

Identifying and prioritizing strategic drivers for developing behavioral competencies of Generation Z employees in government organizations with a futures research approach intellectual capital

Hossein Hamzavi 

Master of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

Mohammad Hemmatifar

Assistant Professor, Department of Management, Higher Labor Education Institute, Qazvin, Iran.

Banafsheh fotovat

Assistant Professor, Department of Management, Higher Labor Education Institute, Qazvin, Iran.

Seyedeh Marzieh Hosseini

Master's student in Human Resource Management, Faculty of Management, Higher Labor Education Institute, Qazvin, Iran.

Abstract

Context and Purpose: Today, the development of behavioral competencies of Generation Z employees in government organizations by aligning human capacities with the needs of work environments, pave the way for effective interaction, active participation, and continuous learning, and help increase behavioral coherence and organizational productivity; therefore, the purpose of this research was to identify and prioritize the strategic drivers of the development of behavioral competencies of Generation Z employees in government organizations with a futures research approach.

Methodology: In terms of the method of conduct, the present research is based on structural interaction matrix analysis with a strategic futures research approach and in terms of its purpose, it is of a developmental-applied type. The statistical population of this study consisted of 30 experts, including university professors and senior managers of non-university government organizations in the country, using a purposeful method. The data of this study were collected through semi-structured interviews and a qualitative questionnaire rated from zero to three according to the structural interaction matrix and analyzed with the Miquamac statistical software.

Findings: The findings of this study showed that the strategic drivers of developing behavioral competencies of Generation Z employees in government organizations are observed to be the drivers of designing educational models appropriate to the diverse learning styles of employees, designing human resources policies and strategies appropriate to the characteristics of Generation Z, developing personal development programs appropriate to the behavioral and value needs of Generation Z, providing experience-based platforms and opportunities for developing skills and behavioral characteristics, and institutionalizing the foundations, norms, and principles of professional behavior in organizational culture as influential drivers (influence). It is also observed that the drivers of promoting collaborative approaches in order to strengthen the spirit of intergenerational cooperation, and create a work environment based on trust, respect and mutual cooperation in the organization are as influential (dependent) drivers. Finally, it is observed that the drivers of clarifying the

* Corresponding Author: Hossein.hamzvii@gmail.com

How to Cite: Hamzavi, H., Hemmatifar, M., Fotovat, B., & Hosseini, S.M. (2025). Identifying and prioritizing strategic drivers for developing behavioral competencies of Generation Z employees in government organizations with a futures research approach intellectual capital. *Journal of Comparative Public Administration*, 3(1), 15-39. DOI: [10.22098/cpa.2025.17291.1068](https://doi.org/10.22098/cpa.2025.17291.1068).



Copyright © 2025 The Authors. Published by University of Mohaghegh Ardabili.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>). Non-commercial uses of the work are permitted, provided the original work is properly cited.

responsibilities, roles and job expectations of employees, strengthening the foundations of mutual understanding between employees of different generations in organizations, and improving behavioral, communication and interaction skills in the organizational environment are as independent (eliminable) drivers.

Conclusion: The results of this study showed that identifying and prioritizing the strategic drivers of developing the behavioral competencies of Generation Z employees in government organizations with a futures research approach helps organizations to coordinate the needs of Generation Z with future developments and manage their human resources more effectively. This approach to anticipating global and local trends and providing the necessary opportunities to enhance the behavioral competencies of Generation Z ensures improved performance and sustainability of government organizations in complex environments.

Keywords: Competence, Behavioral Competencies, Generation Z, Government Organizations, Futures Research Approach.

Extended Abstract

Purpose

Today, Generation Z employees, whose presence in government organizations is increasing compared to other generations, have ideas, desires, and mindsets that are appropriate for their generation. In fact, Generation Z is considered as the generation born between 1995 and 2010 and has characteristics such as individualism, egalitarianism, difference, vitality, calculation, rethinking, differentiation, and connection. Therefore, with the wider entry of Generation Z employees into government organizations, the need to recognize and develop more accurately the characteristics and competencies of this generation has increased. In addition, Generation Z has different attitudes and behavioral competencies in the workplace, expectations of flexibility, technology orientation, and semantics that are different from the traditional structure of government organizations, which has distinguished them from other generations. In the intergenerational management approach, attention to the behavioral competencies of Generation Z, such as adaptability to change, skills in technology, desire for continuous learning, effective communication, creativity, innovation, and interest in teamwork, has turned them into valuable human capital for organizations. By purposefully utilizing these characteristics, it is possible to improve processes, enhance performance, and increase productivity and dynamism in the workplace. However, ignoring the behavioral competencies of this generation reduces their motivation and sense of belonging in the organization; Because in environments lacking opportunities for growth, constructive interaction, and meaning at work, people become burned out and dissatisfied. As a result, the organization faces serious challenges with increased turnover rates and loss of key talent.

Methodology

In terms of the method of conduct, the present research is based on structural interaction matrix analysis with a strategic futures research approach and in terms of its purpose, it is of a developmental-applied type. The statistical population of this research consists of 30 experts, including university professors and senior managers of government organizations in the country, using a targeted method. The data of this study were collected through semi-structured interviews and a qualitative questionnaire rated from zero to three according to the structural interaction matrix and analyzed with the Miquamac statistical software. The Structural Interaction Analysis Matrix method is a tool used to measure the probability of a phenomenon occurring in a predicted set, understand the dynamics of the system, and identify and prioritize the drivers that will affect the

future. In this method, the probability of an issue occurring is adjusted based on the assessment of the potential interactions between the predicted elements and the judgments related to it. In the Structural Interaction Matrix, the parameters (drivers) are given a score of zero (no impact), one (weak impact), two (medium impact), and three (high impact), and experts give their scores to the parameters (drivers) through a semi-structured interview. In this way, the drivers are given a score from zero (no impact) to three (high impact) based on the extent and intensity of the impact they have on other drivers.

Findings

According to the findings and analysis of direct and indirect relationships between strategic drivers of developing behavioral competencies of Generation Z employees in government organizations, it is observed that the drivers of designing educational models appropriate to the diverse learning styles of employees, designing human resources policies and strategies appropriate to the characteristics of Generation Z, formulating personal development programs appropriate to the behavioral and value needs of Generation Z, providing experience-based platforms and opportunities for developing skills and behavioral characteristics, and institutionalizing the foundations, norms, and principles of professional behavior in organizational culture are influential (influence) drivers. It is also observed that the drivers of promoting participatory approaches in order to strengthen the spirit of intergenerational cooperation, and creating a workplace based on trust, respect, and mutual cooperation in the organization are influential (dependent) drivers. Finally, it is observed that the drivers of clarifying employees' responsibilities, roles, and job expectations, strengthening the foundations of mutual understanding between employees of different generations in organizations, and improving behavioral, communication, and interaction skills in the organizational environment are independent (eliminable) drivers.

Discussion and Conclusion

Today, developing the behavioral competencies of Generation Z employees in government organizations, given their specific generational characteristics, plays an important role in improving organizational interactions, increasing productivity, and strengthening intergenerational cohesion in government organizations. This makes it more evident than ever that there is a need to review management approaches and invest in developing the behavioral competencies of Generation Z employees. The results of this study showed that identifying and prioritizing the strategic drivers of developing the behavioral competencies of Generation Z employees in government organizations with a futures research approach helps organizations to coordinate the needs of Generation Z with future developments and manage their human resources more effectively. This approach to anticipating global and local trends and providing the necessary opportunities to enhance the behavioral competencies of Generation Z ensures improved performance and sustainability of government organizations in complex environments.

Conflict of interest

There is no conflict of interest in this research.

Acknowledgments

The authors of the article would like to express their gratitude to all the experts, including university professors and senior managers of government organizations in the country, who collaborated in carrying out this research as best as possible.

شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های راهبردی توسعه شایستگی‌های رفتاری در سازمان‌های دولتی با رهیافت آینده‌پژوهشی Z کارکنان نسل

حسین حمزوی ^{۱*}

کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

محمد همتی‌فر

استادیار، گروه مدیریت، مؤسسه آموزش عالی کار، قزوین، ایران.

بنفشه فتوت

استادیار، گروه مدیریت، مؤسسه آموزش عالی کار، قزوین، ایران.

سیده مرضیه حسینی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، مؤسسه آموزش عالی کار، قزوین، ایران.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۰۶

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۳/۰۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۱۳

نوع مقاله: پژوهشی

صص: ۳۹-۱۵

چکیده

زمینه و هدف: امروزه، توسعه شایستگی‌های رفتاری کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی با همسو کردن ظرفیت‌های انسانی با نیازهای محیط‌های کاری، زمینه‌ساز تعامل مؤثر، مشارکت فعال و یادگیری مستمر می‌شوند و به افزایش انسجام رفتاری و بهره‌وری سازمانی کمک می‌کنند؛ لذا، هدف از انجام این پژوهش، شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های راهبردی توسعه شایستگی‌های رفتاری کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی با رهیافت آینده‌پژوهشی بود.

روش‌شناسی: پژوهش حاضر از نظر روش انجام، بر پایه تحلیل ماتریس اثرات متقابل ساختاری با رویکرد آینده‌پژوهشی راهبردی و از نظر هدف، از نوع توسعه‌ای-کاربردی است. جامعه آماری این پژوهش از ۳۰ نفر از خبرگان شامل اساتید دانشگاهی و مدیران عالی سازمان‌های دولتی غیردانشگاهی کشور به روش هدفمند تشکیل شده است. داده‌های این پژوهش از طریق مصاحبه ساختاریافته و پرسشنامه کیفی امتیازدهی از صفر تا سه طبق ماتریس اثرات متقابل ساختاری جمع‌آوری شده و با نرم‌افزار آماری میک‌مک تجزیه و تحلیل شده‌اند.

یافته‌ها: یافته‌های این پژوهش نشان داد که پیشران‌های راهبردی توسعه شایستگی‌های رفتاری کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی، مشاهده شد که پیشران‌های طراحی مدل‌های آموزشی متناسب با سبک‌های متنوع یادگیری کارکنان، طراحی سیاست‌ها و استراتژی‌های منابع انسانی متناسب با ویژگی‌های نسل Z، تدوین برنامه‌های توسعه فردی متناسب با نیازهای رفتاری و ارزشی نسل Z، فراهم‌سازی

^۱ نویسنده مسئول: Hossein.hamzvii@gmail.com

نحوه ارجاع دهی: حمزوی، حسین، همتی‌فر، محمد، فتوت، بنفشه، و حسینی، سیده مرضیه. (۱۴۰۴). شناسایی و اولویت‌بندی محرک‌های راهبردی برای توسعه شایستگی‌های رفتاری کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی با رویکرد آینده‌پژوهی سرمایه فکری.

فصلنامه مدیریت دولتی تطبیقی، ۳(۱)، ۳۹-۱۵. <https://doi.org/10.22098/cpa.2025.17291.1068>

بسترها و فرصت‌های تجربه‌محور جهت توسعه مهارت‌ها و ویژگی‌های رفتاری، نهادینه‌سازی مبانی، هنجارها و اصول رفتار حرفه‌ای در فرهنگ سازمانی به عنوان پیشران‌های تأثیرگذار (نفوذ) هستند. همچنین، مشاهده شد که پیشران‌های ترویج رویکردهای مشارکتی در راستای تقویت روحیه همکاری بین نسلی، و ایجاد فضای کاری مبتنی بر اعتماد، احترام و همکاری متقابل در سازمان به عنوان پیشران‌های تأثیرپذیر (وابسته) هستند. در نهایت، مشاهده شد که پیشران‌های شفاف‌سازی مسئولیت‌ها، نقش‌ها و انتظارات شغلی کارکنان، تقویت مبانی درک متقابل میان کارکنان نسل‌های مختلف در سازمان‌ها، ارتقای مهارت‌های رفتاری، ارتباطی و تعاملی در محیط سازمانی به عنوان پیشران‌های مستقل (حذف‌شونده) هستند.

نتیجه‌گیری: نتایج این پژوهش نشان داد که شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های راهبردی توسعه شایستگی‌های رفتاری کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی با رهیافت آینده‌پژوهشی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا نیازهای نسل Z را با تحولات آینده هماهنگ کرده و منابع انسانی خود را به‌طور مؤثرتر مدیریت کنند. این رویکرد به پیش‌بینی روندهای جهانی و محلی و فراهم کردن فرصت‌های لازم برای ارتقای شایستگی‌های رفتاری نسل Z، بهبود عملکرد و پایداری سازمان‌های دولتی را در محیط‌های پیچیده تضمین می‌کند.

کلیدواژه‌ها: شایستگی، شایستگی‌های رفتاری، نسل Z، سازمان‌های دولتی، رهیافت آینده‌پژوهشی.

مقدمه

امروزه، کارکنان نسل Z که حضور آن‌ها در سازمان‌های دولتی به نسبت دیگر نسل‌ها در حال افزایش بوده، انگاره‌ها، تمایل‌ها و ذهنیت‌های متناسب با نسل خود را دارند (قیومی و همکاران، ۱۴۰۳). در واقع، نسل Z به عنوان نسلی بوده که تولد آن‌ها بین سال‌های ۱۹۹۵ تا ۲۰۱۰ در نظر گرفته شده و دارای ویژگی‌هایی از قبیل فردگرایی، برابری، تفاوت‌پذیری، زندگی‌خواهی، محاسبه‌گری، بازاندیشی، تمایزجویی و ارتباط‌جویی هستند (ذاکری و روشن‌فکر، ۱۴۰۳). از همین رو، با ورود گسترده‌تر کارکنان نسل Z به سازمان‌های دولتی، نیاز به شناخت و توسعه دقیق‌تر ویژگی‌ها و شایستگی‌های این نسل افزایش یافته است (Dobrowolski et al., 2022). افزون بر این، نسل Z با دارا بودن نگرش‌ها و شایستگی‌های رفتاری متفاوت در محل کار، انتظار انعطاف‌پذیری، فناوری‌محوری و معناگرایی که با ساختار سنتی سازمان‌های دولتی متفاوت است، آن‌ها را از سایر نسل‌های دیگر متمایز ساخته است (Maulana et al., 2024).

بر اساس تئوری مبتنی بر منبع، شایستگی‌های رفتاری کارکنان نسل Z به‌عنوان منابع انسانی ارزشمند، نایاب، تقلیدناپذیر و سازمان‌دهی‌پذیر شناخته می‌شوند که می‌توانند مزیت رقابتی پایداری برای سازمان ایجاد کنند. ویژگی‌هایی مانند خلاقیت، سازگاری سریع با تغییر، و مهارت در ارتباطات دیجیتال، این نسل را به منبعی استراتژیک در محیط‌های پویا تبدیل نموده است (Hameed, 2016). از طرفی، از منظر تئوری مبتنی بر شایستگی، شایستگی‌های رفتاری کارکنان نسل Z شامل مجموعه‌ای از توانایی‌ها، نگرش‌ها و ویژگی‌های فردی بوده که عملکرد مؤثر و موفق آن‌ها در نقش‌های شغلی و سازمانی را تضمین می‌کند (Hameed & Sharma, 2020). این شایستگی‌ها مانند انعطاف‌پذیری، تعامل‌پذیری و مسئولیت‌پذیری، با ویژگی‌های منحصر به فرد نسل Z شکل گرفته‌اند. با این حال، بی‌توجهی به شایستگی‌های رفتاری نسل Z، با نادیده گرفتن توانمندی‌های آنان در فناوری، حل مسئله و کار تیمی دیجیتال، مانع نوآوری و تحول شده و موجب از دست رفتن فرصت‌های رقابتی و کندی در سازگاری با تغییرات محیطی می‌شود. لذا، سازمان‌ها باید این شایستگی‌ها را شناسایی و توسعه دهند، تا بتوانند نیروی انسانی خود را با نیازهای آینده هم‌راستا کنند (Singh & Shaurya, 2021).

در رویکرد مدیریت بین نسلی، توجه به شایستگی‌های رفتاری نسل Z از قبیل سازگاری با تغییر، مهارت در فناوری، تمایل به یادگیری مستمر، ارتباط مؤثر، خلاقیت، نوآوری و علاقه‌مندی به کار تیمی، آن‌ها را به سرمایه‌ای انسانی ارزشمند برای سازمان‌ها تبدیل کرده است که با بهره‌گیری هدفمند از این ویژگی‌ها، می‌توان به بهبود فرآیندها، ارتقای عملکرد و افزایش بهره‌وری و پویایی در محیط کار دست یافت (Bukhari & Nadeem, 2024). با این حال، بی‌توجهی به شایستگی‌های رفتاری این نسل موجب کاهش انگیزه و احساس تعلق آن‌ها در سازمان می‌شود؛ چرا که در محیط‌های فاقد فرصت رشد، تعامل سازنده و معنا در کار، دچار فرسودگی و نارضایتی شده و در نتیجه، با افزایش نرخ جابجایی و از دست رفتن استعدادها، سازمان با چالش‌های جدی مواجه می‌گردد (Lubis et al., 2019). افزون بر این، نادیده گرفتن روحیه خلاق، نوآور، مشارکتی و انعطاف‌پذیر به عنوان شایستگی‌های رفتاری اصلی نسل Z مانع از تحول و به‌روزرسانی فرآیندهای سازمانی می‌شود و بی‌توجهی به این شایستگی‌ها به معنای هدررفت ظرفیت‌های بالقوه‌ای است که در صورت بهره‌برداری می‌توانستند محرک تغییر باشند، که این بی‌توجهی در بلندمدت موجب کاهش مزیت رقابتی و تضعیف توان سازمان در پاسخ‌گویی به ذینفعان یک سازمان می‌شود (Amanah et al., 2023). بنابراین، بی‌توجهی به شایستگی‌های رفتاری نسل Z مانند نیاز به شفافیت، بازخورد، معنا در کار و مشارکت، منجر به کاهش انگیزه، افزایش ترک خدمت، افت نوآوری، تضعیف تعلق سازمانی، گسترش شکاف بین نسلی و آسیب به سرمایه انسانی و فرهنگ سازمانی می‌شود.

از نظر نایاک^۱ و همکاران (۲۰۲۵) بر اساس اصول نظریه مبتنی بر منابع توسعه شایستگی‌های نسل Z وابسته به فرهنگ یادگیری سازمانی و چابکی یادگیری در این نسل است. همچنین، از نظر کاراباش و یلدیز^۲ (۲۰۲۳) درک شایستگی‌ها و مهارت‌های نسل Z در قرن بیست و یکم بالا بوده و مؤلفه‌های شایستگی‌های این نسل با توجه به جنسیت، سن و رشته تحصیلی متفاوت است. با این حال، محققان پیشران‌هایی که زمینه توسعه شایستگی‌های رفتاری کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، بررسی نکرده‌اند و صرفاً بر متغیرهای محیطی یا جمعیت‌شناختی تأکید داشته‌اند. از همین رو، شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های توسعه شایستگی‌های رفتاری کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی با توجه به پیامدهای سازنده (در صورت توجه) و تبعات منفی (در صورت عدم توجه) به عنوان موضوعی مهم، تلقی می‌گردد.

از طرفی، بر اساس اسناد بالادستی کشور و بیانیه گام دوم انقلاب، مقام معظم رهبری با تأکید بر تشریح چالش‌ها، ظرفیت‌ها و وظایف نسل جوان در چهل سال دوم انقلاب، نسل جوان را به عنوان موتور پیشران تحول و آینده‌ساز کشور مورد خطاب قرار داده و توجه به مؤلفه‌های نظیر مسئولیت‌پذیری، امیدواری، خلاقیت و پرتلاشی را مورد توجه قرار داده‌اند. در این بیانیه، در کنار سایر نسل‌ها، بر نقش اساسی نسل Z در ایجاد جهت در راستای پیشرفت مادی و معنوی کشور توجه شده است. همچنین، ایشان، در سند چشم‌انداز کشور در افق ۱۴۰۴ به برخورداری از دانش پیشرفته، توانایی در تولید علم و فناوری، متکی بر سهم برتر منابع انسانی و سرمایه‌ی اجتماعی در تولید ملی تأکید داشته‌اند، که این مهم بدون توجه به شایستگی‌های رفتاری کارکنان نسل Z در سازمان‌ها و ادارات میسر نخواهد گشت. بنابراین، توجه به شایستگی‌های رفتاری نسل Z در سازمان‌های دولتی از این رو است که این نسل به عنوان موتور پیشران تحول در بیانیه گام دوم انقلاب، نقشی کلیدی در پیشرفت مادی و معنوی کشور دارد و برخورداری از دانش، خلاقیت، مسئولیت‌پذیری و امیدواری آنان سرمایه‌ای راهبردی برای تحقق اهداف چشم‌انداز ۱۴۰۴ محسوب می‌شود؛ لذا، بی‌توجهی به توسعه این شایستگی‌های رفتاری این نسل، مانعی جدی در مسیر بهره‌گیری از ظرفیت انسانی و تحقق تولید ملی آیندگان است.

¹. Nayak

². Karabaş & Yıldız

در واقع، مطالب بیان شده، نشان می‌دهد با شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های راهبردی توسعه شایستگی‌های رفتاری کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی با رهیافت آینده‌پژوهشی، فرصت‌های توسعه شایستگی‌های رفتاری کارکنان این نسل و مقابله با چالش‌های آتی این مقوله برای سازمان‌های دولتی فراهم می‌شود. از طرفی، شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های راهبردی توسعه شایستگی‌های رفتاری کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی، به سیاستگذاران، برنامه‌ریزان و مدیران سازمان‌های دولتی کشور کمک می‌کند تا برنامه‌های بهسازی شایستگی‌های رفتاری کارکنان را به عنوان سرمایه انسانی ارزنده دقیق‌تر تدوین کرده و تصمیمات بهتری در حوزه مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی در ارتباط با نسل Z اتخاذ کنند. علاوه بر این، بهره‌گیری از رهیافت آینده‌پژوهشی این امکان را فراهم می‌سازد تا سازمان‌ها با پاسخ‌دهی هوشمندانه به نیازها و ویژگی‌های نسل Z، ضمن افزایش اثربخشی منابع انسانی، بهره‌وری و پایداری سازمانی را ارتقاء داده، چالش‌های رفتاری پیش‌رو را مدیریت کرده و فرصت‌های جدیدی را شناسایی کنند تا در نهایت زمینه لازم برای جذب، نگهداشت و توانمندسازی این نسل در بخش دولتی فراهم شود. در نهایت، شناسایی پیشران‌های توسعه شایستگی‌های رفتاری کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی با نوآوری‌هایی همچون ترویج بازخورد مستمر، بهره‌گیری هوشمندانه از فناوری و تقویت رهبری مشارکتی، زمینه‌ساز ایجاد محیط کاری انگیزشی و متناسب با نیازهای این نسل می‌شود و با افزایش تعهد، خلاقیت و بهره‌وری آنان، به کاهش شکاف بین نسلی و تقویت انسجام سازمانی کمک می‌کند. با این حال، شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های راهبردی توسعه شایستگی‌های رفتاری کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی می‌تواند منجر به عدم تحقق اهداف، کاهش کارایی و اثربخشی فرآیندهای جاری در حوزه مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی کشور گردد. با توجه به این مسائل، محقق در این پژوهش با توجه به مبانی نظری و سایر مطالعات انجام شده پیشران‌های راهبردی توسعه شایستگی‌های رفتاری کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی با رهیافت آینده‌پژوهشی را شناسایی کرده و با جمع‌آوری امتیازات خبرگان به اولویت‌بندی هر یک از پیشران‌ها از طریق روش امتیازدهی در ماتریس تحلیل اثرات متقابل ساختاری در نرم افزار میک‌مک خواهد پرداخت. لذا، هدف از انجام این پژوهش شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های راهبردی توسعه شایستگی‌های رفتاری کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی با رهیافت آینده‌پژوهشی است. از همین رو پرسش‌های اصلی پژوهش به شرح زیر است:

پیشران‌های راهبردی توسعه شایستگی‌های رفتاری کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی شامل چه مواردی است؟

پیشران‌های راهبردی توسعه شایستگی‌های رفتاری کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی شامل از چه ترتیب اولویت‌بندی برخوردار هستند؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

نسل Z

حضور و همکاری نسل‌های مختلف در بازار کار نه تنها یک وضعیت جالب و بی‌سابقه است، بلکه برای گروه‌های مختلف مانند مدیران سازمان‌ها و متخصصان منابع انسانی نیز یک چالش است (Dolot, 2018). در میان نسل‌های تعریف‌شده، در واقع، نسل Z بیش از سایر نسل‌ها به تکنولوژی وابسته بوده و به شدت تحت تأثیر پیشرفت‌های آن قرار دارد. این نسل تجربه‌های تازه و لذت‌بخش را به درآمد بالا یا ارتقای شغلی ترجیح می‌دهد. برخلاف نسل‌های پیشین، نسل Z توجه ویژه‌ای به حفظ محیط زیست، سبک زندگی پایدار، برابری اجتماعی، رفع تبعیض و شفافیت در محیط کار دارد. آن‌ها خواهان انعطاف‌پذیری در فضای کاری هستند و انتظار دارند سازمان‌ها طراحی شغلی‌ای

ارائه دهند که استقلال، آزادی و موفقیت آن‌ها را تضمین کند و در عین حال امنیت و مصونیت شغلی را فراهم سازد (کردی سرجاز و زندشاهوار، ۱۴۰۳).

مدل شایستگی‌های کارکنان نسل Z

بر اساس مطالعه تقی‌پور و کوشکی (۱۴۰۲) مدل شایستگی در کارکنان نسل Z از مؤلفه‌های اصلی فناوری‌محور، مسئولیت‌پذیری، ارتباطات، تفکر تحلیلی، اصول اخلاقی، تفکر خلاق، تغییرپذیری، تصمیم‌گیری مشارکتی و موفقیت‌طلبی تشکیل شده است. بر اساس این مدل، تحولاتی نظیر بلوغ و توسعه‌یافتگی کارکنان و ظهور نیروهای دانشی نسل Z در تمام عرصه‌ها، دانش‌محور شدن فرآیندهای سازمانی و ضرورت توسعه‌ی دانایی در تمام سطوح سازمان‌ها، نرخ رشد بالای فناوری‌های نوین (عصر دیجیتال)، افزایش نقش و مسئولیت اجتماعی دولت‌ها در پاسخگویی به شهروندان و افزایش ضریب اهمیت سرمایه اجتماعی و سرمایه‌های انسانی در فرآیند رشد و توسعه کشورها، استراتژی‌های نوین مدیریت دولتی را به توسعه‌ی شایسته‌ی سالاری در نسل Z معطوف ساخته است. در واقع، بسیاری از سازمان‌ها برای شکل دادن به فرهنگ سازمانی خود، ارزش‌های شرکت را به عنوان بخشی از استراتژی خود دارند که از طریق شایستگی‌های رفتاری اصلی که به عنوان الزامات رفتاری واضح برای موفقیت کارمندان در شغل و شرکت فهرست شده‌اند، به سطح کارکنان کاهش می‌یابد. فرآیند توسعه مدل‌های شایستگی رفتاری طولانی و پیچیده است. چندین رویکرد برای مدل‌سازی شایستگی وجود دارد و همه آنها نیازمند تجزیه و تحلیل شغلی کامل و درک عمیق استراتژی سازمان هستند. با این حال، سازمان‌هایی که تصمیم به طراحی و پیاده‌سازی مدل‌های شایستگی رفتاری می‌گیرند، تلاش خود را به دلیل ارتباط مستقیم بین رفتار فردی، عملکرد و فرهنگ سازمانی و موفقیت، ارزشمند می‌دانند (Profiroiu & Hurdubei, 2018).

شایستگی‌های رفتاری کارکنان

شایستگی‌های رفتاری کارکنان مجموعه‌ای از ویژگی‌ها، نگرش‌ها و الگوهای رفتاری هستند که موجب می‌شوند کارکنان در تعاملات کاری، ارتباطات، تصمیم‌گیری و حل مسائل عملکرد موثری داشته باشند (Al-Rubaei et al., 2025). همچنین، شایستگی‌های رفتاری کارکنان به ویژگی‌ها و مهارت‌های فردی گفته می‌شود که نحوه تعامل، همکاری و واکنش کارکنان در محیط کار را در راستای بهبود موفقیت شغلی و همسویی اهداف فردی با اهداف سازمانی شکل می‌دهند (Badran & Maayouf, 2019). این شایستگی‌ها شامل مهارت‌هایی مانند کار تیمی، مسئولیت‌پذیری، انعطاف‌پذیری، حل تعارض و مدیریت احساسات‌اند که نقش مهمی در موفقیت فردی و سازمانی ایفا می‌کنند (Sahay & Kaur, 2022). از همین رو، شایستگی‌های رفتاری مطلوب کارکنان به سازمان کمک می‌کند تا افرادی را جذب و حفظ کند که علاوه بر توانایی فنی، توانایی سازگاری با فرهنگ سازمانی و ارزش‌های انسانی را نیز دارند (Shaukat Murad Al-Rubaei et al., 2024).

پیشینه تجربی پژوهش

تقی‌پور و کوشکی (۱۴۰۲) در پژوهشی به تدوین و اولویت‌بندی شاخص‌های مدل شایستگی در کارکنان نسل Z پرداختند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که مدل شایستگی در کارکنان نسل Z از مؤلفه‌های اصلی فناوری‌محور، مسئولیت‌پذیری، ارتباطات، تفکر تحلیلی، اصول اخلاقی، تفکر خلاق، تغییرپذیری، تصمیم‌گیری مشارکتی و موفقیت‌طلبی تشکیل شده است.

نظیف کار (۱۴۰۲) در پژوهشی به شناسایی عوامل اثرگذار بر شایستگی رفتاری پرداخت. یافته‌های این پژوهش نشان داد که شایستگی رفتاری تحت تأثیر سه بُعد اصلی یعنی، شخصیتی-فردی، ارتباطی و تخصصی-شغلی بوده

که شبکه ارتباطات و مهارت‌های ارتباطی، اخلاق حرفه‌ای، مهارت‌های فنی و تخصصی، و توانایی‌های اداری و مدیریتی را در بر می‌گیرد.

نایاک^۱ و همکاران (۲۰۲۵) در پژوهشی به توسعه شایستگی‌های نسل Z پرداختند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که بر اساس اصول نظریه مبتنی بر منابع توسعه شایستگی‌های نسل Z وابسته به فرهنگ یادگیری سازمانی و چابکی یادگیری در این نسل است.

کاراباش و یلدیز^۲ (۲۰۲۳) در پژوهشی به بررسی ادراکات شایستگی و مهارت‌های نسل Z در قرن بیست و یکم پرداختند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که درک شایستگی‌ها و مهارت‌های نسل Z در قرن بیست و یکم بالا بوده و مؤلفه‌های شایستگی‌های این نسل با توجه به جنسیت، سن و رشته تحصیلی متفاوت است.

سینگ و شاوریا^۳ (۲۰۲۱) در پژوهشی به بررسی ایجاد شایستگی‌های نسل Z از طریق رویکردهای نوآورانه پرداختند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که مؤسسات آموزشی باید از رویکردهای نوآورانه برای تضمین کیفیت و به رسمیت شناختن و توسعه شایستگی‌های نسل Z استفاده نمایند.

حامد^۴ (۲۰۱۶) در پژوهشی به بررسی شایستگی‌های رفتاری نسل Z پرداخت. یافته‌های این پژوهش نشان داد که توسعه مهارت‌های مدیریتی نهفته در توانایی‌های چندوظیفه‌ای و فن‌آوری نسل Z موجب بهبود شایستگی‌های رفتاری آنها می‌شود.

بر اساس مطالعات پیشین مشاهده می‌شود که تا کنون پژوهشی به شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های راهبردی توسعه شایستگی‌های رفتاری کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی با رهیافت آینده‌پژوهی نپرداخته است؛ به طور مثال، در پژوهش‌های تقی‌پور و کوشکی (۱۴۰۲)، نایاک و همکاران (۲۰۲۵)، کاراباش و یلدیز (۲۰۲۳)، سینگ و شاوریا (۲۰۲۱) به توسعه و اهمیت شایستگی‌های کارکنان نسل Z از نظر مؤلفه‌ها و شاخص‌های تشکیل‌دهنده پرداخته شده است؛ با این حال، در هیچکدام یک از پژوهش‌های مذکور توجهی به توسعه شایستگی‌های رفتاری کارکنان نسل Z در سازمان‌ها نشده است. همچنین، در پژوهش‌ها نظیف‌کار (۱۴۰۲) به بررسی شایستگی‌های رفتاری کارکنان در تمام نسل‌ها با ارائه ابعاد اصلی پرداخته شده و توجهی به محدودسازی شایستگی‌های رفتاری کارکنان نسل Z نشده است؛ در نهایت، پژوهش حامد (۲۰۱۶) با تأکید بر توسعه شایستگی‌های رفتاری نسل Z بر اساس مؤلفه‌های مهارت‌های مدیریتی نهفته در توانایی‌های چندوظیفه‌ای و فن‌آوری پرداخته شده و از بیان اینکه چه پیشران‌های بر توسعه شایستگی‌های رفتاری نسل Z اثرگذارند، مغفول مانده است؛ از همین رو، هدف اصلی این پژوهش، شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های راهبردی توسعه شایستگی‌های رفتاری کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی با رهیافت آینده‌پژوهی است.

روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر روش انجام، بر پایه تحلیل ماتریس اثرات متقابل ساختاری با رویکرد آینده‌پژوهی راهبردی و از نظر هدف از نوع توسعه‌ای-کاربردی است. روش ماتریس تحلیل اثرات متقابل ساختاری ابزاری است که برای سنجش احتمال رخداد یک پدیده در یک مجموعه پیش‌بینی‌شده، درک پویایی‌های سیستم و شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های تأثیرگذار بر آینده مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این روش، احتمال وقوع یک موضوع بر اساس ارزیابی تأثیرات متقابل بالقوه میان عناصر پیش‌بینی‌شده و قضاوت‌های مرتبط با آن تنظیم می‌شود. در

^۱. Nayak

^۲. Karabaş & Yıldız

^۳. Singh & Shaurya

^۴. Hameed

ماتریس اثرات متقابل ساختاری امتیازدهی به پارامترها (پیشران‌ها) به این صورت بوده که، امتیاز صفر (بدون تأثیر)، امتیاز یک (تأثیر ضعیف)، امتیاز دو (تأثیر متوسط) و امتیاز سه (تأثیر زیاد) است، که خبرگان از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته به پارامترها (پیشران‌ها) امتیاز خود را اعلام می‌نمایند. به این صورت که پیشران‌ها بر اساس میزان و شدت تأثیری که بر سایر پیشران‌های دیگر می‌گذارند، از صفر (بدون تأثیر) تا سه (تأثیر زیاد)، امتیاز آنها اعلام می‌شود. به طوری کلی تحلیل اثرات متقابل ساختاری مطابق شامل چهار مرحله زیر است (رضایی‌منش و همکاران، ۱۴۰۴):

- مرحله اول: شناسایی پیشران‌ها و عوامل کلیدی مؤثر بر آینده موضوع مورد مطالعه.
- مرحله دوم: تشکیل ماتریس پیشران‌ها و اطلاعات به نرم‌افزار میک‌مک.
- مرحله سوم: تعیین روابط بین پیشران‌ها و امتیازبندی در نرم‌افزار میک‌مک.
- مرحله چهارم: استخراج نتایج و اولویت‌بندی پیشران‌ها از نرم‌افزار میک‌مک.

پیشران‌ها مطابق با اسناد و مدارک موجود در پایگاه‌های معتبر علمی خارجی (گوگل اسکولار، الزویر، ساینس دایرکت، اسکوپوس، امرالد و ...) شناسایی گردید. داده‌های این پژوهش از طریق مصاحبه ساختاریافته با خبرگان با روش امتیازدهی ماتریس میک‌مک از طیف امتیاز صفر تا سه جمع‌آوری شده است. به این صورت که، خبرگان بر اساس ماتریس اثرات متقابل ساختاری به پیشران‌های شناسایی‌شده، امتیاز خود را اعلام نموده‌اند. نکته‌ی حائز اهمیت در ماتریس اثرات متقابل ساختاری این بوده که به قطر اصلی نیز امتیازی تعلق نمی‌گیرد. به این معنا که یک پیشران با خود آن پیشران در ماتریس اثرات متقابل ساختاری ارتباطی ندارد. در نهایت، تجزیه و تحلیل داده‌ها بر مبنای خروجی نرم‌افزار میک‌مک بر اساس امتیاز نهایی به‌دست آمده برای هر یک از پیشران‌های شناسایی‌شده بر اساس اولویت‌بندی پیشران‌ها به تفکیک تأثیرگذاری (نفوذ) و تأثیرپذیری (وابستگی) انجام می‌شود (اسحاقی گرجی و همکاران، ۱۴۰۳).

جامعه آماری این پژوهش ۳۰ نفر از خبرگان شامل اساتید دانشگاهی و مدیران عالی سازمان‌های دولتی غیردانشگاهی کشور با روش نمونه‌گیری هدفمند است. به این صورت که، تعداد ۱۸ نفر از این خبرگان از اساتید دانشگاهی و اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های دولتی طراز اول کشور (با مدرک دکترای تخصصی، سابقه پژوهش در حوزه مدیریت منابع انسانی و حداقل ۱۰ سال سابقه تدریس) انتخاب شدند، و ۱۲ نفر از خبرگان از مدیران عالی سازمان‌های دولتی غیردانشگاهی کشور (با مدرک دکترای تخصصی مدیریت منابع انسانی، تجربه سمت مدیریت عالی و حداقل سابقه کاری ۱۰ سال) انتخاب شدند. در جدول ۱ ویژگی‌های جمعیت‌شناختی جامعه آماری مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول ۱) ویژگی‌های جمعیت‌شناختی جامعه آماری

سازمان مربوطه	فراوانی	درصد فراوانی	سن خبرگان	فراوانی	درصد فراوانی	سابقه تدریس/خدمت	فراوانی	درصد فراوانی
دانشگاه دولتی	۱۸	۶۰	۳۵ تا ۴۵	۱۱	۳۶/۷	۱۰ تا ۱۵ سال	۱۶	۵۳/۳
سازمان دولتی	۱۲	۴۰	۴۶ به بالا	۱۹	۶۳/۳	۱۵ سال به بالا	۱۴	۴۶/۷
جمع کل	۳۰	۱۰۰	-	۳۰	۱۰۰	-	۳۰	۱۰۰

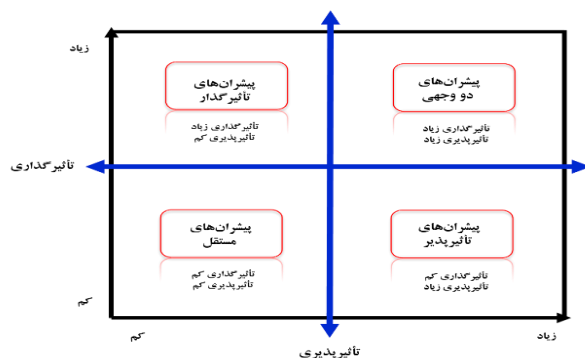
به منظور بهره‌گیری از نظرات خبرگان، پیشران‌های راهبردی توسعه شایستگی‌های رفتاری کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی مطابق با اسناد و مدارک موجود در پایگاه‌های معتبر علمی خارجی (گوگل اسکولار، الزویر، ساینس دایرکت، اسکوپوس، امرالد و ...) شناسایی گردید. لذا، جهت شناسایی پیشران‌ها از منابع مختلفی از جمله مطالعات منتشرشده در مجلات علمی نام برده شده، بهره‌گیری شد که از طریق جست‌وجو در پایگاه‌های داده آنلاین و اینترنت شناسایی گردیدند. با توجه به حجم بالای مقالات و اسناد انتشاریافته، منابع انتخاب‌شده مربوط به بازه زمانی سال‌های ۲۰۱۶ تا ۲۰۲۵ بودند. برای جست‌وجوی مقالات، اسناد و مدارک، از واژه‌های کلیدی متنوعی نظیر «شایستگی‌های نسل Z»، «شایستگی‌های رفتاری کارکنان نسل آینده»، «شایستگی‌های رفتاری نسل Z»، «شایستگی‌های رفتاری» و «شایستگی‌های رفتاری کارکنان» استفاده شد. به منظور انتخاب مقالات مناسب، بخش‌های مختلف آن‌ها از جمله عنوان، چکیده، محتوا، روش پژوهش و امکان دسترسی مورد بررسی دقیق قرار گرفت. در نهایت، پس از بررسی‌های انجام شده ۱۰ پیشران راهبردی توسعه شایستگی‌های رفتاری کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی شناسایی شد. از همین رو، ارتباط بالفعل و بالقوه بین پیشران‌ها در ماتریس اثرات متقابل ساختاری در این پژوهش ۱۰×۱۰ بوده، که میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری هر پیشران بر دیگری، به صورت زوجی مشخص می‌شود. در جدول ۲ پیشران‌های راهبردی توسعه شایستگی‌های رفتاری کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول ۲) پیشران‌های راهبردی توسعه شایستگی‌های رفتاری کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی

ردیف	پیشران‌های راهبردی توسعه شایستگی‌های رفتاری کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی	علامت اختصاری	مفهوم	منابع
۱	ارتقای مهارت‌های رفتاری، ارتباطی و تعاملی در محیط سازمانی.	پیشران (X1)	تقویت توانمندی‌های فردی و اجتماعی کارکنان برای برقراری ارتباط مؤثر، رفتار حرفه‌ای و تعامل مثبت با دیگران در محیط کار.	Tatum(2022); Gabrielova & Buchko (2021).
۲	ایجاد فضای کاری مبتنی بر اعتماد، احترام و همکاری متقابل در سازمان.	پیشران (X2)	ساخت محیطی ایمن و حمایتی جهت شکل‌گیری روابط بین کارکنان بر پایه اعتماد و ارزش‌گذاری متقابل.	Bukhari & Nadeem (2024); Lazányi & Bilan (2017).
۳	تقویت مبانی درک متقابل میان کارکنان نسل‌های مختلف در سازمان‌ها.	پیشران (X3)	افزایش شناخت و پذیرش تفاوت‌های نسلی برای بهبود ارتباط و کاهش تعارض‌های بین نسلی.	Pandita et al., (2023); Sakdiyakorn et al., (2021).
۴	طراحی مدل‌های آموزشی متناسب با سبک‌های متنوع یادگیری کارکنان.	پیشران (X4)	ارائه برنامه‌های آموزشی متنوع و منعطف با توجه به شیوه‌های یادگیری مختلف برای افزایش اثربخشی آموزش.	Wajdi et al., (2024); Shorey et al., (2021).
۵	شفاف‌سازی مسئولیت‌ها، نقش‌ها و انتظارات شغلی کارکنان.	پیشران (X5)	تعیین روشن وظایف و توقعات شغلی جهت افزایش پاسخگویی و کاهش ابهام در عملکرد فردی و تیمی.	Ma & Fang (2024); Nguyen Ngoc et al., (2022).
۶	تدوین برنامه‌های توسعه فردی متناسب با نیازهای رفتاری و ارزشی نسل Z	پیشران (X6)	طراحی مسیرهای رشد حرفه‌ای با درنظر داشتن همخوانی با ویژگی‌ها، خواسته‌ها و ارزش‌های خاص نسل Z	Črešnar & Nedelko (2020); Maloni et al., (2019).

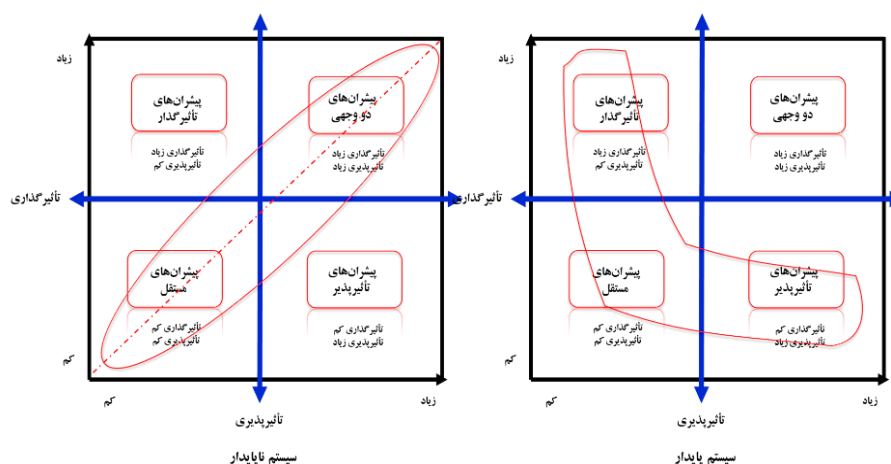
ردیف	پیشران‌های راهبردی توسعه شایستگی‌های رفتاری کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی	علامت اختصاری	مفهوم	منابع
۷	نهادینه‌سازی مبانی، هنجارها و اصول رفتار حرفه‌ای در فرهنگ سازمانی.	پیشران (X7)	درونی‌سازی قواعد رفتاری مطلوب برای ایجاد انسجام، انضباط و حرفه‌ای‌گری در عملکرد سازمانی.	Cano-Ramírez et al., (2024); Rudy et al., (2023).
۸	ترویج رویکردهای مشارکتی در راستای تقویت روحیه همکاری بین نسلی.	پیشران (X8)	تشویق به کار گروهی و مشارکت فعال میان نسل‌ها برای ارتقای همدلی، تعامل و یادگیری دوجانبه.	Kim & Chung (2022); Skibiński et al., (2016).
۹	فراهم‌سازی بسترها و فرصت‌های تجربه‌محور جهت توسعه مهارت‌ها و ویژگی‌های رفتاری.	پیشران (X9)	ایجاد موقعیت‌هایی برای یادگیری عملی و واقعی با هدف ارتقای شایستگی‌های رفتاری در محیط کار.	Cilliers (2021); Knapp et al., (2017)
۱۰	طراحی سیاست‌ها و استراتژی‌های منابع انسانی متناسب با ویژگی‌های نسل Z.	پیشران (X10)	تدوین و هماهنگ‌سازی خط‌مشی‌ها با نیازها، انتظارات و سبک زندگی نسل Z در تعامل با محیط سازمانی.	Husein et al., (2025); Kulkarni & Rai (2023);

پس از شناسایی پیشران‌های راهبردی توسعه شایستگی‌های رفتاری کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی، ماتریس اثرات متقابل ساختاری با ابعاد ۱۰×۱۰ تشکیل شده و در اختیار خبرگان قرار می‌گیرد و در نهایت اطلاعات در نرم افزار میک‌مک وارد و تحلیل می‌شوند. قبل از تحلیل اطلاعات باید بیان کرد که هر یک از پیشران‌های راهبردی توسعه شایستگی‌های رفتاری کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی مطابق با ماتریس اثرات متقابل ساختاری بر اساس شکل ۱ در یک قسمت از ماتریس قرار می‌گیرند. بر اساس شکل ۱ پیشران‌های قرار گرفته در سمت راست بالای ماتریس دارای بیشترین تأثیرگذاری (نفوذ) و بیشترین تأثیرپذیری (وابستگی) بوده و به عنوان متغیرهای دو وجهی (پیوندی) شناخته می‌شوند. همچنین، پیشران‌های قرار گرفته در سمت راست پایین ماتریس دارای کمترین تأثیرگذاری (نفوذ) و بیشترین تأثیرپذیری (وابستگی) بوده و با عنوان متغیرهای وابسته (اثرپذیر) شناخته می‌شوند. همچنین، پیشران‌های قرار گرفته در سمت چپ بالای ماتریس دارای بیشترین تأثیرگذاری (نفوذ) و کمترین تأثیرپذیری (وابستگی) بوده و به عنوان متغیرهای تأثیرگذار (نفوذی) شناخته می‌شوند؛ و در نهایت، پیشران‌های قرار گرفته در سمت چپ پایین ماتریس دارای کمترین تأثیرگذاری (نفوذ) و کمترین تأثیرپذیری (وابستگی) بوده و به عنوان متغیرهای مستقل (حذف شونده) شناخته می‌شوند (بخشی‌زاده و همکاران، ۱۴۰۴).



شکل (۱) شماتیک پراکندگی پیشران‌ها در ماتریس اثرات متقابل ساختاری بر اساس تأثیرگذاری و تأثیرپذیری

همچنین، نحوه توزیع و پراکندگی پیشران‌ها در ماتریس اثرات متقابل ساختاری نشان‌دهنده میزان پایداری یا ناپایداری سیستم است. بر اساس شکل شماره ۲، در سیستم‌های پایدار، پراکندگی پیشران‌ها به شکل L بوده که بیانگر تأثیرگذاری بالای برخی پیشران‌ها و پایداری کلی سیستم است. در این سیستم، جایگاه هر یک از عوامل به‌طور دقیق مشخص شده و نقش آن‌ها به‌وضوح قابل تشخیص است. در مقابل، در سیستم‌های ناپایدار، وضعیت پیچیده‌تر بوده و متغیرها به‌صورت پراکنده در امتداد محور قطری صفحه توزیع ماتریس اثرات متقابل/ساختاری شده‌اند.



شکل ۲) شماتیک پراکندگی پیشران‌ها در ماتریس اثرات متقابل ساختاری بر اساس پایداری و ناپایداری سیستم

یافته‌های تحقیق

مطابق با ماتریس اثرات متقابل ساختاری بر اساس پیشران‌های راهبردی توسعه شایستگی‌های رفتاری کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی در قالب فرمی در اختیار خبرگان موردنظر قرار داده شد و این خبرگان بر اساس طیف امتیازبندی میک‌مک میزان اثرگذاری (نفوذ) و اثرپذیری (وابستگی) بین پیشران‌ها را تعیین نمودند و سپس با تشکیل ماتریس اثرات متقابل، روابط بین پیشران‌ها در محیط نرم افزار میک‌مک تحلیل گردید. نتایج حاصل از پردازش مقدماتی داده‌ها در ماتریس در جدول ۳ و درجه مطلوبیت و بهینه‌شدگی ماتریس (پایایی) در جدول ۴ قابل نمایش است. لازم به ذکر است مطابق با نظر خبرگان ماتریس اثرات متقابل ساختاری پیشران‌های راهبردی توسعه شایستگی‌های رفتاری کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی از روایی مطلوبی برخوردار است.

جدول ۳) ویژگی‌های ماتریس اثرات مستقیم و مستقیم بالقوه

شاخص	ابعاد ماتریس	تعداد تکرار	تعداد صفر	تعداد یک	تعداد دو	تعداد سه	جمع	درجه پرشدگی
مقدار	10×10	2	۱۷	۳۹	۲۶	۱۸	۸۳	۸۳ درصد

فصلنامه مدیریت دولتی تطبیقی | ۱۴۰۴ | دوره ۳ | شماره ۱

جدول (۴) درجه مطلوبیت و بهینه‌شدگی ماتریس

چرخش	تأثیرگذاری (نفوذ)	تأثیرپذیری (وابستگی)
۱	۹۸ درصد	۹۵ درصد
۲	۱۰۰ درصد	۱۰۰ درصد

بر اساس جدول ۳، درجه پرشدگی ماتریس برابر با ۸۳ درصد است که بیانگر میزان تأثیرگذاری پیشران‌های انتخاب‌شده بر یکدیگر می‌باشد. همچنین بر اساس جدول ۴، ماتریس تحلیل اثرات پیشران‌های راهبردی توسعه شایستگی‌های رفتاری کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی، با استفاده از شاخص‌های آماری و دو بار چرخش داده‌ها، از مطلوبیت و بهینگی صد در صد برخوردار بوده که نشان‌دهنده مناسب بودن ابزار پژوهش (پایایی مناسب) است. پس از تأیید درجه مطلوبیت و بهینه‌شدگی ماتریس (پایایی)، در ادامه، میزان اثرگذاری یک پیشران بر سایر پیشران‌ها (حاصل جمع سطرهای ماتریس) و میزان اثرپذیری یک پیشران از سایر پیشران‌های (حاصل جمع ستون‌های ماتریس)، در جدول ۵ ارائه شده است که امتیاز کل برابر با ۱۰۹ است.

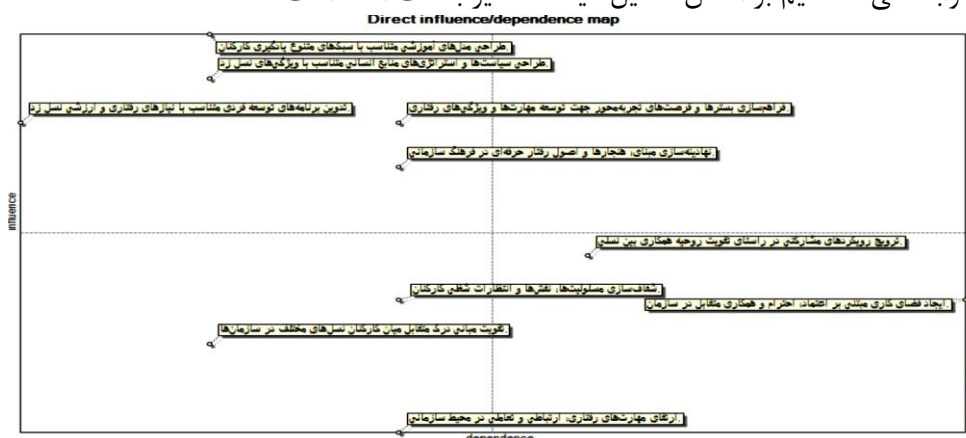
جدول (۵) میزان اثرگذاری و اثرپذیری پیشران‌های پژوهش

ردیف	پیشران‌های راهبردی توسعه شایستگی‌های رفتاری کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی	علامت اختصاری	تعداد امتیاز کل سطرها (تأثیرگذاری)	تعداد امتیاز کل ستون‌ها (تأثیرپذیری)
۱	ارتقای مهارت‌های رفتاری، ارتباطی و تعاملی در محیط سازمانی.	پیشران (X1)	6	11
۲	ایجاد فضای کاری مبتنی بر اعتماد، احترام و همکاری متقابل در سازمان.	پیشران (X2)	9	14
۳	تقویت مبانی درک متقابل میان کارکنان نسل‌های مختلف در سازمان‌ها.	پیشران (X3)	8	10
۴	طراحی مدل‌های آموزشی متناسب با سبک‌های متنوع یادگیری کارکنان.	پیشران (X4)	15	10
۵	شفاف‌سازی مسئولیت‌ها، نقش‌ها و انتظارات شغلی کارکنان.	پیشران (X5)	9	11
۶	تدوین برنامه‌های توسعه فردی متناسب با نیازهای رفتاری و ارزشی نسل Z.	پیشران (X6)	13	9
۷	نهادینه‌سازی مبانی، هنجارها و اصول رفتار حرفه‌ای در فرهنگ سازمانی.	پیشران (X7)	12	11
۸	ترویج رویکردهای مشارکتی در راستای تقویت روحیه همکاری بین نسلی.	پیشران (X8)	10	12
۹	فراهم‌سازی بسترها و فرصت‌های تجربه‌محور جهت توسعه مهارت‌ها و ویژگی‌های رفتاری.	پیشران (X9)	13	11
۱۰	طراحی سیاست‌ها و استراتژی‌های منابع انسانی متناسب با ویژگی‌های نسل Z.	پیشران (X10)	14	10
امتیاز کل			۱۰۹	۱۰۹

ماتریس اثرات متقابل ساختاری دارای چهار نوع ماتریس تأثیرات مستقیم، تأثیرات غیر مستقیم، تأثیرات مستقیم بالقوه، تأثیرات غیر مستقیم بالقوه است. در واقع، امتیاز خبرگان بصورت مستقیم در ماتریس اثرات متقابل ساختاری

وارد می‌شود؛ و سپس ماتریس تأثیرات غیرمستقیم متناظر با ماتریس تأثیرات مستقیم است، که توسط نرم‌افزار با تکرار پی‌در پی تعداد چرخش‌ها تقویت شده است.

افزون بر این، دو ماتریس تأثیرات مستقیم بالقوه و تأثیرات غیر مستقیم بالقوه نیز با تخصیص یک مقدار متناظر به مقادیر تعریف شده در به دست می‌آیند، که شامل تأثیرگذاری (نفوذ) و تأثیرپذیری (وابستگی) برای اولویت‌بندی پیشران‌های راهبردی توسعه شایستگی‌های رفتاری کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی است. در شکل ۳ نیز ماتریس اثر وابستگی مستقیم بر اساس تحلیل میک‌مک نیز بدست آمده است.

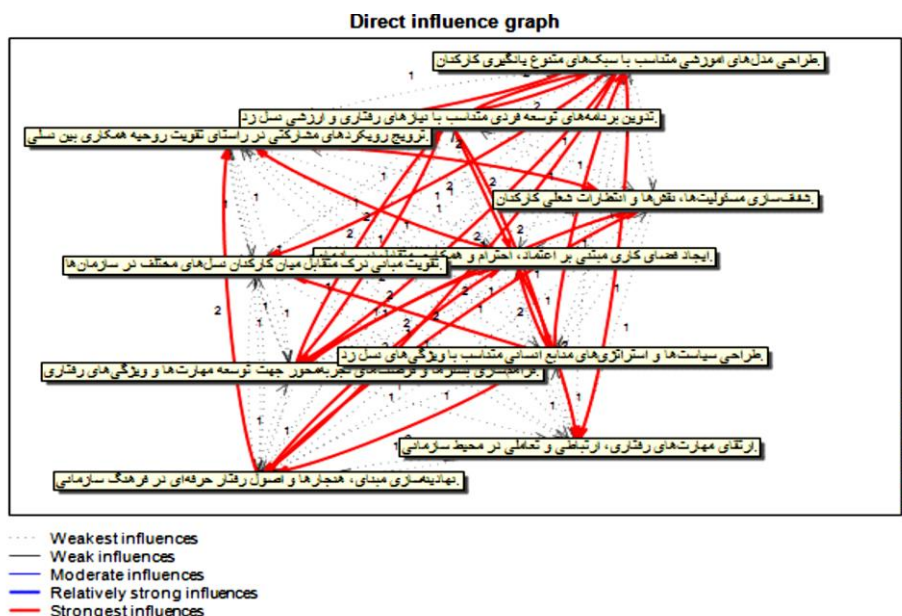


شکل ۳) ماتریس اثر وابستگی مستقیم

همانطور که در شکل ۳ نشان داده شده شماتیک پیشران‌های راهبردی توسعه شایستگی‌های رفتاری کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی در وضعیت پایدار بوده، به‌طوری که قرارگیری پیشران‌ها از نظر پراکندگی تأثیرگذاری (نفوذ) و تأثیرپذیری (وابستگی) به شکل کاملاً واضح در حالت L، و در سه ناحیه متغیرهای تأثیرگذار (نفوذ)، تأثیرپذیر (وابسته) و مستقل (حذف‌شونده) پراکنده شده‌اند. بنابراین، در این سیستم، جایگاه هر یک از پیشران‌های راهبردی توسعه شایستگی‌های رفتاری کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی به‌طور دقیق مشخص شده و نقش آن‌ها به‌وضوح قابل تشخیص است.

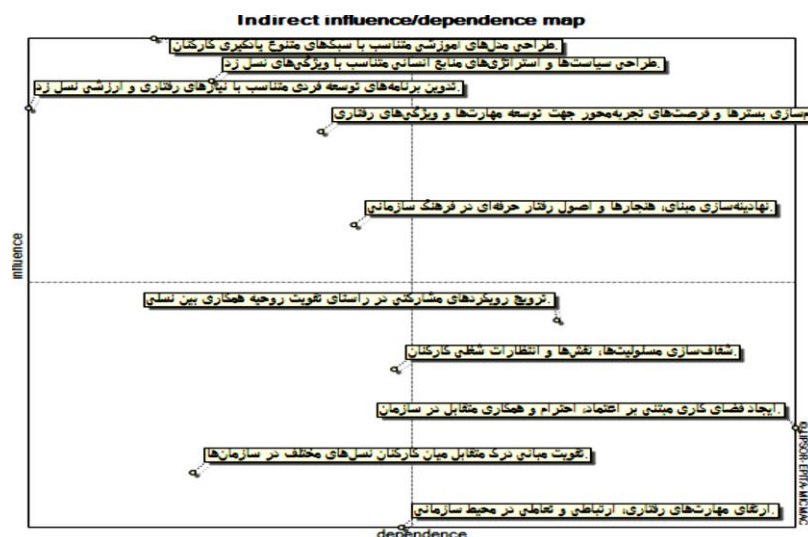
همچنین، در شکل ۴ ارتباط بین پیشران‌های راهبردی توسعه شایستگی‌های رفتاری کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی در سطح پوشش ۱۰۰ درصد نمایش داده شده است، که تنها روابط مستقیم بین پیشران‌ها را نشان داده است. در این شکل تأثیر زیاد (خطوط قرمز)، متوسط (خطوط آبی)، کم (خطوط مشکی)، خیلی کم (خطوط نقطه چین) به آن‌ها تعلق گرفته است.

فصلنامه مدیریت دولتی تطبیقی | ۱۴۰۴ | دوره ۳ | شماره ۱



شکل ۴) روابط مستقیم بین پیشران‌ها با پوشش ۱۰۰ درصد

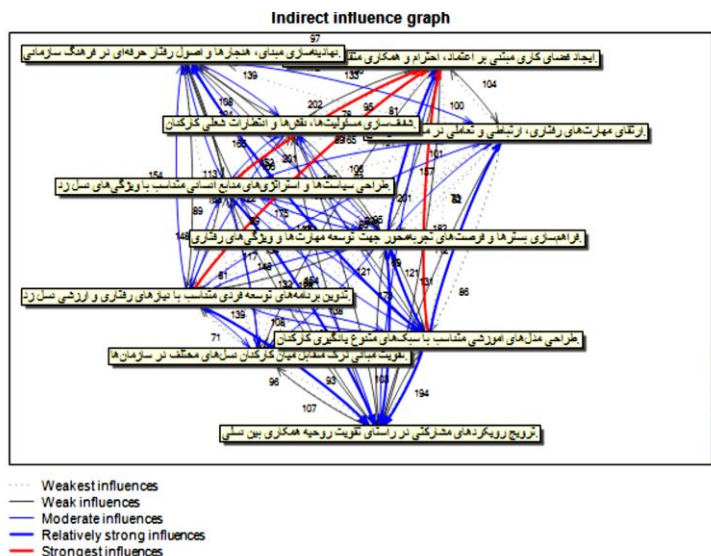
همانطور که قبلاً اشاره شد ماتریس تأثیرات غیر مستقیم متناظر با ماتریس تأثیرات مستقیم است، که توسط نرم‌افزار میک‌مک با تکرار پی‌درپی (تعداد چرخش‌ها) تقویت شده است. در شکل ۵ ماتریس اثر وابستگی غیر مستقیم پیشران‌ها نمایش داده شده است.



شکل ۵) ماتریس اثر وابستگی غیر مستقیم

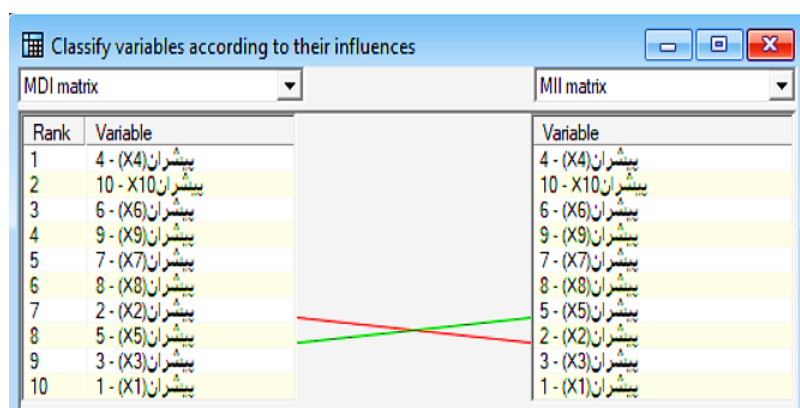
در شکل ۶ روابط غیرمستقیم پیشران‌ها در سطح پوشش ۱۰۰ درصد نمایش داده شده است که تنها روابط غیر مستقیم بین پیشران‌های بهینه‌سازی زنجیره ارزش پایدار صنعت پتروشیمی ایران را که نشان می‌دهد. در این شکل هم نیز تأثیر زیاد (خطوط قرمز)، متوسط (خطوط آبی)، کم (خطوط مشکی)، خیلی کم (خطوط نقطه چین) به آنها تعلق گرفته است.

فصلنامه مدیریت دولتی تطبیقی | ۱۴۰۴ | دوره ۳ | شماره ۱

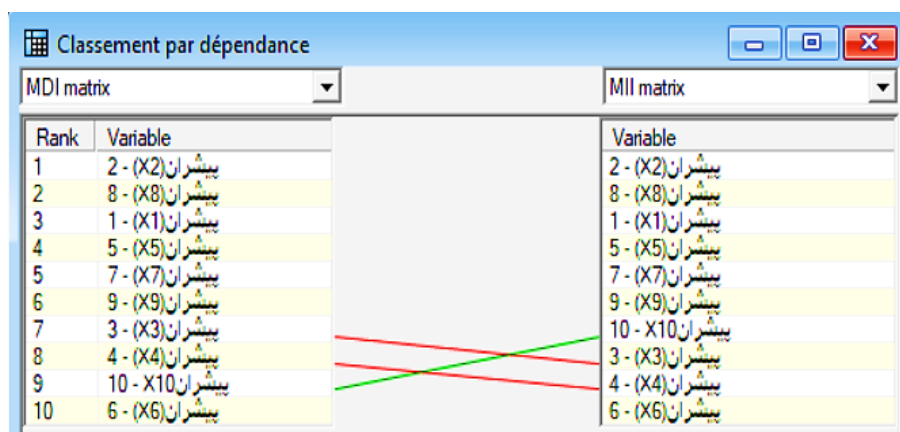


شکل ۶) روابط غیرمستقیم بین پیشران‌ها با پوشش ۱۰۰ درصد

در نهایت، بر اساس تحلیل ماتریس اثرات متقابل ساختاری، روابط مستقیم و غیرمستقیم پیشران‌های راهبردی توسعه شایستگی‌های رفتاری کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی در نرم‌افزار میک‌مک، به اولویت‌بندی این پیشران‌ها می‌پردازیم. در شکل ۷ اولویت‌بندی پیشران‌ها بر اساس روابط مستقیم و غیرمستقیم بین پیشران‌ها به تفکیک به تفکیک تأثیرگذاری (نفوذ) و در شکل ۸ نیز اولویت‌بندی پیشران‌ها بر اساس روابط مستقیم و غیرمستقیم بین پیشران‌ها به تفکیک به تفکیک تأثیرپذیری (وابستگی) مشخص شده است.



شکل ۷) . اولویت‌بندی پیشران‌ها بر اساس روابط مستقیم و غیرمستقیم بین پیشران‌ها به تفکیک تأثیرگذاری (نفوذ)



شکل ۸. اولویت‌بندی پیشران‌ها بر اساس روابط مستقیم و غیرمستقیم بین پیشران‌ها به تفکیک تأثیرپذیری (وابستگی)

در جدول ۶ نیز رتبه‌بندی پیشران‌های راهبردی توسعه شایستگی‌های رفتاری کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی بر اساس بیشترین تأثیرگذاری (نفوذ) در میک‌مک به تفکیک آورده شده است.

جدول ۶) اولویت‌بندی پیشران‌های راهبردی توسعه شایستگی‌های رفتاری کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی به تفکیک تأثیرگذاری (نفوذ)

ردیف	اولویت‌بندی پیشران‌های راهبردی توسعه شایستگی‌های رفتاری کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی به تفکیک تأثیرگذاری (نفوذ)	علامت اختصاری	امتیاز نهایی	
			تأثیرگذاری مستقیم	تأثیرگذاری غیرمستقیم
۱	طراحی مدل‌های آموزشی متناسب با سبک‌های متنوع یادگیری کارکنان.	پیشران (X4)	۱۳۷۶	۱۳۴۵
۲	طراحی سیاست‌ها و استراتژی‌های منابع انسانی متناسب با ویژگی‌های نسل Z.	پیشران (X10)	۱۲۸۴	۱۲۸۱
۳	تدوین برنامه‌های توسعه فردی متناسب با نیازهای رفتاری و ارزشی نسل Z.	پیشران (X6)	۱۱۹۲	۱۲۴۱
۴	فراهم‌سازی بسترها و فرصت‌های تجربه‌محور جهت توسعه مهارت‌ها و ویژگی‌های رفتاری.	پیشران (X9)	۱۱۹۲	۱۲۰۶
۵	نهادینه‌سازی مبانی، هنجارها و اصول رفتار حرفه‌ای در فرهنگ سازمانی.	پیشران (X7)	۱۱۰۰	۱۰۶۷
۶	ترویج رویکردهای مشارکتی در راستای تقویت روحیه همکاری بین نسلی.	پیشران (X8)	۹۱۷	۹۲۵
۷	ایجاد فضای کاری مبتنی بر اعتماد، احترام و همکاری متقابل در سازمان.	پیشران (X2)	۸۲۵	۸۵۲
۸	شفاف‌سازی مسئولیت‌ها، نقش‌ها و انتظارات شغلی کارکنان.	پیشران (X5)	۸۲۵	۷۶۴
۹	تقویت مبانی درک متقابل میان کارکنان نسل‌های مختلف در سازمان‌ها.	پیشران (X3)	۷۳۳	۶۹۸
۱۰	ارتقای مهارت‌های رفتاری، ارتباطی و تعاملی در محیط سازمانی.	پیشران (X1)	۵۵۰	۶۱۶

در جدول ۷ نیز رتبه‌بندی پیشران‌های راهبردی توسعه شایستگی‌های رفتاری کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی بر اساس بیشترین تأثیرپذیری (وابستگی) در میک‌مک به تفکیک آورده شده است.

جدول ۷) اولویت‌بندی پیشران‌های راهبردی توسعه شایستگی‌های رفتاری کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی به تفکیک تأثیرپذیری (وابستگی).

ردیف	اولویت‌بندی پیشران‌های راهبردی توسعه شایستگی‌های رفتاری کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی به تفکیک تأثیرپذیری (وابستگی)	علامت اختصاری	امتیاز نهایی	
			تأثیرگذاری مستقیم	تأثیرگذاری غیرمستقیم
۱	ایجاد فضای کاری مبتنی بر اعتماد، احترام و همکاری متقابل در سازمان.	پیشران (X2)	۱۲۸۴	۱۲۵۰
۲	ترویج رویکردهای مشارکتی در راستای تقویت روحیه همکاری بین نسلی.	پیشران (X8)	۱۱۰۰	۱۱۱۹
۳	ارتقای مهارت‌های رفتاری، ارتباطی و تعاملی در محیط سازمانی.	پیشران (X1)	۱۰۰۹	۱۰۳۳
۴	شفاف‌سازی مسئولیت‌ها، نقش‌ها و انتظارات شغلی کارکنان.	پیشران (X5)	۱۰۰۹	۱۰۲۹
۵	نهادینه‌سازی مبانی، هنجارها و اصول رفتار حرفه‌ای در فرهنگ سازمانی.	پیشران (X7)	۱۰۰۹	۱۰۰۷
۶	فراهم‌سازی بسترها و فرصت‌های تجربه‌محور جهت توسعه مهارت‌ها و ویژگی‌های رفتاری.	پیشران (X9)	۱۰۰۹	۹۸۸
۷	تقویت مبانی درک متقابل میان کارکنان نسل‌های مختلف در سازمان‌ها.	پیشران (X3)	۹۱۷	۹۲۸
۸	طراحی مدل‌های آموزشی متناسب با سبک‌های متنوع یادگیری کارکنان.	پیشران (X4)	۹۱۷	۹۱۸
۹	طراحی سیاست‌ها و استراتژی‌های منابع انسانی متناسب با ویژگی‌های نسل Z.	پیشران (X10)	۹۱۷	۸۹۶
۱۰	تدوین برنامه‌های توسعه فردی متناسب با نیازهای رفتاری و ارزشی نسل Z.	پیشران (X6)	۸۲۵	۸۲۷

مطابق با یافته‌ها و تحلیل روابط مستقیم و غیرمستقیم بین پیشران‌های راهبردی توسعه شایستگی‌های رفتاری کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی، مشاهده می‌شود که پیشران‌های طراحی مدل‌های آموزشی متناسب با سبک‌های متنوع یادگیری کارکنان، طراحی سیاست‌ها و استراتژی‌های منابع انسانی متناسب با ویژگی‌های نسل Z، تدوین برنامه‌های توسعه فردی متناسب با نیازهای رفتاری و ارزشی نسل Z، فراهم‌سازی بسترها و فرصت‌های تجربه‌محور جهت توسعه مهارت‌ها و ویژگی‌های رفتاری، نهادینه‌سازی مبانی، هنجارها و اصول رفتار حرفه‌ای در فرهنگ سازمانی به عنوان پیشران‌های تأثیرگذار (نفوذ) هستند. همچنین، مشاهده می‌شود که پیشران‌های ترویج رویکردهای مشارکتی در راستای تقویت روحیه همکاری بین نسلی، و ایجاد فضای کاری مبتنی بر اعتماد، احترام و همکاری متقابل در سازمان به عنوان پیشران‌های تأثیرپذیر(وابسته) هستند. در نهایت، مشاهده می‌شود که پیشران‌های شفاف‌سازی مسئولیت‌ها، نقش‌ها و انتظارات شغلی کارکنان، تقویت مبانی درک متقابل میان کارکنان نسل‌های مختلف در سازمان‌ها، ارتقای مهارت‌های رفتاری، ارتباطی و تعاملی در محیط سازمانی به عنوان پیشران‌های مستقل (حذف‌شونده) هستند.

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه، توسعه شایستگی‌های رفتاری کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی با توجه به ویژگی‌های نسلی خاص آن‌ها، نقش مهمی در بهبود تعاملات سازمانی، افزایش بهره‌وری و تقویت انسجام بین نسلی در سازمان‌های دولتی ایفا می‌کند. این امر ضرورت بازنگری در رویکردهای مدیریتی و سرمایه‌گذاری در توسعه شایستگی‌های رفتاری کارکنان نسل Z را بیش از پیش آشکار می‌سازد. از همین رو، هدف از انجام این پژوهش، شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های راهبردی توسعه شایستگی‌های رفتاری کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی با رهیافت آینده‌پژوهشی بود.

در وهله اول، یافته‌های این پژوهش نشان داد که پیشران‌های طراحی مدل‌های آموزشی متناسب با سبک‌های متنوع یادگیری کارکنان، طراحی سیاست‌ها و استراتژی‌های منابع انسانی متناسب با ویژگی‌های نسل Z، تدوین برنامه‌های توسعه فردی متناسب با نیازهای رفتاری و ارزشی نسل Z، فراهم‌سازی بسترها و فرصت‌های تجربه‌محور جهت توسعه مهارت‌ها و ویژگی‌های رفتاری، نهادینه‌سازی مبنای، هنجارها و اصول رفتار حرفه‌ای در فرهنگ سازمانی به عنوان پیشران‌های تأثیرگذار (نفوذ) هستند. به این معنا که این پیشران‌ها از قدرت تأثیرگذاری (نفوذ) به شدت بالایی در برابر سایر پیشران‌های شناسایی‌شده، دارند. به عبارت دیگر، میزان تأثیرگذاری (نفوذ) این پیشران‌ها، موجب می‌شود که قابلیت به شدت بالایی جهت پایداری سیستم ایفا نمایند. یافته‌های این بخش با یافته‌های پژوهش نایاک و همکاران (۲۰۲۵) با تأکید بر یادگیری سازمانی در توسعه شایستگی‌های رفتاری کارکنان، پژوهش وجدی و همکاران (۲۰۲۴) با تأکید بر فرآیندهای آموزشی متناسب با سبک یادگیری افراد، پژوهش حسین و همکاران (۲۰۲۵) با تأکید بر بهبود شایستگی‌های رفتاری در استراتژی‌های منابع انسانی، پژوهش چرشار و ندلکو (۲۰۲۰) با تأکید بر توسعه شایستگی‌ها و نیازهای رفتاری و ارزشی نسل Z همخوانی دارد. بر همین اساس، می‌توان استنباط نمود که پیشران‌های طراحی مدل‌های آموزشی متناسب با سبک‌های متنوع یادگیری کارکنان، طراحی سیاست‌ها و استراتژی‌های منابع انسانی متناسب با ویژگی‌های نسل Z، تدوین برنامه‌های توسعه فردی متناسب با نیازهای رفتاری و ارزشی نسل Z، فراهم‌سازی بسترها و فرصت‌های تجربه‌محور جهت توسعه مهارت‌ها و ویژگی‌های رفتاری، نهادینه‌سازی مبنای، هنجارها و اصول رفتار حرفه‌ای در فرهنگ سازمانی در توسعه شایستگی‌های رفتاری کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی از سطح اولویت بالایی برخوردارند. از همین رو، می‌توان استنباط نمود که پیشران طراحی مدل‌های آموزشی متناسب با سبک‌های متنوع یادگیری کارکنان سبب می‌شود فرآیند یادگیری برای کارکنان نسل Z شخصی‌سازی شده و با ترجیحات شناختی آن‌ها همسو گردد، که این امر به افزایش اثربخشی آموزشی، بهبود تعامل با محتوا و ارتقای پایدار مهارت‌های رفتاری منجر می‌شود. از طرفی، پیشران طراحی سیاست‌ها و استراتژی‌های منابع انسانی متناسب با ویژگی‌های نسل Z موجب شکل‌گیری محیطی پویا، منعطف و همسو با انتظارات این نسل می‌گردد، که نتیجه آن افزایش احساس رضایت شغلی، کاهش ترک خدمت و تقویت تعهد رفتاری نسبت به سازمان خواهد بود. از سوی دیگر، تدوین برنامه‌های توسعه فردی متناسب با نیازهای رفتاری و ارزشی نسل Z منجر به خلق مسیرهای رشد حرفه‌ای منطبق با باورها و انگیزش‌های درونی کارکنان نسل Z می‌شود، که این موضوع انگیزه یادگیری، مسئولیت‌پذیری فردی و اثربخشی رفتاری را به شکل چشمگیری افزایش می‌دهد. افزون بر این، پیشران فراهم‌سازی بسترها و فرصت‌های تجربه‌محور جهت توسعه مهارت‌ها و ویژگی‌های رفتاری به کارکنان امکان می‌دهد مهارت‌های نرم را در موقعیت‌های واقعی تمرین و نهادینه کنند، که این رویکرد یادگیری عملی، اعتمادبه‌نفس رفتاری و آمادگی برای مواجهه با چالش‌های سازمانی را تقویت می‌نماید. در نهایت، پیشران نهادینه‌سازی مبنای، هنجارها و اصول رفتار حرفه‌ای در فرهنگ سازمانی موجب شکل‌گیری چارچوبی یکپارچه و مورد اجماع برای رفتارهای حرفه‌ای می‌شود، که این امر ضمن کاهش تعارضات رفتاری، انسجام سازمانی را تقویت کرده و مسیر رشد شایستگی‌های رفتاری نسل Z را ساختارمند می‌سازد.

در وهله دوم، یافته‌های این پژوهش نشان داد که پیشران‌های ترویج رویکردهای مشارکتی در راستای تقویت روحیه همکاری بین نسلی، و ایجاد فضای کاری مبتنی بر اعتماد، احترام و همکاری متقابل در سازمان به عنوان پیشران‌های تأثیرپذیر (وابسته) هستند. به این معنا که این پیشران‌ها از قدرت تأثیرپذیری (وابستگی) به شدت بالایی در برابر سایر پیشران‌های شناسایی‌شده، دارند. به عبارت دیگر، میزان تأثیرپذیری (وابستگی) این پیشران‌ها، موجب می‌شود که در جهت پایداری سیستم تحت تأثیر سایر پیشران‌ها نقش خود را ایفا نمایند. یافته‌های این بخش با

یافته‌های پژوهش کیم و چانگ (۲۰۲۲) با تأکید بر رویکردها و چارچوب‌های مدیریت مشارکتی در جهت تقویت ارتباطات بین نسلی در سازمان‌ها، پژوهش بخاری و ندیم (۲۰۲۴) با تأکید بر شکل‌گیری روابط بین کارکنان بر پایه اعتماد و ارزش‌گذاری متقابل همخوانی دارد. بر همین اساس، می‌توان استنباط نمود که پیشران‌های ترویج رویکردهای مشارکتی در راستای تقویت روحیه همکاری بین نسلی، و ایجاد فضای کاری مبتنی بر اعتماد، احترام و همکاری متقابل در سازمان در توسعه شایستگی‌های رفتاری کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی از سطح اولویت پایین‌تری برخوردارند. از همین رو، می‌توان استنباط نمود که پیشران ترویج رویکردهای مشارکتی در راستای تقویت روحیه همکاری بین نسلی موجب ایجاد بسترهای گفت‌وگو، تبادل تجربه و هم‌افزایی میان نسل‌های مختلف در سازمان می‌شود، که این امر به ارتقای درک متقابل، کاهش شکاف‌های نسلی و رشد مهارت‌های ارتباطی و گروهی در میان کارکنان نسل Z منجر خواهد شد. از طرفی، پیشران ایجاد فضای کاری مبتنی بر اعتماد، احترام و همکاری متقابل در سازمان سبب شکل‌گیری محیطی روانی ایمن و انگیزه‌بخش می‌شود که در آن کارکنان نسل Z احساس ارزشمندی، تعلق و پذیرش می‌کنند، و این فضا زمینه‌ساز تقویت مسئولیت‌پذیری، تعهد رفتاری و تعامل مثبت در سازمان است.

در وهله آخر، یافته‌های این پژوهش نشان داد که پیشران‌های شفاف‌سازی مسئولیت‌ها، نقش‌ها و انتظارات شغلی کارکنان، تقویت مبانی درک متقابل میان کارکنان نسل‌های مختلف در سازمان‌ها، ارتقای مهارت‌های رفتاری، ارتباطی و تعاملی در محیط سازمانی به عنوان پیشران‌های مستقل (حذف شونده) هستند. به این معنا که این پیشران‌ها هم تأثیرگذاری پایین و هم تأثیرپذیری پایین به سایر پیشران‌ها دارند و می‌توان پس از توجه به پیشران‌های مهم با اولویت پایین‌تر مورد توجه قرار گیرند یا اینکه بطور کامل حذف شوند. به عبارت دیگر، میزان تأثیرگذاری (نفوذ) و تأثیرپذیری (وابستگی) پایین این پیشران‌ها، موجب می‌شود که در جهت پایداری یا ناپایداری سیستم نقشی را ایفا ننمایند. یافته‌های این بخش با یافته‌های پژوهش ما و فنگ (۲۰۲۴) با تأکید بر تعیین روشن وظایف و توقعات شغلی کارکنان، پژوهش پاندیتا و همکاران (۲۰۲۳) با تأکید بر شناخت تفاوت‌های نسلی و بین نسلی در جهت بهبود ارتباطات و کاهش تعارض‌های نسلی و بین نسلی، پژوهش تاتوم (۲۰۲۲) با تأکید بر بهبود توانایی‌ها و توانمندی‌های فردی و اجتماعی کارکنان در برقراری ارتباطات مؤثر بین فردی و سازمانی همخوانی دارد. بر همین اساس، می‌توان استنباط نمود که پیشران‌های شفاف‌سازی مسئولیت‌ها، نقش‌ها و انتظارات شغلی کارکنان، تقویت مبانی درک متقابل میان کارکنان نسل‌های مختلف در سازمان‌ها، ارتقای مهارت‌های رفتاری، ارتباطی و تعاملی در محیط سازمانی در توسعه شایستگی‌های رفتاری کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی از سطح اولویت کاملاً پایین‌تری برخوردارند. با این حال، می‌توان استنباط نمود که پیشران شفاف‌سازی مسئولیت‌ها، نقش‌ها و انتظارات شغلی کارکنان موجب کاهش سردرگمی، افزایش تمرکز بر وظایف مشخص و بهبود عملکرد فردی و تیمی می‌شود، به‌ویژه برای کارکنان نسل Z که خواهان ساختار روشن، بازخورد مشخص و درک دقیق از جایگاه خود در سازمان هستند. از طرفی، پیشران تقویت مبانی درک متقابل میان کارکنان نسل‌های مختلف در سازمان‌ها باعث ارتقای هم‌فهمی، کاهش تعارضات بین‌نسلی و افزایش هم‌افزایی رفتاری می‌شود، که این فرآیند زمینه‌ساز ایجاد محیطی با تعاملات سازنده و یادگیری دوجانبه برای نسل Z در بستر سازمانی است. در نهایت، پیشران ارتقای مهارت‌های رفتاری، ارتباطی و تعاملی در محیط سازمانی منجر به توانمندسازی کارکنان نسل Z در برقراری ارتباط مؤثر، حل تعارض و کار تیمی می‌شود، که این امر سبب تقویت حضور فعال، مسئولانه و هماهنگ آن‌ها در فضای کاری دولت‌محور می‌شود.

بر اساس نتایج پژوهش، پیشنهاد‌های کاربردی زیر مطرح می‌باشد:

طراحی مدل‌های آموزشی متناسب با سبک‌های متنوع یادگیری کارکنان: پیشنهاد می‌شود از رویکرد یادگیری ترکیبی بهره گرفته شود که شامل ترکیب آموزش حضوری، مجازی، تعاملی و مبتنی بر پروژه است تا پاسخگوی تفاوت‌های فردی در سبک‌های یادگیری نسل Z باشد.

طراحی سیاست‌ها و استراتژی‌های منابع انسانی متناسب با ویژگی‌های نسل Z: تدوین چارچوبی انعطاف‌پذیر برای ساعات کاری، فرصت‌های رشد سریع شغلی، و مشارکت فعال کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها می‌تواند موجب افزایش رضایت و بهره‌وری این نسل در سازمان شود.

تدوین برنامه‌های توسعه فردی متناسب با نیازهای رفتاری و ارزشی نسل Z: طراحی مسیرهای توسعه شخصی با محوریت مربیگری، بازخورد مستمر و فرصت‌های خودارزیابی، زمینه‌ساز رشد مهارت‌های نرم و ارتقاء رفتارهای حرفه‌ای در نسل Z خواهد بود.

فراهم‌سازی بسترها و فرصت‌های تجربه‌محور جهت توسعه مهارت‌ها و ویژگی‌های رفتاری: ایجاد برنامه‌های کارورزی، شبیه‌سازی‌های شغلی و پروژه‌های گروهی، یادگیری عملی و عمیق را برای نسل Z تقویت کرده و مهارت‌های رفتاری آنان را در محیط واقعی پرورش می‌دهد.

نهادینه‌سازی مبانی، هنجارها و اصول رفتار حرفه‌ای در فرهنگ سازمانی: برگزاری دوره‌های منظم فرهنگ‌سازمانی، الگوسازی توسط رهبران سازمان، و ایجاد نظام پاداش مبتنی بر رفتار حرفه‌ای، به تثبیت ارزش‌های رفتاری مطلوب در میان نسل Z کمک می‌کند.

تعارض منافع

هیچ تعارض منافی در این پژوهش وجود ندارد.

سپاسگزاری

نویسندگان مقاله از تمام خبرگان شامل اساتید دانشگاهی و مدیران عالی سازمان‌های دولتی کشور که در انجام هرچه بهتر این پژوهش همکاری نمودند، کمال تشکر و قدردانی را دارند.

منابع:

- اسحاقی گرجی، مجید، زارعی، عظیم اله، حمزوی، حسین، اسدبک، مهدی و محمدی شیر کلایی، حسینعلی. (۱۴۰۳). اولویت‌بندی مسائل سیاست زیست‌محیطی جمهوری اسلامی ایران. حکمرانی و توسعه. (۱)۴، ۹۲-۷۴. doi: 10.22111/jipaa.2024.447250.1166
- بخشی زاده برج، کبری، حمزوی، حسین و جمالی، محمدمبین. (۱۴۰۳). شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های بهینه‌سازی زنجیره ارزش پایدار صنعت پتروشیمی ایران با رویکرد آینده‌نگاری راهبردی. مدیریت زنجیره ارزش راهبردی، ۱(۳)، ۲۶-۱. <https://doi.org/10.22075/svcm.2025.36996.1024>
- تقی پور، آذین و کوشکی، سحر. (۱۴۰۲). تدوین و اولویت‌بندی شاخص‌های مدل شایستگی در کارکنان نسل Z. فصلنامه علمی مدیریت استاندارد و کیفیت، ۱۳(۱)، ۱۷۰-۱۹۵. doi: 10.22034/jsqm.2023.395653.1488
- ذاکری، علیرضا و روشنفکر، پیام. (۱۴۰۳). سنخ شناسی جامعه‌شناختی نسل زد: در نقد نسل‌گرایی. مطالعات فرهنگی و ارتباطات، ۲۰(۷۶)، ۳۱-۵۹. doi: 10.22034/jcsc.2024.2032585.2752
- رضایی‌منش، بهروز، حمزوی، حسین و حسینی، سیده مرضیه. (۱۴۰۴). شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های بهینه‌سازی عملکرد پایدار سازمان‌های نفت و گاز و پتروشیمی با رویکرد آینده‌پژوهی. پژوهش‌های نوین در ارزیابی عملکرد. (۱)۴، ۲۶-۱۱. doi: 10.22105/mrpe.2025.506185.1146

قیومی، محمد، توکلی، غلامرضا، سعادت‌مندی، علیرضا و محمدظاهری، محمد. (۱۴۰۲). تاثیر چالش‌های پیشایندی حضور کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی. علم مدیریت در صنعت، ۲(۴)، ۶۰۹-۶۳۰.
https://www.mindust.ir/article_203897.html

کردی سرجاز، نادر و زندشاهوار، مهتا. (۱۴۰۳). بررسی ویژگی‌های نیروی کار نسل زد در صنعت گردشگری و میهمان نوازی، اولین همایش بین المللی صنعت گردشگری، دانشگاه تهران، دانشکده گردشگری دانشگاه تهران، تهران، ایران.
<https://civilica.com/doc/2155676>

نظیف کار، سحر. (۱۴۰۲). شناسایی عوامل اثرگذار بر شایستگی رفتاری پرستاران (مطالعه موردی: بیمارستان‌های تهران)، سیزدهمین کنفرانس بین المللی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی، موسسه پژوهشی مدیریت مدبر، تهران، ایران.
<https://civilica.com/doc/1773952>

References

- Al-Rubaei, S. M. I., Dalvi, M., Fendi al-Tai, A., & Shahtalebic, B. (2025). Presenting an Interpretive Structural Model of Employee Behavioral Competence Using a Workplace Information and Knowledge Approach. *International Journal of Knowledge Processing Studies (KPS)*, 5(1), 45-77.
<https://doi.org/10.1504/ijbis.2024.10069026>
- Amanah, S., Sadono, D., Fatchiya, A., Sulistiawati, A., Aulia, T., & Seminar, A. U. (2023). Strengthening the Competencies of Gen-Z Students as Future Change Agents: Learning from Extension Science and Communication of Innovation Course (KPM121C). *International Journal of Information and Education Technology*, 13(10), 1646-1655. <https://doi.org/10.18178/ijiet.2023.13.10.1973>
- Badran, N., & Maayouf, M. (2019). Do SHRM Body of Competency and Knowledge behavioral competencies be beneficial for Hotel HR Managers? The Case of Cairo Five-Star Hotels. *International Journal of Heritage, Tourism and Hospitality*, 13(2), 299-313. <https://doi.org/10.21608/ijth.2019.132247>
- Bakhshizadeh Borji, K., Hamzavi, H. and Jamali, M. (2025). Identifying and prioritizing drivers for optimizing the sustainable value chain of Iran's petrochemical industry with a strategic foresight approach. *Strategic Value Chain Management*, 1(3), 1-26. doi: 10.22075/svcm.2025.36996.1024 [In Persian]
- Bukhari, S., & Nadeem, M. S. (2024). Reducing the Intergenerational Conflict between Generation Y and Generation Z through Creating a Culture of Mutual Respect. *UW Journal of Management Sciences*, 8(1). <https://doi.org/10.70147/c26193201>
- Cano-Ramírez, E., González-Escoto, C., & Carrillo-Flores, R. (2024). Elements of organizational culture and their implementation in Generation Z. literature analysis. *Journal of Critical Pedagogy*, 8(19), 1-8. <https://doi.org/10.35429/jcp.2024.8.19.1.8>
- Cilliers, E. J. (2021, January). Reflecting on social learning tools to enhance the teaching-learning experience of generation Z learners. In *Frontiers in education* (Vol. 5, p. 606533). Frontiers Media SA. <https://doi.org/10.3389/educ.2020.606533>
- Črešnar, R., & Nedelko, Z. (2020). Understanding future leaders: How are personal values of generations Y and Z tailored to leadership in industry 4.0?. *Sustainability*, 12(11), 4417. <https://doi.org/10.3390/su12114417>
- Dobrowolski, Z., Drozdowski, G., & Panait, M. (2022). Understanding the impact of Generation Z on risk management—A preliminary views on values, competencies, and ethics of the Generation Z in public administration. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), 3868. <http://dx.doi.org/10.3390/ijerph19073868>
- Dolot, A. (2018). The characteristics of Generation Z. *E-mentor*, 74(2), 44-50. <http://dx.doi.org/10.15219/em74.1351>
- Eshaghi Gordji, M., Zarei, A. A., Hamzavi, H., Asadbak, M. & Mohammadi Shir Kalai, H. A. (2024). Prioritizing Environmental Policy Issues of the Islamic Republic of Iran. *Governance and Development Journal*, 4(1), 74-92. doi: 10.22111/jipaa.2024.447250.1166 [In Persian]
- Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business horizons*, 64(4), 489-499. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013>
- Hameed, S. (2016). A study on behavioral competencies of the Z Generation. In *Proceedings of International Conference on Management and Information Systems*. <https://doi.org/10.5748/9788599693124-13contecsi/rf-4124>
- Hameed, S., & Sharma, V. (2020). A study on leadership competencies of the generation Z in a VUCA world. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(9), 2379-2393. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.31459.78883>

- Husein, H., Purnama, R., Manurung, T. M. S., Sondeng, S., & Suhara, A. (2025). Human resource management strategies in supporting Generation Z Adaptation to modern organizational culture. *Journal of the American Institute*, 2(3), 407-417. <https://doi.org/10.3403/30397814>
- Karabaş, E. R., & Yıldız, E. (2023). Research On 21st-Century Skills Competency Perceptions Of Generation Z. *Akademik Hassasiyetler*, 10(23), 608-641. <https://doi.org/10.58884/akademik-hassasiyetler.1384395>
- Kim, J., & Chung, S. (2022). Is an intergenerational program effective in increasing social capital among participants? A preliminary study in Korea. *Sustainability*, 14(3), 1796. <https://doi.org/10.3390/su14031796>
- Knapp, C. A., Weber, C., & Moellenkamp, S. (2017). Challenges and strategies for incorporating Generation Z into the workplace. *Corporate real estate journal*, 7(2), 137-148. <https://doi.org/10.69554/doors4087>
- Kulkarni, V., & Rai, N. (2023). Generation Z talent management in organisations: An HR Perspective. *Journal of Survey in Fisheries Sciences*, 10(1), 1389-1396. <https://doi.org/10.53555/sfs.v10i1.2275>
- KurdiSarjaz, N. & Zandshahvar, M. (2024). Investigating the characteristics of the Generation Z workforce in the tourism and hospitality industry, First International Conference on Tourism Industry, University of Tehran, Faculty of Tourism, University of Tehran, Tehran, Iran. <https://civilica.com/doc/2155676> [In Persian]
- Lazányi, K., & Bilan, Y. (2017). Generation Z on the labour market: do they trust others within their workplace?. *Polish Journal of Management Studies*, 16(1), 78-93. <https://doi.org/10.17512/pjms.2017.16.1.07>
- Lubis, A. S., Absah, Y., & Lumbanraja, P. (2019). Human resource competencies 4.0 for generation Z. *European Journal of Human Resource Management Studies*. <http://dx.doi.org/10.46827/ejhrms.v0i0.614>
- Ma, K., & Fang, B. (2024). Exploring Generation Z's expectations at future work: the impact of digital technology on job searching. *European Journal of Training and Development*, 48(9), 933-953. <https://doi.org/10.1108/ejtd-05-2023-0076>
- Maloni, M., Hiatt, M. S., & Campbell, S. (2019). Understanding the work values of Gen Z business students. *The International Journal of Management Education*, 17(3), 100320. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.100320>
- Maulana, A. O., Herfanda, G. C., & Hasan, F. (2022). Perceived trustworthiness of artificial intelligence implementation in Indonesia public sector services: Gen Z and Millennial perspectives. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia*, 65-75. <http://dx.doi.org/10.20885/jaai.vol26.iss1.art7>
- Nayak, L., Malik, P., Meher, J. R., & Patel, G. (2025). Developing competencies of Gen Z: role of organizational learning culture and learning agility. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. <https://doi.org/10.1108/joepp-06-2024-0276>
- Nazeef Kar, S. (2023). Identifying factors affecting the behavioral competency of nurses (case study: Tehran hospitals), Thirteenth International Conference on Management and Humanities Research, Modbar Management Research Institute, Tehran, Iran. <https://civilica.com/doc/1773952> [In Persian]
- Nguyen Ngoc, T., Viet Dung, M., Rowley, C., & Pejić Bach, M. (2022). Generation Z job seekers' expectations and their job pursuit intention: Evidence from transition and emerging economy. *International Journal of Engineering Business Management*, 14, 18479790221112548. <https://doi.org/10.1177/18479790221112548>
- Pandita, D., Agarwal, Y., & Vapiwala, F. (2023). Fostering the sustainability of organizational learning: reviewing the role of Gen-Z employees. *Industrial and Commercial Training*, 55(3), 375-387. <https://doi.org/10.1108/ict-09-2022-0064>
- Profiroiu, A. G., & Hurdubei, R. (2018). Universality of behavioural competency models. *Economics, Management and Financial Markets*, 13(3), 113-119. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.21994>
- Qayoumi, M., Tavakoli, G., Saadatmandi, A., & Mohammadzahari, M. (2023). The impact of challenges faced by the presence of Generation Z employees in government organizations. *Management Science in Industry*, 2(4), 609-630. https://www.mindust.ir/article_203897.html [In Persian]
- RezaeiManesh, B., Hamzavi, H., & Hosseini, S. M. (2025). Identifying and prioritizing drivers for optimizing sustainable performance of oil, gas and petrochemical organizations with a futures research approach. *Modern Research in Performance Evaluation*. 4(1), 11-26. doi: 10.22105/mrpe.2025.506185.1146 [In Persian]
- Rudy, R., Widjaja, B. T., & Tecoalu, M. (2023). The effect of job satisfaction and self-efficacy on organizational commitment mediated by organizational culture in generation z age span. *Enrichment: Journal of Management*, 13(3), 2002-2012. <https://doi.org/10.5220/0009962906950698>
- Sahay, U., & Kaur, G. (2022). Enabling organizational performance through HR automation and behavioral competencies. In *AIP Conference Proceedings* (Vol. 2644, No. 1). <https://doi.org/10.1063/5.0104475>

- Sakdiyakorn, M., Golubovskaya, M., & Solnet, D. (2021). Understanding Generation Z through collective consciousness: Impacts for hospitality work and employment. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102822. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102822>
- Shaukat Murad Al-Rubaei, I. A., Dalvi, M. R., Fendi Al-Tai, A. H. A. F. A., & Shahtalebic, B. (2024). Presenting a Data-Driven Exploratory Model of Employees' Behavioral Competence with the Approach of Information and Knowledge of the Work Environment. *International Journal of Knowledge Processing Studies*, 4(4), 104-119. <https://doi.org/10.1130/geol.s.28063322.v1>
- Shorey, S., Chan, V., Rajendran, P., & Ang, E. (2021). Learning styles, preferences and needs of generation Z healthcare students: Scoping review. *Nurse education in practice*, 57, 103247. <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2021.103247>
- Singh, A., & Shaurya, A. (2021). Building Generation Z Competencies through Innovative Approaches. *The International Journal of Educational Organization and Leadership*, 28(2), 75. <https://doi.org/10.18848/2329-1656/CGP/v28i02/75-81>
- Skibiński, A., Sipa, M., & Gorzeń-Mitka, I. (2016). An intergenerational cooperation in the organization-view from the age perspective. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 412-419. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.051>
- Taghipour, A., & Koushki, S. (2023). Development and prioritization of competency model indicators in Generation Z employees. *Quarterly Journal of Standard and Quality Management*, 13(1), 170-195. doi: 10.22034/jsqm.2023.395653.1488 [In Persian]
- Tatum, N. (2022). A Qualitative Descriptive Study of Verbal Workplace Communications Skills of Generation Z: Supervisors' Perspectives. (Doctoral dissertation, Grand Canyon University).
- Wajdi, M., Susanto, B., Sumartana, I. M., Sutiarso, M. A., & Hadi, W. (2024). Profile of generation Z characteristics: Implications for contemporary educational approaches. *Kajian Pendidikan, Seni, Budaya, Sosial dan Lingkungan*, 1(1), 33-44. <https://doi.org/10.58881/kpsbsl.v1i1.8>
- Zakeri, A., & Roshanfekar, P. (2024). Sociological typology of Generation Z: In a critique of generationism. *Cultural and Communication Studies*, 20(76), 31-59. doi: 10.22034/jcsc.2024.2032585.2752 [In Persian]