Research Paper

Generational Differences in Factors Influencing Employees' Intrinsic Motivation and Retention Intentions: The Role of Transformational Leadership and Job Characteristics in the Electricity Industry

Jaleh Farzaneh Hassanzadeh[1] *, Vahid Nasehifar[2]

[1] Department of Business Administration, Faculty of Administration and Economics , Khayyam University ,Mashhad, Iran.
[2] Professor, Department of Business administration, Faculty of Management & Accounting, Allame Tabataba'I University, Tehran, Iran.

10.22080/shrm.2026.6576

Received:
January 4, 2026
Accepted:
May 2, 2026
Available online:
November 16, 2026

Keywords:
Transformational leadership; Intrinsic motivation; Employee retention; Generational differences; Electricity industry

Abstract

Background and Purpose: Public and infrastructure organizations, including Iran's electricity industry, increasingly face the challenge of managing a multigenerational workforce. Generational differences in values and expectations complicate efforts to enhance employees' intrinsic motivation and retention. This study aims to examine the effects of organizational factors—transformational leadership, corporate social responsibility, job autonomy, work–life balance, and organizational technology—on intrinsic motivation and employee retention, considering the moderating role of generational cohorts (Generation X, Y, and Z). Methodology: This applied research adopts a descriptive–survey design. The statistical population consisted of employees of Tavanir Company, Tehran Regional Electric Power Company, and Tehran Electricity Distribution Company. Data were collected using standardized questionnaires, and 489 valid responses were analyzed. Structural equation modeling and multi-group analysis were conducted using AMOS software to test the research hypotheses. Findings: The results indicated that transformational leadership has a positive and significant effect on employee retention across all generations. Intrinsic motivation was also found to be a strong predictor of retention for Generation X, Y, and Z employees. However, the antecedents of intrinsic motivation varied by generation. Work–life balance significantly influenced intrinsic motivation among Generation X employees, job autonomy was a key determinant for Generation Y, and a combination of transformational leadership, job autonomy, and corporate social responsibility significantly affected intrinsic motivation among Generation Z employees. Organizational technology showed no significant effect on either intrinsic motivation or retention across generations. Conclusion: The findings suggest that uniform human resource strategies are insufficient for managing motivation across generations, while transformational leadership and intrinsic motivation remain universal drivers of employee retention. Originality/Value: This study contributes to the literature by providing empirical evidence on generational differences in the relationships between organizational factors, intrinsic motivation, and employee retention within Iran's electricity industry.

* **Corresponding Author:** Jaleh Farzaneh Hassanzadeh
Address: Khayyam University, Mashhad, Iran
Email: jaleh.farzaneh3@gmail.com

Extended abstract

1. Introduction

In recent decades, workforce composition has undergone substantial changes, leading to the coexistence of multiple generational cohorts within organizations. Generations X, Y, and Z differ markedly in their work values, career expectations, and motivational orientations. These differences pose significant challenges for public-sector organizations, particularly in infrastructure industries such as electricity, where bureaucratic structures and limited flexibility often prevail.

Employee retention has become a critical concern for organizations facing talent shortages, early career turnover, and declining intrinsic motivation. Prior research suggests that organizational factors such as leadership style, job autonomy, work–life balance, corporate social responsibility (CSR), and technology adoption play important roles in shaping employees' motivation and intention to stay. However, empirical evidence regarding how these relationships vary across generations remains limited, especially in non-Western and public-sector contexts. Accordingly, this study seeks to address this gap by investigating generational differences in the effects of organizational factors on intrinsic motivation and employee retention in Iran's electricity industry.

2. Research Methods

This applied study employed a descriptive–survey research design. The statistical population consisted of employees working in Tavanir Company, Tehran Regional Electric Power Company, and Tehran Electricity Distribution Company. Data were collected using standardized questionnaires measuring transformational leadership, corporate social responsibility, job autonomy, work–life balance, organizational technology, intrinsic motivation, and employee retention.

A total of 489 valid questionnaires were analyzed. Reliability and validity were confirmed using composite reliability, average variance extracted, and discriminant validity tests. Common method bias was assessed through Harman's single-factor test. Structural equation modeling and multi-group analysis were conducted using AMOS 24 to examine hypothesized relationships and compare generational cohorts.

3. Results

The findings demonstrated that transformational leadership has a positive and significant effect on employee retention across Generations X, Y, and Z. Intrinsic motivation also showed a strong and consistent positive relationship with retention in all generational groups.

However, notable generational differences were observed in the antecedents of intrinsic motivation. For Generation X employees, work–life balance was the only significant predictor of intrinsic motivation, reflecting their preference for stability and clear boundaries between work and personal life. Among Generation Y employees, both transformational leadership and job autonomy significantly influenced intrinsic motivation, indicating the importance of empowerment and developmental leadership. For Generation Z employees, intrinsic motivation was shaped by a broader set of factors, including transformational leadership, job autonomy, and corporate social responsibility, highlighting their sensitivity to ethical values and meaningful work.

Organizational technology did not show a significant effect on intrinsic motivation or retention in any generational group.

4. Conclusion

This study demonstrates that while intrinsic motivation and employee retention are closely linked across generations, the organizational drivers of motivation differ substantially among generational cohorts. Transformational leadership and intrinsic motivation function as universal mechanisms for retaining employees, regardless of generational membership. In contrast, other organizational factors exert generation-specific effects.

The findings underscore the importance of adopting differentiated human resource management strategies that account for generational diversity, particularly in public-sector and infrastructure organizations.

Funding:
There is no funding support.

Authors' contribution:
All authors are equally involved in the preparation and writing of the article.

Conflict of interest:
The authors declared no conflict of interest.

Acknowledgments:
The authors would like to thank all employees of the electricity companies who participated in this study and contributed their valuable time and insights.

علمی

تفاوت‌های نسلی در عوامل مؤثر بر انگیزش درونی و تمایل به ماندگاری کارکنان: نقش رهبری تحول‌آفرین و ویژگی‌های شغلی در صنعت برق

ژاله فرزانه حسن زاده[1*]، وحید ناصحی فر[2]

[1]استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه خیام، مشهد، ایران.
[2]استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

10.22080/shrm.2026.6576

تاریخ دریافت:
۱۴ دی ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش:
۱۲ اردیبهشت ۱۴۰۵

تاریخ انتشار:
۲۵ آبان ۱۴۰۵

کلیدواژه ها:
رهبری تحول‌آفرین؛ انگیزش درونی؛ ماندگاری کارکنان؛ تفاوت‌های نسلی؛ صنعت برق ایران.

چکیده

سازمان‌های دولتی و زیرساختی مانند صنعت برق ایران با حضور هم‌زمان نسل‌های مختلف کارکنان مواجه‌اند که تفاوت‌های نسلی آنان، مدیریت انگیزش و ماندگاری نیروی انسانی را پیچیده می‌کند. هدف این پژوهش بررسی تأثیر عوامل سازمانی شامل رهبری تحول‌آفرین، مسؤولیت اجتماعی سازمان، خودمختاری شغلی، تعادل کار-زندگی و فناوری سازمانی بر انگیزش درونی و ماندگاری کارکنان با توجه به تفاوت‌های نسلی X، Yو Z است.ذاین پژوهش کاربردی و از نوع توصیفی-پیمایشی است. جامعهٔ آماری کارکنان شرکت توانیر، شرکت برق منطقه‌ای تهران و شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ را دربرمی‌گیرد. داده‌ها از طریق پرسش‌نامهٔ استاندارد گردآوری و ۴۸۹ پرسش‌نامهٔ معتبر با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری و تحلیل چندگروهی در نرم‌افزار AMOSتحلیل شد. نتایج نشان داد رهبری تحول‌آفرین در تمامی نسل‌ها تأثیر مثبت و معناداری بر ماندگاری کارکنان دارد و انگیزش درونی در همهٔ نسل‌ها پیش‌بینی‌کنندهٔ قوی ماندگاری شغلی است. با این حال، عوامل مؤثر بر انگیزش درونی میان نسل‌ها متفاوت بود؛ به‌گونه‌ای که تعادل کار-زندگی برای نسل X، خودمختاری شغلی برای نسل Y و ترکیبی از رهبری تحول‌آفرین، خودمختاری شغلی و مسؤولیت اجتماعی سازمان برای نسل Z معنادار بود. فناوری سازمانی در هیچ‌یک از نسل‌ها اثر معناداری نشان نداد. راهبردهای یکسان منابع انسانی پاسخ‌گوی نیازهای انگیزشی نسل‌های مختلف نیست، اما رهبری تحول‌آفرین و انگیزش درونی عوامل مشترک کلیدی در نگه‌داشت کارکنان محسوب می‌شوند. نوآوری پژوهش در تحلیل هم‌زمان تفاوت‌های نسلی در روابط میان عوامل سازمانی، انگیزش درونی و ماندگاری کارکنان در صنعت برق ایران است.

* **نویسنده مسئول:** ژاله فرزانه حسن‌زاده
آدرس: دانشگاه خیام، مشهد، ایران.
ایمیل: jaleh.farzaneh3@gmail.com

1 مقدمه

در دهه‌های اخیر، نگه‌داشت نیروی انسانی به یکی از چالش‌های راهبردی سازمان‌ها، به‌ویژه در بخش عمومی تبدیل شده است. نیروی انسانی نه‌تنها منبعی حیاتی برای تحقق اهداف سازمانی محسوب می‌شود، بلکه عامل اصلی خلق ارزش، پایداری عملکرد و مزیت رقابتی در محیط‌های کاری پیچیده و پویا به‌شمار می‌رود (Silva et al.,2023). ازاین‌رو، سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای در پی شناسایی عواملی هستند که بتواند انگیزش کارکنان را تقویت کرده و تمایل آنان به ماندگاری را افزایش دهد (Ghani et al., 2022).

با این حال، تغییرات جمعیت‌شناختی، تحولات فناورانه و دگرگونی ارزش‌های اجتماعی موجب شده است که انتظارات کارکنان از محیط کار به‌طور معناداری تغییر یابد. این تحولات، به‌ویژه در سازمان‌های دولتی که با محدودیت‌های ساختاری و فرهنگی مواجه‌اند، مدیریت انگیزش و وفاداری کارکنان را دشوارتر کرده است (Elmadag et al., 2022). پیامدهای ضعف در نگه‌داشت کارکنان، شامل کاهش بهره‌وری، افزایش هزینه‌های جذب و آموزش و تضعیف پایداری سرمایهٔ انسانی، اهمیت این مسأله را دوچندان می‌کند.

پژوهش‌های پیشین عوامل متعددی را به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده‌های انگیزش و ماندگاری کارکنان معرفی کرده‌اند؛ ازجمله سبک رهبری مدیران (Misra & Srivastava, 2018)، مسؤولیت اجتماعی سازمان (Woo, 2013)، خودمختاری شغلی (Ji, 2025)، تعادل کار-زندگی (Vasumathi & Sagaya,2017) و فناوری سازمانی (Kassa & Tsigu,2021). با وجود این، اغلب این مطالعات این عوامل را به‌صورت منفرد بررسی کرده‌اند و پژوهش‌هایی که اثر هم‌زمان آن‌ها را بر انگیزش درونی و ماندگاری کارکنان، آن هم با درنظرگرفتن تفاوت‌های نسلی، به‌ویژه در بستر فرهنگی و سازمانی ایران تحلیل کنند، همچنان محدود است.

در سال‌های اخیر، تفاوت‌های نسلی به یکی از محورهای مهم مطالعات منابع انسانی تبدیل شده است. کارکنان نسل‌های X، Y و Z به دلیل تجربه‌های اجتماعی و تاریخی متفاوت، نگرش‌ها و انتظارات متمایزی نسبت به شغل، رهبری و محیط کار دارند (Indayani et al., 2023; Hashemi et al., 2025). نسل‌های جوان‌تر معمولاً به استقلال، معنا در کار، انعطاف‌پذیری و مسؤولیت‌پذیری اجتماعی سازمان حساس‌ترند، درحالی‌که نسل‌های قدیمی‌تر ثبات شغلی و ساختار رسمی را ترجیح می‌دهند (Almer et al., 2023). این تفاوت‌ها ضرورت طراحی سیاست‌های منابع انسانی مبتنی بر رویکردهای نسل‌محور را برجسته می‌کند.

در ایران، ورود تدریجی نسل‌های Y و Z به بازار کار، به‌ویژه در سازمان‌های دولتی بزرگ، چالش‌های تازه‌ای برای مدیریت منابع انسانی ایجاد کرده است. صنعت برق ایران به‌عنوان یکی از زیرساخت‌های حیاتی توسعهٔ اقتصادی، نمونه‌ای بارز از محیط‌های کاری چندنسلی است که هم‌زمان با مسائلی چون پیری نیروی انسانی، فشارهای عملیاتی بالا و تحول دیجیتال مواجه است. گذار به شبکه‌های هوشمند، دیجیتالی‌شدن فرآیندها و افزایش وابستگی به فناوری، نیاز به کارکنانی با انگیزش بالا و تمایل به یادگیری مستمر را افزایش داده است.

وجود کارکنان متعلق به نسل‌های مختلف در شرکت‌های برق منطقه‌ای و شرکت توانیر، گاه منجر به تفاوت در نگرش به کار، سبک ارتباطی و انتظارات شغلی می‌شود. در چنین شرایطی، عدم توجه به تفاوت‌های نسلی می‌تواند انگیزش درونی و ماندگاری کارکنان را تضعیف کرده و پایداری سرمایهٔ انسانی سازمان را به خطر اندازد. ازاین‌رو، صنعت برق ایران بستری مناسب برای بررسی علمی نقش عوامل سازمانی در انگیزش و نگه‌داشت کارکنان با درنظرگرفتن تفاوت‌های نسلی فراهم می‌کند.

بر اساس این، هدف پژوهش حاضر بررسی تفاوت‌های نسلی در تأثیر عوامل سازمانی شامل رهبری تحول‌آفرین، مسؤولیت اجتماعی سازمان،

خودمختاری شغلی، تعادل کار-زندگی و فناوری سازمانی بر انگیزش درونی و تمایل به ماندگاری کارکنان در صنعت برق ایران است. این پژوهش می‌کوشد با اتخاذ رویکردی نسل‌محور، به درک عمیق‌تری از پویایی‌های منابع انسانی در سازمان‌های دولتی دست یابد و شواهدی کاربردی برای طراحی سیاست‌های پایدار مدیریت منابع انسانی ارائه کند.

2 مبانی نظری پژوهشی

نظریهٔ خودتعیین‌گری و نقش مرکزی انگیزش درونی

نظریهٔ خودتعیین‌گری[1] یکی از جامع‌ترین چارچوب‌های نظری برای تبیین انگیزش کارکنان در محیط‌های سازمانی محسوب می‌شود (Ryan & Deci, 2020; Hussainy, 2020). این نظریه بیان می‌کند که انگیزش افراد در یک پیوستار از انگیزش بیرونی تا انگیزش درونی قرار دارد و بالاترین سطح کیفیت انگیزش زمانی حاصل می‌شود که رفتار فرد از انگیزش درونی سرچشمه گیرد. انگیزش درونی به انجام فعالیت‌ها به دلیل علاقه، معنا و رضایت ذاتی اشاره دارد، نه صرفاً برای دریافت پاداش‌های بیرونی یا اجتناب از پیامدهای منفی (Ryan & Deci, 2020).

براساس نظریهٔ خودتعیین‌گری، انگیزش درونی زمانی تقویت می‌شود که سه نیاز روان‌شناختی اساسی کارکنان شامل خودمختاری[2]، شایستگی[3] و ارتباط[4] ارضا شوند (Ryan & Deci, 2020) . ارضای این نیازها موجب می‌شود کارکنان سطح بالاتری از درگیری روان‌شناختی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی را تجربه کنند (Mahomed & Rothmann, 2020). در مقابل، عدم تأمین این نیازها می‌تواند موجب کاهش انگیزش و افزایش تمایل به ترک سازمان شود (Ghosh et al., 2013; Deery & Jago, 2015).

پژوهش‌های تجربی نشان داده‌اند که انگیزش درونی یکی از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کنندهٔ عملکرد، پایداری رفتاری و ماندگاری کارکنان در سازمان‌ها محسوب می‌شود (Grant, 2008; Mohamadzadeh et al.,2023; Manthena & Ravi, 2024). کارکنانی که از انگیزش درونی بالاتری برخوردار هستند، کار خود را معنادارتر تلقی کرده، سطح بالاتری از تعهد سازمانی نشان می‌دهند و تمایل بیشتری برای ادامهٔ همکاری با سازمان دارند (Mahomed & Rothmann, 2020; Palupiningtyas et al., 2025).

در این چارچوب، انگیزش درونی به‌عنوان متغیر مرکزی پژوهش حاضر در نظر گرفته شده است؛ زیرا این متغیر نقش یک سازوکار روان‌شناختی کلیدی را ایفا می‌کند که از طریق آن عوامل سازمانی می‌توانند بر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان تأثیر بگذارند (Ryan & Deci, 2020; Grant, 2008). برخلاف انگیزش بیرونی که معمولاً وابسته به مشوق‌های کوتاه‌مدت است، انگیزش درونی ماهیتی پایدارتر داشته و ارتباط قوی‌تری با تعهد بلندمدت و ماندگاری کارکنان دارد (Ghosh et al., 2013; Deery & Jago, 2015). این موضوع در سازمان‌های زیرساختی مانند صنعت برق که حفظ نیروی انسانی متخصص برای تداوم عملکرد سازمان حیاتی است، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند.

پیوند نظری نظریهٔ خودتعیین‌گری با عوامل سازمانی

نظریهٔ خودتعیین‌گری چارچوب مناسبی برای تبیین این موضوع فراهم می‌کند که چگونه عوامل سازمانی مختلف می‌توانند از طریق ارضای نیازهای

[1] Self-Determination Theory
[2] Autonomy
[3] Competence
[4] Relatedness

روان‌شناختی کارکنان، انگیزش درونی آنان را تقویت کنند (Ryan & Deci, 2020; Hussainy, 2020). یکی از مهم‌ترین این عوامل، سبک رهبری تحول‌آفرین[1] است. رهبران تحول‌آفرین با ارائهٔ چشم‌انداز معنادار، حمایت روان‌شناختی و توانمندسازی کارکنان، موجب افزایش احساس شایستگی و ارتباط در کارکنان می‌شوند (Kollmann et al., 2013; Meirinhos et al., 2023). این سبک رهبری از طریق ایجاد محیطی حمایت‌گر و انگیزاننده، موجب افزایش انگیزش درونی و تعهد کارکنان می‌شود (Misra & Srivastava, 2018; Meirinhos et al., 2023).

مسؤولیت اجتماعی سازمان[2] نیز یکی از عوامل مهم تأثیرگذار بر انگیزش کارکنان محسوب می‌شود. زمانی که کارکنان سازمان خود را متعهد به ارزش‌های اجتماعی و اخلاقی می‌دانند، احساس معنا و هم-سویی بیشتری با اهداف سازمان تجربه می‌کنند (Woo, 2013; Pham & Paillé, 2019). این هم‌سویی ارزشی موجب افزایش احساس تعلق و معنا در کار شده و در نتیجه انگیزش درونی کارکنان را تقویت می‌کند(Chowdhury et al., 2021) .

علاوه بر این، خودمختاری شغلی یکی از مهم‌ترین عوامل شکل‌گیری انگیزش درونی محسوب می‌شود. زمانی که کارکنان از استقلال کافی در انجام وظایف خود برخوردار باشند، احساس کنترل و مالکیت بیشتری نسبت به کار خود تجربه می‌کنند که این امر موجب افزایش انگیزش درونی می‌شود(Hackman & Oldham, 1976; Ryan & Deci, 2020). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که افزایش خودمختاری شغلی موجب افزایش انگیزش، رضایت شغلی و ماندگاری کارکنان می‌شود(Mahomed & Rothmann,2013; Ghosh et al, 2020).

بنابراین، رهبری تحول‌آفرین، مسؤولیت اجتماعی سازمان و خودمختاری شغلی را می‌توان به‌عنوان عوامل کلیدی در نظر گرفت که از طریق ارضای نیازهای روان‌شناختی اساسی، موجب تقویت انگیزش درونی کارکنان می‌شوند.

نسل‌های شغلی[3]

نظریهٔ نسل‌ها[4] که ریشه در آثار منهیم[5] (۱۹۷۰) دارد، بیان می‌کند افرادی که در یک بازهٔ زمانی مشخص متولد شده‌اند، به دلیل تجربهٔ مشترک رویدادهای اجتماعی، اقتصادی و فناورانه، نگرش‌ها و ارزش‌های نسبتاً مشابهی را در محیط کار توسعه می‌دهند (Williams, 2022) . این تجربیات مشترک موجب شکل‌گیری تفاوت‌های نسلی در نگرش نسبت به کار، سازمان و انتظارات شغلی می‌شود (Christensen et al., 2018; Kuzior et al., 2023).

در ادبیات مدیریت منابع انسانی، نسل‌های X، Y و Zبه‌عنوان مهم‌ترین نسل‌های فعال در سازمان‌های امروزی شناخته می‌شوند. نسل X تمایل بیشتری به ثبات شغلی و ساختار سازمانی مشخص دارد، درحالی‌که نسل Y به رشد حرفه‌ای، بازخورد مستمر و تعادل کار و زندگی اهمیت بیشتری می‌دهد. نسل Zنیز به‌عنوان جدیدترین نسل واردشده به بازار کار، حساسیت بیشتری نسبت به فناوری، معنا در کار و مسؤولیت اجتماعی سازمان نشان می‌دهد (Indrayani et al., 2023; Janssen & Carradini, 2021; Pózner & Kozák, 2025).

در سازمان‌های زیرساختی مانند صنعت برق، حضور هم‌زمان این نسل‌ها در سطوح مختلف سازمانی موجب شده است تفاوت‌های نسلی به عاملی مهم در اثربخشی سیاست‌های منابع انسانی تبدیل شود(Silva et al., 2023; Molek et al., 2023). این تفاوت‌ها می‌تواند نحوهٔ واکنش کارکنان به عوامل سازمانی و شرایط کاری را تحت تأثیر قرار دهد.

نقش نسل به‌عنوان متغیر تعدیل‌گر[6] در چارچوب نظریهٔ خودتعیین‌گری

[1] Transformational Leadership
[2] Corporate Social Responsibility (CSR)
[3] Work Generations
[4] Generational Theory
[5] Mannheim
[6] Moderating Variable

نظریهٔ خودتعیین‌گری بیان می‌کند که اگرچه نیازهای روان‌شناختی اساسی در میان همهٔ افراد مشترک است، اما میزان اهمیت این نیازها و نحوهٔ پاسخ افراد به عوامل سازمانی می‌تواند تحت تأثیر ویژگی‌های فردی و زمینه‌ای متفاوت باشد (Ryan & Deci, 2020). یکی از مهم‌ترین این عوامل زمینه‌ای، تعلق نسلی کارکنان است.

پژوهش‌ها نشان داده‌اند که نسل‌های مختلف دارای انتظارات متفاوتی نسبت به رهبری، محیط کار و فرصت‌های شغلی هستند(Easton & Steyn, 2022; Kuzior et al., 2023). برای مثال، نسل‌های جوان‌تر اهمیت بیشتری برای خودمختاری، معنا در کار و استفاده از فناوری قائل هستند، درحالی‌که نسل‌های قدیمی‌تر ممکن است ثبات شغلی را در اولویت قرار دهند (Janssen & Carradini, 2021; Fazi et al., 2025).

در نتیجه، عوامل سازمانی مانند سبک رهبری، مسؤولیت اجتماعی سازمان و خودمختاری شغلی ممکن است تأثیر متفاوتی بر انگیزش درونی کارکنان در نسل‌های مختلف داشته باشند (Molek et al. 2023; Silva et al., 2023). بنابراین، نسل کارکنان در این پژوهش به‌عنوان متغیر تعدیل‌گر در نظر گرفته شده است؛ زیرا انتظار می‌رود تعلق نسلی بر شدت تأثیر عوامل سازمانی بر انگیزش درونی و ماندگاری کارکنان اثرگذار باشد.

تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر انگیزش درونی در میان نسل‌ها

رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان یکی از اثربخش‌ترین سبک‌های رهبری در سازمان‌های معاصر، فرآیندی است که طی آن رهبر از طریق الهام‌بخشی، ایجاد اعتماد، حمایت فردی و تبیین چشم‌انداز معنادار، موجب تغییر نگرش‌ها و افزایش انگیزش کارکنان در راستای اهداف سازمانی می‌شود(Kollmann et al., 2013).این سبک رهبری، با تأکید بر رشد فردی، حمایت روان‌شناختی و تقویت احساس ارزشمندی کارکنان، نقش مهمی در ارتقاء انگیزش درونی۲ آنان ایفا می‌کند.

در چارچوب نظریهٔ خودتعیین‌گری، رفتارهای رهبری تحول‌آفرین می‌توانند با ارضای نیازهای بنیادین روان‌شناختی شامل خودمختاری، شایستگی و ارتباط، موجب تقویت انگیزش درونی کارکنان شوند (Ryan & Deci, 2020) . رهبران تحول‌آفرین با فراهم کردن محیطی حمایتی و مشارکتی، احساس کنترل و شایستگی را در کارکنان تقویت کرده و از این طریق، سطح بالاتری از درگیری شغلی و تعهد سازمانی ایجاد می‌کنند. در نتیجه، انگیزش کارکنان از حالت بیرونی به سمت انگیزش درونی حرکت می‌کند که پایدارترین و مؤثرترین نوع انگیزش محسوب می‌شود.

با این حال، تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر کارکنان، تحت تأثیر ویژگی‌های نسلی آنان قرار دارد. تفاوت‌های نسلی می‌تواند نحوهٔ ادراک و واکنش کارکنان به سبک‌های رهبری را تغییر دهد (Christensen et al., 2018). برای مثال، نسل‌های جدیدتر، به‌ویژه نسل Z، تمایل بیشتری به استقلال، مشارکت و دریافت بازخورد مستمر دارند، درحالی‌که نسل‌های قدیمی‌تر ممکن است ثبات و تجربهٔ مدیریتی را بیشتر ارزش‌گذاری کنند (Karpov & Bazarov, 2024; Mijani et al., 2022). همچنین سریواستاوا و میسرا[1] (۲۰۱۸) نشان دادند کارکنانی که نگرش فعال‌تر و خودمختارانه‌تری نسبت به کار دارند، پاسخ مثبت‌تری به سبک‌های رهبری الهام‌بخش نشان می‌دهند.

در صنعت برق ایران، هم‌زمانی حضور مدیران نسل های قدیمی‌تر و کارکنان نسل‌های جدیدتر، اهمیت توجه به تفاوت‌های نسلی را افزایش می‌دهد. در چنین شرایطی، سبک رهبری تحول‌آفرین می‌تواند با ایجاد محیطی حمایتی و مشارکتی، انگیزش درونی کارکنان نسل‌های مختلف را تقویت کند. شواهد پژوهشی نشان می‌دهد سبک‌های اقتدارگرا با

[1] Misra & Srivastava

کاهش انگیزش همراه هستند، درحالی‌که سبک‌های تحول‌آفرین و خدمت‌گزار با افزایش مشارکت، انگیزش و اثربخشی کارکنان مرتبط هستند (Meirinhos et al., 2023; Easton & Steyn, 2022; Higgs et al., 2025). بنابراین، فرضیهٔ ذیل را می‌توان مطرح کرد:

فرضیهٔ ۱. نسل کارکنان، رابطه‌ی میان رهبری تحول‌آفرین و انگیزش درونی آنان را تعدیل می‌کند؛ به‌گونه‌ای که این سبک رهبری برای نسل‌های جوان‌تر، اثر انگیزشی بیشتری دارد.

نقش رهبری تحول‌آفرین در نگه‌داشت کارکنان در میان نسل‌ها

نگه‌داشت کارکنان یکی از چالش‌های اساسی سازمان‌ها، به‌ویژه در صنایع زیرساختی مانند صنعت برق، محسوب می‌شود. در این میان، سبک رهبری تحول‌آفرین نقش مهمی در کاهش قصد ترک خدمت و افزایش ماندگاری کارکنان ایفا می‌کند. رهبران تحول‌آفرین با ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد، حمایت عاطفی و تقویت احساس ارزشمندی کارکنان، موجب افزایش تعهد سازمانی و کاهش تمایل به ترک خدمت می‌شوند (Atmoko & Tjahjono, 2024; Ghani et al., 2022).

در چارچوب نظریهٔ خودتعیین‌گری، زمانی که رهبران از نیازهای روان‌شناختی کارکنان حمایت می‌کنند، کارکنان سطح بالاتری از انگیزش درونی را تجربه کرده و تمایل بیشتری برای ادامه همکاری با سازمان خواهند داشت. سیلوا و همکاران[1](۲۰۲۳) و ریان و دسی[2](۲۰۲۰) نشان دادند کیفیت روابط رهبر-پیرو تأثیر مستقیمی بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و تصمیم کارکنان برای باقی ماندن در سازمان دارد.

با این حال، اهمیت رهبری تحول‌آفرین در نگه‌داشت کارکنان در میان نسل‌های مختلف متفاوت است. پژوهش‌ها نشان می‌دهد نسل Y و نسل Z رهبرانی را ترجیح می‌دهند که ارتباط مؤثر، بازخورد مستمر و حمایت فردی فراهم کنند (Molek et al., 2023) . این موضوع در صنعت برق ایران که حفظ نیروی انسانی متخصص اهمیت حیاتی دارد، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. کارکنان نسل‌های جدید، فرصت رشد، مشارکت در تصمیم‌گیری و حمایت رهبر را از عوامل کلیدی در تصمیم خود برای ماندن در سازمان می‌دانند؛ ازاین‌رو فرضیهٔ ذیل مطرح می‌شود:

فرضیهٔ ۲. نسل کارکنان، رابطه‌ی میان رهبری تحول‌آفرین و تمایل آنان به ماندگاری در سازمان را تعدیل می‌کند؛ به‌گونه‌ای که این سبک رهبری برای نسل‌های جوان‌تر، اثر مثبت بیشتری بر نگه‌داشت شغلی دارد.

تأثیر مسؤولیت اجتماعی سازمان بر انگیزش درونی کارکنان در میان نسل‌ها

مسؤولیت اجتماعی سازمان در سال‌های اخیر به یکی از عوامل مهم در شکل‌دهی نگرش و انگیزش کارکنان تبدیل شده است. کارکنان انتظار دارند سازمان‌ها علاوه بر اهداف اقتصادی، نسبت به مسؤولیت‌های اجتماعی، زیست‌محیطی و اخلاقی خود نیز متعهد باشند. در چارچوب نظریهٔ خودتعیین‌گری، ادراک مثبت از مسؤولیت اجتماعی سازمان می‌تواند موجب افزایش معنا در کار و تقویت انگیزش درونی کارکنان شود.

پالوپینینتیاس و همکاران[3](۲۰۲۵) نشان دادند برنامه‌های مسؤولیت اجتماعی سازمان می‌توانند انگیزش کارکنان را در سطوح مختلف تقویت کنند. همچنین کوزیور و همکاران[4](۲۰۲۳) بیان کردند نسل Zحساسیت بالاتری نسبت به مسؤولیت اجتماعی سازمان‌ها دارد و وجود چنین سیاست‌هایی نقش مهمی در افزایش انگیزش آنان ایفا می‌کند. فام و پیله[5](۲۰۱۹) نیز نشان دادند ادراک مثبت از

[1] Silva et al
[2] Ryan & Deci
[3] Palupiningtyas et al
[4] Kuzio et al
[5] Pham & Paillé

مسؤولیت اجتماعی سازمان موجب افزایش تعهد و درگیری کارکنان می‌شود.

در صنعت برق ایران که فعالیت‌های آن ارتباط مستقیم با محیط زیست و جامعه دارد، مسؤولیت اجتماعی سازمان می‌تواند نقش مهمی در افزایش انگیزش کارکنان، به‌ویژه نسل‌های جوان‌تر ایفا کند. کارکنان نسل‌های جدید، که حساسیت بیشتری نسبت به مسائل اجتماعی و زیست‌محیطی دارند، در صورت ادراک مثبت از عملکرد مسؤولانهٔ سازمان، سطح بالاتری از انگیزش و تعلق سازمانی را تجربه می‌کنند. ازاین‌رو، فرضیهٔ سوم که مورد بررسی قرار می‌گیرد عبارت است از:

فرضیهٔ ۳. نسل کارکنان، رابطهٔ میان مسؤولیت اجتماعی سازمان و انگیزش درونی آنان را تعدیل می‌کند؛ به‌گونه‌ای که تعهد بیشتر سازمان به مسؤولیت اجتماعی برای کارکنان نسل‌های جوان‌تر اثر انگیزشی قوی‌تری دارد.

نقش مسؤولیت اجتماعی سازمان در نگه‌داشت کارکنان در میان نسل‌ها

علاوه بر تأثیر انگیزشی، مسؤولیت اجتماعی سازمان نقش مهمی در نگه‌داشت کارکنان ایفا می‌کند . آریاتی و همکاران[1](۲۰۱۸) نشان دادند ادراک مثبت از مسؤولیت اجتماعی سازمان با افزایش تعهد سازمانی و کاهش قصد ترک خدمت همراه است. همچنین کوهاری و همکاران[2](۲۰۲۱) بیان کردند هم-سویی میان ارزش‌های سازمان و ارزش‌های کارکنان نقش مهمی در تصمیم کارکنان برای باقی ماندن در سازمان دارد.

در چارچوب نظریهٔ خودتعیین‌گری، زمانی که کارکنان سازمان خود را از نظر اخلاقی و اجتماعی مسؤول بدانند، احساس تعلق و معنا در کار آنان افزایش می‌یابد که این امر موجب تقویت انگیزش درونی و افزایش ماندگاری آنان می‌شود. این موضوع به‌ویژه برای نسل‌های جوان‌تر اهمیت بیشتری دارد؛ زیرا آنان اهمیت بیشتری برای ارزش‌های اجتماعی قائل هستند (Kuzior et al., 2023). بر اساس این، چهارمین فرضیه که مورد بررسی قرار می‌گیرد عبارت است از:

فرضیهٔ ۴. نسل کارکنان، رابطهٔ میان مسؤولیت اجتماعی سازمان و تمایل آنان به ماندگاری در سازمان را تعدیل می‌کند؛ به‌گونه‌ای که سیاست‌های فعال CSR برای کارکنان نسل‌های جوان‌تر اثر مثبت‌تری بر نگه‌داشت شغلی دارد.

تأثیر خودمختاری شغلی بر انگیزش درونی و نگه-داشت کارکنان در میان نسل‌ها

خودمختاری شغلی یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر انگیزش درونی کارکنان محسوب می‌شود. بر اساس مدل ویژگی‌های شغلی اولدمن و هکمن[3](۱۹۷۶)، خودمختاری به میزان استقلال کارکنان در تصمیم‌گیری و انجام وظایف اشاره دارد و یکی از عوامل کلیدی در افزایش انگیزش درونی است.

در چارچوب نظریهٔ خودتعیین‌گری، خودمختاری یکی از نیازهای اساسی روان‌شناختی است که ارضای آن موجب افزایش انگیزش درونی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی می‌شود. رایان و دسی(۲۰۲۰) و ملک و همکاران(۲۰۲۳) نیز نشان دادند خودمختاری با افزایش مالکیت روان‌شناختی و انگیزش کارکنان همراه است.

این موضوع در میان نسل Z اهمیت بیشتری دارد؛ زیرا این نسل تمایل بیشتری به استقلال، انعطاف‌پذیری و مشارکت در تصمیم‌گیری دارد. در صنعت برق ایران، فراهم کردن سطح مناسب خودمختاری می‌تواند موجب افزایش انگیزش و عملکرد کارکنان نسل‌های جدید شود.

علاوه بر این، پژوهش‌ها نشان داده‌اند خودمختاری شغلی نقش مهمی در نگه‌داشت کارکنان می‌کند.

[1] Aryati et al
[2] Chowdhury et al
[3] Hackman & Oldham

ایفا جی و روتمن[1](۲۰۲۰) و محمد[2] (۲۰۲۰) نشان دادند خودمختاری موجب افزایش تعهد سازمانی و کاهش قصد ترک خدمت می‌شود. همچنین گاش و همکاران[3] (۲۰۱۳) تأکید کردند توانمندسازی و مشارکت در تصمیم‌گیری از عوامل کلیدی نگه‌داشت کارکنان محسوب می‌شوند. ازاین‌رو، پنجمین و ششمین فرضیات این پژوهش عبارت است از:

فرضیهٔ ۵. نسل کارکنان، رابطهٔ میان خودمختاری شغلی و انگیزش درونی آنان را تعدیل می‌کند؛ به‌گونه‌ای که خودمختاری بیشتر در شغل برای نسل‌های جوان‌تر اثر انگیزشی قوی‌تری دارد.

فرضیهٔ ۶. نسل کارکنان، رابطهٔ میان خودمختاری شغلی و ماندگاری آنان را تعدیل می‌کند؛ به‌گونه‌ای که خودمختاری بیشتر، اثر مثبت‌تری بر نگه‌داشت نسل‌های جوان‌تر دارد.

تأثیر تعادل کار-زندگی بر انگیزش درونی و نگه-داشت کارکنان در میان نسل‌ها

تعادل کار-زندگی یکی از عوامل کلیدی در شکل‌گیری انگیزش درونی و تداوم حضور کارکنان در سازمان محسوب می‌شود، به‌ویژه در صنایعی با ماهیت عملیاتی حساس مانند صنعت برق. در چنین محیط‌هایی، شرایط کاری شامل شیفت‌های چرخشی، مسؤولیت‌های حیاتی و فشارهای عملیاتی می‌تواند موجب تعارض کار-خانواده شده و بر نگرش و انگیزش کارکنان تأثیر بگذارد. در چارچوب نظریهٔ خودتعیین‌گری، تعادل مناسب میان کار و زندگی شخصی می‌تواند از طریق کاهش فشارهای روان‌شناختی و افزایش احساس کنترل فردی، به تقویت انگیزش درونی کارکنان منجر شود . همچنین دسی و رایان(۲۰۲۰) و جیانساسپرو[4](۲۰۲۲) بیان می‌کنند شرایط کاری حمایتی که امکان ایجاد تعادل میان نقش‌های کاری و شخصی را فراهم می‌کند، موجب افزایش درگیری شغلی و مشارکت فعال کارکنان می‌شود.

یکی از مهم‌ترین سازوکارهای ایجاد تعادل کار-زندگی، فراهم کردن شرایط کاری انعطاف‌پذیر است. انعطاف‌پذیری در زمان‌بندی و نحوهٔ انجام کار، به کارکنان اجازه می‌دهد نقش‌های مختلف خود را بهتر مدیریت کرده و سطح تعارض کار-خانواده را کاهش دهند (Kumar et al., 2021). این امر به‌ویژه در صنعت برق که بسیاری از فعالیت‌ها به‌صورت شیفتی انجام می‌شود، اهمیت بالایی دارد. زمانی که کارکنان احساس کنند سازمان به نیازهای فردی آنان توجه دارد، سطح انگیزش درونی آنان افزایش می‌یابد؛ زیرا نیاز روان‌شناختی آنان به خودمختاری ارضا می‌شود (Ryan & Deci, 2020).

مطالعات تجربی نیز نشان داده‌اند تعادل مناسب میان کار و زندگی با افزایش انگیزش، رضایت شغلی و درگیری شغلی همراه است (Ji, 2025). با این حال، اهمیت تعادل کار-زندگی در میان نسل‌های مختلف متفاوت است. بجارتافت و همکاران[5](۲۰۲۰) نشان دادند نسل‌های جوان‌تر، به‌ویژه نسل‌های Y و Z ، نسبت به نسل‌های قدیمی‌تر حساسیت بیشتری نسبت به تعادل کار-زندگی دارند و در صورت عدم تعادل، سطح بالاتری از استرس را تجربه می‌کنند. علامدین و همکاران[6](۲۰۲۰) نیز تأکید کردند فقدان تعادل کار-زندگی می‌تواند موجب کاهش انگیزش، افزایش فرسودگی شغلی و کاهش رضایت کارکنان شود.

فراتر از نقش انگیزشی، تعادل کار-زندگی تأثیر مهمی بر نگه‌داشت کارکنان دارد. تعارض کار-خانواده یکی از عوامل اصلی قصد ترک خدمت محسوب می‌شود (Deery & Jago, 2015). سازمان‌هایی که سیاست‌های حمایتی برای بهبود تعادل کار-زندگی اجرا می‌کنند، سطح بالاتری از ماندگاری کارکنان را تجربه می‌کنند (Silva et al.

[1] Ji & Rothmann
[2] Mahomed
[3] Gosh et al
[4] Giancaspro et al
[5] Bjärntoft et al
[6] Alameddine et al

2023). این موضوع به‌ویژه برای نسل Z اهمیت بیشتری دارد؛ زیرا این نسل ارزش بیشتری برای کیفیت زندگی و تعادل میان کار و زندگی قائل است. حسن و همکاران[1] (۲۰۲۵) و پوزنر و کوزاک[2] (۲۰۲۳) نیز نشان دادند سیاست‌های حمایتی سازمانی می‌تواند به افزایش تعهد سازمانی و کاهش نرخ ترک خدمت منجر شود.

در صنعت برق ایران که کارکنان در محیطی با فشار کاری بالا فعالیت می‌کنند، فراهم کردن شرایط مناسب برای تعادل کار-زندگی می‌تواند نقش مهمی در تقویت انگیزش درونی و نگه‌داشت کارکنان، به‌ویژه در میان نسل‌های جوان‌تر ایفا کند. بر اساس این، فرضیات هفت و هشت در این پژوهش عبارت-اند از:

فرضیهٔ ۷. نسل کارکنان تأثیر تعادل کار-زندگی بر انگیزش شغلی آنان را تعدیل می‌کند؛ به‌گونه‌ای که تعادل بیشتر کار-زندگی برای کارکنان نسل‌های جوان‌تر صنعت برق ایران، رابطهٔ مثبت قوی‌تری با انگیزش شغلی ایجاد می‌کند.

فرضیهٔ ۸. نسل کارکنان تأثیر تعادل کار-زندگی بر تمایل آنان به ماندگاری در سازمان را تعدیل می‌کند؛ به‌گونه‌ای که تعادل بیشتر میان کار و زندگی، برای کارکنان نسل‌های جوان‌تر، تأثیر مثبت قوی‌تری بر نگه‌داشت شغلی دارد.

تأثیر فناوری بر انگیزش درونی و نگه‌داشت کارکنان در میان نسل‌ها

فناوری یکی از مهم‌ترین عوامل شکل‌دهندهٔ تجربهٔ کاری کارکنان در سازمان‌های معاصر است. استفاده از فناوری‌های نوین می‌تواند از طریق افزایش کارایی، تسهیل ارتباطات و فراهم کردن فرصت‌های یادگیری، موجب افزایش انگیزش درونی کارکنان شود . فازی و همکاران[3](۲۰۲۵) نشان دادند استفاده از فناوری‌های دیجیتال در محیط کار با افزایش انگیزش و مشارکت کارکنان ارتباط مثبت دارد؛ زیرا این ابزارها امکان انجام مؤثرتر وظایف و توسعهٔ مهارت‌های فردی را فراهم می‌کنند.

در چارچوب نظریهٔ خودتعیین‌گری، فناوری می‌تواند با تقویت احساس شایستگی و خودمختاری، انگیزش درونی کارکنان را افزایش دهد (Ryan & Deci, 2020). کارکنانی که فرصت استفاده از فناوری‌های جدید را دارند، احساس توانمندی بیشتری تجربه کرده و انگیزهٔ بیشتری برای انجام وظایف خود خواهند داشت. ایندرایانی و همکاران[4](۲۰۲۳) نیز نشان دادند کار با فناوری‌های جدید یکی از عوامل مهم انگیزشی برای کارکنان، به‌ویژه نسل Z محسوب می‌شود.

در صنعت برق ایران، توسعهٔ فناوری‌های هوشمند مانند شبکه‌های هوشمند، سیستم‌های SCADA و پایش دیجیتال، ماهیت کار کارکنان را تغییر داده است. این تحولات، فرصت‌های جدیدی برای یادگیری و توسعهٔ حرفه‌ای فراهم کرده و می‌تواند موجب افزایش انگیزش کارکنان شود. کاسا و تسیگو[5] (۲۰۲۵) نشان دادند سازمان‌هایی که از فناوری‌های پیشرفته استفاده می‌کنند، توان بیشتری در جذب و نگه‌داشت کارکنان دارند.

علاوه بر این، فناوری می‌تواند از طریق بهبود ارتباطات سازمانی، احساس تعلق کارکنان را افزایش دهد. نیکیتا و همکاران[6] (۲۰۲۴) و کارادینی و جانسن[7] (۲۰۲۱) نیز بیان کردند نسل Z تمایل بیشتری به کار در سازمان‌هایی دارد که از فناوری‌های نوین استفاده می‌کنند. همچنین زرواس و استیاکاکیس[8] (۲۰۲۵) تأکید کردند عدم فراهم کردن زیرساخت‌های فناورانهٔ مناسب می‌تواند موجب کاهش انگیزش و افزایش قصد ترک خدمت کارکنان شود. بنابراین فرضیات ذیل را می‌توان مطرح کرد:

[1] Hassan et al
[2] Pózner & Kozák
[3] Fazi et al
[4] Indrayani et al
[5] Kassa. & Tsigu
[6] Nikita et al.
[7] Janssen & Carradini
[8] Zervas & Stiakakis

فرضیهٔ ۹. نسل کارکنان تأثیر فناوری بر انگیزش شغلی آنان را تعدیل می‌کند؛ به‌گونه‌ای که استفاده بیشتر از فناوری برای کارکنان نسل‌های جوان‌تر، به‌ویژه در صنعت برق ایران، با انگیزش شغلی بالاتری همراه است.

فرضیهٔ ۱۰. نسل کارکنان تأثیر فناوری بر ماندگاری آنان را تعدیل می‌کند؛ به‌گونه‌ای که سطح بالاتر استفاده از فناوری در سازمان، برای نسل‌های جوان‌تر، به‌ویژه کارکنان صنعت برق ایران، با نرخ نگه‌داشت بیشتری همراه است.

رابطهٔ انگیزش درونی و نگه‌داشت کارکنان

انگیزش درونی یکی از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کنندهٔ رفتار کارکنان و تصمیم آنان برای باقی ماندن در سازمان محسوب می‌شود. در چارچوب نظریهٔ خودتعیین‌گری، کارکنانی که از انگیزش درونی بالاتری برخوردارند، به دلیل علاقه، معنا و رضایت حاصل از انجام کار، تمایل بیشتری به ادامهٔ همکاری با سازمان دارند (Ryan & Deci, 2020).

منتنا و راوی[1](۲۰۲۴) نشان دادند سطح پایین انگیزش یکی از عوامل اصلی ترک خدمت کارکنان است. حسینی(۲۰۲۰) نیز بیان کرد انگیزش کارکنان تأثیر مستقیمی بر تصمیم آنان برای باقی ماندن در سازمان دارد. همچنین غنی و همکاران(۲۰۲۲) نشان دادند کارکنانی که از سطح بالاتری از انگیزش برخوردارند، تعهد سازمانی بیشتری داشته و احتمال کم‌تری دارد سازمان را ترک کنند.

در صنعت برق ایران، انگیزش کارکنان اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا این صنعت نقش حیاتی در تأمین انرژی و پایداری زیرساخت‌های کشور ایفا می‌کند. کارکنانی که کار خود را معنادار می‌دانند و از فرصت‌های رشد، حمایت سازمانی و استقلال شغلی برخوردارند، سطح بالاتری از انگیزش درونی را تجربه کرده و تمایل بیشتری برای باقی ماندن در سازمان دارند.

با توجه به تنوع نسلی کارکنان، انگیزش درونی می‌تواند نقش مهمی در نگه‌داشت کارکنان نسل‌های مختلف ایفا کند. نسل‌های جوان‌تر، به‌ویژه نسل Z، اهمیت بیشتری برای معنا، رشد فردی و استقلال قائل هستند و در صورت تأمین این نیازها، احتمال بیشتری دارد در سازمان باقی بمانند (Kuzior et al., 2023). ازاین‌رو، فرضیهٔ ذیل مطرح می‌شود:

فرضیهٔ ۱۱. انگیزش درونی کارکنان با تمایل آنان به ماندگاری در سازمان رابطهٔ مثبت دارد و این رابطه در میان تمام نسل‌ها برقرار است.

3 روش و ابزار تحقیق

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، کمی و با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری به بررسی روابط میان متغیرها پرداخته است. طراحی روش‌شناسی پژوهش براساس چارچوب پیاز پژوهش ارائه‌شده توسط ساندرز و همکاران[2](۲۰۰۹) انجام شده است که شامل فلسفهٔ پژوهش، رویکرد پژوهش، راهبرد پژوهش، انتخاب روش، افق زمانی و تکنیک‌های گردآوری و تحلیل داده‌ها است (Danaeifard et al.,2014).

فلسفهٔ این پژوهش اثبات‌گرایی است. در این پارادایم، واقعیت به‌عنوان پدیده‌ای عینی و مستقل از ادراک پژوهشگر در نظر گرفته می‌شود و هدف پژوهش، آزمون روابط میان متغیرها با استفاده از داده‌های تجربی و روش‌های آماری است. با توجه به اینکه پژوهش حاضر به بررسی روابط علّی میان متغیرهای سازمانی و انگیزشی و آزمون فرضیه‌ها از طریق تحلیل کمی پرداخته است، رویکرد اثبات‌گرایی مناسب‌ترین چارچوب فلسفی برای این پژوهش محسوب می‌شود.

این پژوهش از رویکرد قیاسی استفاده می‌کند. در این رویکرد، براساس نظریه‌های موجود، به‌ویژه نظریهٔ خودتعیین‌گری و نظریه‌های مرتبط با رهبری

[1] Manthena & Ravi

[2] Saunders et al

و رفتار سازمانی، فرضیه‌هایی تدوین شده و سپس با استفاده از داده‌های تجربی مورد آزمون قرار گرفته‌اند. رویکرد قیاسی امکان آزمون تجربی مدل مفهومی پژوهش و تعمیم نتایج را به جامعهٔ آماری فراهم می‌کند.

راهبرد پژوهش حاضر، پیمایشی است. روش پیمایشی یکی از رایج‌ترین روش‌ها برای گردآوری داده‌های کمی در پژوهش‌های مدیریت و رفتار سازمانی است و امکان بررسی نگرش‌ها، ادراکات و رفتارهای کارکنان را در یک جامعهٔ آماری مشخص فراهم می‌کند. در این پژوهش، داده‌ها از طریق پرسش‌نامهٔ استاندارد گردآوری شده است.

این پژوهش از روش کمی استفاده کرده است. در پژوهش‌های کمی، داده‌ها به‌صورت عددی گردآوری شده و با استفاده از روش‌های آماری تحلیل می‌شوند. استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری امکان بررسی هم‌زمان روابط میان متغیرهای مشاهده‌شده و پنهان را فراهم می‌کند (Fornell & Larcker, 1981; Hooper et al., 2008).

این پژوهش از نظر افق زمانی، مقطعی است؛ زیرا داده‌ها در یک بازهٔ زمانی مشخص و بدون پیگیری طولی گردآوری شده‌اند. این نوع طراحی برای بررسی روابط میان متغیرها در یک مقطع زمانی مشخص مناسب است.

جامعهٔ آماری پژوهش شامل کلیهٔ کارکنان شاغل در صنعت برق شهر تهران است که در سه سازمان اصلی شامل شرکت توانیر (ستاد مرکزی تهران)، شرکت برق منطقه‌ای تهران و شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ فعالیت دارند. این سازمان‌ها مسؤولیت تولید، انتقال و توزیع برق را بر عهده داشته و ترکیبی از کارکنان نسل‌های مختلف را در خود جای داده‌اند. براساس آمار منابع انسانی، تعداد کارکنان ۱۸ تا ۵۵ سال این سازمان‌ها حدود ۶۸۰۰ نفر برآورد شد.

با توجه به دسترسی نسبتاً یکسان به کارکنان، وجود ترکیبی از کارکنان نسل‌های مختلف در سازمان‌ها و افزایش قدرت تعمیم‌پذیری نتایج، از روش نمونه‌گیری احتمالی تصادفی ساده استفاده شد تا تمامی اعضای جامعهٔ آماری شانس برابر برای انتخاب داشته باشند. فرآیند نمونه‌گیری و توزیع تصادفی پرسش‌نامه‌ها با همکاری واحد منابع انسانی سازمان‌های مربوطه صورت گرفت. واحد منابع انسانی با درنظرگرفتن جامعهٔ آماری کل (حدود ۶۸۰۰ نفر)، به صورت تصادفی ۵۷۰ نفر از کارکنان را انتخاب و مستقیماً پرسش‌نامه‌ها را در اختیار آن‌ها قرار داد. این اطمینان حاصل شد که انتخاب این ۵۷۰ نفر بر اساس اصول تصادفی صورت گرفته و هر کارمند شانس برابری برای انتخاب داشته است. لازم به ذکر است، حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران، در سطح اطمینان ۹۵ درصد و خطای ۵ درصد، ۳۶۴ نفر برآورد شد. با این حال، به‌منظور افزایش دقت تحلیل‌ها و احتمال پاسخ‌گویی ناقص پرسش‌نامه‌ها یا عدم پاسخ‌گویی، تعداد بیشتری پرسش‌نامه توزیع شد. پرسش‌نامه از طریق Google Forms طراحی گردید.

پس از دریافت پرسش‌نامه‌ها، پرسش‌نامه‌های دارای داده‌های گم‌شدهٔ زیاد، پاسخ‌های ناسازگار و موارد تکراری حذف شدند. ازاین‌رو، درنهایت ۴۸۹ پرسش‌نامهٔ معتبر برای تحلیل مورد استفاده قرار گرفت. این تعداد پرسش‌نامه (۴۸۹) نه‌تنها از حجم نمونهٔ برآوردی (۳۶۴) بیشتر است، بلکه با توجه به الزامات مدل‌سازی معادلات ساختاری که نیازمند حجم نمونه نسبتاً بالایی برای برآورد پارامترهای مدل می‌باشد، مناسب تلقی می‌شود و قدرت آماری کافی برای آزمون فرضیه‌ها و برازش مدل را فراهم می‌کند (Hooper et al., 2008).

ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامهٔ استاندارد بود که متغیرهای پژوهش را اندازه‌گیری می‌کرد. پاسخ‌دهندگان میزان موافقت خود را براساس طیف لیکرت هفت‌درجه‌ای (از ۱ = کاملاً مخالفم تا ۷ = کاملاً موافقم) مشخص کردند.

ابزارهای مورد استفاده عبارت بودند از:

- تمایل به ماندگاری شغلی: پرسش‌نامهٔ Armstrong-Stassen و Schlosser (۲۰۰۸) شامل ۳ گویه.
- رهبری تحول‌آفرین: پرسش‌نامهٔ Vera و Crossan (۲۰۰۴) شامل ۱۲ گویه.
- مسؤولیت اجتماعی سازمان: پرسش‌نامهٔ Woo (2013) شامل ۱۰ گویه.
- خودمختاری شغلی: مقیاس Hackman و Oldham (1976) شامل ۳ گویه.
- تعادل کار-زندگی: پرسش‌نامهٔ Brett و Stroh (2003) شامل ۵ گویه.
- فناوری سازمانی: پرسش‌نامهٔ Nambisan et al. (1999) شامل ۳ گویه.
- انگیزش درونی: مقیاس Grant (2008) به کار گرفته شد که میزان معناداری، رضایت ذاتی و انگیزانندگی انجام کار را مورد ارزیابی قرار می‌دهد.

همان‌گونه که بیان شد، پرسش‌نامه از طریق Google Forms طراحی و با همکاری واحدهای منابع انسانی سازمان‌ها توزیع شد. پایایی ابزار با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ارزیابی شد. نتایج نشان داد مقدار آلفای تمامی متغیرها بالاتر از ۰.۷ است که نشان‌دهندهٔ پایایی مناسب ابزار پژوهش است (Vassar et al., 2011). همچنین برای بررسی روایی سازه از تحلیل عاملی تأییدی و شاخص‌های مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شد (Fornell & Larcker, 1981).

برای تحلیل داده‌ها از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شد. این روش امکان بررسی هم‌زمان روابط میان متغیرهای پنهان و مشاهده‌شده را فراهم می‌کند و یکی از پیشرفته‌ترین روش‌های تحلیل در پژوهش‌های مدیریت محسوب می‌شود (Hooper et al., 2008).

مدل‌های تحلیلی[1]

در این پژوهش، سه مدل تحلیلی به‌منظور آزمون فرضیه‌ها و بررسی تفاوت‌های نسلی در روابط میان متغیرهای پژوهش توسعه داده شد. هدف اصلی، تحلیل این موضوع بود که آیا کارکنان نسل‌های مختلف صنعت برق ایران نسبت به عوامل سازمانی مؤثر بر انگیزش و ماندگاری واکنش‌های متفاوتی نشان می‌دهند یا خیر.

در مدل نخست، انگیزش درونی به‌عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شد و متغیرهای مستقل شامل رهبری تحول‌آفرین، مسؤولیت اجتماعی سازمان، خودمختاری شغلی، تعادل کار-زندگی و فناوری سازمانی بودند. این مدل بررسی می‌کند که هریک از این عوامل چگونه بر انگیزش درونی کارکنان نسل‌های X، Y و Z شاغل در شرکت توانیر، شرکت برق منطقه‌ای تهران و شرکت‌های توزیع برق تأثیر می‌گذارند. همچنین نقش نسل کارکنان به‌عنوان متغیر تعدیل‌کننده در این روابط مورد آزمون قرار گرفت.

فرمول مدل نخست به‌صورت زیر است:

$$Y_1 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5$$

که در آن:

Y۱= انگیزش درونی، X۱= رهبری تحول‌آفرین، X۲= مسؤولیت اجتماعی سازمان، X۳=خودمختاری

[1] Analytical Models

شغلی، X۴=تعادل کار-زندگی، X۵=فناوری سازمانی.

در مدل دوم، ماندگاری کارکنان به‌عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شد و همان پنج متغیر مستقل مدل نخست وارد مدل شدند:

$$Y۲= \beta۰ + \beta۱ X۱ + \beta۲ X۲ + \beta۳ X۳ + \beta۴ X۴ + \beta۵ X۵$$

که در آن Y۲ بیان‌گر ماندگاری کارکنان است و سایر متغیرها مشابه مدل اول تعریف می‌شوند. این مدل بررسی می‌کند که عوامل سازمانی چگونه بر تمایل کارکنان نسل‌های X، Yو Z در شرکت‌های صنعت برق تهران برای ادامهٔ همکاری تأثیر می‌گذارند.

در مدل سوم، اثر مستقیم انگیزش درونی بر ماندگاری کارکنان مورد بررسی قرار گرفت:

$$Y۲= \beta۰ + \beta۱ Y۱$$

در این مدل، انگیزش درونی به‌عنوان پیش‌بینی‌کنندهٔ مستقیم تمایل کارکنان به ماندن در سازمان در نظر گرفته شده است.

برای تحلیل سه مدل فوق، از روش تحلیل زیرنمونه‌ای[1] استفاده شد؛ به‌گونه‌ای که مدل‌ها به‌طور جداگانه برای نسل‌های X، Yو Z برآورد شدند. این رویکرد، به‌جای استفاده از برهم‌کنش‌های دوطرفه، امکان مقایسهٔ مستقیم ضرایب میان نسل‌ها را فراهم می‌کند. مطابق با پیشنهاد Stone-Romero و Anderson(1994) ، تحلیل زیرنمونه‌ای موجب کاهش نویز مدل، آشکار شدن اثر واقعی متغیرها در هر نسل و افزایش دقت مقایسه‌های بین‌نسلی می‌شود. این روش برای سازمان‌های بزرگ و چندنسلی، مانند صنعت برق ایران، رویکردی مناسب و کارآمد محسوب می‌شود.

4 یافته‌های پژوهش

ترکیب نمونهٔ نهایی از نظر نسل‌ها شامل ۱۲۰ نفر از نسل Z (۲۴ درصد)، ۲۷۸ نفر از نسل Y (۵۷ درصد) و ۹۱ نفر از نسل X (۱۹ درصد) بود. این توزیع نشان می‌دهد نمونه پژوهش، نمایندگی مناسبی از ترکیب واقعی نسل‌های فعال در صنعت برق تهران دارد و امکان انجام تحلیل‌های مقایسه‌ای میان نسل‌ها را فراهم می‌کند.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان (n=۴۸۹)

متغیر	دسته بندی	فراوانی	درصد (%)
جنسیت	مرد	۲۹۴	۶۰
	زن	۱۹۵	۴۰
سطح تحصیلات	دیپلم تا کاردانی	۲۵	۵
	کارشناسی	۹۸	۲۰
	کارشناسی ارشد	۳۴۲	۷۰
	دکتری	۲۴	۵
گروه سنی	کم‌تر از ۲۵ سال	۴۹	۱۰
	۲۵-۳۰	۱۲۲	۲۵

[1] Subsample Analysis

	۳۱-۳۵	۱۹۶	۴۰
	۳۵ سال به بالا	۱۲۲	۲۵
سابقهٔ کار کلی	کم‌تر از پنج سال	۱۷۶	۳۶
	۵-۱۰	۲۳۰	۴۷
	۱۰ سال به بالا	۸۳	۱۷

همان‌گونه که در جدول (۱) مشاهده می‌شود، حدود ۶۰ درصد پاسخ‌دهندگان مرد و از نظر سطح تحصیلات، اکثریت نمونه دارای مدرک کارشناسی ارشد (حدود ۷۰ درصد) بوده‌اند که بیان‌گر ماهیت تخصص‌محور مشاغل مورد بررسی در صنعت برق است.

بررسی توزیع سنی نشان داد که بیشترین سهم پاسخ‌دهندگان در بازه‌های سنی ۲۵ تا ۳۰ سال (۲۵ درصد) و ۳۱ تا ۳۵ سال (۴۰ درصد) قرار دارند و تنها ۲۵ درصد از نمونه بیش از ۳۵ سال سن داشتند. این الگوی سنی با غلبهٔ کارکنان نسل Y و حضور معنادار نسل Z در نمونهٔ پژوهش همخوانی دارد.

از نظر سابقهٔ کاری، ۳۶ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای کم‌تر از پنج سال سابقه، ۴۷ درصد دارای ۵ تا ۱۰ سال سابقه و ۱۷ درصد بیش از ۱۰ سال سابقهٔ کاری بودند. این یافته نشان می‌دهد بخش قابل توجهی از نمونه، علی‌رغم سطح تحصیلات بالا، در مراحل ابتدایی مسیر شغلی خود در صنعت برق قرار دارند.

در مجموع، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه نشان می‌دهد پژوهش حاضر بر گروهی از کارکنان تحصیل‌کرده، عمدتاً جوان و با سابقهٔ کاری نسبتاً کوتاه در صنعت برق تهران متمرکز است؛ امری که ضرورت بررسی نقش انگیزش درونی و عوامل سازمانی مؤثر بر ماندگاری کارکنان را برجسته می‌کند.

جدول (۲) شاخص‌های آمار توصیفی، ضرایب پایایی (آلفای کرونباخ) و ضرایب همبستگی میان متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد. نتایج حاکی از آن است که میانگین متغیرهای اصلی در بازهٔ قابل قبول قرار دارد که بیان‌گر ادراک نسبتاً مثبت کارکنان صنعت برق از عوامل سازمانی مورد بررسی است. در این میان، فناوری سازمانی و انگیزش درونی بالاترین میانگین‌ها را به خود اختصاص داده‌اند که می‌تواند بازتابی از ماهیت فناورمحور صنعت برق و نقش فناوری در بهبود تجربهٔ کاری کارکنان باشد.

ضرایب همبستگی نشان می‌دهد رهبری تحول‌آفرین، مسؤولیت اجتماعی سازمان، خودمختاری شغلی، تعادل کار-زندگی و فناوری سازمانی همگی دارای رابطهٔ مثبت و معنادار با انگیزش درونی و ماندگاری کارکنان هستند ($p < 0.01$). قوی‌ترین روابط مشاهده‌شده به ارتباط میان رهبری تحول‌آفرین و انگیزش درونی و همچنین رابطهٔ بین انگیزش درونی و ماندگاری کارکنان اختصاص دارد.

همچنین، ضرایب همبستگی مربوط به متغیرهای نسل‌های X، Y و Z نشان‌دهندهٔ استقلال نسبی این متغیرها از یکدیگر است؛ به‌گونه‌ای که امکان انجام تحلیل‌های تفکیکی و مقایسه‌ای بین نسل‌ها بدون بروز مشکل هم‌خطی فراهم شده است.

از نظر پایایی، مقادیر آلفای کرونباخ تمامی سازه‌ها بالاتر از ۰/۷ گزارش شد که بیان‌گر پایایی مطلوب ابزار اندازه‌گیری و قابلیت اعتماد داده‌ها برای انجام

تحلیل‌های استنباطی و رگرسیونی است. ضرایب آلفای کرونباخ در قطر اصلی جدول و داخل پرانتز ارائه شده‌اند.

جدول ۲. میانگین، انحراف معیار، همبستگی و پایایی متغیرها

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	1	2	3	4	5	6	7	8	9
ماندگاری کارکنان	4/61	0/88	(0/92)								
مسؤولیت اجتماعی سازمان	4/58	0/91	٠/41**	(0/91)							
خودمختاری شغلی	4/93	0/97	٠/29**	٠/14**	(0/93)						
تعادل کار-زندگی	4/34	0/95	٠/33**	٠/27**	٠/21**	(0/91)					
فناوری سازمانی	5/06	0/83	٠/46**	٠/42**	٠/31**	٠/38**	(0/90)				
انگیزش درونی	4/97	0/89	٠/57**	٠/53**	٠/49**	٠/44**	٠/52**	(0/94)			
رهبری تحول آفرین	4/80	0/92	٠/61**	٠/47**	٠/45**	٠/39**	٠/50**	٠/66**	(0/95)		
نسل X	-	-	-0/06	-0/03	0/04	-0/02	0/01	0/05	0/02	-	
نسلY	-	-	0/02	0/04	-0/01	0/03	-0/02	-0/04	-0/01	-0/51**	-
نسل Z	-	-	0/05	-0/02	-0/03	-0/01	0/03	-0/02	-0/01	-0/47**	-0/54**

** P < 0.01

به‌منظور ارزیابی برازش مدل اندازه‌گیری، از تحلیل عاملی تأییدی (CFA) استفاده شد. شاخص‌های برازش شامل آمارهٔ کای‌دو(χ^2) ، شاخص برازش تطبیقی (CFI)، ریشه میانگین مربعات خطای تقریبی (RMSEA) و ریشه میانگین مربعات باقی‌مانده استانداردشده (SRMR) محاسبه شدند. نتایج نشان داد مدل هفت‌عاملی پژوهش از برازش مطلوبی برخوردار است (χ^2 = ۵۴۲.۹۶ ,p < ۰.۰۱)،

(SRMR = ۰.۰۶۸ ؛ RMSEA = ۰.۰۵۷؛CFI = ۰.۹۶ که همگی در محدوده‌های پیشنهادی ادبیات روش‌شناسی قرار دارند(Hooper et al., 2008) .

برای اطمینان بیشتر، برازش مدل هفت‌عاملی با چند مدل جایگزین دارای تعداد عوامل کم‌تر مقایسه شد.

نتایج این مقایسه‌ها نشان داد مدل هفت‌عاملی به‌طور معناداری برازش بهتری نسبت به مدل‌های رقیب دارد و از تمایز مفهومی سازه‌های پژوهش حمایت می‌کند.

جدول ۳. مقایسهٔ مدل‌های تحلیلی عاملی تأییدی

مدل	χ^2	df	CFI	RMSEA	SRMR
مدل اندازه گیری فرض شده					
مدل هفت عاملی	542/96	247	0/96	0/057	0/068
مدل‌های اندازه گیری جایگزین					
مدل شش عاملی	621/44	248	0/95	0/064	0/081
مدل پنج عاملی	639/18	250	0/95	0/066	0/084
مدل چهار عاملی	701/32	253	0/94	0/069	0/088
مدل سه عاملی	732/90	257	0/94	0/071	0/091
مدل دو عاملی	768/11	262	0/93	0/074	0/095
مدل تک عاملی	889/47	268	0/92	0/081	0/119

در گام بعد، برای ارزیابی پایایی درونی و روایی همگرا و واگرای سازه‌ها، شاخص‌های آماری متعددی به کار گرفته شد. همان‌گونه که در جدول (۴) گزارش شده است، مقادیر پایایی ترکیبی (CR) سازه‌های پژوهش در بازهٔ ۸۹/۰ تا ۹۵/۰ قرار داشت که همگی بالاتر از مقدار آستانهٔ ۷۰/۰ هستند؛ بنابراین، پایایی درونی ابزار اندازه‌گیری تأیید شد (Fornell & Larcker, 1981).

نتایج همچنین نشان داد روایی همگرای سازه‌ها در سطح مطلوبی قرار دارد؛ به‌طوری که تمامی بارهای عاملی معنادار (p < ۰.۰۰۱) و بزرگ‌تر از ۶۰/۰ بوده و مقادیر میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) برای همهٔ سازه‌ها بیش از ۵۰/۰ گزارش شد که بیان‌گر کفایت روایی همگرا است (Fornell & Larcker, 1981).

برای بررسی روایی واگرا، مقادیر AVE هر سازه با مجذور ضرایب همبستگی بین سازه‌ها مقایسه شد. نتایج نشان داد که در تمامی موارد، AVE هر سازه بزرگ‌تر از همبستگی‌های متناظر است؛ ازاین‌رو، روایی واگرای سازه‌ها نیز مورد تأیید قرار گرفت. در مجموع، نتایج مدل اندازه‌گیری نشان می‌دهد سازه‌های هفت‌گانهٔ پژوهش از پایایی و روایی همگرا و واگرای مناسب برخوردار بوده و می‌توان از آن‌ها به‌عنوان متغیرهایی متمایز و قابل اعتماد در تحلیل‌های بعدی و آزمون فرضیه‌ها استفاده کرد.

جدول ۴. پایایی و روایی همگرا و واگرا

متغیر	بعد /گویه	بار عاملی استاندارد	AVE	CR
	RT1	0/892		
ماندگاری کارکنان	RT2	0/921	0/83	0/93
	RT3	0/907		
رهبری تحول آفرین	رهبری کاریزماتیک	0/875		
	انگیزش الهام بخش	0/842	0/81	0/95
	تحریک ذهنی	0/918		
	ملاحظه فردی	0/934		
مسؤولیت اجتماعی سازمان	اقتصادی	0/726		
	اجتماعی	0/853	0/62	0/87
	حقوق بشر و کار	0/798		
	زیست محیطی	0/742		
خودمختاری شغلی	AT1	0/889		
	AT2	0/912	0/82	0/94
	AT3	0/905		
تعادل کار-زندگی	WLB1(معکوس)	0/842		
	WLB2(معکوس)	0/816	0/66	0/91
	WLB3(معکوس)	0/791		
	WLB4(معکوس)	0/864		
	WLB5(معکوس)	0/672		
فناوری سازمانی	T1	0/861		
	T2	0/832	0/73	0/89
	T3	0/879		
انگیزش درونی	IM1	0/928		
	IM2	0/847	0/80	0/93
	IM3	0/903		

آزمون سوگیری روش رایج[1]

با توجه به گردآوری داده‌ها از طریق پرسش‌نامهٔ خودگزارشی، برای کنترل احتمال بروز سوگیری روش رایج از ترکیبی از راهکارهای رویه‌ای و آماری استفاده شد.

در بخش رویه‌ای، محرمانه و ناشناس بودن پاسخ‌ها تضمین شد و دستورالعمل‌های شفاف برای تکمیل پرسش‌نامه در اختیار پاسخ‌دهندگان قرار گرفت. همچنین، به‌منظور کاهش تمایل به پاسخ‌های کلیشه‌ای، از گویه‌های معکوس در برخی مقیاس‌ها استفاده و طول پرسش‌نامه در حد معقول نگه داشته شد. این اقدامات مطابق با توصیه‌های Podsakoffو Organ(1986) انجام گرفت.

در بخش آماری، برای بررسی تجربی وجود تورش روش مشترک، آزمون تک‌عاملی هارمن[2] اجرا شد (Harman, 1967). نتایج نشان داد که عامل واحد استخراج‌شده ۴۲ درصد از واریانس کل داده‌ها را تبیین می‌کند که کم‌تر از آستانهٔ متعارف ۵۰ درصد است. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که سوگیری روش رایج در داده‌های پژوهش در سطح نگران‌کننده‌ای وجود ندارد و تأثیر معناداری بر نتایج تحلیل‌ها نداشته است.

آزمون فرضیات

به‌منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش، از مدل‌یابی معادلات ساختاری[3] و نرم‌افزار AMOS نسخهٔ ۲۴ استفاده شد. نتایج نشان داد که مدل مفهومی پیشنهادی پژوهش از برازش مطلوبی با داده‌های گردآوری‌شده برخوردار است (χ^2 = ۲۰۶۸.۳۵).

به‌منظور بررسی دقیق‌تر اعتبار مدل و اطمینان از ساختار مفهومی آن، یک مدل جایگزین ساده‌تر نیز برآورد شد که در آن، مسیرهای مستقیم متغیرهای مستقل به متغیر ماندگاری کارکنان حذف شده بودند. براساس اصل صرفه‌جویی مدل[4]، در صورتی که حذف این مسیرها موجب افزایش معنادار مقدار χ^2شود، مدل اولیه از برتری نظری و تجربی برخوردار خواهد بود.

نتایج مقایسه نشان داد که اگرچه مدل جایگزین نیز از برازش قابل قبولی برخوردار است (χ^2 =۲۱۸۷.۹۰)، اما افزایش معنادار مقدار کای‌دو نسبت به مدل پیشنهادی ($\Delta\chi^2$ =۱۱۹.۵۵) بیان‌گر آن است که مدل مفروض پژوهش تبیین دقیق‌تر و کامل‌تری از روابط بین متغیرها ارائه می‌دهد. شاخص‌های برازش هر دو مدل در جدول (۵) گزارش شده‌اند.

جدول ۵. شاخص‌های برازش مدل

مدل	χ^2	$\Delta\chi^2$	df	Δdf	CFI	RMSEA	SRMR
مدل مفروض	2068/35	199/55**	1018	5	0/96	0/034	0/065
مدل جایگزین (حذف مسیرهای مستقیم به ماندگاری)	2187/90	-	1023	-	0/95	0/041	0/071

[1] Common Method Bias
[2] Harman's Single-Factor Test
[3] Structural Equation Model
[4] Model Parsimony

نتایج آزمون فرضیهٔ H1 نشان داد که اثر رهبری تحول‌آفرین بر انگیزش درونی کارکنان در میان نسل‌ها متفاوت است. این رابطه برای کارکنان نسل Y (β = ۰.۴۷, p < ۰.۰۱)و نسل Z (β = ۰.۳۴, p < ۰.۰۱) مثبت و معنادار بود، درحالی‌که برای نسل X معنادار گزارش نشد (β = ۰.۱۵, n.s.). ازاین‌رو، فرضیهٔ H1 تأیید شد.

در مقابل، رهبری تحول‌آفرین بر ماندگاری کارکنان در هر سه نسل اثر مثبت و معناداری داشت (β: X = ۰.۲۸؛ β: Y = ۰.۳۱؛ β: Z = ۰.۲۷؛ p < ۰.۰۱) ، اما تفاوت معناداری در شدت این اثر میان نسل‌ها مشاهده نشد؛ بنابراین، فرضیهٔ H2 مورد حمایت قرار نگرفت.

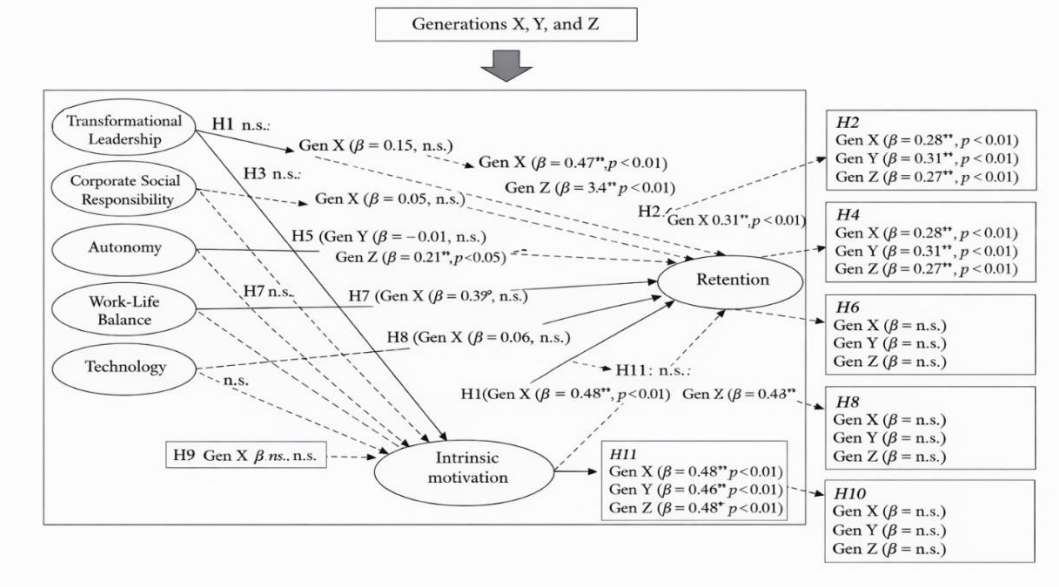
در آزمون فرضیهٔ H3، مسؤولیت اجتماعی سازمانی تنها برای کارکنان نسل Z با انگیزش درونی رابطه‌ای مثبت و معنادار داشت(β = ۰.۲۱, p < ۰.۰۵) ، درحالی‌که این رابطه برای نسل‌های X و Y معنادار نبود. بر اساس این، فرضیهٔ H3 به‌صورت محدود و صرفاً برای نسل Z تأیید شد. همچنین، مسؤولیت اجتماعی سازمانی تأثیر معناداری بر ماندگاری کارکنان در هیچ‌یک از نسل‌ها نشان نداد؛ ازاین‌رو، فرضیهٔ H4 رد شد.

یافته‌ها در خصوص فرضیهٔ H5 نشان داد که خودمختاری شغلی با انگیزش درونی کارکنان نسل Y (β = ۰.۳۰, p < ۰.۰۱)و نسل Z (β = ۰.۲۲, p < ۰.۰۵)رابطهٔ مثبت و معناداری دارد، درحالی‌که این اثر برای نسل X معنادار نبود. بااین‌حال، خودمختاری شغلی بر ماندگاری کارکنان در هیچ‌یک از نسل‌ها اثر معناداری نداشت و فرضیهٔ H۶ تأیید نشد.

نتایج مربوط به فرضیه‌های H۷ و H۸ نشان داد که تعادل کار–زندگی تنها برای کارکنان نسل X با انگیزش درونی رابطه‌ای مثبت و معنادار دارد (β = ۰.۳۹, p < ۰.۰۱) و این رابطه برای نسل‌های Y و Z معنادار نیست. همچنین، تعادل کار–زندگی تأثیر معناداری بر ماندگاری کارکنان در هیچ‌یک از نسل‌ها نداشت؛ بنابراین، هر دو فرضیهٔ H۷ و H۸ مورد حمایت قرار نگرفتند.

در خصوص فرضیه‌های H۹ وH۱۰ ، نتایج نشان داد که فناوری سازمانی نه بر انگیزش درونی و نه بر ماندگاری کارکنان در هیچ‌یک از گروه‌های نسلی اثر معناداری ندارد؛ ازاین‌رو، این دو فرضیه رد شدند.

درنهایت، نتایج آزمون فرضیهٔ H۱۱ نشان داد که انگیزش درونی کارکنان در هر سه نسلX ، Yو Z با ماندگاری شغلی رابطه‌ای مثبت و معنادار دارد که بیان‌گر نقش پایدار و فرانسلی انگیزش درونی در افزایش تمایل کارکنان به ماندن در سازمان است.



شکل ۱. مدل پژوهش

5 بحث، نتیجه و پیشنهاد

هدف اصلی این پژوهش، بررسی نقش عوامل سازمانی در تبیین انگیزش درونی و ماندگاری شغلی کارکنان در میان نسل‌های مختلفX ، Yو Z در صنعت برق ایران بود. بر اساس این، سؤال اصلی پژوهش این بود که آیا عوامل سازمانی شامل رهبری تحول‌آفرین، مسؤولیت اجتماعی سازمان، خودمختاری شغلی، تعادل کار-زندگی و فناوری سازمانی می‌توانند انگیزش درونی و ماندگاری شغلی کارکنان را تبیین کنند و آیا این روابط در میان نسل‌های مختلف متفاوت است.

نتایج پژوهش نشان داد که انگیزش درونی نقش معنادار و مثبتی در تبیین ماندگاری شغلی در تمامی نسل‌ها دارد. این یافته نشان می‌دهد کارکنانی که کار خود را معنادار، رضایت‌بخش و هم‌سو با ارزش‌های فردی خود ادراک می‌کنند، تمایل بیشتری به ادامهٔ همکاری با سازمان دارند. این نتیجه با پژوهش‌های پیشین که انگیزش درونی را یکی از مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های ماندگاری کارکنان معرفی کرده‌اند، هم‌سو است (Ryan & Deci, 2020; Ghani et al., 2022).

با این حال، یافتهٔ مهم‌تر پژوهش حاضر، تفاوت معنادار در عوامل مؤثر بر انگیزش درونی در میان نسل‌های مختلف بود. در نسل X، تعادل کار-زندگی تنها عامل معنادار در تبیین انگیزش درونی بود، درحالی‌که رهبری تحول‌آفرین تنها عامل مؤثر بر ماندگاری شغلی این نسل بود. این یافته نشان می‌دهد کارکنان این نسل که معمولاً دارای سابقهٔ کاری بیشتر و مسؤولیت‌های خانوادگی گسترده‌تری هستند، اهمیت بیشتری برای تعادل میان زندگی کاری و شخصی قائل‌اند. این نتیجه با مطالعاتی که بر اهمیت ثبات شغلی و تعادل زندگی برای کارکنان باتجربه‌تر تأکید دارند، هم‌سو است (Deery & Jago, 2015; Silva et al., 2023).

در نسل Y، نتایج نشان داد که رهبری تحول‌آفرین و خودمختاری شغلی هر دو نقش معناداری در افزایش

انگیزش درونی دارند، درحالی‌که رهبری تحول‌آفرین تنها عامل مؤثر بر ماندگاری شغلی باقی ماند. این یافته نشان می‌دهد نسل Y به محیط‌های کاری که فرصت استقلال، مشارکت و رشد حرفه‌ای را فراهم می‌کنند، واکنش مثبت‌تری نشان می‌دهد. این نتیجه با پژوهش‌های ملک و همکاران(۲۰۲۳) و کارپو و بازارو[1] (۲۰۲۴) هم‌راستا است که نشان دادند خودمختاری شغلی و سبک‌های رهبری حمایتی نقش مهمی در انگیزش این نسل دارند.

در نسل Z، الگوی پیچیده‌تری مشاهده شد. انگیزش درونی این نسل تحت تأثیر رهبری تحول‌آفرین، خودمختاری شغلی و مسؤولیت اجتماعی سازمان قرار داشت، درحالی‌که رهبری تحول‌آفرین تنها عامل مؤثر بر ماندگاری شغلی باقی ماند. این یافته نشان می‌دهد نسل Z علاوه بر عوامل ساختاری، نسبت به ارزش‌های اخلاقی و اجتماعی سازمان نیز حساس‌تر است. این نتیجه با پژوهش ایندرایانی و همکاران(۲۰۲۳) هم‌سو است که نشان داد نسل Z اهمیت بیشتری برای معناداری کار و ارزش‌های سازمانی قائل است.

یکی از یافته‌های قابل توجه پژوهش حاضر، عدم تأثیر معنادار فناوری سازمانی بر انگیزش درونی و ماندگاری شغلی در هیچ‌یک از نسل‌ها بود. این یافته با برخی مطالعات پیشین که نقش مثبت فناوری در انگیزش را گزارش کرده‌اند(Kassa & Tsigu, 2021) ، متفاوت است. این تفاوت را می‌توان با ماهیت صنعت برق تبیین کرد، جایی که فناوری به‌عنوان یک ابزار عملیاتی ضروری تلقی می‌شود، نه یک منبع انگیزشی. به عبارت دیگر، فناوری زمانی می‌تواند موجب افزایش انگیزش شود که به افزایش خودمختاری، یادگیری یا معناداری کار منجر شود، نه صرفاً به‌عنوان یک ابزار عملیاتی. علاوه بر این، در سازمان‌هایی که سطح استفاده از فناوری در میان کارکنان نسبتاً یکنواخت است، فناوری ممکن است نقش یک عامل بهداشتی[2] ایفا کند، نه یک عامل انگیزشی. در چنین شرایطی، وجود فناوری برای انجام مؤثر وظایف ضروری است، اما به‌تنهایی موجب افزایش انگیزش درونی یا تعهد بلندمدت کارکنان نمی‌شود. این یافته نشان می‌دهد که فناوری، در صورت عدم همراهی با عوامل روان‌شناختی و مدیریتی مانند حمایت رهبری یا افزایش خودمختاری، ممکن است تأثیر مستقیمی بر نگرش‌های انگیزشی کارکنان نداشته باشد.

در مجموع، یافته‌های پژوهش نشان داد که رهبری تحول‌آفرین مهم‌ترین عامل مؤثر بر ماندگاری شغلی در تمامی نسل‌ها است. این نتیجه با پژوهش ایتسنون و استین[3](۲۰۲۲) و هیگس و همکاران[4](۲۰۲۵) هم‌سو است که نقش کلیدی رهبری تحول‌آفرین را در حفظ کارکنان تأیید کرده‌اند.

این پژوهش چندین دستاورد نظری مهم برای ادبیات مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی دارد. نخست، این پژوهش نشان داد که نسل کارکنان یک متغیر تعدیل‌کنندهٔ مهم در روابط میان عوامل سازمانی، انگیزش درونی و ماندگاری شغلی است. این یافته شکاف موجود در ادبیات مربوط به مدیریت نیروی انسانی چندنسلی را تا حدی پر می‌کند؛ زیرا بسیاری از پژوهش‌های پیشین تفاوت‌های نسلی را به‌طور محدود بررسی کرده‌اند (Ryan & Deci, 2020; Indrayani et al., 2023).

دوم، این پژوهش کاربرد نظریهٔ خودتعیین‌گری را در بافت سازمان‌های دولتی و زیرساختی در یک کشور درحال‌توسعه گسترش داد. نتایج نشان داد عوامل سازمانی که نیازهای روان‌شناختی کارکنان را تأمین

[1] Karpov & Bazarov
[2] hygiene factor
[3] Easton & Steyn
[4] Higgs et al

می‌کنند، نقش مهمی در شکل‌گیری انگیزش درونی دارند.

سوم، یافته‌ها نشان دادند که نقش فناوری در انگیزش کارکنان پیچیده‌تر از آن چیزی است که در برخی مدل‌های نظری فرض شده است و تأثیر آن به نحوهٔ ادراک کارکنان از فناوری بستگی دارد.

یافته‌های پژوهش حاضر پیامدهای عملی مهمی برای مدیران صنعت برق و سایر سازمان‌های دولتی دارد. نخست، نتایج نشان داد که رهبری تحول‌آفرین مهم‌ترین عامل در حفظ کارکنان است. بنابراین، سازمان‌ها باید برنامه‌های توسعهٔ رهبری را به‌عنوان یک اولویت راهبردی در نظر بگیرند. دوم، نتایج نشان داد که ایجاد تعادل کار-زندگی نقش مهمی در افزایش انگیزش کارکنان نسل X دارد. بنابراین، سازمان‌ها می‌توانند از طریق مدیریت بهتر شیفت‌ها، افزایش انعطاف‌پذیری کاری و حمایت از کارکنان، انگیزش این گروه را افزایش دهند. سوم، برای کارکنان نسل‌های Y وZ، ایجاد فرصت‌های خودمختاری شغلی، مشارکت در تصمیم‌گیری و فراهم کردن فرصت‌های رشد حرفه‌ای می‌تواند نقش مهمی در افزایش انگیزش داشته باشد. چهارم، تقویت برنامه‌های مسؤولیت اجتماعی سازمان می‌تواند به افزایش انگیزش کارکنان نسل Z کمک کند.

این پژوهش با محدودیت‌هایی روبه‌رو بوده است. اولین مورد، ماهیت مقطعی جمع‌آوری داده‌ها: داده‌ها در یک مقطع زمانی خاص جمع‌آوری شده‌اند که امکان بررسی روندها و تغییرات در طول زمان را محدود می‌کند. این امر، استنباط روابط علی و معلولی را با دشواری مواجه می‌سازد. استفاده از پرسش‌نامهٔ خودگزارشی، محدودیتی دیگری در این پژوهش است. اتکا به پرسش‌نامه‌های خودگزارشی ممکن است منجر به سوگیری پاسخ‌دهندگان شود. این سوگیری‌ها می‌توانند شامل تمایل به ارائهٔ پاسخ‌های مطلوب اجتماعی[1]، خطای حافظه یا تفسیرهای شخصی از سؤالات باشند. برای مثال، پاسخ‌دهندگان ممکن است در خصوص انگیزش یا رضایت شغلی خود، تصویری مطلوب‌تر از واقعیت ارائه دهند. محدودیت دیگر، محدودیت جامعهٔ آماری است. جامعهٔ آماری به کارکنان شاغل در صنعت برق شهر تهران (شامل توانیر، برق منطقه‌ای تهران و توزیع نیروی برق تهران بزرگ) محدود بوده است. این امر، قابلیت تعمیم‌پذیری یافته‌های پژوهش به سایر صنایع، مناطق جغرافیایی یا سطوح سازمانی دیگر را محدود می‌کند.

براساس یافته‌ها و محدودیت‌های پژوهش حاضر، پیشنهادهای زیر برای پژوهش‌های آینده ارائه می‌شود. نخست، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده از طرح‌های طولی استفاده کنند. به جای مطالعات مقطعی، اجرای پژوهش‌های طولی که داده‌ها را در طول زمان جمع‌آوری می‌کنند، می‌تواند به درک بهتر پویایی‌های انگیزش و ماندگاری کارکنان کمک کرده و امکان استنباط دقیق‌تری از روابط علّی را فراهم آورد.

ترکیب روش‌های پژوهش[2] برای کاهش سوگیری‌های ناشی از پرسش‌نامه‌های خودگزارشی و دست‌یابی به درک عمیق‌تر موضوع پیشنهاد می‌شود. بدین منظور می‌توان از روش‌های کیفی مانند مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته یا گروه‌های کانونی در کنار روش‌های کمی استفاده کرد. این رویکرد می‌تواند به اعتبارسنجی یافته‌ها و کشف جنبه‌های پنهان پدیده‌های مورد بررسی کمک کند.

گسترش جامعهٔ آماری و انجام پژوهش‌های مشابه در صنایع دیگر یا مناطق جغرافیایی متفاوت، امکان

[1] Social Desirability Bias

[2] Mixed Method

بررسی و مقایسه تأثیر عوامل مختلف بر انگیزش و ماندگاری کارکنان را در بافت‌های گوناگون فراهم می‌کند و قابلیت تعمیم‌پذیری یافته‌ها را افزایش می‌دهد.

تحقیقات آینده می‌توانند به بررسی نقش عوامل تعدیل‌گر (مانند فرهنگ سازمانی، سبک رهبری) و عوامل میانجی (مانند تعهد سازمانی، تعلق به سازمان) در رابطه بین متغیرهای مورد مطالعه بپردازند. چنین طرح‌هایی امکان بررسی تغییرات انگیزش و ماندگاری کارکنان در طول زمان و استنباط دقیق‌تر روابط علّی را فراهم می‌کند.

علاوه بر موارد ذکرشده پژوهش‌های آینده می‌توانند نقش سبک‌های رهبری دیگر، مانند رهبری خدمت-گزار، رهبری اصیل و رهبری اخلاقی را در انگیزش و ماندگاری کارکنان بررسی کنند. درنهایت پژوهش‌های آینده می‌توانند به بررسی نقش تحول دیجیتال و نحوهٔ ادراک کارکنان از فناوری بپردازند؛ زیرا یافته‌های این پژوهش نشان داد که فناوری به‌تنهایی نمی‌تواند انگیزش کارکنان را افزایش دهد.

در مجموع، نتایج پژوهش نشان داد که انگیزش درونی نقش کلیدی در تبیین ماندگاری شغلی کارکنان دارد، اما عوامل مؤثر بر انگیزش در نسل‌های مختلف متفاوت است. رهبری تحول‌آفرین مهم‌ترین عامل در حفظ کارکنان در تمامی نسل‌ها بود، درحالی‌که تعادل کار-زندگی، خودمختاری شغلی و مسؤولیت اجتماعی سازمان نقش مهمی در انگیزش نسل‌های مختلف ایفا کردند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که سازمان‌ها باید از رویکردهای یکسان برای مدیریت تمامی کارکنان اجتناب و راهبردهای مدیریت منابع انسانی را متناسب با ویژگی‌های نسلی طراحی کنند.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که ما را در انجام این پژوهش یاری کردند، کمال تقدیر و تشکر را دارم.

سهم نویسندگان

لازم به ذکر است که پژوهش حاضر حاصل کار نویسنده است.

تضاد منافع

هیچ تضاد منافعی وجود ندارد.

منابع

Almer, E.D., Cannon, N.H., & Kremin, J. (2023). The Impact of Supervisor Relationships on Auditor Turnover Intentions Using Leader-Member Exchange Theory. Behavioral Research in Accounting.

Alameddine, M., Al-Yateem, N., Bou-Karroum, K., Hijazi, H.H., Al Marzouqi, A., & Al-Adawi, S. (2023). Measurement of Work-Life Balance: A Scoping Review with a Focus on the Health Sector. Journal of Nursing Management, 2023.

Atmoko, T.D., & Tjahjono, H.K. (2024). THE INFLUENCE OF SERVANT LEADERSHIP ON FOLLOWERS' CREATIVITY WITH CLIMATE FOR CREATIVITY AS MEDIATION. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Airlangga.

Armstrong-Stassen, M., & Schlosser, F. (2008). Benefits of a Supportive Development Climate for Older Workers. Cultural Anthropology eJournal.

Aryati, A.S., Sudiro, A., Hadiwidjaja, D., & Noermijati, N. (2018). The influence of ethical leadership to deviant workplace behavior mediated by ethical climate and organizational commitment. International Journal of Law and Management, 60, 233-249.

Björntoft, S., Hallman, D.M., Mathiassen, S.E., Larsson, J., & Jahncke, H. (2020). Occupational and Individual Determinants of Work-life Balance among Office Workers with Flexible Work Arrangements. International Journal of Environmental Research and Public Health, 17.

Brett, J.M., & Stroh, L.K. (2003). Working 61 plus hours a week: why do managers do it? The Journal of applied psychology, 88 1, 67-78.

Chowdhury, M. S., Yun, J., & Kang, D.-s. (2021). Towards Sustainable Corporate Attraction: The Mediating and Moderating Mechanism of Person–Organization Fit. Sustainability, 13(21), 11998.

Christensen, S.S., Wilson, B.L., & Edelman, L.S. (2018). Can I relate? A review and guide for nurse managers in leading generations. Journal of Nursing Management, 26, 689–695.-

Danaeifard, H., Alvani, M., & Azar, A. (2014). Quantitative research methodology in management: A comprehensive approach (9th Ed.) [In Persian]. Tehran: Saffar Publications (In Persian).

Deery, M., & Jago, L.K. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 27, 453-472.

Easton, C., & Steyn, R. (2022). Leadership styles and effectiveness in the workplace: A perspective of the millennial generation. South African Journal of Economic and management Sciences.

Elmadag, A. B., Okan, M., & Kurtuldu, E. (2022). Improving self-regulated learning competencies of service employees: Roles of regulatory appraisals and supportive resources. Journal of Organizational Change Management.

Fazi, L., Zaniboni, S., & Wang, M. (2025). Age differences in the adoption of technology at work: a review and recommendations for managerial practice. Journal of Organizational Change Management.

Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of Marketing Research, 18, 39-50.

Giancaspro, M.L., de Simone, S., & Manuti, A. (2022). Employees' Perception of HRM Practices and Organizational Citizenship Behaviour: The Mediating Role of the Work–Family Interface. Behavioral Sciences, 12.

Ghani, B., Zada, M., Memon, K.R., Ullah, R., Khattak, A., Han, H., Ariza-montes, A., & Araya-Castillo, L. (2022). Challenges and Strategies for Employee Retention in the Hospitality Industry: A Review. Sustainability.

Ghosh, P., Satyawadi, R., Joshi, J.P., & Shadman, M. (2013). Who stays with you? Factors predicting employees' intention to stay. International Journal of Organizational Analysis, 21, 288-312.

Grant, A.M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy

in predicting persistence, performance, and productivity. The Journal of applied psychology, 93 1, 48-58.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational Behavior & Human Performance, 16(2), 250–279.

Hashemi, S. H., Ebrahimpour, H., Panahi, M. , & Zarjou, S. (2025). Identifying the dimensions and components of recruiting and hiring generation z employees in Iran's government organizations. Journal of Sustainable Human Resource Management, 7(12), 205-229. (In Persian)

Hassan, M.M., Islam, S.N., Jambulingam, M., Alam, M.N., & Hosen, S. (2023). Formulating and redesigning retention policies for millennial at manufacturing industries of Bangladesh. International Journal of Business and Globalisation.

Harman, H.H. (1961). Modern factor analysis, University of Chicago Press, Chicago II.

Higgs, M., Bulkan, S., & Ererdi, C. (2025). The bad, the very bad and the ugly: towards an integrated model of dark leadership. Journal of Managerial Psychology.

Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M.R. (2008). Structural equation modelling: guidelines for determining model fit, Electronic Journal of Business Research Methods, 6(1), 53-60.

Hussainy, S.S. (2020). Review on Motivational Theories & Models: Its application for Employees' Retention in Organizations. International journal of business, 40-46.

Indrayani, I., Nurhatisyah, N., Damsar, D., & Wibisono, C. (2023). How does millennial employee job satisfaction affect performance? Higher Education, Skills and Work-Based Learning.

Janssen, D., & Carradini, S. (2021). Generation Z Workplace Communication Habits and Expectations. IEEE Transactions on Professional Communication, 64, 137-153.

Ji, J. (2025). Role conflict and turnover intention of Chinese social workers: a moderated mediation model. Asia Pacific Journal of Social Work and Development.

Kassa, A.G., & Tsigu, G.T. (2021). Corporate entrepreneurship, employee engagement and innovation: a resource-basedview and a social exchangetheory perspective. International Journal of Organizational Analysis.

Karpov, A., & Bazarov, T. (2024). Effect of Managers Competencies on Employee Engagement. Social Psychology and Society.

Kollmann, T., Stöckmann, C., Krell, P., Peschl, A., & Buchwald, S. (2013). Integrating Dependency on the Leader and Empowerment into the Transformational Leadership-Creative Performance Relationship. Central European Business review, 2, 7-14.

Kumar, S., Sarkar, S., & Chahar, B. (2021). A systematic review of work-life integration and role of flexible work arrangements. International Journal of Organizational Analysis.

Kuzior, A., Postrzednik-Lotko, K. A., Smołka-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.

Mahomed, F. E., & Rothmann, S. (2020). Strength use, training and development, thriving, and intention to leave: The mediating effects of psychological need satisfaction. South African Journal of Psychology, 50(1), 24–38.

Manthena, S.R., & Ravi, D.J. (2024). A Study On Employee Retention And Its Impact On Organizational Performance: Motivation Plays A Moderator Role With Reference To Private Sector Banks In Hyderabad. Educational Administration: Theory and Practice.

Mannheim, K. (1970). Das Problem der Generationen. In K. Mannheim, Wissenssoziologie: Auswahl aus dem Werk (pp. 509–565). Luchterhand.

Meirinhos, G., Cardoso, A., Neves, M., Silva, R., & Rêgo, R. (2023). Leadership Styles, Motivation, Communication and Reward Systems in Business Performance. Journal of Risk and Financial Management.

Mijani, M., Zare, H., & Khanifar, H. (2022). Designing a human resource management model for Z generation employees using the GT approach... Journal of Sustainable Human Resource Management, 4(7), 213-191. (In Persian)

Misra, S.K., & Srivastava, K.B. (2018). Team-building Competencies, Personal Effectiveness and Job Satisfaction: The Mediating Effect of Transformational Leadership and Technology. Management and Labour Studies, 43, 109 - 122.

Mohamadzadeh, M., Esmailzadeh, M., & sabokro, M. (2023). Identifying factors affecting the durability of knowledge human resources (case of study: Imam Javad University College). Journal of Sustainable Human Resource Management, 5(8), 120-95. (in Persian)

Molek, N., Markič, M., Janežič, D., Lužar, M., & Brcar, F. (2023). Leadership Styles and Generational Differences in Manufacturing and Service Organizations. Organizacija, 56, 221 - 232.

Nambisan, S., Agarwal, R., & Tanniru, M.R. (1999). Organizational Mechanisms for Enhancing User Innovation in Information Technology. MIS Q., 23, 365-395.

Nikita, P.G., Reddy, P.S., & Sundararajan, D.V. (2024). Impact Of Organizational Communication on Employee Relations And Productivity Among Millennial And Gen Z At Workplace. Educational Administration: Theory and Practice.

Palupiningtyas, D., Octafian, R., Mistriani, N., Ayunda, K.N., & Putra, M.A. (2025). The effect of GHRM on young employee retention and performance: Evidence from Indonesia. SA Journal of Human Resource Management.

Pham, D.D., & Paillé, P. (2019). Green recruitment and selection: an insight into green patterns. International Journal of Manpower.

Podsakoff, P.M., & Organ, D.W. (1986). Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects. Journal of Management, 12, 531 - 544.

Pózner, B.M., & Kozák, A. (2025). From acquisition to retention: Expectations, motivation and commitment of Generation Z workers based on a systematic literature review. Human Systems Management, 44, 903 - 916.

Silva, I., Dias, Á.L., & F. Pereira, L. (2023). Determinants of employee intention to stay: a generational multigroup analysis. International Journal of Organizational Analysis.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). Research Methods for Business Students (5th ed.). Pearson Education.

Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. Contemporary Educational Psychology.

Vassar, M., Knaup, K.G., Hale, W.D., & Hale, H. (2011). A Meta-Analysis of Coefficient Alpha for the Impact of Event Scales: A Reliability Generalization Study. South African Journal of Psychology, 41, 16 - 6.

Vasumathi, A., & Sagaya, M. T. (2017). The impact of emotional intelligence on work life balance: An empirical study among the faculty members' performance in the private universities at Tamil Nadu, India. International Journal of Services and Operations Management, 27(3), 293–323.

Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. Academy of Management Review, 29(2), 222–240.

Williams, G. (2022). Book Review: Bobby Duffy, Generations: Does When You’re Born Shape Who You Are? Sociological Research Online, 27, 787 - 788.

Woo, H. (2013). Do consumers want a "good" apparel brand? The effects of apparel brands' Corporate social responsibility (CSR) practices on brand equity moderated by culture.

Zervas, I., & Stiakakis, E. (2025). HRM Strategies for Bridging the Digital Divide: Enhancing Digital Skills, Employee Performance, and Inclusion in Evolving Workplaces. Administrative Sciences.