

Designing and explaining the of Sustainable Belongings Model of New Generation Employees through Grounded Theory (A Study in Information and Communication Technology Business)

Omid Ali Niknam *, Zahra Alipoor Darvishi **

Yousef Mohammadi Moghaddam ***, Jamshid Salehi Sedghiani ****

Abstract

Employing qualitative research method and the research strategy of grounded theory, this study aims at designing and explaining sustainable belongings model of the new employees, which causes fewer negative effects of environmental changes and challenges and prolongs the servicing of new generation employees in the organization. Data collection is performed by semi-structured in-depth interviews with 25 new generation employees working in ICT-related business and experts in the field of employee belongings in the ICT industry. The sample is selected theoretically by snowball technique. The analysis of the collected data, according to the Strauss and Corbin paradigm model, is performed in three stages of open coding, axial coding and selective coding. The results revealed that belongings of the new generation of employees are the final consequence of their experience in the workplace. Pleasing and developing workspace (as actions and interactions) can promote the new generation's belongings. Furthermore, efficient interaction between managers and employees (as a central category), actions and activities focusing on the expectations of new generation employees (as intervening factors) designed and implemented by the human resources units, the nature and the brand of the company (as a governing body), involve factors which affect the development of attractive and developing workspace. Organizational culture in line with the values of new generation employees were identified and introduced in this study as causal conditions and the baies promoting sustainable belongings of new generation employees.

Keywords: Belonging of the employees, sustainable belongings, sustainable belonging model, new generation employees, grounded theory.

* PhD candidate in human resource management, Department of Public Administration, Faculty of Management, Islamic Azad University of North of Tehran, Iran. Niknam_omidali@yahoo.com

** Corresponding author: Associate professor at the Department of Public administration, Faculty of Management, Islamic Azad University of North of Tehran, Iran.

*** Associate Professor at the Department of Strategic Management, Amin University of Law Enforcement Sciences, Tehran, Iran.

**** Full professor at the Department of Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaei University, Tehran, Iran.

شاپا چاپی: ۸۰۰۲ - ۸۲۵۴
شاپا الکترونیکی: ۵۰۷۲ - ۲۶۴۵

نشریه علمی
پژوهشهای مدیریت منابع انسانی
(زمستان ۱۴۰۰، سال ۱۳، شماره ۴: ۱۸۹ - ۱۵۷)



طراحی و تبیین مدل تعلق خاطر پایدار کارکنان نسل جدید با رویکرد مبتنی بر نظریه داده بنیاد (مطالعه‌ای در کسب‌وکارهای مرتبط با فناوری اطلاعات و ارتباطات)

امید علی نیکنام*، زهرا علی پور درویشی**، یوسف محمدی مقدم***، جمشید صالحی صدیقیانی****

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۶/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۴/۱۰

چکیده

پژوهش حاضر با استفاده از روش پژوهش کیفی و راهبرد پژوهش «نظریه داده بنیاد» و با هدف طراحی و تبیین مدل تعلق خاطر پایدار کارکنان که باعث تأثیرپذیری منفی کمتر از تغییرات و چالش‌های محیطی و ماندگاری بیشتر نسل جدید در سازمان شود، انجام پذیرفت. به منظور گردآوری داده‌های پژوهش، از مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختار یافته با ۲۵ نفر از کارکنان نسل جدید شاغل در کسب‌وکارهای مرتبط با فناوری اطلاعات و ارتباطات و افراد خبره در حوزه تعلق خاطر کارکنان در صنعت ICT استفاده و نمونه‌گیری به روش نظری و با فن گلوله برفی انجام شد. تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده - منطبق بر مدل پارادایمی، که توسط استراوس و کوربین ارائه شده - طی سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام پذیرفت. براساس یافته‌های پژوهش، تعلق خاطر کارکنان نسل جدید، پیامد نهایی تجربه آنان از فضای کاری می‌باشد؛ فضای کاری جذاب و رشددهنده (به عنوان کنش‌ها و تعاملات)، می‌تواند به ارتقای تعلق خاطر پایدار نسل جدید منجر شود. تعامل مؤثر بین مدیر و کارمند (به عنوان مقوله محوری)، اقدامات و فعالیت‌های متمرکز بر انتظارات کارکنان نسل جدید (به عنوان عوامل مداخله‌گر) که از طریق واحد منابع انسانی طراحی و اجرا می‌شود، ماهیت و هویت شرکت (به عنوان بستر حاکم)، عواملی هستند که بر شکل‌گیری این فضای کاری جذاب و رشددهنده تأثیرگذارند. در این پژوهش، فرهنگ سازمانی همسو با ارزش‌های کارکنان نسل جدید، به عنوان شرایط علی و ریشه‌ای ارتقادهنده تعلق خاطر پایدار کارکنان نسل جدید، شناسایی و معرفی شده است.

کلیدواژه‌ها: تعلق خاطر کارکنان؛ تعلق خاطر پایدار؛ مدل تعلق خاطر پایدار؛ کارکنان نسل جدید؛ نظریه داده بنیاد.

* نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. Niknam_omidali@yahoo.com

** دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

*** دانشیار، گروه مدیریت راهبردی، دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران، ایران.

**** استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی (ره)، تهران، ایران.

مقدمه

از تعلق خاطر کارکنان به عنوان یک رفتار مثبت سازمانی یاد می‌شود (باکر و شافلی^۱، ۲۰۰۸: ۱۵۲)؛ رفتاری که به زعم لوتانز^۲ (۲۰۰۲: ۶۲) قابل اندازه‌گیری، قابل توسعه و مدیریت در راستای بهبود عملکرد محیط کاری می‌باشد و موضوع تحقیقات وسیع در سال‌های اخیر از سوی مراکز و مراجع علمی و دانشگاهی و مؤسسات مشاوره مدیریت بوده است. تعلق خاطر کارکنان، ابزاری مناسب برای سازمان‌ها جهت کسب مزیت رقابتی، نسبت به رقبا (آنیثا^۳، ۲۰۱۴: ۳۱۳) و عاملی کلیدی جهت بهبود کسب و کار و مزیت رقابتی است (باکر و دمروتی^۴، ۲۰۰۸: ۲۱۲)؛ چراکه افراد و نیروی انسانی، جزء عواملی هستند که قابل تقلید توسط رقبا نبوده و لذا کارکنان با تعلق خاطر بالا، یک سرمایه محسوب می‌شوند. در تحقیقات دانشگاهی مرتبط با رفتار سازمانی، موضوع تعلق خاطر کارکنان به عنوان یک متغیر مستقل، وابسته و مداخله‌گر مورد بررسی و تحقیق قرار گرفته است (مصطفی و همکاران^۵، ۲۰۰۶: ۳۰۵) و در تحقیقات انجام‌شده توسط مؤسساتی از قبیل گالوپ^۶، تاور واتسون^۷، هی‌گروپ^۸ و هویت^۹ نیز این موضوع در راستای ارتقای عملکرد سازمان‌ها مورد بررسی قرار گرفته است (گالوپ، ۲۰۱۳: ۶۵؛ تاور واتسون، ۲۰۱۲: ۴۴؛ هی‌گروپ، ۲۰۱۰: ۱۱؛ هویت، ۲۰۱۵: ۱۴).

اگرچه برخی از محققان با دیدگاهی شک‌برانگیز و اینکه موضوع تعلق خاطر کارکنان یک سازه جدید نیست، به تحقیق در مورد این موضوع پرداخته‌اند (گست^{۱۰}، ۲۰۱۴: ۱۵۰) ولیکن بر اساس تحقیقات انجام‌شده آکادمیک و تحقیقات میدانی مرتبط، این موضوع تأیید شده است که

1. Bakker & Schaufeli
2. Luthans
3. Anitha
4. Bakker & Demerouti
5. Mustafa Koyuncu et al
6. Gallup
7. Tower Watson
8. Hay Group
9. Hewitt
10. Guest

تعلق خاطر کارکنان، یک سازه جدید است که با سایر سازه‌های نگرشی حوزه رفتار سازمانی از جمله تعهد سازمانی^۱، شهروند سازمانی^۲ و رضایت شغلی^۳ متفاوت است (هارتر و همکاران^۴، ۲۰۰۲: ۲۷۲). تعلق خاطر کارکنان به عنوان یک موضوع نسبتاً جدید در حوزه مدیریت منابع انسانی (رنا و همکاران^۵، ۲۰۱۴: ۲۵۹) نتایج مثبتی در سطح فردی و سازمانی دارد. موضوع تعلق خاطر کارکنان به عنوان یکی از دغدغه‌های سازمان‌ها در سه دهه گذشته، توجهات زیادی را در بین محققان کسب نموده است.

براساس آخرین نتایج بررسی‌ها و نظرسنجی‌های انجام شده در سطح بین‌المللی که از سوی مؤسسات معتبر نظرسنجی صورت پذیرفته است، ۱۵ درصد از کارکنان در سطح دنیا دارای تعلق خاطر بالا می‌باشند (گالوپ، ۲۰۱۸: ۱۹۶) و نتایج تحقیق مؤسسه هویت نیز حاکی از پایین بودن سطح تعلق خاطر کارکنان است. ۲۵ درصد از کارکنان دارای تعلق خاطر بالا می‌باشند و سطح تعلق خاطر کارکنان در کشورهای آسیایی در حال کاهش است (هویت، ۲۰۱۷: ۵). براساس نتایج گزارش مؤسسه گالوپ، تنها ۹ درصد از کارکنان کشورمان ایران، دارای تعلق خاطر بالا می‌باشند (گالوپ، ۲۰۱۷: ۱۹۶). براساس گزارش سال ۲۰۱۹ شرکت مشاوره مدیریت دیلویت^۶، که به روال منظم سالیانه منتشر می‌شود، موضوع تعلق خاطر کارکنان به عنوان یکی از موضوعات مهم در حوزه منابع انسانی مطرح بوده و چالشی اساسی پیش روی صاحبان کسب و کار است (دیلویت، ۲۰۱۹: ۵). در کنار موضوع فوق که مسئله کلی و وضعیت نامطلوب تعلق خاطر کارکنان سطح دنیا را مطرح می‌کند، مسئله دیگری نیز به این موضوع دامن زده و آن ناپایداری تعلق خاطر کارکنان نسل هزاره (که در ادبیات نسلی غرب به نام‌های Y و Z شناخته شده و در ادبیات نسلی ایران به عنوان نسل جدید شناخته می‌شود - توضیح کامل در قسمت تشریح مفاهیم نسلی آورده شده است) می‌باشد (دیلویت، ۲۰۱۹: ۱). آمار و ارقام تحقیقات میدانی شرکت‌های مشاوره

1. Organizational Commitment
2. Organizational Citizenship
3. Job Satisfaction
4. Harter, Schmidt, & Hayes
5. Rana et al
6. Deloitte

مدیریت گالوپ (۲۰۱۳: ۲۰)، دیلویت (۲۰۱۶: ۵) حکایت از آن دارد که کارکنان نسل Y در مقایسه با سایر نسل‌ها (X)، نسل انفجار جمعیت و کهنه سربازها) اگرچه از تعلق خاطر نسبی بهتری برخوردارند، اما کارکنان این نسل، نرخ ماندگاری پایینی در سطح شرکت‌ها و سازمان‌ها دارند. براساس اطلاعات گزارش شرکت مشاوره مدیریت دلویت، دوسوم کارکنان نسل جدید، به دنبال شغل جدید در سازمان دیگر می‌باشند (دلویت، ۲۰۱۷: ۷)؛ بدین معنا که در جستجوی یک شغل جدید هستند.

باعنایت به اینکه براساس تحقیقات صورت گرفته در سطح بین‌المللی این واقعیت مشخص شده است که نسل جدید کارکنان به فعالیت در صنایع مرتبط با فناوری، رسانه، ارتباطات و خدمات حرفه‌ای علاقه‌مند می‌باشند (دیلویت، ۲۰۱۷: ۸) و گسترش این صنایع در سطح دنیا و سطح کشور می‌تواند چالش و مسئله ناپایداری تعلق خاطر کارکنان نسل جدید را حادّ و جدّی نماید، لذا پژوهش حاضر با تمرکز بر کسب و کارهای مرتبط با فناوری اطلاعات و ارتباطات صورت پذیرفته است.

مبانی نظری پژوهش

تعلق خاطر کارکنان، مفهومی نسبتاً جدید در حوزه منابع انسانی است (رافرتی و همکاران^۱، ۲۰۰۵؛ رنا و همکاران، ۲۰۱۴: ۲۵۰) و تقریباً در حدود سه دهه است که این مفهوم در ادبیات حوزه منابع انسانی وارد شده است. اگرچه مفهوم تعلق خاطر کارکنان، قرابت نزدیکی با واژه‌ها و سازه‌هایی همچون رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی دارد، ولیکن هیچکدام از این واژه‌ها و مفاهیم، به‌طور کامل مفهوم تعلق خاطر کارکنان نسبت به شغل و سازمان را نمی‌رسانند و در واقع مفهوم تعلق خاطر کارکنان، مفهومی کاملاً متفاوت از سایر مفاهیم و سازه‌هاست (رابینسون و همکاران^۲، ۲۰۰۴: ۷). رافرتی و همکاران^۳ (۲۰۰۵) نیز بین این مفهوم و

1. Rafferty et al
2. Robinson et al
3. Rafferty et al

مفاهیمی همچون تعهد سازمانی و رفتار شهروندی، تفاوت قائل شده و آن را مفهومی کاملاً متمایز می‌دانند. فرناندز^۱ (۲۰۰۷: ۵۲۵) بین مفهوم رضایت شغلی و تعلق خاطر کارکنان تفاوت قائل شده و اعتقاد دارد مفهوم تعلق خاطر کارکنان مفهومی حیاتی تر نسبت به رضایت شغلی بوده و لذا عامل اساسی در نگهداشت کارکنان است. سایر محققان، مفهوم رضایت شغلی را به عنوان بخشی از تعلق خاطر کارکنان می‌دانند و خاطر نشان می‌سازند که مفهوم تعلق خاطر کارکنان، فراتر از سطح ساده رضایت بوده و مبنای وفاداری فرد به کارفرما و سازمان می‌باشد (بلسینگ وایت^۲، ۲۰۰۸؛ اریکسون^۳، ۲۰۰۵؛ مسی و اشنايدر^۴، ۲۰۰۸: ۷). مؤسسه پرین^۵ (۲۰۰۳: ۱۰) به عنوان یکی از مؤسسات تحقیقاتی در حوزه تعلق خاطر کارکنان نیز معتقد است که مفهوم تعلق خاطر کارکنان، پیش‌بینی کننده قوی تری نسبت به موضوع رضایت شغلی جهت ارتقای عملکرد سازمان است. تحقیقات مؤسسه سی.ای.دی.پی^۶ (۲۰۰۶: ۳) در خصوص تفاوت دو مفهوم رضایت شغلی و تعلق خاطر کارکنان این نکته را یادآور می‌شود که رضایت شغلی حدی از خوشحالی است که فرد به تبع شغل، محیط شغلی و امور مرتبط با منابع انسانی از قبیل مزایا، امور رفاهی و غیره احساس می‌کند و این احساس ممکن است با تغییر سریع این موارد تغییر نماید، ولیکن تعلق خاطر کارکنان بدین دلیل که به عوامل مهم تری اتصال دارد، لذا تفاوتی اساسی با رضایت شغلی (احساس خوشایندی) دارد و چه بسا خوشحالی فرد و رضایت شغلی وی ممکن است به ارتقای عملکرد منجر نشود و به عبارتی یک فرد راضی، الزاماً یک فرد بهره‌ور و مفید به حال سازمان نباشد، ولیکن یک کارمند با تعلق خاطر بالا، قطعاً یک فرد بهره‌ور و ارتقادهنده عملکرد سازمانی خواهد بود (گالوپ، ۲۰۱۸: ۳۸). تحقیق مؤسسه اس.اچ.آر.ام^۷ (۲۰۰۶: ۱۳)، که مؤسسه‌ای شناخته شده در حوزه منابع انسانی می‌باشد نیز این موضوع را تأیید نموده و با مقایسه عواملی که باعث رضایت

1. Fernandez
2. BlessingWhite
3. Erickson
4. Macey & Schnieder
5. Perin
6. CIPD
7. SHRM

شغلی می‌شود با عواملی که باعث تعلق خاطر کارکنان می‌گردد، به این نتیجه رسیده است که مفهوم تعلق خاطر کارکنان، مفهومی کاملاً متفاوت از رضایت شغلی بوده و معتقد است مفهوم تعلق خاطر کارکنان به مراتب مهم‌تر از رضایت شغلی بوده و آثاری به مراتب مهم‌تر از رضایت شغلی دارد. مفهوم تعهد سازمانی، به عنوان مفهومی جدیدتر نسبت به رضایت شغلی نیز مفهومی متفاوت از تعلق خاطر کارکنان است و به نگرش مثبت و تمایل به انرژی گذاشتن فرد جهت موفقیت‌های سازمانی اشاره دارد (مسی و اشنايدر^۱، ۲۰۰۸: ۱۲؛ رابینسون و همکاران^۲، ۲۰۰۴: ۴). تعهد سازمانی ناظر به نگرش فرد نسبت به سازمان است، درحالی که تعلق خاطر کارکنان، موضوعی نگرشی نیست، بلکه حاوی است که فرد مجذوب در نقش است (ساکس^۳، ۲۰۰۶: ۶۱۰). در تحقیق انجام شده توسط عیسی‌خانی و برازننده (۱۳۹۵، ۱۰۳) نیز این موضوع تأیید شد که رضایت شغلی و تعلق خاطر دو سازه مجزا بوده و تعلق خاطر کارکنان بر رضایت شغلی ایشان تأثیرگذار است. یکی دیگر از مفاهیم نزدیک به تعلق خاطر کارکنان، مفهوم رفتار شهروندی سازمانی است که اخیراً در حوزه منابع انسانی مطرح می‌باشد. رفتار شهروندی به رفتار مشاهده شده فرد حین کار اشاره دارد و شامل رفتارهای آگاهانه و داوطلبانه‌ای است که می‌تواند به همکاران و سازمان کمک نماید؛ هرچند این رفتارهای آگاهانه و داوطلبانه رابطه نزدیکی با تعلق خاطر کارکنان دارد ولیکن متفاوت از آن می‌باشد. تمرکز تعلق خاطر بر عملکرد در نقش رسمی و شغلی فرد است، درحالی که تمرکز رفتار شهروندی سازمانی بر رفتارهای داوطلبانه و فراتر از شغل اشاره دارد و به عبارتی رفتار شهروندی سازمانی، تمرکز بر ویژگی‌ها و رفتار فرد دارد تا سازمان (رابینسون و همکاران^۴، ۲۰۰۴: ۸). به طور کلی اینکه اگرچه تمامی این سازه‌ها و مفاهیم، به رفتارهای مثبت کارکنان در حوزه سازمان اشاره دارد، ولیکن هر کدام معنای متفاوت از تعلق خاطر کارکنان دارند.

1. Macey & Schnieder
2. Robinson et al
3. Saks
4. Robinson et al

تعریف مفهومی تعلق خاطر کارکنان

اگرچه تعریفی واحد و مقبول از مفهوم تعلق خاطر کارکنان، بین محققان وجود ندارد، ولیکن در این خصوص تعاریف مختلفی از سوی مجامع علمی، محققان و مؤسسات مشاوره مدیریت ارائه شده است که در زیر، بخشی از مهم‌ترین و مقبول‌ترین تعریف‌ها آورده شده است. مؤسسه پرین که یکی از مهم‌ترین مؤسسات تحقیقی در خصوص تعلق خاطر کارکنان در سطح بین‌المللی می‌باشد، تعلق خاطر کارکنان را به عنوان تمایل و توانایی کارکنان جهت کمک به موفقیت سازمانی از طریق تلاش داوطلبانه و آگاهانه همراه با اختصاص وقت، انرژی و فکر بیشتر، تعریف می‌کند (پرین^۱، ۲۰۰۳: ۱۰). مؤسسه گالوپ، تعلق خاطر کارکنان را به عنوان مشارکت مشتاقانه کارکنان در خصوص امور کاری مرتبط تعریف می‌کند و همچنین آن را به تعهد کارکنان و توجه احساسی مثبت کارکنان مرتبط می‌سازد (درنوسک^۲، ۲۰۰۸). مؤسسه سی.آی.پی.دی^۳ (۲۰۲۱: ۳)، مفهوم تعلق خاطر را به عنوان ترکیبی از تمرکز عاطفی - احساسی، فیزیکی و ذهنی فرد نسبت سازمان و همکاران تعریف می‌کند. مؤسسه هویت^۴ (۲۰۰۴)، تعلق خاطر کارکنان را حالتی تعریف می‌کند که افراد به طور احساسی و ذهنی متعهد به سازمان یا گروه می‌باشند. رابینسون و همکاران^۵ (۲۰۰۴: ۴) که تحقیق جامعی را حول موضوع تعلق خاطر کارکنان انجام دادند، مفهوم تعلق خاطر کارکنان را به عنوان نگرش مثبت کارکنان نسبت به سازمان و ارزش‌های آن تعریف می‌کند. کان^۶ (۱۹۹۰: ۶۹۴)، تعلق خاطر را حالتی روان‌شناختی می‌داند که فرد به طور احساسی، فیزیکی و شناختی خودش را درگیر کار می‌کند و به عبارتی ابعاد احساسی، فیزیکی و شناختی را برای موضوع تعلق خاطر قائل است و افراد در تعلق خاطر تمامی ابعاد ذهنی، احساسی و فیزیکی خویش را به کار می‌گیرند. بامروک^۷ (۲۰۰۴: ۴۹)، تعلق خاطر را به عنوان تعهد

1. perin
2. Dernovsek
3. CIPD
4. Hewitt Associate
5. Robinson et al
6. Kahn
7. Baumruk

احساسی و ذهنی کارمند تعریف می‌کند. ساکس^۱ (۲۰۰۶: ۶۱۰)، تعلق خاطر سازمانی را مشارکت عمیق یک فرد در سازمان، به خاطر افتخار به آن و اینکه عضوی از آن سازمان است، تعریف می‌کند. شافلی و همکاران (۲۰۰۲: ۷۶) اعتقاد دارند که افراد با تعلق خاطر بالا با سه ویژگی سرزندگی^۲، وقف کاربودن^۳ و مجذوب کارشدن^۴، شناخته می‌شوند. سرزندگی به سطح انرژی فرد در کار، وقف در کار به میزان درگیری فرد در کار و مجذوب شدن به میزان تمرکز در کار، اشاره دارد. مسی و همکاران (۲۰۰۸: ۶) نیز دو بعد احساس انرژی^۵ و مجذوب شدن را برای تعلق خاطر، قائل شده‌اند.

محركه‌های^۶ تعلق خاطر کارکنان

در تحقیقات مختلف در سطح مؤسسات بین‌المللی، محركه‌های مختلفی برای ارتقای تعلق خاطر کارکنان، در قالب مدل تعلق خاطر کارکنان، معرفی شده است که در زیر به مهم‌ترین آنها اشاره می‌شود.

مؤسسه تحقیقاتی گالوپ، محركه‌های شناخت و شفافیت انتظارات شغلی، در دسترس بودن منابع و تجهیزات، داشتن فرصت‌های رشد و پیشرفت شغلی، قدردانی و احترام، هویت شغلی و همکاران را به عنوان محركه‌های اصلی ارتقادهنده تعلق خاطر کارکنان معرفی می‌نماید (گالوپ، ۲۰۱۳: ۱۵). مؤسسه تحقیقاتی دلویت، محركه‌های هویت شغلی، مدیر مستقیم، فضای کاری، فرصت‌های رشد و محركه رهبری را به عنوان محركه‌های اصلی ارتقادهنده تعلق خاطر کارکنان معرفی می‌نماید (دلویت، ۲۰۱۶: ۲۰). مؤسسه تحقیقاتی هی‌گروپ محركه‌های جهت‌گیری سازمان، رهبری، تمرکز بر کیفیت و مشتری، احترام و قدردانی، فرصت‌های رشد و یادگیری و محركه حقوق و مزایا را به عنوان محركه‌های اصلی ارتقادهنده تعلق خاطر کارکنان معرفی می‌نماید

1. Saks
2. Vigor
3. Dedication
4. Absorption
5. Felling of Energy
6. Driver

(هی گروپ، ۲۰۱۳: ۱۸). مؤسسه تحقیقاتی هویت، محرکه‌های هویت شغل، امنیت شغلی، برند، فرصت‌های رشد و پیشرفت شغلی، پاداش و پرداخت، قدردانی و احترام، مدیر مستقیم و رهبری و محرکه فضای کاری و همکاری را به‌عنوان محرکه‌های اصلی ارتقادهنده تعلق خاطر کارکنان معرفی می‌نماید (هویت، ۲۰۱۵: ۲)

پایداری^۱ تعلق خاطر کارکنان:

به‌منظور موفقیت در محیط‌های پویا و دانش‌بنیان امروز، شرکت‌ها و سازمان‌ها نیازمند اتخاذ رویکردها و راهبردهایی جهت دستیابی به سطحی از پایداری در اقدامات می‌باشند و این موضوع پذیرفته شده است که مدل‌ها و رویکردهایی که بر کوتاه‌مدت تمرکز دارند، نمی‌توانند تضمین‌کننده رقابت‌پذیری و موفقیت سازمانی باشند که از جمله این حوزه‌ها جهت اتخاذ رویکرد پایدار، حوزه منابع انسانی است (کارمار^۲، ۲۰۱۴: ۱۰۷۱). اتخاذ رویکردهای پایدار، به تحقق اهداف بلندمدت سازمان، کمک می‌نماید، به‌خصوص در شرایطی که چالش‌های مختلفی از جمله تغییر نسل‌های جمعیتی در حال رخ دادن و حاکم شده است (دی پرینز^۳، ۲۰۱۴: ۲۶۵). اهنرنت و هری^۴ (۲۰۱۲: ۲۲۵) بیان می‌دارند که چالش‌ها و روندهای جدید محیطی نیازمند به‌کارگیری هرچه بیشتر اقدامات منابع انسانی پایدار است. واژه پایداری در فرهنگ لغت کمبریج (فرهنگ کمبریج، پایداری)، به توانایی تداوم در طی یک دوره زمانی اشاره دارد. اهنرنت و هری (۲۰۱۲: ۲۲۵)، پایداری را به‌عنوان مفهومی تعریف می‌کنند که باعث تدارک راه‌حلی می‌شود که در بلندمدت ارزش افزا بوده و باعث اثرپذیری کمتر از چالش‌ها و روندهای محیطی (اقتصادی، اجتماعی و غیره) شود. به‌دلیل چالش‌های مختلف حوزه کسب‌وکار شرکت‌ها، سیاست‌ها و اقدامات حوزه منابع انسانی می‌باید مبتنی بر اهداف پایداری طراحی گردند (گلان و زو^۵، ۲۰۱۴:

1. Sustainability
2. Kramar
3. De Prins
4. Ehnert & Harry
5. Gollan & Xu

۲۲۹). مدیریت تعلق خاطر کارکنان نیز به‌عنوان یکی از اقدامات حوزه منابع انسانی، نیازمند اتخاذ چنین رویکردی است، به‌نحوی که از طریق این رویکرد و طراحی اقدامات مرتبط، بتوان اثرپذیری منفی تعلق خاطر کارکنان را از چالش‌ها و جریانات تغییر بیرونی و حتی درونی سازمان، کمتر نموده و در بلندمدت بتوان با اتخاذ این رویکرد، طول مدت ماندگاری کارکنان را در شرکت و سازمان افزایش داد.

آثار و نتایج فردی و سازمانی تعلق خاطر کارکنان

تعلق خاطر کارکنان یکی از تعیین‌کننده‌های کلیدی سطح بالای عملکرد کارکنان است (مسی و همکاران، ۲۰۰۸: ۴). نتایج تحقیقات آکادمیک و غیر آکادمیک، نتایج مثبتی را برای تعلق خاطر کارکنان ذکر کرده‌اند که این نتایج، هم در بعد مالی و هم در بعد غیرمالی قابل توجه است و همچنین در ابعاد فردی، گروهی و سازمانی نیز قابل بررسی می‌باشد و نتایج تحقیق، رابطه مثبت بین تعلق خاطر کارکنان در محیط کار و عملکرد آنها، موفقیت سازمانی و از جمله عملکرد مالی را نشان داده است (ساکس، ۲۰۰۶). سالانوا و همکاران^۱ (۲۰۰۵) در تحقیقشان، با مشارکت کارکنان خدماتی مرتبط با مشتری، گزارش کرده‌اند که تعلق خاطر کاری باعث ایجاد جو مثبت کاری، ارتقای عملکرد کارکنان و در نهایت وفاداری مشتریان می‌شود. مؤسسه هویت (۲۰۰۴: ۶۹۴) گزارش می‌نماید که بین سودآوری از طریق بهره‌وری بالاتر، فروش، رضایت‌مندی مشتریان و وفاداری کارکنان ارتباط وجود دارد. تحقیق منگو و همکاران^۲ (۲۰۱۲) نشان‌دهنده این موضوع است که ادراک مشتریان از کیفیت خدمات ارائه‌شده، تحت تأثیر تعلق خاطر کارکنان خدماتی می‌باشد. نتایج تحقیقات سالانوا (۲۰۰۵) که با مشارکت کارکنان پذیرش هتل و خدمه رستوران‌ها انجام شده، تأییدکننده این موضوع است که تعلق خاطر بالای این کارکنان، تأثیر مثبتی بر عملکرد آنها و وفاداری مشتری دارد. تحقیق طولی شافلی و همکاران (۲۰۰۹)، با مشارکت ۲۰۱ مدیر حوزه تلکام، تأییدکننده این موضوع است که تعلق خاطر کارکنان، بر بیماری کارکنان و طول

1. Salanova et all
2. Menguc et all

درمان تأثیر دارد. در تحقیق مؤسسه سی.آی.پی.دی^۱ (۲۰۰۸) مورد تأیید قرار گرفت که تعلق خاطر بالا، باعث بهبود عملکرد کسب و کار می شود. براساس تحقیق انجام شده توسط واگر و هارتر (۲۰۰۶)، زمانی که کارکنان، تعلق خاطر بالایی دارند، بهره ورتر بوده و این احتمال بیشتر وجود دارد که غیبت کاری کمتری داشته و بیشتر برای سازمان تلاش نمایند. تحقیق مؤسسه گالوپ (۲۰۱۸)، حاکی از آن است که تعلق خاطر بالای کارکنان می تواند منجر به کاهش غیبت از کار به میزان ۳۷ درصد، کاهش ترک خدمت کارکنان به میزان ۶۵ درصد، کاهش حوادث کاری و ایمنی به میزان ۴۸ درصد، کاهش حوادث کار منجر به بیماری به میزان ۴۱ درصد، کاهش خرابی های کیفیتی به میزان ۴۱ درصد، افزایش رضایت مشتری به میزان ۱۰ درصد، افزایش بهره وری به میزان ۲۱ درصد، افزایش سودآوری به میزان ۲۲ درصد، گردد. گزارش مؤسسه تاور واتسون (۲۰۲۰)، تأیید کننده این موضوع است که در شرکت هایی که کارکنانی با تعلق خاطر بالا دارند ۱۹/۲ درصد تغییر مثبت در درآمد عملیاتی، ۱۳ درصد مثبت نرخ رشد درآمدی و همچنین نرخ رشد درآمد هر سهم مثبت ۲۷ درصدی را تجربه کرده اند. براساس همین گزارش، ۵ درصد افزایش در تعلق خاطر کارکنان می تواند باعث افزایش فروش به میزان ۲/۱ درصد مثبت شود.

مفهوم شناسی نسل های جمعیتی

بررسی مفهوم نسل نشان می دهد که تعاریف بسیاری از نسل شده است. بیکر^۳، نسل را به عنوان گروهی از افراد که در فاصله زمانی معین به دنیا آمده اند می داند و معتقد است که موقعیت های تاریخی خاص و علائق خاص در سطح فردی و سیستمی، نسل ها را از هم تفکیک می کند (بیکر، ۱۳۷۷؛ به نقل از چیت ساز قمی، ۱۳۸۶ : ۹۰). بالس^۴، نسل را مجموعه ای از انسان ها که در ابژه های نسلی با یکدیگر سهیم شده اند، می داند؛ یعنی کسانی که از ابژه های معینی برخوردار شده، آن ابژه ها را به خوبی درک کرده اند. بالس، ابژه های نسلی را پدیده هایی می داند

1. CIPD
2. Generation
3. Baiker
4. Balse

که برای ایجاد حس هویت نسلی به کار می‌روند. این اثرها چه‌بسا توسط نسل‌های قبلی نیز استفاده شده باشند، اما برای آنها حکم چارچوب شکل‌دهنده یک نسل را نداشته‌اند. اثره نسلی عبارت است از شخص، مکان، شیء یا رویدادی که از نظر فرد مبین نسل اوست و به یاد آوردنش احساسی از نسل خود او را در ذهنش زنده می‌کند (بالس، ۱۹۹۳ به نقل از آزاد ارمکی و غفاری، ۱۳۸۳: ۳۲). نسل، عبارت است از گروهی از افراد که در زمانی واحد متولد شده و تجارب، منافع و نظرگاه‌های مشترکی دارند (کوثری، ۱۳۸۷: ۶۷).

پژوهش در حوزه نسل و مطالعات بین‌نسلی، در دهه ۱۹۷۰ میلادی در جهان آغاز شد و در دهه ۱۹۸۰ میلادی به‌عنوان یکی از موضوعات علمی به تدریج اقبال بیشتری یافت و تحقیقات گسترده‌ای همراه داشت (نیومن^۱، ۲۰۰۶ به نقل از جعفرزاده، ۱۳۹۶: ۳) و تقسیم‌بندی‌های مختلفی از نسل‌های جمعیتی غرب ارائه شده است که در معروف‌ترین این تقسیم‌بندی‌ها، نسل‌های جمعیتی به ۵ نسل تقسیم می‌شوند که در جدول (۱)، آورده شده است.

جدول ۱. تقسیم‌بندی نسل‌های جمعیتی در غرب (اسمولا و سوتون^۲، ۲۰۰۲).

عنوان نسل	نسل خاموش، سنتی، کهنه‌سرباز Traditionalist	نسل انفجار جمعیت Baby Boomers	نسل ناشناخته X	نسل هزاره Y	نسل مجازی Z
تولد	۱۹۲۵ تا ۱۹۴۵	۱۹۴۶ تا ۱۹۶۴	۱۹۶۵ تا ۱۹۸۰	۱۹۸۱ تا ۲۰۰۰	بعد از ۲۰۰۰

به تبع تحقیقات سطح بین‌المللی در خصوص نسل‌های جمعیتی، در ایران نیز تحقیقاتی در خصوص طبقه‌بندی نسل‌ها توسط آزاد ارمکی و غفاری (۱۳۸۳)، آزاد ارمکی (۱۳۸۶)، چیت‌ساز قمی (۱۳۸۶) و لطیفی (۱۳۸۸) انجام شده که در جدول (۲) آورده شده است. در تحقیق پیش رو، «نسل جدید کارکنان» به کارکنانی اطلاق می‌شود که در دهه‌های ۶۰ و ۷۰ شمسی، متولد شده‌اند و براساس آخرین سرشماری که در سال ۱۳۹۵ توسط مرکز آمار انجام شده (گزارش جمعیتی مرکز آمار، ۱۳۹۵)، حدود ۴۴ درصد از نیروی کار شاغل ایران را تشکیل

1. Newman
2. Smola & Sutton

می دهند. واژه «نسل جدید» در این تحقیق، معادل نسل "Y" در طبقه بندی نسلی غرب، و «نسل سومی» در طبقه بندی نسل ها در ایران (انجام شده توسط چیت ساز قمی (۱۳۸۶: ۹۴)) و «نسل فردا» در طبقه بندی نسل ها در ایران (انجام شده توسط لطیفی (۱۳۸۸: ۱۰)) می باشد.

جدول ۲. خلاصه تقسیم بندی نسل ها در ایران

سال تولد	عنوان نسل	محقق
دهه های بیست و سی	نسل قبل از انقلاب/ نسل قدیم	چیت ساز قمی (۱۳۸۶)
دهه های چهل و پنجاه	نسل انقلاب و جنگ/ نسل میانسال	
دهه های شصت و هفتاد	نسل سومی ها/ نسل جوان	
دهه های بیست و سی	نسل قبل از انقلاب	آزاد ارمکی (۱۳۸۶)
دهه چهل	نسل انقلاب	
دهه پنجاه	نسل جنگ	
دهه شصت	نسل دارای خاطره از جنگ	
دهه هفتاد	نسل بدون خاطره از جنگ	لطیفی (۱۳۸۸)
متولدین سال های پیش از ۱۳۰۰ تا ۱۳۲۰	نسل کارآزموده	
متولدین سال های بین ۱۳۲۱ تا ۱۳۴۰	نسل انقلاب	
متولدین سال های بین ۱۳۴۱ تا ۱۳۶۰	نسل امروز	
متولدین سال های بین ۱۳۶۱ تا ۱۳۸۰	نسل فردا	
متولدین سال های ۱۳۸۱ به بعد	نسل آیندگان	

منظور از مدل تعلق خاطر پایدار کارکنان در این تحقیق، تصویری ساده و شماتیک است که روابط موجود بین متغیرهای ایجاد کننده و نگهدارنده تعلق خاطر کارکنان را به صورت مفهومی ترسیم می کند، به نحوی که به درک و فهم عمیقی در خصوص عوامل ایجاد کننده و نگهدارنده تعلق خاطر کارکنان منجر می شود.

روش شناسی پژوهش

مهم ترین عنصر در ساخت یک طرح پژوهش، سازگاری روش با پرسش های پژوهشی است

که پرسیده می‌شود (گلدینگ^۱، ۲۰۰۲ به نقل از دانایی فرد، ۱۳۹۰: ۴۳) و در واقع ماهیت موضوع و هدف پژوهش و سؤالات پیش روی محقق، تعیین کننده روش تحقیق است. با توجه به هدف اصلی این پژوهش که طراحی مدل تعلق خاطر پایدار کارکنان نسل جدید می‌باشد، از روش پژوهش کیفی و راهبرد پژوهش «نظریه داده‌بنیاد^۲» استفاده شده است. راهبرد پژوهش «نظریه داده‌بنیاد» به عنوان راهبرد این پژوهش که به نام‌های دیگری همچون «نظریه برپایه» نیز در زبان فارسی مشهور است، نوعی از راهبرد تحقیق در رویکرد کیفی تحقیق است که در پی ایجاد یک نظریه، مدل و یا الگوست. هدف این راهبرد پژوهش، پررنگ کردن رویکرد استقرایی از طریق جمع‌آوری داده‌ها و نه از طریق بررسی ادبیات پژوهش، است. از این رو، یک نظریه داده‌بنیاد، الگویی است که به صورت استقرایی از داده‌ها استخراج شود و تابع تأمل و بازاندیشی تئوریک باشد (دانایی فرد، ۱۳۸۴: ۵۹). راهبرد نظریه داده‌بنیاد اولین بار توسط گلاسر و استراوس^۳ در سال ۱۹۶۷ میلادی به جامعه محققین معرفی شد و بعدها توسط کارهای مشترک استراوس و کوربین^۴ گسترش یافت. مراحل اصلی پژوهش براساس راهبرد «نظریه داده‌بنیاد» به شرح زیر است (دانایی فرد، ۱۳۹۰: ۵۸):

۱. گردآوری داده‌های کیفی، ۲. تحلیل داده‌های کیفی، ۳. شکل‌دهی و طراحی مدل.

اهداف پژوهش

هدف اصلی این پژوهش، طراحی و تبیین مدل تعلق خاطر پایدار کارکنان نسل جدید شاغل در کسب‌وکارهای مرتبط با فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات است که در راستای این هدف، اهداف فرعی پژوهش به شرح زیر می‌باشد:

- شناسایی و دسته‌بندی عوامل علی شکل‌دهنده و نگهدارنده تعلق خاطر پایدار کارکنان نسل جدید شاغل در کسب‌وکارهای مرتبط با فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات؛
- شناسایی و معرفی مقوله (عوامل) اصلی و محوری شکل‌دهنده و نگهدارنده تعلق خاطر پایدار

1. Goulding
2. Grounded Theory
3. glasser & Strauss
4. corbin

- کارکنان نسل جدید شاغل در کسب و کارهای مرتبط با فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات؛
 - شناسایی و معرفی کنش‌ها و تعاملاتی که شکل دهنده و نگهدارنده تعلق خاطر پایدار کارکنان نسل جدید شاغل در کسب و کارهای مرتبط با فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات می‌باشند؛
 - شناسایی و معرفی عوامل مداخله‌گر مرتبط با تعلق خاطر پایدار کارکنان نسل جدید شاغل در کسب و کارهای مرتبط با فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات؛
 - شناسایی و معرفی شرایط خاص (بستر) حاکم بر کنش‌ها و تعاملاتی که بر تعلق خاطر پایدار کارکنان نسل جدید شاغل در کسب و کارهای مرتبط با فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات تأثیر می‌گذارد.
- شناسایی و معرفی پیامدهای حاصل از تعلق خاطر پایدار کارکنان نسل جدید شاغل در کسب و کارهای مرتبط با فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات.

روش و ابزار جمع‌آوری داده‌های پژوهش

در این تحقیق از روش میدانی و کتابخانه‌ای به‌طور توأمان جهت طراحی مدل تعلق خاطر پایدار کارکنان نسل جدید استفاده شد و هم‌زمان با مطالعه در خصوص متغیرهای مرتبط با موضوع تحقیق، داده‌ها و اطلاعات موردنیاز از طریق «مصاحبه‌های عمیق» استفاده شد. مصاحبه عمیق، گفتگویی هدفدار دوجانبه‌ای است بین مصاحبه‌کننده آموزش‌یافته مجرب و یک مصاحبه‌شونده و هدف آن استنباط عمیق جزئیات غنی و موارد مهمی است که بتوان از آنها در تجزیه و تحلیل استفاده کرد (هومن، ۱۳۸۹: ۱۱۶).

جامعه و نمونه مورد مطالعه پژوهش

تمامی افراد متولد در دهه‌های شصت و هفتاد شمسی شاغل در کسب و کارهای مرتبط با فناوری اطلاعات و ارتباطات، به‌عنوان جامعه مورد مطالعه پژوهش در نظر گرفته شدند. روش انتخاب نمونه پژوهش، نمونه‌گیری نظری^۱ و هدف‌مند بوده و هر نمونه بر مبنای تجزیه و تحلیل نمونه قبلی انتخاب می‌شود (دانایی‌فرد، ۱۳۹۰: ۵۸). در این روش، حجم نمونه قبل از شروع مطالعه

1. Theoretical Sampling

نمی‌تواند برنامه‌ریزی شود و در واقع تصمیمات خاص نمونه‌برداری در خلال فرایند شکل می‌گیرد (دانایی فرد، ۱۳۸۶: ۷۸). براساس این روش، انتخاب نمونه مورد مطالعه و جمع‌آوری داده‌ها از نمونه مورد نظر تا رسیدن به نقطه اشباع نظری ادامه می‌یابد. نقطه اشباع نظری جایی است که محقق به این قضاوت می‌رسد که داده‌های جدید به تحلیل داده‌ها و شکل‌گیری مدل کمکی نمی‌کند. در این پژوهش با انجام ۲۵ مصاحبه با افرادی که دارای شرایط زیر بودند (۲۲ نفر از کارکنان نسل جدید و ۳ نفر خبره موضوع)، داده‌های پژوهش جمع‌آوری شد. شاخص‌های اصلی انتخاب هدف‌مند نمونه مورد مطالعه به شرح زیر می‌باشد:

- تجربه اشتغال در کسب‌وکارهای مرتبط با فناوری اطلاعات و ارتباطات؛
- علاقه‌مندی به مشارکت در تحقیق؛
- داشتن تجربه مستقیم یا غیرمستقیم (نقل از افراد دیگر) در خصوص ناپایداری تعلق خاطر کارکنان؛
- توانایی بیان نظرات و ایده‌ها به صورت سلیس، روان و طبقه‌بندی‌شده.

شاخص‌های انتخاب افراد خبره:

- آشنایی کامل و کافی در خصوص مدیریت منابع انسانی و نظریه‌های مرتبط با انگیزش و تعلق خاطر کارکنان؛
- تجربه تحقیق در خصوص انگیزش و تعلق خاطر کارکنان؛
- آشنایی کافی به موضوع نسل‌های کارکنان و سلاقی و علائق آنها؛
- آشنایی کافی به ماهیت کسب‌وکارهای مرتبط با فناوری اطلاعات؛
- تجربه مدیریت و تعامل با نسل جدید کارکنان شاغل و به‌خصوص در کسب‌وکارهای مرتبط با فناوری اطلاعات و ارتباطات.

و اگرچه از مصاحبه ۱۲ به بعد، داده‌ها تکراری و مشابه بود و به نوعی اشباع نظری حاصل شده بود، ولیکن به منظور اطمینان از صحت و دقت داده‌های جمع‌آوری‌شده، فرایند مصاحبه تا مصاحبه ۲۵ ادامه یافت. جدول (۳)، ماتریس اشباع نظری و ارتباط بین تعداد مفاهیم استخراج‌شده و شماره مصاحبه انجام‌شده را نشان می‌دهد.

جدول ۳. ماتریس اشباع نظری

تعداد مفاهیم موجود در مصاحبه	تعداد مفاهیمی که برای اولین بار بیان شدند	
۸	۸	مصاحبه شماره ۱
۸	۵	مصاحبه شماره ۲
۷	۳	مصاحبه شماره ۳
۹	۳	مصاحبه شماره ۴
۷	۲	مصاحبه شماره ۵
۸	۲	مصاحبه شماره ۶
۶	۲	مصاحبه شماره ۷
۸	۲	مصاحبه شماره ۸
۶	۱	مصاحبه شماره ۹
۹	۱	مصاحبه شماره ۱۰
۶	۱	مصاحبه شماره ۱۱
۵	۱	مصاحبه شماره ۱۲
۲۵	۰	مصاحبه شماره ۱۳ الی ۲۵

تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش

تجزیه و تحلیل داده‌ها قلب راهبرد «نظریه داده بنیاد» می‌باشد (دانایی فرد، ۱۳۹۰: ۶۰). در اصل، روح تحلیل در راهبرد نظریه داده بنیاد، نوعی تحلیل مقایسه‌ای داده‌هاست که از آن به مقایسه مستمر تعبیر می‌شود (دانایی فرد، ۱۳۹۰: ۶۰). در راهبرد تحقیق «نظریه داده بنیاد»، گردآوری و تحلیل داده‌ها به هم تنیده‌اند و چنین نیست که بعد از پایان مرحله جمع‌آوری به مرحله تحلیل وارد می‌شویم بلکه محقق حین جمع‌آوری داده‌ها، در حال تحلیل داده‌ها نیز می‌باشد و در واقع مسیر کار خطی نیست، بلکه رفت و برگشتی است (دانایی فرد، ۱۳۹۰: ۶۹). اما به‌طور خاص، روش تحلیل داده‌ها در بخش اول تحقیق، براساس راهبرد نظریه داده بنیاد، به کدگذاری مشهور است. کدگذاری، روشی اساسی برای مشخص‌سازی طبقه‌های موجود در داده‌هاست و هدف آن سازماندهی داده می‌باشد. استراوس و کوربین^۱ در سال ۱۹۹۸ میلادی با تدوین کتاب کشف نظریه

1. Strauss & Corbin

داده‌بنیاد، سه فن کدگذاری را پیشنهاد دادند: کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی (لی^۱، به نقل از دانایی‌فرد و امامی، ۱۳۸۶: ۷۹). در تحقیق حاضر از سه نوع کدگذاری جهت تحلیل داده‌ها در راستای طراحی مدل، بهره‌برداری شده است.

کدگذاری باز^۲: فرایند تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد آنها در داده‌ها کشف می‌شوند (استراوس و کوربین، به نقل از دانایی‌فرد و امامی، ۱۳۸۶: ۷۹). در واقع کدگذاری باز، فرایند تحلیلی است که از طریق آن مفاهیم شناسایی می‌شوند و سپس مفاهیم شناسایی شده در طبقه‌ها دسته‌بندی می‌شوند و این طبقه‌ها اجزای اصلی مدل را شکل می‌دهند. کدگذاری باز، بخشی از تجزیه و تحلیل است که به صورت مشخص به نام‌گذاری (مفهوم‌پردازی) و مقوله‌پردازی از راه بررسی داده‌ها می‌پردازد. نمونه‌ای از کدهای اولیه استخراج شده از متن مصاحبه‌ها، در جدول (۴) آورده شده است و جداول شماره ۵ الی ۱۰ نیز، تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق در مرحله کدگذاری باز را نشان می‌دهند. تمامی کدگذاری‌ها به روش سنتی (دستی) صورت پذیرفته است.

جدول ۴. نمونه کدهای اولیه استخراج شده از متن مصاحبه‌ها

کد اولیه	متن مصاحبه (نکات کلیدی)
اهمیت کسب دانش و مهارت در سطح شرکت	در شرکت ما برای همه کارکنان و مدیران یادگیری و کسب دانش اهمیت زیادی دارد و این در تعلق خاطر ما تأثیرگذار بوده است (کارمند)
فراوانی آموزش در سطح شرکت	آموزش‌های خوب و زیادی برای ما برنامه‌ریزی شده (کارمند)
ارزشمندی آموزش برای کارکنان شرکت	شرکت به آموزش بسیار اهمیت می‌دهد و باعث تعلق خاطر می‌شود (کارمند)
ارزشمندی آموزش برای کارکنان شرکت	در شرکت برای آموزش بسیار ارزش قائلند (کارمند)
اهمیت کسب دانش و مهارت در سطح شرکت	برای مدیران و واحد منابع انسانی ما، آموزش کارکنان خیلی مهمه
ارزشمندی آموزش برای کارکنان شرکت	فرصت رشد و یادگیری به بچه‌ها کمک می‌کند که در شرکت بمانند (کارمند)
ارزشمندی آموزش برای کارکنان شرکت	توجه به رشد و یادگیری کارکنان مخصوصاً نسل جوان از سوی شرکت‌ها در تعلق خاطر کارکنان خیلی مهمه (خبیره)
اهمیت فرصت‌های رشد و یادگیری برای کارکنان شرکت	آموزش هم در توانمندسازی کارکنان دخالت داره و هم در تعلق خاطر (خبیره)

1. Lee
2. Open Coding

جدول ۵. تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق در مرحله کدگذاری باز مربوط به طبقه شرایط علی

طبقه (مقوله)	مفاهیم	کدهای حاصل از مصاحبه
فرهنگ سازمانی همسو با ارزش‌های نسل جوان	ارزشمندی رشد و یادگیری	<ul style="list-style-type: none"> • اهمیت کسب دانش و مهارت در سطح شرکت • فراوانی آموزش در سطح شرکت • ارزشمندی آموزش برای کارکنان شرکت • اهمیت فرصت‌های رشد و یادگیری برای کارکنان شرکت
	ارزشمندی شایستگی و شایسته‌سالاری	<ul style="list-style-type: none"> • ارزشمندبودن انتخاب درست مدیران و به‌دور از تبعیض در سطح شرکت • حکمفرمایی ارزش کار در سطح شرکت • رفتارهای بدون تبعیض در سطح شرکت
	ارزشمندی مشارکت و کار تیمی	<ul style="list-style-type: none"> • عمومیت و جذابیت کار تیمی در تمام شرکت • استقبال شرکت از تفکر گروهی افراد
	ارزشمندی احترام و قدردانی از کارکنان	<ul style="list-style-type: none"> • توجه به نیازهای کارکنان از سوی شرکت • اهمیت قائل شدن برای کارکنان از سوی شرکت • دیده شدن عملکرد عالی افراد در سطح شرکت • احترام آمیزبودن رفتارها در شرکت • سرمایه‌گذاری برای کارکنان از سوی شرکت • وجود فرصت دیده شدن در سطح شرکت • حکم‌فرمایی فرهنگی انسانی در شرکت
	ارزشمندی خلاقیت و نوآوری	<ul style="list-style-type: none"> • شرکتهای پویا و به دور از بوروکراسی • استقبال از ایده‌ها در سطح شرکت • مشارکت دادن کارکنان در امور مختلف شرکت • اهمیت دادن به خلاقیت و نوآوری از سوی شرکت

جدول ۶. تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق در مرحله کدگذاری باز مربوط به مقوله محوری

طبقه (مقوله)	مفاهیم	کدهای نهایی حاصل از مصاحبه
تعامل مؤثر مدیر و کارکنان	مریی‌گری و منتورینگ	<ul style="list-style-type: none"> احساس مثبت کارکنان درخصوص حمایت مدیران پشتیبانی مدیر از کارمند همراه‌بودن مدیر با کارکنان در انجام امور عدم مانع‌بودن مدیران درخصوص پیشرفت کارکنان کمک‌کاربودن مدیران جهت رفع مشکلات کاری مشاوربودن مدیران برای کارکنان در زمینه‌های کاری تشویق کارکنان به یادگیری بیشتر از سوی مدیر کشف استعدادهای کارکنان از طریق مدیران
	قدردانی مؤثر مدیر از کارکنان	<ul style="list-style-type: none"> قدردانی از کارکنان به‌خاطر رفتارهای مثبت کاری تقدیر کارهای مهم از سوی مدیر دیده‌شدن عملکرد کارکنان از سوی مدیران
	تفویض اختیار مناسب از سوی مدیر به کارکنان	<ul style="list-style-type: none"> اعطای اختیار به کارکنان از سوی مدیران و مجازبودن انعطاف کاری ارائه آزادی عمل به کارکنان از سوی مدیران
	ارتباطات دوستانه، همدلانه و مبتنی بر احترام مدیر و کارمند	<ul style="list-style-type: none"> برخورد دوستانه و همراه با صمیمیت و احترام مدیران با کارکنان رابطه دوستانه کارکنان با مدیران خوش‌مشربی و خوش‌اخلاقی مدیران رفتار به دور از سرزنش مدیران شنیده‌شدن صدای کارکنان از سوی مدیران توجه مناسب به کارکنان از سوی مدیران مهارت مدیران در زمینه روابط انسانی درک مناسب کارکنان از سوی مدیر
	مشارکت و همفکری مدیر و کارکنان	<ul style="list-style-type: none"> همفکری مدیران با کارکنان درخصوص امور کاری مشارکت مدیر و کارکنان برای پیشبرد امور

جدول ۷. تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق در مرحله کدگذاری باز مربوط به طبقه کنش‌ها و تعاملات

کدهای نهایی حاصل از مصاحبه	مفاهیم	طبقه (مقوله)
<ul style="list-style-type: none"> • جو شادی بین کارکنان • محیط کاری سرزنده 	شادابی و سرزندگی محیط کار	شکل‌گیری فضای کاری جذاب و رشد‌دهنده
<ul style="list-style-type: none"> • رابطه دوستانه و صمیمانه کارکنان و همکاران با یکدیگر • احساس خانواده‌بودن محیط کاری از سوی کارکنان • فضای کاری مشارکتی و صمیمی و ارزشمندبودن آن برای کارکنان • فضای کاری انرژی‌بخش • حذف رابطه سلسله‌مراتبی بین کارکنان به خاطر ارتباط دوستانه با یکدیگر • محیط کاری امن و همراه با صمیمیت بین کارکنان • احساس امنیت و آرامش در محیط کاری 	فضای کاری دوستانه و صمیمی	
<ul style="list-style-type: none"> • استقبال از کمک به یکدیگر • حس خوب تیمی کارکردن در فضای کاری • ارزشمندبودن همکاری مناسب از سوی کارکنان در فضای کاری • تعامل مناسب درون‌تیمی بین کارکنان • اهمیت تیم و منفعت تیمی نسبت به منفعت شخصی در فضای کاری • تقویت افراد از طریق مشارکت در تیم‌های کاری • روابط به دور از تضاد در درون تیم کاری • حکم‌فرمایی فضای همکاری مثبت بین کارکنان 	فضای همکاری و کار تیمی	
<ul style="list-style-type: none"> • پویا بودن محیط کاری • یاددهنده‌بودن فضای کاری • حکم‌فرمایی فضای کاری رشد‌دهنده و یادگیرنده • یادگیری حین کار از سوی کارکنان 	فضای مناسب یادگیری	
<ul style="list-style-type: none"> • انرژی‌بخش‌بودن محیط کاری برای کارکنان • عدم وجود استرس‌های مخرب و منفی در محیط کاری 	فضای کاری انرژی‌بخش	

جدول ۸. تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق در مرحله کدگذاری باز مربوط به طبقه مداخله‌گر

طبقه (مقوله)	مفاهیم	کدهای نهایی حاصل از مصاحبه
اقدامات و فعالیت‌های منابع انسانی متمرکز بر انتظارات نسل جوان	مسیر شغلی مناسب و شفاف	<ul style="list-style-type: none"> • اهمیت پیشرفت در سلسله‌مراتب سازمانی • امیدواری نسبت به دورنمای مثبت شغلی • اهمیت شفاف‌سازی مسیر شغلی • اهمیت پرستیژ و اعتبار شغلی • امیدواری به ارتقای شغلی • مهم بودن عدالت در ارتقای شغلی • نامطلوب بودن، درج‌زدن و نداشتن ارتقای شغلی
	حقوق و مزایای مناسب	<ul style="list-style-type: none"> • مناسب بودن حقوق • اهمیت پاداش و مزایا • امکانات مناسب سطح شرکت
	تعادل منطقی کار و زندگی	<ul style="list-style-type: none"> • توازن کار و زندگی مناسب سطح شرکت • اهمیت دادن به زندگی افراد در کنار شغل • حجم کاری منطقی
	فرصت‌های مناسب رشد و یادگیری	<ul style="list-style-type: none"> • پرداختن به آموزش‌های متناسب با علائق افراد • فراهم بودن فرصت‌های ارتقاء دانش و مهارت برای کارکنان • وجود آموزش‌های شغلی به موقع • تجربه مثبت از آموزش‌های شغلی • فراهم بودن فرصت‌های یادگیری سطح شرکت • تنوع آموزش‌های سطح شرکت
	نظام مؤثر قدردانی و پاداش‌دهی	<ul style="list-style-type: none"> • دیده شدن کار افراد در شرکت • نظام قدردانی مناسب سطح شرکت • وجود برنامه قدردانی در سطح شرکت • پاداش‌دهی و تقدیر متناسب با عملکرد
	ماهیت کار چالشی و تیمی	<ul style="list-style-type: none"> • جذابیت مشاغل برای افراد به‌عنوان یکی از عوامل • چالشی بودن مشاغل • ماهیت شغل • درگیری افراد در پروژه‌ها و کارهای مختلف • تنوع کارهای روزمره افراد • اهمیت مفید بودن برای شرکت از سوی کارکنان • عدم خستگی شغلی به‌خاطر ماهیت خوب شغلی

جدول ۹. تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق در مرحله کدگذاری باز مربوط به طبقه بستر حاکم

کدهای نهایی حاصل از مصاحبه	مفاهیم	طبقه (مقوله)
<ul style="list-style-type: none"> • علاقه‌مندی به شرکت به خاطر علمی بودن آن • اهمیت دادن به حرفه‌ای بودن شرکت • اهمیت به روز و جهانی بودن شرکت • به روز بودن دانش در سطح شرکت 	علمی و به روز بودن شرکت	ماهیت و هویت شرکت (صنعت)
<ul style="list-style-type: none"> • جذاب بودن همگامی صنعت با پیشرفت فناوری • علاقه‌مندی به شرکت به خاطر بهترین بودن آن • اهمیت کار کردن در یک شرکت موفق و پیشرو • اهمیت به نوآورانه بودن شرکت • ارزشمندی تأثیرگذاری خدمات شرکت در زندگی مردم جامعه • خدمات نوآورانه ارائه شده شرکت 	پیشرو بودن در نوآوری و ارائه خدمات نوآورانه	
<ul style="list-style-type: none"> • خوشایند بودن کار با همکاران جوان و سرزنده • ارزشمند بودن جوانی محیط کار شرکت • جوان بودن و اعتبار دانشگاهی همکاران شرکت 	جوان بودن نیروی انسانی	
<ul style="list-style-type: none"> • آینده دار بودن شرکت • دورنمای مثبت شرکت • جهت گیری شرکت 	دورنمای شرکت	
<ul style="list-style-type: none"> • اهمیت برند شرکت • علاقه وافر به برند شرکت • اهمیت برتر بودن برند شرکت 	برند شرکت	

جدول ۱۰. تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق در مرحله کدگذاری باز مربوط به طبقه پیامدها

کدهای نهایی حاصل از مصاحبه	مفاهیم	طبقه (مقوله)
<ul style="list-style-type: none"> • سر حال و شاداب بودن دائمی افراد • احساس نشاط کاری داشتن 	سرزندگی و شادابی فردی	تعلق خاطر پایدار
<ul style="list-style-type: none"> • تعهد افراد به کارشان • تعهد افراد به اهداف کاری و سازمانی • متعهد بودن افراد 	تعهد کاری و سازمانی	
<ul style="list-style-type: none"> • عدم وجود رفتارهای ضدکاری و بهره‌وری • رفتارهای کاری متناسب و همسو با اهداف کاری • مثبت بودن اقدامات کاری همکاران • مشارکت در امور کاری 	رفتارهای مثبت و مؤثر کاری	
<ul style="list-style-type: none"> • علاقه‌مندی به کار در شرکت • علاقه‌مندی به اعضای تیم کاری • تمایل افراد به ماندن در شرکت برای مدت طولانی 	تمایل به ماندگاری پایدار	

کدگذاری محوری^۱: در این مرحله، محقق یکی از طبقات را به عنوان طبقه محوری انتخاب کرده و آن را تحت عنوان پدیده محوری در مرکز فرایند، مورد کاوش قرار داده و ارتباط سایر طبقات را با آن مشخص می‌کند. ارتباط سایر طبقه‌ها با طبقه محوری در پنج عنوان می‌تواند تحقق یابد (استراوس و کوربین^۲، به نقل از دانایی‌فرد و امامی، ۱۳۸۶: ۸۳).

شرایط علی: این شرایط باعث شکل‌گیری طبقه محوری می‌شوند.

راهمبردها: کنش و تعاملاتی که از طبقه محوری منبعث می‌شوند.

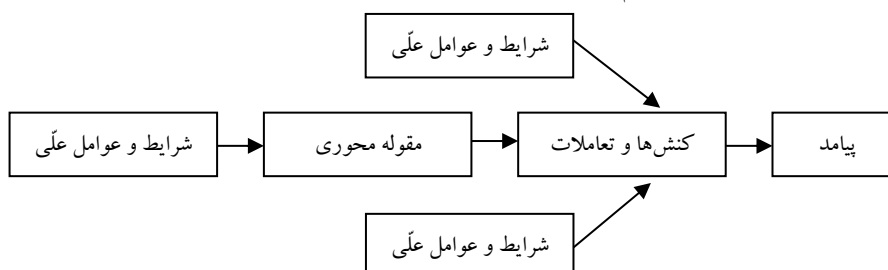
شرایط مداخله‌گر: شرایط یا محیط عمومی می‌باشند که راهبردها از آنها متأثر می‌شوند.

نتایج و پیامد: بیانگر نتایج و پیامدهایی هستند که در اثر اتخاذ راهبردها به وجود می‌آیند.

این روش کدگذاری که اصطلاحاً به آن مدل پارادایم کدگذاری محوری گفته می‌شود توسط استراوس و کوربین ارائه شده است و به این دلیل، محوری گفته می‌شود که کدگذاری

1. Axial Coding
2. Strauss & Corbin

حول ((محور)) یک طبقه انجام می شود.



شکل ۱. مدل پارادایمی نظریه داده بنیاد

کدگذاری محوری براساس مدل پارادایمی در شکل (۱)، آورده شده است.



کدگذاری انتخابی^۱: کدگذاری انتخابی مرحله اصلی نظریه‌پردازی در راهبرد نظریه داده‌بنیاد است که پژوهشگر براساس نتایج دو مرحله قبلی به ارائه نظریه و ارائه قضایای نظری می‌پردازد. در این مرحله پژوهشگر برحسب فهم خود از متن پدیده مورد مطالعه یا چارچوب، مدل پارادایم را به صورت روایتی عرضه می‌کند و در واقع در این مرحله پژوهشگر این روایت را حول یک محور خاص پرورش می‌دهد و بیان می‌کند که چگونه عوامل خاصی بر یک پدیده محوری اثر گذاشته و نتیجه، رابطه‌هایی خاص با پیامدهای خاص اتخاذ شوند (دانایی فرد، ۱۳۹۰: ۶۷). قضایای نظری حاصل از مرحله کدگذاری انتخابی، بیانگر روابط تعمیم یافته بین مفاهیم استخراج شده و طبقه‌های تدوین شده می‌باشند. قضایای نظری حاصل از مرحله کدگذاری انتخابی، با فرضیه‌های مندرج در نظریه‌ها متفاوت می‌باشند. فرضیه‌ها متضمن روابط مفهومی هستند و در حالی که فرضیه‌ها مستلزم روابط سنجش پذیرند و چون در راهبرد پژوهش «نظریه داده‌بنیاد»، روابط مفهومی تولید می‌شود نه سنجش پذیر، لذا به کارگیری اصطلاح «قضایا» مرجح است (وتن^۲، ۱۹۸۹ به نقل از دانایی فرد، ۱۳۸۶: ۱۴۴). در ادامه، قضایای نظری حاصل از پژوهش حاضر، براساس مدل پارادایم ارائه می‌شود:

قضیه ۱: فرهنگ سازمانی همسو با ارزش‌های کارکنان نسل جدید (به عنوان شرایط علی) که شامل ارزشمندی رشد و یادگیری، ارزشمندی مشارکت و کار تیمی، ارزشمندی شایستگی و شایسته‌سالاری، ارزشمندی احترام و قدردانی و ارزشمندی خلاقیت و نوآوری می‌باشد، تقویت کننده تعامل مؤثر بین مدیر و کارمند می‌باشد.

قضیه ۲: تعامل مؤثر بین مدیر و کارمند (به عنوان طبقه محوری) که از طریق قدردانی مؤثر و به موقع مدیر از کارمند، تفویض اختیار مناسب از سوی مدیر، ارتباطات دوستانه، همدلانه و مبتنی بر احترام مدیر و کارمند و مشارکت و همفکری مدیر و کارمند شکل می‌گیرد، موجب شکل‌گیری فضای کاری جذاب و رشددهنده برای کارکنان نسل جدید می‌شود.

قضیه ۳: اقدامات و فعالیت‌های منابع انسانی متمرکز بر انتظارات نسل جدید (به عنوان شرایط

1. Selective Coding
2. Whetten

مداخله‌گر) که شامل تدارک مسیر شغلی مناسب و شفاف، حقوق و مزایای مناسب، تعادل منطقی کار و زندگی، فرصت‌های مناسب رشد و یادگیری، نظام قدردانی و پاداش‌دهی مؤثر و ماهیت کار چالشی و تیمی می‌باشد، به‌عنوان شرایط مداخله‌گر بر شکل‌گیری فضای کاری جذاب و رشد‌دهنده برای نسل جدید تأثیر دارد.

قضیه ۴: علمی و به‌روزبودن شرکت، پیشروبودن در نوآوری و ارائه خدمات نوآورانه، جوان‌بودن نیروی انسانی، دورنمای شرکت و برند شرکت که تعیین‌کننده ماهیت و هویت شرکت (صنعت) (به‌عنوان شرایط حاکم) نزد کارکنان نسل جدید می‌باشد، بر شکل‌گیری فضای کاری جذاب و رشد‌دهنده برای کارکنان نسل جدید، تأثیر دارند.

قضیه ۵: شادابی و سرزندگی محیط کار، فضای کاری دوستانه و صمیمی، فضای همکاری و کار تیمی، فضای مناسب یادگیری، فضای کاری انرژی‌بخش، کنش‌ها و تعاملاتی هستند که باعث تعلق خاطر پایدار کارکنان نسل جدید می‌شود.

قضیه ۶: تعلق خاطر پایدار کارکنان نسل جدید (نگرش مثبت به شرکت، سرزندگی و شادابی، تعهد کاری، رفتارهای مثبت و مؤثر کاری و تمایل به ماندگاری پایدار)، پیامد و نتیجه شکل‌گیری فضای کاری جذاب و رشد‌دهنده برای کارکنان نسل جدید می‌باشد.

اعتبارسنجی پژوهش: روایی و پایایی پژوهش

در هر پژوهش علمی، موضوع دقت و کیفیت، موضوعی است که مورد دغدغه پژوهشگر کمی و کیفی است. پژوهش علمی بدون ویژگی دقت علمی، فاقد هرگونه ارزش می‌باشد و لذا اهمیت دارد تا به موضوع دقت علمی پژوهش از منظر روایی و اعتبار نگریسته شود. به‌طور عمومی در پژوهش کیفی، روایی پژوهش به میزان تطابق و هماهنگی یافته‌های پژوهشگر با دنیای واقعی و پایایی پژوهش به گستره تکرارپذیری یافته‌های پژوهش اشاره دارد (دانایی‌فرد، ۱۳۹۰: ۱۴۳).

به‌منظور بررسی و ارتقای سطح روایی پژوهش، یافته‌های پژوهش در مراحل کدگذاری باز و محوری برای مشارکت‌کنندگان پژوهش ارائه شد و نقطه‌نظرات اصلاحی و پیشنهادی آنها در نسخه نهایی اعمال شد و همچنین نتایج پژوهش توسط ۲ نفر از اساتید صاحب‌نظر در زمینه

تعلق خاطر کارکنان و آشنا به راهبرد «نظریه داده‌بنیاد»، مورد مطالعه قرار گرفت و نظرات تکمیلی آنها در مدل پارادایمی اعمال شد و به‌منظور بررسی و ارتقای سطح پایایی پژوهش، کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی انجام شده توسط ۲ نفر از دانشجویان دکتری مدیریت و آشنا به راهبرد نظریه داده‌بنیاد مورد ممیزی قرار گرفت و همچنین در نهایت مدل پارادایمی تهیه شده نیز به صاحب نظران ارائه و نظرات اصلاحی و تکمیلی در مدل نهایی اعمال شد.

بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش، تلاش شد تا مدل بومی تعلق خاطر پایدار کارکنان نسل جدید، معرفی و تبیین شود. به‌منظور طراحی مدل مذکور، از رویکرد پژوهش کیفی و راهبرد «نظریه داده‌بنیاد» استفاده شد. یافته‌های پژوهش در قالب مدل پارادایمی ارائه شده از سوی استراوس و کوربین در شکل (۲) به‌نمایش درآمده شده است. براساس یافته‌های این پژوهش می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که عامل فرهنگ، نقش ریشه‌ای و علی در ارتقای سطح تعلق خاطر پایدار دارد. رشد و یادگیری، مشارکت و کار تیمی، شایستگی و شایسته‌سالاری، احترام و قدردانی و خلاقیت و نوآوری از جمله ارزش‌های نسل جدید است که اگر از سوی فرهنگ سازمان پشتیبانی شود می‌تواند باعث تقویت پایداری تعلق خاطر کارکنان نسل جدید شود.

عامل محوری تأثیرگذار بر تعلق خاطر کارکنان نسل جدید، تعامل بین مدیر و کارمند می‌باشد. به عبارتی هرچه تعامل بین مدیر و کارمند تقویت شود می‌توان انتظار سطح بالاتری از تعلق خاطر کارکنان را داشت. تعاملات مؤثر بین مدیر و کارمند در حوزه کاری به‌قدردانی مؤثر و به‌موقع مدیر از کارمند، تفویض اختیار مناسب از سوی مدیر، ارتباطات دوستانه، همدلانه و مبتنی بر احترام مدیر و کارمند و مشارکت و همفکری مدیر و کارمند اشاره دارد که در این پژوهش به‌عنوان مؤلفه (عامل) محوری و اصلی ارتقادهنده تعلق خاطر پایدار کارکنان نسل جدید معرفی شده است.

تعامل مؤثر بین کارمند و مدیر، باعث شکل‌گیری فضای جذاب و رشددهنده برای فرد می‌شود و این فضای کار جذاب و رشددهنده، به‌طور مستقیم بر تعلق خاطر کارکنان نسل جدید

تأثیرگذار است و به عبارتی، متغیر فضای کاری جذاب و رشددهنده، نقش واسطه‌ای بین متغیر تعلق خاطر پایدار کارکنان نسل جدید و تعامل مؤثر بین مدیر و کارمند را ایفا می‌نماید. براساس یافته‌های این پژوهش، شادابی و سرزندگی محیط کار، فضای کاری دوستانه و صمیمی، فضای همکاری و کار تیمی، فضای مناسب یادگیری، فضای کاری انرژی‌بخش، نشانه‌های فضای کاری جذاب و رشددهنده می‌باشند که مورد انتظار کارکنان نسل جدید است. ازسویی، علاوه بر تعامل مؤثر بین مدیر و کارمند، اقدامات و فعالیت‌های منابع انسانی نیز بر تجربه کارکنان از فضای کاری تأثیرگذار است و براساس یافته‌های این پژوهش، انتظارات نسل جدید از واحد منابع انسانی بدین شرح می‌باشد که مسیر شغلی آنها به‌نحو مطلوب طراحی و به‌صورت شفاف اطلاع‌رسانی شود؛ نظام قدردانی و پاداش‌دهی مؤثر جهت شناسایی رفتارها و عملکردهای مطلوب آنها طرح‌ریزی و اجرا گردد؛ حقوق و مزایای مناسب فراهم گردد؛ ماهیت کار آنها چالشی و با مفهوم بوده و سازماندهی کار به‌صورت تیمی و مشارکتی باشد؛ تعادل منطقی و مناسب بین کار و زندگی برای آنها فراهم و فرصت‌های مناسب رشد و یادگیری برای آنها مهیا شود.

ازسوی دیگر، ماهیت و هویت شرکت نیز بر شکل‌گیری فضای کاری جذاب و رشددهنده مورد انتظار نسل جدید تأثیرگذار است. در شرکت‌هایی که علمی و به‌روز می‌باشند و در زمینه نوآوری و ارائه خدمات نوآورانه پیشرو بوده و اکثریت کارکنان آن جوان و هم‌نسل باشند و دورنمای شرکت مثبت و برند شرکت برندی مرغوب و مطلوب باشد، فضای کاری جذاب و رشددهنده تقویت می‌شود. پیامد تمامی عوامل مختلف شناسایی شده در این پژوهش، نگرش مثبت به شرکت، سرزندگی و شادابی، تعهد کاری، رفتارهای مثبت و مؤثر کاری و تمایل به ماندگاری پایدار است که این موارد از نشانه‌های تعلق خاطر پایدار کارکنان نسل جدید می‌باشند.

منابع

- آزاد ارمکی، تقی (۱۳۸۶)، فرایند تغییر نسلی، «بررسی فراتحلیلی در ایران»، جوانان و مناسبات نسلی، سال اول، شماره ۱: ۶۸-۴۱.
- آزاد ارمکی، تقی و غفاری، غلامرضا (۱۳۸۳)، جامعه‌شناسی نسلی در ایران، تهران: پژوهشکده علوم انسانی و اجتماعی جهاد دانشگاهی.
- جعفرزاده، فروزنده (۱۳۹۶)، رسانه ابزاری برای دسته‌بندی نسل‌ها در ایران، جامعه‌پژوهی، سال هشتم، شماره ۲: ۲۲-۱.
- چیت‌ساز قمی، محمدجواد (۱۳۸۶)، بازشناسی مفاهیم نسل و شکاف نسلی، جوانان و مناسبات نسلی، سال اول، شماره ۱: ۸۵-۱۱۲.
- دانایی‌فرد، حسن (۱۳۸۴)، تئوری پردازی با استفاده از ویکرد استقرایی: استراتژی مفهوم‌سازی تئوری بنیادی، دانشور رفتار، سال دوازدهم، شماره ۱: ۷۰-۵۰.
- دانایی‌فرد، حسن و اسلامی، آذر (۱۳۹۰)، ساخت نظریه بی تفاوتی سازمانی، تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق(ع).
- دانایی‌فرد، حسن و امامی، سیدمجتبی (۱۳۸۶)، استراتژی پژوهش کیفی: تأملی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، اندیشه مدیریت، سال اول، شماره ۲: ۹۷-۶۹.
- کوثری، مسعود (۱۳۸۷)، نسل‌های ایکس، وای و زد و سیاست‌گذاری فرهنگی در ایران، راهبرد فرهنگ، سال اول، شماره ۳: ۸۴-۶۵.
- عیسی‌خانی، احمد و برازنده، لاله (۱۳۹۵)، تأثیر حمایت اجتماعی بر رفاه کارکنان با میانجی‌گری اعتیاد به کار و تعلق خاطرکاری، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال هشتم، شماره ۲۵: ۸۳-۱۰۸.
- لطیفی، فریبا (۱۳۸۸)، مدیریت چهار نسل در سازمان‌های ایرانی، گزیده مدیریت، سال دهم، شماره ۹۸: ۱۵-۳.
- مرکز آمار ایران (۱۳۹۶)، گزارش سرشماری جمعیتی ایران، سایت مرکز آمار ایران.
- هومن، علی‌اکبر (۱۳۸۹)، راهنمای عملی پژوهش کیفی، تهران: انتشارات سمت.
- Anitha, J. (2014). "Determinants of employee engagement and their impact on employee performance", **International Journal of Productivity and Performance Management**, 63(3), 308 – 323.
- Bakker, A.B. and Schaufeli, W.B. (2008). "Positive organizational behavior: engaged employees in flourishing organizations", **Journal of Organizational Behavior**, 29(2), 147-154.

- Bakker, A.B. and Demerouti, E. (2008). "Towards a model of work engagement", *Career Development International*, 13(2), 209-223.
- Baumruk, R. (2004). "The missing link: **the role of employee engagement in business successes**", *Workspan*, 47(1), 48-52.
- Blessing White. (2008). "**The Employee Engagement Equation in India**", Presented by BlessingWhite and HR Anxi. [Online] Available: www.blessingwhite.com.
- Cambridge Dictionary. sustainability. <https://dictionary.cambridge.org>.
- CIPD. (2008). "**Research Insight: Employee Engagement in Context**", Retrieved from www.researchgate.net/publication/Employee_Engagement_in_Context_CIPD_Research_Insight.
- CIPD. (2021). "**Employee Engagement: An evidence review**", Retrieved from https://www.cipd.co.uk/Images/employee-engagement-scientific-summary-1_tcm18-89565.pdf.
- Deloitte. (2019). "**Deloitte Human Capital (HC) Trends**". Retrieved from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/human-capital/cz-hc-trends-reinvent-with-human-focus.pdf>.
- Deloitte. (2019). "**The Deloitte Global Millennial Survey**". Retrieved from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/deloitte-2019-millennial-survey.pdf>.
- Deloitte. (2017). "**Rewriting the rules for the digital**". Retrieved from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/hc-2017-global-human-capital-trends-gx.pdf>.
- Deloitte. (2016). "**Engaging the workforce Getting past once-and-done measurement surveys to achieve always-on listening and meaningful response**". Retrieved from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/us-cons-engaging-the-workforce.pdf>.
- De Prins, P., Van Beirendonck, L., De Vos, A., & Segers, J. (2014). Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the 'Respect Openness Continuity (ROC)'-model. *Management revue*, 25(4), 263-284.
- Dernovsek D. (2008). highly engaged and committed employee starts at the top and ends at the bottom line *Credit Union Magazine*. **Credit Union National Association, Inc.**
- Ehnert, I., & Harry, W. (2012). Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: introduction to the special issue. *Management revue*, 23(3), 221-238.
- Erickson, T.J. (2005). Testimony submitted before the US Senate Committee on Health, Education, Labour and Pensions, May 26. [16]. Fernandez. C.P. (2007). Employee engagement. *Journal of Public Health Management and Practice*. [Online] Available: <http://find.galegroup.com>.
- Fernandez. C.P. (2007). "Employee engagement", *Journal of Public Health Management and Practice*, 5(4), 524-526
- Gallup. (2013). **State of the Global Workplace: Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide**. Gallup, Washington, DC. Available at: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

- Gallup. (2018). "State of the Global Workplace 2017", Retrieved from http://www.managerlenchanteur.org/wp-content/uploads/Gallup-State-of-the-Global-Workplace-Report-2017_Executive-Summary.pdf
- Gollan, P. J., & Xu, Y. (2014). Fostering corporate sustainability: integrative and dynamic approaches to sustainable HRM, **Sustainability and Human Resource Management**, 24(3), 225-246.
- Guest, David. (2014). "Employee engagement: a sceptical analysis", **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, 1(2), 141 – 156.
- Hay Group. (2010) " Employee Engagement in ToughTimes Tough Times The Impact of HR and Training Departments and employee's perceptions of fairness". Retrieved from <https://lincolnhr.org/wp-content/uploads/2009/12/Employee-Engagement-in-Tough-Times-Hay-Group.pdf>.
- Hay Group. (2010) " **Employee Engagement in ToughTimes Tough Times The Impact of HR and Training Departments and employee's perceptions of fairness**". Retrieved from <https://lincolnhr.org/wp-content/uploads/2009/12/Employee-Engagement-in-Tough-Times-Hay-Group.pdf>.
- Hay Group. (2013). " **Employee Engagement Forum** ". Retrieved from <https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/engagementwork-eventpresentation6-6-2013-131021064501-phpapp01.pdf>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). "Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis", **Journal of Applied Psychology**, 87(2), 268–279.
- Hewitt. (2004). "Research brief: employee engagement higher at double-digit growth companies". available at: www.hewitt.com.
- Hewitt. (2015). "Aon Hewitt's Model of Employee Engagement", Retrieved from <https://www.aonhewitt.co.nz/getattachment/77046028-9992-4d77-868a-32fbf622fec6/file.aspx>
- Hewitt, A. (2017). **Trends in Global Employee Engagement: Global Anxiety Erodes Employee Engagement** Retrieved from http://images.transcontinentalmedia.com/LAF/lacom/Aon_2017_Employee-Engagement.pdf
- Kahn, W.A. (1990), "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work", **Academy of Management Journal**, 33(4), 692-724.
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach. **The International Journal of Human Resource Management**, 25(8), 1069-1089.
- Luthans, F. (2002). "Positive organizational behavior: developing and managing psychological strengths", **Academy of Management Executive**, 16(1), 57-72.
- Macey W.H and Schneider B. (2008). "The Meaning of Employee Engagement", **Industrial and Organizational Psychology**, 1 (1), 3-30.
- Menguc, B., Auh, S., Fisher, M. and Haddad, A. (2012). "To be engaged or not to be engaged: the antecedents and consequences of service employee engagement", **Journal of Business Research**, 72(2), 28-45.

- Modernsurvey. (2015). "**employee engagement and the generations, a modern survey report**". Retrieved from <http://www.modernsurvey.com/wp-content/uploads/2015/07/Employee-Engagement-and-the-Generations-Report-Summer-2015.pdf>
- Mustafa Koyuncu Ronald J. Burke Lisa Fiksenbaum, (2006). "Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank", **Equal Opportunities International**, 25(4), 99 – 310.
- Perrin T. (2003). "**Working Today: Understanding What Drives Employee Engagement**" Retrieved from [http://www.keepem.com/doc_files/towers_perrin_talent_2003\(thefinal\).pdf](http://www.keepem.com/doc_files/towers_perrin_talent_2003(thefinal).pdf)
- Perrin T. (2003). "**Working Today: Understanding What Drives Employee Engagement**" Retrieved from [http://www.keepem.com/doc_files/towers_perrin_talent_2003\(thefinal\).pdf](http://www.keepem.com/doc_files/towers_perrin_talent_2003(thefinal).pdf)
- Rana, Sowath. Ardichvili, Alexandre. Tkachenko, Oleksandr , (2014). "A theoretical model of the antecedents and outcomes of employee engagement", **Journal of Workplace Learning**, 26(3), 249 – 266.
- Rafferty A. M., Maben J., West E., and Robinson D. (2005). "**What makes a good employer?**" International Council of Nurses Geneva, " Retrieved from http://www.icn.ch/images/stories/documents/publications/GNRI/Issue3_Employer.pdf.
- Robinson D., Perryman S., and Hayday S. (2004). "**The Drivers of Employee Engagement Report**", Institute for Employment Studies, UK.
- Saks, A.M. (2006). "Antecedents and consequences of employee engagement", **Journal of Managerial Psychology**, 21(7), 600-619.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample, confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W.B., Leiter, M.P, Maslach, C. (2009). "Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*", 14(3), 204-219.
- Salanova, M., Agut, S. and Peiro, J.M. (2005). "Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate", **Journal of Applied Psychology**, 90(6), 1217-1227.
- SHRM Foundation.(2006). "Employee Engagement and Commitment A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization". Retrieved from <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/documents/employee-engagement-commitment.pdf>
- Smola, K. & Sutton, D. (2002). "Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium", **Journal of Organizational Behavior**, 23(4), 363–382
- Tower Watson. (2012). "**Engagement at Risk: Driving Strong Performance in a Volatile Global Environment**", Retrieved from <https://employeeengagement.com/wp-content/uploads/2012/11/2012-Towers-Watson-Global-Workforce-Study.pdf>
- Tower Watson. 2020. Global Benefit Attitude Survey. Retrieved from <https://www.willistowerswatson.com/en-US/Insights/2017/11/2017-global-benefits-attitudes-survey.pdf>.