

مقاله پژوهشی

تأثیر گذاری و تأثیر پذیری ترجیحات کاری کارکنان نسل هزاره در سازمان های دولتی با استفاده از رویکرد دیمتل

عباسعلی رستگار^۱، مهدیه ویشلغی^{۲*}، حمیده فرهنگ فلاح^۳

مشخصات نویسندگان

۱. عضو هیئت علمی دانشگاه سمنان - مدیریت دولتی، مدیریت رفتار سازمانی.

a_rastgar@semnan.ac.ir
۲. دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان (*نویسنده مسئول).

m_vishlaghi@semnan.ac.ir
۳. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان.

h.farhangfallah@semnan.ac.ir

چکیده

هدف: هدف پژوهش حاضر شناسایی و اولویت بندی تأثیر پذیری و تأثیر گذاری ترجیحات کاری کارکنان نسل هزاره در سازمان های دولتی استان آذربایجان غربی بوده و از نظر هدف کاربردی است.

طراحی / روش شناسی / رویکرد: این پژوهش از لحاظ نوع شناسی پژوهش در زمره پژوهش های آمیخته با رویکرد کیفی و کمی در پارادایم قیاسی-استقرایی است. در بخش کیفی از روش تحلیل محتوای کیفی و در بخش کمی از روش دیمتل برای بررسی عوامل استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش در بخش کیفی اساتید مدیریتی بودند که با توجه به هدف پژوهش، نمونه گیری در این پژوهش به صورت هدفمند با استفاده از تکنیک گلوله برفی و به تعداد ۱۷ نفر انجام شد. جامعه آماری این پژوهش در بخش کمی مدیران میانی و ارشد سازمان های دولتی استان آذربایجان غربی بودند که با بهره گیری از روش نمونه گیری غیراحتمالی در دسترس ۳۴ نفر از مدیران مشارکت کردند. در بخش کیفی، داده های به دست آمده از مصاحبه ها منجر به استخراج ۱۴ عامل ترجیحات کاری کارکنان نسل هزاره شد.

یافته های پژوهش: بر اساس تحلیل دیمتل عقد قراردادهای نامتعارف کاری، تنوع کاری و جبران خدمات شایسته محور بیشترین تأثیر گذاری و امنیت شغلی، ارتقا پذیری و قرار گرفتن در مسیر شغلی حرفه محور بیشترین تأثیر پذیری در بین ترجیحات را دارند و عوامل تناسب بین شغل و شاغل، عقد قراردادهای نامتعارف و تعاملات استراتژیک از پراهمیت ترین ترجیحات کاری کارکنان هزاره هستند.

محدودیت ها و پیامدها: عدم امکان تعمیم پذیری نتایج پژوهش به همه جوامع، استفاده از ابزار مصاحبه و پرسشنامه برای سنجش، میزان صداقت مشارکت کنندگان در پاسخ به سؤالات از جمله محدودیت های پژوهش فعلی است.

پیامدهای عملی: کارکنان نسل هزاره به لحاظ تفاوت هایی که با سایر نسل ها دارند ترجیحات و انتظارات خاصی دارند که در صورت محقق شدن در سازمان به فعالیت خود ادامه خواهند داد. بنابراین شناسایی و بررسی تأثیر گذاری و تأثیر پذیری انتظارات کاری کارکنان نسل هزاره منجر به جذب و حفظ کارکنان شایسته نسل هزاره در سازمان می شود.

ابتکار یا ارزش مقاله: نتایج پژوهش در حوزه ترجیحات کاری کارکنان نسل هزاره نوآوری هایی داشته و به مدیران سازمان های دولتی در درک اهمیت ترجیحات کاری کارکنان کمک خواهد کرد.

نوع مقاله: پژوهشی

کلمات کلیدی: کارکنان نسل هزاره، ترجیحات کاری، سازمان های دولتی، رویکرد دیمتل و

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۱۱/۱۴ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۵/۱۱ تاریخ چاپ مقاله: ۱۴۰۱/۰۷/۰۱

منتشر شده توسط دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران



Research Paper

Influencing and Affectability of Millennial Employees' Work Preferences in Governmental Organizations Using Dematel Approach

Abbas Ali Rastgar^{1*}, Mahdieh Vishlaghi², Hamideh Farhang Fallah³

Authors

1. Faculty member of Semnan University - Public Administration, Organizational Behavior Management.

a_rastgar@semnan.ac.ir

2. Ph.D Candidate, Department of Public Administration, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Semnan University (*Corresponding Author).

m_vishlaghi@semnan.ac.ir

3. Phd candidate in Human Resources Management, Department of Public Administration. Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University

h.farhangfallah@semnan.ac.ir

Abstract

Purpose: The aim of this study is to identify and prioritize the impact and affectability of the work preferences of millennial employees in governmental organizations in West Azerbaijan province. This research is applied in terms of purpose.

Design/Methodology/Approach: This research in terms of typology of research is among the studies mixed with qualitative and quantitative approach in the deductive-inductive paradigm. In the qualitative part, the qualitative content analysis method and in the quantitative part, the Dematel method has been used to examine the factors. The statistical population of this study in the qualitative part was management professors that according to the purpose of the study, sampling was done purposefully using the snowball technique and 17 people were chosen. The statistical population of this study in quantitative part was a small number of middle and senior managers of governmental organizations in West Azerbaijan province who participated by using the probabilistic sampling method available to 34 managers. In the qualitative part, the data obtained from the interviews led to the extraction of 14 factors of work preferences related to millennial employees.

Research Findings: According to Dematel analysis, concluding unconventional employment contracts, diversity of work and compensation of merit-based services are the most effective and job security, promotion and being in a career-oriented career path are the most influential among preferences, and factors of job and employee suitability, unconventional contracts and strategic interactions are the most important work preferences of millennial employees.

Limitations & Consequences: Impossibility of generalizability of research results to all communities, use of interview tools and questionnaires to assess the level of honesty of participants in answering questions are among the limitations of current research.

Practical Consequences: Millennial employees have special preferences and expectations Which differs from other generations that will continue to operate in the organization if realized, so identifying and evaluating the impact and affectability of millennial employees' work expectations lead to attracting and maintaining worthy employees of the millennial generation in organizations.

Innovation or value of the Article: The results of research in the field of work preferences of millennial employees have innovations and will help managers of governmental organizations to understand the importance of employees' work preferences.

Paper Type: Research Article

Keywords: Millennial Generation Employees, Job Preferences, Government Organizations, Dematel Approach

Received Date:2022-02-03

Acceptation Date: 2022-08-02

Publication Date: 2022-09-23

Publisher: Iran – Tehran – Shahid Beheshti University – Faculty of Management & Accounting



مقدمه

ارزشمندترین منابع در اختیار هر سازمانی منابع انسانی آن می‌باشد که توجه به مسائلی از قبیل راه‌های توسعه و ارتقای منابع انسانی و افزایش رضایت شغلی و برآورده نمودن ترجیحات کاری آن‌ها منجر به حفظ و نگهداشت نیروی انسانی کارآمد در سازمان می‌شود (Yuniasanti et al, 2019; Sarshar & Samiei, 2019). رشد و توسعه سازمان بدون تلاش در جهت ایجاد بسترهای حفظ و نگهداشت کارکنان غیرممکن است. عدم توانایی سازمان در حفظ منابع انسانی منجر به ایجاد جریان منفی خروج کارکنان یا ریزش کارکنان می‌شود (Rezaian et al, 2018) و علاوه بر ایجاد مشکل در حفظ و نگهداری منابع انسانی، جذب نیروهای جدید کار را هم با چالش‌های بزرگی مواجه می‌سازد (Tsai, 2018). در این راستا در جهت حفظ و نگهداشت منابع انسانی، پژوهشگران زیادی اقدام به درک تفاوت‌های نسلی در محیط‌های سازمانی نموده‌اند (Thompson, 2017). سازمان‌ها با بازنشستگی بسیاری از کارکنان مسن‌تر و چالش جذب و استخدام و حفظ استعداد‌های جوان مواجه هستند با این حال، مطالعات کمی به طور تجربی تفاوت‌های نسلی را در ارزش‌های کار اثبات کرده‌اند. هر نسلی توسط سیاست‌های اقتصادی، اجتماعی، تاریخی و معاصر شکل گرفته است و این باعث ایجاد تضاد شکاف نسلی می‌شود، در سازمان‌ها نیاز به اقدام فوری مدیریت برای رفع این مشکل از طریق شناخت ماهیت و ویژگی‌های هر کدام از این نسل‌ها است. هر نسل و دیدگاه منحصر به فرد آن‌ها باید از طریق اجرای سیاست‌های سازمانی به رسمیت شناخته و گنجانده شود. در محل کار، تفاوت‌های نسلی می‌تواند بر همه چیز از جمله استخدام، تیم‌سازی، مقابله با تغییر، ایجاد انگیزه، مدیریت و افزایش بهره‌وری تأثیر بگذارد (Ahmad Razim et al, 2017). برجسته‌ترین نسل‌ها عبارتند از: نسل GI (متولدین سال‌های ۱۹۰۱ تا ۱۹۳۲)، نسل خاموش (متولدین سال‌های ۱۹۳۳ تا ۱۹۴۵)، نسل بیبی بومرها یا انفجار کودک (متولدین سال‌های ۱۹۴۶ تا ۱۹۶۴)، نسل X (متولدین سال‌های ۱۹۶۵ تا ۱۹۷۹)، نسل Y یا هزاره‌ها (متولدین دهه‌های ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۹) و نهایتاً نسل Z (متولدین سال‌های ۲۰۰۰ تاکنون) است (Fry, 2018). در طی سال‌های اخیر توجه فزاینده‌ای به کارکنان نسل هزاره شده به گونه‌ای که بیان شده است در طی سال‌های ۲۰۱۹-۲۰۲۰ حدود ۵۶ میلیون نفر از کارکنان در ایالات متحده، کارکنان نسل هزاره هستند که آن‌ها را به بزرگترین نیروی کار نسلی تبدیل نموده است (Galdames & Guihen, 2020).

همچنین در طی پژوهش‌های متعددی بیان شده است که در حدود سال ۲۰۲۰ هزاره‌ها ۵۰ درصد از نیروی کار جهانی را تشکیل داده و تا سال ۲۰۳۰ حدوداً ۷۵ درصد نیروی کار، کارکنان هزاره خواهند بود (Kodagoda & Deheragoda, 2021). پژوهش‌ها در زمینه کارکنان نسل هزاره در بخش‌های مختلف شغلی از جمله مراقبت‌های بهداشتی (Koppel et al, 2017)، کسب و کار و سازمان‌ها (Hershtatter & Epstein, 2010) و بازاریابی (Young & Hinesly, 2012) و آموزش (Galdames, 2019) و ... انجام شده است. با این حال پژوهش‌های اندکی تا به امروز انجام شده است که نشان می‌دهد کارکنان نسل هزاره شبیه کارکنان نسل‌های قدیمی‌تر هستند (Lyons et al, 2015). کارکنان نسل هزاره به نام‌های نسل اینترنت (Tapscott, 2008)، آیندگان (Howe et al, 2009) و نسل وای (Y) (Neuborne & Kerwin, 1999) معروفند که دارای سریع‌ترین رشد هستند و به عنوان اولین نسلی مطرح هستند که از بالاترین فناوری‌ها بهره‌مند شدند (Thole

(2020)، این کارکنان هیچ شناخت حقیقی از زندگی قبل از رایج بودن رایانه‌های شخصی، اینترنت، تلفن هوشمند، دستگاه‌های عابربانک و ... ندارند. کارکنان نسل هزاره همچون بیبی بومرها تمایل بسیار شدیدی به موفقیت و اندازه‌گیری این موفقیت با میزان معناداری شغلشان دارند (Kodagoda & Deheragoda, 2021). این نسل با وجود پذیرش مسئولیت‌های بیشتر و انجام دقیق و کارآمد وظایف ارزش زیادی به لذت و سرگرمی می‌دهند (Meriac et al, 2010). تمایل به پیشرفت سریع و نگاه مداوم کارکنان هزاره به فرصت‌های موجود در بازار کار، در کنار وفاداری کمتر به کارفرما، می‌تواند سازمان‌ها را از جنبه‌ی نگهداشت استعداد‌های خلق‌کننده مزیت رقابتی با چالش مواجه کند (Singh & Davidson, 2017).

کارکنان نسل هزاره خصوصیات خاصی دارند که آن‌ها را از سایر کارکنان مجزا می‌نماید (Phillips, 2018). نسل هزاره سطح بالاتری از عزت نفس و خودبرتری‌ی و خودشیفتگی را نسبت به نسل‌های گذشته دارا هستند که منجر به بروز انتظارات و ترجیحات کاری بالاتری در آن‌ها می‌شود (Beutell & Wittig-Berman, 2013). انجام پژوهش در زمینه ترجیحات کاری کارکنان نسل هزاره منجر می‌شود مدیران و رهبران سازمان با ترجیحات کاری کارکنان آشنا شوند و بینش دقیقی نسبت به این کارکنان پیدا کنند و بدین گونه در جذب منابع انسانی حرفه‌ای و حفظ و نگهداشت آن‌ها موفق‌تر عمل نمایند. با توجه به اینکه محیط‌های کاری امروزی که محیط‌هایی با پیچیدگی زیاد هستند، لزوم ارتباط مؤثر افراد با یکدیگر به عنوان یک اصل اساسی مطرح است. کارکنان باید سه اصل خودمختاری همچون استقلال، احساس شایستگی و قدردانی و احساس ارتباط مناسب را به دست بیاورند تا احساس رضایت داشته باشند. در این راستا شناخت دقیق کارکنان نسل هزاره به عنوان کارکنانی که اکنون بخش عظیمی از نیروی انسانی سازمان‌ها را تشکیل می‌دهند و سعی در برآورده نمودن ترجیحات کاری آن‌ها، ضروری است.

با توجه به اینکه در شرایط متلاطم امروزی که منابع انسانی و بازارهای کاری با مشکلات عدیده‌ای مواجه هستند و همه‌گیری کووید ۱۹ بر همه سازمان‌ها تأثیرات مخربی داشته است توجه به موضوعات در حوزه مدیریت منابع انسانی و ایجاد شرایطی جهت حمایت از کارکنان بسیار ضروری است. در چنین شرایطی توجه به ترجیحات کاری کارکنان نسل هزاره و برآورده نمودن انتظارات آن‌ها علاوه بر کاهش هزینه‌های سنگین مربوط به ترک خدمت و تلاش در جهت حفظ و نگهداری کارکنان از خسارت‌های متعدد دیگری که می‌تواند بر پیکره سازمان وارد نماید، جلوگیری می‌کند. با توجه به گسترش دغدغه‌های فکری و ذهنی، کارکنان با فراغ بال می‌توانند توازن و تعادلی بین کار و زندگی ایجاد کنند و با قرار گرفتن در مسیرهای شغلی حرفه‌محور می‌توانند زمینه توسعه و تحول سازمان را فراهم سازند؛ لذا برای توسعه سازمان‌ها، دستیابی به مزیت رقابتی و داشتن منابع انسانی متخصص در شرکت‌ها، توجه به ترجیحات کاری کارکنان نسل هزاره ضروری است و مدیران می‌توانند نقش تعیین‌کننده‌ای داشته باشند. نوآوری پژوهش حاضر آن است که مدیران و تصمیم‌گیرندگان کلیدی سازمان‌های دولتی را از اهمیت شناسایی و رتبه‌بندی ترجیحات کاری کارکنان نسل هزاره آگاه نموده و با ارائه استراتژی‌هایی زمینه برآورده نمودن این ترجیحات را فراهم کرد. هدف پژوهش حاضر، تعیین تأثیرگذاری و تأثیرپذیری ترجیحات کاری کارکنان نسل هزاره در سازمان‌های دولتی با استفاده از رویکرد دیمتل می‌باشد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در طی سال‌های اخیر مدیران منابع انسانی با کارکنانی سروکار دارند که به راحتی کارشان را ترک می‌کنند، کارکنانی که بیشتر به اهداف اهمیت می‌دهند و همچنین بیشتر از سازمان به تیم و افرادی که در اطرافشان کار می‌کنند وفادارند (Yuniasanti et al, 2019). کارکنان نسل هزاره که اکنون به عنوان تأثیرگذارترین افراد در سازمان به فعالیت می‌پردازند در آینده به عنوان رهبران سازمانی، نسل‌های بعدی را رهبری و مدیریت خواهند نمود (Pyöriä et al, 2017). متولدین سال‌های (۱۹۸۰-۲۰۰۰) به کارکنان نسل هزاره یا کارکنان Y معروفند. کارکنان نسل هزاره به عنوان خدایگان فناوری مطرح‌اند که سازگار و خلاق بوده و دارای انتظارات و نیازهای خاصی هستند (Ordoñez de Pablos & Tennyson, 2016). سازمان‌هایی می‌توانند در جذب و نگهداشت کارکنان نسل هزاره موفق عمل نمایند که بتوانند فرصت‌های پیشرفت زیادی برای آن‌ها فراهم نمایند و با اعمال انعطاف‌پذیری، شرایط کار از راه دور را ایجاد نمایند (Phillips, 2018). بسیاری از کارکنان نسل هزاره به دلیل تأمین نشدن خواسته‌هایشان و یا همسو نبودن اهداف و ارزش‌های شخصی‌شان با اولویت‌های شرکت و سازمان محل خدمت، برای ترک زود هنگام سازمانشان برنامه دارند؛ زیرا ارزش‌های شخصی و علایق خود را بالاتر از اهداف سازمانی قرار می‌دهند (Pyöriä et al, 2017). بنابراین، نسل هزاره موجب نگرانی بیشتر صاحبان و مدیران شرکت‌هایی هستند که انعطاف کافی نسبت به پویایی‌های منابع انسانی ندارند. همزمان با رشد فناوری در حوزه‌های ارتباطی و اطلاعاتی بسیاری از مشاغل بازتعریف و اکثریت مشاغل ساده از بین رفته‌اند (Singh & Davidson, 2017). امروزه کارکنان باید به صورت چندوظیفه‌ای عمل کنند و شرکت‌ها برای بقا در شرایط پویا باید به سمت آینده‌نگری و انعطاف‌پذیری روی آورند. اتکا به سبک‌های سازماندهی و شرح مشاغل وظیفه‌محور سنتی، بدون تفویض اختیار کافی، علاوه بر این که بسیاری از توانایی‌ها را سرکوب می‌کند، بقای سازمان را نیز با خطر مواجه می‌کند (Kodagoda & Deheragoda, 2021). دیگر نمی‌توان به فرم‌های سنتی ارزیابی کارکنان که تنها برخی ویژگی‌های عمومی را با اتکا به سلايق شخصی مدیران می‌سنجند، بسنده نمود (Deal & Levenson, 2016).

کارکنان نسل هزاره در وهله اول از کارفرمایان خود انتظار دارند زمینه تعادل کار - زندگی را فراهم نمایند (Wiradendi Wolor, 2020). با توجه به شرایط موجود و مواجهه با همه‌گیری کرونا لزوم دورکاری و ایجاد شرایط منعطف کاری یکی از ضروریات در تمامی سازمان‌ها است (Hira et al, 2021). بر طبق انتظارات نسل Y متناسب با پیشرفت فناوری و امکان انجام وظایف از راه دور منجر به منسوخ و قدیمی شدن حضور دائمی در محل کار و انجام فعالیت در سازمان شده است و خواهان انعطاف‌پذیری بیشتر و درجات بالاتر تفویض اختیار هستند و می‌خواهند مکان و چگونگی انجام کارها را خودشان تعیین کنند (Chopra & Bhilare, 2020). نسل هزاره نسلی هستند که وابستگی شدید به فناوری دیجیتال دارد. آن‌ها به شدت به فناوری‌های نوین و اینترنت وابسته هستند (Hira et al, 2021). آن‌ها نسل لپ‌تاپ، موبایل‌های هوشمند و تبلت‌ها هستند. این کارکنان خودمحور، خودشیفته و با عزت نفس هستند و دارای خصوصیات خودبترتربینی روانشناختی می‌باشند. افرادی مستقل و سخت‌کوش و خلاق هستند (Yadav & Chaudhari, 2018). کارکنان نسل هزاره به دنبال شغل‌هایی هستند که چالشی باشند و انتظار دارند با شرکت‌های موفق و خلاق که دانش و مهارت بیشتر به

آن‌ها بیاموزند کار کنند. به دنبال محیط‌های دوستانه بوده و به ندرت در سازمان‌های سلسله‌مراتبی و انعطاف‌ناپذیر فعالیت می‌کنند (Keith et al, 2021). تمایل دارند بر اساس شایستگی و خروجی فعالیت‌هایشان ارزیابی شوند و متناسب با آن حقوق و مزایا دریافت نمایند. کارکنان نسل Y باهوش و پرتوقع و تیم‌گرا هستند با افراد قوی، شجاع و خلاق کار می‌کنند و محیط کار تعاملی را می‌پسندند (Latif, 2020). انتظار دارند با آن‌ها با احترام رفتار شود و ارزشمند باشند. از نظر کارکنان هزاره، کار برای زندگی کردن است و به دنبال توازن کار - زندگی هستند. کارکنان هزاره به دنبال شبیه‌سازی موقعیت‌ها بوده و خواهان چالش‌های جدید هستند و با تنوع و تفاوت‌های افراد از نظر اصول و ارزش‌های اخلاقی و ... همساز می‌باشند (Mahmoud et al, 2020). آنها خواهان فعالیت در تیم و گروه‌های کاری هستند. کارکنان نسل هزاره می‌خواهند احساس ارزشمندی داشته باشند و بهترین راه برای نشان دادن این ارزش، سرمایه‌گذاری روی افراد است (Singh & Davidson, 2017). پاداش‌ها و جبران خدمات شایسته‌محور، سرمایه‌گذاری در آموزش و ارائه منابع لازم برای توسعه شخصی منجر به افزایش تعهد و وفاداری کارکنان نسل هزاره می‌شود (Galdames & Guihen, 2020). کارکنان نسل هزاره همواره به دنبال ارتقایپذیری بوده و متناسب با شایستگی‌ها و توانمندی‌های خویش خواهان دستیابی به جایگاه‌های عالی سازمانی هستند (Latif, 2020).

پیشینه تجربی پژوهش

آشکارسازی جنبه‌های مفهومی که در این مطالعه مورد بررسی قرار می‌گیرد نیازمند این است تا برخی از مطالعات تجربی انجام گرفته در این حوزه را مورد بررسی قرار داده و همچنین نتایج مطالعات مرتبط با این حوزه را بررسی نموده تا بتواند معیار مناسبی برای جهت‌گیری پژوهشی باشد. بر این اساس در این بخش تلاش می‌گردد تا برخی از مهم‌ترین و مرتبط‌ترین این مطالعات به شرح زیر ارائه گردد.

کوداگودا و دهرآگودا (2021) در پژوهشی تحت عنوان جنگ برای استعدادها: انتظارات شغلی کارکنان هزاره در سریلانکا به بررسی ترجیحات کاری کارکنان هزاره و چگونگی تأثیر عوامل مختلف بر ترجیحات شغلی آن‌ها در سریلانکا پرداخته‌اند. در این پژوهش با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند اقدام به مصاحبه با ۱۰ نفر نمودند و سپس در بخش کمی اقدام به تحلیل داده‌های ۵۰ نفر نمودند. در این پژوهش بیان شد که هزاره‌ها تمایل دارند تا به رشد حرفه‌ای و پیشرفت در مسیر شغلی دست یابند. اگر انتظارات شغلی کارکنان برآورده نشود اشتغال طولانی مدتی در سازمان نخواهند داشت و به لحاظ اینکه کارکنان هزاره افرادی جدی و سخت کوشی هستند خواهان قرار گرفتن در مسیر شغلی حرفه‌محور (پروتئینی) هستند تا به اهداف غایی خود دست یابند، بسیار فرصت‌ورز بوده و خواهان شفافیت در برنامه‌های کاری هستند. هیرا و همکاران (2021) چارچوب مفهومی برای جذابیت سازمانی در میان جویندگان کار کارکنان نسل هزاره با توجه به پیامدهای کووید ۱۹ را ایجاد نموده‌اند. جذب استعدادها برتر از بازار کار یک وظیفه حیاتی برای سازمان‌هاست. با توجه به تغییر پارادایم‌های سازمانی و تغییر در فناوری، کارکنان هزاره افرادی باهوش و زیرک در زمینه فناوری موجود هستند و اولویت اصلی سازمان‌ها برای کسب مزیت رقابتی هستند. محققان پیش‌بینی نموده‌اند که کووید ۱۹ همچنان ادامه دارد و احتمالاً ترجیحات کاری کارکنان نسل هزاره نیز تغییر می‌یابد. هزاره‌ها انتظارات و ترجیحات منحصر به فردی

دارند که درک ترجیحات هزاره‌ها برای ایجاد تصویر کارفرمای جذاب ضروری است. مسئولیت‌پذیری، محیط کار ادراک شده، ارزش‌های فردی و شهرت سازمانی منجر به جذب کارکنان هزاره در سازمان‌ها می‌شود. کارکنان هزاره انتظار دارند به تناسب حاکم بودن پاندمی کووید ۱۹ از شرایط دورکاری بهره ببرند و شرایط کاری منعطفی داشته باشند.

PAP

(۳) ۱۳

۱۴۹ | صفحه

کیس و همکاران^۱ (2021) در پژوهش خود عواملی که بر قصد پرستاران نسل هزاره برای ماندن تأثیر می‌گذارد را به صورت یکپارچه نظام‌مند بررسی نمودند. انتظارات پرستاران نسل هزاره را مورد بررسی قرار داده و عواملی را که بر حفظ کارکنان نسل هزاره اثر می‌گذارد شناسایی نموده‌اند. اکنون بسیاری از جوامع با کمبود پرستار روبرو می‌باشند که تا حدی به دلیل بازنشستگی قبل از موعد و جابجایی پرستاران است که به عنوان تهدید بزرگی مطرح شده است که ضروری است انتظارات پرستاران نسل هزاره که اکنون مشغول به کار هستند مورد بررسی قرار گیرند. هزاره‌ها انتظار فرصت پیشرفت، همسویی ارزش‌های سازمانی و شخصی، ارتباطات و تعاملات استراتژیک، توازن بین کار و زندگی، به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته و کار از راه دور را دارند. هزاره‌ها انتظارات خاصی دارند که اگر این انتظارات برآورده نشود آن‌ها سازمان را ترک خواهند کرد، بنابراین باید مورد توجه قرار گیرند. چپرا و بیلا (2020) در پژوهش آینده‌کار: یک مطالعه تجربی برای درک انتظارات کارکنان هزاره از سازمان‌ها داشته‌اند. با توجه به پیشرفت‌های فناوری و به‌کارگیری نوآوری‌های جدیدی همچون هوش مصنوعی، فناوری‌های رباتیک و .. نقش نیروی انسانی در محل کار تغییر یافته است. در پژوهش صورت گرفته با توجه به تغییر در محیط کار تلاش شده است تا با ماهیت اکتشافی انتظارات، نگرش‌ها، اولویت‌های کارکنان هزاره در محیط کار پویا درک شود. تحلیل داده‌های حاصل از نمونه‌گیری تصادفی ۱۴۰ نفر از کارکنان نسل هزاره صورت گرفته است. هزاره‌ها به دنبال محیط کاری منعطف با رهبرانی قوی هستند که به رشد و پیشرفت آن‌ها کمک کنند، به دنبال یادگیری مستمر، آموزش الکترونیکی، تیم‌های منسجم و تنوع کاری هستند. ویراندی و ولور (2020) به بررسی اهمیت تعادل کار و زندگی بر عملکرد کارکنان نسل هزاره در اندونزی پرداخته‌اند. امروزه تعادل کار و زندگی برای هر یک از کارکنان در سازمان‌های دولتی و خصوصی بسیار مهم است. زیرا اگر سازمان‌ها به تعادل کاری کارکنان به درستی فکر نکنند و به درستی مدیریت نشوند بهره‌وری و عملکرد کارکنان کاهش می‌یابد. کارکنان نسل هزاره که از انعطاف‌پذیری بالایی برخوردارند و خواهان انعطاف‌پذیری در محل کار هستند انتظار دارند تعادل بین کار و زندگی برقرار شود. بر اساس روش کیفی مورد استفاده در این مطالعه که به صورت نظام‌مند اقدام به پژوهش نموده‌اند بیان کرده‌اند که برای دستیابی به عملکرد بالا، سازمان‌ها باید خط مشی تعادل کار و زندگی را برای کارکنان هزاره فراهم نمایند تا کارکنان انگیزه بگیرند و متعهد به کار بهینه در سازمان شوند.

یاداو و چادهاری^۲ (2018) ارزش‌های کاری: انتظارات نسل Y و پیامدهای مدیریت منابع انسانی را بررسی نموده‌اند. سازمان‌ها با تنوع کارکنان مواجه هستند. با ورود نسل جوان و مطالعه و درک انتظارات و طرز فکر آن‌ها و اجتناب از شکاف انتظاری که ممکن است در آینده ایجاد شود منجر شده تا این پژوهش ضرورت لازم

¹ Keith et al² Yadav & Chaudhari

جهت بررسی را داشته باشد. کارکنان نسل Y نسبت به نسل‌های قبلی متفاوت‌تر بوده و دارای ترجیحات کاری متفاوتی هستند. بر اساس پژوهش کیفی انجام شده روی ۵۷ کارمند اداری در شرکت بیمه هند داده‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. کارکنان نسل هزاره دارای ترجیحاتی همچون آموزش و یادگیری، توازن کار و زندگی، کار با معنی و هستند که باید مورد توجه قرار گیرند. اسماعیل و لو^۳ (2014) ارزش‌های فرهنگی و اهداف شغلی نسل هزاره را در قالب یک چارچوب مفهومی یکپارچه ارائه نمودند. در این پژوهش به بررسی تأثیر ارزش‌های فرهنگی بر اهداف شغلی نسل هزاره در نیروی کار مالزی پرداخته شده است که شش بعد ارزش‌های فرهنگی هافستد شامل، فاصله قدرت، فردگرایی در برابر جمع‌گرایی، مردسالاری در برابر زن سالاری، اجتناب از عدم اطمینان، جهت‌گیری بلندمدت در برابر کوتاه‌مدت و زیاده‌روی در برابر محدودیت و تأثیر آن بر اهداف شغلی کارکنان هزاره منجر به ارائه یک چارچوب مفهومی شده است که همه ابعاد ارزش‌های فرهنگی بر اهداف شغلی نسل هزاره تأثیرگذار هستند. همچنین کارکنان نسل هزاره به دنبال ترقی در مسیر شغلی و دستیابی به اهداف شغلی خود هستند، مسیر شغلی حرفه‌محوری که منجر به افزایش بهره‌وری کارکنان می‌شود. سعید جعفری‌نیا و همکارانش (۲۰۱۹) در پژوهشی تحت عنوان شناسایی انتظارات کاری نسل هزاره در محیط کار با استفاده از روش فراترکیب با بررسی نظام‌مند نتایج پژوهش‌های کیفی در این حوزه، فهرستی از انتظارات کاری این نسل را ارائه و سپس با استفاده از روش آنتروپی شانون ترتیب اهمیت آنان را مشخص کردند. نتایج آن‌ها نشان داد که به ترتیب، توازن بین کار و زندگی، فرصت برای رشد و توسعه حرفه‌ای در کار، وجود محیط کاری سرگرم‌کننده و لذت‌بخش، برخورداری از زمان کاری منعطف، بر عهده داشتن وظایف چالشی، کار تیمی، محیط کار حمایتی، برخورداری از حقوق و مزایای بیشتر و کار معنی‌دار از جمله مهمترین انتظارات کاری نسل هزاره هستند.

با توجه به مطالعات انجام شده می‌توان اذعان داشت کارکنان نسل هزاره خصوصیات و ویژگی‌های منحصر به فردی دارند و به سبب اینکه توانایی بالایی در به کارگیری فناوری‌های نوین دارند دارای ترجیحات کاری متفاوتی هستند. توجه به ترجیحات و انتظارات کاری کارکنان نسل هزاره منجر می‌شود سازمان‌ها زمینه لازم جهت جذب این کارکنان و نهایتاً حفظ و نگهداشت آن‌ها در سازمان می‌شود که بدین طریق سازمان‌ها می‌توانند به مزیت رقابتی دست یابند. عدم توجه به این مقوله منجر به از دست دادن کارکنان توانمند نسل هزاره می‌شود که می‌تواند پیامدهای جبران‌ناپذیری برای سازمان رقم بزند. در خصوص نتیجه‌گیری از پیشینه پژوهش نیز باید خاطر نشان کرد که پژوهشی در زمینه اولویت‌بندی و تأثیرگذاری و تأثیرپذیری ترجیحات کاری کارکنان نسل هزاره انجام نشده است. از این رو پژوهش حاضر تلاش می‌کند به شناسایی و اولویت‌بندی ترجیحات کاری کارکنان نسل هزاره با رویکرد دیمتال جهت تعیین تأثیرگذاری و تأثیرپذیری عوامل بپردازد.

روش شناسی

پژوهش حاضر بر پایه پژوهش آمیخته و به صورت کیفی و کمی در پارادایم قیاسی-استقرایی است. از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی-پیمایشی است.

روش تحقیق ترکیبی^۴ از تکنیک‌های جمع‌آوری داده‌ها و رویه‌های تحلیل کمی و کیفی در یک طرح تحقیق استفاده می‌کند (Saunders et al, 2019). فرض اساسی روش‌های ترکیبی این است که روش‌های کمی و کیفی با یکدیگر درک بهتری از مسئله تحقیق فراهم می‌کنند (Creswell, 2012). دلایل مختلفی را می‌توان برای استفاده از روش‌های ترکیبی برشمرد. برایمن^۵ (۲۰۰۶) دلایل اصلی استفاده از روش‌های ترکیبی را چنین مطرح می‌کند:

۱- استفاده از دو یا چند روش جمع‌آوری داده‌ها به تأیید یافته‌های تحقیق کمک می‌کند؛

۲- انجام یک نوع تحقیق (کمی / کیفی) می‌تواند به انجام نوع دیگر تحقیق (کیفی / کمی) کمک کند؛

۳- انجام یک تحقیق ترکیبی جنبه‌های مکمل دو نوع تحقیق را کنار هم قرار می‌دهد؛

۴- داده‌های کیفی به توضیح روابط بین متغیرهای کمی کمک می‌کند (Saunders et al, 2019).

در بخش کیفی پژوهش از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شده است. تحلیل محتوای کیفی روش تحقیقی برای تفسیر ذهنی محتوایی داده‌های متنی از طریق فرآیندهای طبقه‌بندی نظام‌مند، کدبندی و تم‌سازی یا طراحی الگوهای شناخته شده به‌شمار می‌روند. در این رویکرد برخلاف رویکرد تحلیل محتوای کمی که مقوله‌ها و موضوعات بر اساس ارقام و اعداد و به وسیله روش‌های آماری گوناگون تولید می‌شوند، مقوله‌ها و موضوعات بر اساس توصیف و تفسیر از موضوع مورد مطالعه ارائه می‌شوند (Creswell & Chark, 2007).

در بخش کمی از روش دیمتل به صورت پرسشنامه‌ای برای بررسی تأثیرپذیری و تأثیرگذاری عوامل استفاده شده است. دیمتل روشی جامع برای طراحی و تحلیل مدل ساختاری روابط علی و معلولی میان عوامل یک سیستم پیچیده است. روش دیمتل سیستم‌های پیچیده را در نظر گرفته و به مقایسه مستقیم روابط میان عوامل مختلف موجود در سیستم می‌پردازد. این روش از یک ماتریس برای نشان دادن تمامی روابط مستقیم و غیرمستقیم و سطح اثرگذاری میان عوامل استفاده می‌کند. علاوه بر این، ساختاری بصری به شکل دیاگرام علت و معلولی برای نشان دادن روابط میان عوامل و ساده کردن مسأله برای تصمیم‌گیری نیز ارائه می‌کند (Blomqvist. & Levy, 2006).

جامعه آماری این پژوهش در بخش کیفی اساتید مدیریتی هستند که با توجه به هدف پژوهش، نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت هدفمند با استفاده از تکنیک گلوله برفی و به تعداد ۱۷ نفر انجام شده است. تعیین حجم نمونه با استفاده از اصل اشباع نظری صورت گرفته است به نحوی که پس از انجام مصاحبه با نفرات پانزدهم و شانزدهم دیگر عامل جدیدی شناسایی نگردید و فرایند مصاحبه با نفر هفدهم به پایان رسید. مصاحبه‌ها در بخش کیفی به صورت چهره به چهره و با سؤالات باز انجام شد و سپس با استفاده از فرآیند کدگذاری ترجیحات کاری کارکنان نسل هزاره شناسایی شدند. برای اطمینان از صحت کدگذاری و استخراج مفاهیم، کدهای به‌دست

4. Mixed Methods

5. Bryman

آمده از مصاحبه‌ها مجدداً در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت تا از تأیید کدهای استخراج شده توسط مصاحبه‌شوندگان اطمینان حاصل شود. هدف رسیدن به ایده اصلی مصاحبه‌شونده است.

جامعه آماری این پژوهش در بخش کمی مدیران میانی و ارشد سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی هستند. در نهایت با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی در دسترس، ۳۴ نفر از مدیران این حوزه انتخاب شده و در این پژوهش مشارکت کردند. کفایت نمونه با استفاده از آزمون KMO در جدول ۱ بررسی و تأیید شد. روایی و پایایی با استفاده از شاخص CVR، آزمون کاپای کوهن و آزمون مجدد تأیید شد. برای سنجش شاخص CVR، میزان ضروری بودن مفاهیم مورد سؤال قرار گرفت. نتایج فرمول برای همه شاخص‌ها بالاتر از ۰/۷۳ بوده که حکایت از روایی محتوایی مناسب دارد. در آزمون کاپا کوهن نیز با توجه به میزان عدد معنی‌داری و مقدار آزمون که بالاتر از ۶۰ درصد است نشان‌دهنده پایایی لازم است. اعتبار محتوای پرسشنامه این مطالعه با بهره‌گیری از نظرات تخصصی پنج نفر از افراد مطلع به موضوع پژوهش مورد تأیید قرار گرفت.

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش دیمتل استفاده شده است. با استفاده از روش دیمتل می‌توان روابط متقابل میان متغیرها را تأیید نمود و روابطی را که انعکاس‌دهنده ویژگی‌های یک نظام هستند محدود کرد (Amiri et al, 2011). در این رو می‌توان ادراکات ذهنی افراد را سنجش نمود تا بینش‌های فردی وارد مسائل پیچیده گردد (Tzeng & Huang, 2011). برون‌داد نهایی این فرآیند یک نقشه ذهنی است که پاسخ‌دهنده بر طبق آن اقداماتی را پیرامون دنیا سازمان‌دهی می‌نماید (Amiri et al, 2011) و یا به رتبه‌بندی بیان شده در آن متعهد می‌ماند (Tzeng & Huang, 2011). به منظور جمع‌آوری داده‌ها، از ابزار پرسشنامه مقایسه زوجی استفاده شده است. بدین منظور، طی پرسشنامه مقایسه زوجی که به تعداد عوامل سطر و ستون دارد، شدت روابط میان ترجیحات کاری کارکنان نسل هزاره مشخص شده است. مقیاس مقایسه‌های زوجی بر مبنای صفر تا چهار امتیازبندی شد، بدین معنی که:

(۰) یعنی عامل الف بر عامل ب تأثیری ندارد؛ (۱) یعنی عامل الف بر عامل ب کمی اثرگذار است؛ (۲) یعنی عامل الف بر عامل ب اثرگذار است؛ (۳) یعنی عامل الف بر عامل ب تأثیر نسبتاً زیادی دارد و نهایتاً (۴) یعنی عامل الف به شدت بر عامل ب تأثیرگذار است.

تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

کفایت نمونه در بخش کمی با استفاده از آزمون KMO در جدول ۱ بررسی و تأیید شد.

جدول ۱: بررسی کفایت نمونه

آزمون KMO و بار تلت

اندازه گیری کفایت نمونه‌گیری کایزر، میر و ال‌کین		۰/۸۱۶
آزمون کروییت بار تلت	آزمون کای دو	۸۳/۴۵۲
	درجه آزادی	۳۳
	معناداری	۰/۰۰۰

ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه است که پایایی آن از طریق کاپا در جدول ۲ تأیید شد و ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی پرسشنامه بود که روایی و پایایی با استفاده از شاخص CVR، آزمون کاپای کوهن و آزمون مجدد در جدول ۳ تأیید شد.

جدول ۲: آزمون پایایی کاپا کوهن

معنی‌داری (T)	تی	خطا	ارزش	کاپای کوهن	اندازه‌گیری توافق
...	۶/۳۱۵	۰/۱۰۳	۰/۶۵۳	کاپای کوهن	اندازه‌گیری توافق

در بخش کمی داده‌های مورد نیاز با استفاده از پرسشنامه‌های توزیع شده در میان خبرگان جمع‌آوری شد. برای تعیین روایی پرسشنامه از روش روایی محتوا به کمک نظرات متخصصان و خبرگان آگاه به موضوع استفاده شد.

جدول ۳: نسبت روایی محتوا و شاخص کاپا کوهن به تفکیک

متغیر	کاپا	روایی محتوا	متغیر	کاپا	روایی محتوا
مسیر شغلی حرفه‌محور	۰/۸۲	۰/۸۵	تعاملات استراتژیک	۰/۸۶	۰/۸۸
جبران خدمات شایسته‌محور	۰/۸۱	۰/۸۳	ارتقایپذیری	۰/۷۶	۰/۹۳
عقد قراردادهای کاری نامتعارف	۰/۶۴	۰/۷۶	شفافیت در سیاست‌ها و برنامه‌ها	۰/۶۹	۰/۷۷
محول نمودن وظایف چالشی	۰/۶۵	۰/۷۸	تناسب بین شغل و شاغل	۰/۶۸	۰/۷۹
آموزش و یادگیری مستمر	۰/۶۴	۰/۸۴	تنوع کاری	۰/۷۳	۰/۸۷
امنیت شغلی	۰/۷۹	۰/۹۲	فرصت پیشرفت	۰/۷۵	۰/۸۶
کار با معنی	۰/۷۴	۰/۸۶	توازن بین کار و زندگی	۰/۶۸	۰/۷۷

یافته‌های جمعیت‌شناختی

بخش کیفی پژوهش شامل ۱۷ خبره بود که ۲ نفر زن و ۱۵ نفر مرد از اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها بودند. در جدول ۴ ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه در بخش کیفی بیان شده است.

جدول ۴: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه در بخش کیفی

استاد	دانشیار	استادیار	مرد
۳	۷	۵	۱۵
۰	۱	۱	۲

بخش کمی شامل ۳۴ نفر از مدیران میانی و ارشد سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی بودند که ۴ نفر دارای مدرک کارشناسی، ۲۱ نفر کارشناسی ارشد و ۹ نفر دارای مدرک دکتری تخصصی بودند. در جدول ۵ ویژگی‌های جمعیت‌شناختی در بخش کیفی بیان شده است.

جدول ۵: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه در بخش کمی

جنسیت	تعداد	سن	تعداد	تحصیلات	تعداد
مرد	۲۷	کمتر از ۴۵ سال	۱۴	کارشناسی	۴
زن	۷	بالاتر از ۴۵ سال	۲۰	کارشناسی ارشد و بالاتر	۲۱
				دکتری تخصصی	۹

تاثیرگذاری و تاثیرپذیری
ترجیحات ...

۱۵۴ | صفحه

یافته‌های بخش کیفی

مصاحبه‌ها در بخش کیفی به صورت چهره به چهره و با سؤالات باز انجام شد و سپس با استفاده از فرآیند کدگذاری ترجیحات کاری کارکنان نسل هزاره در سازمان‌های دولتی شناسایی شدند. در توضیح شیوه استخراج گفتنی است که این امر با بررسی متون مصاحبه‌ها با کمک نرم افزار Atlas.ti و کدگذاری آن‌ها انجام شد. بر این اساس، مصاحبه که مشتمل بر پنج سؤال اصلی بود، پس از ارائه توضیحات لازم به اعضای نمونه صورت گرفت. سپس متن مصاحبه‌های انجام شده تحلیل شد.

برای اطمینان از صحت کدگذاری و استخراج مفاهیم، کدهای به‌دست آمده از مصاحبه‌ها مجدداً در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت تا از تأیید کدهای استخراج شده توسط مصاحبه‌شوندگان اطمینان حاصل شود. هدف رسیدن به ایده اصلی مصاحبه‌شونده بود. نمونه متن مصاحبه‌ها و کدهای مستخرج به شرح جدول ۶ می‌باشد.

جدول ۶: نمونه نقل‌قول‌ها و کدهای مستخرج

کد نهایی	نقل قول مربوطه
عقد قراردادهای نامتعارف کاری	به نظر بنده با توجه به شرایط متغیر و حاکم شدن پاندمی کووید ۱۹ عمدتاً کارکنان هزاره به دنبال ایجاد شرایط معطف کاری هستند که به لحاظ زمانی و مکانی بتوانند ساعات حضور در سازمان و انجام وظایف را تغییر دهند. از شرایط دورکاری استفاده نمایند و با استفاده از پیچیده‌ترین فناوری‌های روز اقدام به انجام وظایف محوله نمایند. کارکنان هزاره قدرت مذاکره بالایی دارند که می‌توانند با چانه‌زنی با مدیران خود به اهداف خویش دست یابند. به سبب تخصص و توانمندی‌های بالایی که دارند خواهان انعطاف در شرایط کاری، زمان و مکان و ... هستند تا بتوانند در چندین سازمان و شرکت اقدام به فعالیت نمایند. عقد چنین توافق‌نامه‌های غیراستاندارد منجر به افزایش رضایت و تعهد کارکنان هزاره به سازمان می‌شود.

توازن کار و زندگی	این گونه به نظر می‌رسد که کارکنان هرگز در سازمان احساس راحتی نمی‌کنند مگر اینکه از زندگی شخصی خویش راضی بوده و از آن لذت ببرند. سازمان‌ها به کارکنانی نیاز دارند که می‌توانند با حفظ توازن بین کار و زندگی خوشحال باشند. یکسری اقداماتی در راستای توسعه فرهنگ شاد بودن صورت گرفته که منجر به افزایش مسئولیت‌پذیری کاری و شخصی در فرد می‌شود.
مسیر شغلی حرفه‌محور	به نظرم کارکنان هزاره نسبت به کارکنان قدیمی، موفقیت و پیشرفت شغلی خود را وابسته به سازمانی که در آن کار می‌کنند نمی‌دانند و مهارت‌ها و ارتباطات خود را به حدی گسترش می‌دهند که بتوانند در صورت عدم تمایل به کار یا تعارضات ایجاد شده، اقدام به تغییر کارفرما و سازمان خود نمایند. چنین افرادی بر ابعاد انعطاف‌پذیری، خودآگاهی، قابلیت و استقلال در توسعه مسیر شغلی خود تأکید نموده و می‌خواهند دائماً بر دانش خود بیفزایند. بسیار خودتنظیم و خودکارآمد هستند و خواهان این هستند متناسب با تغییرات و پویایی ایجاد شده در سازمان‌ها در مسیر شغلی بدون مرز که متفاوت از مسیر شغلی سنتی است قرار بگیرند تا پیشرفت نمایند و به اهداف مدنظر نائل شوند.

بر اساس تحلیل مصاحبه‌ها، کدهای نهایی و فرعی استخراج گردید و علائم اختصاص داده شده به هر کد اصلی در جدول ۷ بیان شده‌اند.

جدول ۷: ترجیحات کاری کارکنان نسل هزاره در سازمان‌های دولتی

علائم اختصاص داده شده	کدهای اصلی	کدهای فرعی	علائم اختصاص داده شده	کدهای اصلی	کدهای فرعی
A1	مسیر شغلی حرفه‌محور	مسیر شغلی بدون مرز	A8	تعاملات استراتژیک	برقراری ارتباطات بیشتر
		انعطاف در مسیر شغلی			داشتن کانال‌های ارتباطی وسیع با ذی‌نفعان
		انعطاف‌پذیری و خودآگاهی			ارتباطات استراتژیک با افراد کلیدی و مهم
		استقلال در مسیر شغلی			افزایش رتبه و مسئولیت پیشرفت در سازمان
A2	جبران خدمات شایسته‌محور	مسیر شغلی ارزش محور	A9	ارتقای پذیری	افزایش رتبه و مسئولیت پیشرفت در سازمان
		خود هدایتی در مسیر شغلی			ارتقا در سلسله‌مراتب سازمانی
		سطح پرداخت دستمزدها متناسب با توانایی افراد			
		حق الزحمه عادلانه متناسب با شایستگی افراد			
A3	عقد قراردادهای نامتعارف کاری	مزایای بالقوه دریافتی کارکنان	A10	شفافیت در سیاست‌ها و برنامه‌ها	روشن بودن اهداف و برنامه‌ها
		تناسب حق الزحمه با میزان استعداد و شایستگی افراد			عدم کتمان حقایق و آشکارسازی
		شرایط کاری منعطف			
		توافق‌نامه شخصی غیراستاندارد			
		دور کاری و انعطاف در زمان و مکان انجام کارها			

دسترسی آزاد به برنامه‌های آتی سازمان			بهره‌گیری از نرم‌افزارهای روز دنیا جهت دورکاری ساعات کاری کمتر اما پربازده		
ویژگی‌های شاغل متناسب با شغل مدنظر باشد	تناسب بین شغل و شاغل	A11	بر عهده داشتن وظایف مهم	محول نمودن وظایف چالشی	A4
سازگاری شغلی با مهارت‌ها و روحیات فرد			مسئولیت در قبال وظایف چالشی		
وظایف متعدد بر عهده داشتن	تنوع کاری	A12	برگزاری دوره‌های آموزشی بهره‌گیری از اتاق‌های فکر جهت هم‌افزایی	آموزش و یادگیری مستمر	A5
انجام چندین کار تخصصی در سازمان			تلاش در جهت افزایش اطلاعات به روز و یادگیری آموزش مستمر		
فرصت حرکت به سمت نقش جدیدی در سازمان			اطمینان از داشتن شغلی ثابت		
فرصت ترقی و تعالی فردی	فرصت پیشرفت	A13	عدم نگرانی برای از دست دادن شغل خود در آینده	امنیت شغلی	A6
			کاهش عدم اطمینان شغلی		
			بازشناخت شغل و مسئولیت‌های اصلی آن		
دستیابی به ترکیبی مناسب از مسائل کاری و زندگی	توازن بین کار و زندگی	A14	اهمیت و ضرورت بالقوه از شغل و احساس رضایت از انجام آن	کار با معنی	A7
توازن بین وظایف محوله و زندگی شخصی			کار معنی‌دار		
تعادل کار زندگی					

تاثیرگذاری و تاثیرپذیری
ترجیحات ...

۱۵۶ | صفحه

یافته‌های بخش کمی

روش دیمتل

روش ارزیابی تصمیم‌گیری با دیمتل، روشی جامع برای ساخت و تحلیل مدلی ساختاری از روابط علی میان عوامل پیچیده متعدد است (Lin & lin, 2008). این روش نخستین بار توسط موسسه مموریال باتل در ژنو در طی سال‌های ۱۹۷۲ تا ۱۹۷۶ میلادی برای بررسی و حل گروهی از مسائل پیچیده و در هم تنیده به کار گرفته شد (Tsai & Chou, 2009 ; Tzeng & Huang, 2011). روش دیمتل، به منظور حل مسائل پیچیده ابداع شده است. این روش می‌تواند در موضوعاتی که دارای شاخص‌ها و عوامل مرتبط به هم هستند به وسیله ایجاد یک نظام شبکه‌ای سلسله‌مراتبی مناسب، راه‌حلی در خور برای حل مسائل پیچیده مهیا نماید. دیمتل درک و

بیش درستی از گروهی از عوامل متعامل به دست می‌دهد و نظام شبکه‌ای سلسله‌مراتبی برای محقق فراهم می‌کند. این روش می‌تواند با جمع‌آوری نظرات گروهی به مشخص کردن روابط علت و معلولی میان عوامل، برای حل مسائل پیچیده کمک نماید (Mentes et al,2015). خروجی فرایند دیمتل نمایی تصویری است که بر اساس آن، کاربر می‌تواند تصمیم‌گیری و رتبه‌بندی میان عوامل یا مقوله‌ها را انجام دهد (Akyuz & Celik,2015). روش دیمتل چند مرحله دارد که به بیان این مراحل اقدام و نتایج به دست آمده از این پژوهش نیز ارائه خواهد شد.

یافته‌ها

گام اول: محاسبه ماتریس میانگین A: این ماتریس که ماتریس تلفیق شده پاسخ‌های خبرگان است و درایه‌های آن طبق معادله ۱، محاسبه می‌شود که در آن H تعداد خبرگان و x_{ij} همان مقادیر تخصیص داده شده از جانب آن‌هاست. ماتریس میانگین پاسخ‌های خبرگان در جدول ۸ بیان شده است.

$$a_{ij} = \frac{1}{H} \times \sum_{k=1}^H X_{ij}^{(K)} \quad (1)$$

جدول ۸: ماتریس میانگین

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A1 0	A1 1	A1 2	A1 3	A1 4
A1	۰	۰/۳۸	۰/۰۷	۰/۱۱	۰/۹۶	۰/۱۱	۰/۱۹	۰/۱۱	۰/۸۸	۰/۲۳	۳/۸۸	۳/۹۶	۲/۰۷	۳/۰۷
A2	۰/۹۲	۰	۰/۱۵	۰/۱۹	۰/۱۱	۰/۱۵	۰/۱۹	۰/۱۵	۰/۹۶	۰/۵۷	۳/۹۶	۲/۵۸	۳/۱۱	۳/۱۵
A3	۰/۸۸	۰/۹۲	۰	۰/۸۸	۰/۹۶	۰/۹۲	۰/۹۶	۰/۹۲	۰/۹۲	۲/۸۵	۳/۹۲	۳/۸۸	۳/۹۶	۳/۹۶
A4	۰/۹۲	۰/۰۷	۰/۰۲	۰	۰/۹۲	۰/۹۸	۰/۹۲	۰/۹۶	۰/۱۱	۳/۰۷	۳/۱۵	۲/۰۷	۳/۱۱	۲/۹۸
A5	۰/۹۶	۰/۰۷	۰/۱۱	۰/۹۲	۰	۰/۰۷	۰/۱۱	۰/۰۷	۰/۹۶	۰/۹۵	۲/۹۵	۳/۱۱	۳/۱۵	۲/۹۵
A6	۰/۰۷	۰/۲۳	۰	۰	۰	۰	۰/۱۱	۰/۱۱	۰/۹۲	۳/۰۷	۳/۰۷	۲/۱۱	۲/۱۵	۳/۹۶
A7	۰/۹۶	۰/۰۷	۰/۸۸	۰/۹۲	۰/۱۱	۰/۱۹	۰	۰/۰۷	۰/۹۶	۲/۱۱	۳/۹۲	۲/۸۵	۳/۹۶	۳/۱۱
A8	۰/۰۷	۰/۰۷	۰/۹۶	۰/۹۶	۰/۲	۰/۱۱	۰/۹۶	۰	۰/۹۶	۳/۹۲	۳/۱۱	۳/۰۷	۳/۹۶	۳/۱۱
A9	۰/۱۱	۰/۳	۰/۸۵	۰/۱۱	۰/۰۷	۰/۹۶	۰/۱۱	۰/۹۶	۰	۲	۳/۱۹	۳/۱۹	۳/۱۱	۳/۹۲
A1 0	۰/۱۱	۰/۱۱	۰/۱۹	۰/۲	۰/۱۱	۰/۰۷	۰/۰۷	۰/۱۱	۰/۳	۰	۳/۱۱	۲/۰۷	۳/۰۷	۳/۱۱
A1 1	۰/۹۶	۰/۹۲	۰/۹۶	۰/۰۷	۰/۹۶	۰/۹۲	۰/۳	۰/۰۷	۰/۹۶	۳/۱۱	۰	۳/۱۱	۳/۹۲	۳/۹۲
A1 2	۰/۱۹	۰/۱۱	۰/۹۲	۰/۹۲	۰/۸۸	۰/۱۱	۰/۱۱	۰/۹۲	۰/۹۲	۲/۰۷	۳/۰۷	۰	۳/۱۱	۳/۰۷

A1	/۱۵	/۸۸	/۹۶	/۹۶	/۱۱	/۱۵	/۱۱	/۹۶	/۹۶	۳/۱۱	۳/۱۹	۳/۰۷	۰	۳/۹۶
3	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳					
A1	/۰۷	/۱۹	/۱۱	/۱۱	/۰۷	/۹۲	/۰۷	/۱۱	/۱۱	۲/۱۵	۳/۹۶	۳/۱۱	۳	۰
4	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳					

تاثیرگذاری و تاثیرپذیری
ترجیحات ...

۱۵۸ | صفحه

در جدول ۸، A1 تا A14 به ترتیب ۱۴ عامل استخراج شده از مصاحبه‌ها هستند که در جدول ۷ نشان داده شده‌اند.

گام دوم: محاسبه ماتریس نرمال شده روابط مستقیم D: ماتریس A را از طریق معادله ۲ و ۳ به ماتریس اولیه روابط مستقیم نرمال شده که ماتریس D نامیده می‌شود، تبدیل می‌کنیم.

$$D = m \times A \quad (2)$$

$$m = \min \left[\frac{1}{\max \sum_{j=1}^n |a_{ij}|}, \frac{1}{\max \sum_{i=1}^n |a_{ij}|} \right] \quad (3)$$

به این ترتیب در جدول شماره ۹ ماتریس روابط نرمال شده روابط مستقیم بر اساس فرمول به‌دست آمده و بیان شده است.

جدول ۹: ماتریس روابط نرمال شده روابط مستقیم (شدت نسبی حاکم بر روابط مستقیم)

D	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14
A1	۰	۰/۰۲۷	۰/۰۶۱	۰/۰۶۲	۰/۰۷۹	۰/۰۴۲	۰/۰۶۳	۰/۰۴۲	۰/۰۷۷	۰/۰۲۴	۰/۰۷۷	۰/۰۷۹	۰/۰۴۱	۰/۰۶۱
A2	۰/۰۷۸	۰	۰/۰۶۳	۰/۰۶۳	۰/۰۶۲	۰/۰۴۳	۰/۰۶۳	۰/۰۶۳	۰/۰۷۹	۰/۰۳۱	۰/۰۷۹	۰/۰۵۱	۰/۰۶۲	۰/۰۶۳
A3	۰/۰۷۷	۰/۰۷۸	۰	۰/۰۷۷	۰/۰۷۹	۰/۰۷۸	۰/۰۷۹	۰/۰۷۸	۰/۰۷۸	۰/۰۵۷	۰/۰۷۸	۰/۰۷۷	۰/۰۷۹	۰/۰۷۹
A4	۰/۰۷۸	۰/۰۴۱	۰/۰۶۰	۰	۰/۰۷۸	۰/۰۵۹	۰/۰۷۸	۰/۰۷۹	۰/۰۴۲	۰/۰۶۱	۰/۰۶۳	۰/۰۴۱	۰/۰۶۲	۰/۰۵۹
A5	۰/۰۷۹	۰/۰۶۱	۰/۰۴۲	۰/۰۷۸	۰	۰/۰۶۱	۰/۰۶۲	۰/۰۶۱	۰/۰۷۹	۰/۰۳۹	۰/۰۵۹	۰/۰۶۲	۰/۰۶۳	۰/۰۵۹
A6	۰/۰۴۱	۰/۰۲۴	۰	۰	۰	۰/۰۴۲	۰/۰۶۲	۰/۰۶۲	۰/۰۷۸	۰/۰۶۱	۰/۰۶۱	۰/۰۴۲	۰/۰۴۳	۰/۰۷۹
A7	۰/۰۷۹	۰/۰۴۱	۰/۰۷۷	۰/۰۷۸	۰/۰۶۲	۰/۰۶۳	۰	۰/۰۶۱	۰/۰۷۹	۰/۰۴۲	۰/۰۷۸	۰/۰۵۷	۰/۰۷۹	۰/۰۶۲
A8	۰/۰۶۱	۰/۰۶۱	۰/۰۷۹	۰/۰۷۹	۰/۰۴۰	۰/۰۶۲	۰/۰۷۹	۰	۰/۰۷۹	۰/۰۷۸	۰/۰۶۲	۰/۰۶۱	۰/۰۷۹	۰/۰۶۲
A9	۰/۰۶۲	۰/۰۶۰	۰/۰۵۷	۰/۰۴۲	۰/۰۴۱	۰/۰۷۹	۰/۰۶۲	۰/۰۷۹	۰	۰/۰۴۰	۰/۰۶۳	۰/۰۶۳	۰/۰۶۲	۰/۰۷۸
A10	۰/۰۴۲	۰/۰۴۲	۰/۰۶۳	۰/۰۴۰	۰/۰۴۲	۰/۰۴۱	۰/۰۶۱	۰/۰۶۲	۰/۰۶۰	۰	۰/۰۶۲	۰/۰۴۱	۰/۰۶۱	۰/۰۶۲
A11	۰/۰۷۹	۰/۰۷۸	۰/۰۷۹	۰/۰۴۱	۰/۰۷۹	۰/۰۷۸	۰/۰۶۰	۰/۰۶۱	۰/۰۷۹	۰/۰۶۲	۰	۰/۰۶۲	۰/۰۷۸	۰/۰۷۸
A12	۰/۰۶۳	۰/۰۶۲	۰/۰۷۸	۰/۰۷۸	۰/۰۷۷	۰/۰۶۲	۰/۰۶۲	۰/۰۷۸	۰/۰۷۸	۰/۰۴۱	۰/۰۶۱	۰	۰/۰۶۲	۰/۰۶۱
A13	۰/۰۶۳	۰/۰۷۷	۰/۰۷۹	۰/۰۷۹	۰/۰۶۲	۰/۰۶۳	۰/۰۶۲	۰/۰۷۹	۰/۰۷۹	۰/۰۶۲	۰/۰۶۳	۰/۰۶۱	۰	۰/۰۷۹
A14	۰/۰۶۱	۰/۰۶۳	۰/۰۶۲	۰/۰۶۲	۰/۰۶۱	۰/۰۷۸	۰/۰۶۱	۰/۰۶۲	۰/۰۶۲	۰/۰۴۳	۰/۰۷۹	۰/۰۶۲	۰/۰۶۰	۰

مجموع هر سطر ز ماتریس A نشان‌دهنده مجموع تأثیرات مستقیمی است که عامل I بر سایر عوامل می‌گذارد، از این رو، میزان $\max \sum_{j=1}^n |a_{ij}|$ نشان‌دهنده مجموع تأثیرات مستقیمی است که عاملی با بیشترین تأثیر مستقیم بر روی سایر عوامل دارد. همچنین، از آنجایی که مجموع هر ستون i ماتریس A نشان‌دهنده مجموع تأثیرات مستقیمی است که عامل i از سایر عوامل می‌پذیرد، میزان $\max \sum_{i=1}^n |a_{ij}|$ نشان‌دهنده مجموع تأثیرات مستقیمی می‌باشد که عاملی که بیشترین تأثیر را از سایر عوامل می‌پذیرد، دریافت می‌کنند. ماتریس مثبت

اسکالر m به عنوان حد بالا، کمترین مقدار این دو را به خود اختصاص می‌دهد، و ماتریس D با تقسیم تمامی عناصر ماتریس A اسکالر m به دست می‌آید. لازم به یادآوری است که هر عنصر d_{ij} از ماتریس D مقداری بین صفر و یک دارد.

گام سوم: محاسبه ماتریس تأثیرگذاری (شدت روابط) غیرمستقیم ID : ماتریس شدت روابط غیرمستقیم (ID) از طریق معادله زیر به دست می‌آید.

$$ID = \sum_{i=2}^{\infty} D^i = D^2(I-D)^{-1} \quad (4)$$

که در این فرمول ماتریس D از طریق رابطه شماره ۳ محاسبه شده و ماتریس I یک ماتریس اسکالر می‌باشد. ماتریس ID و گراف به دست آمده از آن، در حقیقت نشان‌دهنده روابط غیرمستقیم ترجیحات کاری کارکنان نسل هزاره با یکدیگر هستند. همچنین باید یادآوری کرد که در برخی مواقع، عناصر بر روی یکدیگر تأثیر مستقیم نداشته و ناگزیر به محاسبه تأثیرات غیرمستقیم بوده تا در نهایت تأثیر هر عامل را بر روی سایر عوامل نشان داده شود.

گام چهارم: به دست آوردن ترتیب هر یک از عناصر است. در گام چهارم، سلسله‌مراتب یا ساختار ممکن از عناصر مشخص می‌شود. ترتیب نفوذ عناصر مفروض از یک مسأله بر دیگر عناصر و یا تحت نفوذ قرار گرفتن آن‌ها به طور مسلم، مشخص کننده ساختار ممکن از سلسله‌مراتب آن عناصر در بهبود یا حل مسأله خواهد بود. از این رو در جدول ۱۰ برای نشان دادن ترتیب واقع شدن عناصر (سلسله‌مراتب)، از ماتریس $D(I-D)^{-1}$ استفاده می‌شود.

جدول ۱۰: ماتریس $D(I-D)^{-1}$

$D*(I - D)^{-1}$	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14
A1	۰/۲۶۳	۰/۲۴۹	۰/۳۰۲	۰/۲۹۶	۰/۳۰۸	۰/۲۹۰	۰/۳۱۳	۰/۳۰۳	۰/۳۵۸	۰/۲۲۲	۰/۳۴۰	۰/۳۰۸	۰/۲۹۲	۰/۳۲۵
A2	۰/۳۵۶	۰/۲۳۸	۰/۲۳۳	۰/۳۱۷	۰/۳۱۱	۰/۳۱۰	۰/۲۳۳	۰/۳۴۲	۰/۳۸۲	۰/۲۴۴	۰/۲۶۳	۰/۳۰۲	۰/۳۳۱	۰/۳۴۸
A3	۰/۴۱۶	۰/۳۶۲	۰/۳۱۹	۰/۳۸۳	۰/۳۷۸	۰/۳۹۹	۰/۴۰۵	۰/۴۱۷	۰/۴۴۸	۰/۳۱۳	۰/۴۲۴	۰/۳۷۸	۰/۴۰۴	۰/۴۲۴
A4	۰/۳۵۳	۰/۲۷۵	۰/۳۱۸	۰/۲۵۴	۰/۳۲۲	۰/۳۲۲	۰/۳۴۴	۰/۳۵۳	۰/۳۴۷	۰/۲۷۰	۰/۳۴۶	۰/۲۹۰	۰/۳۲۹	۰/۳۴۲
A5	۰/۳۵۴	۰/۲۹۳	۰/۳۰۱	۰/۳۳۶	۰/۲۴۸	۰/۳۲۳	۰/۳۲۹	۰/۳۳۸	۰/۳۷۹	۰/۲۴۹	۰/۳۴۲	۰/۳۰۸	۰/۳۲۸	۰/۳۴۲
A6	۰/۲۲۶	۰/۱۸۳	۰/۱۷۸	۰/۱۷۰	۰/۱۶۷	۰/۱۷۹	۰/۲۲۱	۰/۲۴۶	۰/۲۷۸	۰/۲۰۰	۰/۲۵۰	۰/۲۰۸	۰/۲۲۲	۰/۲۶۶
A7	۰/۳۷۵	۰/۲۹۳	۰/۲۵۲	۰/۳۴۵	۰/۳۲۶	۰/۳۴۶	۰/۲۹۱	۰/۳۵۹	۰/۴۰۲	۰/۲۶۸	۰/۲۸۰	۰/۳۲۳	۰/۳۶۳	۰/۳۶۶
A8	۰/۳۶۵	۰/۳۱۶	۰/۳۶۰	۰/۳۵۲	۰/۳۱۱	۰/۳۵۰	۰/۳۷۱	۰/۳۰۸	۰/۴۰۸	۰/۳۰۵	۰/۳۷۳	۰/۳۳۱	۰/۳۷۰	۰/۳۷۳
A9	۰/۳۳۳	۰/۲۸۸	۰/۳۱۰	۰/۲۸۹	۰/۲۸۳	۰/۳۳۵	۰/۳۲۴	۰/۳۴۹	۰/۳۰۱	۰/۲۴۷	۰/۳۴۲	۰/۳۰۶	۰/۳۲۳	۰/۳۵۴
A10	۰/۲۸۳	۰/۲۴۵	۰/۲۸۶	۰/۲۵۸	۰/۲۵۵	۰/۲۷۰	۰/۲۹۲	۰/۳۰۱	۰/۳۲۱	۰/۱۸۳	۰/۳۰۶	۰/۲۵۶	۰/۲۹۲	۰/۳۰۶
A11	۰/۳۸۹	۰/۳۳۹	۰/۳۶۷	۰/۳۳۶	۰/۳۵۳	۰/۳۷۳	۰/۳۶۲	۰/۳۷۴	۰/۴۱۹	۰/۲۹۶	۰/۲۳۴	۰/۳۴۱	۰/۳۷۷	۰/۳۹۶
A12	۰/۳۶۳	۰/۳۱۳	۰/۳۵۴	۰/۳۴۷	۰/۳۴۱	۰/۳۴۶	۰/۳۵۱	۰/۳۷۶	۰/۴۰۳	۰/۲۶۸	۰/۳۶۷	۰/۲۷۰	۰/۳۵۰	۰/۳۶۷
A13	۰/۳۷۵	۰/۳۳۸	۰/۳۶۸	۰/۳۶۰	۰/۳۳۹	۰/۳۵۹	۰/۳۶۴	۰/۳۹۰	۰/۴۱۸	۰/۲۹۷	۰/۲۸۳	۰/۳۳۹	۰/۳۰۴	۰/۳۹۶

A14	۰/۳۴۲	۰/۲۹۹	۰/۳۳۳	۰/۳۱۵	۰/۳۱۰	۰/۳۴۳	۰/۳۳۲	۰/۳۴۳	۰/۳۶۹	۰/۲۵۶	۰/۳۶۵	۰/۳۱۲	۰/۳۳۰	۰/۲۹۱
-----	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

در ادامه، جدول ۱۱ ترتیب نفوذ عناصر بر یکدیگر را نشان می‌دهد. بیشترین مجموع ردیفی (R) بیانگر ترتیب عواملی است که قویاً بر سایر عوامل نفوذ دارند. به عنوان مثال عقد قراردادهای کاری نامتعارف (A3)، تناسب بین شغل و شاغل (A11) و فرصت پیشرفت (A13) گویای عواملی هستند که بیشترین تأثیر را بر روی سایر ترجیحات کاری کارکنان هزاره شناسایی شده در این پژوهش می‌گذارند. بیشترین مجموع ستونی (J) نیز بیانگر ترتیب عواملی است که بیشترین تأثیر را در میان سایر عوامل می‌پذیرند. به عنوان مثال عوامل ارتقاپذیری (A9)، تناسب بین شغل و شاغل (A11) و توازن بین کار و زندگی (A14) گویای عواملی هستند که بیشترین تأثیر را از سایر ترجیحات کاری شناسایی شده در این پژوهش می‌پذیرند.

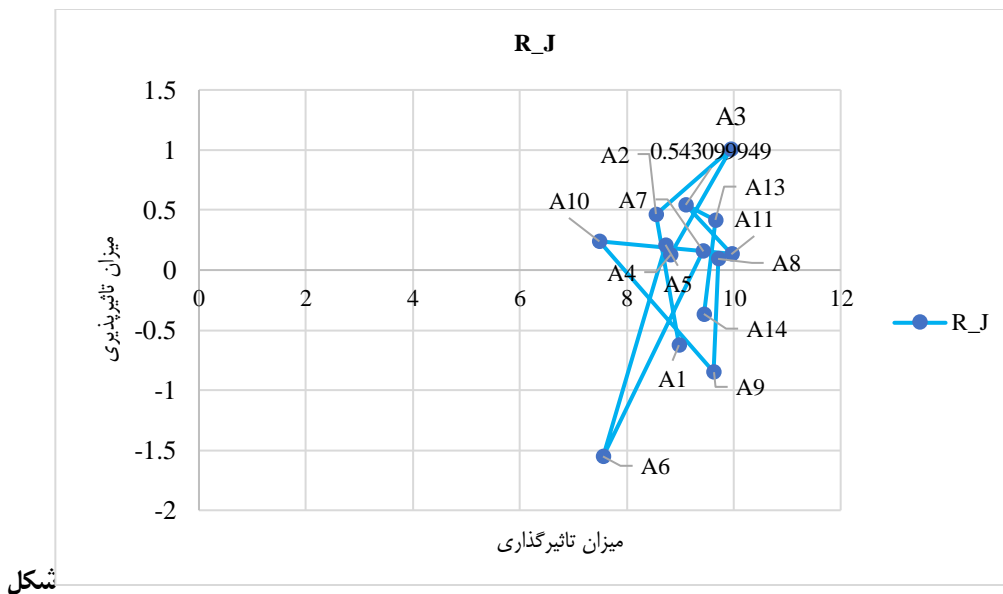
تاثیرگذاری و تاثیرپذیری
ترجیحات ...

۱۶۰ | صفحه

جدول ۱۱: شاخص‌های نهایی برای تصمیم‌گیری نسبت به اولویت عوامل

R		J		R+J		R-J	
A3	۵/۴۷۶۲۶۱۵	A9	۵/۳۴۱۰۶۲۵۸۲	A11	۹/۹۵۶۱۱۵۰۷	A3	۱/۰۰۸۴۷۹۵۶
A11	۵/۰۴۳۹۸۳۳۴	A11	۴/۹۱۲۱۳۱۷۳۴	A3	۹/۹۴۳۶۷۵۰۴	A12	۰/۵۴۳۰۹۹۹۴۹
A13	۵/۰۲۷۸۲۸۷۸	A14	۴/۹۰۳۸۲۶۸۲۲	A8	۹/۷۰۶۷۰۳۸۶	A2	۰/۴۶۶۵۶۶۱۰۷
A8	۴/۸۹۹۹۷۲۰۷	A8	۴/۸۰۶۷۳۱۷۸۳	A13	۹/۶۵۸۲۲۶۶۵	A13	۰/۴۱۷۴۵۰۹۱۳
A12	۴/۸۳۳۰۶۶۸	A1	۴/۷۹۹۶۹۳۸۱۹	A9	۹/۶۳۱۹۴۵۹۸	A10	۰/۲۳۸۵۴۸۵۷۱
A7	۴/۷۹۴۴۲۹۱۷	A7	۴/۶۳۸۸۲۴۹۳	A14	۹/۴۴۲۲۲۶۲۶	A5	۰/۲۱۰۰۰۱۷۵۸
A14	۴/۵۲۸۳۹۹۴۴	A13	۴/۶۲۰۳۸۷۸۶۸	A7	۹/۴۳۳۲۶۴۱	A7	۰/۱۵۵۶۱۴۲۴۴
A2	۴/۵۰۶۰۲۷۶۴	A6	۴/۵۵۳۴۶۱۲۱۹	A12	۹/۱۰۳۰۳۳۳۶۴	A11	۰/۱۳۱۸۵۱۶۰۴
A4	۴/۴۷۳۳۴۵۷	A3	۴/۴۶۷۴۱۳۵۴۱	A1	۸/۹۷۴۳۴۲۲۶	A4	۰/۱۲۷۱۶۶۱۸۵
A5	۴/۴۶۷۵۰۲۶	A4	۴/۳۴۶۱۹۸۳۸۳	A4	۸/۸۱۹۵۶۲۹۵	A8	۰/۰۹۳۳۴۰۲۸۸
A9	۴/۳۹۰۸۸۳۴	A12	۴/۲۷۹۹۶۶۸۴۷	A5	۸/۷۲۵۰۰۳۴۵	A14	-۰/۳۶۵۴۲۱۳۹
A1	۴/۱۷۴۶۴۸۳۷	A5	۴/۲۵۷۵۰۰۸۴۵	A2	۸/۵۴۵۴۸۹۱۷	A1	-۰/۶۲۵۰۴۵۵۲
A10	۳/۸۶۳۰۸۵۲۸	A2	۴/۰۳۹۶۶۱۵۳۳	A6	۷/۵۵۵۱۸۶۹۵	A9	-۰/۸۵۰۱۷۹۱۸
A6	۳/۰۰۱۷۲۵۷۳	A10	۳/۶۲۴۵۳۶۷۰۵	A10	۷/۴۸۷۶۳۱۹۸	A6	-۱/۵۵۱۷۳۵۴۹

ستون (R-J) (بردار ارتباط) موقعیت یک عنصر (در طول محور عرضی‌ها) را نشان می‌دهد و این عدد در عواملی که مثبت است، بیانگر نفوذ کننده بودن آن عامل می‌باشد به عبارتی عامل اثرگذار قطعی است و در صورت منفی بودن نیز بیانگر تحت نفوذ بودن آن عامل به عبارتی عامل اثرپذیر قطعی است. همچنین ستون (R+J) (بردار برتری-شدت-اهمیت) نشان‌دهنده مجموع شدت یک عنصر (در محور طولی‌ها) هم از نظر نفوذکننده و هم از نظر تحت نفوذ واقع شدن می‌باشد که بیانگر اهمیت عامل نسبت به سایر عوامل است. شکل ۱ موقعیت عناصر در سلسله‌مراتب ممکن را نشان می‌دهد.



شکل

۱: موقعیت و اولویت ترجیحات کاری کارکنان نسل هزاره

نهایتاً با بررسی نمودار شکل ۱ که بر اساس ستون‌های $(R+J)$ ، $(R-J)$ تعیین شده است نیز مشخص می‌شود که تناسب بین شغل و شاغل (A11)، عقد قراردادهای کاری نامتعارف (A3)، تعاملات استراتژیک (A8) و فرصت پیشرفت (A13) که هم بسیار نفوذ کننده و هم بسیار نفوذ پذیر هستند جزو چهار عامل نخست در ستون شدت (اهمیت) تأثیرگذاری می‌باشند. در این پژوهش مشخص شد که عقد قراردادهای نامتعارف (A3)، تنوع کاری (A12)، جبران خدمات شایسته محور (A2) و فرصت پیشرفت (A13) نیز چهار عامل نخست در ستون خالص اثرگذاری هستند و در این ساختار به طور قطع نفوذ کننده بر مجموعه سیستم هستند و تعاملات بیشتری دارند که به عنوان مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر سایر ترجیحات کاری کارکنان نسل هزاره توسط خبرگان پژوهش اولویت‌بندی و رتبه‌بندی شده‌اند و عوامل امنیت شغلی (A6)، ارتقاپذیری (A9)، قرار گرفتن در مسیر شغلی حرفه محور (A1) نیز جزو عواملی هستند که بیشترین تأثیر را می‌پذیرند.

نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی تأثیرپذیری و تأثیرگذاری ترجیحات کاری کارکنان نسل هزاره در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی انجام پذیرفت. ابتدا ترجیحات با استفاده از مصاحبه با خبرگان شناسایی و در گام دوم با استفاده از تکنیک دیمتل اولویت‌بندی و اثرات آن‌ها بر یکدیگر تعیین شد. کارکنان نسل هزاره به عنوان جوان‌ترین کارکنانی مطرح‌اند که با دانش‌های تخصصی وارد مشاغل مربوطه شده‌اند و بر طبق پژوهش‌های انجام شده در دهه حاضر، بیشترین تعداد کارکنان متعلق به کارکنان نسل هزاره است که به لحاظ شخصیتی انعطاف‌پذیر هستند و توانایی بالایی در برقراری ارتباطات اثربخش دارند و به لحاظ هوش و استعداد توانایی بالقوه‌ای در استفاده و کار با تجهیزات الکترونیکی و ارتباطی را دارا هستند. در این راستا به لحاظ تفاوت‌هایی که با سایر نسل‌ها دارند ترجیحات و انتظارات خاصی دارند که در صورت محقق شدن در سازمان به فعالیت خود ادامه خواهند داد در غیر این صورت با کاهش انگیزه و عدم وفاداری به سازمان، تمایل خواهند

داشت سازمان را ترک کرده و در سازمان دیگری مشغول به کار شوند. به دلیل حاکم شدن پاندمی کرونا و محدودیت‌های ایجاد شده، کارکنان نسل هزاره تمایل بالایی به عقد قراردادهای نامتعارف با مدیران سازمان‌ها دارند تا بتوانند با انعطاف در شرایط زمانی و مکانی و .. بتوانند وظایف خود را به راحتی انجام دهند و اجازه فعالیت در چندین شرکت را داشته باشند، از مزایای دورکاری بهره ببرند. کارکنان نسل هزاره انتظار دارند در مسیر شغلی حرفه‌محور قرار گیرند و با خودمحموری و خودهدایتی بتوانند استعدادهای خود را شکوفا نمایند و از تمام ظرفیت خویش جهت تحقق اهداف سازمانی و فردی استفاده نمایند. به دلیل اینکه انگیزش کارکنان هزاره نسبت به کارکنان قبلی بیشتر از طریق پاداش‌های مالی است خواهان جبران خدمات شایسته‌محور در سازمان هستند تا بر اساس شایستگی و صلاحیت بالایی که دارند از مزایای بیشتری بهره‌مند شوند. خواهان بر عهده گرفتن وظایف چالشی هستند و به سبب پیشرفت در فناوری‌ها خواهان آموزش و یادگیری مستمر هستند تا بر توانایی‌های خود بیفزایند. تمایل دارند با مدیران و کارکنان سایر سازمان ارتباطات استراتژیک برقرار نمایند. خواهان شفافیت در برنامه‌ها و سیاست‌های سازمان هستند و می‌خواهند ضمن ارتقا در جایگاه و سلسله‌مراتب سازمانی به امنیت شغلی دست یابند. توازن کار و زندگی جزو مواردی است که بسیار ضروری و حیاتی است و خواهان کار با معنی و تنوع کاری هستند تا به صورت یکنواخت امور روزانه و تکراری را انجام ندهند و با چالش‌های جدیدی روبرو باشند. تناسب بین شاغل و شغل مورد نظر یکی از کلیدی‌ترین انتظاراتی است که کارکنان هزاره خواهان آن هستند تا بتوانند به بهترین صورت ممکن امور و وظایف محوله را با به‌کارگیری تخصص و صلاحیت خویش عمل نمایند.

یافته‌های پژوهش حاضر شامل شناسایی چهارده عامل از ترجیحات کاری کارکنان نسل هزاره در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی و سپس اولویت‌بندی تأثیرپذیری و تأثیرگذاری آن‌ها بود. بیشترین مجموع ردیفی (R) بیانگر ترتیب عواملی بود که قویاً بر سایر عوامل نفوذ داشتند. ترجیحات کاری A13, A11, A3 که به ترتیب عقد قراردادهای کاری نامتعارف، تناسب بین شغل و شاغل و فرصت پیشرفت گویای عواملی بودند که بیشترین تأثیر را بر روی سایر عوامل شناسایی شده در این پژوهش دارند. بیشترین مجموع ستونی (J) نیز بیانگر ترتیب عواملی بود که بیشترین تأثیر را در میان سایر عوامل می‌پذیرند. عوامل A9 و A11 و A14 یعنی ارتقاپذیری، تناسب بین شغل و شاغل و توازن بین کار و زندگی گویای عواملی بودند که بیشترین تأثیر را از سایر ترجیحات کاری شناسایی شده در این پژوهش می‌پذیرند. نهایتاً بر اساس ستون‌های (R+J) که نشان‌دهنده مجموع شدت یک عامل از نظر نفوذکننده بودن و هم از نظر تحت نفوذ واقع شدن می‌باشد، مشخص شد که عوامل تناسب بین شغل و شاغل (A11)، عقد قراردادهای کاری نامتعارف (A3)، تعاملات استراتژیک (A8) و فرصت پیشرفت (A13) که هم بسیار نفوذکننده بودن و هم بسیار نفوذپذیر هستند جزو چهار عامل نخست در ستون شدت (اهمیت) تأثیرگذاری می‌باشند.

بر اساس ستون (R-J) نیز که موقعیت یک عامل را نشان می‌دهد در صورت مثبت بودن بیانگر نفوذکننده بودن آن عامل و در صورت منفی بودن بیانگر تحت نفوذ بودن آن می‌باشد که در این پژوهش مشخص شد که عقد قراردادهای نامتعارف (A3)، تنوع کاری (A12)، جبران خدمات شایسته‌محور (A2) و فرصت پیشرفت (A13) نیز چهار عامل نخست در ستون خالص اثرگذاری هستند و در این ساختار به طور قطع نفوذکننده بر مجموعه

سیستم هستند و تعاملات بیشتری دارند که به عنوان مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر سایر ترجیحات کاری کارکنان نسل هزاره توسط خبرگان پژوهش اولویت‌بندی و رتبه‌بندی شده‌اند و عوامل امنیت شغلی (A6)، ارتقاپذیری (A9)، قرار گرفتن در مسیر شغلی حرفه‌محور (A1) نیز جزو عواملی هستند که بیشترین تأثیر را می‌پذیرند. یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج تحقیقات کوداگودا و دهرآگودا (2021) به لحاظ اینکه بر اساس نتایج حاصل از تحقیق آن‌ها این نسل خواهان قرار گرفتن در مسیر شغلی حرفه‌محور (پروتئینی) هستند تا به اهداف غایی خود دست یابند، بسیار فرصت‌ورز بوده و خواهان شفافیت در برنامه‌های کاری هستند با پژوهش حاضر سازگاری دارد. تحقیق هیرا و همکاران (2021) و شرایط کاری منعطفی برای کارکنان نسل هزاره با اهمیت بوده و این نسل خواهان جذب به کارفرمایی هستند که شهرت سازمانی و ارزش‌های درک شده فردی کارکنان را در اولویت قرار دهد و از این حیث با شناسایی عامل‌های اثرگذار جبران خدمات شایسته‌محور و قراردادهای کاری متعارف تطابق یافت شد. کیس و همکاران (2021) دریافتند هزاره‌ها به دنبال فرصت پیشرفت، همسویی ارزش‌های سازمانی و شخصی، ارتباطات و تعاملات استراتژیک، توازن بین کار و زندگی، به‌کارگیری فناوری‌های پیشرفته و کار از راه دور را دارند و عوامل فرصت پیشرفت، توازن بین کار و زندگی که یکی اثرگذار و دیگری اثرپذیر است، با این پژوهش مطابقت دارد. چپرا و بیلار (2020) با تحقیق خود برای دستیابی به عملکرد بالا و تعهد به کار بهینه، سازمان‌ها را به داشتن خط‌مشی تعادل کار و زندگی رهنمود کردند و این عامل در پژوهش حاضر نیز از ترجیحات کاری اثرپذیر شناخته شده است. ویرادندی وولور (2020) به این نتیجه رسیدند که هزاره‌ها به دنبال محیط کاری منعطف با رهبرانی قوی هستند که به رشد و پیشرفت آن‌ها کمک کنند، به دنبال یادگیری مستمر، آموزش الکترونیک، تیم‌های منسجم و تنوع کاری هستند و در پژوهش حاضر نیز تنوع کاری، فرصت پیشرفت و ارتقاءپذیری به عنوان ترجیحات کاری نسل هزاره شناسایی گردید.

پیشنهادات پژوهش‌های آتی

در تحقیقات آتی پژوهشگران می‌توانند اقدام به ارائه الگوی ترجیحات کاری کارکنان نسل هزاره در سازمان‌های دولتی با استفاده از رویکرد داده‌بنیاد نمایند و روابط بین متغیرها را از طریق معادلات ساختاری مورد بررسی قرار دهند و از ابزارهایی مانند پویایی‌شناسی سیستم‌ها نیز می‌توانند استفاده نمایند.

محدودیت‌های پژوهش

در پژوهش حاضر، محققان با محدودیت‌هایی از جمله کمبود سوابق تحقیقات داخلی پیرامون موضوع مواجه بودند که می‌توانست در توسعه ادبیات مورد بحث به محققان کمک مؤثر باشد، همچنین احتمال برداشت متفاوت پاسخ دهندگان از پرسش‌ها به دلیل عواملی از قبیل تعصب فردی و سطح تحصیلات باعث جهت گرفتن نتیجه پژوهش می‌گردید.

1. Ahmad Razimi, M. S., Romle, A. R., & Ramli, Z. (2017). The challenge of generation gap within organization. *World Journal of Management and Behavioral Studies*, 5(1), 1-4.
2. Akyuz, E., & Celik, E. (2015). A fuzzy DEMATEL method to evaluate critical operational hazards during gas freeing process in crude oil tankers. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 38, 243-253. <https://doi.org/10.1016/j.jlp.2015.10.006>
3. Amiri, M., Salehi Sadaghiyani, J., Payani, N., & Shafieezadeh, M. (2011). Developing a DEMATEL method to prioritize distribution centers in supply chain. *Management Science Letters*, 1(3), 279-288. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2010.04.001>
4. Beutell, N. J., & Wittig-Berman, U. (2008). Work-family conflict and work-family synergy for Generation X, baby boomers, and matures. *Journal of Managerial Psychology*, 23(5), 507-523. <https://doi.org/10.1108/02683940810884513>
5. Blomqvist, K., & Levy, J. (2006). Collaboration capability—a focal concept in knowledge creation and collaborative innovation in networks. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 2(1), 31-48.
6. Bryman, A. (2006). Integrating quantitative and qualitative research: How is it done? *Qualitative Research*, 6, 97–113
7. Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Pearson College Division.
8. Chopra, A., & Bhilare, P. (2020). Future of work: An empirical study to understand expectations of the millennials from organizations. *Business Perspectives and Research*, 8(2), 272-288. <https://doi.org/10.1177/2278533719887457>
9. Chou, S. Y. (2012). Millennials in the workplace: A conceptual analysis of millennials' leadership and followership styles. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(2), 71. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v2i2.1568>
10. Creswell, J. W. and V. L Plano Clark, (2007). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*, London: Sage Publication Inc.
11. Deal, J. J., & Levenson, A. (2016). Millennials in the workplace. *Oxford Bibliographies Online Datasets* <https://doi.org/10.1093/obo/9780199846740-0108>
12. Fry, R. (2018). Millennials projected to overtake Baby Boomers as America's largest generation. PewResearch Center. 2018. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/03/01/millennials-overtake-baby-boomers/>
13. Galdames, S. (2019). Trabajo duro, Una sed POR aprender Y UN poco de suerte: La trayectoria laboral de los directores de la generación milenio en las escuelas públicas de Chile. *Perspectiva Educacional*, 58(1). <https://doi.org/10.4151/07189729-vol.58-iss.1-art.821>
14. Galdames, S., & Guihen, L. (2020). Millennials and leadership: A systematic literature review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-17. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1812380>
15. Hershatter, A., & Epstein, M. (2010). Millennials and the world of work: An organization and management perspective. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 211-223. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9160-y>
16. Hira, F. A., Singh, H., Alam, M. M., & Nahid, A. I. (2021). A conceptual framework for

organizational attractiveness among Malaysian millennial Jobseekers aimed at the aftermath of COVID-19. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 10(1). <https://doi.org/10.6007/ijarems/v10-i1/8871>

15. Howe, N., & Strauss, W. (2009). *Millennials rising: The next great generation*. Vintage.
16. Ismail, M., & Lu, H. S. (2014). Cultural values and career goals of the millennial generation: An integrated conceptual framework. *Journal of International Management Studies*, 9(1), 38-49.
17. Jafarinaia, S., Kheirandish, M., hassanpoor, A., Bakhshandeh, S. (2019). Identifying Work Expectations of Millennial Generation in Workplace by Using Meta-Synthesis. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 7(4), 11-24. doi: 10.30473/ipom.2019.45143.3534 (in persian)
18. Keith, A. C., Warshawsky, N., & Talbert, S. (2021). Factors that influence millennial generation nurses' intention to stay. *JONA: The Journal of Nursing Administration, Publish Ahead of Print*. <https://doi.org/10.1097/nna.0000000000001001>
19. Kodagoda, T., & Deheragoda, N. (2021). War for talent: Career expectations of millennial employees in Sri Lanka. *Millennial Asia*, 097639962199054. <https://doi.org/10.1177/0976399621990542>
20. Koppel, J., Deline, M., & Virkstis, K. (2017). A two-pronged approach to retaining millennial nurses. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 47(12), 597-598. <https://doi.org/10.1097/nna.0000000000000551>
21. LATIF, H. (2020). Early millennial managers versus millennial employees. *International Journal of Disciplines In Economics and Administrative Sciences Studies (IDEA studies)*, 6(20), 489-497. <https://doi.org/10.26728/ideas.285>
22. Lin, K., & Lin, C. (2008). Cognition map of experiential marketing strategy for hot spring hotels in Taiwan using the DEMATEL method. *2008 Fourth International Conference on Natural Computation*. <https://doi.org/10.1109/icnc.2008.472>
23. Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. (2015). How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 8-21. <https://doi.org/10.1108/jmp-07-2014-0210>
24. Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., & Grigoriou, N. (2020). "We aren't your reincarnation!" workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*, 42(1), 193-209. <https://doi.org/10.1108/ijm-09-2019-0448>
25. Mentés, A., Akyildiz, H., Yetkin, M., & Turkoglu, N. (2015). A FSA based fuzzy DEMATEL approach for risk assessment of cargo ships at coasts and open seas of Turkey. *Safety Science*, 79, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2015.05.004>
26. Meriac, J. P., Woehr, D. J., & Banister, C. (2010). Generational differences in work ethic: An examination of measurement equivalence across three cohorts. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 315-324. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9164-7>
27. Neuborne, E. & Kerwin, K. (1999). Generation y. *Business Week*, 46-50
28. Ordoñez de Pablos, P., & Tennyson, R. (2016). *Handbook of research on human resources strategies for the new millennial workforce*. IGI Global. 31. Phillips, K. E. (2018). Millennials in the workplace. *Managing Millennials*, 1-3. <https://doi.org/10.4324/9781351054942-1>

29. Pyöriä, P., Ojala, S., Saari, T., & Järvinen, K. (2017). The millennial generation. *SAGE Open*, 7(1), 215824401769715. <https://doi.org/10.1177/2158244017697158>
30. Rezaian, A., Kazem sedai, M., Gharechi, M., Hajikarimi, A., (2018). Identifying indicators of manpower recruitment, retention and retention Talented in the banking industry. *Journal of Public Administration Perspective*, 9(3), 15-38. (in Persian).
31. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5th ed.). London: Prentice Hall.
32. Sarshar, E., & Samiei, R. (2019). Identifying the Components of Human Resource Improvement with an Emphasis on Meritocracy in the Iranian Government. *Journal of Public Administration Perspective*, 10(4), 176-191. (in Persian).
33. Singh, D. J., & Davidson, J. (2017). *How to retain your millennial employees - The business world factors which motivate them*. Mendon Cottage Books.
34. Tapscott, D. (2008). *Grown up digital: How the net generation is changing your world*. McGraw Hill Professional.
35. Thole, E. (2020). *Millennial employees in multinational corporations. Opportunities and challenges of Generation Y in the workforce*. 39. Thompson, C. A. (2017). *Leading a multigenerational workforce in the public sector*. UMI: 3257958.
36. Tsai, M. (2018). *Attracting and retaining millennial workers in the modern business era*. IGI Global.
37. Tsai, W., & Chou, W. (2009). Selecting management systems for sustainable development in SMEs: A novel hybrid model based on DEMATEL, ANP, and ZOGP. *Expert Systems with Applications*, 36(2), 1444-1458. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2007.11.058>
38. Tzeng, G., & Huang, J. (2011). *Multiple attribute decision making: Methods and applications*. CRC Press.
39. Wiradendi Wolor, C. (2020). The importance of work-life balance on employee performance millennial generation in Indonesia. *Journal of Critical Reviews*
40. Yadav, R., & Chaudhari, S. (2018). Work Values: Generation Y Expectations and HRM Implications (Study of an Indian Public Sector Non-Life Insurer). *Bimaquest*, 18(1). Retrieved from <http://bimaquest.niapune.org.in/index.php/bimaquest/article/view/21>
41. Young, A. M., & Hinesly, M. D. (2012). Identifying millennials' key influencers from early childhood: Insights into current consumer preferences. *Journal of Consumer Marketing*, 29(2), 146-155. <https://doi.org/10.1108/07363761211206393>
42. Yuniasanti, R., Binti Abas, N. A., & Hamzah, H. (2019). Employee turnover intention among millennials: The role of psychological well-being and experienced workplace incivility. *HUMANITAS: Indonesian Psychological Journal*, 16(2), 74. <https://doi.org/10.26555/humanitas.v16i2.12544>