فصلنامه راهبرد توسعه/ سال بیستم و دوم/ شماره ۳ (پیاپی۸۷)/ پاییز ۱٤۰۵/ ۲۸۸-۲٦۳
Quarterly Journal of Development Strategy, ۲۰۲٦, Vol. ۲۲, No.۳ (۸۷)

شناسایی و تحلیل ابعاد مدل ارزش پیشنهادی کارکنان نسل Z با تاکید بر نظام مدیریت منابع انسانی

عطیه گزمه [۱]
سامره شجاعی [۲]
معصومه دامغانی میرمحله [۳]

(تاریخ دریافت ۱۴۰۵/۲/۵ ـ تاریخ تصویب ۱۴۰۵/۶/۳۰)
نوع مقاله: **علمی پژوهشی**

چکیده:
هدف این پژوهش شناسایی و تحلیل ابعاد مدل ارزش پیشنهادی کارکنان نسل **Z** با تاکید بر نظام مدیریت منابع انسانی بود. این پژوهش از نظر هدف،کاربردی و از نظر روش، آمیختهٔ اکتشافی (کیفی- کمی) است. بخش کیفی با روش تحلیل مضمون و بخش کمی با روش معادلات ساختاری انجام شده است. مشارکت کنندگان در بخش کیفی، ۱۰ خبره دانشگاهی بودند که به روش هدفمند انتخاب گردیدند. جامعه‌آماری در بخش کمی **۱۳۳۲** نفر از کارشناسان دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور بودند. حجم نمونه بر اساس جدول کرجسی‌و مورگان **۲۹۷** نفر

۱- گروه مدیریت، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران.
۲- گروه مدیریت، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران.(نویسنده مسئول)
shojaee@iau.ac.ir
۳- گروه روانشناسی، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران.

و به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای تعیین شد. ابزار گردآوری داده‌ها شامل مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه محقق ساخته بود. نتایج بخش کیفی نشان داد ۹ بعد (ساعت کاری شناور، آموزش و بهسازی، ارگونومی و سلامت کارکنان، تعادل کار- زندگی، فرصت رشد و شکوفایی، ویژگیهای شغل، برنامه ریزی و استراتژی، سرزندگی سازمانی و ویژگیهای مسیر شغلی) مدل ارزش پیشنهادی کارکنان نسل **Z** را تشکیل می‌دهند. همچنین نتایج بخش کمی نشان داد این ابعاد به ترتیب به میزان ۰/۷۳۶، ۰/۵۹۶ ، ۰/۶۶۰ ، ۰/۶۲۷ ، ۰/۵۹۵ ، ۰/۶۶۹ ، ۰/۷۳۷ ، ۰/۵۱۴ و ۰/۴۹۹ تاثیر مثبت و معنی‌داری بر ارزش پیشنهادی کارکنان نسل **Z** دارند.

واژه‌های کلیدی: ارزش پیشنهادی، نسل **Z** ، نظام مدیریت منابع انسانی.

مقدّمه

امروزه نسل های مختلفی از کارکنان در سازمانها مشغول به کار هستند لذا باید چالش های مربوط به تفاوت در نگرش و ترجیحات کاری کارکنان و نظام مدیریت منابع انسانی را مدیریت کرد زیرا هر نسل، ویژگی ها، ارزش ها و رفتارهای خاص خود را دارا می باشد (پوراحمدی و همکاران،۱۴۰۴). اکنون نسل **Z** جدیدترین نسلی است که پا به عرصه محیط کار گذاشته است (هاشمی و همکاران ،۱۴۰۳) به طوریکه حضور این نسل در سازمان‌های دولتی به نسبت دیگر نسل‌ها در حال افزایش است و پیش‌بینی می شود در سال ۲۰۲۵، ۲۷ درصد نیروی کار در دنیا را کارکنان نسل **Z** تشکیل دهند (قیومی و همکاران ،۱۴۰۳). این رخداد می تواند به عنوان بزرگترین تغییرات نسلی در محیط کار در نظر گرفته شود (احمدی و همکاران ،۱۴۰۳). از آنجا که مطالعات در شناخت کارکنان نسل **Z** کافی نیست، سازمانها برای رویارویی با این نسل از کارکنان، آمادگی چندانی ندارند(چیلاکوری[۱]،۲۰۲۰). یکی از راه حلهای این چالش در سازمان‌ها، ارزش پیشنهادی کارکنان[۲] است (جوشی[۳] و همکاران، ۲۰۲۵). ارزش پیشنهادی

---

[۱] -Chillakuri

[۲] -Employee Value Proposition

[۳]- Joshi

کارکنان، مجموعه منحصر به فردی از مزایایی است که یک کارمند در ازای ارائه خدمات از سازمان دریافت می کند (محمدیان و همکاران،۱۴۰۲). نتایج مطالعات گذشته نشان می دهد بسیاری از مدلهای فعلی ارزش پیشنهادی کارکنان مبتنی بر ویژگی‌های نسل های پیشین طراحی شده‌اند و نسبت به تغییرات نسل **Z** واکنش پذیر یا تطبیق پذیر نیستند، لذا عدم طراحی مدلی متناسب با ویژگی های نسل **Z** می تواند موجب افزایش نرخ ترک خدمت، نارضایتی شغلی و کاهش کیفیت خدمات و در نهایت عملکرد پایین در سازمانها شود (رامپن[۱] و همکاران،۲۰۲۳). لذا بازنگری در طراحی ارزش پیشنهادی متناسب با نیازهای خاص این نسل، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای سازمان‌های آینده‌نگر است(نیکولز و اسمیت[۲]،۲۰۲۴). دانشگاه‌های علوم پزشکی نیز از این امر مستثنی نیستند و به دلیل نقش مستقیمی که در ارتقاء سلامت عمومی دارند، ملزم به جذب و بهره‌گیری از نیروی انسانی کارآمد هستند تا با کاهش هزینه‌های نظام سلامت و پاسخگویی موثر به نیازهای مراجعه کنندگان و ارتقای کیفیت خدمات، عملکرد مطلوب تری داشته باشند. از اینرو، فقدان یک مدل بومی برای ارزش پیشنهادی کارکنان نسل **Z** در دانشگاه‌های علوم پزشکی، خلاء جدی محسوب می‌شود. بنابراین این پژوهش تلاش کرده است با ارائه مدل ارزش پیشنهادی کارکنان نسل **Z** در دانشگاه‌های علوم پزشکی منطقه یک کشور این خلاء را پوشش دهد و الگویی منسجم و مبتنی بر واقعیت‌های محیطی ارائه دهد که نیازها، ارزش‌ها، و نگرش‌های کارکنان نسل **Z** را بازتاب دهد. بنابراین هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی و تحلیل ابعاد مدل ارزش پیشنهادی کارکنان نسل **Z** با تاکید بر نظام مدیریت منابع انسانی می‌باشد.

ادبیات پژوهش

نسل به گروهی از افراد متولد شده در یک بازه زمانی مشابه اشاره دارد که سن و مرحله زندگی مشابهی دارند و بر اساس یک بازه زمانی خاص رویدادها، روندها و تحولات شکل

---

[۱] -Rampen

[۲] - Nichols & Smith

گرفته‌اند (مک کریندل[۱] ، ۲۰۲۱). این تجربه‌های مشترک مانند تغییرات اقتصادی، جنگ سیاسی، تحولات اقتصادی یک نسل را از نسل دیگر متمایز می کند زیرا آن‌ها بر نگرش‌ها، ارزش‌ها، باورها و انتظارات گروه های نسلی تاثرهای عمیقی می‌گذارند (کوستانزا[۲]و همکاران ،۲۰۲۳). نخستین بار اصلاح نسل Z را اسکر[۳] در سال ۲۰۰۸ برای برچسب زدن به آنهایی که پس از هزاره‌ها به دنیا آمدند استفاده کرد (اسپایلت و رویز[۴]، ۲۰۱۷). منظور از نسل Z ، کارکنان بازه زمانی ۱۹۹۵ تا ۲۰۱۲ است که جوانترین کارکنان در میان انواع نسل‌ها در سازمان هستند(هوگس[۵]،۲۰۲۰). از ویژگی های نسل ***Z*** می توان 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 محدودیت ها، اعتماد به نفس و تحریف ارزشها اشاره کرد (هاشمی و همکاران،۱۴۰۳). مفهوم ارزش پیشنهادی کارکنان، یکی از عناصر کلیدی در مدیریت منابع انسانی نوین است که به مجموعه‌ای از مزایا، تجربیات، فرصت‌ها و ارزش‌هایی اطلاق می‌شود که یک سازمان در ازای مهارت، تعهد و عملکرد کارکنان خود ارائه می‌دهد. به عبارتی، ارزش پیشنهادی کارکنان پاسخی است سازمانی به این پرسش که «چرا یک فرد باید در این سازمان کار کند و در آن بماند؟» (پوتری[۶]،۲۰۲۴) و در سازمان‌هایی که با فشار کاری و چالش‌های خاص مواجه هستند، نقش آن برجسته تر می‌باشد (مک‌فرسون و ورنر[۷]، ۲۰۲۴). سازمان‌هایی که ارزش پیشنهادی کارکنان را به خوبی تدوین می کنند ، می‌توانند به طور قابل توجهی استعدادهای برتر را از بازار جذب کنند، سطح تعهد کارکنان را افزایش دهند و برای جذب استعدادها به غرامت کمتری نیاز داشته باشند(ژاویر[۸]و همکاران،۲۰۲۴).

۱- McCrindle
۲- Costanza
۳ -Schroer
۴ -Espaillat & Ruiz
۵- Hughes
۹- Putri
۱۰-Macpherson & Werner
۸- Xavier

پیشینه پژوهش

در ادامه به طور خلاصه به تبیین نتایج برخی از تحقیقات گذشته در خصوص کارکنان نسل **Z** پرداخته شده است: پوراحمدی و همکاران (۱۴۰۴) در تحقیقی نشان دادند الگوی نظام مدیریت منابع انسانی متناسب با نسل جدید زِد در سازمانهای اجرایی شامل مضمون های ذیل است: ویژگیهای فردی / شخصیتی ـ کاری؛ روانشناختی ـ بهداشتی؛ شغل ـ شاغل؛ محیط داخلی ـ خارجی؛ همبستگی ـ تیمسازی؛ فرهنگی ـ اجتماعی؛ پرداخت شغل محور؛ پرداخت شخص محور؛ پرداخت عدالت محور؛ معیارها ـ برنامه ها؛ ارزیابی عدالت محور؛ مؤلفه های ارزیابی ـ بازخوردی؛ نظارت وکنترل راهبردی؛ ویژگیهای رفتاری ؛ نیازسنجی ـ نظرسنجی آموزشی؛ انعطاف پذیری ـ شیوه های آموزشی؛ سبکهای آموزشی ـ یادگیری؛ پایگاه داده علمی؛ خدمات **IT**؛ تجهیزات ــ زیرساختها؛ جذب ــ استخدام؛ برنامه ریزی راهبرد محور؛ نگاه سرمایه ای انسانی ـ فنی؛ نگاه خلاقیت ـ نوآوری؛ نیازسنجی / نظرسنجی خواسته های سازمانی کارکنان؛ ویژگیهای اخلاقی ـ رفتاری مدیر؛ اهداف ساختاری ـ اجرایی؛ قابلیتهای مدیریتی و الزامات قانونی ـ اجرایی. هاشمی و همکاران (۱۴۰۳) معتقدند ابعاد و مولفه های تاثیرگذار در جذب و استخدام کارکنان نسل **Z** شامل: ویژگیهای شخصیتی، محیط درونی سازمان، مصاحبه کنندگان، ساختار سازمانی و ویژگی های مدیران می شود. اشرفی و همکاران(۱۴۰۲) در پژوهشی نشان دادند ترجیحات نسل **Z** منابع انسانی به ترتیب اولویت شامل سبک رهبری، نظام پرداخت، نظام بازخورد، نظام ارتقای شغلی و نظام ارتباطات ارزشهای کاری می باشند. محمدیان و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی نشان دادند ارزش پیشنهادی کارکنان شامل گونه های نظام حقوق و دستمزد، پاداشها و مزایای مالی، امکانات رفاهی و سلامتی، تنوع در شرایط کاری، چشم انداز آرمانی، فضای کاری دوستانه و حامی، کارگروهی، محیط کاری سالم، زیبا و آراسته، باور به شایسته سالاری، اهمیت رشد و توسعه فردی، نگاه سرمایه محور به نیروی انسانی، استقلال کاری، بازخورد در شغل، معناداری شغل و تعلق سازمانی می شود. عبداللهی و همکاران (۱۴۰۱) در تحقیقی نشان دادند گزاره های ارزشی کارکنان شامل : ارزشهای ارتباطی و فرهنگی، اقتصادی، توسعه ای، ارزشهای حاصل از شغل و ارزشهای غرور و اعتبار سازمانی می شود. رستگار و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی نشان دادند عقد قراردادهای نامتعارف کاری، تنوع کاری و جبران خدمات شایسته محور بیشترین تأثیرگذاری و امنیت شغلی، ارتقاپذیری و قرار گرفتن در مسیر

شغلی حرفه محور بیشترین تأثیرپذیری در بین ترجیحات را دارند و عوامل تناسب بین شغل و شاغل، عقد قراردادهای نامتعارف و تعاملات استراتژیک از پراهمیت ترین ترجیحات کاری کارکنان هزاره هستند. جوشی و همکاران (۲۰۲۵) در پژوهشی نشان دادند شرکت‌هایی که دارای یک چارچوب ارتباط داخلی ساختار یافته هستند احتمال بیشتری دارد که یک ارزش پیشنهادی عالی ایجاد کنند که با کارکنان فعلی و کارکنانی که در حال حاضر در سازمان نیستند ارتباط برقرار کند. روناک[۱] و کومار میسرا[۲] (۲۰۲۰) در تحقیقی نشان دادند حمایت سازمانی ادراک‌شده، هویت ادراک‌شده سازمان و کیفیت تبادل باعث افزایش ارزش پیشنهادی کارکنان می شود. لوک میزانکاری[۳] (۲۰۱۷) معتقد است ارزش پیشنهادی کارکنان شامل پنج عامل پاداش، کار، افراد، فرصت و سازمان است.

روش

این پژوهش از نظر هدف،کاربردی و از نظر روش، آمیختهٔ اکتشافی (کیفی- کمی) است. بخش کیفی پژوهش با استفاده از روش تحلیل مضمون مبتنی بر الگوی براون و کلارک[۴] (۲۰۰۶) انجام شده است. مشارکت کنندگان در بخش کیفی ۱۰ نفر از خبرگان دانشگاهی که دارای ویژگی‌هایی نظیر تجربه، تناسب رشته تحصیلی، مدرک تحصیلی، اشتغال به تدریس در دانشگاه، سابقه پژوهشی و تألیفی در این زمینه بودند که به روش هدفمند انتخاب گردیدند. بخش کمی پژوهش با روش معادلات‌ساختاری انجام شده است. جامعه‌آماری بخش کمی شامل ۱۳۳۲ نفر از کارشناسان دانشگاه‌های علوم پزکشی کشور می‌باشد که بر اساس جدول کرجسی و مورگان ۲۹۷ نفر به عنوان حجم نمونه آماری به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای (بر اساس تقسیم بندی مناطق دانشگاه علوم پزشکی) انتخاب شدند. داده‌های مورد نیاز در مرحله کیفی از طریق

---

۱ -Rounak

۲ -Kumar Misra

۳ -Luckmizankari

۴ -Braun & Clarke

مطالعات کتابخانه‌ای، یعنی بررسی پیشینه تحقیق و همچنین از طریق روش میدانی یعنی انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بدست آمده است. در مرحله کمی از طریق توزیع یک پرسشنامه محقق ساخته حاوی دو بخش جمع آوری شده است. نخست بخش جمعیت‌شناختی که شامل سؤالاتی پیرامون جنسیت، سطح تحصیلات بوده و بخش دوم، حاوی ۱۸ پرسش مربوط به متغیرهای استخراج شده مرحله اول پژوهش (فاز کیفی) می‌باشد. این پرسشنامه از نوع بسته بوده و در مقیاس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت (از کاملاً موافقم= ۵ تا کاملاً مخالفم= ۱) تنظیم گردیده است. به‌منظور ارزیابی کیفیت یافته‌های کیفی، از معیارهای اعتمادپذیری لینکولن و گوبا[۱] (۱۹۸۲) شامل باورپذیری، انتقال‌پذیری، اتکاپذیری و تأییدپذیری استفاده شد. برای افزایش باورپذیری، گردآوری و تحلیل داده‌ها به‌صورت هم‌زمان انجام گرفت و کدها و مقوله‌ها در چند مرحله بازبینی شدند. همچنین بخشی از یافته‌ها در اختیار تعدادی از مشارکت‌کنندگان قرار گرفت تا میزان انطباق آن‌ها با دیدگاه‌های خبرگان بررسی شود. برای افزایش انتقال‌پذیری نیز ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان، زمینه پژوهش و مراحل انجام مطالعه به‌طور شفاف گزارش شد. علاوه بر این، تمامی مراحل گردآوری داده‌ها و فرایند تحلیل به‌صورت مستند ثبت شد تا اتکاپذیری و تأییدپذیری یافته‌ها تقویت شود. برای بررسی پایایی تحلیل کیفی، از روش توافق میان کدگذاران استفاده شد. بدین منظور، حدود ۳۰ درصد از متن مصاحبه‌ها به‌طور مستقل توسط دو کدگذار تحلیل و میزان توافق با استفاده از ضریب کاپای کوهن محاسبه شد. مقدار این ضریب ۰/۶۸ به‌دست آمد که نشان‌دهنده سطح توافق قابل قبول میان کدگذاران و حاکی از پایایی مناسب فرایند کدگذاری است. در مرحله کمی نیز برای سنجش پایایی از ضرایب بارهای عاملی و آزمون‌های ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (**CR**) و برای روایی همگرا از جذر میانگین واریانس استخراج شده (**AVE**) و روایی واگرا از روش فایسال[۲] و همکاران(۲۰۰۶) استفاده شده است. برای برازش مدل از معیارهای Q^2 و R^2 استفاده شده است. در نهایت، تجزیه و تحلیل داده‌ها بر مبنای آمار توصیفی و آمار استنباطی صورت گرفته

---

[۱] -Lincoln & Guba

[۲] -Faisal

است. بدین صورت که در بخش داده‌های جمعیت‌شناختی، از آمار توصیفی با نرم افزار ***SPSS*** نسخه ۲۲ بهره گرفته شده است. برای برازش مدل مورد مطالعه نیز، از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری و تحلیل مسیر با نرم‌افزار **SmartPLS۳** استفاده شده است.

یافته‌ها

پیش از ورود به بخش کیفی، ویژگی جمعیت‌شناختی نمونه مورد مطالعه در بخش کیفی در جدول ۱ ارائه گردیده است.

جدول ۱- ویژگی جمعیت‌شناختی نمونه آماری در بخش کیفی

ردیف	محل فعالیت	تحصیلات	رشته تحصیلی
۱	دانشگاه آزاد اسلامی آزادشهر	دکتری	مدیریت
۲	دانشگاه آزاد اسلامی بابل	دکتری	مدیریت
۳	دانشگاه علوم پزشکی گلستان	دکتری	مدیریت
۴	دانشگاه مازندران	دکتری	مدیریت
۵	دانشگاه گیلان	دکتری	مدیریت
۶	دانشگاه گنبد کاووس	دکتری	مدیریت
۷	دانشگاه آزاد اسلامی گرگان	دکتری	مدیریت
۸	دانشگاه گلستان	دکتری	مدیریت
۹	دانشگاه علوم پزشکی مازندران	دکتری	مدیریت
۱۰	دانشگاه گلستان	دکتری	مدیریت

پیش از ورود به تجزیه و تحلیل داده‌ها، جهت شفاف‌سازی فرآیند تحلیل مضمون و نمایش نحوه گذار از داده‌های خام به مفاهیم استخراج‌شده، نمونه‌ای از استخراج مفاهیم اولیه در جدول ۲ نمایش داده شده است.

جدول ۲- نمونه ای از مفاهیم استخراجی از مصاحبه‌ها

متن مصاحبه (شواهد گفتاری)	مفاهیم اولیه
برای نگهداشت نسل Z باید برنامه راهبردی منابع انسانی با آینده‌نگری تدوین شود.	*پیوند ارزش‌ها با اهداف بلندمدت سازمان*
نسل Z به ساعت کاری شناور و خارج از چارچوب سنتی ارزش عالی می‌دهد.	*کنترل بر ساعات کاری*
شغل باید چالش‌برانگیز و معنادار باشد، نه صرفاً انجام وظیفه روتینی.	*معناداری شغل*
محیط کاری سالم و امن از شروط پره از ارزش پیشنهادی است.	*محیط فیزیکی سالم*
نسل Z بین کار و زندگی شخصی خط قرمز می‌کشد؛ توازن برای آن‌ها اصل است.	*همگنی کار و زندگی*
آموزش و یادگیری مادام‌العمر از بیشترین انتظارات نسل Z است.	*آموزش مهارت‌محور*
فرصت رشد و مسیر روشن، عامل کلیدی جذب نسل Z است.	*فرصت ارتقا*
فضای صمیمی و ارتباطات سالم، حس تعلق به سازمان را افزاید.	*فرهنگ سازمانی حامی*
مسیر شغلی با افاق روشن، عامل اصلی تصمیم به ماندن در سازمان است.	*آینده‌نگری شغلی*

بر اساس تحلیل مصاحبه‌های انجام‌شده با خبرگان، در مرحله نخست ، تعداد ۱۲۰ مفهوم اولیه از داده‌های خام استخراج گردید. این مفاهیم حاصل بررسی خط‌به‌خط متن مصاحبه‌ها و شناسایی عبارات و مفاهیم معنادار مرتبط با موضوع پژوهش بودند. در گام دوم تحلیل، به‌منظور افزایش انسجام مفهومی و دستیابی به سطح بالاتری از انتزاع نظری، مفاهیم اولیه بر اساس قرابت معنایی، هم‌پوشانی مفهومی و ارتباط محتوایی با یکدیگر مقایسه و ادغام شدند. در نهایت، با تلفیق مفاهیم در مولفه ها و ترکیب آنها با تکیه بر منطق تئوریک و شواهد به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها، عوامل موثر استخراج گردید که در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳- عوامل موثر بر ارزش پیشنهادی کارکنان نسل Z با تاکید بر نظام مدیریت منابع انسانی

ردیف	مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
۱	ساعت کاری شناور	انعطاف‌پذیری در برنامه حضور و غیاب	امکان تعیین آزادانه زمان شروع و پایان روز کاری جبران کسری کار در ساعات اوج کاری با توافق سرپرست
		ترتیبات کاری ترکیبی و غیرحضوری	امکان انجام وظایف به صورت دورکاری چند روز در هفته تمرکز بر خروجی‌محوری و عملکرد به‌جای ساعت‌محوری
۲	آموزش و بهسازی	توانمندسازی مهارتی و تخصصی	برگزاری دوره‌های دانش‌افزایی متناسب با فناوری‌ها و سیستم‌های نوین اجرای کارگاه‌های کاربردی جهت رفع شکاف مهارت‌های شغلی
		توسعه شایستگی‌های رفتاری و رهبری	پیاده‌سازی برنامه‌های مربی‌گری برای تصدی نقش‌های آتی آموزش مهارت‌های نرم شامل حل مسئله، ارتباط مؤثر و کار تیمی
۳	ارگونومی و سلامت کارکنان	بهینه‌سازی فیزیکی و ارگونومیک محیط کار	تجهیز ایستگاه‌های کاری به ملزومات و مبلمان استاندارد ارگونومیک پایش و بهبود مستمر روشنایی، دما، تهویه و کنترل صدا در محیط اداری
		سلامت جسمانی و حمایت روانی-اجتماعی	انجام معاینات ادواری سلامت شغلی و پیشگیری از آسیب‌های اسکلتی-عضلانی ارائه خدمات مشاوره روان‌شناختی جهت مدیریت استرس و کاهش فرسودگی
۴	تعادل کار-زندگی	مرزبندی شفاف میان کار و امور شخصی	رعایت حق انفصال از ارتباطات کاری و اداری در اوقات فراغت متناسب‌سازی حجم وظایف جهت جلوگیری از تحمیل اضافه‌کار به خانه
		پشتیبانی از مسئولیت‌های خانوادگی	تسهیل مرخصی‌ها و انعطاف در مواجهه با شرایط اضطراری خانواده ارائه بسته‌ها و تسهیلات رفاهی خانواده‌محور به شاغلین

۵	فرصت رشد و شکوفایی	پرورش استعداد و یادگیری تجربی	واگذاری پروژه‌های چالشی جهت شکوفایی پتانسیل‌های فردی ایجاد فضای آزمایش‌گری و پذیرش ریسک‌های کاری معقول
		خودشکوفایی و معناداری شغلی	درک احساس اثربخشی و ارزشمندی در خروجی‌های سازمانی فراهم‌بودن زمینه خودتوسعه‌ای مداوم و اجرای ایده‌های نو
۶	ویژگی‌های شغل	پیچیدگی و تنوع وظایف	نیاز به کاربرد مهارت‌ها و استعدادهای متنوع در انجام شغل وضوح کامل فرایند کار و ارتباط مستقیم آن با اهداف سازمان
		خودمختاری و دریافت بازخورد	استقلال عمل در انتخاب روش‌ها و تصمیم‌گیری‌های روزمره دریافت بازخورد شفاف و سازنده درباره عملکرد از شغل و سرپرست
۷	برنامه‌ریزی و استراتژی	جهت‌گیری استراتژیک و همسوسازی کلان	شفافیت در تبیین چشم‌انداز، رسالت و اهداف بلندمدت سازمان هم‌راستایی برنامه‌های بخشی و مدیریت منابع انسانی با استراتژی کلان
		برنامه‌ریزی عملیاتی و تخصیص منابع	تدوین اهداف کوتاه‌مدت سنجش‌پذیر بر اساس شاخص‌های کلیدی عملکرد تخصیص بهینه و عادلانه بودجه، امکانات و زمان برای اجرای طرح‌ها
۸	سرزندگی سازمانی	انرژی جمعی و انگیزش محیطی	وجود شور، نشاط و اشتیاق کاری در تعاملات روزمره همکاران ایجاد فضای همکاری مثبت، صمیمانه و عاری از تعارضات مخرب
		تعلق و اشتیاق فعال کاری	تعهد عاطفی قوی کارکنان نسبت به موفقیت و تعالی سازمان غرق‌شدگی ذهنی، پویایی و تمرکز بالا حین انجام مسئولیت‌ها

۹	ویژگی‌های مسیر شغلی	شفافیت و شایسته‌سالاری در پیشرفت	وجود نقشه‌راه شغلی و معیارهای عینی ارتقا ارتقا و تصدی پست‌ها صرفاً بر مبنای عملکرد و شایستگی
		انعطاف‌پذیری و مسیرهای دوگانه رشد	وجود مسیرهای پیشرفت موازی برای سطوح تخصصی/کارشناسی و مدیریتی امکان گردش شغلی جهت کسب تجارب چندگانه و افقی

سپس این ابعاد جهت تأیید، مجدداً در اختیار خبرگان قرار گرفتند (جدول ۴).

جدول ٤- ابعاد استخراج شده از خبرگان

ابعاد	مصاحبه شونده ۱	مصاحبه شونده ۲	مصاحبه شونده ۳	مصاحبه شونده ۴	مصاحبه شونده ۵	مصاحبه شونده ۶	مصاحبه شونده ۷	مصاحبه شونده ۸	مصاحبه شونده ۹	مصاحبه شونده ۱۰
ساعت کاری شناور	+	+	+	+					+	+
آموزش و بهسازی	+	+	+	+			+	+	+	
ارگونومی و سلامت کارکنان	+				+	+			+	
تعادل کار- زندگی	+	+	+	+			+	+	+	
فرصت رشد و شکوفایی			+	+			+	+		
ویژگی‌های شغل					+	+	+		+	
برنامه‌ریزی و استراتژی	+		+	+			+		+	
سرزندگی سازمانی			+	+			+			
ویژگی‌های مسیر شغلی	+	+	+	+			+	+	+	

نتایج حاصل از جدول ۴ نشان داد که ابعاد توسط خبرگان حداقل ۴ بار و حداکثر تا ۷ بار مورد اشاره و تاکید قرار گرفتند. پیش از ورود به بخش کمی، ویژگی جمعیت‌شناختی نمونه مورد مطالعه در بخش کمی در جدول ۵ ارائه گردیده است.

جدول ۵- ویژگی جمعیت شناختی نمونه آماری در بخش کمی

ویژگی	شرح	تعداد
جنسیت	مرد	۱۳۲
	زن	۱۶۵
میزان تحصیلات	کارشناسی	۱۸۰
	کارشناسی ارشد	۸۵
	دکتری	۳۲
	مجموع	۲۹۷ نفر

اکنون بر اساس ابعاد شناسایی شده در بخش کمی، پرسشنامه محقق ساخته تنظیم می‌شود تا بتوان روابط بین متغیرها را تحلیل نمود. با توجه به اینکه پرسشنامه محقق ساخته است ابتدا ضرایب بارهای عاملی و پایایی و روایی آن بررسی می‌شود.

جدول ٦- ضرایب بارهای عاملی

ابعاد	بارهای عاملی
ساعت کاری شناور	۰/۵۰۱
آموزش و بهسازی	۰/۵۰۰
ارگونومی و سلامت کارکنان	۰/۵۷۱
تعادل کار- زندگی	۰/۵۱۱
فرصت رشد و شکوفایی	۰/۶۷۲
ویژگی‌های شغل	۰/۵۶۲
برنامه‌ریزی و استراتژی	۰/۶۳۷
سرزندگی سازمانی	۰/۵۵۶
ویژگی‌های مسیر شغلی	۰/۵۲۱

مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی، ۰/۴ می‌باشد. در جدول ۶ تمامی اعداد

ضرایب بارهای عاملی گویه‌ها از ۰/۴ بیشتر است که نشان از مناسب بودن این معیار دارد که نشان می‌دهد همبستگی بین متغیرهای قابل‌مشاهده با متغیرهای پنهان مربوط به خود معنادار است؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت هر متغیر مکنون به‌درستی توسط متغیرهای آشکار خود مورد سنجش قرارگرفته است.

جدول ۷- پایایی پرسشنامه

ابعاد	ضریب آلفای کرونباخ	پایایی ضریب ترکیبی
آموزش و بهسازی	۰/۷۶۲	۰/۸۶۱
ارگونومی و سلامت کارکنان	۰/۷۸۷	۰/۸۷۶
برنامه‌ریزی و استراتژی	۰/۷۸۲	۰/۸۶۹
تعادل کار- زندگی	۰/۸۱۷	۰/۸۹۱
ساعت کاری شناور	۰/۷۳۰	۰/۸۴۰
سرزندگی سازمانی	۰/۸۲۸	۰/۸۹۷
فرصت رشد و شکوفایی	۰/۷۶۷	۰/۸۶۵
ویژگی های شغل	۰/۷۶۱	۰/۸۱۶
ویژگی های مسیر شغلی	۰/۸۱۴	۰/۸۸۸
ارزش پیشنهادی کارکنان نسل زد با تاکید بر نظام مدیریت منابع انسانی	۰/۷۱۵	۰/۷۶۵

با توجه به اینکه مقادیر قابل قبول برای ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی، ۰/۷ است (آذر و خسروانی ،۱۳۹۸). مطابق با جدول ۷، پایایی پرسشنامه تأیید می‌شود.

جدول ۸- روایی همگرا

ابعاد	میانگین واریانس استخراجی
آموزش و بهسازی	۰/۶۷۵
ارگونومی و سلامت کارکنان	۰/۷۰۱
برنامه‌ریزی و استراتژی	۰/۶۸۹
تعادل کار- زندگی	۰/۷۳۱
ساعت کاری شناور	۰/۶۳۹
سرزندگی سازمانی	۰/۷۴۳
فرصت رشد و شکوفایی	۰/۶۸۲
ویژگی های شغل	۰/۵۹۶
ویژگی های مسیر شغلی	۰/۷۲۶
ارزش پیشنهادی کارکنان نسل زد با تاکید بر نظام مدیریت منابع انسانی	۰/۶۱۹

باتوجه به اینکه مقدار قابل قبول برای میانگین واریانس استخراج شده، ۰/۵ است (آذر و خسروانی ،۱۳۹۸). مطابق با جدول ۸، روایی همگرا تأیید می‌شود.

جدول ۹- روایی واگرا

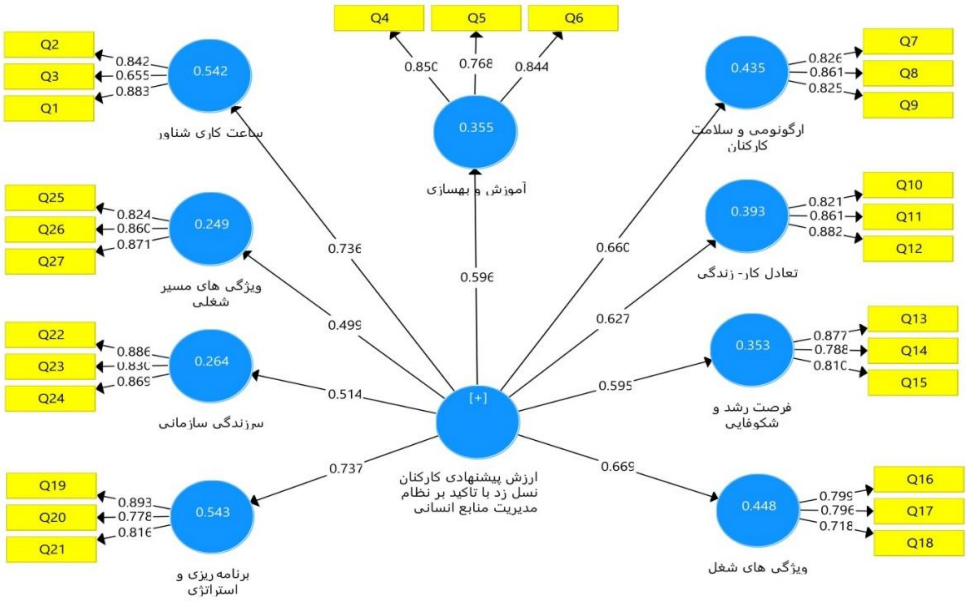
متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
آموزش و بهسازی	۰/۸۲۲									
ارزش پیشنهادی کارکنان نسل زد با تاکید بر نظام مدیریت منابع انسانی	۰/۵۹۶	۰/۷۸۷								
ارگونومی و سلامت کارکنان	۰/۷۲۶	۰/۶۶۰	۰/۸۳۷							
برنامه‌ریزی و استراتژی	۰/۵۳۸	۰/۷۳۷	۰/۵۹۹	/۸۳۰ ۰						
تعادل کار- زندگی	۰/۶۹۸	۰/۶۲۷	۰/۶۸۱	/۵۹۳ ۰	/۸۵۵ ۰					
ساعت کاری شناور	۰/۷۰۵	۰/۷۳۶	۰/۶۸۲	/۳۷۵ ۰	/۵۸۳ ۰	/۸۰۰ ۰				
سرزندگی سازمانی	۰/۵۵۷	۰/۵۱۴	۰/۶۲۰	/۴۴۱ ۰	/۶۲۶ ۰	/۵۸۳ ۰	/۸۶۲ ۰			
فرصت رشد و شکوفایی	۰/۶۸۲	۰/۵۹۵	۰/۷۵۰	/۶۶۷ ۰	/۷۲۸ ۰	/۶۱۰ ۰	/۶۰۶ ۰	/۸۲۶ ۰		
ویژگی های شغل	۰/۶۷۰	۰/۶۶۹	۰/۶۹۴	/۶۸۶ ۰	/۶۹۳ ۰	/۶۱۳ ۰	/۶۲۴ ۰	/۶۶۵ ۰	/۷۷۲ ۰	
ویژگی های مسیر شغلی	۰/۵۹۶	۰/۴۹۹	۰/۶۱۹	/۵۳۶ ۰	/۶۴۸ ۰	/۵۱۳ ۰	/۷۱۱ ۰	/۵۴۸ ۰	/۵۸۳ ۰	/۸۵۲ ۰

طبق جدول ۹، اعداد مندرج در قطر اصلی از مقادیر زیرین خود بیشتر می‌باشند بنابراین روایی واگرا قابل قبول است (داوری و رضازاده ،۱۳۹۷).

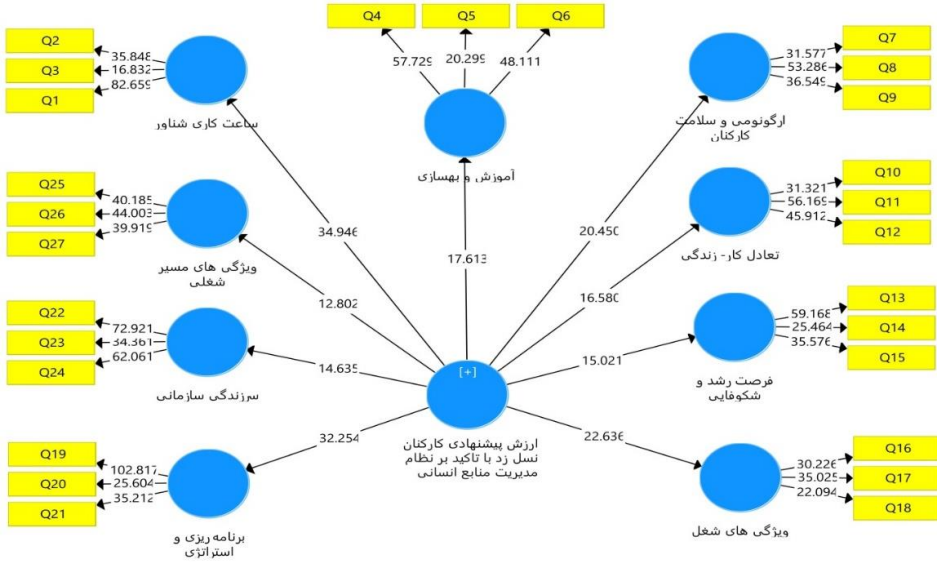
جدول ۱۰- برازش مدل

ابعاد	شاخص R^2	شاخص Q^2	GoF
آموزش و بهسازی	۰/۳۵۵	۰/۳۶۷	۰/۵۲۰
ارگونومی و سلامت کارکنان	۰/۴۳۵	۰/۳۸۵	
برنامه‌ریزی و استراتژی	۰/۵۴۳	۰/۳۷۱	
تعادل کار- زندگی	۰/۳۹۳	۰/۴۲۹	
ساعت کاری شناور	۰/۵۴۲	۰/۳۵۲	
سرزندگی سازمانی	۰/۲۶۴	۰/۴۴۹	
فرصت رشد و شکوفایی	۰/۳۵۳	۰/۳۵۶	
ویژگی های شغل	۰/۴۴۸	۰/۳۵۸	
ویژگی های مسیر شغلی	۰/۲۴۹	۰/۴۲۱	
ارزش پیشنهادی کارکنان نسل زد با تاکید بر نظام مدیریت منابع انسانی	-	۰/۳۵۹	

بر اساس جدول ۱۰ تمامی معیارهای برازش در دامنه مورد قبول، قرار دارند، بنابراین برازش مدل مناسب است. پس از تأیید مدل، برای آزمون معناداری مسیرها از دو شاخص ضریب مسیر و **t-value** استفاده شده است. در سطح اطمینان ۹۵ درصد چنانچه مقادیر آمارهٔ t بالاتر از ۱/۹۶ باشد، مسیر تائید و در صورت کمتر بودن مسیر رد می‌شود (داوری و رضازاده ،۱۳۹۷). در شکل‌های ۱ و ۲، دو حالت ضرایب مسیر و معناداری نشان داده شده است.



شکل ۱- ضرایب مسیر



شکل ۲- ضرایب آمارهٔ *t-value*

با توجه به اینکه ضرایب مسیر در بازه (۱ و ۱-) و مقادیر **t-value** خارج از بازه (۱/۹۶ و ۱/۹۶-) قرار دارند، بنابراین در سطح اطمینان ۹۵ درصد روابط بین متغیرها تأیید و معنی‌دار شده‌اند (داوری و رضازاده ،۱۳۹۷). در جدول ذیل ضرایب مسیر و مقادیر **t-value** آورده شده است.

جدول ۱۱- نتایج حاصل از یافته‌های تحلیل مسیر

	مسیر	*R*	مقدار *t*	نتیجه
ارزش پیشنهادی کارکنان نشل ***Z*** با تاکید بر نظام مدیریت منابع انسانی	ساعت کاری شناور	۰/۷۳۶	۳۴/۹۴۶	پذیرش
	آموزش و بهسازی	۰/۵۹۶	۱۷/۶۱۳	پذیرش
	ارگونومی و سلامت کارکنان	۰/۶۶۰	۲۰/۴۵۰	پذیرش
	تعادل کار- زندگی	۰/۶۲۷	۱۶/۵۸۰	پذیرش
	فرصت رشد و شکوفایی	۰/۵۹۵	۱۵/۰۲۱	پذیرش
	ویژگی های شغل	۰/۶۶۹	۲۲/۶۳۶	پذیرش
	برنامه‌ریزی و استراتژی	۰/۷۳۷	۳۲/۲۵۴	پذیرش
	سرزندگی سازمانی	۰/۵۱۴	۱۴/۶۳۵	پذیرش
	ویژگیهای مسیر شغلی	۰/۴۹۹	۱۲/۸۰۲	پذیرش

با توجه به برازش مناسب مدل اندازه‌گیری و نتایج جدول ۱۱ می‌توان برازش مدل ساختاری مدل تحقیق را به شرح زیر بیان کرد: ساعت کاری شناور با ضریب ۰/۷۳۶، آموزش و بهسازی با ضریب ۰/۵۹۶، ارگونومی و سلامت کارکنان با ضریب ۰/۶۶۰، تعادل کار- زندگی با ضریب ۰/۶۲۷، فرصت رشد و شکوفایی با ضریب ۰/۵۹۵، ویژگیهای شغل با ضریب ۰/۶۶۹، برنامه‌ریزی و استراتژی با ضریب ۰/۷۳۷، سرزندگی سازمانی با ضریب ۰/۵۱۴،ویژگیهای مسیر شغلی با ضریب ۰/۴۹۹،تشکیل‌دهنده مدل ارزش پیشنهادی کارکنان نشل ***Z*** می‌باشند. تحلیل جایگاه ابعاد ارزش پیشنهادی کارکنان نشان‌دهنده یک پویایی معنادار میان اقتضائات نسلی نسل ***Z*** و بافت نهادی دانشگاه‌های علوم پزشکی است؛ به‌گونه‌ای که قرار گرفتن بعد «برنامه‌ریزی و استراتژی» در بالاترین رتبه و تنزل بعد «ویژگی‌های مسیر شغلی» به پایین‌ترین اولویت، واجد دلالت‌های تحلیلی عمیقی است. نسل ***Z*** نسلی شفافیت‌طلب، هدف‌محور و نتیجه‌گرا است که تمایل دارد

نقش و تأثیرگذاری خود را در ارتباط مستقیم با چشم‌انداز کلان سازمان درک کند؛ از سوی دیگر، بافت دانشگاه‌های علوم پزشکی به سبب ماهیت چندگانه و تعارضات نقشیِ ذاتی میان حوزه‌های آموزش، درمان و پشتیبانی، با ابهام ساختاری بالایی روبه‌رو است. در چنین محیطی، وجود برنامه‌ریزی یکپارچه و استراتژی‌های شفاف به ایجاد امنیت روانی، پیش‌بینی‌پذیری سازمانی و کاهش فرسودگی شغلی کارکنان جوان کمک می‌کند و همین امر بعد «برنامه‌ریزی و استراتژی» را در صدر اولویت‌های آنان قرار داده است. در نقطه مقابل، قرار گرفتن «ویژگی‌های مسیر شغلی» در رتبه آخر ناشی از تغییر پارادایم شغلی نسل **Z** از یک‌سو و واقعیت‌های بوروکراتیک نظام سلامت از سوی دیگر است. نسل **Z** نگرش سنتی به نردبان شغلی خطی، ایستا و بلندمدت را کنار گذاشته و به جای وفاداری مادام‌العمر به یک ساختار، بر توسعه مهارت‌های چندگانه، قابلیت‌های انطباق‌پذیر و تجارب یادگیری پویا تمرکز دارد. هم‌زمان، ماهیت صلب، قوانین اداری سخت‌گیرانه و ارتقای مبتنی بر ارشدیت در دانشگاه‌های علوم پزشکی، امید این نسل به تحرک سریع عمودی را کاهش داده و موجب بی‌تفاوتی آنان نسبت به مسیرهای سنتی پیشرفت شغلی شده است. در مجموع، این یافته بیانگر آن است که نسل **Z** بیش از آنکه در بند ارتقای رتبه‌ای در آینده‌ای دور باشد، نیازمند وضوح راهبردی، شفافیت مأموریت و ادراک معناداری کار در زمان حال است؛ موضوعی که ضرورت بازطراحی نظام مدیریت منابع انسانی دانشگاه‌های علوم پزشکی را از مدل‌های سنتی ارتقا به سمت توانمندسازی استراتژیک و رفع ابهام‌های ساختاری آشکار می‌سازد.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش، شناسایی و تحلیل ابعاد مدل ارزش پیشنهادی کارکنان نسل **Z** با تاکید بر نظام مدیریت منابع انسانی بود. یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد این پدیده را نمی‌توان با یک یا چند متغیر منفرد جبران خدمات یا انگیزشی توضیح داد؛ زیرا ارزش پیشنهادی کارکنان برای این نسل یک «اکوسیستم چندسطحی و پویا» است که در آن برهم‌کنش هم‌زمان عوامل نهادی، ساختار کاری، تجارب زیسته و توسعه فردی تعیین می‌کند سرمایه انسانی نسل **Z** چگونه جذب، نگهداشت و به بازدهی پایدار تبدیل شود. برجسته شدن بعد «برنامه‌ریزی و استراتژی» در بالاترین مرتبه اثرگذاری، از منظر تحلیلی بیانگر آن است که جهت‌گیری راهبردی صرفاً یک

متغیر پس‌زمینه‌ای نیست، بلکه نقش «مکانیسم جهت‌ساز و معنابخش» را ایفا می‌کند؛ زیرا نسل **Z** تمایل دارد سازمان را نه در قالب یک ساختار بوروکراتیک صلب، بلکه به‌مثابه بستری با چشم‌انداز شفاف و مأموریت معنادار تجربه کند. در چنین زمینه‌ای، حتی در صورت وجود بسته‌های جذاب پاداش یا محیط منعطف، نبود همسویی میان اقدامات مدیریت منابع انسانی با اهداف کلان و فقدان شفافیت استراتژیک، به احساس سردرگمی، کاهش تعلق و گسست معنایی منجر می‌شود. این همسویی با یافته‌های پوراحمدی و همکاران (۱۴۰۴) و تأکید جوشی و همکاران (۲۰۲۵) بر لزوم چارچوب ارتباطات راهبردی در همین نقطه معنادار می‌شود؛ با این دلالت که نسل **Z** پیش از پیوستن و متعهد ماندن به سازمان، در پی درک چراییِ وجودی اقدامات و نقش مستقیم خود در تصویر کلان سازمان است. قرار گرفتن «ساعت کاری شناور» با فاصله‌ای بسیار ناچیز در صدر رتبه‌های اثر، دلالت نظری و رفتاری بسیار مهمی دارد؛ زیرا برای نسل **Z**، زمان و فضا متغیرهایی مطلق و غیرقابل‌انعطاف نیستند، بلکه بازآفرینی شرایط کار و انتقال از پارادایم «حضور فیزیکی صلب» به «خروجی‌محوری» یک پیش‌شرط بنیادین تلقی می‌شود. ترتیبات منعطف، دورکاری و حق تعیین آغاز و پایان کار با کاهش اصطکاک‌های روزمره، استقلال ادراک‌شده را افزایش داده و مانع از شکل‌گیری احساس فرسودگی می‌گردد. این یافته تاییدی بر نتایج رستگار و همکاران (۱۴۰۱) مبنی بر ترجیح قراردادهای نامتعارف و شرایط متنوع کاری و نیز مدل محمدیان و همکاران (۱۴۰۲) است؛ با این ملاحظه تحلیلی که در نسل **Z**، انعطاف‌پذیری زمانی به‌منزله احترام به عاملیت و عاملی برای مدیریت کارآمد زندگی قلمداد می‌شود. در بعد «ویژگی‌های شغل» و «ارگونومی و سلامت کارکنان» ، یافته‌ها نشان می‌دهد تجربه روزمره کار باید هم‌زمان تنوع، خودمختاری، بازخورد و سلامت همه‌جانبه را تضمین نماید. شغل برای نسل **Z** اگر صرفاً به وظایف تکراری و فاقد استقلال تقلیل یابد، سریعاً به بی‌تفاوتی سازمانی منتهی می‌شود؛ امری که با ابعاد کار در مدل لوک میزانکاری (۲۰۱۷) و ترجیحات بازخورد در مطالعه اشرفی و همکاران (۱۴۰۲) همخوانی دارد. هم‌راستا با آن، بعد سلامت و ارگونومی فراتر از بهینه‌سازی فیزیکی محیط کار، دربرگیرنده «سلامت روان، پیشگیری از فرسودگی و حمایت‌های روانی-اجتماعی» است. این نتیجه نشان می‌دهد نسل **Z** سازمان را نه فقط محیط انجام وظیفه، بلکه بستر زیست روانی خود دانسته و ابعاد بهداشتی-حمایتی را شرط لازم برای تداوم حضور سازنده می‌داند. یافته‌های مربوط به «تعادل کار-زندگی»

، «آموزش و بهسازی» و «فرصت رشد و شکوفایی» زمانی معنای تحلیلی می‌یابد که به‌عنوان «شرایط توانمندکننده و تثبیت‌کننده» نگریسته شوند. مرزبندی شفاف کار و زندگی و حق انفصال از ارتباطات کاری پس از ساعات اداری، زیربنای حفظ انرژی و سرزندگی فعال است. در غیاب این مرزبندی، حتی برنامه‌های آموزشی باکیفیت و پروژه‌های یادگیری تجربی با مقاومت و استرس مضاعف روبه‌رو می‌شوند؛ اما تلفیق فرصت‌های رشد تجربی (مربیگری، شایستگی‌های نرم و خودشکوفایی) با بستری که تعادل زیستی فرد را برهم نزند، ارزش‌های توسعه‌ای (عبداللهی و همکاران، ۱۴۰۱) را محقق ساخته و زمینه‌ساز ارتقای «سرزندگی سازمانی » و احساس غرق‌شدگی در کار می‌گردد (روناک و کومار میسرا، ۲۰۲۰). پایین‌تر بودن ضریب بعد «ویژگی‌های مسیر شغلی» نیز نباید به‌هیچ‌وجه به معنای کم‌اهمیتی آن تلقی شود، بلکه از منظر تبیینی نشان‌دهنده ماهیت نوظهور انتظارات نسلی است؛ به این معنا که در اکوسیستم ارزشی نسل **Z**، نردبان‌های پیشرفت خطی، سنتی و مبتنی بر سنوات کارایی خود را از دست داده‌اند و مادامی که شرایط نهادی (استراتژی شفاف)، کاری (انعطاف‌پذیری و معناداری) و رشدمحور (یادگیری تجربی) فراهم نباشد، وعده‌های ارتقای شغلی بلندمدت به‌تنهایی قادر به ایجاد انگیزه و چسبندگی سازمانی نیستند. همچنین این نتیجه نشان می‌دهد ارتقا در نگاه نسل **Z** باید به شکل «مسیرهای موازی تخصصی/مدیریتی»، پویا و شایسته‌محور بازتعریف شود تا بتواند اثرگذاری واقعی خود را در مدل ایفا نماید؛ تبیینی که پیوند عمیق میان بازطراحی مسیرهای رشد و متغیرهای کلان‌تر را آشکار می‌سازد.

پیشنهادها

- بسته مزایا به صورت منعطف و انتخابی طراحی گردد، در این طراحی نیازسنجی و نظرسنجی از کارکنان صورت گیرد و پیوسته مزایای ارائه شده توسط سایر سازمانها به منظور رقابتی کردن بسته مزایا رصد گردد.

- پیشنهاد می‌گردد مدیران دانشگاه با اتخاذ رویکردهایی نظیر ارائه آموزش‌های پیوسته حین خدمت و انتقال مهارت‌های به‌روز به کارکنان نسل زد برای پیشبرد وظایف سازمانی، زمینه ارتقاء سطح آگاهی و توانمندی آنان را فراهم آورد.

- اقدامات لازم جهت ایجاد تعادل در کار و زندگی از قبیل ساعت کاری شناور، حجم کاری

مناسب، فراغت از کار هنگام خروج از سازمان، ارائه برنامه‌های تفریحی برای فرد و خانواده وی و کمک در حل برخی از مسائل و مشکلات برون سازمانی کارکنان اتخاذ گردد.

- ایجاد چالش در مشاغل، توسعه و غنی سازی مشاغل و فراهم آوری فرصت‌های ارتقا افقی و عمودی.

- مدیران باید همیشه به دنبال ایجاد فضای آموزشی برای این نسل باشند چرا که علاقه مندی برای به روز بودن اطلاعات و دانش کاری، یکی از عوامل رضایت شغلی برای نسل **z** است.

- برگزاری کارگاه‌ها و سمینارها برای آشناسازی مدیران و کارکنان با نسل **Z**.

از محدودیت‌های تحقیق می‌توان به زمانبر بودن توزیع و جمع آوری پرسشنامه اشاره کرد.

منابع

- آذر، عادل و خسروانی، فرزانه.(۱۳۹۸). تحقیق در عملیات نرم (رویکردهای ساختاردهی مسئله). تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی،چاپ دوم.

https://www.gisoom.com/book/۱۱۲۳۹۳۷۰

-احمدی، مهدی؛ صوفی ابادی، مریم؛ عسگری، ناصر و سیدزمانی، سیده فاطمه .(۱۴۰۳). پیام نسل زِد به مدیران: انتظارات ما از محیط کار. مطالعات منابع انسانی،۱۴(۳):۱-۳۵.

https://www.jhrs.ir/article_۲۱۰۰۴۳.html

- اشرفی، جواد؛ زاهدی، شمس السادات و منتظری، محمد.(۱۴۰۲). ارائه مدل ساختاری–تفسیری مبتنی بر شناسایی و اولویت بندی ترجیحات نسل **Z** منابع انسانی در سازمانهای دولتی ایران. مطالعات رفتار سازمانی،۱۲(۲):۳۵-۷۴.

https://obs.sinaweb.net/article_۷۰۷۴۰۲.html

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

https://jipa.ut.ac.ir/article_۱۰۱۰۶۹.html

-داوری، علی و رضازاده، آرش.(۱۳۹۷). مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار **PLS**، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.

https://www.gisoom.com/book/۱۱۰۹۷۱۳۲/

- رستگار ، عباسعلی؛ ویشلقی، مهدیه و فرهنگ فلاح، حمیده.(۱۴۰۱). تأثیرگذاری و تأثیرپذیری ترجیحات کاری کارکنان نسل هزاره در سازمانهای دولتی با استفاده از رویکرد دیمتل. چشم انداز مدیریت دولتی ،۱۳(۳):۱۴۳-۱۶۶.

https://jpap.sbu.ac.ir/article_۱۰۲۸۰۸.html

- عبدالهی، راضیه؛ امیری، مجتبی و نرگسیان، عباس .(۱۴۰۱). مفهوم پردازی گزاره های ارزشی کارکنان: مرور نظاممند ادبیات، مطالعات منابع انسانی، ۱۲(۴):۱-۲۲.

https://www.jhrs.ir/article_۱۶۸۸۳۴.html

- قیومی، محمد؛ توکلی، غلامرضا؛ سعادتمندی، علیرضا و محمدظاهری، محمد.(۱۴۰۳). تاثیر چالش‌های پیشایندی حضور کارکنان نسل **Z** در سازمان‌های دولتی. علم مدیریت در صنعت،۲(۴):۶۰۹-۶۳۰.

https://www.mindust.ir/article_۲۰۳۸۹۷.html

- محمدیان، بهزاد؛کریمی، آصف و شریعتی، وحید.(۱۴۰۲). گونه شناسی انواع ارزش پیشنهادی کارکنان در کسب وکارهای دانش بنیان. پژوهشهای مدیریت منابع سازمانی،۱۳(۱):۱۸۱-۲۰۵.

https://ormr.modares.ac.ir/article_۱۸۳۸۶.html

- هاشمی، سید حامد؛ ابراهیم پور، حبیب؛ پناهی، مونا و زرجو، شبنم.(۱۴۰۳). شناسایی ابعاد و مؤلفه های جذب و استخدام کارکنان نسل **Z** در سازمانهای دولتی ایران. مدیریت منابع انسانی پایدار ،۱(۱):۲۰۵-۲۲۹.

https://shrm.journals.umz.ac.ir/article_۵۶۵۰.html

-Ali, H., Li, M. & Qiu, X. (۲۰۲٤). Examination of HRM practices in relation to the retention of Chinese Gen Z employees. Humanities and Social Sciences Communications, ۱۱(۱), ۱-۱۲.
https://www.nature.com/articles/s٤١٥٩٩-٠٢٣-٠٢٤٧٢-٦

-Braun, V., & Clarke, V. (۲۰۰٦). Using thematic analysis in psychology. Qualitative research in psychology, ۱٤, ۷۷-۱۰۱.
https://doi.org/۱۰.۱۱۹۱/۱٤۷۸۰۸۸۷۰٦qp۰٦۳oa

- Chillakuri , B.(۲۰۲۰). Understanding Generation Z expectations for effective on boarding, Journal of Organizational Change Management, ۳۳(۷),۱۲۷۷-۱۲۹٦.
https://doi.org/۱۰.۱۱۰۸/JOCM-۰۲-۲۰۲۰-۰۰۵۸

- Costanza, D . P., Rudolph, C. W. & Zacher, H. (۲۰۲۳). Are generations a useful concept ? Acta Psychologica, ۲٤۱, ۱۰٤۰۵۹.
https://doi.org/۱۰.۱۰۱٦/j.actpsy.۲۰۲۳.۱۰٤۰۵۹

- Espaillat,C. & Ruiz,A. (۲۰۱۷). Digital Reading and Reading Competence -The Influence in the Z Generation from the Dominican Republic , Media Education Research Jornal.

-Faisal, M. Banwet, D.K. & Shankar, R.(۲۰۰٦). Supply chain risk mitigation: modelling the enablers, Business Process Management, ۱۲(٤), ٥۳٥-٥٥۲.
https://doi.org/۱۰.۱۱۰۸/۱٤٦۳۷۱٥۰٦۱۰٦۷۸۱۱۳

- Hughes, J. (۲۰۲۰). Need to Keep Gen Z Workers Happy? Hire a 'Generational, Consultant.' The New York Times Magazine.

- Joshi, R., Deogaonkar, A., & Saxena, S. (۲۰۲٥). Strengthening Employee Value Proposition (EVP):The Vital Impact of Effective Internal Communication. Journal of Information Systems Engineering & Management, ۱۰(۱۱s), ٤۳۸–٤٤٤.
https://jisem-journal.com/index.php/journal/article/view/۱٦۳۱

-Lincoln, Y., & Guba ,E.(۱۹۸۲). Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry. Educational Technology Research and

Development ,۳۰,۲۳۳-۲۵۲.
https://link.springer.com/article/۱۰.۱۰۰۷/BF۰۲۷۶۵۱۸۵
- Leslie, K.and Bilan,A ,(۲۰۲۱). Generetion Z on the labour market: do they trust others Within their workplace? Polish Journal of Management Studies, ۱۶(۱), ۷۸- ۹۳.
file:///C:/Users/hamid/Downloads/PJMS_۱۶_۱_۰۷.pdf
-Luckmizankari,P.(۲۰۱۷). A Study On The Factors Of Employee Value Proposition (EVP) Of Insurance Companies In Batticaloa District, International Journal of Research,٤(۱۰),۸٤۱-۸٤٥.
https://www.researchgate.net/publication/۳۸۱۶۰٤۲٦۹
- Macpherson, W , & Werner, A. (۲۰۲٤). Employee value proposition as a tool for promoting affective commitment and intention-to-serve among traffic officers. SA Journal of Human Resource Management.
https://www.researchgate.net/publication/۳۸۳۰۲۸٦٤٤
- McCrindle, M. (۲۰۲۱). Generation alpha. Hachette Uk.
- Nichols, A., and Smith, S. M. (۲۰۲٤). What do Gen Z really want from a workplace? ,Strategic HR Review, ۲٤(۲),۷٥-۷۹.
https://radar.brookes.ac.uk/radar/file/
- Putri, K. (۲۰۲٤) . Does Gen-Z have a higher organizational culture and organizational commitment to work performance than other generations. Jurnal Mantik, ۸(۲), ۱۲۳۱–۱۲۳۹.
https://www.iocscience.org/ejournal/index.php/mantik/article/view/٤۸٦۸/۳۷۸۳
-Rampen, D. C., Pangemanan,A. S. & Mandagi,D. W.(۲۰۲۳). The X-factors behind Gen Z employee performance: A systematic review. Jurnal Mantik, ۷(۲), ٦٦۸-٦۸۰.
DOI:۱۰.۳٥۳۳٥/mantik.v۷i۲.۳۹۱۹
- Rounak, S. & Kumar Misra, R.(۲۰۲۰). Employee value proposition: an analysis of organizational factors – the way to enhance value perception, Development and Learning in Organizations,۱(۱).
DOI:۱۰.۱۱۰۸/DLO-۰۹-۲۰۱۹-۰۲۱٦
-Xavier, B, Jessica, B,Roberta, B, & Nicola, F.(۲۰۲٤). Employee value proposition: Which factors matter? A Swiss case study on motivational factors, Problems and Perspectives in Management, ۲۲(۱), ۲۷۹-۲۹٤.
DOI:۱۰.۲۱٥۱۱/ppm.۲۲(۱).۲۰۲٤.۲٤