



Strategic Foresight of Drivers for the Development of Ethical Competencies of Generation Z Human Resources in Government Institutions

Hossein Hamzavi *

Mohammad
Mottaghinezhad

Salar Bahreyh

Master's degree in Public Administration, Faculty of Accounting and Management, Allameh Tabatabaei University, Tehran, Iran..

Master's degree in Educational Management, Faculty of Accounting and Management, Allameh Tabatabaei University, Tehran, Iran.

Master's degree in Information Technology Management, Faculty of Accounting and Management, Allameh Tabatabaei University, Tehran, Iran.

Abstract

The main objective of this research was to strategically foresight the drivers of the development of ethical competencies of human resources of Generation Z in government institutions. In terms of method, the present research is based on the analysis of the structural interaction matrix with a strategic futures research approach and in terms of purpose, it is of a developmental-applied type. The statistical population of this research consists of 25 experts, including university professors and human resource managers of government organizations in the country, using a purposeful method. The data of this research were collected through library studies, structured interviews, and a qualitative questionnaire rated from zero to three according to the structural interaction matrix and analyzed with the MICMAC statistical software. The findings of this research showed that the drivers of promoting an organizational culture that supports ethical and human values and beliefs, increasing employee participation in formulating ethical principles and behavioral norms, and developing continuous training systems about applied ethics in job situations are influential drivers (influence). Also, the drivers of applying ethical and responsible leadership models in organizational structures, creating incentive platforms for ethical and responsible behaviors in the workplace, developing employment and promotion policies based on ethical criteria are influential (dependent) drivers. Finally, the drivers of creating intergenerational learning opportunities to transfer ethical experiences, developing clear guidelines for dealing with ethical conflicts at work are independent (eliminable) drivers. The results of this study showed that strategic foresight of the drivers of developing ethical competencies of Generation Z human resources in government institutions, in addition to promoting administrative health and increasing public trust, leads to improved service quality, strengthened organizational accountability, and the formation of a justice-oriented and learning institution.

Keywords: Ethical competencies, Generation Z, Ethical competencies of Generation Z human resources, Government organizations, Strategic foresight.

بررسی اثربخشی آموزش جرئت‌ورزی بر خلاقیت و اعتماد به نفس دانش‌آموزان

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

دانش‌آموخته‌ی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده‌ی حسابداری و مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

دانش‌آموخته‌ی کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده‌ی حسابداری و مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

* حسین حمزوی

محمد متقی‌نژاد

سالار بحریه

چکیده

هدف اصلی این پژوهش، آینده‌نگاری راهبردی پیشران‌های توسعه‌ی شایستگی‌های اخلاقی منابع انسانی نسل Z در نهادهای دولتی، است. پژوهش حاضر، از نظر روش انجام، بر پایه‌ی تحلیل ماتریس اثرات متقابل ساختاری با رویکرد آینده‌پژوهی راهبردی و از نظر هدف، از نوع توسعه‌ای-کاربردی است. مشارکت کنندگان در این پژوهش، از ۲۵ نفر از خبرگان، شامل اساتید دانشگاهی و مدیران منابع انسانی سازمان‌های دولتی کشور به روش نمونه‌گیری هدفمند تشکیل شده است. داده‌های پژوهش، از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و پرسشنامه‌ی کیفی امتیازی (از صفر تا سه طبق ماتریس اثرات متقابل ساختاری) جمع‌آوری شده و با نرم‌افزار آماری میک‌مک، تجزیه و تحلیل شده‌اند. یافته‌های این پژوهش، نشان می‌دهد که پیشران‌های ارتقای فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده از ارزش‌ها و باورهای اخلاقی و انسانی، افزایش مشارکت کارکنان در تدوین اصول اخلاقی و هنجارهای رفتاری و توسعه‌ی نظام‌های آموزشی مستمر درباره‌ی اخلاق کاربردی در موقعیت‌های شغلی، به‌عنوان پیشران‌های تأثیرگذار (نفوذ) هستند. همچنین پیشران‌های به‌کارگیری الگوهای رهبری اخلاق‌محور و مسئول در ساختارهای سازمانی، ایجاد بسترهای تشویقی برای رفتارهای اخلاقی و مسئولانه در محیط کار، تدوین سیاست‌های استخدام و ارتقای شغلی بر پایه‌ی معیارهای اخلاق‌محور، به‌عنوان پیشران‌های تأثیرپذیر (وابسته) هستند. در نهایت، پیشران‌های ایجاد فرصت‌های یادگیری بین‌نسلی جهت انتقال تجربیات اخلاقی و تدوین دستورالعمل‌های روشن برای مواجهه با تعارضات اخلاقی در کار، به‌عنوان پیشران‌های مستقل (حذف‌شونده) هستند. نتایج این پژوهش، نشان داد که آینده‌نگاری راهبردی پیشران‌های توسعه‌ی شایستگی‌های اخلاقی منابع انسانی نسل Z در نهادهای دولتی، علاوه بر ارتقای سلامت اداری و افزایش اعتماد عمومی، موجب بهبود کیفیت خدمات، تقویت پاسخ‌گویی سازمانی و شکل‌گیری نهادی عدالت‌محور و یادگیرنده می‌شود.

کلیدواژه‌ها: شایستگی‌های اخلاقی، نسل Z، شایستگی‌های اخلاقی منابع انسانی نسل Z، سازمان‌های دولتی، آینده‌نگاری راهبردی.

مقدمه

امروزه، نسل Z در نهادهای دولتی با بهره‌گیری از فناوری، خلاقیت و نگاه انتقادی، نقش مؤثری در تحول فرآیندها و تقویت باورها و ارزش‌هایی چون صداقت، برابری، شفافیت و عدالت ایفا می‌کنند. از طرفی، حضور این نسل در نهادهای دولتی می‌تواند عامل نوگرایی، مشارکت‌جویی و اصلاحات ساختاری در فرآیندهای اجرایی و راهبردی باشد. در واقع، با ورود گسترده‌تر منابع انسانی نسل Z به نهادها و سازمان‌های دولتی، نیاز به شناخت و توسعه‌ی دقیق‌تر ویژگی‌ها و شایستگی‌های این نسل افزایش یافته است (Stancioiu et al., 2021). بر اساس مطالعات، یکی از شایستگی‌های مورد توجه منابع انسانی، شایستگی‌های اخلاقی است. بر اساس تئوری مبتنی بر منابع، شایستگی اخلاقی منابع انسانی، به معنای پایبندی به اصولی مانند صداقت، مسئولیت‌پذیری و عدالت در انجام وظایف، توانایی تشخیص رفتار درست و تصمیم‌گیری بر اساس ارزش‌های انسانی و سازمانی، تعهد به رعایت حقوق دیگران و حفظ کرامت انسانی در تعاملات حرفه‌ای است (Amin et al., 2025). همچنین بر اساس نظریه‌ی یادگیری اجتماعی، شایستگی اخلاقی منابع انسانی، حاصل فرآیند مشاهده، الگوبرداری و درونی‌سازی رفتارهای اخلاقی در محیط کار است که از طریق تعامل با مدیران، همکاران و ساختارهای فرهنگی سازمان شکل می‌گیرد. این شایستگی، نتیجه‌ی یادگیری غیرمستقیم از پیامدهای رفتاری دیگران و تقویت نگرش‌های اخلاقی در بستر اجتماعی سازمان است (Hansen et al., 2024).

شایستگی‌های اخلاقی در نسل Z، مفهومی پویا و متأثر از شرایط اجتماعی، فرهنگی و فناوری‌های نوین است. این نسل که در بستر دیجیتال و با دسترسی گسترده به اطلاعات رشد کرده، حساسیت بالایی نسبت به مسائل اخلاقی، عدالت اجتماعی و حقوق بشر دارد. شفافیت، انصاف، مسئولیت‌پذیری و احترام به تفاوت‌ها، از ارزش‌های مهم اخلاقی در میان افراد این نسل به شمار می‌آیند (Karabaş & Yıldız, 2023). آن‌ها تمایل دارند در محیط‌های کاری فعالیت کنند که در آن صداقت، احترام متقابل و ارزش‌های انسانی رعایت شود. نسل Z، در برابر رفتارهای غیرشفاف، تبعیض‌آمیز یا استثمار، واکنش نشان داده و خواهان پاسخ‌گویی و رفتار اخلاق‌مدار از سوی مدیران و سازمان‌ها هستند. در عین حال، رفتار اخلاقی این نسل، متأثر از شبکه‌های اجتماعی، الگوبرداری دیجیتال و فرهنگ جهانی شده است (Bresler et al., 2021). استقلال‌طلبی، خودآگاهی و میل به مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، پایه‌های دیگری از اخلاق حرفه‌ای در این نسل Z را شکل می‌دهند. حفظ حریم خصوصی، احترام به داده‌های شخصی و مبارزه با تبعیض‌های دیجیتال نیز از دغدغه‌های اخلاقی مهم نسل Z است (Güney & Çetinkaya, 2024). در واقع، شایستگی اخلاقی در نسل Z، ترکیبی از آگاهی اجتماعی، تعهد انسانی و تأثیرپذیری از فضای دیجیتال است که باید به‌درستی هدایت و تقویت شود (Kuzior et al., 2023).

نتایج مطالعات، نشان داده است که شایستگی اخلاقی کارکنان نسل Z، نقش مهمی در شکل‌گیری فرهنگ سالم و قابل اعتماد سازمان دارد؛ به‌ویژه آنکه این نسل به ارزش‌هایی مانند صداقت، شفافیت، عدالت و مسئولیت‌پذیری، حساس است. حضور اخلاق‌مدارانه‌ی آن‌ها می‌تواند به بهبود تعاملات کاری، افزایش تعهد سازمانی و کاهش تعارضات کمک کند (Rachmad, 2025). از آنجا که نسل Z بخش مهمی از نیروی کار آینده را تشکیل می‌دهد، پرورش اخلاق حرفه‌ای در آن‌ها برای پایداری و اعتبار سازمان، حیاتی است. همچنین این شایستگی‌ها موجب می‌شود تا در محیط‌های کاری پیچیده و متغیر، رفتارهای منصفانه و آگاهانه‌تری بروز دهند (Bulut & Maraba, 2021). با وجود اهمیت این موضوع، در بسیاری از سازمان‌ها، توجه کافی به توسعه‌ی شایستگی‌های اخلاقی نسل Z صورت نمی‌گیرد؛ چراکه تمرکز بیشتر بر بهره‌وری، مهارت‌های فنی و نتایج کوتاه‌مدت است. اغلب مدیران، فاقد درک دقیق از ویژگی‌های نسلی این گروه هستند و آموزش‌های اخلاقی را فاقد بازدهی فوری می‌دانند (Djafarova & Foots, 2022). افزون بر این، نبود چارچوب‌های مشخص برای سنجش و ارتقای شایستگی اخلاقی نیز موجب می‌شود این حوزه در اولویت برنامه‌های منابع انسانی قرار نگیرد. علاوه بر این، برخی سازمان‌ها نگرش سنتی به اخلاق دارند و آن را به جای پرورش، امری بدیهی و فردی تلقی می‌کنند. همین رویکرد، موجب نادیده گرفتن ظرفیت‌های اخلاقی نسل Z و استفاده‌ی ناکافی از آن در تحول سازمانی می‌شود (Piricz, 2023)؛ لذا، بررسی پیشران‌های توسعه‌ی شایستگی‌های اخلاقی منابع انسانی نسل Z، حائز اهمیت تلقی می‌شود.

همچنین بررسی شایستگی‌های اخلاقی منابع انسانی نسل Z در نهادهای دولتی، با اسناد بالادستی کشور مطابقت دارد؛ از جمله سند چشم‌انداز ۲۰ ساله‌ی کشور که بر دستیابی به جامعه‌ای توسعه‌یافته، اخلاق‌محور و متکی بر منابع انسانی توانمند جوان تأکید دارد. در نقشه‌ی جامع علمی کشور نیز بر تربیت منابع انسانی متعهد و متخصص به‌عنوان زیرساخت پیشرفت علمی و اخلاقی کشور اشاره شده است. از طرفی، سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری، بر نهادینه‌سازی اخلاق حرفه‌ای، عدالت‌محوری و شایسته‌سالاری در نظام اداری تأکید دارد که مستقیماً با هدف این پژوهش، یعنی منابع انسانی جوان در ارتباط است. در نهایت، سند تحول دولت مردمی، بر بازآفرینی نظام مدیریتی با رویکرد شفافیت، عدالت و اخلاق‌مداری تأکید می‌کند که توسعه‌ی شایستگی‌های اخلاقی در نسل Z را به‌عنوان نسل آینده‌ساز در اولویت قرار می‌دهد.

درواقع، مطالب بیان‌شده، نشان می‌دهد با شناسایی و رتبه‌بندی پیشران‌های توسعه‌ی شایستگی‌های اخلاقی منابع انسانی نسل Z در نهادهای دولتی با رهیافت آینده‌نگاری راهبردی، فرصت بهسازی و توسعه‌ی شایستگی‌های اخلاقی منابع انسانی این نسل و مقابله با چالش‌های آتی این مقوله برای نهادهای دولتی فراهم می‌شود. از طرفی، شناسایی و رتبه‌بندی پیشران‌های توسعه‌ی شایستگی‌های اخلاقی منابع انسانی نسل Z، به سیاست‌گذاران، برنامه‌ریزان و مدیران نهادهای دولتی کشور کمک می‌کند تا برنامه‌های بهسازی شایستگی‌های اخلاقی منابع انسانی را به‌عنوان سرمایه‌ی انسانی ارزنده، دقیق‌تر تدوین کرده و تصمیمات بهتری در حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی نهادهای دولتی در ارتباط با نسل Z اتخاذ کنند. علاوه بر این، بهره‌گیری از رهیافت آینده‌نگاری، این امکان را فراهم می‌سازد تا نهادهای دولتی با پاسخ‌دهی هوشمندانه به نیازها و ویژگی‌های نسل Z، ضمن افزایش اثربخشی منابع انسانی، بهره‌وری و پایداری سازمانی را ارتقا داده، چالش‌های رفتاری پیش رو را مدیریت کرده و فرصت‌های جدیدی را شناسایی کنند تا در نهایت زمینه‌ی لازم برای جذب، نگهداشت و توانمندسازی این نسل در بخش دولتی فراهم شود. در نهایت، شناسایی پیشران‌های توسعه‌ی شایستگی‌های اخلاقی منابع انسانی نسل Z، با نوآوری‌هایی همچون ترویج بازخورد مستمر، بهره‌گیری هوشمندانه از فناوری و تقویت رهبری مشارکتی، زمینه‌ساز ایجاد محیط کاری انگیزشی و متناسب با نیازهای این نسل می‌شود و با افزایش تعهد، خلاقیت و بهره‌وری آنان، به کاهش شکاف بین‌نسلی و تقویت انسجام نهادهای دولتی کمک می‌کند. با این حال، اگر شناسایی و رتبه‌بندی پیشران‌های توسعه‌ی شایستگی‌های اخلاقی منابع انسانی نسل Z در نهادهای دولتی به درستی انجام نگیرد، می‌تواند منجر به عدم تحقق اهداف، کاهش کارایی و اثربخشی فرآیندهای جاری در حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی در نهادهای دولتی کشور گردد. با توجه به این مسائل، محقق در این پژوهش با توجه به مبانی نظری و سایر مطالعات انجام‌شده، پیشران‌های راهبردی توسعه‌ی شایستگی‌های اخلاقی منابع انسانی نسل Z در نهادهای دولتی با رهیافت آینده‌نگاری را شناسایی کرده و با جمع‌آوری امتیازات خبرگان، به رتبه‌بندی هر یک از پیشران‌ها از طریق روش امتیازدهی در ماتریس تحلیل اثرات متقابل ساختاری در نرم‌افزار میک‌مک خواهد پرداخت؛ بنابراین، هدف از انجام این پژوهش، شناسایی و رتبه‌بندی پیشران‌های توسعه‌ی شایستگی‌های اخلاقی منابع انسانی نسل Z در نهادهای دولتی با رهیافت آینده‌نگاری راهبردی است.

هم‌زمانی و همکاری نسل‌های مختلف در محیط کار، نه تنها پدیده‌ای نوظهور و قابل تأمل است، بلکه چالشی جدی برای گروه‌هایی همچون مدیران سازمان‌ها و متخصصان منابع انسانی محسوب می‌شود (حمزوی و همکاران، ۱۴۰۴). نسل Z، در میان نسل‌های شناخته‌شده، بیش از سایرین به فناوری وابسته بوده و به‌شدت از تحولات تکنولوژیکی تأثیر پذیرفته است (Jayatissa, 2023). بر اساس دسته‌بندی‌های موجود، نسل Z، شامل افرادی است که بین سال‌های ۱۹۹۵ تا ۲۰۱۰ میلادی متولد شده‌اند و ویژگی‌هایی مانند فردگرایی، برابری‌خواهی، پذیرش تفاوت‌ها، لذت‌گرایی، محاسبه‌گری، بازاندیشی، تمایزطلبی و تمایل به برقراری ارتباط را از خود نشان می‌دهند؛ این ویژگی‌ها موجب شده که نسل زد، سرعت بالایی در دریافت و پردازش اطلاعات داشته باشد؛ اما در عین حال ممکن است تمرکز کمتری روی موضوعات عمیق داشته باشد (Espejo et al, 2025). این نسل، معمولاً تجربه‌های نو و لذت‌بخش را بر درآمد بالا یا پیشرفت شغلی ارجح می‌داند. برخلاف نسل‌های گذشته، نسل Z، تمرکز ویژه‌ای بر حفظ محیط زیست، سبک زندگی پایدار، عدالت اجتماعی، مبارزه با تبعیض و شفافیت در محل کار دارد. آن‌ها از فضای کاری انعطاف‌پذیر استقبال می‌کنند و انتظار دارند مشاغل به‌گونه‌ای طراحی شوند که استقلال، آزادی عمل و موفقیت فردی آن‌ها تضمین گردد (Benítez-Márquez et al, 2022).

شایستگی اخلاقی منابع انسانی، به معنای پایبندی آگاهانه و داوطلبانه به اصول اخلاقی مانند صداقت، احترام، مسئولیت‌پذیری و انصاف در انجام وظایف شغلی است. این شایستگی، نه تنها بر عملکرد فردی تأثیر می‌گذارد، بلکه فضای اخلاقی کل سازمان را نیز شکل می‌دهد؛ به طوری که کارکنان در هر موقعیتی حتی بدون نظارت مستقیم، به درستی و انصاف عمل نمایند (Dutta et al, 2022). از طرفی، شایستگی اخلاقی منابع انسانی، به معنای توانایی کارکنان برای تشخیص موقعیت‌های اخلاقی و انتخاب گزینه‌ای است که با ارزش‌های انسانی و سازمانی هم‌خوانی دارد. این توانایی، شامل تفکر انتقادی، آگاهی اخلاقی و تمایل به انجام درست‌ترین کار ممکن است و مهارتی ضروری برای منابع انسانی در مواجهه با تعارض‌ها و فشارهای محیط کاری به شمار می‌رود (Dobrowolski et al, 2022). در نهایت، بر اساس تئوری رفتار برنامه‌ریزی‌شده، شایستگی اخلاقی منابع انسانی، به معنای تعهد آن‌ها به رعایت حقوق همکاران، مشتریان و سازمان و تلاش برای حفظ منافع جمعی است. فرد اخلاق‌مدار، در رفتار حرفه‌ای خود از خودمحوری پرهیز کرده و با همکاری، احترام و رعایت عدالت عمل می‌کند (Mishra & Aithal, 2023).

پیشینه‌ی پژوهش

قاسمیان سوربنی و همکاران (۱۴۰۱)، در پژوهشی به بررسی و شناسایی شایستگی‌های اخلاقی مدیران به منظور به‌کارگیری در ساختار مدیریتی دانشگاه پرداختند. یافته‌های این پژوهش، نشان داد که شایستگی اخلاقی مدیران، از هشت بعد اصلی دانش و آگاهی‌های حرفه‌ای، ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌های رفتاری و ذهنی، اعتبار و خوش‌نامی، نگرش و بینش، روحیه‌ی خدمت‌گزار، مسئولیت‌پذیری و توجه به ارزش‌های اعتقادی و اخلاقی تشکیل شده است. با این حال، در عین اینکه محققان شایستگی‌های اخلاقی را شناسایی کرده‌اند، از شناسایی عواملی که موجب شکل‌گیری این شایستگی‌ها شده است، مغفول مانده‌اند.

قموشی و همکاران (۱۴۰۰)، در پژوهشی به بررسی شایستگی‌های اخلاقی مدیران دانشگاهی پرداختند. یافته‌های این پژوهش، نشان داد که شایستگی‌های اخلاقی مدیران در سه مؤلفه‌ی اصلی شایستگی اخلاقی فردی، شایستگی اخلاقی بین‌فردی و شایستگی اخلاقی فرافردی طبقه‌بندی می‌شود. با این حال، در این پژوهش، بر طبقه‌بندی نسلی و پیشران‌های اثرگذار بر بهسازی و توسعه‌ی شایستگی‌های اخلاقی کارکنان تأکید نشده است.

رحیمی و همکاران (۱۳۹۹)، در پژوهشی به شناسایی شایستگی‌های اخلاقی راهنمایان تور بین‌المللی پرداختند. یافته‌های این پژوهش، نشان داد که شایستگی‌های اخلاقی، شامل مؤلفه‌هایی همچون داشتن نگرش مثبت نسبت به گردشگران و جلب اعتماد آن‌ها، رازدار بودن، تعهد کاری، پرهیز از کم‌کاری در ارائه‌ی خدمات تور و ارائه‌ی کامل خدمات تعهدشده در تور است. با این حال، در این پژوهش، محققان از شناسایی پیشران‌هایی که موجب شکل‌گیری چنین شایستگی اخلاقی در کارکنان می‌شود، مغفول مانده‌اند.

کیم و همکاران (۲۰۲۳)، در پژوهشی به بررسی عوامل مؤثر بر شایستگی اخلاقی در پرستاران پرداختند. یافته‌های این پژوهش، نشان داد که عوامل اصلی مؤثر بر شایستگی اخلاقی پرستاران، شامل اعتماد اخلاقی، جو اخلاقی، آشنایی با دستورالعمل‌های اخلاقی، آگاهی از منابع اخلاقی، اعتماد به نفس اخلاقی و حساسیت اخلاقی است. در این پژوهش، علی‌رغم اینکه محققان با نگاهی عملیاتی عوامل مؤثر بر شایستگی اخلاقی را بررسی نموده‌اند، عوامل راهبردی را با نگاه آینده‌نگارانه بررسی نکرده‌اند؛ که این امر، به کارگیری نتایج تحقیق را محدود می‌سازد.

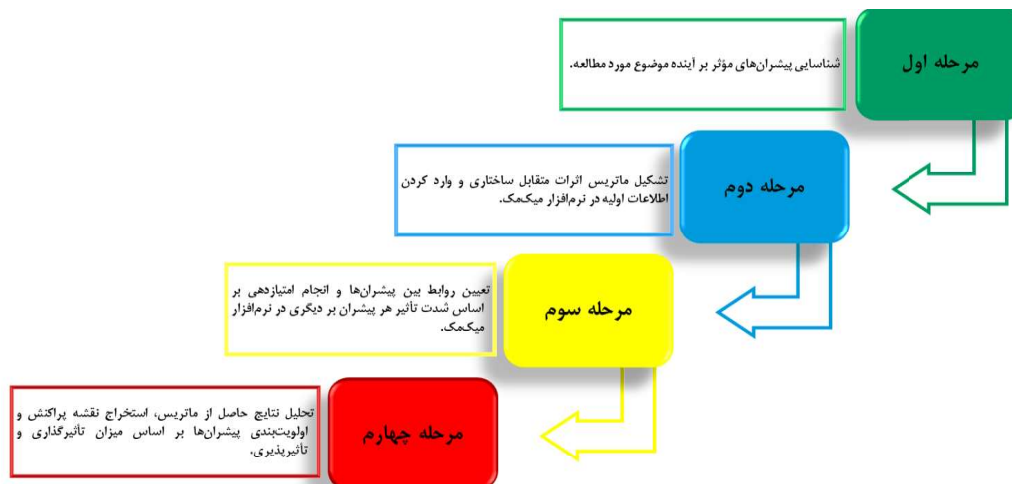
وونگخونگ و همکاران (۲۰۲۳)، در پژوهشی به بررسی عوامل مؤثر بر شایستگی اخلاقی مدیران با رویکرد مدل‌سازی ساختاری پرداختند. یافته‌های این پژوهش، نشان داد که ساختار سازمانی و هوش اخلاقی، بیشترین تأثیر را بر شایستگی اخلاقی مدیران دارند. با وجود اینکه بررسی روابط میان متغیرهای رفتاری و ساختاری در شکل‌گیری شایستگی اخلاقی کارکنان حائز اهمیت بوده، اما این رویکرد نیز عاری از کاربرد آینده‌نگارانه در سایر سازمان‌های مشابه با نگاه راهبردی است.

تی-تیخون و همکاران (۲۰۲۳)، در پژوهشی به بررسی عوامل شکل‌دهنده شایستگی اخلاقی پرداختند. یافته‌های این پژوهش، نشان داد که شایستگی‌های مرتبط با مشخصات حرفه‌ای، عوامل موجود در فرآیند حرفه‌ای‌سازی و آموزش مسائل اخلاقی به افراد، از جمله عوامل شکل‌دهنده شایستگی اخلاقی هستند. محققان در این مطالعه، عوامل شکل‌دهنده شایستگی اخلاقی را به صورت عملیاتی و با رویکرد آموزشی بررسی نموده‌اند؛ لذا از رویکرد آینده‌نگارانه و راهبردی در کاربردی این نتایج، مغفول مانده‌اند.

بر اساس مطالعات پیشین، مشاهده می‌شود که تاکنون پژوهشی به آینده‌نگاری راهبردی پیشران‌های توسعه شایستگی‌های اخلاقی منابع انسانی نسل Z در نهادهای دولتی نپرداخته است؛ در واقع، با توجه به حضور روبه‌گسترش نسل Z در نهادهای دولتی، شناسایی پیشران‌های مؤثر بر توسعه شایستگی‌های اخلاقی آن‌ها برای تضمین کارآمدی، پاسخ‌گویی و سلامت اداری، امری ضروری است. عدم شناخت این پیشران‌ها می‌تواند منجر به ضعف در تربیت اخلاق‌مداران و افت سرمایه اجتماعی نهادهای دولتی شود؛ از همین رو، هدف اصلی این پژوهش، آینده‌نگاری راهبردی پیشران‌های توسعه شایستگی‌های اخلاقی منابع انسانی نسل Z در نهادهای دولتی است.

روش

پژوهش حاضر، از منظر روش‌شناسی، بر مبنای تحلیل ساختاری ماتریس اثرات متقابل و از نظر هدف، در زمره تحقیقات کاربردی قرار می‌گیرد. روش تحلیل اثرات متقابل ساختاری، ابزاری مؤثر برای بررسی احتمال وقوع پدیده‌ها در مجموعه‌ای از سناریوهای آینده، فهم پویایی‌های سیستم و شناسایی و رتبه‌بندی پیشران‌های کلیدی اثرگذار بر آینده است (ابراهیم‌پور و همکاران، ۱۴۰۴). در این رویکرد، تحلیل بر اساس ارزیابی تعاملات بالقوه میان عناصر مختلف و قضاوت‌های تخصصی درباره تأثیرات آن‌ها بر یکدیگر صورت می‌گیرد. در ماتریس اثرات متقابل ساختاری، امتیازدهی به پیشران‌ها بر اساس چنین مقیاسی بوده است: امتیاز صفر (بدون تأثیر)، امتیاز یک (تأثیر ضعیف)، امتیاز دو (تأثیر متوسط) و امتیاز سه (تأثیر زیاد). خبرگان، امتیازات خود را از طریق پرسشنامه و بر اساس میزان تأثیری که هر پیشران بر سایر پیشران‌ها می‌گذارد، در بازه صفر تا سه تعیین می‌کنند (حمزوی و همکاران، ۱۴۰۴). به طوری کلی، تحلیل اثرات متقابل ساختاری، مطابق با شکل ۱ شامل چهار مرحله زیر است (رضایی‌منش و همکاران، ۱۴۰۴):



شکل ۱. مراحل اجرای تحلیل اثرات متقابل ساختاری با رهیافت آینده‌نگاری راهبردی در نرم‌افزار میک‌مک

در قدم اول، پیشران‌ها از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و مطابق با اسناد و مدارک موجود در پایگاه‌های معتبر علمی خارجی (گوگل اسکولار، الزویرو، ساینس دایرکت، اسکوپوس، امرالد و...) شناسایی شده و در قدم بعدی، داده‌ها از طریق مصاحبه‌ی ساختاریافته با خبرگان با روش امتیازدهی ماتریس میک‌مک از طیف امتیاز صفر تا سه جمع‌آوری شدند؛ به این صورت که خبرگان با بهره‌گیری از ماتریس اثرات متقابل ساختاری، به هر یک از پیشران‌های شناسایی شده امتیاز اختصاص دادند. نکته‌ی قابل توجه در این روش، آن است که به قطر اصلی ماتریس، یعنی تأثیر هر پیشران بر خودش، امتیازی تعلق نمی‌گیرد؛ چراکه فرض بر آن است که هیچ عنصری بر خود اثر مستقیم ندارد. در نهایت، داده‌های حاصل با استفاده از نرم‌افزار میک‌مک تحلیل شده و پیشران‌ها بر اساس امتیازات نهایی، از منظر میزان تأثیرگذاری (نفوذ) و تأثیرپذیری (وابستگی) رتبه‌بندی شدند (اسحاقی گرگی و همکاران، ۱۴۰۳).

مشارکت‌کنندگان این پژوهش، ۲۵ نفر از خبرگان بودند که شامل اساتید دانشگاهی و مدیران منابع انسانی سازمان‌های دولتی کشور می‌شدند و با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند؛ به این صورت که تعداد ۱۳ نفر از این خبرگان، از اساتید دانشگاهی و اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های دولتی طراز اول کشور (با مدرک دکترای تخصصی مدیریت منابع انسانی، سابقه‌ی پژوهش در حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی و حداقل دارای ۱۵ سال سابقه‌ی انتخاب شدند و ۱۲ نفر از خبرگان، از مدیران منابع انسانی سازمان‌های دولتی کشور (با مدرک دکترای تخصصی مدیریت منابع انسانی، تجربه‌ی سمت مدیریت منابع انسانی و حداقل سابقه‌ی کاری ۱۰ سال) انتخاب شدند.

به منظور بهره‌گیری از نظرات خبرگان، پیشران‌های توسعه‌ی شایستگی‌های اخلاقی منابع انسانی نسل Z در نهادهای دولتی، مطابق با اسناد و مدارک موجود در پایگاه‌های معتبر علمی خارجی (ساینس دایرکت، گوگل اسکولار، اسکوپوس، الزویرو، امرالد و...) شناسایی گردید؛ لذا، جهت شناسایی پیشران‌ها، از منابع مختلفی از جمله مطالعات منتشر شده در مجلات علمی نام برده‌شده، استفاده شد که از طریق جست‌وجو در پایگاه‌های داده‌ی آنلاین و اینترنت شناسایی گردیدند. با توجه به حجم بالای مقالات و اسناد انتشاریافته، منابع انتخاب‌شده مربوط به بازه زمانی سال‌های ۲۰۱۳ تا ۲۰۲۵ بودند. برای جست‌وجوی مقالات، اسناد و مدارک، از واژه‌های کلیدی متنوعی نظیر «شایستگی اخلاقی منابع انسانی»، «شایستگی اخلاقی منابع انسانی نسل Z»، «شایستگی اخلاقی کارکنان نسل Z»، «عوامل مؤثر بر شایستگی اخلاقی منابع انسانی نسل Z» و «پیشران‌های شایستگی اخلاقی منابع انسانی نسل Z» استفاده شد. به منظور انتخاب مقالات مناسب، بخش‌های مختلف آن‌ها از جمله عنوان، چکیده، محتوا، روش پژوهش و یافته‌ها به دقت بررسی گشته و امکان

دسترسی به آنها کنترل شد. در نهایت، پس از بررسی‌های انجام‌شده، ۸ مورد از پیشران‌های توسعه‌ی شایستگی‌های اخلاقی منابع انسانی نسل Z در نهادهای دولتی شناسایی شد. در جدول ۲، پیشران‌های توسعه‌ی شایستگی‌های اخلاقی منابع انسانی نسل Z در نهادهای دولتی مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول ۱. شناسایی اولیه‌ی پیشران‌های توسعه‌ی شایستگی‌های اخلاقی منابع انسانی نسل Z در نهادهای دولتی

منابع	مفهوم پیشران	علامت اختصاری	پیشران‌های توسعه‌ی شایستگی‌های اخلاقی منابع انسانی نسل Z در نهادهای دولتی
Pradhana et al., 2024 Yusuff et al., 2023	راهنمایی دقیق برای تصمیم‌گیری اخلاقی در شرایط چالش‌برانگیز شغلی.	P1	تدوین دستورالعمل‌های روشن برای مواجهه با تعارضات اخلاقی در کار
Suprianto et al., 2025 Norina & Sary, 2025	رهبری با محوریت صداقت، مسئولیت‌پذیری و ارزش‌های انسانی پایدار.	P2	به‌کارگیری الگوهای رهبری اخلاق‌محور و مسئول در ساختارهای سازمانی
Pandita & Khatwani, 2022 Nedelko et al., 2022	درگیر کردن کارکنان در شکل‌دهی ارزش‌های اخلاقی سازمان.	P3	افزایش مشارکت کارکنان در تدوین اصول اخلاقی و هنجارهای رفتاری
Banda, 2025 Verschoor, 2013	پاداش‌دهی به کنش‌های حرفه‌ای و اخلاق‌مدار در سازمان.	P4	ایجاد بسترهای تشویقی برای رفتارهای اخلاقی و مسئولانه در محیط کار
McColl, 2023 Aemmi & Karimi Moonaghi, 2017	تبادل تجربیات اخلاقی میان نسل‌های کاری در سازمان برای یادگیری مستمر.	P5	ایجاد فرصت‌های یادگیری بین‌نسلی جهت انتقال تجربیات اخلاقی
Widodo & Maghfuriyah, 2024 Diaconescu, 2024	ترویج نگرش‌ها و هنجارهای اخلاقی در بطن فرهنگ سازمان.	P6	ارتقای فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده از ارزش‌ها و باورهای اخلاقی و انسانی
Dobrowolski et al., 2022 Acheampong, 2021	انتخاب و ارتقا بر اساس شایستگی‌ها و رفتارهای اخلاقی کارکنان در ابتدای مسیر شغلی.	P7	تدوین سیاست‌های استخدام و ارتقای شغلی بر پایه معیارهای اخلاق‌محور
Kasanova et al., 2025 Djafarova & Fouts, 2022	آموزش مستمر اصول اخلاقی برای حل مسائل واقعی کاری در سازمان.	P8	توسعه‌ی نظام‌های آموزشی مستمر درباره‌ی اخلاق کاربردی در موقعیت‌های شغلی

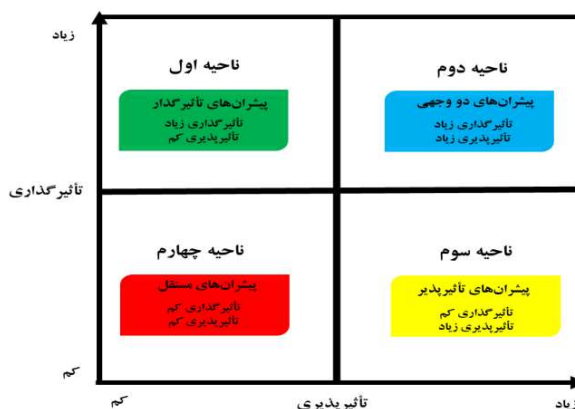
ارتباط بالفعل و بالقوه بین پیشران‌های توسعه‌ی شایستگی‌های اخلاقی منابع انسانی نسل Z در نهادهای دولتی در ماتریس اثرات متقابل ساختاری در این پژوهش، ۸×۸ بوده و مطابق با شکل ۲ است.

	۱ : P۱	۲ : P۲	۳ : P۳	۴ : P۴	۵ : P۵	۶ : P۶	۷ : P۷	۸ : P۸
۱: تدوین دستورالعمل‌های روشن برای مواجهه با تعارضات اخلاقی در کار:	*	*	*	*	*	*	*	*
۲: یکارگیری الگوهای رهبری اخلاق‌محور و مسئول در ساختارهای سازمانی:	*	*	*	*	*	*	*	*
۳: افزایش مشارکت کارکنان در تدوین اصول اخلاقی و هنجارهای رفتاری:	*	*	*	*	*	*	*	*
۴: ایجاد بسترهای تشویقی برای رفتارهای اخلاقی و مسئولانه در محیط کار:	*	*	*	*	*	*	*	*
۵: ایجاد فرصت‌های یادگیری بین‌نسلی جهت انتقال تجربیات اخلاقی:	*	*	*	*	*	*	*	*
۶: ارتقاء فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده از ارزش‌ها و باورهای اخلاقی و انسانی:	*	*	*	*	*	*	*	*
۷: تدوین سیاست‌های استخدام و ارتقاء شغلی بر پایه معیارهای اخلاق‌محور:	*	*	*	*	*	*	*	*
۸: توسعه نظام‌های آموزشی مستمر درباره اخلاق کاربردی در موقعیت‌های شغلی:	*	*	*	*	*	*	*	*

Influences range from 0 to 3, with the possibility to identify potential influences:
 0: No influence
 1: Weak
 2: Moderate influence
 3: Strong influence
 P: Potential influences

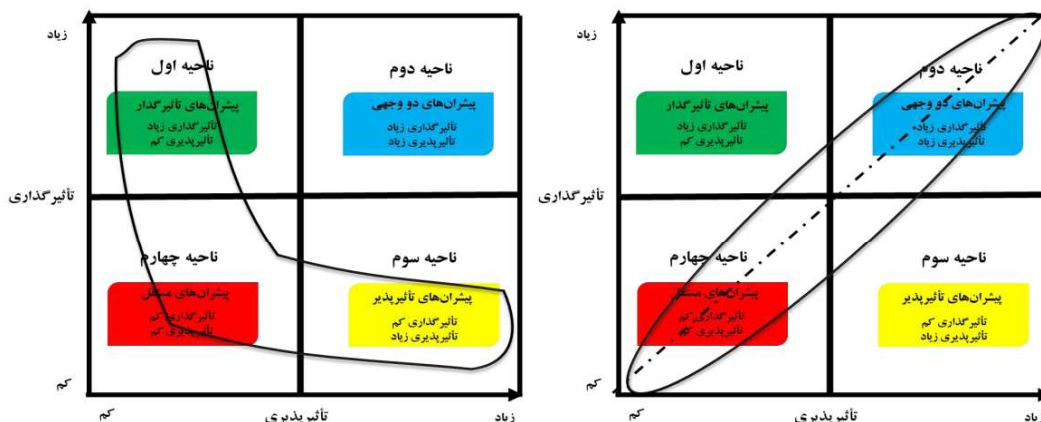
شکل ۲. ماتریس اولیه‌ی اثرات متقابل ساختاری پیشران‌های توسعه‌ی شایستگی‌های اخلاقی منابع انسانی نسل Z در نهادهای دولتی

قبل از تحلیل اطلاعات، باید توجه شود که هر یک از پیشران‌های توسعه‌ی شایستگی‌های اخلاقی منابع انسانی نسل Z در نهادهای دولتی، مطابق با ماتریس اثرات متقابل ساختاری بر اساس شکل ۳ در یک قسمت از ماتریس قرار می‌گیرند. بر اساس شکل ۳، پیشران‌های قرار گرفته در ناحیه‌ی اول ماتریس، دارای بیشترین تأثیرگذاری (نفوذ) و کمترین تأثیرپذیری (وابستگی) بوده و به‌عنوان متغیرهای تأثیرگذار (نفوذی) شناخته می‌شوند؛ همچنین پیشران‌های قرار گرفته در ناحیه‌ی دوم ماتریس، دارای بیشترین تأثیرگذاری (نفوذ) و بیشترین تأثیرپذیری (وابستگی) بوده و به‌عنوان متغیرهای دووجهی (پیوندی) شناخته می‌شوند. علاوه بر این، پیشران‌های قرار گرفته در ناحیه‌ی سوم ماتریس، دارای کمترین تأثیرگذاری (نفوذ) و بیشترین تأثیرپذیری (وابستگی) بوده و به‌عنوان متغیرهای وابسته (اثرپذیر) شناخته می‌شوند؛ و در نهایت، پیشران‌های قرار گرفته در ناحیه‌ی چهارم ماتریس، دارای کمترین تأثیرگذاری (نفوذ) و کمترین تأثیرپذیری (وابستگی) بوده و به‌عنوان متغیرهای مستقل (حذف شونده) شناخته می‌شوند (بخشی‌زاده و همکاران، ۱۴۰۳).



شکل ۳. شماتیک پراکنندگی پیشران‌ها در ماتریس اثرات متقابل ساختاری بر اساس تأثیرگذاری و تأثیرپذیری

همچنین نحوه‌ی توزیع و پراکندگی پیشران‌ها در ماتریس اثرات متقابل ساختاری، نشان‌دهنده‌ی میزان پایداری یا ناپایداری سیستم است. بر اساس شکل شماره ۴، در سیستم‌های پایدار، پراکندگی پیشران‌ها به شکل L بوده که بیانگر تأثیرگذاری بالای برخی پیشران‌ها و پایداری کلی سیستم است. در این سیستم، جایگاه هر یک از عوامل، به‌طور دقیق مشخص شده و نقش آن‌ها به‌وضوح قابل تشخیص است. در مقابل، در سیستم‌های ناپایدار، وضعیت پیچیده‌تر بوده و متغیرها به‌صورت پراکنده در امتداد محور قطری صفحه ۴-ی ماتریس اثرات متقابل ساختاری توزیع شده‌اند (صالحی صدقیانی و همکاران، ۱۴۰۴).



شکل ۴. شماتیک پراکندگی پیشران‌ها در ماتریس اثرات متقابل ساختاری بر اساس پایداری و ناپایداری سیستم

یافته‌ها

مطابق ماتریس اثرات متقابل ساختاری (شکل ۲)، فهرست پیشران‌های توسعه‌ی شایستگی‌های اخلاقی منابع انسانی نسل Z در نهادهای دولتی، در قالب یک فرم به خبرگان ارائه شد. این خبرگان، بر اساس طیف امتیازبندی میک‌مک، میزان اثرگذاری (نفوذ) و اثرپذیری (وابستگی) بین پیشران‌ها را تعیین نمودند. سپس با تشکیل ماتریس اثرات متقابل، روابط بین پیشران‌ها در محیط نرم‌افزار میک‌مک تحلیل گردید. نتایج حاصل از پردازش مقدماتی داده‌ها در ماتریس، در جدول ۲ و درجه‌ی مطلوبیت و بهینه‌شدگی ماتریس (پایایی)، در جدول ۳ قابل نمایش است (بخشی‌زاده و همکاران، ۱۴۰۴). لازم به ذکر است مطابق با نظر خبرگان، ماتریس اثرات متقابل ساختاری پیشران‌های توسعه‌ی شایستگی‌های اخلاقی منابع انسانی نسل Z در نهادهای دولتی از روایی مطلوبی برخوردار است.

جدول ۲. ویژگی‌های ماتریس اثرات مستقیم و مستقیم بالقوه

شاخص	ابعاد ماتریس	تعداد تکرار	تعداد صفر	تعداد یک	تعداد دو	تعداد سه	درجه پرشدگی
مقدار	۸×۸	۲	۹	۲۷	۲۳	۵	۸۷ درصد

جدول ۳. درجه مطلوبیت و بهینه‌شدگی ماتریس

چرخش	تأثیرگذاری (نفوذ)	تأثیرپذیری (وابستگی)
۱	۹۸ درصد	۹۶ درصد
۲	۱۰۰ درصد	۱۰۰ درصد

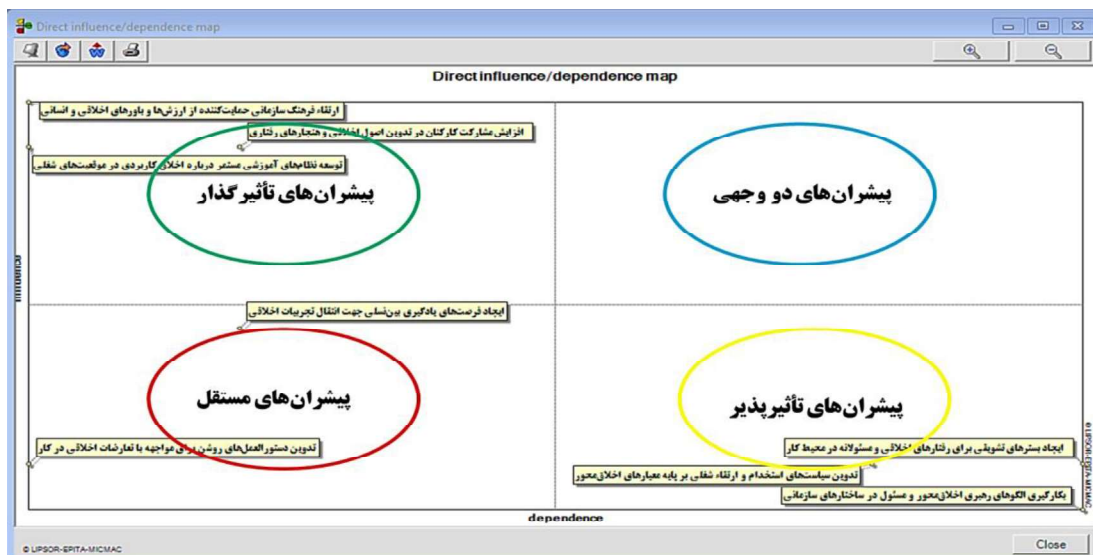
بر اساس جدول ۳، درجه ۳ی پرشدگی ماتریس، برابر با ۸۷ درصد و بیانگر میزان تأثیرگذاری پیشران‌های انتخاب شده بر یکدیگر است. همچنین بر اساس جدول ۴، ماتریس تحلیل اثرات پیشران‌های توسعه ۳ی شایستگی‌های اخلاقی منابع انسانی نسل Z در نهادهای دولتی، با استفاده از شاخص‌های آماری و دو بار چرخش داده‌ها، از مطلوبیت و بهینگی صددرصد برخوردار بوده و نشان‌دهنده ۳ی مناسب بودن ابزار پژوهش (پایایی مناسب) است. در ادامه، پس از تأیید درجه ۳ی مطلوبیت و بهینه‌شدگی ماتریس (پایایی)، میزان اثرگذاری یک پیشران بر سایر پیشران‌ها (حاصل جمع سطرهای ماتریس) و میزان اثرپذیری یک پیشران از سایر پیشران‌های (حاصل جمع ستون‌های ماتریس)، در جدول ۴ ارائه شده که امتیاز کل برابر با ۸۸ است.

جدول ۴. میزان اثرگذاری و اثرپذیری پیشران‌های توسعه‌ی شایستگی‌های اخلاقی منابع انسانی نسل Z در نهادهای دولتی

پیشران‌ها	علامت اختصاری	تعداد امتیاز کل سطرها (تأثیرگذاری)	تعداد امتیاز کل ستون‌ها (تأثیرپذیری)
تدوین دستورالعمل‌های روشن برای مواجهه با تعارضات اخلاقی در کار	P1	۸	۹
به‌کارگیری الگوهای رهبری اخلاق‌محور و مسئول در ساختارهای سازمانی	P2	۷	۱۴
افزایش مشارکت کارکنان در تدوین اصول اخلاقی و هنجارهای رفتاری	P3	۱۵	۱۰
ایجاد بسترهای تشویقی برای رفتارهای اخلاقی و مسئولانه در محیط کار	P4	۸	۱۴
ایجاد فرصت‌های یادگیری بین‌نسلی جهت انتقال تجربیات اخلاقی	P5	۱۱	۱۰
ارتقای فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده از ارزش‌ها و باورهای اخلاقی و انسانی	P6	۱۶	۹
تدوین سیاست‌های استخدام و ارتقای شغلی بر پایه معیارهای اخلاق‌محور توسعه‌ی نظام‌های آموزشی مستمر	P7	۸	۱۳
درباره‌ی اخلاق کاربردی در موقعیت‌های شغلی	P8	۱۵	۹
امتیاز کل		۸۸	۸۸

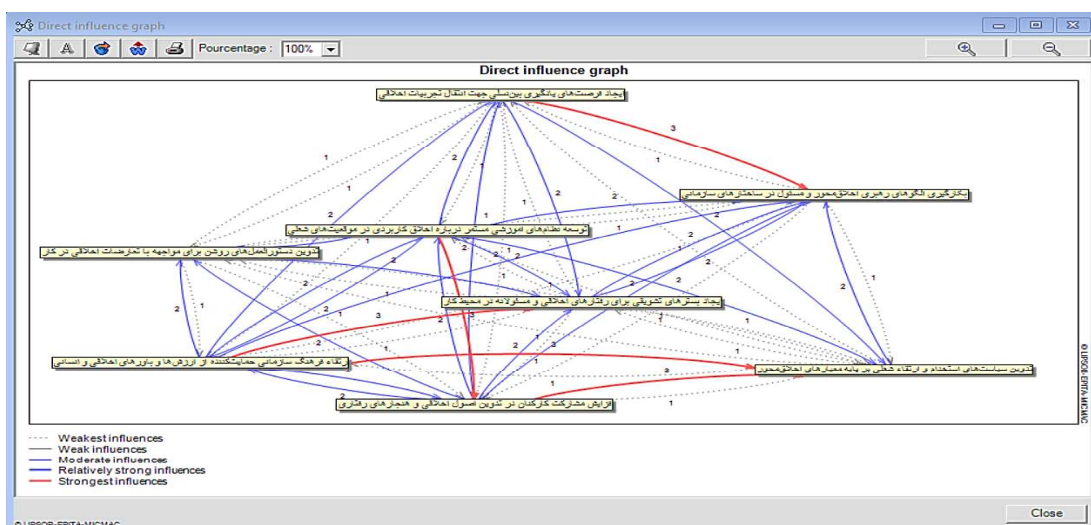
ماتریس اثرات متقابل ساختاری دارای چهار نوع ماتریس تأثیرات مستقیم، تأثیرات غیرمستقیم، تأثیرات مستقیم بالقوه، تأثیرات غیرمستقیم بالقوه است (بخشی زاده و همکاران، ۱۴۰۳). در واقع، امتیاز خبرگان به صورت مستقیم در ماتریس اثرات متقابل ساختاری وارد می‌شود؛ و سپس ماتریس تأثیرات غیرمستقیم متناظر با ماتریس تأثیرات مستقیم است که توسط نرم‌افزار با تکرار پی‌درپی تعداد چرخش‌ها تقویت شده است (حمزوی و همکاران، ۱۴۰۴).

افزون بر این، دو ماتریس تأثیرات مستقیم بالقوه و تأثیرات غیرمستقیم بالقوه نیز با تخصیص یک مقدار متناظر به مقادیر تعریف‌شده محاسبه می‌شوند. این ماتریس‌ها، شامل تأثیرگذاری (نفوذ) و تأثیرپذیری (وابستگی) برای رتبه‌بندی پیشران‌های توسعه‌ی شایستگی‌های اخلاقی منابع انسانی نسل Z در نهادهای دولتی است. در شکل ۵ نیز ماتریس اثر وابستگی مستقیم بر اساس تحلیل میک‌مک به دست آمده است.

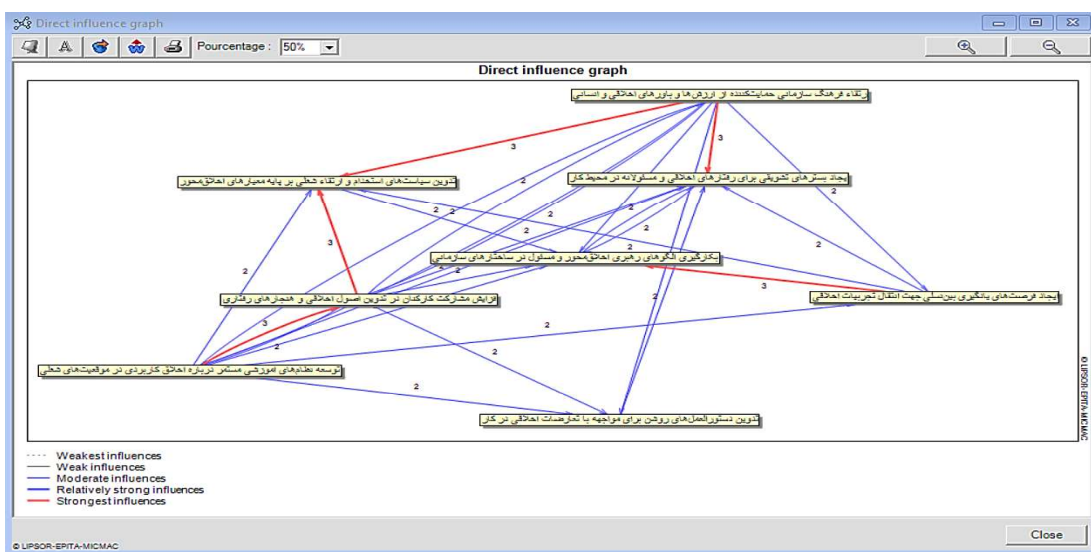


شکل ۵. ماتریس اثر وابستگی مستقیم

همان‌طور که در شکل ۵ نشان داده شده، شماتیک پیشران‌های توسعه‌ی شایستگی‌های اخلاقی منابع انسانی نسل Z در نهادهای دولتی، در وضعیت پایدار بوده است؛ به‌طوری که قرارگیری پیشران‌ها از نظر پراکندگی تأثیرگذاری (نفوذ) و تأثیرپذیری (وابستگی)، به شکل کاملاً واضح در حالت L و در سه ناحیه‌ی متغیرهای تأثیرگذار (نفوذ)، تأثیرپذیر (وابسته) و مستقل (حذف‌شونده) پراکنده شده‌اند؛ بنابراین، در این سیستم، جایگاه هر یک از پیشران‌های توسعه‌ی شایستگی‌های اخلاقی منابع انسانی نسل Z در نهادهای دولتی، به‌طور دقیق مشخص شده و نقش آن‌ها به‌وضوح قابل تشخیص است. همچنین در شکل ۶ و ۷، ارتباط بین پیشران‌های توسعه‌ی شایستگی‌های اخلاقی منابع انسانی نسل Z در نهادهای دولتی در سطح پوشش ۱۰۰ درصد و ۵۰ درصد نمایش داده شده که تنها روابط مستقیم بین پیشران‌ها را نشان داده است. در این شکل، تأثیر زیاد (خطوط قرمز)، متوسط (خطوط آبی)، کم (خطوط مشکی) و خیلی کم (خطوط نقطه‌چین) به آن‌ها تعلق گرفته است.

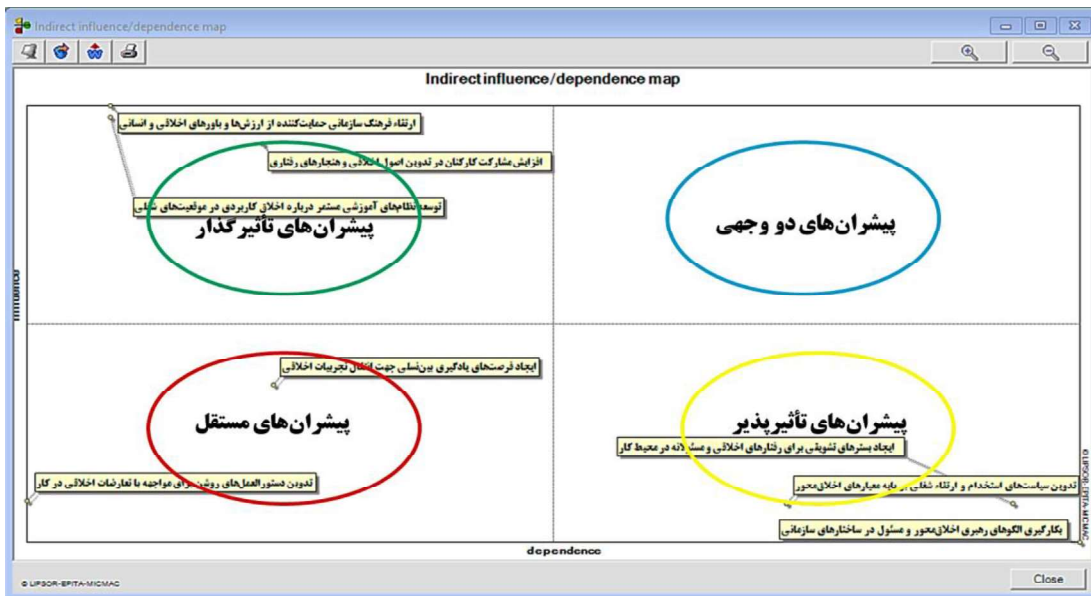


شکل ۶. روابط مستقیم بین پیشران‌ها با پوشش ۱۰۰ درصد



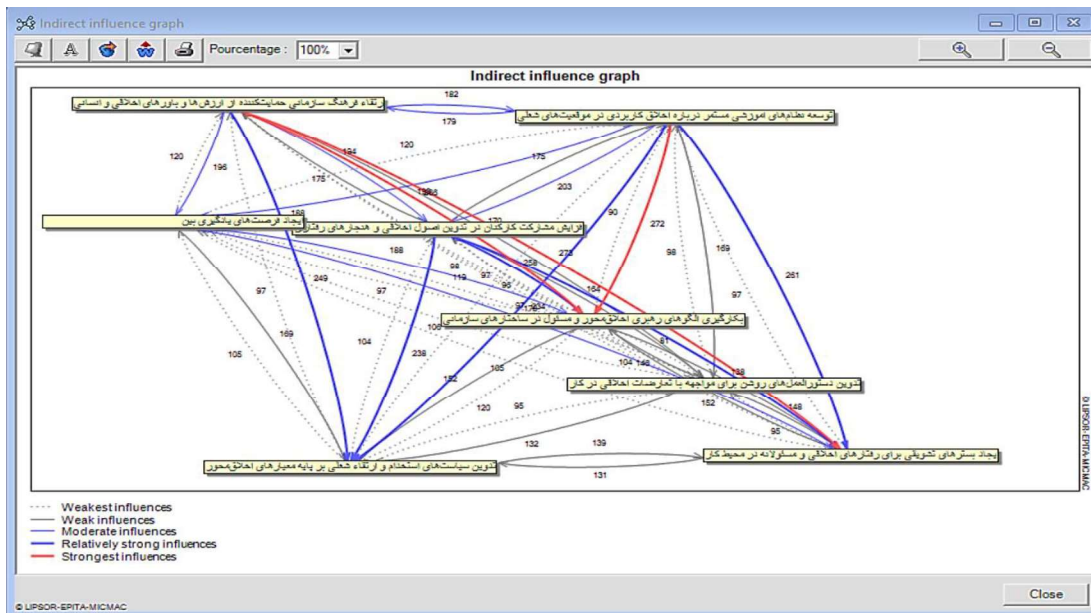
شکل ۷. روابط مستقیم بین پیشران‌ها با پوشش ۵۰ درصد

همان‌طور که قبلاً اشاره شد، ماتریس تأثیرات غیرمستقیم، متناظر با ماتریس تأثیرات مستقیم است که توسط نرم‌افزار میک‌مک با تکرار پی‌درپی (تعداد چرخش‌ها) تقویت شده است. در شکل ۸، ماتریس اثر وابستگی غیرمستقیم پیشران‌ها نمایش داده شده است.

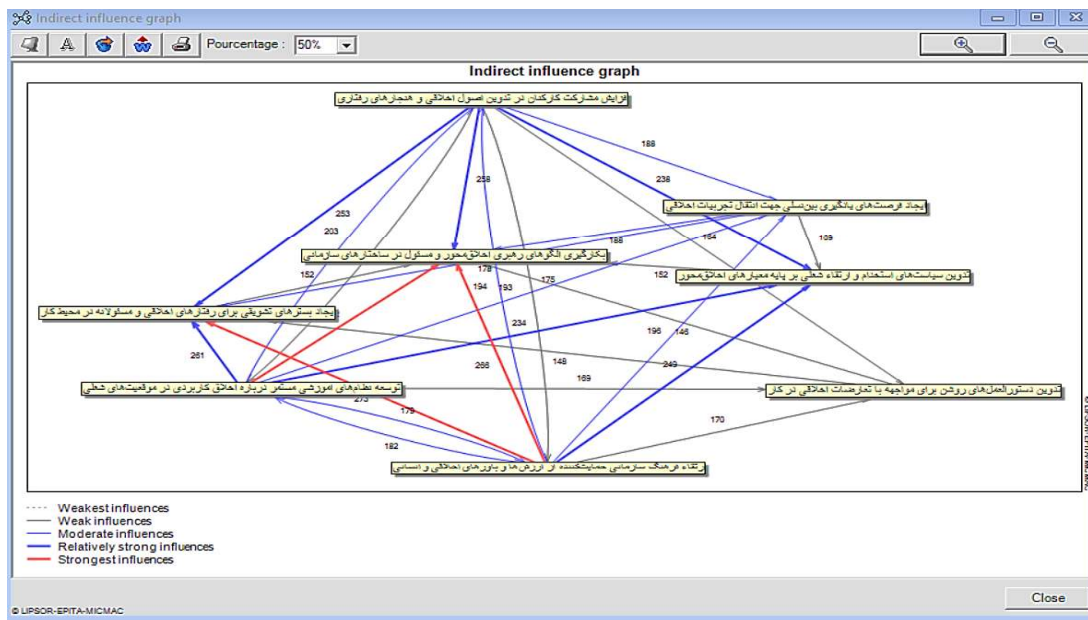


شکل ۸. ماتریس اثر وابستگی غیرمستقیم

در شکل ۹ و ۱۰، روابط غیرمستقیم پیشران‌ها در سطح پوشش ۱۰۰ درصد و ۵۰ درصد نمایش داده شده است که تنها روابط غیرمستقیم بین پیشران‌های توسعه‌ی شایستگی‌های اخلاقی منابع انسانی نسل Z در نهادهای دولتی را که نشان می‌دهد. در این شکل نیز تأثیر زیاد (خطوط قرمز)، متوسط (خطوط آبی)، کم (خطوط مشکی) و خیلی کم (خطوط نقطه‌چین) به آن‌ها تعلق گرفته است.

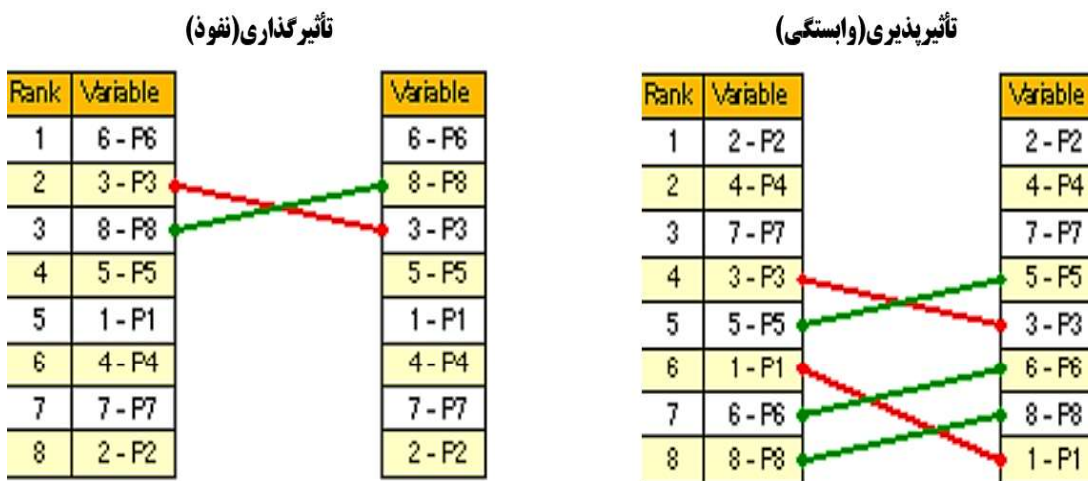


شکل ۹. روابط غیرمستقیم بین پیشران‌ها با پوشش ۱۰۰ درصد



شکل ۱۰. روابط غیرمستقیم بین پیشران‌ها با پوشش ۵۰ درصد

در نهایت، بر اساس تحلیل ماتریس اثرات متقابل ساختاری، روابط مستقیم و غیرمستقیم پیشران‌های توسعه‌ی شایستگی‌های اخلاقی منابع انسانی نسل Z در نهادهای دولتی در نرم‌افزار میک‌مک، به رتبه‌بندی این پیشران‌ها پرداخته می‌شود. در شکل ۱۱، رتبه‌بندی پیشران‌ها بر اساس روابط مستقیم و غیرمستقیم بین پیشران‌ها به تفکیک تأثیرگذاری (نفوذ) و تأثیرپذیری (وابستگی) مشخص شده است.



شکل ۱۱. رتبه‌بندی پیشران‌ها بر اساس روابط مستقیم و غیرمستقیم بین پیشران‌ها به تفکیک تأثیرگذاری (نفوذ) و تأثیرپذیری (وابستگی)

در جدول ۵ و ۶، به ترتیب رتبه‌بندی پیشران‌های توسعه‌ی شایستگی‌های اخلاقی منابع انسانی نسل Z در نهادهای دولتی بر اساس بیشترین تأثیرگذاری (نفوذ) و تأثیرپذیری (وابستگی) در میک‌مک به تفکیک آورده شده است.

جدول ۵. رتبه‌بندی پیشران‌ها بر اساس قدرت تأثیرگذاری (نفوذ)

امتیاز نهایی به دست آمده		علامت اختصاری	رتبه‌بندی پیشران‌ها بر اساس قدرت تأثیرگذاری (نفوذ)
تأثیرگذاری غیرمستقیم	تأثیرگذاری مستقیم		
۱۷۴۳	۱۸۱۸	P6	ارتقای فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده از ارزش‌ها و باورهای اخلاقی و انسانی
۱۷۲۰	۱۷۰۴	P3	افزایش مشارکت کارکنان در تدوین اصول اخلاقی و هنجارهای رفتاری
۱۶۶۶	۱۷۰۴	P8	توسعه‌ی نظام‌های آموزشی مستمر درباره اخلاق کاربردی در موقعیت‌های شغلی
۱۱۸۰	۱۲۵۰	P5	ایجاد فرصت‌های یادگیری بین‌نسلی جهت انتقال تجربیات اخلاقی
۹۴۵	۹۰۹	P1	تدوین دستورالعمل‌های روشن برای مواجهه با تعارضات اخلاقی در کار
۹۴۰	۹۰۹	P4	ایجاد بسترهای تشویقی برای رفتارهای اخلاقی و مسئولانه در محیط کار
۹۴۰	۹۰۹	P7	تدوین سیاست‌های استخدام و ارتقای شغلی بر پایه معیارهای اخلاق‌محور
۸۶۲	۷۹۵	P2	به‌کارگیری الگوهای رهبری اخلاق‌محور و مسئول در ساختارهای سازمانی

جدول ۶. رتبه‌بندی پیشران‌ها بر اساس قدرت تأثیرپذیری (وابستگی)

امتیاز نهایی به دست آمده		علامت اختصاری	رتبه‌بندی پیشران‌ها بر اساس قدرت تأثیرپذیری (وابستگی)
تأثیرگذاری غیرمستقیم	تأثیرگذاری مستقیم		
۱۶۰۱	۱۵۹۰	P2	به‌کارگیری الگوهای رهبری اخلاق‌محور و مسئول در ساختارهای سازمانی
۱۵۶۳	۱۵۹۰	P4	ایجاد بسترهای تشویقی برای رفتارهای اخلاقی و مسئولانه در محیط کار
۱۴۳۵	۱۴۷۷	P7	تدوین سیاست‌های استخدام و ارتقای شغلی بر پایه معیارهای اخلاق‌محور
۱۱۴۵	۱۱۳۶	P3	افزایش مشارکت کارکنان در تدوین اصول اخلاقی و هنجارهای رفتاری
۱۱۳۹	۱۱۳۶	P5	ایجاد فرصت‌های یادگیری بین‌نسلی جهت انتقال تجربیات اخلاقی
۱۰۵۳	۱۰۲۲	P1	تدوین دستورالعمل‌های روشن برای مواجهه با تعارضات اخلاقی در کار
۱۰۵۳	۱۰۲۲	P6	ارتقای فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده از ارزش‌ها و باورهای اخلاقی و انسانی
۱۰۰۶	۱۰۲۲	P8	توسعه‌ی نظام‌های آموزشی مستمر درباره‌ی اخلاق کاربردی در موقعیت‌های شغلی

مطابق با یافته‌ها و تحلیل روابط مستقیم و غیرمستقیم بین پیشران‌های توسعه‌ی شایستگی‌های اخلاقی منابع انسانی نسل Z در نهادهای دولتی، مشاهده می‌شود که پیشران‌های ارتقای فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده از ارزش‌ها و باورهای اخلاقی و انسانی، افزایش مشارکت کارکنان در تدوین اصول اخلاقی و هنجارهای رفتاری و توسعه‌ی نظام‌های آموزشی مستمر درباره‌ی اخلاق کاربردی در موقعیت‌های شغلی، به‌عنوان پیشران‌های تأثیرگذار (نفوذ) هستند. همچنین مشاهده می‌شود که پیشران‌های به‌کارگیری الگوهای رهبری اخلاق‌محور و مسئول در ساختارهای سازمانی، ایجاد بسترهای تشویقی برای رفتارهای اخلاقی و مسئولانه در محیط کار، تدوین سیاست‌های استخدام و ارتقای شغلی بر پایه‌ی معیارهای اخلاق‌محور، به‌عنوان پیشران‌های تأثیرپذیر (وابسته) هستند. در نهایت، مشاهده می‌شود که پیشران‌های ایجاد فرصت‌های یادگیری بین‌نسلی جهت انتقال تجربیات اخلاقی و تدوین دستورالعمل‌های روشن برای مواجهه با تعارضات اخلاقی در کار، به‌عنوان پیشران‌های مستقل (حذف‌شونده) هستند.

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه، توسعه‌ی شایستگی‌های اخلاقی منابع انسانی نسل Z در نهادهای دولتی، با تمرکز بر ارتقای ارزش‌هایی همچون صداقت، مسئولیت‌پذیری، عدالت و احترام، موجب شکل‌گیری رفتارهای حرفه‌ای، تقویت انسجام سازمانی و ارتقای اعتماد درونی در نظام اداری کشور می‌شود. این فرآیند با بهره‌گیری از آموزش مستمر، الگوهای رهبری اخلاق‌مدار و مشارکت‌جویی نسل جدید، به خلق محیطی شفاف، مشارکتی و متعهد در خدمت‌رسانی به شهروندان کمک می‌کند؛ در نتیجه، نهادهای دولتی، به سازمان‌هایی یادگیرنده، انعطاف‌پذیر و پاسخ‌گو در برابر تحولات اجتماعی و اخلاقی بدل می‌شوند. از سوی دیگر، توجه به شایستگی‌های اخلاقی در نسل Z که با ارزش‌گرایی، مطالبه‌گری و حساسیت اجتماعی شناخته می‌شود، عاملی کلیدی در هم‌راستاسازی اهداف فردی و مأموریت‌های نهادهای دولتی کشور است. با نهادینه‌سازی این شایستگی‌ها در فرآیندهای استخدام، ارتقاء، ارزیابی عملکرد و تصمیم‌گیری، می‌توان بستری برای رشد منابع انسانی اخلاق‌محور فراهم ساخت. این رویکرد، نه تنها کارآمدی اداری را افزایش می‌دهد، بلکه مشروعیت و مقبولیت عمومی نهادهای دولتی را نیز تقویت می‌نماید؛ از همین رو، هدف از انجام این پژوهش، آینده‌نگاری راهبردی پیشران‌های توسعه‌ی شایستگی‌های اخلاقی منابع انسانی نسل Z در نهادهای دولتی بوده است.

در وهله‌ی اول، یافته‌های این پژوهش نشان داد که پیشران‌های ارتقای فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده از ارزش‌ها و باورهای اخلاقی و انسانی، افزایش مشارکت کارکنان در تدوین اصول اخلاقی و هنجارهای رفتاری و توسعه‌ی نظام‌های آموزشی مستمر درباره‌ی اخلاق کاربردی در موقعیت‌های شغلی، به‌عنوان پیشران‌های تأثیرگذار (نفوذ) در توسعه‌ی شایستگی‌های اخلاقی منابع انسانی نسل Z در نهادهای دولتی هستند؛ به این معنا که این پیشران‌ها از قدرت تأثیرگذاری (نفوذ) به‌شدت بالایی در برابر سایر پیشران‌های شناسایی‌شده، برخوردارند؛ به عبارت دیگر، میزان تأثیرگذاری (نفوذ) این پیشران‌ها، موجب می‌شود که قابلیت به‌شدت بالایی جهت پایداری سیستم داشته باشند. یافته‌های این بخش، با یافته‌های پژوهش تی-تیخون و همکاران (۲۰۲۳) همخوانی دارد. بر همین اساس، می‌توان استنباط نمود که پیشران ارتقای فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده از ارزش‌ها و باورهای اخلاقی و انسانی، نقش اساسی در نهادینه‌سازی رفتارهای اخلاقی در میان کارکنان نسل Z ایفا می‌کند؛ چراکه این فرهنگ، به‌عنوان بستر شکل‌گیری نگرش‌ها و کنش‌های اخلاق‌محور عمل می‌نماید. با گسترش این فرهنگ در محیط‌های دولتی، فضایی شکل می‌گیرد که در آن صداقت، عدالت، مسئولیت‌پذیری و احترام متقابل، هنجارهای غالب سازمانی تلقی شده و به‌طور طبیعی در عملکردها و تصمیم‌گیری‌ها جاری می‌شود. از طرفی، پیشران افزایش مشارکت کارکنان در تدوین اصول اخلاقی و هنجارهای رفتاری، موجب تقویت حس مالکیت، مسئولیت‌پذیری و هم‌سوایی در میان نسل Z می‌شود؛ زیرا این نسل،

نسبت به ساختارهای تحمیلی حساس بوده و مشارکت‌جویی را نشانه‌ی احترام به استقلال فکری خود می‌داند. هنگامی که کارکنان در تدوین قواعد اخلاقی دخیل باشند، درونی‌سازی این اصول با سهولت بیشتری انجام می‌گیرد و پایبندی به آن‌ها نه به‌عنوان الزام بیرونی، بلکه به‌مثابه یک انتخاب آگاهانه تلقی می‌شود. در نهایت، پیشران توسعه‌ی نظام‌های آموزشی مستمر درباره‌ی اخلاق کاربردی در موقعیت‌های شغلی، ابزاری کارآمد برای ارتقای توانمندی‌های اخلاقی نسل Z در مواجهه با چالش‌های روزمره کاری به‌شمار می‌آید؛ زیرا این آموزش‌ها، زمینه‌ی انتقال مفاهیم اخلاقی به رفتار عملی را فراهم می‌آورند. این نظام‌ها با تمرکز بر مسائل واقعی محیط کار، به پرورش قدرت تشخیص اخلاقی، تصمیم‌گیری مسئولانه و توان حل مسائل اخلاقی در بستر واقعی نهادهای دولتی، کمک شایانی می‌کنند.

در وهله‌ی دوم، یافته‌های این پژوهش نشان داد که پیشران‌های به‌کارگیری الگوهای رهبری اخلاق‌محور و مسئول در ساختارهای سازمانی، ایجاد بسترهای تشویقی برای رفتارهای اخلاقی و مسئولانه در محیط کار، تدوین سیاست‌های استخدام و ارتقای شغلی بر پایه‌ی معیارهای اخلاق‌محور، به‌عنوان پیشران‌های تأثیرپذیر (وابسته) در توسعه‌ی شایستگی‌های اخلاقی منابع انسانی نسل Z در نهادهای دولتی هستند؛ به این معنا که این پیشران‌ها از قدرت تأثیرپذیری (وابستگی) به‌شدت بالایی در برابر سایر پیشران‌های شناسایی‌شده، برخوردارند؛ به عبارتی، میزان تأثیرپذیری (وابستگی) این پیشران‌ها، موجب می‌شود که در جهت پایداری سیستم تحت تأثیر سایر پیشران‌ها نقش خود را ایفا نمایند. یافته‌های این بخش، با یافته‌های پژوهش قاسمیان سوربنی و همکاران (۱۴۰۱) همخوانی دارد. بر همین اساس، می‌توان استنباط نمود که پیشران به‌کارگیری الگوهای رهبری اخلاق‌محور و مسئول در ساختارهای سازمانی، عاملی کلیدی در هدایت رفتارهای اخلاقی کارکنان نسل Z محسوب می‌شود؛ زیرا این نسل، به‌شدت تحت تأثیر الگوهای رفتاری و منش رهبران سازمانی قرار دارد. هنگامی که مدیران با صداقت، شفافیت و مسئولیت‌پذیری عمل می‌کنند، الگوهای رفتاری اخلاقی در میان کارکنان نهادینه شده و موجب تقویت اعتماد، وفاداری و انگیزه‌ی درونی می‌شود. از طرفی، پیشران ایجاد بسترهای تشویقی برای رفتارهای اخلاقی و مسئولانه در محیط کار، موجب ارتقای انگیزش درونی و تقویت رفتارهای حرفه‌ای نسل Z در سازمان‌های دولتی می‌شود؛ چراکه این نسل، به دریافت بازخورد، شناسایی و قدردانی از عملکرد اخلاقی حساس است. با طراحی نظام‌های پاداش‌دهی منصفانه و شفاف، رفتارهای اخلاقی به‌تدریج به ارزش‌های غالب سازمانی تبدیل شده و فضای کاری مثبت، پویا و مبتنی بر مسئولیت اجتماعی شکل می‌گیرد. در نهایت، پیشران تدوین سیاست‌های استخدام و ارتقای شغلی بر پایه‌ی معیارهای اخلاق‌محور، فرآیند جذب و نگهداشت منابع انسانی را به سمت عدالت، شفافیت و شایستگی سوق می‌دهد و برای نسل Z که به عدالت سازمانی توجه ویژه‌ای دارد، نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا می‌کند. با اعمال این سیاست‌ها، منابع انسانی نسل Z در مسیر رشد حرفه‌ای خود، اخلاق را به‌عنوان شاخصی کلیدی در نظر می‌گیرند و سازمان نیز در بلندمدت از اعتمادسازی، انسجام و ارتقای عملکرد بهره‌مند خواهد شد.

در وهله‌ی آخر، یافته‌های این پژوهش نشان داد که پیشران‌های ایجاد فرصت‌های یادگیری بین‌نسلی جهت انتقال تجربیات اخلاقی و تدوین دستورالعمل‌های روشن برای مواجهه با تعارضات اخلاقی در کار، به‌عنوان پیشران‌های مستقل (حذف شونده) در توسعه‌ی شایستگی‌های اخلاقی منابع انسانی نسل Z در نهادهای دولتی هستند؛ به این معنا که این پیشران‌ها هم تأثیرگذاری پایین و هم تأثیرپذیری پایین نسبت به سایر پیشران‌ها دارند و می‌توانند پس از توجه به پیشران‌های مهم، با اولویت پایین‌تر مورد توجه قرار گیرند یا اینکه به‌طور کامل حذف شوند؛ به عبارت دیگر، میزان تأثیرگذاری (نفوذ) و تأثیرپذیری (وابستگی) پایین این پیشران‌ها، موجب می‌شود که در جهت پایداری یا ناپایداری سیستم نقشی را ایفا نمایند. یافته‌های این بخش، با یافته‌های پژوهش کیم و همکاران (۲۰۲۳) همخوانی دارد. بر همین اساس، می‌توان استنباط نمود که پیشران ایجاد فرصت‌های یادگیری بین‌نسلی جهت انتقال تجربیات اخلاقی، زمینه‌ساز

تعامل مؤثر میان کارکنان باتجربه و نسل Z بوده و موجب انتقال عملی دانشی می‌شود که در شرایط واقعی سازمانی به دست آمده است. این فرآیند، نه تنها به ارتقای بینش اخلاقی نسل جدید کمک می‌کند، بلکه حس تعلق، احترام متقابل و هم‌افزایی نسلی را نیز در فضای کاری تقویت می‌نماید. در نهایت، پیشران تدوین دستورالعمل‌های روشن برای مواجهه با تعارضات اخلاقی در کار، با هدف کاهش ابهام در تصمیم‌گیری‌های حساس اخلاقی طراحی می‌شود و ابزاری برای هدایت کارکنان نسل Z در مواجهه با موقعیت‌های پیچیده اخلاقی به شمار می‌آید. این دستورالعمل‌ها، با ایجاد مرزهای رفتاری مشخص، از سردرگمی کارکنان جلوگیری کرده و زمینه‌ی تصمیم‌گیری منصفانه، آگاهانه و مسئولانه را فراهم می‌سازند.

پیشنهاد‌های کاربردی پژوهش

بر اساس نتایج پژوهش، پیشنهاد می‌شود:

مدیران و رهبران نهادهای دولتی کشور باید با برگزاری کمپین‌های داخلی، گفت‌وگوهای اخلاقی و طراحی دیوار ارزش‌ها، زمینه‌ساز ارتقای فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده از ارزش‌ها و باورهای اخلاقی و انسانی شوند. این اقدامات باید با مشارکت همه‌جانبه‌ی کارکنان و مدیران انجام گیرد.

مدیران و رهبران نهادهای دولتی کشور باید با تشکیل کارگروه‌های اخلاقی و جمع‌سپاری نظرات کارکنان، زمینه‌ی مشارکت فعال آن‌ها را در تدوین اصول اخلاقی و هنجارهای رفتاری فراهم کنند. این اصول، باید بازتاب‌دهنده‌ی ارزش‌ها و دغدغه‌های نسل جدید باشند.

مدیران و رهبران نهادهای دولتی کشور باید با طراحی دوره‌های آموزشی مبتنی بر موقعیت‌های واقعی کاری، توسعه‌ی نظام‌های آموزشی مستمر درباره‌ی اخلاق کاربردی را در دستور کار قرار دهند. این آموزش‌ها باید پویا، تعاملی و متناسب با تحولات محیط کار باشند.

مدیران و رهبران نهادهای دولتی کشور، باید با تشکیل کمیته‌های اخلاق و تدوین دستورالعمل‌های شفاف، امکان مواجهه‌ی اصولی با تعارضات اخلاقی در کار را فراهم کنند. این رویه‌ها باید ساده، در دسترس و قابل آموزش برای همه‌ی کارکنان باشند.

منابع

- ابراهیم پور، حبیب، حمزوی، حسین و زرگو، شبنم. (۱۴۰۴). پیشران‌های بهسازی و توسعه‌ی مدیریت منابع انسانی پایدار: رویکرد آینده‌نگاری راهبردی، دومین همایش ملی مدیریت منابع انسانی پایدار، بابلسر، <https://civilica.com/doc/2314072>
- اسحاقی گرجی، مجید، زارعی، عظیم‌اله، حمزوی، حسین، اسدبک، مهدی و محمدی شیرکلایی، حسینعلی. (۱۴۰۳). رتبه‌بندی مسائل سیاست زیست‌محیطی جمهوری اسلامی ایران. حکمرانی و توسعه. ۴(۱)، ۷۴-۹۲. doi: 10.22111/jipaa.2024.447250.1166
- بخشی زاده برج، کبری، حمزوی، حسین و جمالی، محمدمین. (۱۴۰۳). شناسایی و رتبه‌بندی پیشران‌های بهینه‌سازی زنجیره ارزش پایدار صنعت پتروشیمی ایران با رویکرد آینده‌نگاری راهبردی. مدیریت زنجیره ارزش راهبردی، ۱(۳)، ۱-۲۶. <https://doi.org/10.22075/svcm.2025.36996.1024>
- بخشی زاده برج، کبری، حمزوی، حسین، جمالی، محمدمین. (۱۴۰۳). بازشناسی و اولویت‌بندی پیشران‌های بهسازی و توسعه مدیریت سبز فرآیندهای پروژه‌های صنعت نفت و گاز ایران. فصلنامه مدیریت و حقوق محیط زیست. ۳(۲)، ۷۴-۹۳. <https://sanad.iau.ir/Journal/jeml/Article/1209958>

- حمزوی، حسین، صالحی صدقیانی، جمشید و نجفی، فاطمه. (۱۴۰۴). بازشناسی و رتبه‌بندی پیشران‌های بهینه‌سازی و توسعه عملکرد زیست‌محیطی پالایشگاه‌های نفت و گاز ج.ا.ایران با رهیافت آینده‌نگاری راهبردی. فصلنامه علمی مدیریت محیط زیست شهری، ۱۰(۲)، ۳۶-۵۵. doi: 10.48306/juem.2025.523414.1073
- حمزوی، حسین، کاملی، محمدجواد و صالحی صدقیانی، جمشید. (۱۴۰۴). آینده‌نگاری تأثیرگذارترین و تأثیرپذیرترین عوامل مؤثر بر ترویج و ارتقای فرهنگ حفاظت از محیط‌زیست در سازمان‌های دولتی ج.ا.ایران. فصلنامه مدیریت و حقوق محیط زیست، ۴(۲)، ۳۶-۵۵. <https://sanad.iau.ir/Journal/jeml/Article/1211146>
- حمزوی، حسین، همتی فر، محمد، فوت، بنفشه و حسینی، سیده مرضیه. (۱۴۰۴). شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های راهبردی توسعه شایستگی‌های رفتاری کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی با رهیافت آینده‌نگاری. مدیریت دولتی تطبیقی، ۳(۱)، ۱۰۶-۱۱۳. doi: 10.22098/cpa.2025.17291.1068
- رحیمی اقدم، صمد، صنوبر، ناصر و حق‌وردی‌زاده، ابوالفضل. (۱۳۹۹). شناسایی شایستگی‌های اخلاقی راهنمایان تور بین‌المللی. اخلاق در علوم و فناوری، ۱۵(۳)، ۵۸-۶۴. <https://sid.ir/paper/951270/fa>. SID
- رضایی‌منش، بهروز، حمزوی، حسین و حسینی، سیده مرضیه. (۱۴۰۴). شناسایی و رتبه‌بندی پیشران‌های بهینه‌سازی عملکرد پایدار سازمان‌های نفت و گاز و پتروشیمی با رویکرد آینده‌پژوهی. پژوهش‌های نوین در ارزیابی عملکرد، ۴(۱)، ۱۱-۲۶. doi: 10.22105/mrpe.2025.506185.1146
- صالحی صدقیانی، جمشید، حمزوی، حسین و اسدی، فاطمه. (۱۴۰۴). بازشناسی و رتبه‌بندی پیشران‌های بهسازی نظام ارزیابی عملکرد سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های دولتی ج.ا.ایران. پژوهش‌های نوین در ارزیابی عملکرد، ۴(۲)، ۱۵۶-۱۷۶. doi: 10.22105/mrpe.2025.509270.1149
- قاسمیان سوربنی، سلیمان، یوسفی سعیدآبادی، رضا و تقوایی یزدی، مریم. (۱۴۰۱). شناسایی شایستگی‌های اخلاقی مدیران به منظور به‌کارگیری در ساختار مدیریتی دانشگاه. اخلاق در علوم و فناوری، ۱۷(۴)، ۹-۱۰۴. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.22517634.1401.17.4.13.9>
- قموشی، زهرا، پورکریمی، جواد و عزتی، میترا. (۱۴۰۰). شایستگی‌های اخلاقی مدیران دانشگاهی: مطالعه‌ای فراترکیب. فصلنامه علمی پژوهشی راهبرد فرهنگ، ۱۴(۵۴)، ۱۶۱-۱۹۰. doi: 10.22034/jsfc.2021.107379
- Acheampong, N. A. A. (2021). Reward preferences of the youngest generation: Attracting, recruiting, and retaining generation Z into public sector organizations. *Compensation & Benefits Review*, 53(2), 75-97. <http://dx.doi.org/10.1177/0886368720954803>
- Aemmi, S. Z., & Karimi Moonaghi, H. (2017). Intergenerational learning program: A bridge between generations. *Journal of Pediatric Perspectives*, 5(12), 6731-6739. <http://dx.doi.org/10.22038/ijp.2017.28072.2430>
- Amin, S. M., Atta, M. H. R., Khedr, M. A., El-Gazar, H. E., & Zoromba, M. A. (2025). Impact of moral resilience and interprofessional collaboration on nurses' ethical competence. *Nursing ethics*, 32(5), 1477-1492. <https://doi.org/10.1177/09697330241277993>
- Banda, J. H. (2025). A Criticalanalysis Of Pedagogical Strategies For Fostering Ethical Decision-Making, Integrity, And Social Responsibility In Generation Z: Addressing The Impact Of Modern Societal Challenges On Moral Development *Journal of Trends in Arts and Humanities*.pp. 1-11. <https://doi.org/10.61784/jtah3035>
- Benítez-Márquez, M. D., Sánchez-Teba, E. M., Bermúdez-González, G., & Núñez-Rydman, E. S. (2022). Generation Z within the workforce and in the workplace: A bibliometric analysis. *Frontiers in psychology*, 12, 736820. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.736820>
- Bresler, M. G., Galiullina, S. D., Gerasimova, D. I., & Safina, E. A. (2021). Generation Z ethical standards as a prototype of the future network being. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*. <http://dx.doi.org/10.1108/YC-10-2021-1405>
- Bulut, S., & Maraba, D. (2021). Generation Z and its perception of work through habits, motivations, expectations preferences, and work ethics. *Psychology and Psychotherapy Research Study*. <http://dx.doi.org/10.31031/pprs.2020.04.000593>

- Diaconescu, V. (2024). Navigating Corporate Culture: Perspectives From Generation Z Business Students. *Cactus-The tourism journal for research, education, culture and soul*, 6(1), 5-15 .
<http://dx.doi.org/10.24818/CTS/6/2024/1.02>
- Djafarova, E., & Fouts, S. (2022). Exploring ethical consumption of generation Z: Theory of planned behaviour. *Young Consumers*, 23(3), 413-431 .<https://doi.org/10.1108/YC-10-2021-1405>
- Dobrowolski, Z., Drozdowski, G., & Panait, M. (2022). Understanding the impact of Generation Z on risk management—A preliminary views on values, competencies, and ethics of the Generation Z in public administration. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), 3868 .<http://dx.doi.org/10.3390/ijerph19073868>
- Dutta, D., Mishra, S. K., & Budhwar, P. (2022). Ethics in competency models: A framework towards developing ethical behaviour in organisations. *IIMB Management Review*, 34(3), 208-227 .
<http://dx.doi.org/10.1016/j.iimb.2022.10.002>
- Espejo, L., Perez, N., Mendoza, C., & Gagarin, Y. (2025). A systematic review on unique characteristics of generation Z and their impact on purchasing decisions. *Journal of Ecohumanism*, 4(1), 12-25 .<http://dx.doi.org/10.62754/joe.v4i1.4079>
- Güney, D., & Çetinkaya, Ş. Ş. (2024). Comparison of Predisposition to Ethical Values and the 21st Century Competencies of Midwifery and Nursing Students in Y and Z Generations. *Institute of Health Sciences Journal*, 9(3), 271-277 .<http://dx.doi.org/10.51754/cusbed.1418128>
- Hansen, S., Hessevaagbakke, E., Lindeflaten, K., Elvan, K., & Lillekroken, D. (2024). Nurturing ethical insight: exploring nursing students' journey to ethical competence. *BMC nursing*, 23(1), 568 .<http://dx.doi.org/10.1186/s12912-024-02243-x>
- Jayatissa, K. A. D. U. (2023). Generation Z—A new lifeline: A systematic literature review. *Sri Lanka Journal of Social Sciences and Humanities*, 3 .(۲)<http://dx.doi.org/10.4038/sljssh.v3i2.110>
- Karabaş, E. R., & Yıldız, E. (2023). Research On 21st-Century Skills Competency Perceptions Of Generation Z. *Akademik Hassasiyetler*, 10(23), 608-641 .
<http://dx.doi.org/10.58884/akademik-hassasiyetler.1384395>
- Kasanova, R., Rudiyanto, M., & Nofitria, A. (2025). Facing Moral Crisis: Character Education Strategies for Millennials and Gen Z in Surakarta City. *Demagogi: Journal of Social Sciences, Economics and Education*, 3(2), 87-94 .<https://doi.org/10.61166/demagogi.v3i2.47>
- Kim, S., Seo, M., & Kim, D. R. (2023). Factors affecting ethical competence in nurses. *Korean Journal of Medical Ethics*, 26(2), 151-167 .<https://doi.org/10.35301/ksme.2023.26.2.151>
- Kuzior, A., Postrzednik-Lotko, K. A., Smolka-Franke, B., & Sobotka, B. (2023). Managing competences of generation Y and Z in the opinion of the management staff in the Modern Business Services Sector. *Sustainability*, 15(7), 5741 .<https://doi.org/10.3390/su15075741>
- McCull, M. A. (2023). The ten stories: Intergenerational transfer of values. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 37(2), 406-413 .<https://doi.org/10.1111/scs.13121>
- Mishra, K., & Aithal, P. S. (2023). Building ethical capital through human resource. *International Journal of Management, Technology, and Social Sciences (IJMTS)*, ISSN, 2581-6012 .
<http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7519862>
- Nedelko, Z., Peleckienė, V., Peleckis, K., Peleckis, K. K., Lapinskienė, G., & Potocan, V. (2022). Generation Z and ethicality of advancement in the workplace: a study of Slovenia and Lithuania. *Journal of business economics and management*, 23(2), 482-506 .
<http://dx.doi.org/10.3846/jbem.2022.16824>
- Norina, S., & Sary, F. P. (2025). Ethical leadership and Gen Z: Enhancing work engagement through trust in Bandung city. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 9(5), 444-456 .
<http://dx.doi.org/10.55214/25768484.v9i5.6891>
- Pandita, D., & Khatwani, R. (2022). Creating sustainable engagement practices for generation Z: Role of CSR in organizations. *Journal of Statistics Applications and Probability*, 11(1), 241-249 .<http://dx.doi.org/10.18576/jsap/110118>

- Piricz, N. (2023, November). How do Generation Z Young People View Academic Ethics?. In 2023 IEEE 23rd International Symposium on Computational Intelligence and Informatics (CINTI) (pp. 123-128). <http://dx.doi.org/10.1109/CINTI59972.2023.10381894>
- Pradhana, I. P. D., Kusnadhya, D. B., Saputra, I. K. A. W., Wijaya, I. P. Y. P., & Sihaloho, A. P. (2024). A Phenomenological Study of Gen Z Workers in Facing Conflict Generation Gap in the World of Work. *Jkbn (Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen)*, 10(2), 223-236. <http://dx.doi.org/10.31289/jkbn.v10i2.11742>
- Rachmad, Y. E. (2025). From Degree to Competence: Human Resource Management Strategies in the Gen Z Era. United Nations Development Programme. <http://dx.doi.org/10.71364/38zgbp66>
- Stancioiu, F. A., Pop, N. A., ANYSZ, R. N., & Baba, C. A. (2021). Patterns of Communication between Gen Z and Public Institutions in Times of Crisis: A Study Based on Relationship Marketing Principles. *Journal of Marketing Research and Case Studies*. <http://dx.doi.org/10.5171/2021.258599>
- Suprianto, I., Japriani, M., & Viola, N. A. (2025). Sustainable Leadership and Responsibility of Generation Z in Shaping a Responsible Corporate Future. *International Journal of Business and Applied Economics*, 4(2), 631-646. <https://doi.org/10.31436/ijiok.v1i2.15>
- Tey-Tejón, A., Llanes-Ordóñez, J., & Martínez-Rodríguez, L. (2023). Ethical competence in master's degrees: Definition and shaping factors. *Education Sciences*, 13(11), 1137. <https://doi.org/10.3390/educsci13111137>
- Verschoor, C. C. (2013). Ethical behavior differs among generations: a new study shows that the ethical behavior of younger workers differs from that of older generations. Business leaders should strengthen their ethics and compliance programs to address these differences. *Strategic Finance*, 95(2), 11-14. <http://dx.doi.org/10.2478/bsrj-2020-0003>
- Widodo, D. S., & Maghfuriyah, A. (2024). Factors Affecting the Performance of Generation Z Workforce Employees: Analysis of Work Life Balance, Leadership Style and Organizational Culture. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting (DIJEFA)*, 5. (۳) <https://doi.org/10.38035/dijefa.v5i3.3111>
- Wongkhong, J., Wachrakul, C., Thawinkan, D., Ketchatturat, J., & Tang, K. N. (2023). Factors affecting ethical competence of primary school administrators: a multi-level structural equation modelling. *MOJEM: Malaysian Online Journal of Educational Management*, 11(3), 16-27. <https://ejournal.um.edu.my/index.php/MOJEM/issue/view/2225>
- Yusuff, M. I., Ahmad, Z., Sophian, A., & Amir, A. (2023). Engineering Ethics For Generation Z: A Review of Current Approaches and Proposal for Future Directions. *International Journal on Integration of Knowledge*, 1(2), 36-47. <http://dx.doi.org/10.31436/ijiok.v1i2.15>

