



An Analysis and Explanation of Career Expectations among Generation Z Students at Shahid Sattari University of Aeronautical Science and Technology

Naser Asgari¹ , Moslem Piri Zamaneh² , Alireza Abbasi Dastjerdi³

Abstract

Background & Purpose: Generation Z has been raised in a world of modern and advanced technologies and holds specific expectations of its work environment. Therefore, attracting, retaining, and effectively utilizing this young workforce requires a fundamental revision of human resource management strategies and functions. This research aims to identify the job expectations of Generation Z at Shahid Sattari University of Aeronautical Science and Technology and to propose appropriate solutions for aligning HRM functions with these expectations.

Methodology: The present study is applied in nature and was conducted using a qualitative, interpretive, and inductive approach. The participants consisted of 15 Generation Z students from Shahid Sattari University of Aeronautical Science and Technology, who were selected through purposive sampling. Data were collected via semi-structured interviews and analyzed using thematic analysis in three stages: open coding, axial coding, and selective coding.

Findings: Based on the data analysis, 16 overarching themes, 69 organizing themes, and 169 basic themes were identified. The job expectations of Generation Z were classified into eight main components: identification and attraction, selection and recruitment, orientation (introductory training), educational factors, research factors, military factors, welfare services, and the expected nature of the job. Accordingly, proposed solutions were presented for aligning human resource management functions with the expectations of this generation.

Conclusion: Attention to the job expectations of Generation Z and the alignment of human resource management functions with these expectations will lead to enhanced effectiveness of HRM, increased job satisfaction and commitment, and ultimately, improved organizational performance.

Keywords: Neration Z, Job expectations, Human resource management, Shahid Sattari University of Aeronautical Science and Technology, Thematic analysis

Article Type:
Research-based

Corresponding Author:
Alireza Abbasi Dastjerdi

© Authors

Received:
September 14, 2025

Revised:
November 03, 2025

Accepted:
November 30, 2025

Published online:
December 29, 2025

Citation: Asgari, Naser; Piri Zamaneh, Moslem & Abbasi Dastjerdi, Alireza (2025). An Analysis and Explanation of Career Expectations among Generation Z Students at Shahid Sattari University of Aeronautical Science and Technology. *Human Capital Assessment and Development*, 2(4), 57-80. DOI: 10.22034/jhcad.2026.247153

1. Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management, Shahid Sattari Aeronautical University, Tehran, Iran. E-mail: nasgari@ssau.ac.ir
2. Lecture, Department of Educational Management, Faculty of Management, Shahid Sattari Aeronautical University, Tehran, Iran. E-mail: moslempiri1984@gmail.com
3. M.A., Department of Public Administration, Faculty of Management, Shahid Sattari Aeronautical University, Tehran, Iran. E-mail: alireza.a.d.1995@gmail.com

Published by Shahid Sattari Aeronautical University, Faculty of Management

Human Capital Assessment and Development, 2025, Winter, Vol, 2, No, 4, PP. 57-80

ISSN: 96440

<https://www.jhcad.ir>



Human Capital Assessment and Development is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License



واکاوی و تبیین انتظارات شغلی دانشجویان نسل زد دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

ناصر عسگری^۱، مسلم پیری زمانه^۲، علیرضا عباسی دستجردی^۳

چکیده	نوع مقاله: پژوهشی
زمینه و هدف: نسل زد در دنیایی با فناوری های مدرن و پیشرفته پرورش یافته است و انتظاراتی ویژه ای از محیط کار خود دارد. جذب، نگهداشت و بهره برداری مؤثر از این نیروی جوان، به بازنگری اساسی در استراتژی ها و کارکردهای مدیریت منابع انسانی نیاز دارد. این پژوهش با هدف شناسایی انتظارات شغلی نسل زد در دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری و ارائه راه کارهای مناسب برای انطباق کارکردهای مدیریت منابع انسانی با این انتظارات اجرا شده است. روش: پژوهش حاضر از نوع کاربردی و با رویکرد کیفی، تفسیری و استقرایی اجرا شد. مشارکت کنندگان ۱۵ دانشجوی پسر نسل زد (متولدین ۱۳۸۲ تا ۱۳۸۴) دانشگاه هوایی شهید ستاری بودند که با روش نمونه گیری هدفمند ملاک محور انتخاب شدند. داده ها از طریق مصاحبه های نیمه ساختاریافته گردآوری و با روش تحلیل مضمون در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. یافته ها: بر اساس تحلیل داده ها، ۱۶ مضمون فراگیر، ۶۹ مضمون سازمان دهنده و ۱۶۹ مضمون پایه شناسایی شد. انتظارات شغلی نسل زد در هشت مؤلفه اصلی طبقه بندی شد: شناسایی و جذب، گزینش و استخدام، آشناسازی (دوره مقدماتی)، عوامل آموزشی، پژوهشی، نظامی، خدمات رفاهی و ماهیت شغل مورد انتظار. بر این اساس، راه کارهای پیشنهادی برای انطباق کارکردهای مدیریت منابع انسانی با انتظارات این نسل ارائه شدند. نتیجه گیری: انتظارات شغلی متمایز نسل زد، نیاز به انطباق کارکردهای مدیریت منابع انسانی و نظام آموزشی با انتظارات و ویژگی های این نسل را ضروری ساخته است. چنین انطباقی موجب ارتقای اثربخشی این نظام ها و عملکرد شغلی این نسل از دانشجویان خواهد شد. یافته های این پژوهش می تواند شناخت مفیدی برای سیاست گذاران و دست اندرکاران این عرصه فراهم سازد. کلیدواژه ها: نسل زد، انتظارات شغلی، مدیریت منابع انسانی، دانشگاه هوایی شهید ستاری، تحلیل مضمون.	نویسنده مسئول: علیرضا عباسی دستجردی © نویسندگان دریافت: ۱۴۰۴/۰۶/۲۳ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۸/۱۲ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۹/۰۹ انتشار: ۱۴۰۴/۱۰/۰۸

استناد: عسگری، ناصر؛ پیری زمانه، مسلم و عباسی دستجردی، علیرضا (۱۴۰۴). واکاوی و تبیین انتظارات شغلی دانشجویان نسل زد دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری. *ارزیابی و رشد سرمایه های انسانی*، ۲(۴)، ۵۷-۸۰.
DOI: 10.22034/jhcad.2026.247153

nasgari@ssau.ac.ir

moslempiri1984@gmail.com

alireza.a.d.1995@gmail.com

۱. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران. رایانامه:

۲. مربی، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران. رایانامه:

۳. کارشناس ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران. رایانامه:

<https://www.jhcad.ir>



This Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

ارزیابی و رشد سرمایه های انسانی، ۱۴۰۴، زمستان، دوره ۲، شماره ۴، ص. ۵۷-۸۰

شاپا: ۹۶۴۴۰

مقدمه

تحول سازمانی در دنیای امروز نه یک انتخاب، بلکه ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است و تنها سازمان‌هایی که بتوانند تغییرات را به‌درستی مدیریت کنند، در مسیر پیشرفت گام برمی‌دارند (کرباسی، نامداری و شاهوردی، ۱۴۰۳). در این میان، مدیریت منابع انسانی به‌عنوان ابزار اصلی سازمان برای هدایت مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتار کارکنان در جهت تحقق اهداف سازمانی شناخته می‌شود (خشک‌دامن، ۱۴۰۳). با ورود نسل جدید به بازار کار، شناخت انتظارات شغلی آنان به ضرورت راهبردی تبدیل شده است. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که نسل زد محیط‌های کاری منعطف، یادگیری‌محور و مبتنی بر فرصت‌های رشد سریع را ترجیح می‌دهد (مشتاق، عظیمی و زارع بهرام‌آبادی، ۱۴۰۴) و حضور این نسل، نوعی تغییر پارادایم در مدیریت و رهبری سازمانی ایجاد کرده است (احمدی، صوفی آبادی، عسگری و سیدزمانی، ۱۴۰۳).

نسل زد (متولدین ۱۳۷۳ تا ۱۳۸۸) به‌عنوان نخستین نسل بومی دیجیتال، با ویژگی‌هایی منحصر به فرد از جمله عمل‌گرایی، جست‌وجوی معنا در کار، تأکید بر توازن زندگی و شغل و خواست تحول در ساختارهای سلسله‌مراتبی، وارد عرصه بازار کار می‌شود. این انتظارات، تنها محصول ترجیحات فردی نیست، بلکه بازتابی است از دگرگونی‌های کلان فناوریانه، اقتصادی و اجتماعی (جهانی‌شدن و افزایش آگاهی) که سبک زندگی و آرمان‌های شغلی جدیدی رقم زده است. مطالعات نشان می‌دهد که این نسل در حال بازاندیشی در نقش کار در زندگی خود است و تعادل کار و زندگی را به‌عنوان اولویت اصلی خود مطرح می‌کند (احمدی و همکاران، ۱۴۰۳).

در میان این تحولات، انتظارات دانشجویان به‌عنوان اصلی‌ترین ذی‌نفعان دانشگاه‌ها، به‌شدت دگرگون شده است. نسل زد دانشگاه را نه تنها محلی برای کسب مدرک که فضایی برای کشف هویت، کسب تجربه‌های بین‌رشته‌ای، توسعه مهارت‌های نرم و ساختن شبکه‌های حرفه‌ای می‌داند و بر تعامل دوسویه، آموزش‌های مهارت‌محور و بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال در فرایند یادگیری تأکید دارد. در این میان، نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، به‌عنوان نهادی راهبردی و تأثیرگذار، با توجه به مأموریت حساس خود در تأمین امنیت ملی و دستیابی به فناوری‌های پیشرفته، به جذب و نگهداشت نیروهای جوان، متخصص و متعهد نیاز دارند. نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران نیز، به‌عنوان یکی از ارکان اصلی قدرت دفاعی کشور، با بهره‌گیری از فناوری‌های پیچیده و پیشرفته هوایی و فضایی، بیش از هر زمان دیگری به نیروهای انسانی کارآمد، خلاق و با انگیزه نیاز دارد.

دانشگاه هوایی شهید ستاری، به‌عنوان اصلی‌ترین مرکز تربیت نیروهای متخصص هوایی در کشور، مسئولیت تربیت دانشجویانی را دارد که ضمن برخورداری از دانش و مهارت‌های تخصصی روز، انگیزه و تعهد لازم برای خدمت در عرصه دفاعی کشور را داشته باشند. از این رو، شناخت انتظارات شغلی نسل زد در میان دانشجویان این دانشگاه، می‌تواند به سیاست‌گذاران و مدیران آموزشی در زمینه برنامه‌ریزی برای جذب، نگهداشت و بهره‌وری بهینه این سرمایه‌های انسانی یاری رساند. این پژوهش با در نظر گرفتن این مهم، در پی آن است که انتظارات شغلی دانشجویان نسل زد این دانشگاه را شناسایی و طبقه‌بندی کند. نتایج این پژوهش می‌تواند به ارتقای دانش نظری موجود در زمینه کارکردهای مدیریت منابع انسانی در خصوص نسل زد مساعدت کند و به سیاست‌گذاران و دست‌اندرکاران این دانشگاه نیز رهنمودهایی واقع‌گرایانه برای انطباق کارکردها و فرایندهای موجود با انتظارات شغلی و ویژگی‌های این نسل ارائه دهد.

پیشینه نظری

گروه‌های نسلی در محیط کار

نسل زد (متولدین ۱۹۹۷ تا ۲۰۱۲) نخستین نسل بومی دیجیتال شناخته می‌شود که از کودکی با اینترنت، شبکه‌های اجتماعی و فناوری‌های دیجیتال رشد یافته است (دیموک^۱، ۲۰۱۹). این نسل ویژگی‌های منحصربه‌فردی از جمله وابستگی عمیق به فناوری، ذهنیت تحلیلی، تأکید بر سلامت روان و اولویت دادن به شفافیت و اصالت را از خود نشان می‌دهند. بر اساس گزارش مرکز تحقیقات پیو، حدود ۷۰ درصد از نوجوانان اضطراب و افسردگی را از جمله مشکلات عمده هم‌سالان خود گزارش کرده‌اند و سلامت روان به هسته اصلی هویت این نسل تبدیل شده است (مرکز تحقیقات پیو^۲، ۲۰۱۹). بر اساس گزارش‌های آماری، نسل زد در میان تمامی گروه‌های سنی، بیشترین میزان تعامل با دستگاه‌های هوشمند را دارد و استفاده از گوشی‌های هوشمند بخش جدایی‌ناپذیری از سبک زندگی روزانه آن‌هاست (ووگلز^۳، ۲۰۲۳).

نسل زد از نظر ماهیت، نسل بومی‌های دیجیتال و رسانه‌های اجتماعی شناخته می‌شود (سمیلار و گریس^۴، ۲۰۱۸). علاوه بر این، نسل بومی‌های موبایل و نرم‌افزار محسوب می‌شود (تاپاسکات^۵، ۲۰۰۹). همچنین این نسل به عنوان «نسل سده» نیز شناخته می‌شود (پنا استودیو، کاریلو ویرامونتس و کنراود کولتر^۶، ۲۰۲۵). تا سال ۲۰۲۰، نسل زد حدود ۳۰ درصد جمعیت محیط‌های کاری را تشکیل می‌داد. به گفته‌ای دیگر تا سال ۲۰۲۰ از هر پنج کارمند، یک کارمند از این نسل است. این نسل طرفدار عدم رسمیت زیاد است و در تعاملات خود نسبت به نسل‌های قبل رک‌تر و بی‌پرده‌تر سخن می‌گوید. نسل زد، نسل خودت انجامش بده است. در انتظاراتی خود واقع‌گراتر است و به آینده نگاهی مثبت دارد (گایدانی، آرورا و شارما^۷، ۲۰۱۹؛ سیدورکوکا و چستوویکا^۸، ۲۰۱۷).

پیشینه تجربی پژوهش

در ایران مطالعات نشان می‌دهند که حضور نسل‌های مختلف در محیط‌های کاری، به ایجاد تفاوت‌های معناداری در نگرش‌ها و مدیریت تعارض‌های بین‌نسلی شده است (رضایی، رضایی و صبوری، ۱۳۹۹). این تفاوت‌های رفتاری و نگرشی، ضرورت طراحی سیاست‌های منابع انسانی متناسب با هر نسل را برای مدیریت تعارض‌ها و بهبود هماهنگی و بهره‌وری سازمانی دوچندان می‌کند.

مشتاق و همکاران (۱۴۰۴) در پژوهشی کیفی با تحلیل مضمون، نگرش‌ها و اولویت‌های شغلی نسل زد و نسل ایکس در تهران را با ۲۲ مشارکت‌کننده بررسی کردند. یافته‌ها نشان داد که نسل زد بر انعطاف‌پذیری، یادگیری مستمر، رشد سریع شغلی و تنوع محیط کاری تأکید دارد، در حالی که نسل ایکس ثبات شغلی، امنیت مالی و مسیرهای شغلی مشخص را مهم‌تر می‌داند. پژوهشگران بر لزوم راهبردهای منابع انسانی متناسب با هر نسل و تقویت همکاری بین‌نسلی تأکید کردند.

1. Dimock
2. Pew Research Center
3. Vogels
4. Seemiller & Grace
5. Tapscott
6. Pena Estudillo, Carrillo Viramontes & Conraud Koellner
7. Guidehani, Arora & Sharma
8. Sidorkova & Chestovika

پژوهش مرور نظام‌مند احمدی و همکاران (۱۴۰۳) نیز نشان می‌دهد که حضور نسل زد در بازار کار نوعی تغییر پارادایم در مدیریت و رهبری سازمانی ایجاد کرده و شناخت انتظارات این نسل برای مدیریت اثربخش آنان ضروری است. آن‌ها در مطالعه‌ای کیفی با ۲۴ کارمند نسل زد، ۹ مضمون فراگیر مربوط به انتظارات شغلی نسل زد را شناسایی کردند؛ از جمله ماهیت کار، محیط کاری، شرایط استخدامی، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، انگیزش، جبران خدمات، رهبری و انتظارات فرهنگی - اجتماعی. نتایج نشان داد که نسل زد به شفافیت، انعطاف‌پذیری، معناداری کار و سلامت روان اهمیت ویژه‌ای می‌دهد.

نصیری، نرگسیان و قلی‌پور (۱۴۰۳) با بررسی ۳۰ کارمند از نسل‌های ایکس، وای و زد در صنایع تولیدی، تفاوت انتظارات آموزشی آنان را در قالب ۳ مضمون اصلی، ۲۷ مضمون فرعی و ۱۱۱ دسته مفهومی شناسایی کردند. نسل زد بر فناوری‌های نوین آموزشی، انعطاف‌پذیری روش‌های یادگیری و ارتباط آموزش با کاربردهای عملی تأکید داشت.

اکبری، قلی‌پور و نرگسیان (۱۴۰۲) در پژوهشی کیفی با ۲۶ کارمند نسل زد شاغل در شرکت‌های بورسی، عوامل مؤثر بر نگهداشت آنان را در قالب ۳ مضمون فراگیر، ۱۱ مضمون سازمان‌دهنده و ۷۹ مضمون پایه شناسایی کردند. مضامین فراگیر شناسایی شده عبارت بودند از: معیارهای مشخص اعطای حقوق و مزایا، ادراک عدالت در حقوق و مزایا و انعطاف در مزایا و مزایای ویژه. نتایج نشان داد که شفافیت در سیستم پرداخت، انعطاف‌پذیری در مزایا و ادراک عدالت، بر ماندگاری نسل زد تأثیر مستقیم دارد.

رگین اسکورسکا و فالفر^۱ (۲۰۲۴) در مطالعه‌ای با عنوان «ارزش‌ها و انتظارات نسل زد»، به بررسی ارزش‌ها و انتظارات این نسل پرداختند. این پژوهش به‌روش کمی و با استفاده از پرسش‌نامه انجام شد. نمونه تحقیق ۵۰۰ کارمند نسل زد در لهستان بود. این افراد به‌روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند. یافته‌ها نشان داد که عشق، خانواده و دوستی مهم‌ترین ارزش‌های این نسل است. در محیط کار، کارمندان این نسل به فضای کاری مثبت و حقوق کافی اهمیت می‌دهند. پاداش، محیط دوستانه و رضایت شغلی برای آن‌ها انگیزه‌بخش است، در حالی که حقوق پایین، نبود پیشرفت و فضای نامطلوب انگیزه آن‌ها را کاهش می‌دهد. این نسل در مقایسه با نسل وای، در برابر تغییر انعطاف‌پذیرتر است و تعادل کار و زندگی برایش اولویت بیشتری دارد.

مادان و ناندان^۲ (۲۰۲۴) در مطالعه‌ای با عنوان «انتظارات شغلی نسل زد: دیدگاهی مبتنی بر جنسیت» به بررسی انتظارات شغلی نسل زد با رویکرد جنسیتی پرداختند. این پژوهش با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی انجام شد. نمونه تحقیق، ۳۰۰ دانشجوی نسل زد (۱۵۰ مرد و ۱۵۰ زن) در هند بود. بر اساس نتایج، شش عامل انتظارات شغلی شامل رشد و استقلال، غنی‌سازی، معناداری، توسعه، اقتصادی و علاقه‌شناسایی شد. اگرچه تفاوت معناداری بین انتظارات شغلی دانشجویان مرد و زن وجود نداشت، در اولویت‌بندی این عوامل هم‌بستگی قوی مشاهده شد. این یافته‌ها به توسعه نظریه‌های مرتبط با انتظارات شغلی کمک می‌کند.

مطالعه طولی انجام شده داسکالو، اوگدن، رتر و آتینگ^۳ (۲۰۲۴) روی نمونه‌ای گسترده، نشان داد که انتظارات شغلی

1. Katarzyna Ragin-Skorecka

2. Madan & Nandan

3. Dascalu, Ogden, Retter & Utting

نسل زد و نسل وای، بیشتر تحت تأثیر «اثر نسلی» شکل می‌گیرد و این انتظارات با وجود تغییرات ساختاری بازار کار در بازه زمانی ۲۰۱۹ تا ۲۰۲۲، همچنان پایداری خود را حفظ کرده‌اند.

بررسی پیشینه تجربی پژوهش نشان می‌دهد که در سال‌های اخیر، شناسایی و تبیین انتظاراتی شغلی نسل زد در محیط‌های کاری مختلف، بسیار در کانون توجه قرار گرفته است. با این حال، مرور نظام‌مند مطالعات انجام‌شده، چند شکاف پژوهشی مهم را آشکار می‌سازد:

- نخست، علی‌رغم اهمیت روزافزون نسل زد در نیروهای مسلح جهان و تأکید پژوهش‌های بین‌المللی (کونچنا، زاجووا و سیدلوا^۱، ۲۰۲۶؛ دیلویت^۲، ۲۰۲۳) بر لزوم درک عمیق‌تر ویژگی‌ها و انتظاراتی این نسل در محیط‌های نظامی و سازمانی، تاکنون مطالعه‌ای علمی و نظام‌مند که به‌طور خاص به شناسایی و تبیین انتظاراتی شغلی نسل زد از فرایندهای آشناسازی و آموزش نظامی در بافت دانشگاه‌های افسری ایران پرداخته باشد، انجام نشده است.
- دوم، اگرچه پژوهش‌های داخلی متعددی (همچون احمدی و همکاران، ۱۴۰۳؛ مشتاق و همکاران، ۱۴۰۴؛ نصیری و همکاران، ۱۴۰۳) به بررسی انتظاراتی نسل زد در سازمان‌های دولتی و خصوصی پرداخته‌اند، هیچ‌یک از این مطالعات به محیط خاص دانشگاه‌های نظامی با ساختار سلسله‌مراتبی، انضباطی و شرایط زیستی ویژه (زیست شبانه‌روزی، تلفیق وظایف دانشجویی و نظامی) نپرداخته‌اند.

پژوهش‌های بین‌المللی در حوزه انتظاراتی نسل زد در محیط‌های نظامی نشان می‌دهند که بافت فرهنگی و ساختاری هر کشور، تأثیر تعیین‌کننده‌ای بر محتوای انتظاراتی این نسل دارد. برای مثال، مطالعه بنیاد رند (داسکالو و اوگدن^۳، ۲۰۲۴) در مورد آموزش نظامی حرفه‌ای نشان می‌دهد که نسل زد به دلیل رشد در محیط فناوری، ویژگی‌های متمایزی در نحوه تعامل و پردازش اطلاعات دارد که آموزش‌های نظامی سنتی را به چالش می‌کشد. همچنین، مطالعات موردی در ارتش، نیروی دریایی و نیروی هوایی سنگاپور نشان می‌دهد که این نیروها برای جذب نسل زد، استراتژی‌های خود را به سمت تأکید بر معناداری شغلی، تنوع تجربه‌ها و هم‌خوانی با علایق فردی سوق داده‌اند (مارکتینگ اینتراکتیو^۴، ۲۰۲۶). یافته‌های پژوهش‌های انجام‌شده در سایر کشورها، به‌وضوح نشان می‌دهند که نتایج آن‌ها را نمی‌توان به بافت ایرانی - اسلامی دانشگاه‌های افسری تعمیم داد و به مطالعات بومی و درون‌فرهنگی نیاز است.

پژوهش حاضر با هدف پرکردن این شکاف‌های پژوهشی و با بهره‌گیری از رویکرد کیفی و روش تحلیل مضمون، در پی شناسایی و طبقه‌بندی انتظاراتی شغلی دانشجویان نسل زد دانشگاه هوایی شهید ستاری است تا ضمن غنای ادبیات موجود، راهنمای عملی برای سیاست‌گذاران آموزشی و فرماندهان در جهت بازطراحی مؤثر این فرایندها فراهم آورد.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش گردآوری داده‌ها، کیفی و اکتشافی است و با هدف دستیابی به بینشی عمیق و جامع از انتظاراتی شغلی دانشجویان نسل زد در بافت خاص یک دانشگاه نظامی اجرا شده است. چارچوب

فلسفی آن، پراگماتیسم و رویکرد آن، استقرایی است. استراتژی اصلی پژوهش، تحلیل مضمون بوده و جامعه آماری آن را دانشجویان پسر نسل زد (متولدین ۱۳۸۲ تا ۱۳۸۴) دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری در سال‌های تحصیلی ۱۴۰۳ و ۱۴۰۴ شکل داده است.

با توجه به ماهیت کیفی و اکتشافی پژوهش، از نمونه‌گیری هدفمند با تکنیک ملاک‌محور استفاده شد. معیارهای ورود مشارکت‌کنندگان عبارت بودند از: تعلق به نسل زد، دانشجوی پسر مقطع کارشناسی پیوسته دانشگاه شهید ستاری، گذراندن حداقل یک ترم تحصیلی و تمایل و رضایت برای شرکت در مصاحبه. فرایند نمونه‌گیری و مصاحبه تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و در نهایت با ۱۵ نفر مصاحبه انجام شد که اشباع نظری در مصاحبه‌های چهاردهم و پانزدهم حاصل شد. داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته گردآوری شد. پرسش‌های مصاحبه نیز بر مبنای مدل مفهومی پژوهش و مؤلفه‌های شناسایی‌شده در پیشینه تحقیق تدوین شد.

پژوهشگر با مطالعه مکرر و عمیق متن مصاحبه‌ها و ثبت یادداشت‌ها و ایده‌های اولیه با کدگذاری خطبه‌خط ۱۶۹ کد اولیه استخراج کرد؛ سپس کدهای مشابه را از نظر معنایی کنار هم قرار داد تا مضامین پایه و سازمان‌دهنده شکل گیرند. در ادامه، مضامین را در دو سطح درون‌مضمونی و برون‌مضمونی بازبینی و برخی را ادغام، تفکیک یا حذف کرد تا نقشه‌ای منسجم به‌دست آید. آن‌گاه برای هر مضمون تعریف دقیقی نوشت و نام‌های گویا انتخاب کرد و در پایان گزارش نهایی را تدوین کرد و برای عینیت‌بخشی از نقل‌قول‌های مستقیم مشارکت‌کنندگان بهره گرفت.

برای اطمینان از قابلیت اعتماد یافته‌ها، از چارچوب لینکلن و گوبا^۱ (۱۹۸۵) استفاده شد. اعتبارپذیری از طریق بازبینی توسط اعضا، یادداشت‌های بازتابی و توصیف غنی زمینه؛ انتقال‌پذیری با تشریح دقیق زمینه‌های مطالعه، ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان و معیارهای گزینش و حذف؛ اطمینان‌پذیری با مستندسازی گام‌به‌گام جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل‌ها و تصمیم‌گیری‌های تحلیلگر و تأییدپذیری از طریق بازبینی هم‌تایان و تفکیک روشن یافته‌ها از برداشت‌های شخصی تأمین شد. همچنین برای افزایش باورپذیری از بررسی توسط اعضا، توصیف و تحلیل دقیق یافته‌ها، یادداشت‌های بازتابی و سؤال‌های مناسب؛ برای انتقال‌پذیری از توصیف انبوه و غنی اطلاعات و نمونه‌گیری هدفمند؛ برای تأییدپذیری از ارائه جزئیات عملیاتی جمع‌آوری داده‌ها و ارزشیابی‌های بازتابی و برای اطمینان‌پذیری از ثبت و ضبط دقیق تمام اطلاعات و جزئیات مصاحبه‌ها استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

پس از پیاده‌سازی دقیق گفتارها و غوطه‌وری مکرر پژوهشگر در متن داده‌ها، استخراج کدهای اولیه، صورت‌بندی مفاهیم پایه و خوشه‌بندی آن‌ها در مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر انجام گرفت. تجزیه و تحلیل داده‌ها به شناسایی ۱۶۹ کد اولیه انجامید که پس از ادغام مفاهیم هم‌پوشان و تکراری، در نهایت ۶۹ مضمون پایه، ۱۶ مضمون سازمان‌دهنده و ۸ مضمون فراگیر شناسایی شد. جدول ۲ نمونه‌ای نظام‌مند از سلسله‌مراتب کدگذاری و مضامین را ارائه می‌دهد.

جدول ۱. نمونه‌ای از گزاره‌های کلامی یا واحدهای معنادار

مضامین اولیه	گزاره‌های کلامی (واحدهای معنا دار)
- هوشمند سازی دانشگاه و محیط آموزشی، - رنکینگ و جایگاه دانشگاه برتر، - محیط صمیمی و غیررسمی، - معرفی امکانات در فضای مجازی، - تجهیز به فناوری و هوش مصنوعی، - حقوق و مزایای مالی مناسب، - کاهش بوروکراسی و ساده‌سازی فرایندها، - تمرکز بر تکنولوژی و نوآوری، - کمک هزینه تحصیلی مطلوب، - تنوع بخشیدن به تفریحات دانشجویی، - آشنایی با چشم‌انداز شغلی آینده، - فرصت رشد در ابعاد مختلف شخصیتی	در حوزه تحصیل مشابه بودن به اماکن و دانشگاه‌های غیر نظامی و هوشمندسازی دانشگاه (۱)، رنکینگ و محیط دانشگاه جز دانشگاه‌های برتر کشور باشد (۲)، داشتن محیط صمیمانه بین همکاران و دانشجویان و به دور از اطاعت‌پذیری محض (۳)، معرفی تمامی امکانات دانشگاه در بستری که نسل زد حضور دارد (۴)، دانشگاه مجهز به امکانات و تکنولوژی روز و قابل دسترسی باشد، امکاناتی توأم با هوش مصنوعی (۵)، امکانات رفاهی و همچنین حقوق مناسب (۶)، ساده و کارآمد بودن، کم کردن بوروکراسی‌های اداری (۷)، دانشگاه تکنولوژی محور (۸)، کمک هزینه تحصیلی و شغل و خدمت سربازی (۹)، با بررسی تفریحات جوانان در خارج از دانشگاه و اضافه کردن آن آیت‌ها به محیط دانشگاه می‌توانید فضا رو برای دانشجویان لذت‌بخش‌تر کنید (۱۰)، رنکینگ و محیط دانشگاه جزء دانشگاه‌های برتر کشور باشد (۱۱)، آشنایی بهتر با آینده کاری، چالش‌ها و فرصت‌های پیشرفت (۱۲)، اینکه یک فرد می‌تواند در ابعاد مختلفی رشد کند (۱۳)، معرفی تمامی امکانات دانشگاه در بستری که نسل زد حضور دارد (۴)، دانشگاه مجهز به امکانات و تکنولوژی روز و قابل دسترسی باشد، امکاناتی توأم با هوش مصنوعی (۱۴)، ایجاد یک پلتفرم واقعیت مجازی (VR) برای بازدید مجازی و تعاملی از دانشگاه که امکان «تجربه» فضای آموزشی، امکانات و حتی شبیه‌سازی پروژه‌ها را فراهم کند (۱۵)

در ادامه، کدها و مضامین اولیه بر اساس قرابت معنایی دسته‌بندی و ادغام شدند. تعدادی از عوامل از ابتدا به‌عنوان مضمون پایه انتخاب شدند و بقیه از تلفیق کدهای اولیه استخراج شدند. سپس، مضامین پایه خود با یکدیگر تلفیق شده و به مضامین سازمان‌دهنده (سطح دوم انتزاع) تبدیل شدند. در نهایت، ادغام مضامین سازمان‌دهنده در چارچوب مبانی نظری پژوهش، به شکل‌گیری مضامین فراگیر منجر شد. خروجی این مرحله از تحلیل در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. خروجی حاصل از مضامین اولیه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
پایین محیط آموزشی	دانشگاه هوشمند	- هوشمند سازی دانشگاه و محیط آموزشی - تمرکز بر تکنولوژی و نوآوری
	محیط کاری پویا	- کاهش بوروکراسی و ساده‌سازی فرایندها
	امکانات رفاهی و مالی	- کمک هزینه تحصیلی مطلوب، - حقوق و مزایای مالی مناسب،
	توسعه فردی و شغلی	- آشنایی با چشم‌انداز شغلی آینده، - فرصت رشد در ابعاد مختلف شخصیتی
راهِ کارهای خلاقانه	روش‌های فناورانه جذب	- معرفی دانشگاه در پلتفرم‌های دیجیتال - نمایش برتری فناوری‌های به‌روز
	معرفی فعالانه دانشگاه	- شناساندن ارزش اجتماعی شغل نظامی - معرفی تاریخچه و پیشینه دانشگاه
	جذابیت‌های مالی و رفاهی	- عمل کردن به وعده‌های - افزایش چشمگیر حقوق و مزایا

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
- استفاده از استادان مشهور و برجسته - جذب از طریق کنکور سراسری	- بورسیه تحصیلی در دانشگاه‌های معتبر	- جذابیت علمی دانشگاه
- تسلط بر فناوری‌های نوین - تمرکز اصلی بر استعداد و توانایی - اجرای آزمون‌های مهارت‌سنجی تخصصی	- همراهی با تحولات تکنولوژیکی - انتخاب تخصص بر مبنای علاقه فرد	- مهارت‌های فناوری - استعداد و شایستگی محوری
- روحیه کار تیمی - معیارهای مذهبی سنتی	- آموزش به شیوه پروژه محور و گروهی - معیارهای انعطاف پذیرتر	- تیم محوری و مسئولیت پذیری - پابندی اصولی
- شناسایی استعدادهای خاص مورد نیاز - اولویت دادن به استعدادهای درخشان	- ترکیب هوش تحلیلی و خلاقیت	- نخبه پروری
- آشنایی اولیه با محیط سازمان - استفاده از ظرفیت کنکور سراسری - حذف رابطه محوری در گزینش - تمرکز بر علاقه و انگیزه شخصی	- مشاوره تخصصی قبل از انتخاب نهایی - استفاده از روش پروژه و مسابقه - دسترسی عادلانه برای همه متقاضیان - توجه به شخصیت و انگیزه متقاضی	- مشاوره و راهنمایی - گزینش ترکیبی - عادلانه سازی فرایند - انگیزش محور
- فشار روانی و جسمانی بیش از حد - جلوگیری از اتلاف وقت بی جهت - سخت گیری برای غربالگری اولیه - برنامه ریزی علمی - تبیین فلسفه و دلیل آموزش‌ها - تأکید بر تشویق به جای تنبیه	- اجرای نادرست قوانین توسط مربیان - مناسب بودن دوره رزم مقدماتی - روش‌های آموزشی جذاب و نوین - استفاده از مربیان آشنا با نسل زد - آموزش تشویق محور	- عدم بدرفتاری - گزینش سخت - سخت‌پروری - آموزش هوشمند - آموزش تشویق محور
- گزینش دقیق و آموزش مربیان - تسلط بر فناوری‌های روز	- انتصاب بر اساس قانون و ضابطه - دارای مهارت‌های نرم ارتباطی	- انتخاب مربیان درست - تسلط بر فناوری و مهارت‌های نرم
- کم جذابیت بودن روش تدریس - عدم سیلابس واحد و ثابت - عدم ارتباط آموزش با واقعیت کار - کاربردی و عملی نبودن آموزش‌ها - نیاز به کلاس‌های مهارت‌افزایی جدید - وجود کلاس‌های بی فایده و تکراری - نیاز به به روز رسانی محتوای دروس - کمبود امکانات اولیه آموزشی	- طولانی بودن دوره تحصیلی - کمبود آموزش عملی و کارگاهی - بی توجهی به مهارت محوری دروس - محدودیت دسترسی به منابع علمی - دسترسی به مقالات و منابع به روز - تجهیزات و ابزارهای آموزشی قدیمی	- بازنگری در دوره تحصیلی - مهارت محوری و کاربردی سازی آموزش‌ها - به روز رسانی محتوا - به روز رسانی تجهیزات
- ایجاد دسترسی امن به اینترنت - استفاده هدفمند و کنترل شده از فناوری - برگزاری کلاس و امتحان به صورت الکترونیکی	- هوشمند سازی فرایندهای اداری - حذف محدودیت‌های زمانی استفاده از امکانات	- محتوای آموزشی با محوریت فناوری، دسترسی به اینترنت

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
	جذب هیئت علمی	- جذب و استفاده از استادان تراز اول - استفاده از مربیان آشنا با نسل زد - استفاده از مشاوران و استادان مجرب
	زیرساخت دیجیتال	- تأمین امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری
	مهارت محوری	- تأکید بر آموزش عملی و پروژه‌محور - مهارت محوری برای ایده‌پردازی
توسعه پژوهش کاربردی	حمایت مالی و اعتباری	- تخصیص بودجه ویژه برای پژوهش
	زیرساخت پژوهشی	- ایجاد زیرساخت و فضای فیزیکی پژوهشی - برگزاری همایش‌های ملی با دانشگاه‌های دیگر
	اطلاع‌رسانی و مشارکت عمومی دانشجویان	- اطلاع‌رسانی گسترده درباره فرصت‌های پژوهشی - فراهم کردن بستر پژوهش برای تمام دانشجویان - تشکیلات کارگاه‌های پژوهشی تخصصی - معرفی جذاب و نمایش دستاوردهای پژوهشی
	توسعه پژوهش کاربردی	- تنوع بخشیدن به زمینه‌های پژوهشی - اعتماد سازمان و واگذاری پروژه‌های اساسی - تجربی و عملی کردن دروس تئوری
نیازهای پشتیبانی پژوهشی	ایجاد انگیزه	- تمایز و تشویق دانشجویان پژوهشگر
	امکانات آزمایشگاهی	- ایجاد کارگاه‌های پژوهشی مجهز - فراهم کردن امکانات آزمایشگاهی جهت پروژه‌های صنعتی
	پشتیبانی تجهیزاتی و نرم‌افزاری	- رفع محدودیت دسترسی به اینترنت تأمین - تأمین فناوری‌های به‌روز - فراهم کردن امکانات پایه اولیه - تأمین امکانات آزمایشگاهی و نرم‌افزاری - اختصاص زمان و مکان کافی - تأمین تجهیزات الکترونیکی و دیجیتال
	مدیریت انگیزشی	- تشویق عمومی دانشجویان نمونه
رهبری مشارکتی	احترام متقابل	- جایگزینی احترام متقابل به جای اطاعت محض
	مشارکت هدفمند دانشجویان	- واگذاری مسئولیت‌های هدفمند به دانشجو - اعتباربخشی و ایجاد حس ارزشمندی
	انضباط عادلانه	- حذف برنامه‌ها و سخنرانی‌های بی‌ثمر - جلوگیری از تداخل امور نظامی و درسی - اجرای دقیق و عادلانه قوانین انضباطی - تبیین دلایل و منطق کارهای نظامی
	تفکیک امور درسی و نظامی	- تناسب آموزش نظامی با تخصص تحصیلی - مدیریت زمان و تفکیک ساعات درسی
آموزش نظامی نوین	تلفیق آموزش نظامی و علمی	- ارائه آموزش‌های نظامی در قالب فلسفه و ورزش - خروج از فضای خشک و رسمی
	محیط مشارکتی	- تقویت روحیه و فرهنگ کار تیمی - استفاده از دانشجویان سال‌های بالاتر
	آموزش‌های کاربردی	- تناسب آموزش با نیازمندی‌های رشته تحصیلی - نیاز به تجربه کار عملی واقعی
	فهم درونی انجام کار	- ایجاد فهم درونی به جای اجبار بیرونی - دلایل کارها و دستورها

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
- ارتقای کیفیت امکانات و زیرساخت‌ها - احداث کارگاه‌های هیجان‌انگیز	- علاقه‌مندسازی از طریق مزایا و امکانات	مشوق سازی برای آموزش نظامی
- تأمین مکان مناسب برای مطالعه و استراحت - بهبود شرایط زندگی در خوابگاه - ارتقای همه‌جانبه امکانات زندگی دانشجویی - ایجاد مرکز بازی و سرگرمی (گیم سنتر)	- امکان خرید با کارت از فروشگاه دانشگاه - افزایش کمک هزینه تحصیلی متناسب با تورم	امکانات رفاهی و مزایا
- تقویت مرکز درمانی و تجهیزات پزشکی	سلامت	سلامت
- دسترسی به فناوری‌های مفید و فیلتر نشده	دیجیتال	دیجیتال
- خرید از فروشگاه با کارت رفاهی سازمانی	- اجازه استفاده عمومی از امکانات ورزشی	دسترسی آسان به خدمات
- دسترسی به سلف در ساعات آزاد - افزایش آزادی‌های شخصی در محوطه	- افزایش آزادی استفاده از وسایل الکترونیکی در خوابگاه	آزادی‌های شخصی
- برگزاری اردوهای بازدید فناوری محور	- استفاده از پروازهای نظامی در تعطیلات	توسعه امکانات رفاهی
- بهره‌گیری از مهارت‌های خود دانشجویان	بهره‌گیری از ظرفیت دانشجویان	بهره‌گیری از ظرفیت دانشجویان
- امنیت مالی و رفاه اقتصادی - درآمد مکفی و متناسب با معیشت	- امنیت شغلی و ثبات موقعیت	امنیت مالی و شغلی
- عزت و احترام در محیط کار - تعادل بین زندگی شخصی و کاری	- آرامش ذهنی و امنیت روانی	تعادل کار و زندگی
- کسب مهارت‌های قابل انتقال به بیرون - شفافیت و امکان پیشرفت برای همه	- استفاده عملی از تخصص تحصیلی - پر از چالش‌های جدید و پویا	امکان پیشرفت و عزت نفس
- خدمت به میهن و اعتلای کشور ساخت	- کشوری با فناوری هوانوردی برتر	میهن‌پرستی و خدمت
- علاقه شخصی و اشتیاق درونی	- عشق به حرفه و مأموریت سازمان	علاقه و اشتیاق درونی
- تأمین نیازهای مالی و رفاهی شخصی	حقوق و مزایا	حقوق و مزایا
- پرستیژ و جایگاه اجتماعی شغل	پرستیژ اجتماعی	پرستیژ اجتماعی
- توانایی حل مشکلات کلان در آینده	اثرگذاری در سطح کلان	اثرگذاری در سطح کلان

این یافته‌ها، انتظارهای شغلی دانشجویان نسل زد از فرایند آشناسازی و آموزش نظامی را در هشت حوزه کلیدی پوشش می‌دهد: ۱. شناسایی و جذب؛ ۲. گزینش و استخدام؛ ۳. آشناسازی (دوره مقدماتی)؛ ۴. عوامل آموزشی؛ ۵. پژوهشی؛ ۶. نظامی؛ ۷. خدمات رفاهی و امکانات؛ ۸. ماهیت شغل مورد انتظار. در ادامه، هر یک از این مضامین اصلی با استناد به داده‌های خام (گزاره‌های کلامی مستقیم مشارکت‌کنندگان)، کدهای استخراج‌شده و شبکه مفهومی متناظر، تفصیل تعدادی از آن‌ها تشریح شده است.



شکل ۱. نمودار خورشیدی ساختار مضامین انتظاراتی شغلی نسل زد در دانشگاه شهید ستاری

الف) انتظاراتی مربوط به شناسایی و جذب

۱. در محیط آموزشی جذاب دانشجویان انتظار دارند که دانشگاه از نظر فناوری آموزشی، امکانات پژوهشی و فضای فیزیکی با دانشگاه‌های برتر غیرنظامی رقابت کند. آنان بر هوشمندسازی، دسترسی به منابع دیجیتال و آموزش‌های مهارت‌محور تأکید دارند. جذابیت‌های محیط آموزشی با تمرکز بر چهار محور اصلی شامل دانشگاه هوشمند، محیط روان، امکانات رفاهی و مالی و توسعه فردی و شغلی، به صورت ساختاریافته و حرفه‌ای بیان می‌شود. دانشگاه هوشمند با ادغام فناوری‌های نوین و تکنولوژی‌های پیشرفته، محیطی مبتنی بر نوآوری و تجهیزات مدرن ایجاد می‌کند که در جایگاه دانشگاه‌های برتر و رتبه‌بندی جهانی تأثیرگذار است. محیط روان با ساده‌سازی فرایندها و کاهش بوروکراسی، فضایی صمیمی، غیررسمی و حمایت‌گر به وجود می‌آورد که احساس تعلق و اعتماد را در دانشجویان تقویت می‌کند. امکانات رفاهی و مالی، شامل حقوق مناسب، مزایای مالی و توجه به تفریحات دانشجویی و شغلی آینده، به توسعه جامع فردی و حرفه‌ای دانشجو کمک می‌کند.

در نهایت، توسعه فردی و شغلی با ایجاد فرصت‌های رشد در ابعاد مختلف شخصیتی، اشتیاق به شغل و چشم‌اندازهای شغلی آینده، دانشجو را برای موفقیت در زمینه‌های حرفه‌ای آماده می‌سازد. این چهار محور، به صورت یکپارچه و هماهنگ، محیط آموزشی مدرن و کارآمد را شکل می‌دهند که به دانشجویان امکان می‌دهد تا در محیطی حمایتگر و پویا به رشد علمی، شغلی و شخصی بپردازند.

یافته‌های پژوهش با ادبیات موجود در خصوص انتظارهای نسل زد از جذب نیرو (شفافیت، ارتباطات باز، دیجیتالی‌سازی) هم‌سویی کامل دارد و تأکید بر معناداری مأموریت سازمان را در بافت نظامی، به عنوان یک جاذبه قوی، تکرار و تأیید می‌کند. این انتظارات ماهیتی جهانی دارند؛ اما در سازمان‌های نظامی، عنصر معنابخشی به مأموریت، نقشی مضاعف و کلیدی پیدا می‌کند (رضایی، ۱۴۰۳).

۲. در حوزه آموزش عالی، جذب خلاقانه به عنوان یک فرایند استراتژیک، به استفاده از روش‌های نوین و مبتنی بر دانش فناوری نیازمند است. روش‌های دیجیتال جذب، از جمله استفاده از پلتفرم‌های آنلاین و محتوای تعاملی، امکان ارتباط مستقیم با جذب‌کنندگان را فراهم می‌کند. این روش‌ها با تمرکز بر نمایش نوآوری‌های دانشگاه و ارائه اطلاعات دقیق در خصوص فعالیت‌های آکادمیک، می‌توانند اعتبار سازمان را افزایش دهند. معرفی فعالیت‌های دانشگاه، از جمله حضور در همایش‌های علمی ملی و ارائه بورسیه‌های تحصیلی، همانند نوعی ابزار تبلیغاتی مؤثر عمل می‌کند. عوامل اقتصادی مانند افزایش حقوق و مزایا، برگزاری اردوها و مسابقات جذاب و استفاده از استادان مشهور، به عنوان عوامل کلیدی در جذب خلاقانه شناخته می‌شوند. جذب از طریق کنکور سراسری و ارائه بورسیه‌های تحصیلی در دانشگاه‌های معترف، می‌تواند به عنوان یک راه کار استراتژیک در جذب خلاقانه به کار رود. این راه کارها با هم ترکیب می‌شوند و می‌توانند به ایجاد یک تصویر مثبت و جذاب از دانشگاه کمک کنند.

ادبیات نظری نشان می‌دهد که در اولویت‌بندی انتظارات میان نسل زد و نسل‌های ایکس و وی، تفاوت‌های اساسی وجود دارد. نسل زد برخلاف نسل‌های پیشین که امنیت شغلی و ثبات را ارجح می‌دانستند، سازمان را بستری برای تجربه‌اندوزی، یادگیری مستمر و توسعه مهارت‌های عملی می‌بیند و بر انعطاف‌پذیری و تعادل کار - زندگی تأکید دارد (داسکالو و همکاران، ۲۰۲۴). این تمایز در محیط‌های نظامی نیز مشاهده می‌شود؛ به طوری که نسل زد در محیط‌های آموزشی نظامی انتظار شفافیت، ارتباط تعاملی و شایستگی محوری را با پذیرش صرف سلسله‌مراتب و اقتدار سنتی جایگزین می‌کند (کارادنچوا، بینکوا و کالینوف^۱، ۲۰۲۶). پژوهش حاضر نشان می‌دهد که حتی در محیط‌های سنتی مانند دانشگاه‌های نظامی، این تمایزات در انتظارات اولیه باقی است و تفاوت اصلی در شکل بیان و اولویت‌بندی آن‌هاست، نه در ذات انتظارات (کوپچیک، روبا، گروس گولاکا و مانکوسکا^۲، ۲۰۲۱).

ب) انتظارات مربوط به گزینش و استخدام

۳. معیارهای گزینش و انتخاب کارکنان در محیط‌های نوین بررسی و تأکید بر استعداد و شایستگی محوری، به عنوان اصل مهم در انتخاب کارکنان برجسته شده است. انگیزه و توانایی کارکنان نیز به عنوان عوامل کلیدی در موفقیت سازمان مطرح شده‌اند. تیم محوری و مسئولیت‌پذیری، ویژگی‌های مهم در انتخاب کارکنان است. اجرای آزمون‌های مهارت‌سنجی تخصصی

1. Karadencheva, Binkova & Kalinov

2. Kupczyk, Rupa, Gross-Golacka & Mankowska

و انتخاب تخصص بدوی، بر اساس علاقه و توانایی فردی، از جمله معیارهای اصلی در این فرایند است. بررسی سطحی شخصیت و انگیزه متقاضی نیز به عنوان یکی از عوامل مهم در انتخاب کارکنان در نظر گرفته شده است. تاکتیک صرف بر معیارهای مذهبی سستی، به عنوان یکی از عوامل منفی در انتخاب کارکنان و معیارهای انعطاف پذیرتر به عنوان ویژگی های مطلوب در کارکنان مورد توجه قرار گرفته است. در نهایت، انتخاب کارکنان بر اساس علاقه و توانایی فردی، به عنوان یکی از معیارهای اصلی در انتخاب کارکنان در نظر گرفته شده است. این معیارها اساسی برای انتخاب کارکنان موفق در محیط های نوین مطرح شده اند.

یافته های پژوهش با مطالعات پیشین در مورد انتظاراتی نسل زد (شفافیت، عدالت در ارزیابی، بازخورد سریع و استفاده از فناوری) هم سویی کامل دارد (چیلاکوری^۱، ۲۰۲۰). نکته برجسته در این پژوهش، تأکید بر چندبعدی بودن ارزیابی و لزوم توجه به شخصیت کامل فرد (نه فقط رزومه تحصیلی) است که با فردگرایی نسل زد در مطالعه بولوت و مارابا^۲ (۲۰۲۱) هم خوانی دارد.

۴. در این جدول، پنج روش اصلی برای انتخاب و استخدام در یک سازمان آمده است. اولین روش، نخبه پروری است و افراد بر اساس آن انتخاب می شوند. روش دوم، مشاوره و راهنمایی است؛ یعنی افراد از طریق مشاوره و راهنمایی انتخاب می شوند. روش سوم، گزینش ترکیبی است که بر اساس تربیت و ویژگی های شخصی افراد انتخاب می شوند. روش چهارم، عادلانه سازی فرایند است که در آن، عدالت در فرایند گزینش تضمین می شود و روش پنجم، بر علاقه و انگیزه شخصی افراد متمرکز است و انگیزش محور است. این روش ها به سازمان ها کمک می کنند تا افراد مناسب را انتخاب کنند. هر روش مزایا و معایب خود را دارد. نخبه پروری می تواند به انتخاب افراد با توانایی های بالا منجر شود. مشاوره و راهنمایی می تواند به افزایش اعتماد و رضایت کارکنان کمک کند. گزینش ترکیبی می تواند به انتخاب افراد با ویژگی های مناسب کمک کند و انگیزه محور بودن باعث می شود که فرد با علاقه به سازمان بیايد. عادلانه سازی فرایند می تواند به ایجاد احساس عدالت و امنیت در سازمان کمک کند.

مطالعات نشان می دهد که در قرارداد روان شناختی نسل زد، یادگیری و توسعه بر امنیت شغلی اولویت دارد (دهاو و دووس^۳، ۲۰۱۰) و این نسل سازمان را پلتفرمی برای تجربه اندوزی می بیند نه فقط محل کار (لیونز و کورون^۴، ۲۰۱۴)؛ از این رو، برخلاف نسل های گذشته که گزینش را فرایندی غربال گرانه می دانستند، برجسته شدن اولویت هایی مانند انعطاف، توازن کار و زندگی، تجربه انسانی و کار معنادار و حساسیت به ارزش های سازمانی، نشان می دهد که مسئله اصلی، دیگر فقط جذب و ماندگاری نیروی انسانی نیست، بلکه بازتعریف یک قرارداد رابطه ای میان فرد و سازمان است. از این زاویه، فرهنگ سازمانی دیگر یک لایه تزئینی یا شعار نیست، بلکه به متغیری راهبردی در رقابت بر سر سرمایه انسانی تبدیل شده است.

پ) انتظاراتی مربوط به آشناسازی (دوره مقدماتی)

۵. محیط کاری انسانی، به معنای تأکید بر تعادل بین زندگی شخصی و وظایف نظامی، توجه به سلامت روان و ایجاد فضای

1. Chillakuri
2. Bulut and Maraba
3. De Hauw & De Vos
4. Lyons & Kuron

صمیمی و مبتنی بر احترام متقابل، از دیگر انتظارهای برجسته این نسل است. در این پژوهش، به بررسی و تحلیل ویژگی‌های اصلی ورود در فرایند آموزش و یادگیری پرداخته شد. ابتدا، مفهوم عدم بدرفتاری در ورود تحلیل شد. عدم بدرفتاری به این معناست که کاربران نمی‌توانند از ابزارهایی مانند فشار روانی و جسمانی بیش از حد استفاده کنند. سپس، گزینش سخت توضیح داده شد؛ به این معنا که کاربران می‌توانند گزینه‌هایی مانند جلوگیری از اتلاف وقت بی‌دلیل را انتخاب کنند. در ادامه، سخت‌پرووری توضیح داده شد؛ یعنی کاربران می‌توانند گزینه‌هایی مانند برنامه‌ریزی علمی و پزشکی را انتخاب کنند. بعد، آموزش هوشمند توضیح داده شد؛ یعنی کاربران می‌توانند گزینه‌هایی مانند تبیین فلسفه و دلیل آموزش‌ها را انتخاب کنند. در نهایت، آموزش تشویق‌محور توضیح داده شد؛ به این مفهوم که کاربران می‌توانند گزینه‌هایی مانند تأیید تشویق به جای تنبیه را انتخاب کنند. این موارد به‌طور کلی به اهمیت ویژگی‌های اصلی ورود در فرایند آموزش و یادگیری اشاره دارند.

یافته‌های پژوهش با مفهوم پیش از پذیرش سازمانی^۱ در منابع انسانی نوین هم‌سوست و بر طراحی تجربه مثبت اولیه و استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال آشنا تأکید دارد (چیلاکوری، ۲۰۲۰؛ بولوت و مارابا، ۲۰۲۱). نکته نوین این پژوهش، ایجاد گروه‌های هم‌پاری مجازی پیش از ورود به سازمان است که نیاز نسل زد به شبکه حمایتی اجتماعی و کاهش احساس تنهایی در مواجهه با تغییر بزرگ زندگی را برآورده می‌کند.

۶. انتخاب مربیان درست به‌عنوان یک فرایند حیاتی در سازمان‌ها و تیم‌ها بررسی شده است. انتخاب مربیان با توجه به ملاک‌های دقیق و شفاف، می‌تواند کیفیت اجرایی و عملکرد کلی را به‌طور چشمگیری افزایش دهد. اولین مورد، گزینش دقیق و آموزش مربیان است که باعث ارتقای توانایی‌های فنی و عملیاتی مربیان می‌شود. دوم، ترجیح جوانان و هم‌نسل‌های دانشجو، ارتباط بهتر و اشتراک نظر را تسهیل و فضای همکاری را تقویت می‌کند. سوم، انتصاب بر اساس قوانین و ضوابط، عدالت، شفافیت و اعتماد در سازمان را تضمین می‌کند. چهارم، همراهی با تحولات تکنولوژیکی، مربی را در جریان آخرین روش‌ها و ابزارهای نوین قرار می‌دهد. پنجم، دلایل کارها و دستورها، شفافیت و هدفمندی فعالیت‌ها را افزایش می‌دهد. ششم، تمرکز بر فناوری‌های روز، مربی را در جریان آخرین ابزارها و روش‌های دیجیتال نگه می‌دارد. هفتم، تخصص در مهارت‌های نرم‌افزار فضای دیجیتال، عملکرد را بهبود می‌بخشد. هشتم، دوستانه و محترمانه بودن، ایجاد رابطه مثبت و متقابل را تسهیل می‌کند. نهم، آگاهی از مسائل و دغدغه‌های روز باینده، مربی را در جریان نیازهای اجتماعی و سازمانی قرار می‌دهد. دهم، این موارد در مجموع، مربیانی می‌سازد که با توانایی‌های لازم برای اجرای موفقیت‌آمیز عملکرد را دارند.

معیارهای انتخاب مربیان (شفافیت، ضابطه‌مندی، فناوری‌محوری، سبک غیرسلسله‌مراتبی و مربی‌گرا) با انتظارهای نسل زد از عدالت سازمانی، بومی‌دیجیتال بودن (چیلاکوری، ۲۰۲۰) و سبک رهبری مربی‌گرا (نیک‌اخلاق، هویدا و محمد داودی، ۱۴۰۱) هم‌سویی کامل دارد. این چارچوب، تلفیقی عمل‌گرایانه از یافته‌های پژوهشی پیشین در قالب دستورالعملی اجرایی برای گزینش و آموزش مربیان شایسته و به‌روز است.

ت) انتظارات مربوط عوامل آموزشی

۷. چالش‌های آموزشی از جمله، بازبینی دوره‌های تحصیلی و جذابیت کم روش‌های تدریس، باعث کاهش انگیزه دانشجویان

می‌شود. طولانی بودن دوره‌های تحصیلی و بی‌ثباتی در تعداد واحدها نیز از جمله مسائل مهم است. مهارت‌های محوری درسی و کاربردی بودن آموزش‌ها نیز از چالش‌های اصلی هستند. نیاز به کلاس‌های آنلاین و کارگاهی برای ارتقای کیفیت آموزش وجود دارد. بی‌توجهی به مهارت‌های اساسی درسی و وجود کلاس‌های تکراری و بی‌فایده نیز مورد توجه قرار می‌گیرد. محدودیت دسترسی به منابع علمی و نیاز به به‌روزرسانی محتوای دروس و همچنین، کمبود امکانات اولیه آموزشی و تجهیزات قدیمی نیز از چالش‌های مهم در این زمینه به شمار می‌روند. این چالش‌ها به اصلاحات ساختاری و بهبود در سیستم آموزشی نیاز دارند.

چالش‌های آموزشی مطرح‌شده (نیاز به بازبینی محتوا، کاربردی‌سازی، کاهش دوره‌های طولانی، کلاس‌های آنلاین و کارگاهی، به‌روزرسانی منابع) با یافته‌های پیشین دربارهٔ اولویت یادگیری عملی و چابک در نسل زد (چیلاکوری، ۲۰۲۰) و نیز نیاز به محیط‌های یادگیری تعاملی و پویا (بولوت و مارابا، ۲۰۲۱) هم‌سویی کامل دارد. این چالش‌ها، نه تنها مسائل ساختاری آموزش عالی، بلکه به‌طور خاص شکاف میان روش‌های سنتی و انتظاراتی یادگیری نسل زد را نشان می‌دهد.

۸. در جدول ارائه شده، نوسازی محتوای آموزشی به‌عنوان فرایندی برای به‌روزرسانی و ارتقای محتوای آموزشی در سیستم‌های آموزشی معرفی شده است. این فرایند شامل تغییر رویکرد از حافظه‌محوری به مهارت‌محوری و استفاده از فناوری‌های نوین می‌شود. نوسازی محتوای آموزشی در ایران، بخشی از تلاش‌های اصلاح نظام آموزشی است و هدف آن ایجاد محیطی آموزشی مدرن و پویاست. محتوای آموزشی باید با نیازهای امروزی، پیشرفت‌های علمی و تغییرات اجتماعی هماهنگ شود. فرایند نوسازی شامل تغییر رویکرد از حافظه‌محوری به مهارت‌محوری، استفاده از فناوری‌های نوین و ایجاد محتوای جذاب و تعاملی است. در ایران، این تغییرات در سطوح مختلف از مدارس تا دانشگاه‌ها انجام می‌شود. هدف نوسازی محتوای آموزشی ایجاد محیطی آموزشی عادلانه و پیشرفت‌طلب است. این فرایند باعث ارتقای کیفیت آموزش و تربیت نسلی متعادل می‌شود. نوسازی محتوای آموزشی بخشی از تلاش‌های گسترده برای اصلاح نظام آموزشی در ایران است. تغییرات در سطوح مختلف از مدارس تا دانشگاه‌ها انجام می‌شود و هدف آن ایجاد محیطی آموزشی مدرن، عادلانه و پویا است.

نوسازی محتوای آموزشی از حافظه‌محوری به مهارت‌محوری و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین با یافته‌های نصیری و همکاران (۱۴۰۳) و چیلاکوری (۲۰۲۰)، مبنی بر اولویت نسل زد به آموزش‌های کاربردی، مهارت‌محور و مرتبط با نیازهای واقعی بازار کار و یافتهٔ لیونز و کورن (۲۰۱۴) مبنی بر ویژگی بومی دیجیتال این نسل هم‌سویی کامل دارد. بنابراین، اصلاحات ساختاری آموزشی در ایران، باید با درک ویژگی‌های نسلی جدید همراه باشد و نوسازی آموزشی را نه یک خواسته عمومی، بلکه پاسخی ضروری به انتظاراتی نسلی بداند که یادگیری را در تعامل با فناوری و حل مسئله واقعی جست‌وجو می‌کند.

ن) انتظاراتی مربوط به پژوهشی

۹. توسعهٔ پژوهش‌های کاربردی مستلزم ایجاد زیرساخت‌های فیزیکی و فضای پژوهشی مناسب است. این امر از طریق ایجاد همایش‌های ملی و دانشگاه‌های ملی امکان‌پذیر می‌شود. همچنین، ارائهٔ کارگاه‌های پژوهشی تخصصی و فراهم کردن بستری برای نمایش دانشجویان و محققان، از جمله اهداف اصلی این پژوهش است. این رویکرد باعث می‌شود تا دستاوردهای پژوهشی به‌طور گسترده‌تری مورد توجه قرار گیرد. از سوی دیگر، اهداف سازمان‌ها و اداره‌های پژوهشی در

ارتباط با نیازهای جامعه قرار دارد. این نیازها به تجربه‌های عملی و ارائه راه کارهای کاربردی می‌انجامد. حمایت مالی و انتشار نتایج پژوهشی نیز در این فرایند نقش مهمی ایفا می‌کند. در نهایت، تخصصی بودن و ورودی پژوهش در این فرایند می‌تواند به ارتقای کیفیت و اثربخشی پژوهش‌ها کمک کند.

توسعه پژوهش‌های کاربردی و ایجاد زیرساخت برای ارتباط مستقیم با نیازهای جامعه، با انتظارات نسل زد از کار هم‌سویی کامل دارد. این نسل به‌طور مشخص خواهان کار معنادار و تأثیرگذاری اجتماعی است؛ به‌گونه‌ای که ۶۴ درصد از آنان ترجیح می‌دهند حقوق کمتری بگیرند؛ اما برای سازمانی با مأموریت معنادار کار کنند (مشتاق و همکاران، ۱۴۰۴). پژوهش‌های کیفی در ایران نیز نشان می‌دهد که نسل زد محیط‌های کاری یادگیری‌محور و مبتنی بر فرصت‌های رشد سریع را ترجیح می‌دهد (مشتاق و همکاران، ۱۴۰۴). بنابراین، مسیر پیشنهادی برای توسعه پژوهش، باید به تبدیل دانش به عمل و دیدن نتایج ملموس کمک کند تا با جست‌وجوی ذاتی این نسل برای معنا هماهنگ شود (احمدی و همکاران، ۱۴۰۳).

۱۰. ایجاد انگیزه و تشویق دانشجویان پژوهشگر به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های اصلی در توسعه فعالیت‌های پژوهشی مطرح می‌شود. ارائه امکانات آزمایشگاهی مجهز و پشتیبانی از مهارت‌های ایده‌پردازی و تحلیلی، به ارتقای کیفیت پژوهش کمک می‌کند. استفاده از مشاوران و استادان مجرب در حوزه‌های مرتبط، تجربه‌های عملی و دیدگاه‌های تخصصی را فراهم می‌سازد. توسعه بخشیدن به زمینه‌های پژوهشی و دسترسی به منابع علمی به‌روز، از جمله مقاله‌ها و کتاب‌های معتبر، اهمیت زیادی دارد. رفع محدودیت‌های دسترسی به اینترنت و تأمین فناوری‌های مدرن، شرایط لازم برای انجام پژوهش‌های مبتنی بر داده را فراهم می‌کند. فراهم کردن امکانات پایه اولیه، از جمله تجهیزات اولیه و نرم‌افزارهای مورد نیاز، از اولویت‌های اصلی در این فصل است. تأمین امکانات آزمایشگاهی و نرم‌افزاری، امکان انجام آزمایش‌ها و تحلیل‌های پیشرفته را فراهم می‌سازد. اختصاص زمان و مکان کافی برای پژوهش، از جمله ایجاد محیطی مناسب و بدون مزاحمت، نقش حیاتی در افزایش بهره‌وری دارد. تأمین تجهیزات الکترونیکی و دیجیتال، از جمله کامپیوترها، لپ‌تاپ‌ها و دستگاه‌های ضبط، از اصول اساسی در پشتیبانی تجهیزاتی و نرم‌افزاری به‌شمار می‌رود. این عوامل به‌طور گسترده در ایجاد ساختار مناسب برای انجام پژوهش‌های دانشجویی نقش دارند. ارائه پشتیبانی تجهیزاتی و نرم‌افزاری، نه تنها به ارتقای کیفیت پژوهش کمک می‌کند، بلکه احساس ارزشمندی و حمایت از دانشجویان را نیز افزایش می‌دهد. در نهایت، این موارد به‌عنوان بخشی از چارچوبی جامع، به ایجاد محیطی پژوهشی پویا و پایدار کمک می‌کنند.

تأکید بر ایجاد انگیزه و پشتیبانی همه‌جانبه (امکانات آزمایشگاهی مجهز، منابع به‌روز، فناوری‌های مدرن، مشاوران مجرب و محیط بدون مزاحمت) با نیاز نسل زد به یادگیری مبتنی بر تجربه و دسترسی آزاد به اطلاعات با یافته‌های چیلاکوری (۲۰۲۰) و همچنین، انتظار برای رابطه مربیگری و استقلال عمل با یافته‌های نیک‌اخلاق و همکاران (۱۴۰۱) هم‌سویی کامل دارد. این چارچوب حمایتی، نه تنها تأمین منابع فیزیکی، بلکه ایجاد بستری معنادار و محترمانه برای پژوهش است که احساس ارزشمندی و تأثیرگذاری نسل زد را تقویت می‌کند.

ج) انتظارات مربوط به عوامل نظامی

۱۱. مهارت‌های تربیتی به‌عنوان ابزاری کلیدی برای توسعه رهبری و اثربخشی در محیط آموزشی بررسی شده‌اند. مدیریت انگیزشی با تشویق عمومی دانشجویان نمونه، تشویق به سمت اهداف مشترک را تسهیل می‌کند. احترام متقابل به‌جای اطاعت، فضایی از احترام و همکاری را ایجاد می‌کند. مشارکت هدفمند دانشجویان با حذف سخت‌ترین‌ها، از شرکت فعال و

مسئولیت‌پذیری آن‌ها حمایت می‌کند. رهبری مشارکتی با حذف سخت‌ترین‌ها، از شرکت فعال و مسئولیت‌پذیری آن‌ها حمایت می‌کند. انتظاراتی عادلانه، احساس عدالت و امنیت را در محیط آموزشی تقویت می‌کند. تفکیک امور درسی و نظامی، از ایجاد تداخل و اضطراب جلوگیری می‌کند. تناسب آموزش نظامی با تخصص، از توانمندی‌های دانشجویان بهره‌برداری می‌کند. تخصصی بودن، از ایجاد اعتماد و احترام به مهارت‌های تربیتی حمایت می‌کند. دسترسی آسان به خدمات روان‌شناسی، از سلامت روان و رفاه دانشجویان اطمینان حاصل می‌کند. مدیریت زمان و تفکیک ساعات درسی، از بهینه‌سازی فعالیت‌ها و افزایش بهره‌وری حمایت می‌کند. این مهارت‌ها به‌طور جامع، پایه‌ای برای رهبری مؤثر و توسعه فردی در محیط آموزشی ایجاد می‌کنند.

مهارت‌های تربیتی مبتنی بر مدیریت انگیزشی، احترام متقابل، رهبری مشارکتی و عدالت، با سبک رهبری مورد انتظار نسل زد که به دنبال روابط مبتنی بر شفافیت و مشارکت در تصمیم‌گیری است (بولوت و مارابا، ۲۰۲۱) و نیز تأکید بر تعادل کار - زندگی و سلامت روان (رگین اسکورسکا و فالفر، ۲۰۲۴) هم‌سویی کامل دارد. این چارچوب تربیتی، به‌جای مقابله با ویژگی‌های نسل زد، آن‌ها را به رسمیت می‌شناسد و در جهت توسعه رهبری اثربخش هدایت می‌کند.

۱۲. در زمینه آموزش نظامی نوین، تلفیق مفاهیم علمی و فلسفی اهمیت ویژه‌ای دارد. این رویکرد به دانشجویان کمک می‌کند تا نه تنها دانش تخصصی را دریافت کنند، بلکه تفکر انتقادی و تحلیلی نیز توسعه یابند. تأکید بر جنبه علمی و تکنولوژی، دانشجویان را برای مواجهه با چالش‌های واقعی آماده می‌کند. تقویت روحیه و فرهنگ کار تیمی، از جمله اهداف اصلی این سیستم آموزشی است. ترویج فعالیت‌های گروهی و مشارکتی، مهارت‌های ارتباطی و همکاری را تقویت می‌کند. استفاده از دانشجویان سال‌های بالاتر در فرایند آموزش، تجربه و دانش را به اشتراک می‌گذارد. تناسب آموزش با نیازمندی‌های رشته، از جمله اهداف اصلی این سیستم آموزشی است. تحلیلی روش‌های اصولی و روش و تغذیه، دانشجویان را برای حل مسائل پیچیده آماده می‌کند. نیاز به تجربه کار عملی و واقعی، دانشجویان را برای ورود به محیط کار آماده می‌کند. ایجاد فهم درونی و اجبار برای تقویت، مهارت‌های خودآزمایی را تقویت می‌کند. ارتقای کیفیت امکانات و زیرساخت‌ها، شرایط آموزشی مناسبی فراهم می‌کند.

رویکرد آموزش نظامی نوین با تأکید بر تلفیق دانش تخصصی، تفکر انتقادی، کار تیمی و تجربه عملی، با انتظاراتی نسل زد برای معناداری مأموریت و کاربرد عملی آموخته‌ها هم‌سو است. مطالعات بین‌المللی نشان می‌دهد که نسل زد به دنبال محیط‌هایی است که در آنجا بتواند مهارت‌های تفکر انتقادی، کار تیمی و حل مسئله را در بسترهای عملی و معنادار توسعه دهد (داسکالو و همکاران، ۲۰۲۴). پژوهش‌ها در نیروهای مسلح سنگاپور نیز حاکی از آن است که جذب نسل زد به تأکید بر معناداری شغلی، تنوع تجربه‌ها و هم‌خوانی با علایق فردی نیازمند است (مارکتینگ - اینتراکتیو، ۲۰۲۶)، چالش فکری و جلوگیری از تکرار با یافته‌های بولوت و مارابا (۲۰۲۱) و یادگیری مشارکتی و شبکه‌محور با یافته‌های لیونز و کورون (۲۰۱۴) هم‌سویی کامل دارد. این مدل، پاسخی هدفمند به خواست نسل زد برای تبدیل شدن از «آموخته منفعل» به «حل‌کننده فعال مسئله» در بافت نظامی است.

چ) انتظاراتی مربوط به خدمات رفاهی و امکانات

۱۳. کیفیت زندگی دانشجویی به‌عنوان عاملی مهم در موفقیت تحصیلی و رشد شخصی دانشجویان بررسی شده است. این موضوع شامل جنبه‌های چندگانه‌ای مانند تغذیه مناسب، خواب کافی و سلامت روانی است که هر یک بر تمرکز، یادگیری و

عملکرد دانشجویان تأثیر مستقیمی دارد. امکانات رفاهی و مزایای ارائه شده توسط دانشگاه، از جمله مطالعه در محیط مناسب، خوابگاه‌های مجهز و دسترسی به خدمات نظافت و خرید، نقش برجسته‌ای در ارتقای رفاه دانشجویان ایفا می‌کنند. افزایش کمک هزینه تحصیلی و ایجاد مراکزهای سرگرمی، بازی و ارتباطات اجتماعی، می‌تواند به کاهش استرس و افزایش رضایت دانشجویان کمک کند. تقویت سلامت روانی و دسترسی به خدمات درمانی، تجهیزات پزشکی و مشاوره روانی نیز بخشی ضروری از برنامه‌های توسعه‌یافته دانشگاه محسوب می‌شود. در نهایت، دسترسی به فناوری‌های مدرن و فیلتر نشده، به دانشجویان امکان می‌دهد تا در محیط آموزشی خود به‌طور مؤثرتری شرکت کنند و از منابع علمی و اطلاعاتی بهره‌مند شوند. تأکید بر ابعاد چندگانه کیفیت زندگی دانشجویی (تغذیه، خواب، سلامت روان، دسترسی به فناوری) با اولویت‌های نسل زد برای تعادل کار - زندگی و سلامت روان (رگین اسکورسکا و فالفر، ۲۰۲۴) و نیاز به شفافیت و دسترسی آزاد به اطلاعات (لیونز و کورون، ۲۰۱۴) هم‌سویی کامل دارد. بنابراین، ارتقای کیفیت زندگی دانشجویی نه یک اقدام رفاهی صرف، بلکه شرط ضروری برای جذب، نگهداشت و بهره‌وری نسل زد در محیط دانشگاهی است (احمدی و همکاران، ۱۴۰۳).

۱۴. رفاه جامعه در هر سازمانی اهمیت دارد؛ به‌ویژه در دانشگاه‌ها باید به آن توجه بیشتری شود. دسترسی آسان به خدمات از جمله امکانات ورزشی، پزشکی و آموزشی می‌تواند در رفاه دانشجویان تأثیر بسزایی داشته باشد. ایجاد امکاناتی مانند کارت رفاهی سازمانی و دسترسی آزاد به فروشگاه‌ها و مراکز خدماتی، نیازهای روزمره دانشجویان را برآورده می‌کند. انعطاف‌پذیری خدمات نیز می‌تواند با ایجاد سیستم‌های اطلاع‌رسانی و خدمات مجازی، کیفیت خدمات را افزایش دهد. آزادی‌های شخصی مانند اجازه استفاده از وسایل الکترونیکی و ترک دانشگاه در ساعات آزاد، حس استقلال و راحتی را در دانشجویان ایجاد می‌کند. توسعه امکانات رفاهی مانند خوابگاه‌های مدرن، اتاق‌های مطالعه و مراکز تفریحی، می‌تواند بهبود کیفیت زندگی دانشجویان را تسهیل کند. بهره‌گیری از ظرفیت دانشجویان در طراحی و اجرای برنامه‌های رفاهی، نه تنها مشارکت آن‌ها را افزایش می‌دهد، بلکه نتایج ملموس‌تری نیز به همراه دارد. این راه‌کارها با همکاری مسئولان دانشگاه و دانشجویان، می‌توانند به ایجاد محیطی سالم، پویا و حمایت‌گر منجر شوند. در نهایت، این اقدامات می‌توانند به ارتقای رفاه جسمی، روانی و اجتماعی دانشجویان کمک کنند و در بلندمدت به بهبود کیفیت آموزش و پرورش نیز منجر شوند.

تأکید بر رفاه جامعه دانشگاهی از طریق دسترسی آسان به خدمات، انعطاف‌پذیری، آزادی‌های شخصی و مشارکت دانشجویان، با نیاز شدید نسل زد به استقلال، خودمختاری و تعادل زندگی - تحصیل (بولوت و مارابا، ۲۰۲۱) و همچنین انتظار برای مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها (احمدی و همکاران، ۱۴۰۳) هم‌سویی کامل دارد. این نگاه به رفاه، فراتر از خدمات پایه است و بر ایجاد محیطی محترمانه، منعطف و مشارکت‌محور تمرکز دارد که در آن دانشجویان نه یک «مصرف‌کننده منفعل»، بلکه یک «شریک فعال» در تجربه زندگی دانشگاهی خود محسوب می‌شود.

ح) انتظارهای مربوط به ماهیت شغل مدنظر

۱۵. امنیت مالی و رفاه اقتصادی از جمله اولویت‌های اصلی افراد در زندگی کاری محسوب می‌شود؛ زیرا درآمد مکفی و مناسب با معیشت، پایه‌ای محکم برای زندگی آرام و پایدار است. عزت و احترام در محیط کار نیز نقش بسزایی در افزایش رضایت شغلی ایفا می‌کند؛ به‌گونه‌ای که افراد را به احساس ارزشمندی می‌رساند و به مشارکت در تیم وامی‌دارد. کسب مهارت‌های قابل انتقال به بیرون از شغل، فرصت‌های جدیدی برای پیشرفت و توسعه حرفه‌ای فراهم می‌کند. امنیت شغلی و نیاز موقتی نیز از جمله عواملی است که احساس امنیت روانی و قدرتمندی در شغل را افزایش می‌دهد. تعداد کار و زندگی در

ارتباط مستقیم با تعادل زندگی حرفه‌ای و شخصی است و بر سلامت روانی تأثیر مستقیمی دارد. امکان پیشرفت و عزت نفس، احساس موفقیت و ارزشمندی در شغل را تقویت می‌کند و افراد را به سمت هدف‌های بلندمدت سوق می‌دهد. ترکیب همه این عوامل، شرایط مناسبی را برای موفقیت حرفه‌ای و رضایت از زندگی کاری ایجاد می‌کنند. شغلی که این ابعاد را دربرگیرد، نه تنها از نظر مالی، بلکه از نظر روانی و اجتماعی نیز موفقیت را تضمین می‌کند. در نهایت، یک شغل موفق، ترکیبی از امنیت مالی، احترام، مهارت‌های قابل انتقال، تعادل زندگی و احساس پیشرفت است. این ابعاد می‌توانند افراد را به سمت یک زندگی حرفه‌ای موفق و رضایت‌بخش هدایت کنند.

مفهوم شغل مطلوب برای نسل زد، ترکیبی از درآمد مکفی، امنیت شغلی، تعادل زندگی و پیشرفت است؛ اما برخلاف نسل وای که امنیت شغلی و مسیر ارتقای شفاف را در اولویت قرار می‌داد (دهاو و دووس، ۲۰۱۰)، نسل زد یادگیری مستمر، انعطاف‌پذیری و معناداری را هم‌تراز یا حتی مهم‌تر از امنیت مالی می‌داند (چیلاکوری، ۲۰۲۰). به عبارتی، ابعاد کلی شغل ایدئال برای نسل‌ها مشترک است؛ اما وزن و اولویت این ابعاد در نسل زد تغییر کرده‌اند و مهارت‌های قابل انتقال و تعادل کار - زندگی جایگاه برجسته‌تری یافته‌اند.

۱۶. انگیزه‌های خدمت به میهن و خدمت به جامعه، از جمله مهم‌ترین عواملی هستند که افراد را به انجام کارهای خدمتی و اجتماعی ترغیب می‌کنند. میهن‌پرستی و عشق به کشور، همراه با تمایل به خدمت به جامعه، می‌تواند به افراد انگیزه دهد تا در جهت بهبود شرایط زندگی اجتماعی و اقتصادی تلاش کنند. علاوه بر این، اشتیاق درونی و لذت بردن از انجام کارهای خدمتی نیز در تقویت این انگیزه‌ها نقش بسزایی دارد. افرادی که از انجام کارهای خدماتی لذت می‌برند، معمولاً در مواجهه با چالش‌های زندگی، شجاعت بیشتری نشان می‌دهند و به دنبال ایجاد تغییرات مثبت در جامعه هستند. در عین حال، این انگیزه‌ها می‌توانند با چالش‌هایی مانند نیاز به ایجاد تغییرات ساختاری و سیاسی، ایجاد فناوری‌های پیشرفته و ایجاد امنیت مالی و اجتماعی همراه باشند. رفع این چالش‌ها نه تنها به تلاش و توانمندی فردی، بلکه به همکاری و هم‌افکاری در سطح جامعه، برای ایجاد جایگاه اجتماعی و شغلی مناسب نیاز دارند. این تغییرات می‌تواند از طریق ایجاد تغییرات فناوری، علمی و سیاسی انجام شود و به ایجاد جامعه‌ای پویا و پیشرفت‌کننده کمک کند. در نهایت، این انگیزه‌ها و چالش‌ها می‌توانند به ایجاد جامعه‌ای پویا و پیشرفت‌کننده کمک کنند که در آن افراد با احساس مسئولیت اجتماعی و تمایل به خدمت به جامعه، تلاش می‌کنند تا شرایط زندگی را بهبود بخشند.

مفهوم میهن‌پرستی برای نسل زد، در تناقض با فردگرایی ظاهری آنان نیست؛ بلکه این نسل، خدمت به میهن را نه به عنوان شعار سنتی، بلکه به مثابه فرصتی برای انجام کار معنادار می‌پذیرد، مشروط بر آنکه با شفافیت، مهارت‌آموزی و ارزش‌های انسانی همراه باشد (داسکالو و همکاران، ۲۰۲۴). به عبارتی، میهن‌پرستی باید در قالب تأثیرگذاری عینی و مسئولیت اجتماعی سازمان ارائه شود تا با جست‌وجوی ذاتی نسل زد برای معنا هماهنگ شود.

نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تحلیل انتظاراتهای نسلی دانشجویان نسل زد در یک دانشگاه نظامی و ارائه چارچوبی عملیاتی برای تطبیق فرایندهای جذب، آموزش و نگهداشت این نسل با ویژگی‌های منحصر به فرد آنان انجام شد. یافته‌ها به وضوح نشان داد که نسل زد به عنوان نخستین نسل «بومیان دیجیتال»، دارای الگوهای رفتاری، نگرشی و ارزشی

تمایزی است که با رویکردهای سنتی حاکم بر سازمان‌های نظامی فاصله معناداری دارد. این تفاوت‌ها نه در ذات انتظارات، بلکه در اولویت‌بندی و شکل بیان آن‌هاست؛ به گونه‌ای که نسل زد سازمان را به مثابه بستری برای تجربه‌اندوزی، یادگیری مستمر و تأثیرگذاری عینی می‌بیند، نه فقط محل کار مادام‌العمر. در حوزه جذب، مشخص شد که شفافیت افراطی، ارتباطات باز و استفاده از کانال‌های دیجیتال محبوب، پیش‌شرط‌های اساسی جذب این نسل هستند؛ از این‌رو بازطراحی کمپین‌های معرفی دانشگاه در بسترهای دیجیتال با محتوای ویدئویی تعاملی و ترکیب معیارهای سنتی گزینش با سنجش مهارت‌های نوینی همچون حل مسئله، کار تیمی و استعدادهای دیجیتال، ضروری است. همچنین طراحی بسته‌های آشنایی واقع‌گرایانه چندرسانه‌ای که چالش‌ها و افتخارهای زندگی نظامی را صادقانه بازنمایی کند، می‌تواند نیاز این نسل به صداقت سازمانی را برآورده سازد.

در بُعد آموزش، روش‌های سنتی حافظه‌محور پاسخ‌گو نیست و تحول دیجیتال از طریق کلاس‌های هوشمند، بسترهای مجازی قدرتمند و کتابخانه‌های دیجیتال ضرورتی انکارناپذیر است؛ افزایش دروس اختیاری و گرایش‌های بین‌رشته‌ای نیز حس خودمختاری و معناداری را در دانشجویان تقویت می‌کند.

در حوزه پژوهش، تأسیس آزمایشگاه‌های نوآوری مشترک با صنایع دفاعی در حوزه‌های کلیدی مانند هوش مصنوعی و فناوری‌های پدافندی و همچنین اعطای گرنت‌های پژوهشی در دسترس، پاسخی مستقیم است به نیاز این نسل برای تبدیل دانش به عمل و مشاهده نتایج ملموس.

در بُعد نظامی و تربیتی، نسل زد به روابط مبتنی بر احترام متقابل، شفافیت و مشارکت در تصمیم‌گیری نیاز دارد؛ از این‌رو تدوین مدل «فرماندهی - مربیگری» برای فرماندهان و استادان و ایجاد کانال‌های ارتباطی غیررسمی برای دریافت نظرهای دانشجویان، می‌تواند اصطکاک نسلی را کاهش دهد. همچنین ارتقای زیرساخت دیجیتال، نوین‌سازی امکانات خوابگاهی و توجه جدی به تعادل کار - زندگی و سلامت روان، به عنوان اولویت‌های کلیدی این نسل، گامی اساسی در کیفیت بخشی به زندگی دانشجویی محسوب می‌شود.

در نهایت، مفهوم شغل مطلوب برای نسل زد، فراتر از امنیت مالی و موقعیت اجتماعی، بر ترکیبی از یادگیری مستمر، انعطاف‌پذیری، معناداری و تأثیرگذاری عینی استوار است؛ از این‌رو ترسیم نقشه مسیر شغلی شفاف با زمان‌بندی مشخص و اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری زودهنگام برای استعدادهای درخشان، ضمن تأمین شفافیت و پیش‌بینی‌پذیری، حس ارزشمندی و تعلق خاطر را تقویت می‌کند. به عبارتی، میهن‌پرستی و خدمت به جامعه برای این نسل، نه یک شعار سنتی، بلکه فرصتی برای انجام کار معنادار با تأثیر اجتماعی گسترده جلوه می‌کند و باید با شفافیت، مهارت‌آموزی و ارزش‌های انسانی بازتعریف شود. به طور کلی، پژوهش حاضر با رویکردی چندبُعدی نشان داد که تحول در دانشگاه‌های نظامی برای پاسخ به انتظارات نسل زد، مستلزم بازنگری اساسی در تمامی ابعاد فرایندهای منابع انسانی است؛ تحولی که نه سطحی، بلکه پارادایم‌شکنانه در نگرش به آموزش، رهبری، رفاه و ماهیت شغل محسوب می‌شود.

تحلیل این انتظارات نشان می‌دهد که ورود نسل زد به این دانشگاه سازمانی، بازنگری و اصلاح در جذب، آموزش و نگهداشت سرمایه‌های انسانی را اجتناب‌ناپذیر ساخته است؛ از این‌رو پیشنهادهاى راهبردی، بازطراحی کمپین‌های دیجیتال، تولید محتوای واقع‌گرایانه و توسعه آزمون‌های شبیه‌ساز محور را برای جذب مؤثر این نسل در اولویت قرار می‌دهد و هم‌زمان، بایستی تحول دیجیتال در آموزش با تجهیز کلاس‌های هوشمند، ایجاد آزمایشگاه‌های نوآوری مشترک در

حوزه‌های پهباد، سایبر و هوش مصنوعی و ارتقای زیرساخت اینترنتی یکپارچه دنبال شود. در کنار همه آن‌ها، الگوی فرماندهی - مربیگری جایگزین سبک دستوری محض می‌شود تا محیطی مشارکتی و انگیزشی شکل گیرد و نقشه‌راه شغلی شفاف با زمان‌بندی مشخص، مسیر پیشرفت واقعی را ترسیم کند. اجرای هماهنگ این مجموعه، ضمن پاسخ عینی به انتظارات نسل زد، بستری عملیاتی برای پرورش استعدادها، دیجیتال و تبدیل شکاف نسلی به فرصتی راهبردی برای آینده‌ای پویا و هوشمند فراهم می‌آورد.

منابع

- احمدی، مهدی؛ صوفی‌آبادی، مریم؛ عسگری، ناصر و سیدزamani، سیده فاطمه (۱۴۰۳). پیام نسل Z به مدیران: انتظارات ما از محیط کار. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۴(۳)، ۱-۳۵.
- اکبری، سهند؛ قلی‌پور، آرین و نرگسیان، عباس (۱۴۰۲). شناسایی عوامل مؤثر بر نگهداشت کارکنان نسل Z در بازار سرمایه (سیستم حقوق و مزایا). *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۵(۱)، ۱۱-۵۲.
- خشک دامن، مینا (۱۴۰۳). تحلیل مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها. *نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری*، ۲۹(۸)، ۱۶۷۴-۱۶۵۶.
- رضایی، مجتبی (۱۴۰۳). بازطراحی فرایندهای جذب و گزینش متناسب با نسل زد در سازمان‌های نظامی. *مدیریت دفاعی*، ۲۲(۴)، ۱۴۵-۱۷۰.
- رضایی، مریم؛ رضایی، محمد و صبوری، سمیه (۱۳۹۹). طراحی و تبیین مدل مدیریت تعارضات بین نسلی در محیط کار (مورد مطالعه: سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت تهران). *فصلنامه مدیریت و توسعه*، ۷(۲۷)، ۴۵-۶۸.
- سند چشم‌انداز نیروی هوایی ارتش (۱۴۰۰). *نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران*. تهران: معاونت طرح و برنامه.
- کرباسی، علی؛ نامداری، منا و شاه‌وردی، آزاده (۱۴۰۳). رتبه‌بندی ابعاد معنی‌بخشی تغییرات در فرایند تحول سازمانی با استفاده از تکنیک FANP. *اولین کنگره ملی تحول سازمانی*.
- مرکز آمار ایران (۱۴۰۱). *سالنامه آماری کشور ۱۴۰۱*. تهران: مرکز آمار ایران.
- مشتاق، زهرا؛ عظیمی، علی و زارع بهرام‌آبادی، مهدی (۱۴۰۴). بررسی کیفی نگرش شغلی نسل X و Z: مقایسه‌ای از انتظارات و اولویت‌ها. *پژوهش‌های روان‌شناسی اجتماعی*، ۱۵(۵۸)، ۱۷۱-۱۸۸.
- نصیری، فرناز؛ نرگسیان، عباس و قلی‌پور، آرین (۱۴۰۳). شناسایی بایسته‌های فرایند آموزش و یادگیری در نسل‌های کاری مختلف با رویکرد تحلیل مضمون. *فصلنامه مدیریت منابع انسانی (دانشگاه امام حسین)*، ۱۶(۴)، ۷۱-۱۰۵.
- نیک‌اخلاق، سعید؛ هویدا، رضا و محمدآوددی، امیرحسین (۱۴۰۱). شناسایی مؤلفه‌های سبک رهبری مربی‌گرا (مورد مطالعه: صنعت برق ایران). *مدیریت دولتی*، ۱۴(۱)، ۱-۲۸.

References

- Ahmadi, M., Sufi-Abadi, M., Asgari, N. & Seyedzamani, S.F. (2024). Generation Z's Message to Managers: Our Expectations of the Workplace. *Human Resource Studies*, 14(3), 1-35. (in Persian)

- Akbari, S., Gholipour, A. & Nargesian, A. (2023). Identifying Factors Affecting the Retention of Generation Z Employees in the Capital Market (Compensation System). *Human Resource Management Research*, 15(1), 11–52. (in Persian)
- 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*, 4(4), 1–5.
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277–1296. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>
- Dascalu, D., Ogden, T., Retter, L. & Utting, K. (2024). *Generation Z and joint professional military education: Final synthesis report* (Report No. RR-A3249-1). RAND Corporation. <https://doi.org/10.7249/RRA3249-1>
- De Hauw, S. & De Vos, A. (2010). Millennials' career perspective and psychological contract expectations: Does the recession lead to lowered expectations? *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 293–302.
- Deloitte. (2023). *The 2023 Gen Z and Millennial Survey: Living with uncertainty and driving change*. Deloitte Global. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/genzmillennialsurvey.html>
- Dimock, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. *Pew research center*, 17(1), 1-7. <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins>
- Gaidhani, S., Arora, L. & Sharma, B. K. (2019). Understanding the attitude of Generation Z towards workplace. *International Journal of Management, Technology and Engineering*, 9(1), 2804–2812.
- Karadencheva, A., Binkova, K. & Kalinov, K. (2026). Generation Z in uniform: Technology, authority and the transformation of military identity. In *Proceedings of the Challenges to National Defence in Contemporary Geopolitical Situation*. Brno, Czech Republic.
- Karbasi, A., Namdari, M. & Shahverdi, A. (2024). Ranking the Dimensions of Meaningfulness of Changes in the Organizational Transformation Process Using the FANP Technique. *The First National Congress on Organizational Transformation*. (in Persian)
- Konečná, M., Záchová, D. & Seidlová, M. (2026). Generation Z in the Czech Armed Forces: Leadership challenges and opportunities in the context of contemporary national defence. In *Proceedings of the Challenges to National Defence in Contemporary Geopolitical Situation*. Brno, Czech Republic. <https://doi.org/10.47459/cndcgs.2026.77>
- Kupczyk, T., Rupa, P., Gross-Golacka, E. & Mankowska, M. (2021). Generation Z's expectations of adaptation to work/military service. *European Research Studies Journal*, XXIV(Special 2), 329–343.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Lyons, S. T. & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139–S157.

- Madan, S. & Nandan, S. (2024). Job expectations of Generation Z: A gender-driven perspective. *Unnayan*, XVI(I), 109–131.
- Marketing-Interactive. (2026, June 26). *RSAF challenges Gen Z to squad up in mobile-first mission*. <https://www.marketing-interactive.com/rsaf-challenges-gen-z-to-squad-up-in-mobile-first-mission>
- Moshtagh, Z., Azimi, A. & Zare Bahramabadi, M. (2025). A Qualitative Study of the Job Attitudes of Generation X and Z: A Comparison of Expectations and Priorities. *Social Psychology Research*, 15(58), 171–188. (in Persian)
- Nasiri, F., Nargesian, A. & Gholipour, A. (2024). Identifying the Requirements of the Training and Learning Process in Different Work Generations Using a Thematic Analysis Approach. *Human Resource Management Quarterly (Imam Hossein University)*, 16(4), 71-105. (in Persian)
- Nik-Akhlagh, S., Hoveida, R. & Mohammad Davoudi, A.H. (2022). Identifying the Components of Coaching Leadership Style (Case Study: Iran Electricity Industry). *Public Administration*, 14(1), 1–28. (in Persian)
- Pena Estudillo, L. L., Carrillo Viramontes, J. A. & Conraud Koellner, E. (2025). Sustainable clothing consumption of the North American Centennial Generation. *Investigación Administrativa*, 54(135). <https://doi.org/10.35426/iav54n135.09>
- Pew Research Center. (2023). *Generation Z and the future of work*.
- Ragin-Skorecka, K. & Falfer, R. (2024). Values and expectations of Generation Z. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, (201), 289–302.
- Rezaei, M., Rezaei, M. & Sabouri, S. (2020). Designing and Explaining a Model for Managing Intergenerational Conflicts in the Workplace (Case Study: Tehran Oil Industry Health and Treatment Organization). *Management and Development Quarterly*, 7(27), 45-68. (in Persian)
- Rezaei, M. (2024). Redesigning Recruitment and Selection Processes Appropriate for Generation Z in Military Organizations. *Defense Management*, 22(4), 145–170. (in Persian)
- Seemiller, C. & Grace, M. (2018). *Generation Z: A century in the making*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429449284>
- Sidorcuka, I. & Chesnovicka, A. (2017). Methods of attraction and retention of Generation Z staff. *CBU International Conference on Innovations in Science and Education*, 5, 807–814. <http://dx.doi.org/10.12955/cbup.v5.1030>
- Statistical Center of Iran (2022). *Statistical Yearbook of Iran 1401*. Tehran: Statistical Center of Iran. (in Persian)
- Tapscott, D. (2009). *Grown up digital: How the Net generation is changing your world*. McGraw-Hill.
- Vision Document of the Air Force (2021). *Air Force of the Islamic Republic of Iran*. Tehran: Deputy for Planning and Programs. (in Persian)
- Vogels, E. A. (2023). *Teens, social media and technology 2023*. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/internet/2023/12/11/teens-social-media-and-technology-2023/>