاست. عوامل تأثیرگذار شامل تعادل کار و زندگی و امنیت شغلی، شناخت و قدردانی از تلاش‌های کارکنان هستند. پیشنهادی می‌کنم برنامه‌های تشویقی و پاداش‌دهی به کارکنان را اجرا کنیم.	ایجاد انگیزه فراهم کردن امکانات لازم رشد و توسعه کارکنان کیفیت محصولات رقابت برای جذب نیروی ماهر تعادل کار و زندگی

تعالل کار و زندگی و حمایت از کارکنان در شرایط سخت ، توسعه شغلی، ایجاد محیط کار	حمایت از کارکنان در شرایط سخت
ایمن و سالم، نیز از پیشایندهای مهم است.	توسعه شغلی
پسایندهای اصلی شامل افزایش رضایت شغلی و کاهش ترک شغل، افزایش بهره‌وری و	ایجاد محیط کار ایمن و سالم
کیفیت کار و توسعه مهارت‌های کارکنان می‌باشد	افزایش رضایت شغلی
	کاهش ترک شغل
	افزایش بهره‌وری
	توسعه مهارت‌های کارکنان
	کیفیت کار

(منبع: یافته‌های پژوهش)

بحث و ارائه یافته‌ها:

پس از انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته، در مجموع، ۱۲۴ مضمون پایه شناسایی شدند که در قالب ۱۷ مضمون سازمان دهنده دسته‌بندی شدند و این مقوله‌ها نیز در قالب ۸ مضمون فراگیر به عنوان پیشایندها و پسایندهای نگهداشت کارکنان در صنعت چوب دسته بندی شدند. نتایج تحلیل مصاحبه‌های انجام شده در مورد پیشایندهای نگهداشت کارکنان در صنعت چوب در جدول شماره ۳ گزارش شده است.

جدول ۳- پیشایندهای نگهداشت کارکنان در صنعت چوب با تأکید بر نسل Z

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی	برنامه‌های توسعه شغلی	ارتقاء شغلی ایجاد انگیزه حمایت از کارکنان در شرایط سخت حقوق و مزایا توسعه شغلی توسعه و بلوغ منابع انسانی رشد و توسعه کارکنان
	آموزش و یادگیری	فرصت‌های رشد برگزاری دوره‌های آموزشی فرصت‌های آموزشی مهارت و تجربه کارکنان آموزش اولیه کاهش هزینه‌های آموزش مجدد توسعه مهارت‌های کارکنان
	نظام جانشین‌پروری	استخدام صحیح حفظ و حمایت از کارکنان جذب استعدادهای جدید رقابت برای جذب نیروی ماهر کاهش هزینه‌های استخدام اطمینان از تداوم نقش‌های حیاتی سازمان برنامه‌ریزی جانشین‌پروری نگرش‌های کارکنان نسبت به سازمان و شغل خود
	بلوغ سازمانی	فرصت‌های ارتقاء در سازمان فرصت شغلی خوب برای آینده فرصت رشد و پیشرفت توسعه حرفه‌ای و شخصی رشد فردی (آموزش، بازخورد، تجربه‌ها، چرخش شغلی) رشد سازمان (ارتقاء، وجود حس رقابت در سازمان) فرصت رشد و شکوفایی رشد مهارت‌ها و توانایی کارکنان فراهم کردن فرصت‌های برابر رشد برای همه کارکنان استمرار فرایند توسعه مهارت پهپود شغل فعلی فرد
فرهنگ سازمانی پویا	ارزش‌های مشترک	شفافیت در اهداف تغییر در ارزش‌ها و اولویت‌ها نوآور و پویا
	کار گروهی	محیط مولد فرهنگ سازمانی مثبت

نوآوری و خلاقیت در تیم پشتیبانی از نوآوری و خلاقیت		
فراهم کردن امکانات لازم استفاده از فناوری ارتباطات آنلاین استفاده از ابزارهای مجازی حضور در فضای دیجیتال ادغام فناوری با روش‌های سنتی	استفاده از فناوری‌های مدرن	فناوری دیجیتال
تعادل کار و زندگی کار تیمی نوع همکاری استقبال از تنوع در محیط کار حمایت از سلامت روان و جسم تعاملات مثبت ارتباطات داخلی و مؤثر	سلامت در محیط کار	سلامت روان در محیط کار
ایجاد محیط کار ایمن و سالم ایمنی کارکنان پهداشت فردی و حفاظت از محیط زیست	تعادل بین ایمنی، سلامت و پایداری	

(منبع: یافته‌های پژوهش)

نتایج تحلیل تم در مورد پیشایندهای نگهداشت کارکنان در صنعت چوب با تأکید بر نسل Z نشان داد که در مجموع ۴ مضمون فراگیر؛ استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی با مضامین برنامه‌های توسعه شغلی، آموزش و یادگیری، نظام جانشین‌پروری و بلوغ سازمانی؛ فرهنگ سازمانی پویا، فناوری دیجیتال و سلامت روان در محیط کار به عنوان پسایندهای نگهداشت کارکنان در صنعت چوب با تأکید بر نسل Z شناسایی شدند.

نتایج تحلیل مصاحبه‌های انجام شده در مورد پسایندهای نگهداشت کارکنان در صنعت چوب با تأکید بر نسل Z در جدول ۴ گزارش شده است.

جدول ۴- پسایندهای نگهداشت کارکنان در صنعت چوب با تأکید بر نسل Z

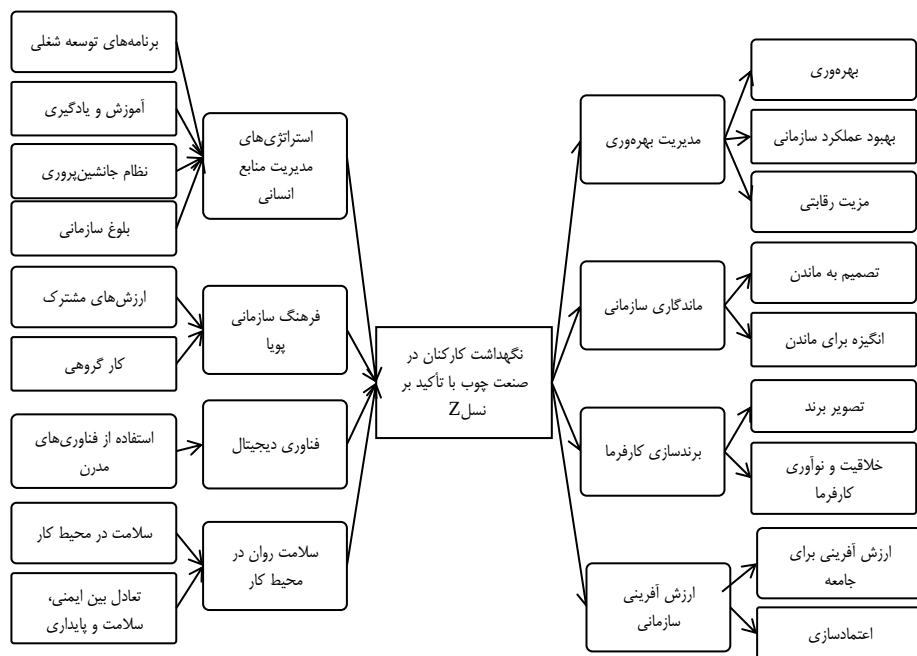
مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
مدیریت بهره‌وری	بهره‌وری	خروجی نسبت به زمان ارزش دارایی تولید شده بهبود استفاده از منابع تمرکز بر حل مسائل کیفیت محصولات و خدمات ارائه شده ارتقا رضایت مشتریان استقرار نظام بهره‌وری در سازمان اقدامات زیست محیطی کیفیت جریان کار صلاحیت انفرادی کارکنان کیفیت فروش ظرفیت تولید مشتری گرایی بازارهای جهانی چشم انداز بین المللی متعهد به تولید محصولات با کیفیت
	بهبود عملکرد سازمانی	افزایش رضایت شغلی تعهد سازمانی همکاری در پروژه‌های تحقیقاتی مشترک همکاری‌های بین‌المللی و داخلی استفاده بهینه از منابع بهینه‌سازی فرآیندها کیفیت خدمات

	مزیت رقابتی	بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری شناسایی نیازهای واقعی جامعه نشاط بازدهی مناسب کار
	مزدت رقابتی	رقابت پذیری ایجاد فضای رقابتی سالم ایجاد تعهد در مشتری یا بعضاً ارباب رجوع
ماندگاری سازمانی	تصمیم به ماندن	شرایط محیط فیزیکی کار جالب و چالش‌آور کار معنی‌دار و حس انجام کاری برای یک مجموعه قدردانی‌شدن در برابر کارهای خوب انجام شده روسای خوب داشتن بخشی از یک گروه بودن نظام پرداخت مناسب در مقایسه با رقیب
	انگیزه برای ماندن	پرداختن به اعتراضات کارکنان میزان ساعت کار میزان و نوع مسئولیت فعالیت‌های فکری در انجام کار مهم‌بودن وظایف و نقش آن‌ها در موفقیت تحت توجه قرار گرفتن
برندسازی کارفرما	تصویر برند	شهرت شرکت خوشنامی هویت و سازگاری برند وجود فرهنگ مربیگری اهمیت دادن به نیروهای جوان تبعیض قائل نشدن دراستخدام مدیریت سطح آگاهی کارکنان تصویر ذهنی ذینفعان(کارکنان، مشتریان و ...) فرآیند توسعه تصویری از سازمان به عنوان محلی مناسب برای کارکردن انتقال پیام شخصیت سازمان
	خلاقیت و نوآوری کارفرما	ارزش قائل شدن سازمان برای خلاقیت کارکنان تولید محصولات و خدمات نوآورانه کارفرمای مبتکر شیوه‌های کاری جدید/ آینده‌نگر آزادی پذیرش ابتکارات عدم تقلیدگرایی
ارزش آفرینی سازمانی	ارزش آفرینی برای جامعه	پاسخگویی به نیازهای جامعه توسعه پایدار بهبود همکاری‌های بین‌المللی و داخلی حساسیت به نیاز جامعه افزایش ارزش برای جامعه بهبود سلامت و رفاه جامعه ترویج ارزش‌های فرهنگی
	اعتمادسازی	سطح اعتماد بالاتر به سازمان میزان کسب اعتماد عمومی توان ایجاد اعتماد متقابل

(منبع: یافته‌های پژوهش)

نتایج تحلیل تم در مورد پسایندهای نگهداشت کارکنان در صنعت چوب با تأکید بر نسل Z نشان داد که در مجموع ۴ مضمون فراگیر؛ مدیریت بهره‌وری با شاخص‌های بهره‌وری، بهبود عملکرد سازمانی، مزیت رقابتی؛ ماندگاری سازمانی با شاخص‌های تصمیم به ماندن، انگیزه برای ماندن؛ برندسازی کارفرما با شاخص‌های تصویر برند و خلاقیت و نوآوری کارفرما و ارزش آفرینی سازمانی با شاخص‌های ارزش آفرینی برای جامعه و اعتمادسازی به عنوان پسایندهای نگهداشت کارکنان در صنعت چوب با تأکید بر نسل Z شناسایی شدند.

بعد از شناسایی تم‌های سازمان دهنده و فراگیر، شبکه مضامین پیشایندها و پسایندهای نگهداشت کارکنان در صنعت چوب با تأکید بر نسل Z به صورت شکل شماره ۱ می‌باشد.



شکل ۱- شبکه مضامین پیشنهادی و پسایندهای نگهداشت کارکنان در صنعت چوب با تأکید بر نسل Z (منبع: یافته‌های پژوهش)

نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها:

در این پژوهش به پیشنهادها و پسایندهای نگهداشت کارکنان در صنعت چوب با تأکید بر نسل Z پرداخته شد. از عواملی که به عنوان پیشایندها شناسایی شد استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی می‌باشد که مفاهیم برنامه‌های توسعه شغلی، آموزش و یادگیری، نظام جانشین‌پروری و بلوغ سازمانی را دربر می‌گیرد. این یافته‌ها با نتایج حمزوی و همکاران (۱۴۰۲)، زاهدی و همکاران (۱۴۰۱)، حسن (۲۰۲۲) همخوانی دارد. مشخصه نسل Z جاه‌طلبی و تمایل به رشد سریع در حرفه خود است. برخلاف نسل‌های قبلی که اغلب امنیت شغلی را در اولویت قرار می‌دادند، نسل Z بیشتر بر فرصت‌های پیشرفت و رضایت شخصی در محیط کاری خود تمرکز می‌کند. بنابراین، صنعت چوب می‌بایست در برنامه‌های توسعه حرفه‌ای جامع سرمایه‌گذاری کند که نه تنها کسب مهارت را تسهیل می‌کند، بلکه مسیرهای روشنی را برای پیشرفت حرفه‌ای نسل Z فراهم می‌کند. چنین برنامه‌هایی می‌توانند شامل اقدامات مربیگری باشد که در آن کارمندان با تجربه کارکنان جوان‌تر را راهنمایی می‌کنند و بینش و پشتیبانی ارائه می‌دهند. علاوه بر این، شرکت‌ها می‌توانند تکالیف چرخشی را اجرا کنند که به نسل Z اجازه می‌دهد نقش‌های مختلفی در شرکت را شناسایی کنند، حس اکتشاف را تقویت کرده و مجموعه مهارت‌های خود را گسترش دهند. با افزایش فرصت‌های توسعه شغلی، می‌توان نیروی کار متعهدتری را پرورش داد، زیرا احتمال بیشتری وجود دارد که نسل Z در شرکتی بماند که فعالانه از رشد حرفه‌ای آنها حمایت می‌کند. برای جذب و حفظ نیروهای نسل Z، پیشنهاد می‌شود برنامه توسعه فردی دیجیتال طراحی شود که در آن پلتفرمی آنلاین برای تنظیم اهداف شغلی و آموزشی در اختیار کارکنان قرار گیرد. این پلتفرم می‌تواند شامل داشبوردهای تعاملی برای رصد پیشرفت مهارت‌ها باشد. همچنین، اجرای سیستم پاداش مبتنی بر گیمیفیکیشن با تبدیل شاخص‌های کلیدی عملکرد به چالش‌های بازی‌گونه و ارائه پاداش‌های فوری مانند مرخصی ساعتی یا کوپن خرید، می‌تواند انگیزه این نسل را افزایش دهد.

فرهنگ سازمانی پویا به یک محیط کاری سازگار و پاسخگو اشاره دارد که نوآوری، همکاری و فراگیری را تقویت می‌کند. برای کارمندان نسل Z، چنین فرهنگی صرفاً مطلوب نیست - بلکه ضروری است. این نسل در دنیایی رشد کرده است که با تغییرات سریع و پیچیدگی تعریف شده است و آنها را به سمت سازمان‌هایی سوق می‌دهد که انعطاف‌پذیری را پذیرفته و ارتباطات باز را تشویق می‌کنند. یک فرهنگ پویا حس تعلق و مشارکت را ترویج می‌کند، که در آن کارکنان احساس می‌کنند که صدایشان شنیده می‌شود و کمک‌هایشان ارزشمند است. این یافته با نتایج تحقیقات ضیایی و نرگسیان (۱۴۰۲)، معینیان و همکاران (۱۴۰۰)، توکلی نژاد و همکاران (۱۳۹۵) همخوانی دارد که بیان داشتند

سازمان‌هایی با فرهنگ قوی و پویا، رضایت کارکنان بالاتر و نرخ جابجایی کمتری را تجربه می‌کنند. برای طنین‌اندازی با نسل Z، چنین فرهنگ‌هایی باید شفافیت، تنوع، و رهبری ارزش‌محور را در اولویت قرار دهند. برای مثال، فراهم کردن بسترهایی برای بازخورد، مانند بررسی‌ها و بررسی‌های منظم، کارکنان را قادر می‌سازد تا دیدگاه‌های خود را به اشتراک بگذارند و در تصمیم‌گیری سازمانی شرکت کنند. علاوه بر این، پرورش یک محیط فراگیر که در آن دیدگاه‌های متنوع مورد تجلیل قرار می‌گیرد، با تعهد نسل Z به برابری اجتماعی همسو می‌شود و وفاداری آن‌ها را به سازمان افزایش می‌دهد. ایجاد یک شبکه اجتماعی داخلی شبیه به LinkedIn می‌تواند فضایی برای اشتراک‌گذاری دانش و پروژه‌ها فراهم کند. این شبکه می‌تواند امکان رأی‌گیری برای ایده‌های بهبود فرآیندها را نیز شامل شود. علاوه بر این، برگزاری جلسات سالانه به عنوان رقابت‌های گروهی برای حل چالش‌های فنی کارخانه و همکاری با استارت‌آپ‌ها برای جذب نوآوری، می‌تواند فرهنگ سازمانی را پویاتر کند.

ادغام فناوری دیجیتال در محیط کار هم به‌عنوان ابزار و هم یک مصنوع فرهنگی برای کارمندان نسل Z عمل می‌کند. این نسل که در یک چشم‌انداز دیجیتال بزرگ شده‌اند، ذاتاً با فناوری آشنا هستند و انتظار دارند محل کار آنها از فناوری برای افزایش بهره‌وری و همکاری استفاده کند. در صنعت چوب شرکت‌هایی که به طور موثر از ابزارهای دیجیتالی مانند نرم‌افزار مدیریت پروژه، پلتفرم‌های ارتباط مجازی و برنامه‌های کاربردی مشترک استفاده می‌کنند، می‌توانند محیط کاری کارآمدتر و جذاب‌تری ایجاد کنند. علاوه بر این، سازمان‌هایی که تسلط دیجیتال را در اولویت قرار می‌دهند، نه تنها اثربخشی عملیاتی را افزایش می‌دهند، بلکه خود را به‌عنوان نهادهای آینده‌اندیشی که با روحیه نوآورانه نسل Z طنین‌انداز می‌شوند، قرار می‌دهند. توانایی کار از راه دور، دسترسی به منابع دیجیتال و استفاده از فناوری برای توسعه شخصی و حرفه‌ای، عناصر مهمی هستند که می‌توانند به طور قابل توجهی بر تصمیم کارمند برای ماندن در سازمان تأثیر بگذارند. این یافته با نتایج دی وریس و همکاران (۲۰۲۳)، نایاک و همکاران (۲۰۲۱) همخوانی دارد. با این حال، تحول دیجیتالی محل کار باید با احتیاط انجام شود. اتکالی بیش از حد به فناوری می‌تواند منجر به فرسودگی دیجیتالی، تشدید استرس و تأثیر منفی بر سلامت روان شود. بنابراین، برای سازمان‌ها ضروری است که تعادل را ایجاد کنند و اطمینان حاصل کنند که ابزارهای دیجیتال به جای اینکه مانع تجربه کارمندان شوند، بهبود می‌بخشند. استقرار دوقلوهای دیجیتال برای خطوط تولید، امکان شبیه‌سازی فرآیندها و آموزش مجازی نیروهای جدید را فراهم می‌کند. این فناوری می‌تواند خطاهای عملیاتی را با پیش‌بینی مشکلات کاهش دهد. همچنین، استفاده از هوش مصنوعی در مدیریت استعداد، مانند سیستم پیشنهاد شغل داخلی بر اساس مهارت‌های فردی و تحلیل داده‌های مشارکت برای شناسایی رهبران آینده، می‌تواند به بهینه‌سازی نیروی انسانی کمک کند. سلامت روان کارکنان به‌ویژه در پی همه‌گیری کووید-۱۹ که سطح استرس و اضطراب را در سراسر نیروی کار تشدید کرده است، به‌عنوان یک نگرانی برجسته ظاهر شده است. نسل Z به‌ویژه با مسائل مربوط به سلامت روان سازگار است، زیرا شاهد شیوع فزاینده چالش‌های سلامت روان در میان همسالان خود بوده است. در نتیجه، آنها به دنبال کارفرمایانی هستند که رفاه روانی را در اولویت قرار دهند. شرکت‌هایی که فعالانه از طرح‌های بهداشت روان حمایت می‌کنند - مانند ارائه خدمات مشاوره، ارتقای تعادل بین کار و زندگی، و ایجاد محیطی عاری از برچسب زدن برای بحث در مورد سلامت روان - احتمال بیشتری دارد که کارکنان نسل Z را حفظ کنند. علاوه بر این، ابتکاراتی که مهارت‌های ذهن‌آگاهی، انعطاف‌پذیری و مدیریت استرس را ارتقا می‌دهند، به طور فزاینده‌ای توسط این نسل ارزشمند هستند. ایجاد اتاق‌های بازی و مدیتیشن مجهز به بازی‌های فکری و فضای آرامش‌بخش، همراه با برگزاری جلسات هفتگی یوگای محل کار، می‌تواند به کاهش استرس کارکنان کمک کند. همچنین، طرح "همتایار روانی" با آموزش نیروهای داوطلب برای ارائه مشاوره غیررسمی و راه‌اندازی خط تلفن اضطراری با روانشناس صنعتی، می‌تواند سلامت روان کارکنان را تضمین کند.

برای درک پیامدهای حفظ کارکنان نسل Z، ابتدا باید ویژگی‌های منحصر به فرد آنها درک شود. نسل Z اغلب به‌عنوان فن‌آور، آگاه اجتماعی و به‌دنبال یک زندگی کاری هدفمند توصیف می‌شود. آنها معمولاً انعطاف‌پذیری، تعادل بین کار و زندگی و فرصت‌هایی برای رشد و توسعه شخصی را در اولویت قرار می‌دهند. اعتقاداتشان آنها را وادار می‌کند تا به‌دنبال کارفرمایانی باشند که با ارزش‌های آنها مطابقت داشته باشد، در نتیجه فشار قابل توجهی بر سازمان‌ها وارد می‌کند تا اخلاق عملیاتی و شیوه‌های منابع انسانی خود را تطبیق دهند. مدیریت بهره‌وری مؤثر سنگ بنای موفقیت سازمانی است که بر همه چیز از کارایی عملیاتی گرفته تا روحیه کارکنان تأثیر می‌گذارد. سازمان‌هایی که با موفقیت کارمندان نسل Z را حفظ می‌کنند، می‌توانند از مهارت‌ها و بینش‌های منحصربه‌فرد آنها برای افزایش بهره‌وری استفاده کنند. پذیرش راه‌حل‌های مبتنی بر فناوری و گردش‌های کاری نوآورانه که برای این گروه جذاب است، می‌تواند منجر به افزایش تعامل و خروجی مثبت شود. علاوه بر این، نسل Z تا حد زیادی توسط یک محیط کار مشترک انگیزه دارد که خلاقیت و نوآوری را تقویت می‌کند. با ترویج فضای فراگیر که پروژه‌های تیم‌گرا را تشویق می‌کند، سازمان‌ها می‌توانند بهره‌وری کلی سازمانی خود را افزایش دهند و در عین حال ترجیحات شغلی این جمعیت را برآورده کنند. این یافته با نتایج زاهدی و همکاران (۱۴۰۱)، قمری و همکاران (۱۳۹۷)، السافتی و اورابی (۲۰۲۲)، حسن (۲۰۲۲)، جایاتیلک و همکاران (۲۰۲۱)، هلیم و همکاران (۲۰۲۰) همخوانی دارد. پیاده‌سازی نرم‌افزار ردیابی زمان هوشمند برای تحلیل الگوهای کاری

و بهینه‌سازی شیفت‌ها، همراه با هشدار خودکار درباره فرسودگی شغلی، می‌تواند بهره‌وری را افزایش دهد. همچنین، اجرای پروژه‌های چابک با تقسیم وظایف به اسپرینت‌های ۲ هفته‌ای و ارائه بازخورد سریع، می‌تواند کارایی تیم‌ها را بهبود بخشد. نسل Z تمایل دارد که شفافیت و گفتگوی باز را در اولویت قرار دهد و به دنبال بازخورد منظم و شناسایی مشارکت‌های خود می‌باشد. سازمان‌هایی که محیطی فراگیر ایجاد می‌کنند، جایی که کارکنان احساس کنند شنیده می‌شوند و با ارزش هستند، می‌توانند تمایل نسل Z را به ماندگاری در سازمان افزایش دهند. این یافته با نتایج جایاتیلک و همکاران (۲۰۲۱)، فراز نیم و لنکا (۲۰۱۸) همخوانی دارد. این نسل به دلیل ویژگی‌های منحصر به فرد خود، مانند تمایل به یادگیری، انعطاف‌پذیری، و اهمیت به تعادل کار و زندگی، نیازمند استراتژی‌های خاصی برای حفظ و نگهداشت در محیط کاری هستند. شرکت‌ها می‌توانند با ایجاد محیطی پویا، ارائه فرصت‌های رشد و توسعه، و توجه به ارزش‌ها و نیازهای این نسل، تمایل آن‌ها به ماندن در سازمان را افزایش دهند. همچنین ایجاد بستری برای بازخورد مستمر، بررسی منظم عملکرد و تصدیق دستاوردها، حس تعلق و مشارکت را تقویت می‌کند و در نهایت منجر به نرخ‌های حفظ بالاتر می‌شود. برنامه "سهام کارکنان" با تخصیص سهام به ازای هر سال خدمت و امکان نقد کردن پس از ۵ سال، می‌تواند تعهد بلندمدت کارکنان را افزایش دهد. همچنین، کمپین "تاریخچه سازان" با مستندسازی تجربیات نیروهای قدیمی در قالب پادکست و اتصال نسل‌ها از طریق روایت‌گری سازمانی، می‌تواند حس تعلق را تقویت کند.

با برندسازی کارفرما سازمان‌ها می‌توانند جذب و نگهداشت استعدادهای برتر را در اولویت قرار دهند. نسل Z به‌ویژه در انتخاب کارفرمایان حساس هستند و اغلب تحقیقات کاملی را در مورد شهرت، فرهنگ و ارزش‌های سازمان‌های آینده پیش از متعهد شدن به یک موقعیت انجام می‌دهند. سازمان‌هایی که با موفقیت کارکنان نسل Z را حفظ می‌کنند، می‌توانند از تجربیات مثبت خود برای ارتقای برند کارفرمای خود استفاده کنند. این یافته با نتایج خزایی و همکاران (۱۳۹۹) همخوانی دارد. با نمایش عمومی فرهنگ سازمانی قوی، تعهد به تنوع و شمول و سرمایه‌گذاری در توسعه کارکنان، شرکت‌ها می‌توانند یک نام تجاری کارفرمایی قوی بسازند که هم با کارکنان فعلی و هم با کارکنان آینده طنین انداز شود. این ارزش ویژه برند در نهایت نقشی اساسی در جذب و نگهداشت استعدادهای برتر در بین نسل‌ها ایفا می‌کند. تولید محتوای تعاملی در شبکه‌های اجتماعی، مانند نمایش روزانه زندگی کاری در کارخانه به سبک ریس اینستاگرام و راه‌اندازی چالش‌های صنعت چوب با هشتگ #چوب_حرفه‌ای، می‌تواند جذابیت برند کارفرما را افزایش دهد. همکاری با اینفلوئنسرهای صنعتی برای بازدید و گزارش میدانی نیز می‌تواند در این راستا مؤثر باشد.

نگهداشت کارکنان نسل Z کمک قابل توجهی به خلق ارزش سازمانی می‌کند. این گروه با میل شدید به نوآوری و سازگاری مشخص می‌شود، شرکت‌هایی که نگهداشت آنها را تقویت می‌کنند، موقعیت بهتری برای پاسخ به تغییرات بازار دارند و رقابتی باقی می‌مانند. این یافته با نتایج قربانعلی و همکاران (۱۴۰۲)، زاهدی و همکاران (۱۴۰۱)، یونیس و همکاران (۲۰۲۳) همخوانی دارد. بینش و دیدگاه‌های نسل Z می‌تواند ایده‌ها و راه‌حل‌های تازه‌ای ایجاد کند که باعث رشد سازمانی می‌شود. علاوه بر این، نگهداشت کارکنان مستعد هزینه‌های استخدام و آموزش را کاهش داده و در نتیجه کارایی کلی سازمان را افزایش می‌دهد. با سرمایه‌گذاری در توسعه کارکنان نسل Z و ایجاد مسیرهایی برای پیشرفت شغلی، شرکت‌ها در بخش صنعت چوب می‌توانند نیروی کار مولد را پرورش دهند که به خلق ارزش بلندمدت کمک می‌کند. راه‌اندازی آکادمی مهارت‌های چوب با صدور گواهینامه‌های معتبر برای مهارت‌های تخصصی و جذب دانشجویان به عنوان کارآموز پردرآمد، می‌تواند به توسعه نیروی انسانی کمک کند. همچنین، پروژه "چوب سبز" با تبدیل ضایعات به محصولات هنری و فروش آنلاین با سود مشترک، می‌تواند ارزش افزوده ایجاد کند.

منابع و مأخذ:

1. Ali, H., Li, M. & Qiu, X. (۲۰۲۴) Examination of HRM practices in relation to the retention of Chinese Gen Z employees. *Humanit Soc Sci Commun* ۱۱, ۲۴. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02472-6>
2. Azeez, S. A. (۲۰۱۷). Human resource management practices and employee retention: A review of literature. *Journal of Economics, Management and Trade*, 18(۲), ۱-۱۰.
3. Bayat Kashkuli, A., Mehmandost, M. (۲۰۱۷). A study of the production, employment and trade situation in the Iranian wood industry. *Wood and Forest Science and Technology Research*, ۲۴(۳), ۱۴۳-۱۵۹. doi: ۱۰.۲۲۰۶۹/jwfst.۲۰۱۷.۱۲۶۶۳.۱۶۵۸.
4. Bogatova, M. (۲۰۱۷). Improving recruitment, selection and retention of employees case: Dpointgroup Ltd.

Commented [احمد ۱]: با توجه به فرمت مجله باید به انگلیسی نوشته شود

- De Vries, N., Lavreysen, O., Boone, A., Bouman, J., Szemik, S., Baranski, K., Godderis, L., & De Winter, P. (۲۰۲۳). Retaining Healthcare Workers: A Systematic Review of Strategies for Sustaining Power in the Workplace. *Healthcare* (Basel, Switzerland), ۱۱(۱۳), ۱۸۸۷. <https://doi.org/1۰.۳۳۹/healthcare۱۱۱۳۱۸۸۷>
- Ghani, B., Zada, M., Memon, K. R., Ullah, R., Khattak, A., Han, H., Ariza-Montes, A., & Araya-Castillo, L. (۲۰۲۲). Challenges and Strategies for Employee Retention in the Hospitality Industry: A Review. *Sustainability*, ۱۴(۵), ۲۸۸۵. <https://doi.org/1۰.۳۳۹/su۱۴۰۵۲۸۸۵>
- Ghorbanali, H., Musa Khani, M., Daneshfard, K. (۲۰۲۲). Designing a model for attracting and retaining professional employees with respect to ethical components. *Ethics in Science and Technology*, ۱۸ (۴): ۱۵۳-۱۶۱. <http://ethicsjournal.ir/article-۱-۲۵۸۱-fa.html>
- Ghorbanali, H., Musa Khani, M., Daneshfard, K. (۲۰۲۲). Presenting an Evidence-Based Policy Model for Attracting and Retaining Knowledge Employees in the Iranian Aviation Industry. *Quarterly Journal of Geography (Regional Planning)*, ۱۲(۵۱), ۹۷-۱۱۱. <https://doi.org/1۰.۲۲۰۳۴/jgeoq.۲۰۲۲.۲۹۱۲۳۳.۲۲۲۲>
- Halim, Z., Maria, Waqas, M. *et al.* (۲۰۲۰) Identifying factors for employee retention using computational techniques: an approach to assist the decision-making process. *SN Appl. Sci.* ۲, ۱۶۱۲. <https://doi.org/1۰.۱۰۰۷/s۴۱۵۰۲-۲۰۰۳۴۱۵۰۵>
- Hamzovi, H., Mohebbi, A., Khademi, A., Rezaeimanesh, B. (۲۰۲۳). The effect of sustainable human resource management on human resource retention and the mediating role of social capital, *Transformative Human Resources*, ۲(۳): ۲۰-۳۸. doi: ۱۰.۳۰۴۹۰/THR.۱۴۰۲.۱۳۷۹۰۰.
- Jayathilake, H.D., Daud, D., Eaw, H.C. and Annuar, N. (۲۰۲۱), "Employee development and retention of Generation-Z employees in the post-COVID-۱۹ workplace: a conceptual framework", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. ۲۸ No. ۷, pp. ۲۳۴۲-۲۳۶۴. <https://doi.org/1۰.۱۱۰۸/BIJ-۲۰۲۰-۰۳۱۱>
- Kayhanzadeh, M., Eidi, H. (۲۰۲۴). Challenges and opportunities for retaining elite athletes in Kermanshah province. *Research on physiology and management in sports*, (), -. doi: ۱۰.۲۲۰۳۴/spmi.۲۰۲۴.۴۵۴۴۹۰.۲۵۹۴.
- Khazaei, S., Khairandish, M., Dehdashti, Sh., Shirazi, M., Rasouli Ghahruji, M. (۲۰۲۰). Presenting an Employer Brand Model for Attracting and Retaining Employees; Applying a Blended Approach. *Interdisciplinary Studies of Strategic Knowledge*, ۱۰(۳۹), ۳۰-۷. <https://dor.isc.ac/dor/۲۰.۱۰.۱.۱.۲۴۲۳۴۶۱.۱۳۹۹.۱۰.۳۹.۱.۲>
- Khenifar, H., Ebrahimi, S., Gholami, B. (۲۰۲۰). Designing a Talent Development and Retention Model in Education: A Qualitative Study, *Journal of School Administration*, ۸(۴), ۲۶۸-۲۹۶. <https://www.doi.org/https://doi.org/1۰.۲۴۷۸۵/J۰۱۰.۲۰۲۱.۲۲۲>
- Kumar, S. (۲۰۲۲). The impact of talent management practices on employee turnover and retention intentions. *Global Business and Organizational Excellence*, ۳۱(۲), ۲۱-۳۴. <https://doi.org/1۰.۱۰۰۲/joe.۲۲۱۲>
- Moeinian, B., Eliasi, M., Bamdad Sofi, J., Seyed Naqvi, M. (۲۰۲۱). Designing a model for retaining and retaining knowledge workers in knowledge-based manufacturing companies (case study: information and communication technology and biotechnology companies). *Sustainable Human Resources Management*, ۲(۴), ۷۱-۸۸. doi: ۱۰.۲۲۰۸/shrm.۲۰۲۱.۳۲۲۱.
- Nayak, S., Jena, D., & Patnaik, S. (۲۰۲۱). Mediation framework connecting knowledge contract, psychological contract, employee retention, and employee satisfaction: An empirical study. *International Journal of Engineering Business Management*, ۱۳, ۱۸۴۷۹۷۹.۲۱۱۰۰۴۰۷.
- Tavakolnejad, H., Jazni, N., Memarzadeh Tehran, Gh., Afsharkazemi, M. (۲۰۱۶). Identifying and prioritizing effective factors in employee retention. *Human Resource Management Research*, ۸(۴), ۱۵۵-۱۸۵. doi: <https://dor.isc.ac/dor/۲۰.۱۰.۱.۲۰۰۸۴۵۲۸.۱۳۹۵.۸.۴.۷.۲>
- Younis, S., Ahsan, A., & Chatteur, F. M. (۲۰۲۳). An employee retention model using organizational network analysis for voluntary turnover. *Social network analysis and mining*, ۱۲(۱), ۲۸. <https://doi.org/1۰.۱۰۰۷/s۱۲۲۷۸-۰۲۳-۱۰۳۱-w>
- Ziaei, M. S., Nargesian, J. (۲۰۲۳). Presenting a Talent Retention Model among Generation Z Employees in Government Organizations. *Human Resources Studies*, ۱۳(۱), ۲۶-۵۶. <https://doi.org/1۰.۲۲۰۳۴/jhrs.۲۰۲۳.۲۹۱۲۳۳.۲۰۵۵>