

ISSN:2821-1588		https://www.jadm.khadu.ir	
	Journal of Air Defense Management Volume 5, Issue 18 Summer 2026 P.P. 1-20		
Research Paper			
Designing a Conceptual Model of Generation Z Retention Milad Rezaei¹, Abbas Nargesian², Ali Pirannejad³ 1. PhD Student in Public Administration, Kish International Campus, University of Tehran, Kish, Iran. E-mail: Rezaei912@chmail.ir 2. Associate Prof., Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, Faculties of Management, Tehran University, Tehran, Iran. E-mail: Anargesian@ut.ac.ir 3. Associate Prof., Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, Faculties of Management, Tehran University, Tehran, Iran. E-mail: Pirannejad@ut.ac.ir			
bArticle Information		Abstract	
Received: 2025/08/10 Accepted: 2025/10/13 Keywords: Generation Z, Retention, Human Resource. Corresponding Author: Abbas Nargesian Email: Anargesian@ ut.ac.ir		Background & Purpose: Generational shifts and the entry of Generation Z into the workforce have created new challenges for human resource management, particularly in the area of employee retention, within public sector organizations. Bureaucratic organizational structures often fail to align with the values, expectations, and work preferences of Generation Z employees, leading to a range of negative outcomes. Therefore, the present study aimed to explore the lived experiences of Generation Z employees regarding employee retention and to develop a conceptual model of Generation Z retention in public sector. Methodology: This applied study adopted a qualitative approach based on interpretive phenomenology. The research population consisted of Generation Z employees (born in 1996 and later) working in Iranian public sector organizations. Participants were selected through purposive and snowball sampling, and data collection continued until theoretical saturation was achieved. A total of 25 semi-structured, in-depth interviews were conducted. Following verbatim transcription, the data were analyzed using thematic analysis. To enhance the trustworthiness of the findings, participant validation, peer debriefing, and continuous monitoring of the analytical process were employed. Findings: Generation Z retention in public sector organizations is a multidimensional and dynamic phenomenon shaped by the interaction of five major dimensions: retention facilitators, including opportunities for growth and learning, participation in decision-making, supportive relationships, perceived organizational justice, and workplace flexibility; retention barriers, including bureaucracy, authoritarian leadership styles, unclear career paths, ineffective compensation systems, and insufficient attention to generational needs; contextual conditions, encompassing the cultural, structural, and managerial characteristics of public sector organizations; the cognitive and behavioral strategies adopted by Generation Z employees in responding to the workplace environment; and the consequences of retention or non-retention at both the individual and organizational levels. Based on these themes, a conceptual model of Generation Z retention in public sector organizations was developed and presented. Conclusion: The findings indicate that the effective retention of Generation Z employees cannot be achieved solely through financial incentives. Rather, it requires a fundamental transformation in human resource management policies and practices aimed at creating a meaningful, participatory, learning-oriented, flexible, and psychologically supportive work environment characterized by organizational justice, trust, and opportunities for professional growth and career advancement. The proposed conceptual model provides a practical framework to guide managers and policymakers in redesigning human capital retention strategies within public sector organizations.	
Citation: Rezaei, Milad; Nargesian, Abbas and Pirannejad, Ali.(2026). Designing a Conceptual Model of Generation Z Retention. <i>Journal of Air Defense Management</i>, 5(18), 1-20.			



فصلنامه علمی مدیریت دفاع هوایی

دوره ۵، شماره ۱۸

تابستان ۱۴۰۵

صص ۱-۲۰



مقاله پژوهشی

طراحی مدل مفهومی نگهداشت نسل زد

میلاذ رضایی^۱، عباس نرگسیان^۲، علی پیران نژاد^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، پردیس بین‌المللی کیش، دانشگاه تهران، کیش، ایران. رایانامه: Rezaee912@chmail.ir

۲. دانشیار، گروه آموزشی رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: Anargesian@ut.ac.ir

۳. دانشیار، گروه آموزشی رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: Pirannejad@ut.ac.ir

چکیده

اطلاعات مقاله

زمینه و هدف: تحولات نسلی و ورود نسل زد به بازار کار، چالش‌های جدیدی را در حوزه مدیریت منابع انسانی، به‌ویژه نگهداشت کارکنان، پیش روی سازمان‌های دولتی قرار داده است. ساختارهای بوروکراتیک اغلب با ارزش‌ها، انتظارات و سبک کاری کارکنان نسل زد همخوانی نداشته و پیامدهایی منفی‌ای را به دنبال دارد. از این رو، پژوهش حاضر با هدف تبیین تجربه زیسته کارکنان نسل زد از پدیده نگهداشت و طراحی مدل مفهومی نگهداشت این نسل در سازمان‌های دولتی انجام شد.

تاریخ دریافت:

۱۴۰۴/۰۵/۱۹

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۴/۰۷/۲۱

کلیدواژه‌ها:

نسل زد،
نگهداشت، منابع
انسانی.

روش‌شناسی: این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از حیث رویکرد، کیفی و مبتنی بر پدیدارشناسی تفسیری است. جامعه پژوهش را کارکنان نسل زد (متولدان سال ۱۳۷۵ به بعد) شاغل در دستگاه‌های اجرایی دولتی تشکیل دادند. مشارکت‌کنندگان با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و به شیوه گلوله‌برفی انتخاب شدند و گردآوری داده‌ها تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. در مجموع، ۲۵ مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته انجام و داده‌ها پس از پیاده‌سازی کامل، با بهره‌گیری از تحلیل مضمون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. به منظور افزایش اعتبار یافته‌ها، از راهبردهای بازبینی مشارکت‌کنندگان، مرور همتایان و کنترل مستمر فرایند تحلیل استفاده شد.

یافته‌ها: نگهداشت نسل زد در سازمان‌های دولتی پدیده‌ای چندبعدی و پویاست که از تعامل پنج بُعد اصلی شکل می‌گیرد: عوامل تسهیل‌گر نگهداشت شامل فرصت‌های رشد و یادگیری، مشارکت در تصمیم‌گیری، روابط حمایتی، عدالت ادراک‌شده و انعطاف‌پذیری؛ عوامل بازدارنده شامل بوروکراسی، سبک‌های مدیریتی اقتدارگرا، نبود مسیر شغلی شفاف، ضعف نظام جبران خدمات و بی‌توجهی به نیازهای نسلی؛ شرایط زمینه‌ای مشتمل بر ویژگی‌های فرهنگی، ساختاری و مدیریتی سازمان‌های دولتی؛ راهبردهای ذهنی و رفتاری کارکنان نسل زد در مواجهه با محیط کار؛ و در نهایت، پیامدهای ناشی از نگهداشت یا عدم نگهداشت این نسل در سطح فردی و سازمانی. بر پایه این مضامین، مدل مفهومی نگهداشت نسل زد در سازمان‌های دولتی طراحی و ارائه شد.

نتیجه‌گیری: نگهداشت اثربخش کارکنان نسل زد صرفاً با اتکا به مشوق‌های مادی محقق نمی‌شود، بلکه مستلزم تحول در سیاست‌ها و رویه‌های مدیریت منابع انسانی و حرکت به سوی ایجاد محیط کاری معنادار، مشارکتی، یادگیرنده، منعطف و مبتنی بر حمایت روان‌شناختی، عدالت، اعتماد و فرصت‌های توسعه و پیشرفت است. مدل مفهومی ارائه‌شده می‌تواند به عنوان چارچوبی راهنما برای بازطراحی راهبردهای نگهداشت سرمایه انسانی در سازمان‌های دولتی مورد استفاده مدیران و سیاست‌گذاران قرار گیرد.

نویسنده مسئول:

عباس نرگسیان

ایمیل:

Anargesian@
ut.ac.ir

استناد: رضایی، میلاذ؛ نرگسیان، عباس و پیران‌نژاد، علی. (۱۴۰۵). طراحی مدل مفهومی نگهداشت نسل زد. فصلنامه مدیریت دفاع هوایی،

(۱۸) ۵، ۱-۲۰.

مقدمه

تحولات شتابان فناوری، گسترش اقتصاد دیجیتال، تغییر الگوهای اشتغال و ورود نسل‌های جدید به بازار کار، ماهیت رابطه میان کارکنان و سازمان‌ها را به‌طور بنیادین دگرگون کرده است. در چنین شرایطی، مدیریت منابع انسانی دیگر صرفاً بر جذب و تأمین نیروی انسانی متمرکز نیست، بلکه نگهداشت کارکنان به یکی از مهم‌ترین چالش‌های راهبردی سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های دولتی، تبدیل شده است. هم‌زمان با ورود نسل زد به بازار کار، بسیاری از مفروضات سنتی درباره انگیزش، تعهد و ماندگاری کارکنان با چالش مواجه شده است؛ زیرا این نسل از نظر ارزش‌ها، نگرش‌ها و انتظارات شغلی تفاوت‌های معناداری با نسل‌های پیشین دارد. ازاین‌رو، بسیاری از پژوهشگران معتقدند که سازمان‌ها برای حفظ سرمایه انسانی خود ناگزیر از بازاندیشی در سیاست‌ها و رویه‌های مدیریت منابع انسانی متناسب با ویژگی‌های این نسل هستند (شراث، ۲۰۱۹؛ دیلویت، ۲۰۲۵).

نسل زد که متولدان اواسط دهه ۱۳۷۰ شمسی (حدود سال ۱۹۹۶ میلادی) به بعد را دربرمی‌گیرد، نخستین نسلی است که از بدو زندگی در محیطی کاملاً دیجیتال، متصل به اینترنت و متأثر از شبکه‌های اجتماعی رشد یافته است. این تجربه زیسته، الگوهای متفاوتی از تفکر، یادگیری، تعامل و اشتغال را در آنان شکل داده است. برخلاف نسل‌های پیشین که امنیت شغلی و درآمد پایدار را مهم‌ترین معیار انتخاب و تداوم اشتغال می‌دانستند، نسل زد بیش از هر چیز به دنبال معناداری شغل، فرصت‌های یادگیری و توسعه، مشارکت در تصمیم‌گیری، انعطاف‌پذیری، عدالت سازمانی، بازخورد مستمر، سلامت روان، توازن میان کار و زندگی، تجربه مثبت کارکنان و امکان اثرگذاری در محیط کار است (گلس، ۲۰۲۲؛ دیلویت، ۲۰۲۵). در نتیجه، کیفیت تجربه کارکنان برای این نسل به یکی از مهم‌ترین عوامل تصمیم‌گیری درباره ماندن یا ترک سازمان تبدیل شده است.

در مقابل، سازمان‌های دولتی عموماً دارای ساختارهایی بوروکراتیک، سلسله‌مراتبی، قانون‌محور و کم‌انعطاف هستند؛ ساختارهایی که سرعت تغییر در آن‌ها پایین بوده و تصمیم‌گیری‌ها عمدتاً به‌صورت متمرکز انجام می‌شود. چنین ویژگی‌هایی سبب شده است تا میان انتظارات نسل زد و واقعیت محیط کار در سازمان‌های دولتی شکاف قابل‌توجهی ایجاد شود. هنگامی که کارکنان جوان فرصت مشارکت، یادگیری، رشد، استقلال و بیان ایده‌های خود را در محیط کار تجربه نکنند، به‌تدریج احساس بی‌تفاوتی، کاهش تعلق سازمانی، افت انگیزش، فرسودگی روان‌شناختی و تمایل به ترک خدمت در آنان افزایش می‌یابد. ازاین‌رو، نگهداشت نسل زد به یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های مدیران منابع انسانی در بخش عمومی

تبدیل شده است.

شواهد بین‌المللی نیز این مسئله را تأیید می‌کند. گزارش‌های جهانی نشان می‌دهد که نسل زد بیش از هر نسل دیگری تمایل به جابه‌جایی شغلی دارد و تصمیم به ماندن یا ترک سازمان را صرفاً بر مبنای حقوق و مزایا اتخاذ نمی‌کند. بلکه عواملی همچون کیفیت تجربه کاری، فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، فرصت‌های یادگیری و پیشرفت، عدالت سازمانی، سلامت روان، انعطاف‌پذیری، احساس ارزشمندی و همسویی ارزش‌های فردی و سازمانی، نقش تعیین‌کننده‌ای در این تصمیم دارند (گالوپ، ۲۰۲۴؛ دیلویت، ۲۰۲۵). به همین دلیل، بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت منابع انسانی معتقدند که راهبردهای سنتی نگهداشت کارکنان دیگر پاسخگوی نیازهای نسل جدید نیست و سازمان‌ها باید به سمت طراحی تجربه‌ای متفاوت از اشتغال حرکت کنند؛ تجربه‌ای که در آن کارکنان نه تنها از نظر اقتصادی، بلکه از نظر روان‌شناختی، اجتماعی و حرفه‌ای نیز احساس رضایت و تعلق داشته باشند (مورگان، ۲۰۲۱؛ انجمن مدیریت منابع انسانی آمریکا، ۲۰۲۴).

در ایران نیز، اگرچه سازمان‌های دولتی همچنان یکی از بزرگ‌ترین کارفرمایان کشور به شمار می‌روند، اما در سال‌های اخیر نشانه‌های متعددی از کاهش جذابیت اشتغال دولتی برای نیروهای جوان مشاهده می‌شود. ساختارهای اداری پیچیده، محدود بودن فرصت‌های پیشرفت شغلی، ضعف نظام‌های ارزیابی عملکرد و جبران خدمات، تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری، کم‌رنگ بودن مشارکت کارکنان در امور سازمان و کندی اصلاحات مدیریتی موجب شده است بسیاری از کارکنان نسل جدید احساس کنند سازمان قادر به پاسخگویی به نیازها و انتظارات آنان نیست. استمرار این وضعیت، پیامدهایی همچون کاهش انگیزش، افت تعهد سازمانی، کناره‌گیری روان‌شناختی، کاهش بهره‌وری، افزایش تمایل به ترک خدمت و در نهایت، اتلاف سرمایه انسانی را در پی خواهد داشت؛ موضوعی که می‌تواند اثربخشی و پایداری نظام اداری کشور را با چالش‌های جدی مواجه سازد.

مرور ادبیات پژوهش نیز نشان می‌دهد که بخش عمده مطالعات انجام‌شده در زمینه نگهداشت کارکنان با رویکردی کمی و متغیرمحور انجام شده‌اند. این پژوهش‌ها عمدتاً بر بررسی رابطه میان متغیرهایی نظیر حقوق و مزایا، امنیت شغلی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، رهبری، عدالت سازمانی و قصد ترک خدمت تمرکز داشته‌اند (هوم، لی، شاو و هاوس‌کنشت، ۲۰۱۷؛ آلن، برایانت و واردامن، ۲۰۲۴). هرچند یافته‌های این مطالعات در شناسایی عوامل مؤثر بر نگهداشت کارکنان ارزشمند است، اما غالب آن‌ها به دنبال تبیین روابط آماری میان متغیرها بوده و کمتر به درک عمیق تجربه زیسته کارکنان پرداخته‌اند. این محدودیت در مطالعات مربوط به نسل زد نیز مشاهده می‌شود؛ به گونه‌ای که اغلب پژوهش‌ها

بر مقایسه ویژگی‌های نسلی، بررسی قصد ترک خدمت یا سنجش میزان رضایت شغلی متمرکز بوده‌اند و کمتر این پرسش اساسی را مورد توجه قرار داده‌اند که کارکنان نسل زد، پدیده نگهداشت را چگونه تجربه، تفسیر و معنا می‌کنند و چه عواملی از منظر آنان موجب ماندگاری یا ترک سازمان می‌شود.

علاوه بر این، بخش عمده مطالعات انجام‌شده درباره نسل زد در شرکت‌های خصوصی، سازمان‌های دانش‌بنیان و شرکت‌های فناوری صورت گرفته است؛ در حالی که سازمان‌های دولتی از نظر ساختار، فرهنگ، قوانین استخدامی، نظام پرداخت، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و محدودیت‌های نهادی تفاوت‌های اساسی با سازمان‌های خصوصی دارند. بنابراین، تعمیم یافته‌های حاصل از محیط‌های خصوصی به سازمان‌های دولتی با محدودیت‌های جدی روبه‌رو است. از سوی دیگر، بررسی ادبیات داخلی نشان می‌دهد که پژوهش‌های مربوط به نگهداشت نسل زد در سازمان‌های دولتی ایران بسیار اندک بوده و تاکنون مدل مفهومی جامعی که بر مبنای تجربه زیسته کارکنان این نسل و متناسب با شرایط فرهنگی، مدیریتی و نهادی کشور طراحی شده باشد، ارائه نشده است. این خلأ نظری و کاربردی، ضرورت انجام پژوهش حاضر را بیش از پیش آشکار می‌سازد.

بر همین اساس، پژوهش حاضر با بهره‌گیری از رویکرد پدیدارشناسی تفسیری، درصدد پاسخگویی به این پرسش اساسی است که نگهداشت نسل زد در سازمان‌های دولتی چگونه تجربه می‌شود و چه ابعاد، شرایط، عوامل و سازوکارهایی در شکل‌گیری این تجربه نقش دارند؟.

پیشینه پژوهش

نگهداشت کارکنان یکی از مفاهیم بنیادین مدیریت منابع انسانی است که به مجموعه سیاست‌ها، راهبردها و اقدامات سازمان برای حفظ کارکنان توانمند، جلوگیری از ترک خدمت داوطلبانه و ایجاد شرایطی برای تداوم همکاری اثربخش میان کارکنان و سازمان اشاره دارد. در ادبیات نوین مدیریت منابع انسانی، نگهداشت صرفاً به معنای جلوگیری از خروج کارکنان نیست، بلکه به ایجاد محیطی اطلاق می‌شود که کارکنان تمایل و انگیزه لازم برای ماندن، رشد و مشارکت مستمر در سازمان را داشته باشند. از این منظر، نگهداشت فرایندی پویا است که از تعامل عوامل فردی، شغلی، مدیریتی، سازمانی و محیطی شکل می‌گیرد و نقش تعیین‌کننده‌ای در حفظ سرمایه انسانی، انتقال دانش، افزایش بهره‌وری و ارتقای عملکرد سازمانی ایفا می‌کند. پژوهشگران حوزه ترک خدمت و نگهداشت نیز بر این باورند که تصمیم کارکنان برای ماندن یا ترک سازمان، حاصل مجموعه‌ای از عوامل درهم‌تنیده است و

نمی‌توان آن را تنها به یک متغیر مانند رضایت شغلی یا میزان حقوق و مزایا تقلیل داد (هوم، آلن و گریفت، ۲۰۲۰؛ آلن و هنکاک، ۲۰۲۴).

ادبیات نگهداشت کارکنان نشان می‌دهد که این مفهوم طی دو دهه اخیر دستخوش تحول اساسی شده است. در رویکردهای سنتی، راهبردهای نگهداشت عمدتاً بر مشوق‌های اقتصادی، امنیت شغلی، نظام جبران خدمات و مزایای سازمانی استوار بودند؛ اما پژوهش‌های جدید نشان می‌دهند که این عوامل، اگرچه شرط لازم برای نگهداشت هستند، شرط کافی محسوب نمی‌شوند. امروزه عواملی همچون تجربه کارکنان، فرهنگ سازمانی، کیفیت رهبری، عدالت سازمانی، فرصت‌های یادگیری و توسعه، معنا در کار، روابط اجتماعی، حمایت سازمانی و سلامت روان به عنوان مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های ماندگاری کارکنان شناخته می‌شوند. بر این اساس، رویکردهای نوین مدیریت منابع انسانی بر طراحی تجربه‌ای مثبت و معنادار از اشتغال تأکید دارند؛ تجربه‌ای که بتواند هم نیازهای حرفه‌ای و هم نیازهای روان‌شناختی کارکنان را پاسخ دهد. آلن، برایانت و واردامن معتقدند که بسیاری از باورهای رایج درباره نگهداشت کارکنان فاقد پشتوانه تجربی بوده و راهبردهای اثربخش نگهداشت باید مبتنی بر شواهد علمی و متناسب با شرایط هر سازمان طراحی شوند (آلن، برایانت و واردامن، ۲۰۱۰؛ آلن و واردامن، ۲۰۲۴).

از دیدگاه نظری، نگهداشت کارکنان را می‌توان با بهره‌گیری از نظریه‌هایی همچون نظریه مبادله اجتماعی، نظریه قرارداد روان‌شناختی، نظریه حفظ منابع و نظریه تعبیه‌شدگی شغلی تبیین کرد. این نظریه‌ها بر این نکته تأکید دارند که ماندگاری کارکنان نتیجه ادراک آنان از کیفیت روابط متقابل با سازمان، میزان حمایت دریافتی، فرصت‌های رشد، تناسب فرد و شغل، پیوندهای اجتماعی و هزینه‌های ترک سازمان است. بر همین اساس، رویکردهای جدید نگهداشت، به‌ویژه در مدیریت سرمایه انسانی، بر ایجاد تعلق سازمانی، تقویت پیوندهای شغلی، توسعه قابلیت‌های فردی و طراحی محیط کاری منعطف و حمایتی تمرکز دارند. همچنین مطالعات جدید نشان می‌دهد که الگوهای نگهداشت باید متناسب با بافت فرهنگی، ویژگی‌های سازمانی و تفاوت‌های نسلی طراحی شوند و استفاده از یک نسخه واحد برای همه سازمان‌ها، اثربخشی لازم را نخواهد داشت؛ موضوعی که به‌ویژه در سازمان‌های دولتی و در مواجهه با نسل‌های جدید اهمیت بیشتری پیدا می‌کند (آلن و واردامن، ۲۰۲۴؛ آلن و هنکاک، ۲۰۲۴).

نسل زد و نگهداشت آن در سازمان‌ها؛ نسل زد به افرادی اطلاق می‌شود که تقریباً از اواسط دهه ۱۹۹۰ تا اوایل دهه ۲۰۱۰ میلادی متولد شده‌اند و نخستین نسلی به شمار می‌روند که از ابتدای زندگی در محیطی کاملاً دیجیتال، متصل به اینترنت، شبکه‌های

اجتماعی و فناوری‌های هوشمند رشد یافته‌اند. همین ویژگی موجب شده است که این نسل از نظر شیوه یادگیری، برقراری ارتباط، تصمیم‌گیری و نگرش نسبت به کار، تفاوت‌های چشمگیری با نسل‌های پیشین داشته باشد. برخلاف نسل‌های گذشته که امنیت شغلی، ثبات سازمانی و ارتقای سلسله‌مراتبی را مهم‌ترین شاخص‌های موفقیت شغلی تلقی می‌کردند، نسل زد بیش از هر چیز به دنبال تجربه‌ای معنادار از کار، استقلال، فرصت یادگیری، انعطاف‌پذیری، نوآوری، مشارکت در تصمیم‌گیری و همسویی ارزش‌های فردی و سازمانی است. از این رو، بسیاری از پژوهشگران معتقدند که شناخت ویژگی‌های این نسل، پیش‌شرط طراحی سیاست‌های اثربخش مدیریت منابع انسانی و نگهداشت کارکنان در دهه‌های آینده خواهد بود (شراف، ۲۰۱۹؛ گلس، ۲۰۲۲؛ دیلویت، ۲۰۲۵).

ورود نسل زد به بازار کار، نگاه سازمان‌ها را نسبت به مفهوم نگهداشت کارکنان نیز دگرگون کرده است. مطالعات جدید نشان می‌دهد که تصمیم این نسل برای ماندن یا ترک سازمان، بیش از آنکه تحت تأثیر عوامل مالی قرار گیرد، از کیفیت تجربه کارکنان تأثیر می‌پذیرد. عواملی همچون سبک رهبری مشارکتی، فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد، فرصت‌های رشد و یادگیری، بازخورد مستمر، عدالت سازمانی، سلامت روان، انعطاف‌پذیری در انجام کار، تعادل میان کار و زندگی و احساس ارزشمندی، مهم‌ترین عوامل مؤثر بر نگهداشت نسل زد محسوب می‌شوند. در مقابل، محیط‌های کاری خشک، بوروکراتیک، اقتدارگرا و فاقد فرصت یادگیری، احتمال کناره‌گیری روان‌شناختی، کاهش تعلق سازمانی و افزایش قصد ترک خدمت را در این نسل افزایش می‌دهند. گزارش‌های بین‌المللی نیز نشان می‌دهد که نسل زد نسبت به نسل‌های پیشین، بیشترین تمایل را به جابه‌جایی شغلی دارد و در صورت برآورده نشدن انتظارات خود، بدون وابستگی عاطفی به سازمان، به سرعت به دنبال فرصت‌های شغلی جدید خواهد رفت (گالوپ، ۲۰۲۴؛ انجمن مدیریت منابع انسانی آمریکا، ۲۰۲۴؛ دیلویت، ۲۰۲۵).

با وجود گسترش پژوهش‌ها درباره نسل زد، مرور ادبیات نشان می‌دهد که بیشتر مطالعات انجام‌شده بر شناسایی ویژگی‌های شخصیتی، انگیزشی یا قصد ترک خدمت این نسل متمرکز بوده و کمتر به تبیین تجربه زیسته آنان از پدیده نگهداشت پرداخته‌اند. افزون بر این، بخش عمده این مطالعات در شرکت‌های خصوصی، استارت‌آپ‌ها و سازمان‌های دانش‌بنیان انجام شده است؛ در حالی که سازمان‌های دولتی، به دلیل ساختارهای بوروکراتیک، نظام‌های استخدامی رسمی، محدودیت‌های قانونی و فرهنگ سازمانی متفاوت، زمینه‌ای کاملاً متمایز برای تجربه اشتغال فراهم می‌کنند. از این رو، نمی‌توان یافته‌های حاصل از بخش خصوصی را به‌طور مستقیم به سازمان‌های دولتی تعمیم داد. این خلأ به‌ویژه در

ایران محسوس‌تر است؛ زیرا تاکنون پژوهش‌های جامعی که بر مبنای تجربه زیسته کارکنان نسل زد، ابعاد و مؤلفه‌های نگهداشت آنان را در سازمان‌های دولتی تبیین و مدل‌سازی کرده باشد، ارائه نشده است. بنابراین، طراحی یک مدل مفهومی بومی که بتواند واقعیت‌های فرهنگی، مدیریتی و نهادی سازمان‌های دولتی ایران را منعکس کند، ضرورتی انکارناپذیر برای توسعه ادبیات نگهداشت کارکنان و بازطراحی سیاست‌های منابع انسانی در بخش عمومی به شمار می‌رود (مورگان، ۲۰۲۱؛ دیلویت، ۲۰۲۵؛ گالوپ، ۲۰۲۴).

پیشینه تجربی

اکبری، قلی‌پور و نرگسیان (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان شناسایی عوامل مؤثر بر نگهداشت کارکنان نسل Z در بازار سرمایه (با تأکید بر سیستم حقوق و مزایا) با هدف شناسایی مؤلفه‌های اثرگذار بر نگهداشت کارکنان نسل زد در بازار سرمایه ایران، از رویکرد کیفی و پارادایم تفسیری استفاده کردند. مشارکت‌کنندگان از میان کارکنان نسل زد بازار سرمایه با روش نمونه‌گیری هدفمند و حداکثر تنوع انتخاب شدند و داده‌ها از طریق ۲۶ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته گردآوری و با روش تحلیل مضمون تجزیه و تحلیل شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که نظام حقوق و مزایا زمانی می‌تواند به نگهداشت نسل زد منجر شود که علاوه بر تأمین نیازهای اقتصادی، بر عدالت ادراک‌شده، شفافیت معیارهای پرداخت، انعطاف‌پذیری مزایا و ارائه مزایای متناسب با نیازهای این نسل استوار باشد. نتایج این پژوهش بیانگر آن است که نسل زد صرفاً به میزان دریافتی توجه ندارد، بلکه نحوه طراحی و ادراک عدالت در نظام جبران خدمات نیز نقش تعیین‌کننده‌ای در ماندگاری آنان ایفا می‌کند.

نصیری، نرگسیان و قلی‌پور (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان شناسایی بایسته‌های فرایند آموزش و یادگیری در نسل‌های کاری مختلف با رویکرد تحلیل مضمون به بررسی انتظارات نسل‌های مختلف کاری از نظام آموزش سازمانی پرداختند. این پژوهش با رویکرد کیفی و روش تحلیل مضمون انجام شد و داده‌ها از طریق ۳۰ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با کارکنان بانک تجارت گردآوری شد. یافته‌ها نشان داد که نسل زد نسبت به سایر نسل‌ها انتظار بیشتری برای یادگیری مستمر، آموزش‌های شخصی‌سازی‌شده، استفاده از فناوری‌های نوین آموزشی، بازخورد مستمر و کاربردی بودن آموزش‌ها دارد. پژوهشگران نتیجه گرفتند که طراحی نظام‌های توسعه و یادگیری متناسب با ویژگی‌های نسل زد، یکی از پیش‌نیازهای افزایش رضایت، تعلق سازمانی و در نهایت نگهداشت این گروه از کارکنان محسوب می‌شود. این نتایج اهمیت توسعه مستمر و تجربه یادگیری را به عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی نگهداشت نسل زد برجسته می‌سازد.

چایی‌چی، تنعمی و مرادی ایدیشه (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان نقش فرهنگ سازمانی

و حمایت سازمانی ادراک شده در حفظ و نگهداشت کارکنان؛ مطالعه موردی به بررسی عوامل سازمانی مؤثر بر نگهداشت کارکنان پرداختند. این پژوهش با رویکرد کمی و از نوع توصیفی - همبستگی انجام شد و داده‌ها از طریق پرسشنامه استاندارد از کارکنان یک سازمان ایرانی جمع‌آوری و با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری تحلیل شد. نتایج نشان داد که فرهنگ سازمانی حمایتی و حمایت سازمانی ادراک شده، تأثیر مثبت و معناداری بر نگهداشت کارکنان دارند و از طریق افزایش اعتماد، تعهد و تعلق سازمانی، احتمال ماندگاری کارکنان را افزایش می‌دهند. هرچند این پژوهش به‌طور خاص بر نسل زد تمرکز نداشت، اما یافته‌های آن نشان می‌دهد که کیفیت محیط سازمانی و حمایت مدیران، از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر حفظ سرمایه انسانی در سازمان‌ها به شمار می‌رود؛ عواملی که در مطالعات جدید مربوط به نسل زد نیز مورد تأکید قرار گرفته‌اند.

چاو و وونگ^۱ (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان توسعه کارکنان و نگهداشت کارکنان نسل زد در محیط کار پساکرونا: ارائه یک چارچوب مفهومی با هدف تبیین رابطه میان توسعه کارکنان و نگهداشت نسل زد، از روش مرور نظام‌مند ادبیات و توسعه چارچوب مفهومی استفاده کردند. این پژوهش بر مبنای نظریه مبادله اجتماعی و نظریه نیازهای انسانی، مطالعات پیشین را تحلیل و چارچوبی برای نگهداشت نسل زد ارائه کرد. نتایج نشان داد که یادگیری دموکراتیک، مربی‌گری معکوس، کارآفرینی درون‌سازمانی و توسعه مستمر قابلیت‌های کارکنان، مهم‌ترین عوامل مؤثر بر ماندگاری نسل زد هستند. همچنین عملکرد سازمانی می‌تواند رابطه میان توسعه کارکنان و نگهداشت آنان را تقویت کند. پژوهشگران نتیجه گرفتند که راهبردهای سنتی توسعه منابع انسانی پاسخگوی انتظارات نسل زد نبوده و سازمان‌ها باید تجربه یادگیری مستمر را به یکی از ارکان اصلی نگهداشت تبدیل کنند.

هور و ابنر (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان چه عواملی موجب تمایل کارکنان بخش عمومی به ترک خدمت می‌شود؟ فراتحلیلی از پیش‌بین‌های قصد ترک خدمت در بخش عمومی با هدف شناسایی مهم‌ترین عوامل مؤثر بر قصد ترک خدمت کارکنان دولت، از روش فراتحلیل استفاده کردند. داده‌های پژوهش شامل ۲۴۹ اندازه اثر استخراج شده از ۵۹ مطالعه بود. نتایج نشان داد که تعهد عاطفی سازمانی، مشارکت در تصمیم‌گیری، رضایت شغلی، درگیری شغلی و کاهش فرسودگی شغلی، قوی‌ترین عوامل نگهداشت کارکنان در بخش عمومی هستند؛ در حالی که متغیرهای جمعیت‌شناختی نقش بسیار محدودی در قصد ترک

¹. Chaw & Wong

خدمت دارند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که بهبود کیفیت محیط کار و تجربه کارکنان، بیش از ویژگی‌های فردی، در نگهداشت سرمایه انسانی بخش عمومی مؤثر است. لی، هوانگ، لیم و یون (۲۰۲۵) در پژوهشی با عنوان نگهداشت کارکنان نسل هزاره در بخش عمومی: مقایسه قصد ترک خدمت کارکنان جوان و نسل‌های قدیمی‌تر با هدف مقایسه عوامل مؤثر بر قصد ترک خدمت کارکنان جوان دولت کره جنوبی، از روش پیمایشی و تحلیل رگرسیون چندگانه استفاده کردند. داده‌های پژوهش از پیمایش کارکنان دولت کره جنوبی در سال ۲۰۲۱ استخراج شد. نتایج نشان داد که برای کارکنان جوان، عواملی مانند معناداری شغل، رقابت‌پذیری نظام پرداخت و فرهنگ سازمانی نوآورانه، تأثیر بسیار بیشتری بر تصمیم به ماندن یا ترک سازمان نسبت به نسل‌های قدیمی‌تر دارند. پژوهشگران نتیجه گرفتند که راهبردهای سنتی مدیریت منابع انسانی در بخش عمومی برای نگهداشت نسل‌های جدید کافی نبوده و باید متناسب با ویژگی‌های نسلی بازطراحی شوند.

لی، اوه و کیم (۲۰۲۵) در پژوهشی با عنوان تأثیر فرهنگ سازمانی و سطح پرداخت بر نگهداشت کارکنان با تأکید بر تفاوت‌های نسلی با هدف بررسی تفاوت عوامل نگهداشت میان نسل‌های مختلف، از روش پیمایشی و تحلیل معادلات ساختاری استفاده کردند. یافته‌ها نشان داد که اگرچه سطح پرداخت همچنان بر ماندگاری کارکنان اثرگذار است، اما در نسل زد، فرهنگ سازمانی حمایتی، فرصت رشد، انعطاف‌پذیری و سبک رهبری مشارکتی نقش بسیار پررنگ‌تری نسبت به عوامل اقتصادی دارند. همچنین تفاوت‌های معناداری میان نسل‌های X، Y و Z در ادراک عوامل نگهداشت مشاهده شد که ضرورت طراحی سیاست‌های منابع انسانی مبتنی بر تفاوت‌های نسلی را تأیید می‌کند.

پولون و تکسیرا (۲۰۲۵) در پژوهشی با عنوان «عوامل مؤثر بر نگهداشت کارکنان نسل زد: مرور نظام‌مند ادبیات» با هدف شناسایی مؤلفه‌های اصلی نگهداشت نسل زد، از روش مرور نظام‌مند ادبیات بهره گرفتند. در این پژوهش، ۲۱ مقاله نمایه‌شده در پایگاه‌های اسکوپوس، وب آو ساینس و اِبسکو بررسی و با الهام از نظریه داده‌بنیاد کدگذاری شدند. نتایج نشان داد که مهم‌ترین عوامل نگهداشت نسل زد شامل فرصت‌های یادگیری و توسعه، رهبری حمایتی، انعطاف‌پذیری کاری، سلامت روان، عدالت سازمانی، تجربه مثبت کارکنان، فرهنگ سازمانی و همسویی ارزش‌های فرد و سازمان است. بر اساس این یافته‌ها، پژوهشگران یک مدل مفهومی برای نگهداشت نسل زد ارائه کردند و تأکید نمودند که رویکردهای سنتی مبتنی بر جبران خدمات، به‌تنهایی توان حفظ این نسل را ندارند.

مرور پیشینه‌های داخلی و خارجی نشان می‌دهد که موضوع نگهداشت کارکنان و به‌ویژه نسل زد در سال‌های اخیر مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است، اما این مطالعات

همچنان با محدودیت‌های نظری و روش‌شناختی قابل توجهی مواجه هستند. در پژوهش‌های داخلی، اگرچه تلاش‌هایی برای شناسایی عوامل مؤثر بر نگهداشت نسل زد، نظام جبران خدمات، توسعه یادگیری و برخی ابعاد مدیریت منابع انسانی صورت گرفته است، اما اغلب این مطالعات بر یک یا چند مؤلفه خاص تمرکز داشته و کمتر به ارائه تصویری جامع از پدیده نگهداشت پرداخته‌اند. افزون بر این، بخش عمده پژوهش‌های داخلی در سازمان‌های خصوصی یا حوزه‌های خاص اقتصادی انجام شده و مطالعات اندکی به بررسی نگهداشت نسل زد در سازمان‌های دولتی با توجه به ویژگی‌های ساختاری، فرهنگی و مدیریتی این بخش اختصاص یافته است.

در مطالعات خارجی نیز اگرچه پژوهش‌های متعددی به بررسی تفاوت‌های نسلی، عوامل مؤثر بر قصد ترک خدمت، تجربه کارکنان و راهبردهای نگهداشت نسل زد پرداخته‌اند، اما رویکرد غالب همچنان کمی، متغیرمحور و مبتنی بر آزمون روابط علی میان متغیرهاست. از این رو، درک عمیق از نحوه ادراک، تفسیر و تجربه نگهداشت از منظر خود کارکنان نسل زد کمتر مورد توجه قرار گرفته است. همچنین بسیاری از این مطالعات در بستر سازمان‌های خصوصی، شرکت‌های فناوری یا کشورهای توسعه‌یافته انجام شده‌اند و به دلیل تفاوت‌های نهادی، فرهنگی و مدیریتی، قابلیت تعمیم مستقیم آن‌ها به سازمان‌های دولتی ایران با محدودیت همراه است.

در مجموع، مرور پیشینه پژوهش بیانگر وجود سه خلأ اساسی است: نخست، فقدان پژوهش‌های کیفی مبتنی بر تجربه زیسته کارکنان نسل زد؛ دوم، نبود مدل مفهومی بومی برای تبیین نگهداشت این نسل در سازمان‌های دولتی؛ و سوم، غفلت از نقش زمینه‌های فرهنگی، ساختاری و مدیریتی ایران در شکل‌گیری تجربه نگهداشت. از این رو، پژوهش حاضر با بهره‌گیری از رویکرد پدیدارشناسی تفسیری و تمرکز بر تجربه زیسته کارکنان نسل زد در سازمان‌های دولتی، تلاش می‌کند ضمن پر کردن این خلأها، مدلی مفهومی و بومی برای نگهداشت نسل زد ارائه دهد که علاوه بر غنای ادبیات نظری، از قابلیت کاربرد در سیاست‌گذاری و مدیریت منابع انسانی بخش عمومی نیز برخوردار باشد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل مفهومی نگهداشت نسل زد در سازمان‌های دولتی ایران، از نظر هدف کاربردی و از حیث رویکرد، کیفی و مبتنی بر پدیدارشناسی تفسیری انجام شده است. انتخاب این رویکرد به دلیل ماهیت مسئله پژوهش و ضرورت فهم عمیق تجربه زیسته کارکنان نسل زد از پدیده نگهداشت صورت گرفت. پدیدارشناسی تفسیری بر این فرض

استوار است که افراد، پدیده‌های پیرامون خود را بر اساس ادراکات، باورها، احساسات و تجربه‌های شخصی معنا می‌کنند و پژوهشگر با تفسیر این معانی می‌تواند به فهمی عمیق از ماهیت پدیده دست یابد. از این رو، این رویکرد علاوه بر توصیف تجربه مشارکت‌کنندگان، امکان تبیین لایه‌های پنهان معنایی و شناخت چگونگی شکل‌گیری ادراک آنان از پدیده نگهداشت را نیز فراهم می‌آورد. بهره‌گیری از این روش، زمینه مناسبی برای استخراج مضامین اصلی و طراحی مدل مفهومی مبتنی بر واقعیت‌های زیسته کارکنان نسل زد در سازمان‌های دولتی فراهم ساخت.

جامعه پژوهش را کارکنان نسل زد (متولدان سال ۱۳۷۵ به بعد) شاغل در سازمان‌های دولتی ایران تشکیل دادند. با توجه به ماهیت کیفی پژوهش و به منظور دستیابی به غنای اطلاعات، مشارکت‌کنندگان با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اصل حداکثر تنوع انتخاب شدند؛ به گونه‌ای که افراد از نظر جنسیت، سطح تحصیلات، سابقه خدمت، نوع سازمان و جایگاه شغلی دارای تنوع باشند. پس از شناسایی مشارکت‌کنندگان اولیه، از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی برای معرفی افراد واجد شرایط دیگر استفاده شد. فرایند گردآوری داده‌ها تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت؛ بدین معنا که پس از انجام بیست‌وپنجمین مصاحبه، داده جدیدی که منجر به شکل‌گیری کدها یا مضامین تازه شود، به دست نیامد و فرایند نمونه‌گیری متوقف شد. در مجموع، ۲۵ نفر از کارکنان نسل زد در این پژوهش مشارکت کردند.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته بود. راهنمای مصاحبه بر اساس مبانی نظری پژوهش و اهداف مطالعه تدوین شد و شامل پرسش‌های باز و اکتشافی درباره تجربه مشارکت‌کنندگان از ماندن در سازمان، عوامل مؤثر بر تداوم همکاری یا تمایل به ترک خدمت، ادراک آنان از محیط کار، سبک مدیریت، فرصت‌های رشد، روابط سازمانی، عدالت، حمایت سازمانی و انتظارات شغلی بود. در طول مصاحبه‌ها، پژوهشگر با بهره‌گیری از پرسش‌های پیگیرانه و کاوشگر، تلاش کرد مشارکت‌کنندگان را به بیان عمیق‌تر تجربه‌ها، احساسات و برداشت‌های خود ترغیب کند. تمامی مصاحبه‌ها با رضایت آگاهانه مشارکت‌کنندگان ضبط و پس از پایان هر جلسه به صورت کامل پیاده‌سازی شد تا زمینه تحلیل دقیق داده‌ها فراهم شود.

تحلیل داده‌ها با بهره‌گیری از رویکرد پدیدارشناسی تفسیری اسمیت، فلاورز و لارکین (۲۰۰۹) انجام گرفت. بدین منظور، متن هر مصاحبه ابتدا چندین بار به صورت دقیق مطالعه شد تا پژوهشگر با فضای کلی روایت مشارکت‌کننده آشنا شود. سپس یادداشت‌های توصیفی،

زبانی و تفسیری بر روی متن ثبت و کدهای اولیه استخراج شد. در گام بعد، کدهای هم‌معنا در قالب مضامین فرعی سازمان‌دهی و از طریق مقایسه مستمر میان مصاحبه‌ها، مضامین اصلی شکل گرفت. در نهایت، با تحلیل روابط میان مضامین اصلی و فرعی، مدل مفهومی نگهداشت نسل زد در سازمان‌های دولتی طراحی و تبیین شد. این فرایند به پژوهشگر امکان داد تا ضمن حفظ ویژگی‌های منحصربه‌فرد تجربه هر مشارکت‌کننده، الگوهای مشترک و ساختارهای معنایی حاکم بر تجربه نگهداشت نسل زد را شناسایی کند.

به‌منظور افزایش اعتبار و اعتمادپذیری یافته‌ها، از راهبردهای پیشنهادی لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) استفاده شد. در این راستا، بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان برای اطمینان از صحت تفسیر داده‌ها، مرور همتایان به‌منظور کنترل فرایند تحلیل، مقایسه نتایج کدگذاری توسط دو پژوهشگر مستقل برای افزایش قابلیت اتکای تحلیل و مثلث‌سازی داده‌ها و تفاسیر برای ارتقای اعتبار یافته‌ها به کار گرفته شد. همچنین، ثبت مستمر تصمیم‌های تحلیلی، نگهداری یادداشت‌های پژوهشگر و مستندسازی مراحل تحلیل، امکان ممیزی فرایند پژوهش و افزایش قابلیت تأیید یافته‌ها را فراهم کرد.

یافته‌های پژوهش

ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان؛ در این پژوهش، ۲۵ نفر از کارکنان نسل زد شاغل در سازمان‌های دولتی ایران به‌عنوان مشارکت‌کننده حضور داشتند. مشارکت‌کنندگان با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اصل حداکثر تنوع انتخاب شدند تا دیدگاه‌های متنوعی از نظر جنسیت، سطح تحصیلات، سابقه خدمت، نوع سازمان و جایگاه شغلی در پژوهش منعکس شود. فرایند مصاحبه‌ها تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت؛ به‌گونه‌ای که پس از انجام بیست‌وپنجمین مصاحبه، داده جدیدی که منجر به شکل‌گیری کدها یا مضامین جدید شود، مشاهده نشد. این امر بیانگر کفایت حجم نمونه و اشباع اطلاعات گردآوری‌شده بود.

فرایند تحلیل داده‌ها؛ تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها بر اساس رویکرد پدیدارشناسی تفسیری اسمیت، فلاورز و لارکین (۲۰۰۹) انجام شد. در گام نخست، متن هر مصاحبه چندین بار مطالعه شد تا پژوهشگر درک جامعی از تجربه زیسته مشارکت‌کنندگان نسبت به پدیده نگهداشت به دست آورد. سپس یادداشت‌های توصیفی، زبانی و تفسیری بر روی متن مصاحبه‌ها ثبت و کدهای اولیه استخراج شد. در ادامه، کدهای هم‌معنا با استفاده از مقایسه مستمر در قالب مضامین فرعی سازمان‌دهی شدند و از ادغام مضامین فرعی، مضامین

اصلی شکل گرفت. در مرحله نهایی نیز با تحلیل روابط میان مضامین اصلی، ساختار مفهومی تجربه نگهداشت نسل زد در سازمان‌های دولتی طراحی شد.

به‌طور کلی، از تحلیل ۲۵ مصاحبه، تعداد ۳۱۲ کد اولیه استخراج شد که پس از حذف موارد تکراری و ادغام کدهای هم‌پوشان، در قالب ۶۳ مضمون فرعی سازمان‌دهی گردید. در مرحله بعد، این مضامین فرعی در ۲۱ مضمون اصلی طبقه‌بندی شدند و در نهایت، پنج خوشه اصلی، ساختار نهایی تجربه نگهداشت نسل زد در سازمان‌های دولتی را شکل دادند.

مضامین استخراج‌شده؛ تحلیل داده‌ها نشان داد که تجربه نگهداشت کارکنان نسل زد در سازمان‌های دولتی، پدیده‌ای چندبعدی، پویا و متأثر از تعامل عوامل فردی، سازمانی و محیطی است. مضامین استخراج‌شده در پنج خوشه اصلی شامل عوامل تسهیل‌گر نگهداشت، عوامل بازدارنده نگهداشت، شرایط زمینه‌ای، راهبردهای ذهنی و رفتاری نسل زد و پیامدهای نگهداشت یا عدم نگهداشت سازمان‌دهی شدند. جدول (۱) ساختار نهایی مضامین استخراج‌شده را نشان می‌دهد.

جدول ۱. ساختار مضامین استخراج‌شده از تجربه زیسته کارکنان نسل زد در سازمان‌های دولتی

خوشه اصلی	مضامین اصلی	مضامین فرعی
عوامل تسهیل‌گر نگهداشت	شفافیت مسیر شغلی	نبود ابهام در فرصت‌های پیشرفت
		آگاهی از مسیر ارتقای شغلی
		اطلاع از فرایند رشد و توسعه شغلی
	معنا در کار	احساس ارزشمندی در انجام وظایف
		پیوند فعالیت‌های شغلی با اهداف اجتماعی
		احساس اثرگذاری و مفید بودن
	یادگیری و رشد فردی	فرصت یادگیری مهارت‌های جدید
		یادگیری حین انجام کار
		دریافت بازخورد برای بهبود عملکرد
	عدالت در ارزیابی	ارزیابی منصفانه عملکرد؛ ارائه بازخورد شفاف؛
		برابری در فرصت‌های ارزیابی و ارتقا
	حمایت روانی و انسانی	دسترسی به مدیر یا متور حامی
		وجود فضای همدلانه
		احساس پذیرش و احترام از سوی همکاران
عوامل بازدارنده نگهداشت	بی‌معنایی وظایف روزانه	انجام فعالیت‌های تکراری و غیرچالش‌برانگیز
		ناهماهنگی میان تخصص و وظایف
		احساس هدررفت زمان و توانایی‌ها

تمرکز بر ظواهر به جای عملکرد واقعی	ارزیابی ناکارآمد	
سوگیری در ارزیابی		
بی‌توجهی به شایستگی‌ها		
تمرکز بیش از حد بر قوانین و فرایندها	ساختار اداری خشک و بوروکراتیک	
کندی تصمیم‌گیری		
ناتوانی در پاسخگویی به نیازهای جدید		
نبود فضای گفت‌وگوی آزاد	ارتباطات رسمی و بسته	
مشارکت اندک در تصمیم‌گیری		
ضعف فرهنگ شنیدن دیدگاه کارکنان		
فاصله ارزش‌های فردی و سازمانی	نبود تعلق فرهنگی	
احساس غریبه بودن در محیط کار		
فشار برای هم‌رنگ شدن با فرهنگ غالب		
مقاومت در برابر نوآوری	فرهنگ سازمانی محافظه‌کارانه	شرایط زمینه‌ای
ترس از بیان دیدگاه		
تشویق به تبعیت و سکوت		
رقابت ناسالم	ضعف انسجام تیمی و روابط انسانی	
ضعف روابط دوستانه		
غلبه تعاملات رسمی بر روابط انسانی		
آموزش‌های غیر کاربردی	نبود یادگیری سازمانی پویا	
فقدان نظام مربی‌گری		
بی‌توجهی به تداوم یادگیری		
یک‌سویه بودن جریان اطلاعات	نارسایی ارتباطات عمودی و افقی	
احساس بی‌قدرتی در تصمیمات		
فاصله عاطفی میان مدیران و کارکنان		
خودداری از بیان دیدگاه‌ها	سکوت سازمانی خودخواسته	راهبردهای ذهنی و رفتاری نسل زد
بی‌تفاوتی نسبت به جلسات		
ناامیدی از ایجاد تغییر		
حضور فیزیکی همراه با عدم مشارکت	کناره‌گیری عاطفی	
کاهش اشتیاق به پیشرفت		
گسست روان‌شناختی از سازمان		
یادگیری خارج از محیط کار	تلاش برای رشد بیرون از سازمان	
برنامه‌ریزی برای مهاجرت یا تغییر شغل		
جستجوی فرصت در بخش خصوصی		
تحمل شرایط موجود	سازگاری	

حفظ ظاهر برای بقا	منفعلا نه	
پذیرش وضعیت بدون انگیزه برای تغییر		
خستگی ذهنی مستمر	فرسایش روانی و شغلی	پیامدهای نگهداشت یا عدم نگهداشت
احساس بی‌هویتی شغلی		
کاهش انرژی و انگیزه کاری		
کاهش کیفیت عملکرد	افت بهره‌وری و مشارکت	
کناره‌گیری از فعالیت‌های داوطلبانه		
کاهش تمایل به یادگیری و توسعه		
استعفای ذهنی یا رسمی	میل به ترک سازمان	
انتظار برای یافتن فرصت خروج		
توصیه به دیگران برای عدم ورود به سازمان‌های دولتی		

تحلیل روایت‌های مشارکت‌کنندگان نشان داد که نگهداشت نسل زد بیش از آنکه یک تصمیم صرفاً اقتصادی باشد، تجربه‌ای اجتماعی، روان‌شناختی و سازمانی است که در بستر تعامل مستمر میان کارکنان و محیط کار شکل می‌گیرد. مشارکت‌کنندگان بیان کردند که تصمیم آنان برای ماندن یا ترک سازمان، صرفاً به میزان حقوق و مزایا وابسته نیست، بلکه کیفیت تجربه روزمره آنان از محیط کار، احساس عدالت، فرصت رشد، شیوه تعامل مدیران، امکان مشارکت در تصمیم‌گیری، کیفیت روابط انسانی و میزان همسویی ارزش‌های فردی و سازمانی در این تصمیم نقش تعیین‌کننده دارد.

از سوی دیگر، یافته‌ها نشان داد که ساختارهای بوروکراتیک، نبود مسیر شغلی شفاف، ضعف نظام ارزیابی عملکرد، محدود بودن فرصت‌های یادگیری، فرهنگ محافظه‌کارانه و ارتباطات رسمی، مهم‌ترین موانع شکل‌گیری تجربه مثبت نگهداشت در میان کارکنان نسل زد هستند. در چنین شرایطی، بسیاری از مشارکت‌کنندگان به جای ترک فوری سازمان، راهبردهایی همچون سکوت سازمانی، کناره‌گیری روان‌شناختی، کاهش مشارکت، تمرکز بر توسعه فردی خارج از سازمان یا برنامه‌ریزی برای خروج در آینده را در پیش می‌گیرند. استمرار این وضعیت در نهایت به پیامدهایی مانند کاهش تعلق سازمانی، افت بهره‌وری، فرسودگی شغلی و افزایش تمایل به ترک خدمت منجر می‌شود.

بررسی روابط میان مضامین نشان داد که شرایط زمینه‌ای سازمان، نحوه اثرگذاری عوامل تسهیل‌گر و بازدارنده را تعیین می‌کند. این عوامل، ادراک کارکنان نسل زد از محیط کار را شکل داده و آنان را به اتخاذ راهبردهای ذهنی و رفتاری متفاوت سوق می‌دهد. پیامد نهایی این فرایند نیز، ماندگاری یا خروج کارکنان از سازمان است.

بحث و نتیجه گیری

تحولات گسترده فناوری، تغییرات ارزش‌های شغلی و ورود نسل زد به بازار کار، مفهوم نگهداشت کارکنان را از یک رویکرد سنتی مبتنی بر امنیت شغلی و مشوق‌های اقتصادی، به رویکردی تجربه‌محور، انسان‌محور و ارزش‌محور تغییر داده است. در این میان، سازمان‌های دولتی به دلیل برخورداری از ساختارهای بوروکراتیک، قوانین نسبتاً ثابت و فرایندهای رسمی، بیش از سایر سازمان‌ها با چالش انطباق با انتظارات نسل جدید مواجه هستند. نسل زد برخلاف نسل‌های پیشین، ماندن در سازمان را صرفاً تابع حقوق، مزایا یا امنیت شغلی نمی‌داند، بلکه کیفیت تجربه کاری، احساس معنا، فرصت رشد، عدالت، مشارکت و کیفیت روابط انسانی را مبنای تصمیم خود برای تداوم همکاری قرار می‌دهد. از این‌رو، شناخت چگونگی تجربه نگهداشت از منظر این نسل، پیش‌نیاز طراحی سیاست‌های اثربخش مدیریت منابع انسانی در بخش عمومی است. بر همین اساس، پژوهش حاضر با بهره‌گیری از رویکرد پدیدارشناسی تفسیری، درصدد تبیین تجربه زیسته کارکنان نسل زد از نگهداشت و طراحی مدل مفهومی متناسب با بستر سازمان‌های دولتی ایران برآمد.

یافته‌های پژوهش نشان داد که نگهداشت نسل زد، پدیده‌ای چندبعدی، پویا و فرایندی است که از تعامل میان شرایط زمینه‌ای، عوامل تسهیل‌گر، عوامل بازدارنده، راهبردهای ذهنی و رفتاری کارکنان و در نهایت پیامدهای حاصل از این تعامل شکل می‌گیرد. این یافته بیانگر آن است که نگهداشت کارکنان نسل زد را نمی‌توان به یک یا چند عامل منفرد تقلیل داد، بلکه باید آن را حاصل تعامل مستمر میان ویژگی‌های سازمان، ادراک کارکنان و واکنش‌های آنان نسبت به محیط کار دانست.

نخستین یافته پژوهش نشان داد که عوامل تسهیل‌گر نگهداشت شامل شفافیت مسیر شغلی، معنا در کار، یادگیری و رشد فردی، عدالت در ارزیابی و حمایت روان‌شناختی، مهم‌ترین زمینه‌های تقویت تمایل کارکنان نسل زد به ماندن در سازمان هستند. این نتیجه نشان می‌دهد که برای نسل زد، تجربه اشتغال زمانی ارزشمند تلقی می‌شود که علاوه بر تأمین نیازهای اقتصادی، امکان رشد، یادگیری، مشارکت و احساس ارزشمندی را نیز فراهم آورد. این یافته با نتایج پژوهش‌های چاو و وونگ (۲۰۲۱)، پولون و تکسیرا (۲۰۲۵) و گزارش‌های دیلویت (۲۰۲۵) همسو است که یادگیری مستمر، فرصت توسعه، عدالت و تجربه مثبت کارکنان را مهم‌ترین پیش‌بین‌های نگهداشت نسل زد معرفی کرده‌اند. همچنین در مطالعات داخلی، یافته‌های اکبری، قلی‌پور و نرگسیان (۱۴۰۲) و نصیری، نرگسیان و قلی‌پور (۱۴۰۳) نیز بر اهمیت فرصت‌های رشد، یادگیری و نظام‌های عادلانه منابع انسانی در افزایش ماندگاری کارکنان جوان تأکید دارند.

دومین یافته پژوهش به عوامل بازدارنده نگهداشت اختصاص داشت. نتایج نشان داد که بوروکراسی، ساختارهای اداری خشک، ارزیابی‌های ناکارآمد، ارتباطات رسمی و بسته و نبود تعلق فرهنگی، مهم‌ترین عواملی هستند که تجربه منفی کارکنان نسل زد را شکل داده و تمایل آنان به ترک سازمان را افزایش می‌دهند. این یافته بیانگر آن است که مسئله اصلی نسل زد، صرفاً محدودیت‌های شغلی نیست، بلکه ناتوانی سازمان در پاسخگویی به نیازهای روان‌شناختی و حرفه‌ای آنان است. این نتیجه با یافته‌های هور و ابتر (۲۰۲۴) مبنی بر نقش تعیین‌کننده کیفیت محیط کار، مشارکت و فرهنگ سازمانی در کاهش قصد ترک خدمت و نیز با نتایج لی، هوانگ، لیم و یون (۲۰۲۵) درباره ناکارآمدی رویکردهای سنتی نگهداشت در بخش عمومی همخوانی دارد. همچنین نتایج پژوهش چایی‌چی، تنعمی و مرادی ایدیشه (۱۳۹۶) نیز نشان می‌دهد که ضعف فرهنگ سازمانی و حمایت سازمانی، احتمال خروج کارکنان را افزایش می‌دهد.

سومین یافته پژوهش نشان داد که شرایط زمینه‌ای شامل فرهنگ سازمانی محافظه‌کارانه، ضعف روابط انسانی، نبود یادگیری سازمانی پویا و نارسایی ارتباطات، بستری را فراهم می‌کنند که در آن عوامل تسهیل‌گر یا بازدارنده معنا پیدا می‌کنند. این یافته نشان می‌دهد که نگهداشت نسل زد پیش از آنکه مسئله‌ای فردی باشد، ریشه در زمینه‌های فرهنگی و ساختاری سازمان دارد. به بیان دیگر، حتی وجود سیاست‌های مناسب منابع انسانی نیز در بستری که فرهنگ سازمانی پذیرای تغییر نباشد، اثربخشی محدودی خواهد داشت. این نتیجه با مطالعات لی، اوه و کیم (۲۰۲۵) درباره نقش فرهنگ سازمانی در نگهداشت کارکنان و همچنین با ادبیات تجربه کارکنان ارائه‌شده توسط جیکوب مورگان (۲۰۲۱) همخوانی دارد.

چهارمین یافته پژوهش به راهبردهای ذهنی و رفتاری نسل زد در مواجهه با شرایط سازمانی مربوط بود. برخلاف تصور رایج که کارکنان نسل زد را نسلی کم‌وفا و متمایل به ترک سریع سازمان معرفی می‌کند، یافته‌های این پژوهش نشان داد که واکنش اولیه آنان معمولاً ترک فوری سازمان نیست، بلکه راهبردهایی نظیر سکوت سازمانی، کناره‌گیری عاطفی، تمرکز بر توسعه فردی خارج از سازمان و سازگاری منفعلانه را در پیش می‌گیرند. این یافته نشان می‌دهد که خروج کارکنان، آخرین مرحله یک فرایند تدریجی از گسست روان‌شناختی است و پیش از آن، نشانه‌های متعددی از کاهش تعلق، افت مشارکت و فاصله گرفتن ذهنی از سازمان قابل مشاهده است. این نتیجه با نظریه «کناره‌گیری روان‌شناختی» و یافته‌های گالوپ (۲۰۲۴) درباره کاهش درگیری شغلی کارکنان جوان و همچنین پژوهش‌های هور و ابتر (۲۰۲۴) همخوانی دارد.

در نهایت، یافته‌های پژوهش نشان داد که تعامل میان عوامل یادشده، به پیامدهایی همچون فرسایش روانی و شغلی، افت بهره‌وری و مشارکت و افزایش تمایل به ترک سازمان منجر می‌شود. این یافته بیانگر آن است که نادیده گرفتن انتظارات نسل زد، تنها به خروج کارکنان محدود نمی‌شود، بلکه پیش از آن، کاهش انگیزش، کاهش کیفیت عملکرد، کاهش نوآوری و تضعیف سرمایه انسانی را برای سازمان‌های دولتی به همراه خواهد داشت. بنابراین، مسئله نگهداشت نسل زد صرفاً یک چالش منابع انسانی نیست، بلکه موضوعی راهبردی برای پایداری و اثربخشی نظام اداری کشور محسوب می‌شود.

بر پایه یافته‌های پژوهش، برای تقویت عوامل تسهیل‌گر نگهداشت پیشنهاد می‌شود: نخست، سازمان‌های دولتی نظام شفاف مدیریت مسیر شغلی، توسعه حرفه‌ای و جانشین‌پروری را طراحی و اجرا کنند تا کارکنان بتوانند آینده شغلی خود را به‌روشنی ترسیم کنند. دوم، برنامه‌های رسمی یادگیری، مربی‌گری، بازخورد مستمر و حمایت روان‌شناختی به‌عنوان بخشی از نظام مدیریت منابع انسانی نهادینه شود.

برای کاهش عوامل بازدارنده نگهداشت نیز پیشنهاد می‌شود: نخست، فرایندهای بوروکراتیک و نظام‌های ارزیابی عملکرد بازنگری شده و بر شایستگی، عملکرد واقعی و عدالت سازمانی استوار شوند. دوم، سازوکارهای مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و کانال‌های ارتباطی دوسویه میان مدیران و کارکنان توسعه یابد تا احساس شنیده شدن و اثرگذاری در میان کارکنان تقویت شود.

در زمینه بهبود شرایط زمینه‌ای پیشنهاد می‌شود: نخست، مدیران سازمان‌های دولتی با تقویت فرهنگ یادگیری، نوآوری و اعتماد، زمینه پذیرش ایده‌های جدید و مشارکت فعال کارکنان را فراهم آورند. دوم، برنامه‌های توسعه سرمایه اجتماعی، تقویت کار تیمی و بهبود ارتباطات عمودی و افقی در سازمان‌ها به‌صورت نظام‌مند اجرا شود.

در ارتباط با راهبردهای ذهنی و رفتاری نسل زد نیز پیشنهاد می‌شود: نخست، مدیران با استقرار نظام‌های بازخورد مستمر و گفت‌وگوی سازمانی، زمینه بیان آزادانه دیدگاه‌ها و کاهش سکوت سازمانی را فراهم کنند. دوم، با طراحی برنامه‌های توسعه فردی، مسیرهای یادگیری، توانمندسازی و مشارکت در پروژه‌های نوآورانه، از شکل‌گیری کناره‌گیری عاطفی و گرایش کارکنان به جست‌وجوی فرصت‌های خارج از سازمان پیشگیری شود.

یکی از محدودیت‌های پژوهش آن بود که داده‌ها صرفاً از کارکنان نسل زد شاغل در سازمان‌های دولتی گردآوری شد؛ ازاین‌رو، تعمیم یافته‌ها به سایر بخش‌ها، به‌ویژه سازمان‌های خصوصی یا نهادهای عمومی غیردولتی، باید با احتیاط صورت گیرد.

بر این اساس، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، مدل مفهومی ارائه‌شده در این

مطالعه با استفاده از روش‌های کمی و مدل‌سازی معادلات ساختاری در نمونه‌های بزرگ‌تر و در بخش‌های مختلف اقتصادی اعتبارسنجی شود تا میزان تعمیم‌پذیری و قدرت تبیین آن در زمینه‌های سازمانی متفاوت مورد ارزیابی قرار گیرد.

تشکر و قدردانی

از پژوهشگرانی که یافته‌های ارزشمندشان مبنای این فراترکیب قرار گرفت، قدردانی می‌شود.

تعارض منافع

نویسنده(گان) اعلام می‌دارند که در مورد انتشار این مقاله تضاد منافع وجود ندارد. علاوه بر این، موضوعات اخلاقی شامل سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار، جعل داده‌ها، انتشار و ارسال مجدد و مکرر توسط نویسندگان رعایت شده است.

دسترسی آزاد

این نشریه دارای دسترسی باز است و اجازه اشتراک (تکثیر و بازآرایی محتوا به هر شکل) و انطباق (بازترکیب، تغییر شکل و بازسازی بر اساس محتوا) را می‌دهد.

منابع

اکبری، سهند، قلی‌پور، آرین، و نرگسیان، عباس. (۱۴۰۲). شناسایی عوامل مؤثر بر نگهداشت کارکنان نسل Z در بازار سرمایه (سیستم حقوق و مزایا). *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۵(۱)، ۵۲-۱۱.

چایی‌چی، امیر کیوان، تنعمی، محمد مهدی، و مرادی ایدیشه، شعبان. (۱۳۹۶). فرهنگ سازمانی و حمایت سازمانی ادراک‌شده در حفظ و نگهداشت کارکنان؛ مطالعه موردی. *مطالعات منابع انسانی*، ۷(۲)، ۱۰۹-۱۲۶.

نصیری، فرناز، نرگسیان، عباس، و قلی‌پور، آرین. (۱۴۰۳). شناسایی بایسته‌های فرایند آموزش و یادگیری در نسل‌های کاری مختلف با رویکرد تحلیل مضمون. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۶(۴)، ۷۱-۱۰۵.

Allen, D. G., & Hancock, J. (2024). *Evolutions and paths: Voluntary employee turnover theories in search of new empirical tests*. Human Resource Development Review, 2(3-4). <https://doi.org/10.1177/27550311241282420>

Allen, D. G., & Vardaman, J. M. (Eds.). (2024). *Global talent retention: Understanding employee turnover around the world*. Emerald Publishing.

Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64. <https://doi.org/10.5465/AMP.2010.51827775>

Chaw, S. H., & Wong, A. Y. Y. (2021). Employee development and retention of Generation-Z employees in the post-COVID-19 workplace: A conceptual

- framework. *Benchmarking: An International Journal*, 28(7), 2343–2364.
<https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2020-0311>
- Deloitte. (2025). *2025 Gen Z and Millennial Survey*. Deloitte Insights.
- Deloitte. (2025). *2025 Gen Z and Millennial Survey*. Deloitte Insights.
<https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genzmillennialsurvey.html>
- Gallup. (2024). *State of the Global Workplace 2024*. Gallup Press.
- Glass, A. (2022). Understanding Generation Z in the workplace: Values, expectations, and implications for human resource management. *Strategic HR Review*, 21(4), 151–157.
- Hom, P. W., Allen, D. G., & Griffeth, R. W. (2020). *Employee retention and turnover: Why employees stay or leave*. Routledge.
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545.
- Hur, H., & Abner, G. (2024). What makes public employees want to leave their job? A meta-analysis of turnover intention predictors among public sector employees. *Public Administration Review*, 84(1), 115–142.
<https://doi.org/10.1111/puar.13601>
- Lee, M., Oh, K., & Kim, H. (2025). Effects of organizational culture and pay levels on employee retention: Focused on generational difference. *Administrative Sciences*, 15(4), 125.
<https://doi.org/10.3390/admsci15040125>
- Lee, Y., Hwang, H., Lim, S., & Yoon, T. (2025). Keeping Millennials in the Public Sector: Comparing turnover intentions of millennial and older generation civil servants. *Public Personnel Management*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/00910260251334041>
- Morgan, J. (2021). *Employee Experience Advantage*. Wiley.
- Morgan, J. (2021). *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. Wiley.
- Pollon, V. C. Z., & Teixeira, M. L. M. (2025). Factors that contribute to the retention of Generation Z employees: A systematic literature review. *REMUNOM Multidisciplinary Business Review*.
<https://doi.org/10.66104/mbf79m33>
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18.
- Society for Human Resource Management (SHRM). (2024). *The State of the Workplace 2024*. SHRM.