Journal Website

Article history:
Received 21 February 2026
Revised 18 July 2026
Accepted 27 July 2026
Initial Publication 03 November 2026
Final Publication 23 August 2027

Dynamic Management and Business Analysis

Volume 6, Issue 3, pp 1-28

E-ISSN: 3041-8933

Identifying the Dimensions, Components, and Constituent Indicators of Generation Z Employees' Work Ethic

Vahid. Nemati Aslani[1], Mohammadreza. Azadehdel[1*], Maryam. Ooshak Saraei[2]

[1] Department of Public Administration, Ra.C., Islamic Azad University, Rasht, Iran
[2] Department of Industrial Management, Ra.C., Islamic Azad University, Rasht, Iran

*** Corresponding author email address**: mr.azadehdel@iau.ac.ir

A r t i c l e I n f o

Article type:
Original Research

How to cite this article:
Nemati Aslani, V., Azadehdel, M., & Ooshak Saraei, M. (2027). Identifying the Dimensions, Components, and Constituent Indicators of Generation Z Employees' Work Ethic. *Dynamic Management and Business Analysis*, *6*(3), 1-28.
https://doi.org/10.61838/dmbaj.418

© 2027 the author(s). Published by Knowledge Management Scientific Association. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) License.

A B S T R A C T

Objective: This study aimed to identify the dimensions, components, and constituent indicators of Generation Z employees' work ethic within the Iranian Social Security Organization.

Methodology: This applied-developmental study employed a qualitative exploratory design. Participants included Generation Z employees, academic experts in human resource management, organizational behavior, and organizational ethics, and executive experts from the Social Security Organization. Purposive and theoretical sampling continued until theoretical saturation was achieved, resulting in the participation of 18 individuals. Data were collected through in-depth semi-structured interviews and analyzed using reflexive thematic analysis after verbatim transcription. The credibility and dependability of the findings were enhanced through participant diversity, member checking, peer review, constant comparison of data, attention to divergent perspectives, and systematic documentation of analytical decisions.

Findings: The findings indicated that Generation Z employees' work ethic is not a fixed individual attribute but a contextual phenomenon formed through interactions among personal values, organizational conditions, and the organization's public mission. The final structure comprised eight dimensions: individual ethical values and beliefs, public service motivation, ethics-oriented leadership, organizational ethical culture and climate, human resource policies and practices, technological factors and work style, consequences of work ethic, and work ethic within the context of governmental missions, insurance justice, and social accountability. Meaningfulness, justice sensitivity, and personal responsibility were transformed into sustainable ethical conduct when supported by fair leadership, psychological safety, transparent human resource systems, and responsible technology. Conversely, organizational injustice, arbitrary management, unsupported ethical conduct, and unresponsive bureaucracy contributed to ethical erosion, reduced organizational commitment, psychological withdrawal, and intentions to leave.

Conclusion: Generation Z work ethic in the Social Security Organization should be understood and managed as a multilevel and context-dependent construct whose development requires alignment among personal ethical values, ethical leadership, organizational justice, fair human resource practices, responsible technology use, and institutional commitment to insured citizens' rights.

Keywords: *Work ethic, Generation Z, ethical leadership, public service motivation, insurance justice, social accountability, Social Security Organization*

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Work ethic is a multidimensional construct encompassing the values, beliefs, attitudes, and behavioral standards that guide employees' relationships with their occupational duties, colleagues, managers, service recipients, and wider social responsibilities. It extends beyond formal rule compliance and includes honesty, conscientiousness, accountability, fairness, respect for others' rights, professional integrity, and commitment to high-quality performance. In contemporary organizations, task performance cannot be separated from ethical and contextual behavior because organizational effectiveness also depends on the responsible use of discretion, cooperation, trustworthiness, and appropriate responses to unpredictable situations (Campbell et al., 2023). Human resource management systems can reinforce such behaviors when recruitment, training, performance appraisal, promotion, compensation, and employee retention are governed by fairness, transparency, and respect for human dignity (Armstrong & Taylor, 2023).

The growing presence of Generation Z in the workforce has intensified scholarly and managerial interest in changing work values, expectations, and ethical orientations. This generation has grown up amid digital technologies, social media, rapid access to information, economic uncertainty, and increasing public emphasis on equality, transparency, diversity, and institutional accountability. Nevertheless, generational differences should not be treated as fixed or universal attributes, because observed variations may also reflect age, career stage, economic conditions, and cultural context (Costanza et al., 2024). A multilevel interpretation is therefore required, as generational preferences and work motivation develop through interactions among individual characteristics, job design, leadership practices, group relations, and organizational policies (Bal et al., 2023). Evidence from post-pandemic workplaces similarly suggests that differences in work ethic and organizational commitment gain meaning only when considered alongside employment insecurity, flexibility, reciprocal expectations, and employees' perceptions of organizational treatment (Mahmoud et al., 2024).

Generation Z employees commonly expect transparency, respect, continuous development, meaningful work, flexibility, feedback, participation, and compatibility between personal and organizational values (Ahmadi et al., 2024). Studies comparing Generations X and Z indicate that younger employees are particularly sensitive to learning opportunities, autonomy, work meaning, and the quality of everyday organizational experience (Moshtagh et al., 2025). Their expectations regarding compensation also extend beyond salary and include procedural fairness, transparent criteria, flexible benefits, and an observable relationship between performance and rewards (Nasiri et al., 2024). In Iranian public organizations, Generation Z preferences for participation, digital work, professional growth, independence, and direct communication with managers have revealed the limitations of traditional human resource practices (Ashrafi et al., 2023). Consequently, recruitment, development, and retention systems for this generation require attention to behavioral competencies, value congruence, realistic organizational communication, justice, feedback, and employee experience (Abbasi et al., 2025; Mijani et al., 2023; Pourahmadi et al., 2025).

These issues are particularly significant in public organizations, where hierarchical structures, extensive regulations, bureaucratic procedures, and limited managerial flexibility may conflict with Generation Z employees' expectations for speed, participation, explanation, and visible impact. Their

presence may generate challenges related to acceptance of unexplained authority, interaction with traditional bureaucracy, career advancement expectations, and resistance to procedures perceived as unjustified (Tavakoli et al., 2024). Effective leadership for this generation requires participatory communication, transparent decisions, responsible autonomy, and opportunities to contribute to organizational improvement (Iranshahi & Mansournejad, 2025; Narimani, 2024). The development of their behavioral competencies also depends on training, ethical leadership, supportive culture, and appropriate motivational systems (Ahmadifar et al., 2025; Hamzavi et al., 2025). When these expectations are ignored, employees may psychologically withdraw, restrict their efforts to minimum requirements, or engage in quiet quitting because of perceived injustice, limited growth, weak managerial relationships, and loss of work meaning (Ebrahimi, 2025).

The Social Security Organization represents a particularly important setting for examining these issues because employees' decisions directly affect insured individuals, pensioners, vulnerable groups, social security, and public trust. Professional ethics in this organization involves responsibility, justice, legality, respect for service recipients, integrity, and professional commitment (Naderi et al., 2025). However, Generation Z employees may encounter conflicts between formal regulations, bureaucratic efficiency, individual moral judgment, and the perceived rights of insured citizens. In such a context, public service motivation becomes central because it reflects employees' willingness to serve society, advance collective interests, and accept responsibility toward citizens (Kim, 2024). Digitalization further complicates the ethical environment by increasing transparency and traceability while simultaneously creating challenges related to privacy, data security, automated decisions, and misuse of technological access (Floridi, 2023). Accordingly, the present study aimed to identify the dimensions, components, and constituent indicators of Generation Z employees' work ethic within the Iranian Social Security Organization.

Methods and Materials

This applied-developmental study adopted a qualitative, exploratory design. The research setting was the Iranian Social Security Organization. Participants comprised Generation Z employees working in the organization, university experts in public administration, human resource management, organizational behavior, and organizational ethics, and executive experts and managers with direct experience in managing or interacting with Generation Z employees. Participants were selected through purposive and theoretical sampling based on their theoretical knowledge, professional experience, familiarity with Generation Z workplace characteristics, and willingness to participate.

Sampling continued until conceptual saturation was achieved. Repetition of concepts became evident after the sixteenth interview, and two additional interviews were conducted to ensure that no substantial new meaning or independent theme would emerge. The sampling process was therefore concluded after 18 interviews. The diversity of academic experts, executive managers, human resource professionals, and Generation Z employees allowed the phenomenon to be examined from theoretical, managerial, and lived-experience perspectives.

Data were collected through in-depth, semi-structured interviews. The interview guide was developed based on the research objectives, the conceptual literature on work ethic and generational differences, the characteristics of the Social Security Organization, and expert review. It covered participants' understanding of work ethic, distinguishing characteristics of Generation Z, personal values,

E-ISSN: 3041-8933

public service motivation, organizational culture, managerial behavior, human resource practices, digital technologies, ethical conflicts, occupational consequences, insurance justice, public accountability, and the governmental mission of the organization. Interviews were conducted with informed consent, audio-recorded with permission, transcribed verbatim, anonymized, and used exclusively for research purposes.

The data were analyzed through reflexive thematic analysis. The analysis involved repeated familiarization with the transcripts, generation of initial codes, comparison and clustering of conceptually similar codes, development of preliminary subthemes, review and refinement of thematic boundaries, definition and naming of final themes, and construction of an integrated interpretive account. Coding was predominantly inductive and data-driven. Credibility was enhanced through participant feedback, peer review, comparison of diverse perspectives, continuous comparison between codes and raw data, attention to divergent cases, and documentation of analytical decisions.

Findings

Analysis of the 18 interviews generated 437 initial codes. During the first thematic screening, these codes were organized into seven preliminary conceptual areas. Subsequent review, integration, differentiation, and refinement produced 28 final subthemes and eight main themes representing the dimensions of Generation Z employees' work ethic.

The first theme, individual ethical values and beliefs, included professional honesty and integrity, internalized conscientiousness, meaningfulness of work, individual ethical responsibility, and independent moral judgment. Participants described ethical employees as individuals who performed correctly without direct supervision, accepted responsibility for mistakes, resisted unethical pressure, and sought social meaning in their work.

The second theme, public service motivation, comprised service orientation toward insured citizens, social mission orientation, prioritization of public interests, and social accountability. Work ethic was strengthened when employees perceived their activities as contributing to social welfare, protecting vulnerable groups, and defending the rights and dignity of insured individuals.

The third theme, ethics-oriented leadership, included managerial ethical role modeling, fair and impartial decision-making, and managerial support and accountability. Managers' conduct was viewed as a practical standard through which employees evaluated the credibility of organizational ethical claims. Inconsistency, discrimination, and arbitrary decision-making weakened ethical motivation, whereas transparent and responsible leadership strengthened trust.

The fourth theme, organizational ethical culture and climate, consisted of organizational transparency and trust, ethical psychological safety, and ethical erosion or desensitization. Participants emphasized the importance of being able to raise ethical concerns without fear. Repeated exposure to violations, silence, and the normalization of misconduct contributed to moral indifference and ethical compromise.

The fifth theme, human resource policies and practices, included fairness in performance appraisal, merit-based promotion, ethical training and empowerment, ethical reward and disciplinary systems, and bureaucratic barriers to ethical conduct. Ethical behavior was more sustainable when evaluation and promotion criteria were transparent and when employees received organizational support for acting responsibly.

The sixth theme, technological factors and work style, encompassed ethics in digital systems, ethically oriented technological monitoring, ethics in remote and flexible work, and technological ethical risks. Digital systems could increase transparency, reduce discretion, and improve equal access, but they could also enable misuse of data, circumvention of procedures, avoidance of responsibility, and excessive reliance on automated processes.

The seventh theme, consequences of Generation Z work ethic, comprised ethically based job satisfaction, organizational commitment and retention, and organizational citizenship and intergenerational coexistence. Ethical environments strengthened employees' sense of value, attachment, voluntary cooperation, and willingness to remain, whereas perceived injustice contributed to disengagement and ethically motivated turnover.

The eighth theme, work ethic in the context of governmental missions, insurance justice, and social accountability, represented the central contextual contribution of the study. It included fair access to insurance services, protection of insured citizens' rights, institutional accountability, public trust, and organizational legitimacy. Participants regarded ethical conduct as inseparable from respectful treatment, equitable service delivery, explainable decisions, and responsibility for the social consequences of administrative actions.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that Generation Z work ethic is neither a fixed personality attribute nor a simple tendency to comply with formal rules. It is a contextual and multilevel phenomenon created through interaction among internal values, public service motives, leadership, organizational climate, human resource systems, technologies, and institutional responsibilities. Employees may enter the organization with strong commitments to honesty, justice, meaningfulness, and social impact, but these commitments require supportive structures if they are to become sustainable occupational behavior.

The distinction between ethics-oriented leadership and organizational ethical climate was particularly important. Managers were not perceived merely as actors operating within an existing culture; they were viewed as primary creators of that culture. Their decisions, reactions to misconduct, and treatment of employees determined whether formal ethical values were experienced as genuine principles or symbolic statements. Similarly, human resource procedures conveyed powerful ethical messages. Perceived unfairness in appraisal, promotion, and rewards undermined trust more strongly than the absence of formal ethical codes.

The study also revealed the dual ethical role of technology. Digitalization can improve fairness, transparency, and traceability, yet it cannot replace individual responsibility or humane interaction. Ethical digital transformation therefore requires data protection, clear accountability, equitable access, and continued attention to the dignity of insured citizens.

The most distinctive conclusion concerns the inseparability of Generation Z work ethic from insurance justice and public accountability. In the Social Security Organization, ethical work is not limited to responsible task completion. It involves understanding the social impact of decisions, protecting citizens' rights, preserving public trust, and ensuring fair access to services. Generation Z employees' sensitivity to meaning, transparency, and justice may therefore become an institutional asset when supported by ethical leadership, fair human resource practices, participatory structures, and responsible

E-ISSN: 3041-8933

technology. Overall, the resulting framework provides a context-sensitive understanding of work ethic that integrates individual morality with organizational and governmental responsibility.


شاپای الکترونیکی: ۸۹۳۳-۳۰۴۱

مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار

دوره ۶، شماره ۳، صفحه ۲۸-۱

وبسایت مجله

تاریخچه مقاله
دریافت شده در تاریخ ۲ اسفند ۱۴۰۴
اصلاح شده در تاریخ ۲۷ تیر ۱۴۰۵
پذیرفته شده در تاریخ ۵ مرداد ۱۴۰۵
اولین انتشار در تاریخ ۱۲ آبان ۱۴۰۵
انتشار نهایی در تاریخ ۱ شهریور ۱۴۰۶

شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های تشکیل‌دهنده اخلاق کاری کارکنان نسل Z

وحید نعمتی اصلانی[۱]، محمدرضا آزاده‌دل[۱*]، مریم اوشک‌سرایی[۲]

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران
۲. گروه مدیریت صنعتی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران

*ایمیل نویسنده مسئول: mr.azadehdel@iau.ac.ir

اطلاعات مقاله

نوع مقاله
پژوهشی اصیل

نحوه استناد به این مقاله:
نعمتی اصلانی، وحید.، آزاده‌دل، محمدرضا.، و اوشک‌سرایی، مریم. (۱۴۰۶). شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های تشکیل‌دهنده اخلاق کاری کارکنان نسل Z. *مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار*، ۶(۳)، ۲۸-۱.

© ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده(گان) است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY 4.0) صورت گرفته است.

چکیده

هدف: پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های تشکیل‌دهنده اخلاق کاری کارکنان نسل Z در بستر سازمان تأمین اجتماعی ایران انجام شد. **روش‌شناسی:** این پژوهش از نظر هدف کاربردی–توسعه‌ای و از نظر رویکرد، کیفی و اکتشافی بود. مشارکت‌کنندگان شامل کارکنان نسلZ ، خبرگان دانشگاهی حوزه‌های مدیریت منابع انسانی، رفتار سازمانی و اخلاق سازمانی و خبرگان اجرایی سازمان تأمین اجتماعی بودند. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و نظری انجام شد و گردآوری داده‌ها تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. در مجموع، ۱۸ نفر در پژوهش مشارکت کردند. داده‌ها با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق گردآوری و پس از پیاده‌سازی کامل، بر اساس روش تحلیل مضمون بازاندیشانه تحلیل شدند. اعتبار یافته‌ها از طریق تنوع مشارکت‌کنندگان، بازبینی مشارکت‌کنندگان، بازبینی همتای علمی، مقایسه مستمر داده‌ها و مستندسازی تصمیم‌های تحلیلی تقویت شد. **یافته‌ها:** تحلیل داده‌ها نشان داد که اخلاق کاری کارکنان نسل Z پدیده‌ای فردی و ثابت نیست، بلکه در تعامل میان ارزش‌های شخصی، زمینه سازمانی و مأموریت عمومی سازمان شکل می‌گیرد. ساختار نهایی این پدیده شامل هشت بعد ارزش‌ها و باورهای اخلاقی فردی، انگیزش خدمت عمومی، رهبری اخلاق‌محور، فرهنگ و جو اخلاقی سازمان، سیاست‌ها و رویه‌های منابع انسانی، عوامل فناورانه و سبک کار، پیامدهای اخلاق کاری و اخلاق کاری در بستر مأموریت‌های حاکمیتی، عدالت بیمه‌ای و پاسخگویی اجتماعی بود. یافته‌ها همچنین نشان دادند که معناگرایی، عدالت‌خواهی و مسئولیت‌پذیری نسل Z در صورت وجود رهبری عادلانه، امنیت روانی، نظام منابع انسانی شفاف و فناوری مسئولانه به رفتار اخلاقی پایدار تبدیل می‌شوند؛ اما بی‌عدالتی، مدیریت سلیقه‌ای و بوروکراسی غیرپاسخگو می‌توانند به فرسایش اخلاقی، کاهش تعهد و کناره‌گیری شغلی منجر شوند. **نتیجه‌گیری:** اخلاق کاری نسل Z در سازمان تأمین اجتماعی باید به‌عنوان سازه‌ای چندسطحی و زمینه‌مند مدیریت شود که تقویت آن مستلزم همسویی ارزش‌های فردی با رهبری اخلاقی، عدالت سازمانی، سیاست‌های منصفانه منابع انسانی، استفاده مسئولانه از فناوری و توجه به حقوق بیمه‌شدگان است.

کلیدواژگان: *اخلاق کاری، نسل Z، رهبری اخلاق‌محور، انگیزش خدمت عمومی، عدالت بیمه‌ای، پاسخگویی اجتماعی، سازمان تأمین اجتماعی*

مقدمه

اخلاق کاری یکی از بنیادی‌ترین سازه‌های تبیین‌کننده کیفیت رفتار کارکنان و کارآمدی پایدار سازمان‌هاست و به مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، نگرش‌ها و معیارهای رفتاری اشاره دارد که نحوه مواجهه افراد با وظایف شغلی، مسئولیت‌های حرفه‌ای، همکاران، مدیران، مراجعان و منافع عمومی را جهت می‌دهد. اخلاق کاری تنها به رعایت مقررات رسمی یا اجتناب از تخلف محدود نیست، بلکه مفاهیمی مانند صداقت، وجدان کاری، مسئولیت‌پذیری، عدالت‌خواهی، پاسخگویی، احترام به حقوق دیگران، درستکاری حرفه‌ای و تعهد به کیفیت انجام کار را نیز دربرمی‌گیرد. در سازمان‌های معاصر، عملکرد شغلی کارکنان از رفتارهای زمینه‌ای و اخلاقی آنان جدا نیست؛ زیرا کیفیت عملکرد علاوه بر دانش و توانایی فنی، به نحوه به‌کارگیری اختیار، رعایت انصاف، حفظ اعتماد، همکاری داوطلبانه و مسئولیت‌پذیری در موقعیت‌های پیش‌بینی‌نشده وابسته است (Campbell et al., 2023). از منظر مدیریت منابع انسانی نیز سیاست‌های جذب، آموزش، ارزیابی، جبران خدمات، ارتقا و نگهداشت زمانی می‌توانند به اثربخشی سازمانی منجر شوند که با اصول عدالت، شفافیت و احترام به شأن کارکنان همراه باشند و رفتارهای مطلوب را نه‌فقط از طریق کنترل رسمی، بلکه از طریق درونی‌سازی ارزش‌های حرفه‌ای تقویت کنند (Armstrong & Taylor, 2023). ازاین‌رو، شناخت اخلاق کاری کارکنان برای سازمان‌ها ضرورتی راهبردی است؛ بااین‌حال، این شناخت هنگامی پیچیده‌تر می‌شود که نیروی کار از نسل‌هایی با تجربه‌های اجتماعی، فناوری، آموزشی و ارزشی متفاوت تشکیل شده باشد.

ورود نسل Z به بازار کار، بحث درباره تغییر ارزش‌ها، انگیزه‌ها و الگوهای اخلاقی کارکنان را به یکی از موضوعات مهم مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی تبدیل کرده است. این نسل در فضایی رشد یافته است که فناوری دیجیتال، شبکه‌های اجتماعی، دسترسی سریع به اطلاعات، تحولات اقتصادی، افزایش نااطمینانی شغلی و گسترش گفتمان‌های مربوط به عدالت، تنوع، شفافیت و پاسخگویی بخش جدایی‌ناپذیر آن بوده‌اند. با وجود این، انتساب مجموعه‌ای ثابت از صفات به تمام اعضای یک نسل می‌تواند به ساده‌سازی افراطی و شکل‌گیری کلیشه‌های مدیریتی منجر شود. برخی پژوهش‌ها نشان داده‌اند که تفاوت‌های مشاهده‌شده میان نسل‌ها همواره به عضویت نسلی مربوط نیستند و ممکن است تحت تأثیر سن، مرحله زندگی، شرایط اقتصادی، تجربه شغلی یا زمینه فرهنگی قرار گیرند (Costanza et al., 2024). بنابراین، مطالعه نسل Z باید ضمن توجه به ویژگی‌های مشترک تجربه‌شده، تفاوت‌های فردی و زمینه‌ای را نیز در نظر بگیرد. دیدگاه چندسطحی درباره انگیزش کارکنان نشان می‌دهد که ترجیحات نسلی در تعامل با شرایط شغل، سبک رهبری، روابط گروهی، سیاست‌های سازمانی و تحولات محیطی شکل می‌گیرند و نمی‌توان آن‌ها را مستقل از زمینه سازمانی تحلیل کرد (Bal et al., 2023). یافته‌های مربوط به اخلاق کاری و تعهد سازمانی در دوره پس از همه‌گیری نیز بیانگر تفاوت‌هایی میان نسل‌هاست، اما این تفاوت‌ها در ارتباط با تجربه ناامنی، انعطاف‌پذیری شغلی، انتظارات متقابل و ادراک کارکنان از رفتار سازمان معنا پیدا می‌کنند (Mahmoud et al., 2024).

نسل Z از نظر فرهنگی و اجتماعی، در معرض منابع متنوع و گاه متعارض ارزش‌گذاری قرار دارد. مطالعات انجام‌شده درباره ویژگی‌های این نسل در محیط‌های دانشگاهی نشان داده‌اند که استقلال‌طلبی، سرعت در یادگیری، تمایل به مشارکت، حساسیت به کیفیت ارتباطات، وابستگی گسترده به فناوری و انتظار دریافت بازخورد فوری از جمله ویژگی‌هایی هستند که می‌توانند رفتار آینده آنان را در محیط‌های کاری تحت تأثیر قرار دهند (Omidkhoda & Hajilouei-Moheb, 2025). سبک زندگی دیجیتال این نسل نیز تنها نحوه مصرف رسانه را تغییر نداده، بلکه بر شیوه تصمیم‌گیری، اعتمادسازی، ارزیابی اعتبار اطلاعات و شکل‌گیری ترجیحات فردی و اجتماعی اثر گذاشته است (Hashemi Baghi et al., 2025). همچنین، حساسیت بخشی از نسل Z به نابرابری‌ها و ارزیابی انتقادی ساختارهای اجتماعی نشان می‌دهد که برداشت آنان از عدالت ممکن است بر پذیرش اقتدار، میزان همکاری و واکنش به تبعیض‌های سازمانی تأثیر مستقیم داشته باشد (Zare Shahabadi

& Asgari, 2025). تجربه دینی و ارزشی نسل Z نیز یکدست و خطی نیست و اعضای این نسل ممکن است ضمن فاصله‌گرفتن از برخی صورت‌های سنتی، همچنان به ابعاد فردی، اخلاقی و معناگرایانه ارزش‌های دینی و انسانی توجه نشان دهند (Kalateh Sadati et al., 2024). افزون بر این، گرایش‌های اخلاقی این نسل می‌توانند در حوزه‌هایی فراتر از اشتغال، از جمله ترجیحات مصرفی و حمایت از تولید مسئولانه، مشاهده شوند؛ به‌گونه‌ای که توجه به رفاه، مسئولیت اجتماعی و پیامدهای اخلاقی انتخاب‌ها می‌تواند بر تصمیم‌های اقتصادی آنان نیز اثرگذار باشد (Nakavachara et al., 2025). این شواهد نشان می‌دهد که اخلاق کاری نسل Z باید در پیوند با سبک زندگی، حساسیت به عدالت، معنایابی فردی و تجربه دیجیتال آنان بررسی شود.

انتظارات نسل Z از محیط کار نیز می‌تواند نحوه شکل‌گیری و استمرار اخلاق کاری آنان را تعیین کند. کارکنان این نسل معمولاً خواهان شفافیت، احترام، امکان رشد، انعطاف‌پذیری، دریافت بازخورد، مشارکت در تصمیم‌گیری و تناسب میان ارزش‌های فردی و ارزش‌های سازمانی هستند (Ahmadi et al., 2024). مقایسه نگرش‌های شغلی نسل‌های X و Z نشان داده است که اگرچه هر دو نسل به امنیت، عدالت و احترام اهمیت می‌دهند، نسل Z نسبت به فرصت یادگیری، استقلال، انعطاف و کیفیت تجربه روزمره کار حساسیت بیشتری نشان می‌دهد (Moshtagh et al., 2025). انتظارات نسلی در حوزه جبران خدمات نیز به حقوق ثابت محدود نیست و ادراک انصاف، شفافیت معیارها، مزایای انعطاف‌پذیر و پیوند پاداش با عملکرد واقعی در ارزیابی کارکنان از عدالت سازمانی اهمیت دارد (Nasiri et al., 2024). در سازمان‌های دولتی ایران نیز ترجیحات نسل Z در زمینه مشارکت، توسعه حرفه‌ای، استفاده از فناوری، استقلال شغلی و ارتباط مستقیم با مدیران، ضرورت بازنگری در رویه‌های سنتی مدیریت منابع انسانی را آشکار کرده است (Ashrafi et al., 2023). بر همین اساس، طراحی الگوهای جذب و استخدام نسل‌های Y و Z مستلزم توجه به شایستگی‌های رفتاری، تناسب ارزشی، انتظارات متقاضیان و نحوه ارائه تصویر واقعی از سازمان است (Abbasi et al., 2025). مدل‌های مناسب مدیریت منابع انسانی نسل Z نیز بر انعطاف‌پذیری، عدالت، توسعه مستمر، مشارکت، بازخورد و تجربه کارکنان تأکید دارند (Pourahmadi et al., 2025). همچنین، الگوهای بومی مدیریت منابع انسانی این نسل نشان داده‌اند که درک ویژگی‌های فردی بدون اصلاح فرهنگ، رهبری، طراحی شغل و نظام‌های نگهداشت نمی‌تواند پاسخگوی نیازهای کارکنان جوان باشد (Mijani et al., 2023).

پیچیدگی مدیریت اخلاق کاری نسل Z در سازمان‌های دولتی بیش از محیط‌هایی است که از ساختارهای انعطاف‌پذیر و اختیار مدیریتی گسترده برخوردارند. سازمان‌های دولتی معمولاً با سلسله‌مراتب رسمی، مقررات متعدد، فرایندهای طولانی، محدودیت در جبران خدمات و ثبات نسبی ساختارها شناخته می‌شوند؛ در حالی که کارکنان نسل Z سرعت، شفافیت، مشارکت و امکان اثرگذاری را مطالبه می‌کنند. چالش‌های ناشی از حضور این نسل در سازمان‌های عمومی می‌تواند شامل تعارض با بوروکراسی، نارضایتی از ارتباطات عمودی، دشواری پذیرش اقتدار غیرتوضیحی، انتظار پیشرفت سریع و مقاومت در برابر رویه‌های فاقد توجیه باشد (Tavakoli et al., 2024). مطالعات مربوط به رهبری نسل Z در سازمان‌های دولتی ایران نیز نشان داده‌اند که سبک‌های دستوری و کنترل‌محور با انتظارات این نسل سازگاری محدودی دارند و مدیران باید به سوی رهبری مشارکتی، ارتباط شفاف و ایجاد استقلال مسئولانه حرکت کنند (Narimani, 2024). حکمرانی مشارکتی منابع انسانی نیز زمانی تحقق می‌یابد که کارکنان نسل Z از دریافت‌کنندگان منفعل سیاست‌ها به کنشگرانی تبدیل شوند که در طراحی فرایندها، حل مسائل و بهبود خدمات نقش دارند (Iranshahi & Mansournejad, 2025). علاوه بر آن، توسعه شایستگی‌های رفتاری این نسل در سازمان‌های عمومی نیازمند توجه هم‌زمان به آینده‌نگری، آموزش، کیفیت رهبری، فرهنگ سازمانی و سازوکارهای انگیزشی است (Hamzavi et al., 2025). حتی شایستگی‌های رهبری در میان اعضای جوان نسل Z بر مؤلفه‌هایی مانند خودآگاهی، مسئولیت‌پذیری، توان ارتباطی، تصمیم‌گیری اخلاقی و قابلیت مشارکت استوار است (Ahmadifar et al., 2025). در نتیجه، اخلاق کاری این نسل را نمی‌توان تنها از آنان مطالبه کرد، بلکه باید شرایط ساختاری و مدیریتی لازم برای ظهور آن فراهم شود.

E-ISSN: 3041-8933

یکی از نمودهای مهم ناسازگاری میان انتظارات نسل Z و تجربه واقعی کار، پدیده کناره‌گیری خاموش است. کناره‌گیری خاموش لزوماً به معنای ترک رسمی سازمان نیست، بلکه می‌تواند به محدودکردن تلاش به حداقل الزامات شغلی، کاهش مشارکت داوطلبانه و قطع پیوند عاطفی و ارزشی با سازمان اشاره داشته باشد. بررسی این پدیده از دیدگاه نسل Z نشان داده است که بی‌عدالتی، نبود چشم‌انداز رشد، نادیده‌گرفتن نیازهای روان‌شناختی، ضعف ارتباط با مدیر و احساس بی‌معنایی کار از عوامل مهم کاهش اشتیاق و محدودشدن تعهد کارکنان هستند (Ebrahimi, 2025). این وضعیت از منظر اخلاق کاری اهمیت دارد؛ زیرا کاهش مشارکت ممکن است صرفاً ناشی از ضعف وجدان کاری نباشد، بلکه واکنشی به نقض قرارداد روان‌شناختی یا تجربه محیطی غیراخلاقی تلقی شود. از سوی دیگر، رهبری اخلاقی می‌تواند با ایجاد عدالت، اعتماد و تعهد سازمانی، زمینه کاهش رفتارهای انفعالی و تقویت مشارکت مسئولانه را فراهم آورد (Jalili Deylmaghani et al., 2023). هنگامی که مدیران در گفتار و عمل سازگارند، تصمیم‌های خود را توضیح می‌دهند، از رفتار درست حمایت می‌کنند و برای تخلف استانداردهای دوگانه به کار نمی‌برند، کارکنان نیز احتمال بیشتری دارد که اخلاق را نه یک شعار رسمی، بلکه قاعده واقعی تعاملات سازمانی بدانند. بنابراین، قضاوت درباره اخلاق کاری نسل Z بدون بررسی رهبری، عدالت و کیفیت رابطه متقابل میان کارکنان و سازمان می‌تواند به تفسیرهای ناقص و سرزنش‌محور منجر شود.

اهمیت این موضوع در سازمان تأمین اجتماعی دوچندان است؛ زیرا این سازمان تنها یک محیط اداری یا اقتصادی نیست، بلکه نهادی عمومی است که تصمیم‌ها و عملکرد کارکنان آن مستقیماً با امنیت اجتماعی، حقوق بیمه‌ای، معیشت بازنشستگان، حمایت از گروه‌های آسیب‌پذیر و اعتماد عمومی ارتباط دارد. مطالعه اخلاق حرفه‌ای در سازمان تأمین اجتماعی نشان داده است که مسئولیت‌پذیری، رعایت عدالت، قانون‌مداری، احترام به مراجعان، درستکاری و تعهد حرفه‌ای از مؤلفه‌های مهم رفتار مطلوب کارکنان در این سازمان هستند (Naderi et al., 2025). بااین‌حال، اخلاق کاری کارکنان نسل Z در چنین بستری صرفاً به اجرای دقیق مقررات محدود نمی‌شود؛ زیرا کارکنان ممکن است میان متن مقررات، عدالت مورد انتظار بیمه‌شدگان، محدودیت منابع و مسئولیت انسانی خود با تعارض روبه‌رو شوند. در اینجا مفهوم انگیزش خدمت عمومی اهمیت می‌یابد. انگیزش خدمت عمومی به تمایل فرد برای خدمت به جامعه، مشارکت در تحقق منافع عمومی و پذیرش مسئولیت در قبال شهروندان اشاره دارد و در سازمان‌های عمومی در حال تغییر، تحت تأثیر رهبری، طراحی شغل، اعتماد نهادی و تجربه کارکنان قرار می‌گیرد (Kim, 2024). برای کارکنان نسل Z، مشاهده اثر اجتماعی کار، برخورد محترمانه با بیمه‌شدگان و احساس مشارکت در تحقق عدالت می‌تواند به کار معنا دهد و اخلاق کاری را تقویت کند؛ در مقابل، بوروکراسی غیرپاسخگو، تبعیض، ابهام و فشار برای اجرای رویه‌هایی که با ادراک فرد از عدالت سازگار نیستند، می‌توانند به فرسایش اخلاقی منجر شوند.

فناوری نیز یکی از عناصر تعیین‌کننده تجربه کاری نسل Z در سازمان تأمین اجتماعی است. دیجیتالی‌شدن خدمات، پرونده‌های الکترونیکی، پردازش داده‌های بیمه‌شدگان، نظارت سیستمی و گسترش ارتباطات غیرحضوری می‌توانند شفافیت، سرعت و دسترسی عادلانه را افزایش دهند، اما هم‌زمان مسائل اخلاقی جدیدی مانند حفظ حریم خصوصی، امنیت داده‌ها، تبعیض الگوریتمی، مسئولیت تصمیم‌های خودکار و امکان دور زدن سامانه‌ها را ایجاد می‌کنند. اخلاق فناوری اقتضا می‌کند که سامانه‌ها صرفاً بر اساس کارایی ارزیابی نشوند، بلکه آثار آن‌ها بر خودمختاری، انصاف، پاسخگویی، کرامت انسانی و توزیع قدرت نیز بررسی شود (Floridi, 2023). کارکنان نسل Z به دلیل آشنایی بیشتر با محیط دیجیتال ممکن است در استفاده از سامانه‌ها توانمندتر باشند، اما مهارت فناوری به‌تنهایی تضمین‌کننده رفتار اخلاقی نیست. استفاده مسئولانه از دسترسی‌ها، حفاظت از اطلاعات بیمه‌شدگان، خودکنترلی در دورکاری و مقاومت در برابر استفاده ابزاری از فناوری، به ارزش‌های فردی و کیفیت نظارت و فرهنگ سازمانی وابسته است. ازاین‌رو، فناوری می‌تواند هم ابزار تقویت اخلاق از طریق ثبت، شفافیت و کاهش اعمال سلیقه و هم ابزار گریز از مسئولیت یا ایجاد فاصله غیرانسانی با مراجعه‌کنندگان باشد.

مرور پژوهش‌های موجود نشان می‌دهد که بخش قابل‌توجهی از مطالعات داخلی بر ویژگی‌ها، انتظارات شغلی، ترجیحات منابع انسانی، سبک رهبری، جبران خدمات، شایستگی‌ها یا چالش‌های حضور نسل Z تمرکز کرده‌اند، در حالی که اخلاق کاری این نسل اغلب به‌صورت ضمنی و در قالب متغیرهایی مانند تعهد، عدالت، انگیزش یا رفتار سازمانی بررسی شده است. همچنین، مطالعات اخلاق حرفه‌ای در سازمان تأمین اجتماعی عمدتاً کارکنان را به‌عنوان یک گروه کلی در نظر گرفته‌اند و تفاوت‌های تجربه‌شده توسط نسل Z، پیوند میان ارزش‌های نسلی و مأموریت عمومی سازمان و نقش فناوری و پاسخگویی اجتماعی را به‌صورت یکپارچه تبیین نکرده‌اند. این خلأ از آن جهت مهم است که انتقال مستقیم الگوهای عمومی اخلاق کاری یا یافته‌های حاصل از سازمان‌های خصوصی به سازمان تأمین اجتماعی ممکن است ویژگی‌های بوروکراتیک، بیمه‌ای، اجتماعی و حاکمیتی این سازمان را نادیده بگیرد. افزون بر این، اخلاق کاری یک سازه ایستا و منفک از محیط نیست، بلکه در تعامل میان ارزش‌های شخصی، انگیزش خدمت عمومی، رفتار مدیران، جو اخلاقی، سیاست‌های منابع انسانی، فناوری و تجربه عدالت شکل می‌گیرد. بنابراین، دستیابی به چارچوبی بومی مستلزم شنیدن تجربه و تفسیر کارکنان نسل Z و خبرگان آشنا با زمینه سازمان است تا ابعاد و شاخص‌ها از داده‌های واقعی و نه صرفاً از پیش‌فرض‌های نظری استخراج شوند.

بر این اساس، هدف پژوهش حاضر شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های تشکیل‌دهنده اخلاق کاری کارکنان نسل Z در بستر سازمان تأمین اجتماعی ایران بود.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی–توسعه‌ای و از نظر رویکرد، پژوهشی کیفی با ماهیت اکتشافی بود. جنبه توسعه‌ای پژوهش به تلاش برای گسترش دانش نظری درباره اخلاق کاری کارکنان نسل Z و تدوین چارچوبی بومی از ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های تشکیل‌دهنده آن در بستر سازمان‌های دولتی ایران مربوط می‌شد. جنبه کاربردی پژوهش نیز از قابلیت بهره‌برداری یافته‌ها در سیاست‌گذاری منابع انسانی، مدیریت رفتار سازمانی، تقویت فرهنگ اخلاقی، بهبود تعاملات بین‌نسلی و طراحی برنامه‌های توسعه سرمایه انسانی در سازمان تأمین اجتماعی ایران ناشی می‌شد. انتخاب رویکرد کیفی بر این مبنا صورت گرفت که اخلاق کاری کارکنان نسل Z پدیده‌ای چندبعدی، زمینه‌مند و متأثر از مجموعه‌ای از ارزش‌ها، نگرش‌ها، انتظارات شغلی، تجربه‌های زیسته، هنجارهای رفتاری و شرایط فرهنگی و سازمانی است و نمی‌توان ابعاد تشکیل‌دهنده آن را صرفاً از طریق سازه‌ها و مقوله‌های از پیش تعیین‌شده شناسایی کرد. ازاین‌رو، رویکرد کیفی امکان داد معانی و برداشت‌های مشارکت‌کنندگان درباره اخلاق کاری نسل Z در محیط واقعی سازمانی به‌صورت عمیق بررسی شود و ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مرتبط با این پدیده مستقیماً از داده‌های تجربی استخراج شوند. پژوهش از نظر افق زمانی مقطعی بود؛ زیرا داده‌ها در یک دوره زمانی مشخص گردآوری شدند. محیط اجرای پژوهش سازمان تأمین اجتماعی ایران بود که به دلیل گستردگی جغرافیایی، تنوع مشاغل، ساختار اداری و بوروکراتیک، مأموریت عمومی و بیمه‌ای، ارتباط مستقیم با شهروندان و حضور هم‌زمان کارکنان متعلق به نسل‌های مختلف، زمینه مناسبی برای مطالعه اخلاق کاری کارکنان نسل Z فراهم می‌کرد.

جامعه مشارکت‌کنندگان پژوهش از سه گروه کارکنان نسل Z شاغل در سازمان تأمین اجتماعی، خبرگان دانشگاهی حوزه مدیریت و اخلاق سازمانی و خبرگان اجرایی و مدیران آشنا با مدیریت منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی تشکیل شد. خبرگان دانشگاهی شامل اعضای هیئت‌علمی و پژوهشگرانی بودند که در حوزه‌هایی مانند مدیریت دولتی، مدیریت منابع انسانی، رفتار سازمانی، اخلاق حرفه‌ای، اخلاق سازمانی و مطالعات نسلی دارای سابقه علمی و پژوهشی مرتبط بودند. خبرگان اجرایی نیز از میان مدیران، رؤسای گروه‌ها، کارشناسان ارشد، متخصصان منابع انسانی، مدیران توسعه سرمایه انسانی و افراد دارای تجربه مدیریتی یا حرفه‌ای در زمینه تعامل با کارکنان نسل Z انتخاب

E-ISSN: 3041-8933

شدند. کارکنان نسل Z نیز افرادی بودند که ضمن قرارگرفتن در گروه نسلی مورد مطالعه، تجربه مستقیم اشتغال در سازمان و مواجهه با موقعیت‌ها، انتظارات، الزامات و چالش‌های اخلاقی محیط کار را داشتند. حضور هم‌زمان این سه گروه به ایجاد تنوع در دیدگاه‌ها و مثلث‌سازی منابع داده کمک کرد و امکان بررسی پدیده اخلاق کاری نسل Z را از منظر تجربه زیسته کارکنان، دانش نظری متخصصان دانشگاهی و تجربه عملی مدیران و کارشناسان سازمان فراهم ساخت.

نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و نظری انجام شد. در نمونه‌گیری هدفمند، مشارکت‌کنندگانی انتخاب شدند که از دانش، تجربه یا مواجهه مستقیم با موضوع اخلاق کاری و ویژگی‌های کارکنان نسل Z برخوردار بودند و می‌توانستند اطلاعاتی عمیق و مرتبط با سؤال پژوهش ارائه دهند. معیارهای ورود خبرگان دانشگاهی و اجرایی شامل برخورداری از تخصص نظری یا تجربه عملی در زمینه اخلاق کاری، رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی یا مدیریت کارکنان نسل Z، داشتن حداقل ۵ سال سابقه حرفه‌ای مرتبط، آشنایی با ویژگی‌ها و چالش‌های حضور نسل Z در محیط‌های سازمانی و تمایل به مشارکت آگاهانه در پژوهش بود. برای کارکنان نسل Z، تعلق به نسل مورد مطالعه، اشتغال در سازمان تأمین اجتماعی، برخورداری از تجربه کافی از محیط کار و تمایل به بیان تجربه‌ها و ادراکات شغلی و اخلاقی در نظر گرفته شد. همچنین تلاش شد مشارکت‌کنندگان از نظر جایگاه سازمانی، حوزه تخصص، سابقه حرفه‌ای، تجربه مدیریتی و نوع تعامل با کارکنان نسل Z از تنوع کافی برخوردار باشند تا طیف گسترده‌ای از دیدگاه‌ها و تجربه‌ها در داده‌های پژوهش بازتاب یابد.

تعداد مشارکت‌کنندگان از پیش به‌صورت قطعی تعیین نشد و نمونه‌گیری هم‌زمان با گردآوری و تحلیل اولیه داده‌ها ادامه یافت. پس از هر مصاحبه، محتوای آن بررسی و با مصاحبه‌های قبلی مقایسه شد تا مشخص شود داده‌های جدید تا چه اندازه به توسعه، تکمیل یا اصلاح مفاهیم و مضامین در حال شکل‌گیری کمک می‌کنند. از مصاحبه شانزدهم به بعد، تکرار مفاهیم و الگوهای معنایی افزایش یافت و داده‌های جدید عمدتاً در جهت تأیید و غنی‌سازی مضامین قبلی قرار گرفتند. بااین‌حال، دو مصاحبه تکمیلی برای اطمینان از کفایت مفهومی داده‌ها و بررسی احتمال ظهور مفاهیم جدید انجام شد. در مصاحبه هجدهم، داده تازه‌ای که به ایجاد مضمون مستقل یا تغییر اساسی ساختار مفهومی منجر شود به دست نیامد؛ بنابراین، فرایند نمونه‌گیری با ۱۸ مشارکت‌کننده متوقف شد. این فرایند موجب شد تصمیم‌گیری درباره حجم نمونه نه بر مبنای یک عدد از پیش تعیین‌شده، بلکه بر اساس غنای داده‌ها، تکرار الگوهای معنایی و کفایت مفهومی یافته‌ها انجام شود.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته عمیق و اکتشافی بود. این نوع مصاحبه به دلیل برخورداری از چارچوب اولیه و درعین‌حال انعطاف‌پذیری در ترتیب، نحوه طرح و پیگیری پرسش‌ها انتخاب شد. مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به پژوهشگر اجازه داد ضمن پوشش محورهای اصلی پژوهش، متناسب با تجربه، تخصص و پاسخ‌های هر مشارکت‌کننده، پرسش‌های کاوشگرانه و تکمیلی مطرح کند و به لایه‌های عمیق‌تر ادراکات، ارزش‌ها، تجربه‌های کاری، تعارض‌های اخلاقی و انتظارات شغلی کارکنان نسل Z دست یابد. هدف از به‌کارگیری مصاحبه، کشف معانی و برداشت‌های مشارکت‌کنندگان از اخلاق کاری، شناسایی رفتارها و ارزش‌های اخلاقی مرتبط با نسل Z، بررسی عوامل فردی، سازمانی، فرهنگی و فناورانه مؤثر بر این پدیده و استخراج ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های تشکیل‌دهنده اخلاق کاری در بستر سازمان تأمین اجتماعی ایران بود.

راهنمای مصاحبه بر اساس اهداف و سؤال‌های پژوهش، مرور ادبیات نظری اخلاق کاری و مطالعات نسلی، ویژگی‌های محیط سازمانی مورد مطالعه و دیدگاه متخصصان مدیریت منابع انسانی و روش تحقیق کیفی تدوین شد. نسخه اولیه راهنمای مصاحبه پیش از اجرای اصلی در اختیار سه نفر از متخصصان مدیریت منابع انسانی، رفتار سازمانی و روش‌شناسی پژوهش کیفی قرار گرفت و بر اساس دیدگاه‌های آنان، وضوح، تناسب، ترتیب و پوشش محتوایی پرسش‌ها بازبینی شد. در فرایند بازبینی، پرسش‌های مشابه ادغام، عبارت‌های مبهم اصلاح و پرسش‌های کاوشگرانه‌ای برای دستیابی به تجربه‌ها و مثال‌های عینی‌تر افزوده شد. راهنمای نهایی مصاحبه مشتمل بر ۳۰ پرسش اصلی بود؛

بااین‌حال، پرسش‌ها به‌صورت انعطاف‌پذیر مطرح می‌شدند و پژوهشگر ملزم به رعایت ترتیب ثابت آن‌ها نبود. متناسب با پاسخ‌های ارائه‌شده، پرسش‌هایی مانند درخواست توضیح بیشتر، ارائه نمونه واقعی، تشریح یک تجربه مشخص، بیان دلایل یک نگرش یا توضیح پیامدهای یک رفتار مطرح می‌شد تا محتوای داده‌ها از عمق و غنای لازم برخوردار شود.

محورهای مصاحبه با پرسش‌هایی درباره جایگاه حرفه‌ای، سابقه کاری و میزان تعامل مشارکت‌کننده با کارکنان نسل Z آغاز می‌شد تا زمینه لازم برای تفسیر پاسخ‌ها فراهم شود. سپس برداشت مشارکت‌کنندگان از مفهوم اخلاق کاری در سازمان‌های دولتی و تفاوت احتمالی آن با سایر محیط‌های کاری بررسی می‌شد. بخش دیگری از مصاحبه به ویژگی‌ها و تمایزهای اخلاق کاری کارکنان نسل Z در مقایسه با نسل‌های پیشین اختصاص داشت و ارزش‌ها، نگرش‌ها، رفتارهای اخلاقی و غیراخلاقی و نمونه‌های عینی تجربه‌شده در محیط کار مورد پرسش قرار می‌گرفت. در ادامه، نقش ویژگی‌های فردی و روان‌شناختی مانند استقلال‌طلبی، معناگرایی، تمایل به پیشرفت، یادگیری مستمر، خودتحقق‌یابی و انتظارات شغلی در شکل‌گیری اخلاق کاری بررسی می‌شد. تأثیر ساختار سازمانی، قوانین، رویه‌های اداری، سبک رهبری، رفتار مدیران، نظام ارزیابی عملکرد و سیاست‌های منابع انسانی نیز از دیگر محورهای اصلی مصاحبه بود.

در بخش‌های تکمیلی مصاحبه، نقش فرهنگ ملی، ارزش‌های اجتماعی، ارزش‌های انسانی و بومی و نگرش‌های اخلاقی حاکم بر جامعه در شکل‌گیری اخلاق کاری نسل Z بررسی شد. همچنین تأثیر فناوری‌های دیجیتال، فضای مجازی، ارتباطات برخط و عادت‌های فناورانه نسل Z بر مسئولیت‌پذیری، تعهد کاری، تمرکز، پاسخ‌گویی و کیفیت تعاملات سازمانی مورد توجه قرار گرفت. ادراک مشارکت‌کنندگان از انگیزش خدمت عمومی و تمایل کارکنان نسل Z به خدمت‌رسانی به جامعه و تأمین منافع عمومی نیز بررسی شد. افزون بر این، مشارکت‌کنندگان درباره مهم‌ترین چالش‌ها و تعارض‌های اخلاقی نسل Z، پیامدهای این چالش‌ها برای عملکرد سازمان، روابط بین‌نسلی، تعهد سازمانی، کیفیت خدمات و اعتماد عمومی توضیح دادند. در پایان، از آنان خواسته شد ابعاد و مؤلفه‌های ضروری برای تبیین اخلاق کاری نسل Z و همچنین اقدامات مدیریتی و سیاست‌های منابع انسانی مؤثر بر تقویت آن را بیان کنند.

با توجه به ماهیت عمومی و بیمه‌ای سازمان تأمین اجتماعی، بخشی از مصاحبه به بررسی اخلاق کاری نسل Z در بستر مأموریت‌های حاکمیتی، عدالت بیمه‌ای و پاسخ‌گویی اجتماعی اختصاص یافت. در این بخش، تأثیر ماهیت خدماتی و بیمه‌ای سازمان بر درک کارکنان نسل Z از اخلاق کاری، شیوه ایجاد تعادل میان الزامات اداری و پاسخ‌گویی اخلاقی به بیمه‌شدگان، تعارض‌های ناشی از حجم مراجعات و انتظارات اجتماعی و نقش رفتار اخلاقی کارکنان در تحقق عدالت بیمه‌ای و تقویت اعتماد عمومی بررسی شد. این محور امکان داد مؤلفه‌های اخلاق کاری نه‌فقط در سطح رفتار فردی، بلکه در ارتباط با مأموریت عمومی، مسئولیت اجتماعی و حساسیت خدمات ارائه‌شده توسط سازمان تحلیل شوند.

پیش از آغاز هر مصاحبه، هدف پژوهش، شیوه استفاده از اطلاعات و حقوق مشارکت‌کننده توضیح داده شد و رضایت آگاهانه وی برای شرکت در مطالعه و ضبط گفت‌وگو اخذ شد. به مشارکت‌کنندگان اطمینان داده شد که اطلاعات آنان محرمانه باقی می‌ماند، نام و مشخصات هویتی آنان در گزارش پژوهش ذکر نمی‌شود و داده‌ها صرفاً برای اهداف علمی استفاده خواهد شد. همچنین تأکید شد که مشارکت در پژوهش کاملاً داوطلبانه است و افراد می‌توانند در هر مرحله، بدون تحمل پیامد، از ادامه همکاری منصرف شوند یا از پاسخ‌گویی به پرسش‌هایی که مایل به پاسخ‌دادن به آن‌ها نیستند خودداری کنند. مصاحبه‌ها پس از کسب اجازه ضبط و سپس به‌صورت کامل و کلمه‌به‌کلمه پیاده‌سازی شدند. برای حفظ ناشناس‌بودن مشارکت‌کنندگان، به هر مصاحبه یک کد اختصاص داده شد و هرگونه اطلاعاتی که می‌توانست به شناسایی فرد منجر شود از متن نهایی حذف یا تعدیل شد.

E-ISSN: 3041-8933

داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون بازاندیشانه و بر اساس رویکرد براون و کلارک تحلیل شدند. تحلیل مضمون به دلیل قابلیت آن در شناسایی، تحلیل و تفسیر الگوهای معنایی موجود در مجموعه‌ای از داده‌های کیفی انتخاب شد. این روش برای پژوهش حاضر مناسب بود؛ زیرا هدف مطالعه، کشف ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های اخلاق کاری کارکنان نسل Z بدون تحمیل یک الگوی از پیش تعیین‌شده بر داده‌ها بود. جهت‌گیری تحلیل عمدتاً استقرایی و داده‌محور بود؛ به این معنا که کدها و مضامین اولیه از محتوای مصاحبه‌ها استخراج شدند. بااین‌حال، پژوهشگر در فرایند تفسیر نسبت به مفاهیم نظری اخلاق کاری، تفاوت‌های نسلی، رفتار سازمانی، انگیزش خدمت عمومی و ویژگی‌های بافت سازمانی حساسیت نظری داشت. تحلیل داده‌ها هم‌زمان با گردآوری مصاحبه‌ها آغاز شد تا مفاهیم در حال ظهور در مصاحبه‌های بعدی پیگیری و از مشارکت‌کنندگان درباره موارد مبهم یا کم‌تر توسعه‌یافته اطلاعات دقیق‌تری دریافت شود.

در مرحله آشنایی با داده‌ها، فایل صوتی هر مصاحبه چندین بار شنیده و متن آن به‌صورت کامل پیاده‌سازی شد. پژوهشگر متن مصاحبه‌ها را به‌طور مکرر مطالعه کرد و یادداشت‌های اولیه درباره مفاهیم برجسته، الگوهای تکرارشونده، تفاوت دیدگاه‌ها، موارد متناقض و گزاره‌های مرتبط با اخلاق کاری ثبت شد. توجه هم‌زمان به محتوای آشکار پاسخ‌ها و معانی ضمنی آن‌ها کمک کرد تا تحلیل صرفاً به توصیف گفته‌های مشارکت‌کنندگان محدود نشود و زمینه فرهنگی، سازمانی و نسلی تجربه‌های آنان نیز مورد توجه قرار گیرد. در مرحله کدگذاری اولیه، متن مصاحبه‌ها به واحدهای معنایی کوچک‌تر تقسیم شد و بخش‌هایی که حاوی اطلاعات مرتبط با سؤال پژوهش بودند با کدهای اولیه مشخص شدند. کدها تا حد امکان نزدیک به زبان و معنای مورد نظر مشارکت‌کنندگان انتخاب شدند تا ارتباط میان داده خام و تفسیر پژوهشگر حفظ شود. هر بخش از متن می‌توانست متناسب با محتوای خود یک یا چند کد دریافت کند و کدگذاری محدود به فراوانی واژه‌ها یا تکرار صوری عبارات نبود، بلکه اهمیت مفهومی داده‌ها در ارتباط با هدف پژوهش نیز در نظر گرفته شد.

پس از تکمیل کدگذاری اولیه، کدهای مشابه، مکمل یا مرتبط در خوشه‌های مفهومی قرار گرفتند و ارتباط میان آن‌ها بررسی شد. در این مرحله، پژوهشگر ارزیابی کرد که کدام کدها به یک مفهوم مشترک اشاره دارند، کدام موارد باید از یکدیگر تفکیک شوند و چه الگوهای گسترده‌تری می‌توانند مجموعه‌ای از کدها را در یک ساختار منسجم سازمان دهند. از طریق مقایسه مستمر کدها و داده‌های خام، مضامین اولیه شکل گرفتند. در سازمان‌دهی مضامین، ابعاد مختلف پدیده از جمله ارزش‌ها و نگرش‌های فردی، رفتارهای کاری، مسئولیت‌پذیری، تعهد، یادگیری و پیشرفت، روابط سازمانی، عدالت، پاسخ‌گویی، فناوری، فرهنگ سازمانی، رهبری، خدمت عمومی و تعارض‌های اخلاقی مورد توجه قرار گرفتند؛ بااین‌حال، تثبیت هر مضمون به میزان حمایت داده‌های تجربی از آن وابسته بود و هیچ مقوله‌ای صرفاً بر اساس مبانی نظری وارد ساختار نهایی نشد.

در مرحله بازبینی مضامین، هر مضمون در دو سطح ارزیابی شد. ابتدا انسجام کدها و گزاره‌های قرارگرفته درون هر مضمون بررسی شد تا اطمینان حاصل شود که اجزای آن از معنای مشترک و ارتباط مفهومی کافی برخوردارند. سپس تمایز مضامین از یکدیگر ارزیابی شد تا از هم‌پوشانی غیرضروری و تکرار مفهومی جلوگیری شود. مضامین فاقد پشتوانه کافی حذف شدند، مضامین بسیار گسترده به چند بخش متمایز تقسیم شدند و مضامین نزدیک به یکدیگر در صورت برخورداری از هسته معنایی مشترک ادغام شدند. ساختار در حال شکل‌گیری چندین بار با متن کامل مصاحبه‌ها تطبیق داده شد تا مشخص شود آیا مضامین استخراج‌شده بازنمایی منسجم و قابل دفاعی از مجموعه داده‌ها ارائه می‌کنند. همچنین به موارد منفی، دیدگاه‌های متفاوت و تجربه‌هایی که با الگوی غالب سازگار نبودند توجه شد تا پیچیدگی پدیده و تنوع دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان در تحلیل حفظ شود.

پس از تثبیت ساختار مضامین، دامنه، محتوای مرکزی و مرز مفهومی هر مضمون به‌طور دقیق تعریف شد. برای هر مضمون، مشخص شد که چه جنبه‌ای از اخلاق کاری کارکنان نسل Z را توضیح می‌دهد، چه کدها و شاخص‌هایی را دربرمی‌گیرد و چه ارتباطی با سایر مضامین

دارد. نام‌گذاری مضامین به‌گونه‌ای انجام شد که ضمن برخورداری از وضوح مفهومی، بتواند ماهیت داده‌های زیرمجموعه خود را به‌درستی بازنمایی کند. در این مرحله، ساختار سلسله‌مراتبی یافته‌ها در قالب ابعاد اصلی، مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده و شاخص‌های رفتاری یا ادراکی مرتبط تنظیم شد. ابعاد، سطح کلی‌تر مفاهیم را نشان می‌دادند، مؤلفه‌ها جنبه‌های مشخص‌تر هر بعد را تبیین می‌کردند و شاخص‌ها بازنمایی‌های عینی‌تر، تجربی‌تر و قابل مشاهده‌تر هر مؤلفه بودند. برای تفسیر هر مضمون نیز از گزاره‌ها و روایت‌های منتخب مشارکت‌کنندگان استفاده شد تا پیوند میان استنباط پژوهشگر و داده‌های اصلی حفظ شود.

در مرحله نهایی، روایت تحلیلی منسجمی از یافته‌ها تدوین شد و ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شناسایی‌شده در ارتباط با سؤال پژوهش و بافت سازمان تأمین اجتماعی تفسیر شدند. گزارش یافته‌ها تنها به معرفی فهرستی از کدها و مضامین محدود نشد، بلکه چگونگی شکل‌گیری هر مضمون، ارتباط آن با تجربه‌های مشارکت‌کنندگان و نقش آن در تبیین اخلاق کاری کارکنان نسل Z توضیح داده شد. نقل‌قول‌های مستقیم و مرتبط با هر مضمون نیز با استفاده از کد مشارکت‌کنندگان ارائه شد تا شواهد تجربی لازم برای تفسیرها فراهم شود و در عین حال، محرمانگی هویت افراد حفظ گردد.

برای افزایش اعتبارپذیری و اطمینان‌پذیری یافته‌ها، چند راهبرد مکمل به کار گرفته شد. تنوع مشارکت‌کنندگان دانشگاهی، اجرایی و کارکنان نسل Z امکان مقایسه دیدگاه‌ها و مثلث‌سازی منابع داده را فراهم کرد. بخشی از برداشت‌ها و مضامین اولیه در اختیار تعدادی از مشارکت‌کنندگان قرار گرفت تا میزان انطباق آن‌ها با تجربه‌ها و دیدگاه‌های بیان‌شده بررسی شود. همچنین فرایند کدگذاری، شکل‌گیری مضامین، ادغام یا تفکیک مقوله‌ها و دلایل تصمیم‌های تحلیلی به‌صورت مستند ثبت شد تا مسیر تحلیل قابل پیگیری باشد. بازبینی همتای علمی توسط افراد آشنا با پژوهش کیفی و مدیریت منابع انسانی نیز برای بررسی منطق کدگذاری، وضوح مضامین و تناسب تفسیرها انجام شد. مقایسه مستمر داده‌ها، توجه به موارد ناسازگار، بازگشت مکرر به متن اصلی مصاحبه‌ها و استفاده از شواهد مستقیم مشارکت‌کنندگان از دیگر اقداماتی بود که برای تقویت استحکام و قابلیت اعتماد یافته‌های کیفی انجام گرفت.

یافته‌ها

تحلیل داده‌های حاصل از ۱۸ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با کارکنان نسلZ ، خبرگان دانشگاهی و خبرگان اجرایی سازمان تأمین اجتماعی به استخراج ۴۳۷ کد اولیه منجر شد. مقایسه مستمر کدها و بررسی روابط معنایی میان آن‌ها نشان داد که داده‌ها در غربال نخست پیرامون هفت حوزه موضوعی اولیه سازمان می‌یابند. با بازبینی، ادغام و پالایش مضامین، ساختار نهایی یافته‌ها در قالب هشت مضمون اصلی و ۲۸ مضمون فرعی تثبیت شد. جداول زیر مسیر شکل‌گیری این ساختار مفهومی را از گزیده‌های مصاحبه و کدهای اولیه تا تعریف نهایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های اخلاق کاری کارکنان نسل Z نشان می‌دهند.

جدول ۱

نمونه کدهای اولیه استخراج‌شده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته

ردیف	سؤال مصاحبه مرتبط	گزیده متن مصاحبه	کد اولیه
۱	اخلاق کاری برای شما چه معنایی دارد؟	اگر کارم به بیمه‌شده لطمه بزند، حتی اگر قانونی باشد، انجامش نمی‌دهم.	تقدم اخلاق بر مقررات
۲	چه چیزی شما را به رفتار اخلاقی متعهد می‌کند؟	وجدانی که دارم اجازه نمی‌دهد حق کسی ضایع شود.	وجدان کاری درونی

E-ISSN: 3041-8933

۳	نقش ارزش‌های شخصی در کار چیست؟	اخلاق من از خانه و تربیت آمده است، نه از آیین‌نامه.	ریشه‌های فردی اخلاق
۴	آیا تعارض اخلاقی را تجربه کرده‌اید؟	سیستم سریع‌تر است، ولی عدالت قربانی می‌شود.	تعارض کارایی و عدالت
۵	نگاه شما به خدمت عمومی چیست؟	اینجا فقط کارمند دولت نیستم؛ خودم را خدمتگزار مردم می‌دانم.	هویت خدمت‌محور
۶	عدالت بیمه‌ای چه جایگاهی دارد؟	بی‌عدالتی بیمه‌ای برای من یک خط قرمز اخلاقی است.	حساسیت به عدالت بیمه‌ای
۷	نقش مدیران در اخلاق کاری چیست؟	وقتی مدیر خودش قانون را دور می‌زند، اخلاق برای کارکنان بی‌معنا می‌شود.	الگوپذیری اخلاقی از مدیر
۸	فضای سازمان را تا چه اندازه اخلاقی می‌دانید؟	اخلاق وجود دارد، اما اخلاقی رفتار کردن در بعضی مواقع هزینه دارد.	هزینه‌دار بودن رفتار اخلاقی
۹	منابع انسانی چه نقشی در اخلاق کاری دارد؟	ارزیابی‌ها همیشه بر مبنای عملکرد نیست و گاهی روابط تعیین‌کننده است.	بی‌عدالتی در ارزیابی عملکرد
۱۰	آموزش اخلاق در سازمان تا چه اندازه مؤثر بوده است؟	هیچ‌وقت آموزش واقعی و کاربردی درباره اخلاق حرفه‌ای ندیده‌ایم.	فقدان آموزش اخلاق حرفه‌ای
۱۱	فناوری چه تأثیری بر اخلاق کاری دارد؟	سامانه شفاف است، ولی برخی افراد راه دور زدن آن را پیدا می‌کنند.	دوگانگی اخلاقی فناوری
۱۲	دورکاری چه تغییری در رفتار کارکنان ایجاد کرده است؟	وقتی کنترل مستقیم کمتر می‌شود، مسئولیت شخصی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند.	خودکنترلی اخلاقی در دورکاری
۱۳	نسل Z چه تفاوتی با نسل‌های قبلی دارد؟	ما معنای کار را فقط در حقوق و مزایا نمی‌بینیم.	معناگرایی شغلی
۱۴	میان اخلاق و انگیزش چه ارتباطی وجود دارد؟	وقتی کار برای فرد معنا داشته باشد، اخلاقی‌تر هم عمل می‌کند.	پیوند معنا و اخلاق
۱۵	تجربه شما از بی‌اخلاقی سازمانی چیست؟	بی‌تفاوتی در برابر حق مردم، بدترین شکل بی‌اخلاقی است.	عادی‌سازی بی‌اخلاقی
۱۶	پاسخگویی اجتماعی را چگونه ارزیابی می‌کنید؟	مردم حق دارند درباره تصمیم‌ها و عملکرد ما توضیح بخواهند.	پاسخگویی اجتماعی
۱۷	فشار کاری چه تأثیری بر اخلاق دارد؟	فشار زیاد و فرسودگی باعث می‌شود حساسیت اخلاقی کارکنان کاهش پیدا کند.	فرسایش اخلاقی ناشی از فشار کار
۱۸	آیا تعارض نسلی در سازمان وجود دارد؟	نسل قدیم بیشتر اطاعت را می‌پذیرد، اما نسل ما به اقناع نیاز دارد.	تفاوت نسلی در پذیرش اقتدار
۱۹	آیا برای رفتار اخلاقی پاداشی وجود دارد؟	اخلاق تشویق نمی‌شود و معمولاً فقط هنگام تخلف، تنبیه مطرح است.	فقدان پاداش اخلاقی
۲۰	اخلاق چه تأثیری بر تعهد سازمانی دارد؟	وقتی بی‌عدالتی می‌بینم، وابستگی و دلبستگی‌ام به سازمان کمتر می‌شود.	کاهش تعهد در نتیجه بی‌عدالتی
۲۱	آیا اخلاق می‌تواند بر ترک خدمت اثر بگذارد؟	بعضی از کارکنان به این دلیل رفتند که نمی‌خواستند با شرایط غیراخلاقی سازگار شوند.	ترک خدمت اخلاق‌محور
۲۲	عدالت رویه‌ای تا چه اندازه اهمیت دارد؟	اگر فرایند عادلانه باشد، حتی نتیجه نامطلوب را راحت‌تر می‌پذیریم.	اهمیت عدالت رویه‌ای
۲۳	قوانین چه نقشی در رفتار اخلاقی دارند؟	قانون وجود دارد، ولی اجرای آن همیشه اخلاقی نیست.	شکاف میان قانون و اخلاق
۲۴	همکاران چه تأثیری بر اخلاق کاری دارند؟	اخلاق جمعی گاهی از اخلاق فردی قوی‌تر است و فرد را با خود همراه می‌کند.	تأثیر اخلاقی همسالان
۲۵	اعتماد سازمانی چه ارتباطی با اخلاق دارد؟	هرچه اعتماد کمتر شده، حساسیت نسبت به اخلاق هم کاهش یافته است.	پیوند اعتماد و اخلاق
۲۶	آیا مدیران کارکنان را برای تخلف تحت فشار قرار می‌دهند؟	فشار معمولاً مستقیم نیست، اما از انتظارات و پیام‌های غیررسمی احساس می‌شود.	فشار اخلاقی پنهان
۲۷	نگاه شما به مراجعه‌کننده چیست؟	مراجعه‌کننده مزاحم نیست؛ او صاحب حق است.	حفظ کرامت بیمه‌شده
۲۸	شفافیت اطلاعات چه نقشی دارد؟	ابهام در تصمیم‌ها و اطلاعات، زمینه بسیاری از رفتارهای غیراخلاقی است.	شفافیت اخلاقی
۲۹	دین و فرهنگ چه نقشی در اخلاق کاری دارند؟	عدالت دینی و ارزش‌های انسانی و ایرانی برای نسل ما هنوز مهم است.	اخلاق دینی، انسانی و ایرانی
۳۰	آیا میان ارزش‌های شخصی و سازمانی تعارض وجود دارد؟	گاهی برای ادامه کار مجبور می‌شویم از بخشی از حساسیت‌های اخلاقی خود کوتاه بیاییم.	سازش اخلاقی
۳۱	مسئولیت اجتماعی سازمان را چگونه می‌بینید؟	سازمان باید در برابر پیامدهای تصمیم‌های خود برای جامعه پاسخگو باشد.	مسئولیت اجتماعی نهادی
۳۲	اخلاق در شرایط بحرانی چگونه تغییر می‌کند؟	هنگام بحران، محدودیت منابع باعث می‌شود اخلاق زودتر قربانی شود.	شکنندگی اخلاق در بحران
۳۳	ساختار بوروکراتیک چه تأثیری بر اخلاق دارد؟	بوروکراسی گاهی فرد را از هدف اصلی خدمت دور می‌کند.	موانع اخلاقی بوروکراسی

۳۴	حمایت سازمانی چه نقشی در رفتار اخلاقی دارد؟	اگر سازمان از کارمند اخلاق‌مدار حمایت نکند، ادامه آن رفتار دشوار می‌شود.	ضرورت حمایت سازمانی از اخلاق
۳۵	عدالت توزیعی را چگونه ارزیابی می‌کنید؟	تفاوت در پاداش‌ها و مزایا همیشه منطقی و قابل دفاع نیست.	نابرابری در پاداش
۳۶	اخلاق چه ارتباطی با آینده شغلی دارد؟	اگر محیط اخلاقی نباشد، آینده بلندمدتی برای خودم در این سازمان نمی‌بینم.	پیوند اخلاق و ماندگاری
۳۷	احساس مفید بودن چه تأثیری بر رفتار شما دارد؟	وقتی نتیجه کارم را در زندگی مردم می‌بینم، مسئولانه‌تر رفتار می‌کنم.	اثرگذاری اجتماعی
۳۸	رسانه‌ها و افکار عمومی چه نقشی دارند؟	نگاه و قضاوت جامعه بر رفتار ما و حساسیت ما به مسئولیت‌پذیری اثر دارد.	نظارت اجتماعی
۳۹	چه زمانی احساس افتخار شغلی می‌کنید؟	خدمت صادقانه و حل مشکل مردم برای من افتخارآمیز است.	افتخار اخلاقی
۴۰	آیا میان سرعت و دقت تعارض وجود دارد؟	فشار برای سرعت بیشتر گاهی دقت و رعایت حقوق مراجعه‌کننده را کاهش می‌دهد.	تعارض سرعت و اخلاق
۴۱	نظارت رسمی چه تأثیری بر اخلاق دارد؟	کنترل بیش از حد باعث می‌شود رفتار اخلاقی مصنوعی و فقط برای فرار از تنبیه باشد.	اخلاق تحمیلی
۴۲	خودمختاری شغلی چه نقشی دارد؟	وقتی مدیر به ما اعتماد می‌کند، مسئولیت اخلاقی بیشتری احساس می‌کنیم.	خودمختاری اخلاق‌ساز
۴۳	تجربه شما از بی‌عدالتی مدیریتی چیست؟	تصمیم‌های سلیقه‌ای مدیران بیشترین آسیب را به انگیزه اخلاقی کارکنان می‌زند.	مدیریت سلیقه‌ای
۴۴	اخلاق چه ارتباطی با هویت نسلی دارد؟	نسل ما نمی‌خواهد الگوی اطاعت بی‌چون‌وچرای نسل‌های قبل را تکرار کند.	تمایز اخلاقی نسلی
۴۵	اخلاق چه تأثیری بر بهره‌وری دارد؟	کار اخلاقی فقط سریع انجام نمی‌شود؛ ماندگار و قابل اعتماد هم هست.	بهره‌وری اخلاق‌محور
۴۶	رفتار اخلاقی را چگونه آموخته‌اید؟	بیشتر از تجربه‌های واقعی و مشاهده دیگران یاد گرفته‌ایم تا از دوره‌های آموزشی.	یادگیری تجربی اخلاق
۴۷	تعارض فرد و سازمان چه پیامدی دارد؟	گاهی برای حفظ سازمان یا موقعیت شغلی، خود و ارزش‌هایم را قربانی می‌کنم.	قربانی‌سازی اخلاقی
۴۸	انگیزش‌های غیرمادی چه جایگاهی دارند؟	برای بسیاری از ما، احساس معنا و مفید بودن از پول مهم‌تر است.	انگیزش معنوی و غیرمادی
۴۹	اخلاق چه ارتباطی با اعتماد عمومی دارد؟	اعتماد مردم مهم‌ترین سرمایه سازمان تأمین اجتماعی است.	اعتماد عمومی به‌عنوان سرمایه نهادی
۵۰	اخلاق کاری نسل Z را چگونه جمع‌بندی می‌کنید؟	اخلاق کاری یعنی خدمت عادلانه، مسئولانه و پاسخگو به مردم.	تعریف بومی اخلاق کاری

جدول ۱ نمونه‌ای نماینده از ۴۳۷ کد اولیه استخراج‌شده را نشان می‌دهد و چگونگی تبدیل بخش‌های معنادار مصاحبه‌ها به مفاهیم پایه را آشکار می‌سازد. کدها صرفاً به ویژگی‌های شخصیتی یا رفتار فردی کارکنان محدود نبودند، بلکه طیفی از عوامل فردی، مدیریتی، سازمانی، فناورانه، اجتماعی و حاکمیتی را دربرگرفتند. کدهایی مانند وجدان کاری درونی، معناگرایی شغلی، خودمختاری اخلاقی و مسئولیت‌پذیری شخصی نشان دادند که مشارکت‌کنندگان بخشی از اخلاق کاری نسل Z را به ارزش‌های درونی‌شده، هویت فردی و برداشت کارکنان از معنای کار نسبت می‌دهند.

در کنار این کدها، مفاهیمی مانند عدالت بیمه‌ای، کرامت بیمه‌شده، پاسخگویی اجتماعی، اعتماد عمومی و مسئولیت اجتماعی نهادی، پیوند اخلاق کاری با مأموریت عمومی سازمان تأمین اجتماعی را برجسته کردند. همچنین، کدهایی نظیر مدیریت سلیقه‌ای، فشار اخلاقی پنهان، بی‌عدالتی در ارزیابی، موانع بوروکراتیک، فقدان پاداش اخلاقی و عادی‌سازی بی‌اخلاقی نشان دادند که رفتار اخلاقی نسل Z در خلأ

E-ISSN: 3041-8933

شکل نمی‌گیرد و به‌شدت از کیفیت مدیریت، فضای سازمانی و رویه‌های منابع انسانی تأثیر می‌پذیرد. در مجموع، تنوع کدهای اولیه بیانگر آن بود که اخلاق کاری نسل Z پدیده‌ای چندسطحی و زمینه‌مند است و باید هم‌زمان در سطوح فردی، مدیریتی، سازمانی و اجتماعی تحلیل شود.

جدول ۲

مضامین فرعی و حوزه‌های موضوعی اولیه حاصل از غربال نخست کدها

ردیف	حوزه موضوعی اولیه	مضمون فرعی اولیه	نمونه کدهای اولیه منتخب
۱	ارزش‌ها و باورهای اخلاقی فردی	صداقت و درستکاری فردی	صداقت در انجام وظایف، پرهیز از دور زدن قانون، شفافیت فردی
۲	ارزش‌ها و باورهای اخلاقی فردی	وجدان کاری درونی‌شده	وجدان کاری، تعهد درونی، انجام کار درست بدون نظارت
۳	ارزش‌ها و باورهای اخلاقی فردی	معناگرایی شغلی	معناداری کار، ارزش اجتماعی شغل، اثرگذاری اجتماعی
۴	ارزش‌ها و باورهای اخلاقی فردی	مسئولیت اخلاقی فردی	مسئولیت‌پذیری شخصی، پاسخگویی فردی، خودکنترلی
۵	ارزش‌ها و باورهای اخلاقی فردی	خودمختاری اخلاقی	استقلال اخلاقی، تصمیم‌گیری مستقل، مقاومت در برابر فشار
۶	انگیزش خدمت عمومی	خدمت‌محوری	خدمت به بیمه‌شده، حمایت از حقوق مستمری‌بگیران، حل مسئله مراجعه‌کننده
۷	انگیزش خدمت عمومی	مأموریت‌گرایی اجتماعی	احساس مأموریت اجتماعی، توجه به نقش رفاهی سازمان
۸	انگیزش خدمت عمومی	اولویت منافع عمومی	ترجیح منافع عمومی بر منافع شخصی، تعهد به عدالت اجتماعی
۹	انگیزش خدمت عمومی	اخلاق مراقبتی	حساسیت به اقشار آسیب‌پذیر، حمایت از سالمندان و بیمه‌شدگان نیازمند
۱۰	انگیزش خدمت عمومی	پاسخگویی اجتماعی	پاسخگویی در برابر مردم، تعهد به اعتماد عمومی
۱۱	فرهنگ و جو اخلاقی سازمان	رهبری اخلاقی	الگو بودن مدیران، رفتار اخلاقی مدیر، هماهنگی گفتار و عمل
۱۲	فرهنگ و جو اخلاقی سازمان	عدالت مدیریتی	عدالت رفتاری مدیر، انصاف در برخورد، پرهیز از تبعیض
۱۳	فرهنگ و جو اخلاقی سازمان	شفافیت سازمانی	شفافیت تصمیم‌ها، اطلاع‌رسانی روشن، دسترسی به اطلاعات
۱۴	فرهنگ و جو اخلاقی سازمان	فضای اعتماد	اعتماد سازمانی، امنیت روانی، امکان بیان نگرانی‌ها
۱۵	فرهنگ و جو اخلاقی سازمان	فرسایش اخلاقی سازمانی	بی‌تفاوتی اخلاقی، عادی‌سازی تخلف، کاهش حساسیت اخلاقی
۱۶	سیاست‌ها و رویه‌های منابع انسانی	عدالت در ارزیابی	انصاف در ارزیابی عملکرد، معیارهای روشن و قابل دفاع
۱۷	سیاست‌ها و رویه‌های منابع انسانی	شایسته‌سالاری	ارتقای مبتنی بر شایستگی، حذف رابطه‌محوری
۱۸	سیاست‌ها و رویه‌های منابع انسانی	توسعه اخلاقی کارکنان	آموزش اخلاق حرفه‌ای، توانمندسازی اخلاقی، یادگیری موقعیت‌محور
۱۹	سیاست‌ها و رویه‌های منابع انسانی	نظام پاداش اخلاقی	تشویق رفتار اخلاقی، حمایت از گزارش تخلف، تنبیه بی‌اخلاقی
۲۰	سیاست‌ها و رویه‌های منابع انسانی	موانع ساختاری اخلاق	تعارض مقررات و اخلاق، بوروکراسی سنگین، ابهام مسئولیت
۲۱	عوامل فناورانه و سبک کار	اخلاق در فناوری	شفافیت سامانه‌ها، ثبت فرایندها، ردگیری الکترونیکی
۲۲	عوامل فناورانه و سبک کار	کنترل فناورانه	نظارت سیستمی، کاهش اعمال سلیقه، کنترل دسترسی
۲۳	عوامل فناورانه و سبک کار	اخلاق در دورکاری	دورکاری مسئولانه، خودنظارتی، اعتماد دیجیتال
۲۴	عوامل فناورانه و سبک کار	ریسک فناورانه اخلاق	سوءاستفاده از سامانه، دور زدن کنترل‌ها، پنهان‌شدن پشت فناوری
۲۵	عوامل فناورانه و سبک کار	فناوری در خدمت عدالت	تسهیل دسترسی، کاهش تبعیض، خدمت‌رسانی دیجیتال برابر
۲۶	پیامدهای اخلاق کاری نسل Z	رضایت اخلاق‌محور	رضایت شغلی، احساس ارزشمندی، تجربه کار معنادار
۲۷	پیامدهای اخلاق کاری نسل Z	تعهد اخلاقی	تعهد سازمانی، وابستگی ارزشی، ماندگاری شغلی
۲۸	پیامدهای اخلاق کاری نسل Z	رفتار فراتر از نقش	رفتار شهروندی سازمانی، همکاری داوطلبانه، حمایت از همکاران
۲۹	پیامدهای اخلاق کاری نسل Z	همزیستی نسلی	کاهش تعارض بین‌نسلی، گفت‌وگوی نسلی، پذیرش تفاوت‌ها
۳۰	پیامدهای اخلاق کاری نسل Z	پیامدهای منفی بی‌اخلاقی	ترک خدمت اخلاق‌محور، کاهش انگیزه، بیگانگی سازمانی
۳۱	اخلاق کاری در بستر مأموریت‌های حاکمیتی	عدالت بیمه‌ای	برابری در ارائه خدمات، رعایت استحقاق، مقابله با تبعیض
۳۲	اخلاق کاری در بستر مأموریت‌های حاکمیتی	حمایت نهادی از حقوق بیمه‌شدگان	دفاع اخلاقی از حقوق بیمه‌شدگان، حفظ کرامت مراجعه‌کننده

۳۳	اخلاق کاری در بستر مأموریت‌های حاکمیتی	مشروعیت سازمانی	اعتماد عمومی، اعتبار نهادی، پذیرش اجتماعی سازمان
۳۴	اخلاق کاری در بستر مأموریت‌های حاکمیتی	پاسخگویی حاکمیتی	پاسخگویی نهادی، شفافیت عمومی، مسئولیت در برابر ذی‌نفعان
۳۵	اخلاق کاری در بستر مأموریت‌های حاکمیتی	تنش اخلاق و بوروکراسی	تعارض اخلاق فردی با مقررات، تقدم رویه بر حق، فشار ساختاری

همان‌گونه که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، در غربال نخست کدها، ۳۵ مضمون فرعی اولیه در هفت حوزه موضوعی گسترده سازمان یافتند. حوزه ارزش‌ها و باورهای اخلاقی فردی، عناصر درونی هدایت‌کننده رفتار کارکنان را دربرگرفت و حوزه انگیزش خدمت عمومی، جهت‌گیری کارکنان به سوی خدمت، عدالت اجتماعی و منافع عمومی را منعکس کرد. فرهنگ و جو اخلاقی سازمان و سیاست‌ها و رویه‌های منابع انسانی نیز دو بستر نهادی مهم بودند که می‌توانستند زمینه بروز یا تضعیف رفتار اخلاقی را فراهم کنند. عوامل فناورانه و سبک کار، پیامدهای اخلاق کاری و اخلاق در بستر مأموریت‌های حاکمیتی نیز دیگر حوزه‌هایی بودند که با تراکم قابل توجهی از کدهای اولیه پشتیبانی شدند.

در این مرحله، رهبری اخلاقی و عدالت مدیریتی هنوز درون حوزه گسترده فرهنگ و جو اخلاقی سازمان قرار داشتند. بااین‌حال، بررسی دقیق‌تر مصاحبه‌ها نشان داد که مشارکت‌کنندگان مدیران را صرفاً یکی از عناصر فرهنگ سازمانی نمی‌دانستند، بلکه رفتار مدیران را عامل ایجادکننده، تقویت‌کننده یا تخریب‌کننده فرهنگ اخلاقی تلقی می‌کردند. همچنین، برخی مضامین فرعی مانند اخلاق مراقبتی و خدمت‌محوری، کنترل فناورانه و اخلاق در فناوری، یا مشروعیت سازمانی و پاسخگویی حاکمیتی دارای مرزهای نزدیک و هم‌پوشان بودند. ازاین‌رو، ساختار جدول ۲ به‌عنوان غربال اولیه تلقی شد و در مرحله بازبینی، انسجام درونی و تمایز بیرونی مضامین مجدداً ارزیابی گردید.

جدول ۳

مضامین اصلی و فرعی نهایی پس از بازبینی و پالایش

ردیف	مضمون اصلی نهایی	مضمون فرعی نهایی	تعداد کدهای اولیه	دامنه مفهومی کدهای ادغام‌شده
۱	ارزش‌ها و باورهای اخلاقی فردی	صداقت و درستکاری حرفه‌ای	۱۹	صداقت، شفافیت فردی، پرهیز از تخلف و تحریف اطلاعات
۲	ارزش‌ها و باورهای اخلاقی فردی	وجدان کاری درونی‌شده	۱۸	تعهد درونی، انجام وظیفه بدون نظارت، حساسیت نسبت به حق دیگران
۳	ارزش‌ها و باورهای اخلاقی فردی	معناگرایی شغلی	۱۶	معناداری کار، اثرگذاری اجتماعی، ارزش فراتر از منافع مالی
۴	ارزش‌ها و باورهای اخلاقی فردی	مسئولیت‌پذیری اخلاقی فردی	۱۵	پاسخگویی شخصی، خودکنترلی، پذیرش پیامدهای تصمیم
۵	ارزش‌ها و باورهای اخلاقی فردی	استقلال و قضاوت اخلاقی	۱۴	تصمیم اخلاقی مستقل، مقاومت در برابر فشار، ارزیابی انتقادی مقررات
۶	انگیزش خدمت عمومی	خدمت‌محوری به بیمه‌شدگان	۱۸	خدمت به مراجعه‌کننده، دفاع از حقوق بیمه‌شده، حفظ کرامت انسانی
۷	انگیزش خدمت عمومی	مأموریت‌گرایی اجتماعی	۱۵	احساس مأموریت عمومی، توجه به کارکرد رفاهی و اجتماعی سازمان

E-ISSN: 3041-8933

۸	انگیزش خدمت عمومی	اولویت منافع عمومی	۱۳	ترجیح منافع عمومی بر منافع شخصی، پرهیز از منفعت‌طلبی
۹	انگیزش خدمت عمومی	پاسخگویی اجتماعی	۱۲	تعهد به مردم، حساسیت به اعتماد عمومی، پذیرش نظارت اجتماعی
۱۰	رهبری اخلاق‌محور	الگوسازی اخلاقی مدیران	۲۰	هماهنگی گفتار و عمل مدیر، رعایت اصول، رفتار الگو و اعتمادساز
۱۱	رهبری اخلاق‌محور	تصمیم‌گیری عادلانه و بی‌طرفانه	۱۶	انصاف مدیریتی، پرهیز از تبعیض، تصمیم‌گیری شفاف و غیرسلیقه‌ای
۱۲	رهبری اخلاق‌محور	حمایت و پاسخگویی اخلاقی مدیران	۱۴	حمایت از کارکنان اخلاق‌مدار، پذیرش مسئولیت، مقابله با فشار غیراخلاقی
۱۳	فرهنگ و جو اخلاقی سازمان	شفافیت و اعتماد سازمانی	۱۵	شفافیت تصمیم‌ها، اعتماد متقابل، دسترسی روشن به اطلاعات
۱۴	فرهنگ و جو اخلاقی سازمان	امنیت روانی اخلاقی	۱۲	امکان بیان نگرانی، گزارش تخلف بدون ترس، پذیرش گفت‌وگوی اخلاقی
۱۵	فرهنگ و جو اخلاقی سازمان	فرسایش و بی‌حسی اخلاقی	۱۳	عادی‌سازی تخلف، بی‌تفاوتی، سازش اخلاقی و کاهش حساسیت
۱۶	سیاست‌ها و رویه‌های منابع انسانی	عدالت در ارزیابی عملکرد	۱۹	معیارهای منصفانه، ارزیابی شفاف، ارتباط عملکرد و پیامد
۱۷	سیاست‌ها و رویه‌های منابع انسانی	شایسته‌سالاری و ارتقای عادلانه	۱۸	ارتقای مبتنی بر شایستگی، حذف رابطه‌محوری، فرصت برابر
۱۸	سیاست‌ها و رویه‌های منابع انسانی	آموزش و توانمندسازی اخلاقی	۱۴	آموزش کاربردی، یادگیری موقعیت‌محور، توسعه قضاوت اخلاقی
۱۹	سیاست‌ها و رویه‌های منابع انسانی	نظام پاداش و تنبیه اخلاقی	۱۷	تشویق رفتار اخلاقی، حمایت از گزارشگری، بازدارندگی تخلف
۲۰	سیاست‌ها و رویه‌های منابع انسانی	موانع بوروکراتیک اخلاق	۱۸	مقررات متعارض، فرایندهای سنگین، ابهام مسئولیت و تقدم رویه بر حق
۲۱	عوامل فناورانه و سبک کار	اخلاق در سامانه‌های دیجیتال	۱۷	شفافیت سامانه‌ها، حفاظت از داده‌ها، استفاده مسئولانه از فناوری
۲۲	عوامل فناورانه و سبک کار	نظارت فناورانه اخلاق‌محور	۱۴	ردگیری الکترونیکی، کاهش سلیقه فردی، کنترل منصفانه و غیرتهاجمی
۲۳	عوامل فناورانه و سبک کار	اخلاق در دورکاری و کار انعطاف‌پذیر	۱۳	خودنظارتی، تعهد در دورکاری، اعتماد و پاسخگویی دیجیتال
۲۴	عوامل فناورانه و سبک کار	ریسک‌های اخلاقی فناوری	۱۵	دور زدن سامانه، سوءاستفاده از دسترسی، پنهان‌سازی مسئولیت
۲۵	پیامدهای اخلاق کاری نسل Z	رضایت شغلی اخلاق‌محور	۱۷	احساس ارزشمندی، رضایت از محیط عادلانه و تجربه کار معنادار
۲۶	پیامدهای اخلاق کاری نسل Z	تعهد و ماندگاری سازمانی	۱۵	وابستگی ارزشی، قصد ماندگاری، کاهش تمایل به ترک خدمت
۲۷	پیامدهای اخلاق کاری نسل Z	رفتار شهروندی و همزیستی بین‌نسلی	۹	همکاری داوطلبانه، حمایت از همکاران، کاهش تنش‌های نسلی
۲۸	اخلاق کاری در بستر مأموریت‌های حاکمیتی، عدالت بیمه‌ای و پاسخگویی اجتماعی	عدالت بیمه‌ای، پاسخگویی اجتماعی و مشروعیت نهادی	۲۱	رعایت استحقاق، حفظ حقوق بیمه‌شدگان، پاسخگویی نهادی و اعتماد عمومی
	جمع کل	۲۸ مضمون فرعی نهایی	۴۳۷	

بازبینی مضامین به کاهش ۳۵ مضمون فرعی اولیه به ۲۸ مضمون فرعی نهایی و سازمان‌دهی آن‌ها در قالب هشت مضمون اصلی منجر شد. این کاهش حاصل حذف مکانیکی مضامین نبود، بلکه از ادغام مفاهیم هم‌پوشان، روشن‌سازی مرزها و تفکیک مضامینی ناشی شد که از قدرت تبیینی مستقل برخوردار بودند. مهم‌ترین تغییر ساختاری، تفکیک مضمون رهبری اخلاق‌محور از فرهنگ و جو اخلاقی سازمان بود. کدهای مرتبط با الگوسازی مدیران، عدالت در تصمیم‌گیری، حمایت از کارکنان اخلاق‌مدار و پاسخگویی مدیران، از انسجام و تکرار کافی برخوردار بودند و نشان می‌دادند که مدیران نه‌تنها درون یک جو اخلاقی عمل می‌کنند، بلکه خود از عوامل اصلی شکل‌دهنده آن به شمار می‌روند.

بیشترین تعداد کدهای اولیه به مضمون فرعی عدالت بیمه‌ای، پاسخگویی اجتماعی و مشروعیت نهادی با ۲۱ کد و سپس الگوسازی اخلاقی مدیران با ۲۰ کد اختصاص یافت. فراوانی بالای این دو مضمون نشان داد که مشارکت‌کنندگان اخلاق کاری کارکنان نسل Z را بیش از همه با کیفیت ایفای مأموریت عمومی سازمان و رفتار مدیران پیوند می‌دهند. صداقت و درستکاری حرفه‌ای و عدالت در ارزیابی عملکرد نیز هرکدام با ۱۹ کد اولیه در جایگاه بعدی قرار گرفتند. این یافته بیانگر آن بود که اخلاق کاری نسل Z از یک‌سو بر ارزش‌های درونی و رفتار درست فردی استوار است و از سوی دیگر، برای استمرار خود به تجربه عینی عدالت در نظام مدیریتی و منابع انسانی نیاز دارد.

فراوانی کدها تنها ملاک حفظ مضامین نبود. مضمون رفتار شهروندی و همزیستی بین‌نسلی با وجود برخورداری از کدهای کمتر، به دلیل نقش آن در تبیین پیامدهای ارتباطی اخلاق کاری حفظ شد. به همین ترتیب، امنیت روانی اخلاقی به سبب نقش اساسی خود در امکان بیان نگرانی‌ها و گزارش رفتارهای نادرست در ساختار نهایی باقی ماند. بنابراین، تصمیم‌گیری درباره مضامین نهایی بر مبنای ترکیبی از پشتوانه تجربی، انسجام معنایی، تمایز مفهومی، اهمیت زمینه‌ای و ظرفیت تبیین‌کنندگی آن‌ها انجام شد.

جدول ۴

ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های نهایی اخلاق کاری کارکنان نسل Z

ردیف	بعد اصلی	تعریف مفهومی	مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده	شاخص‌های نماینده
۱	ارزش‌ها و باورهای اخلاقی فردی	مجموعه ارزش‌ها، داوری‌ها و تعهدات درونی‌شده‌ای که کارکنان نسل Z بر اساس آن‌ها درستی یا نادرستی رفتار شغلی خود را ارزیابی می‌کنند.	صداقت و درستکاری حرفه‌ای؛ وجدان کاری درونی‌شده؛ معناگرایی شغلی؛ مسئولیت‌پذیری فردی؛ استقلال و قضاوت اخلاقی	ارائه اطلاعات درست؛ انجام وظیفه بدون نیاز به کنترل مستقیم؛ پذیرش مسئولیت اشتباه؛ مقاومت در برابر فشار غیراخلاقی؛ جست‌وجوی معنا و اثر اجتماعی در کار
۲	انگیزش خدمت عمومی	تمایل درونی کارکنان به استفاده از ظرفیت شغلی برای خدمت به مردم، حمایت از منافع عمومی و ایفای مأموریت اجتماعی سازمان.	خدمت‌محوری به بیمه‌شدگان؛ مأموریت‌گرایی اجتماعی؛ اولویت منافع عمومی؛ پاسخگویی اجتماعی	حفظ کرامت مراجعه‌کننده؛ دفاع از حقوق بیمه‌شده؛ ترجیح منفعت عمومی بر منفعت شخصی؛ حساسیت به اقشار آسیب‌پذیر؛ پذیرش حق مردم برای مطالبه توضیح
۳	رهبری اخلاق‌محور	شیوه‌ای از هدایت و مدیریت که در آن مدیر با رفتار الگو، تصمیم‌گیری عادلانه و حمایت از اصول اخلاقی، جهت رفتار کارکنان و فضای اخلاقی سازمان را تعیین می‌کند.	الگوسازی اخلاقی؛ تصمیم‌گیری عادلانه و بی‌طرفانه؛ حمایت و پاسخگویی اخلاقی مدیران	هماهنگی گفتار و عمل مدیر؛ پرهیز از تبعیض؛ شفافیت تصمیم‌ها؛ حمایت از کارکنان در برابر فشار غیراخلاقی؛ پذیرش مسئولیت پیامدهای مدیریتی
۴	فرهنگ و جو اخلاقی سازمان	ادراک مشترک کارکنان از میزان نهادینه‌شدن ارزش‌های اخلاقی، اعتماد، شفافیت و امنیت بیان مسائل اخلاقی در محیط کار.	شفافیت و اعتماد سازمانی؛ امنیت روانی اخلاقی؛ فرسایش و بی‌حسی اخلاقی	دسترسی به اطلاعات روشن؛ امکان بیان مخالفت اخلاقی؛ گزارش تخلف بدون ترس؛ اعتماد میان کارکنان و مدیران؛ مقابله با عادی‌شدن بی‌اخلاقی
۵	سیاست‌ها و رویه‌های منابع انسانی	مجموعه سازوکارهای رسمی استخدام، ارزیابی، ارتقا، آموزش، پاداش و انضباط که	عدالت در ارزیابی عملکرد؛ شایسته‌سالاری و ارتقا؛ آموزش و	استفاده از معیارهای شفاف ارزیابی؛ فرصت برابر برای ارتقا؛ آموزش مبتنی بر موقعیت‌های

E-ISSN: 3041-8933

		رفتار اخلاقی کارکنان را جهت می‌دهند یا محدود می‌کنند.	توانمندسازی اخلاقی؛ پاداش و تنبیه اخلاقی؛ موانع بوروکراتیک اخلاق	واقعی؛ تشویق رفتار اخلاقی؛ حمایت از گزارشگران تخلف؛ اصلاح رویه‌های متعارض با عدالت
۶	عوامل فناورانه و سبک کار	فرصت‌ها و مخاطرات اخلاقی ناشی از دیجیتالی‌شدن خدمات، نظارت الکترونیکی، دورکاری و الگوهای انعطاف‌پذیر اشتغال.	اخلاق در سامانه‌های دیجیتال؛ نظارت فناورانه اخلاق‌محور؛ اخلاق در دورکاری؛ ریسک‌های اخلاقی فناوری	حفاظت از اطلاعات بیمه‌شدگان؛ استفاده مسئولانه از دسترسی‌های سیستمی؛ ثبت شفاف اقدامات؛ خودنظارتی در دورکاری؛ پرهیز از دور زدن سامانه؛ استفاده غیرتبعیض‌آمیز از فناوری
۷	پیامدهای اخلاق کاری نسل Z	نتایج فردی، شغلی و ارتباطی ناشی از تجربه محیط اخلاقی یا غیراخلاقی توسط کارکنان نسل Z.	رضایت شغلی اخلاق‌محور؛ تعهد و ماندگاری سازمانی؛ رفتار شهروندی و همزیستی بین‌نسلی	احساس ارزشمندی؛ دلبستگی به سازمان؛ تمایل به ادامه همکاری؛ مشارکت داوطلبانه؛ حمایت از همکاران؛ گفت‌وگو و همکاری میان نسل‌ها
۸	اخلاق کاری در بستر مأموریت‌های حاکمیتی، عدالت بیمه‌ای و پاسخگویی اجتماعی	بعد زمینه‌ای و بومی اخلاق کاری که رابطه رفتار کارکنان نسل Z را با تحقق مأموریت عمومی سازمان تأمین اجتماعی، رعایت حقوق بیمه‌شدگان و حفظ مشروعیت نهادی تبیین می‌کند.	عدالت بیمه‌ای؛ حمایت از حقوق بیمه‌شدگان؛ پاسخگویی اجتماعی؛ اعتماد عمومی و مشروعیت نهادی	ارائه خدمات بر مبنای استحقاق؛ برخورد برابر با بیمه‌شدگان؛ حفظ کرامت مراجعان؛ توضیح‌پذیری تصمیم‌ها؛ پاسخگویی در برابر جامعه؛ توجه به آثار اجتماعی تصمیم‌های اداری؛ تقویت اعتماد عمومی

جدول ۴ نشان می‌دهد که اخلاق کاری کارکنان نسل Z در سازمان تأمین اجتماعی از هشت بعد مرتبط اما متمایز تشکیل شده است. ارزش‌ها و باورهای اخلاقی فردی و انگیزش خدمت عمومی، بنیان‌های درونی و انگیزشی رفتار اخلاقی را تشکیل می‌دهند. رهبری اخلاق‌محور، فرهنگ و جو اخلاقی سازمان و سیاست‌ها و رویه‌های منابع انسانی، بسترهای مدیریتی و نهادی ظهور این رفتار را فراهم می‌کنند. عوامل فناورانه و سبک کار نیز شرایط جدیدی را ایجاد کرده‌اند که می‌توانند از طریق شفافیت و قابلیت ردگیری، رفتار اخلاقی را تقویت کنند یا از طریق سوءاستفاده از سامانه‌ها، کاهش تماس انسانی و ابهام در مسئولیت، مخاطرات تازه‌ای پدید آورند.

پیامدهای اخلاق کاری نسل Z در قالب افزایش رضایت شغلی، تعهد، ماندگاری، رفتارهای فراتر از نقش و بهبود تعاملات بین‌نسلی آشکار شدند. در مقابل، تجربه بی‌عدالتی، ضعف رهبری، نبود حمایت سازمانی و عادی‌شدن تخلف با کاهش دلبستگی، بی‌تفاوتی، سازش اخلاقی و تمایل به ترک خدمت همراه بود. بر این اساس، اخلاق کاری نسل Z را نمی‌توان صرفاً یک ویژگی ثابت شخصیتی تلقی کرد؛ بلکه این پدیده در تعامل میان ارزش‌های فردی کارکنان و کیفیت محیط مدیریتی، ساختاری، فرهنگی و فناورانه سازمان شکل می‌گیرد.

بعد اخلاق کاری در بستر مأموریت‌های حاکمیتی، عدالت بیمه‌ای و پاسخگویی اجتماعی، مهم‌ترین یافته زمینه‌ای پژوهش بود. مشارکت‌کنندگان به‌طور مکرر تأکید کردند که در سازمان تأمین اجتماعی، رفتار اخلاقی تنها به رعایت مقررات داخلی یا انجام صحیح وظایف اداری محدود نمی‌شود، بلکه با حقوق اجتماعی بیمه‌شدگان، عدالت در توزیع خدمات، کرامت مراجعه‌کنندگان، اعتماد عمومی و مشروعیت سازمان ارتباط مستقیم دارد. در نتیجه، تعریف بومی حاصل از داده‌ها، اخلاق کاری کارکنان نسل Z را مجموعه‌ای از ارزش‌ها، انگیزه‌ها و رفتارهای فردی و سازمانی می‌داند که در قالب خدمت عادلانه، مسئولانه، شفاف و پاسخگو به بیمه‌شدگان تجلی می‌یابد.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های تشکیل‌دهنده اخلاق کاری کارکنان نسل Z در سازمان تأمین اجتماعی ایران انجام شد. تحلیل ۱۸ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و سازمان‌دهی ۴۳۷ کد اولیه در قالب ۲۸ مضمون فرعی نشان داد که اخلاق کاری این

نسل در هشت بعد اصلی شامل ارزش‌ها و باورهای اخلاقی فردی، انگیزش خدمت عمومی، رهبری اخلاق‌محور، فرهنگ و جو اخلاقی سازمان، سیاست‌ها و رویه‌های منابع انسانی، عوامل فناورانه و سبک کار، پیامدهای اخلاق کاری و اخلاق کاری در بستر مأموریت‌های حاکمیتی، عدالت بیمه‌ای و پاسخگویی اجتماعی قابل تبیین است. این ساختار نشان می‌دهد که اخلاق کاری نسل Z را نمی‌توان صرفاً یک ویژگی فردی یا مجموعه‌ای از صفات ثابت نسلی دانست؛ بلکه این پدیده حاصل تعامل میان ارزش‌های درونی کارکنان، ویژگی‌های محیط کار، رفتار مدیران، سازوکارهای منابع انسانی، فناوری و ماهیت مأموریت عمومی سازمان است. این برداشت با دیدگاه چندسطحی درباره رفتار و انگیزش نسل‌ها همسو است که تأکید می‌کند تفاوت‌های نسلی در تعامل با سطح فردی، شغلی، گروهی و سازمانی معنا پیدا می‌کنند (Bal et al., 2023). همچنین، یافته‌ها با این دیدگاه هماهنگ‌اند که تفاوت‌های مشاهده‌شده میان نسل‌ها نباید صرفاً به عضویت نسلی نسبت داده شوند، زیرا تجربه شغلی، فرهنگ، مرحله زندگی و شرایط سازمانی نیز در شکل‌گیری نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان نقش دارند (Costanza et al., 2024).

نخستین بعد شناسایی‌شده، ارزش‌ها و باورهای اخلاقی فردی بود که مؤلفه‌هایی مانند صداقت و درستکاری حرفه‌ای، وجدان کاری درونی‌شده، معناگرایی شغلی، مسئولیت‌پذیری فردی و استقلال در قضاوت اخلاقی را دربرمی‌گرفت. مشارکت‌کنندگان رفتار اخلاقی را تنها رعایت مقررات تلقی نمی‌کردند، بلکه بر انجام کار درست حتی در نبود نظارت، پذیرش مسئولیت پیامدهای تصمیم‌ها و مقاومت در برابر فشارهای غیراخلاقی تأکید داشتند. این یافته نشان می‌دهد که در نسل Z، اخلاق کاری زمانی پایدارتر است که از کنترل بیرونی فراتر رود و به بخشی از هویت فردی و معنای تجربه شغلی تبدیل شود. نتایج با دیدگاه‌های مربوط به عملکرد شغلی و رفتار زمینه‌ای همسو است؛ زیرا کیفیت عملکرد کارکنان نه‌تنها به انجام وظایف رسمی، بلکه به درستکاری، مسئولیت‌پذیری، همکاری و رعایت معیارهای اخلاقی در موقعیت‌های پیش‌بینی‌نشده وابسته است (Campbell et al., 2023). همچنین، تأکید نسل Z بر معنا و اثر اجتماعی کار با یافته‌هایی هماهنگ است که نشان می‌دهند این نسل محیط کاری را صرفاً منبع درآمد نمی‌داند و انتظار دارد شغل با ارزش‌های فردی، فرصت رشد و احساس مفیدبودن همراه باشد (Ahmadi et al., 2024). مقایسه نگرش‌های شغلی نسل‌های X و Z نیز حاکی از آن است که کارکنان نسل Z نسبت به معناداری، استقلال، یادگیری و کیفیت تجربه روزمره کار حساسیت بیشتری دارند (Moshtagh et al., 2025).

استقلال و قضاوت اخلاقی نیز یکی از مؤلفه‌های برجسته این بعد بود. کارکنان نسل Z از اطاعت بدون توضیح استقبال نمی‌کنند و مشروعیت تصمیم‌ها را بر اساس عدالت، شفافیت و سازگاری آن‌ها با ارزش‌های شخصی ارزیابی می‌کنند. این یافته را می‌توان با حساسیت این نسل نسبت به نابرابری و تمایل آن به ارزیابی انتقادی ساختارهای اجتماعی مرتبط دانست (Zare Shahabadi & Asgari, 2025). همچنین، تنوع تجربه‌های دینی و ارزشی نسل Z نشان می‌دهد که اخلاق این نسل الزاماً در قالب پیروی صوری از الگوهای سنتی شکل نمی‌گیرد، بلکه ممکن است با ترکیبی از معناگرایی فردی، ارزش‌های انسانی، عدالت‌خواهی و تفسیر شخصی از مسئولیت اخلاقی همراه باشد (Kalateh Sadati et al., 2024). در نتیجه، استقلال اخلاقی این نسل نباید لزوماً به‌عنوان ضعف انضباط یا مقاومت منفی در برابر اقتدار تفسیر شود؛ بلکه می‌تواند بیانگر نیاز به اقناع، توضیح‌پذیری تصمیم‌ها و مشارکت در فرایندهای سازمانی باشد.

دومین بعد، انگیزش خدمت عمومی بود که در قالب خدمت‌محوری به بیمه‌شدگان، مأموریت‌گرایی اجتماعی، اولویت منافع عمومی و پاسخگویی اجتماعی آشکار شد. مشارکت‌کنندگان بر این باور بودند که مشاهده اثر واقعی کار بر زندگی بیمه‌شدگان، بازنشستگان و گروه‌های آسیب‌پذیر، انگیزه آنان برای رفتار مسئولانه را تقویت می‌کند. این نتیجه با ادبیات انگیزش خدمت عمومی هماهنگ است که تمایل به خدمت به جامعه و مشارکت در تحقق منافع عمومی را یکی از عوامل مهم رفتار کارکنان سازمان‌های دولتی می‌داند (Kim, 2024). اهمیت این بعد در سازمان تأمین اجتماعی بیش از بسیاری از سازمان‌های اداری است؛ زیرا تصمیم‌های کارکنان می‌تواند مستقیماً بر حقوق بیمه‌ای، امنیت اقتصادی و کرامت مراجعان اثر بگذارد. یافته‌های مربوط به اخلاق حرفه‌ای در سازمان تأمین اجتماعی نیز بر مسئولیت‌پذیری، قانون‌مداری،

E-ISSN: 3041-8933

احترام به مراجعان، عدالت و تعهد حرفه‌ای تأکید کرده‌اند (Naderi et al., 2025). بااین‌حال، پژوهش حاضر نشان داد که نسل Z خدمت عمومی را صرفاً اجرای مقررات نمی‌داند، بلکه آن را با دفاع از حقوق بیمه‌شدگان، حفظ کرامت آنان و پاسخگویی در برابر جامعه پیوند می‌دهد.

بعد سوم، رهبری اخلاق‌محور بود که در فرایند پالایش مضامین از فرهنگ سازمانی تفکیک و به‌عنوان یک مضمون مستقل شناسایی شد. الگوسازی اخلاقی مدیران، تصمیم‌گیری عادلانه و حمایت از کارکنان اخلاق‌مدار از مؤلفه‌های اصلی این بعد بودند. تأکید مشارکت‌کنندگان بر نقش مستقل مدیران نشان می‌دهد که رفتار رهبران می‌تواند استاندارد واقعی اخلاق در سازمان را تعیین کند. هنگامی که مدیران مقررات را به‌صورت سلیقه‌ای اجرا می‌کنند، میان کارکنان تبعیض قائل می‌شوند یا از رفتارهای غیراخلاقی چشم‌پوشی می‌کنند، دستورالعمل‌های رسمی اخلاقی اعتبار خود را از دست می‌دهند. در مقابل، سازگاری گفتار و عمل مدیر، توضیح‌پذیری تصمیم‌ها و حمایت از کارمندانی که نگرانی اخلاقی خود را بیان می‌کنند، می‌تواند اعتماد و تعهد را افزایش دهد. این یافته با نتایج پژوهش‌هایی همسو است که رهبری اخلاقی را زمینه‌ساز عدالت، نوآوری و تعهد سازمانی معرفی کرده‌اند (Jalili Deylmaghani et al., 2023). مطالعات مربوط به رهبری نسل Z نیز نشان داده‌اند که این نسل با سبک‌های صرفاً دستوری و اقتدارگرایانه سازگاری کمتری دارد و به رهبری مشارکتی، ارتباط شفاف و اختیار مسئولانه پاسخ مثبت‌تری نشان می‌دهد (Narimani, 2024). افزون بر این، شایستگی رهبری در تعامل با نسل Z به خودآگاهی، مسئولیت‌پذیری، عدالت، توان ارتباطی و قابلیت ایجاد مشارکت وابسته است (Ahmadifar et al., 2025).

فرهنگ و جو اخلاقی سازمان چهارمین بعد یافته‌ها بود و مؤلفه‌هایی مانند شفافیت، اعتماد، امنیت روانی اخلاقی و مقابله با بی‌حسی اخلاقی را دربرمی‌گرفت. مشارکت‌کنندگان بیان کردند که تکرار تخلف، بی‌تفاوتی مدیران و هزینه‌داربودن رفتار درست می‌تواند به عادی‌شدن بی‌اخلاقی منجر شود. در چنین شرایطی، حتی کارکنانی که در آغاز از انگیزه اخلاقی بالایی برخوردارند، ممکن است به سازش اخلاقی، کناره‌گیری روان‌شناختی یا محدودکردن تلاش خود روی آورند. این نتیجه با یافته‌های مربوط به کناره‌گیری خاموش نسل Z همسو است؛ زیرا تجربه بی‌عدالتی، نبود حمایت، ضعف ارتباط با مدیر و احساس بی‌معنایی کار از عوامل کاهش مشارکت و قطع پیوند عاطفی کارکنان با سازمان محسوب می‌شوند (Ebrahimi, 2025). از سوی دیگر، امنیت روانی اخلاقی به کارکنان امکان می‌دهد نگرانی‌ها، تعارض‌ها و تخلفات را بدون ترس از پیامدهای منفی بیان کنند. حکمرانی مشارکتی منابع انسانی نیز بر تبدیل کارکنان جوان از دریافت‌کنندگان منفعل سیاست‌ها به مشارکت‌کنندگان فعال در تصمیم‌گیری و حل مسائل سازمانی تأکید دارد (Iranshahi & Mansournejad, 2025).

پنجمین بعد، سیاست‌ها و رویه‌های منابع انسانی بود. عدالت در ارزیابی عملکرد، شایسته‌سالاری، آموزش اخلاقی، نظام پاداش و تنبیه و موانع بوروکراتیک از مؤلفه‌های اصلی این بعد بودند. کارکنان نسل Z میان پیام‌های رسمی سازمان و تجربه واقعی خود از ارزیابی، ارتقا و پاداش مقایسه برقرار می‌کنند. هنگامی که عملکرد و رفتار اخلاقی در تصمیم‌های منابع انسانی بازتاب نمی‌یابد و رابطه‌محوری یا سلیقه مدیریتی جای معیارهای شفاف را می‌گیرد، اعتماد کارکنان به سازمان کاهش می‌یابد. این یافته با مطالعات مربوط به انتظارات نسل Z از نظام جبران خدمات همسو است که نشان می‌دهند شفافیت، انصاف، انعطاف و پیوند واقعی پاداش با عملکرد برای این نسل اهمیت زیادی دارد (Nasiri et al., 2024). الگوهای مدیریت منابع انسانی مناسب برای نسل Z نیز بر عدالت، توسعه مستمر، مشارکت، بازخورد، انعطاف و تجربه کارکنان تأکید کرده‌اند (Pourahmadi et al., 2025). همچنین، طراحی مدل‌های جذب و استخدام نسل‌های Y و Z در سازمان‌های دولتی مستلزم ارزیابی تناسب ارزشی و رفتاری متقاضیان و ارائه تصویری واقع‌بینانه از سازمان است (Abbasi et al., 2025). یافته‌های پژوهش حاضر این ادبیات را توسعه می‌دهد و نشان می‌دهد که سازوکارهای منابع انسانی نه‌تنها بر جذب و ماندگاری نسل Z، بلکه بر امکان استمرار اخلاق کاری آنان نیز اثرگذارند.

تأکید مشارکت‌کنندگان بر آموزش اخلاقی نشان داد که دوره‌های نظری و کلی به‌تنهایی برای تقویت اخلاق کاری کافی نیستند. کارکنان بیشتر از مشاهده رفتار مدیران، تجربه موقعیت‌های واقعی، بازخورد و مواجهه با تعارض‌های اخلاقی یاد می‌گیرند. ازاین‌رو، توسعه شایستگی‌های رفتاری نسل Z باید بر آموزش موقعیت‌محور، گفت‌وگو درباره مسائل واقعی و تقویت توان قضاوت اخلاقی استوار باشد. این یافته با مطالعات آینده‌نگر درباره توسعه شایستگی‌های رفتاری نسل Z در سازمان‌های دولتی همسو است که آموزش، کیفیت رهبری، فرهنگ سازمانی و سازوکارهای انگیزشی را از محرک‌های اصلی توسعه کارکنان جوان دانسته‌اند (Hamzavi et al., 2025). همچنین، مدل‌های بومی مدیریت منابع انسانی نسل Z نشان داده‌اند که اصلاح آموزش بدون بازنگری در طراحی شغل، فرهنگ و نظام نگهداشت نمی‌تواند به نتایج پایدار منجر شود (Mijani et al., 2023). ترجیحات منابع انسانی این نسل در سازمان‌های عمومی نیز بر رشد، مشارکت، بازخورد و شفافیت تأکید دارد (Ashrafi et al., 2023).

ششمین بعد، عوامل فناورانه و سبک کار بود. داده‌ها نشان دادند که فناوری برای اخلاق کاری نسل Z ماهیتی دوگانه دارد. سامانه‌های دیجیتال می‌توانند از طریق ثبت اقدامات، کاهش اعمال سلیقه، تسهیل دسترسی و افزایش شفافیت، عدالت و پاسخگویی را تقویت کنند. در مقابل، سوءاستفاده از دسترسی‌ها، دور زدن کنترل‌های سیستمی، پنهان‌شدن پشت تصمیم‌های خودکار و کاهش ارتباط انسانی می‌تواند مخاطرات اخلاقی جدیدی ایجاد کند. این نتیجه با دیدگاه اخلاق فناوری همسو است که ارزیابی سامانه‌های دیجیتال را به کارایی محدود نمی‌کند و بر انصاف، پاسخگویی، حریم خصوصی، خودمختاری و کرامت انسانی تأکید دارد (Floridi, 2023). سبک زندگی دیجیتال نسل Z نیز نحوه ارتباط، اعتمادسازی و تصمیم‌گیری آنان را تحت تأثیر قرار داده است (Hashemi Baghi et al., 2025). بااین‌حال، آشنایی با فناوری الزاماً به استفاده اخلاقی از آن منجر نمی‌شود و نیازمند سیاست‌های روشن، آموزش، مسئولیت‌پذیری فردی و نظارت متناسب است. یافته‌های مربوط به ترجیحات اخلاقی نسل Z در سایر حوزه‌ها نیز نشان می‌دهد که این نسل ممکن است نسبت به پیامدهای اجتماعی و اخلاقی انتخاب‌ها حساس باشد، اما تحقق این حساسیت به وجود اطلاعات معتبر و ساختارهای اعتمادساز وابسته است (Nakavachara et al., 2025).

هفتمین بعد، پیامدهای اخلاق کاری نسل Z بود که رضایت شغلی، تعهد و ماندگاری، رفتار شهروندی و بهبود روابط بین‌نسلی را شامل می‌شد. نتایج نشان داد که تجربه محیط اخلاقی می‌تواند احساس ارزشمندی، دلبستگی و تمایل به مشارکت فراتر از نقش را افزایش دهد. در مقابل، مشاهده بی‌عدالتی، مدیریت سلیقه‌ای و بی‌تفاوتی نسبت به حقوق مراجعان، با کاهش تعهد و افزایش تمایل به ترک خدمت همراه است. این یافته با پژوهش‌هایی همسو است که تفاوت‌های نسلی در اخلاق کاری و تعهد سازمانی را در ارتباط با تجربه محیط کار، امنیت و قرارداد روان‌شناختی تبیین کرده‌اند (Mahmoud et al., 2024). همچنین، چالش‌های حضور نسل Z در سازمان‌های دولتی، در صورت مدیریت نامناسب، می‌تواند به تعارض با بوروکراسی، کاهش انگیزش و افزایش تمایل به خروج منجر شود (Tavakoli et al., 2024). ویژگی‌هایی مانند استقلال‌طلبی، نیاز به بازخورد و انتظار مشارکت نیز در صورت نادیده‌گرفته‌شدن می‌توانند فاصله کارکنان جوان از سازمان را افزایش دهند (Omidkhoda & Hajilouei-Moheb, 2025).

هشتمین و زمینه‌ای‌ترین بعد، اخلاق کاری نسل Z در بستر مأموریت‌های حاکمیتی، عدالت بیمه‌ای و پاسخگویی اجتماعی بود. این مضمون نشان داد که اخلاق کاری در سازمان تأمین اجتماعی با عدالت در ارائه خدمات، حفظ حقوق بیمه‌شدگان، توضیح‌پذیری تصمیم‌ها، اعتماد عمومی و مشروعیت نهادی پیوند دارد. این یافته مهم‌ترین وجه بومی پژوهش است؛ زیرا اخلاق کارکنان را از سطح روابط داخلی سازمان فراتر می‌برد و آن را به پیامدهای اجتماعی و حقوق عمومی متصل می‌کند. در این چارچوب، کارمند اخلاق‌مدار تنها فردی نیست که از تخلف شخصی اجتناب می‌کند، بلکه فردی است که آثار تصمیم خود بر امنیت و کرامت بیمه‌شده را در نظر می‌گیرد. این برداشت با تأکید مدیریت منابع انسانی بر مسئولیت سازمان در قبال کارکنان و ذی‌نفعان همسو است (Armstrong & Taylor, 2023). همچنین، تأکید نسل Z بر

E-ISSN: 3041-8933

عدالت، شفافیت و اثر اجتماعی کار می‌تواند ظرفیت مهمی برای تقویت مأموریت عمومی سازمان باشد، مشروط بر آنکه ساختارهای بوروکراتیک و مدیریتی این حساسیت را تضعیف نکنند. انتظار نسل Z برای مشارکت و نقش‌آفرینی نیز می‌تواند در صورت فراهم‌شدن سازوکارهای مناسب، به بهبود حکمرانی و پاسخگویی سازمان کمک کند (Iranshahi & Mansournejad, 2025).

در مجموع، مدل مفهومی حاصل از پژوهش نشان می‌دهد که اخلاق کاری نسل Z نتیجه هم‌افزایی میان ظرفیت‌های فردی و کیفیت زمینه سازمانی است. نسل Z می‌تواند از معناگرایی، حساسیت به عدالت، توانایی دیجیتال و تمایل به اثرگذاری اجتماعی برخوردار باشد، اما این ویژگی‌ها در محیطی که با تبعیض، ابهام، رهبری غیرپاسخگو و رویه‌های غیرمنصفانه همراه است، ممکن است به سرخوردگی و کناره‌گیری تبدیل شوند. در مقابل، رهبری اخلاقی، سیاست‌های منصفانه منابع انسانی، امکان مشارکت، آموزش موقعیت‌محور و پیوند روشن میان وظایف کارکنان و مأموریت اجتماعی سازمان می‌تواند این ظرفیت‌ها را به رفتار اخلاقی پایدار تبدیل کند. ازاین‌رو، نتایج پژوهش از رویکردهایی فاصله می‌گیرد که مشکلات نسل Z را صرفاً به کمبود تعهد یا تغییر ارزش‌های فردی نسبت می‌دهند و نشان می‌دهد که اخلاق کاری این نسل باید در قالب رابطه متقابل فرد و سازمان تبیین شود.

پژوهش حاضر در بستر سازمان تأمین اجتماعی ایران انجام شد و یافته‌های آن متأثر از ویژگی‌های ساختاری، مأموریت بیمه‌ای، فرهنگ اداری و شرایط مدیریتی این سازمان است؛ ازاین‌رو، انتقال مستقیم نتایج به سازمان‌های خصوصی، شرکت‌های دانش‌بنیان یا سایر دستگاه‌های دولتی باید با احتیاط صورت گیرد. داده‌ها از طریق مصاحبه و بر اساس ادراک و روایت مشارکت‌کنندگان گردآوری شدند و ممکن است تحت تأثیر حافظه، ملاحظات سازمانی یا تمایل به ارائه تصویری مطلوب قرار گرفته باشند. همچنین، هرچند ترکیب مشارکت‌کنندگان دانشگاهی، اجرایی و کارکنان نسل Z به تنوع دیدگاه‌ها کمک کرد، حجم نمونه کیفی و مقطعی‌بودن گردآوری داده‌ها امکان بررسی تغییرات اخلاق کاری در طول زمان را محدود ساخت. نبود مشاهده مستقیم رفتار کارکنان در موقعیت‌های واقعی نیز موجب شد تحلیل عمدتاً بر معانی ادراک‌شده و تجربه‌های گزارش‌شده استوار باشد.

پیشنهاد می‌شود ساختار هشت‌بعدی شناسایی‌شده در پژوهش حاضر در سازمان‌های دولتی دیگر، بخش خصوصی و صنایع مختلف بررسی و با نتایج این مطالعه مقایسه شود. انجام مطالعات طولی می‌تواند نشان دهد که اخلاق کاری کارکنان نسل Z با افزایش سابقه شغلی، تغییر نقش سازمانی یا مواجهه با بحران‌های کاری چگونه تحول می‌یابد. استفاده از مشاهده، گروه‌های کانونی، تحلیل اسناد سازمانی و مطالعه موقعیت‌های واقعی تعارض اخلاقی می‌تواند غنای داده‌ها را افزایش دهد. همچنین، بررسی مقایسه‌ای کارکنان نسل Z با نسل‌های X و Y، مطالعه نقش جنسیت، نوع شغل، سطح تحصیلات و منطقه جغرافیایی و تحلیل رابطه میان رهبری اخلاقی، عدالت بیمه‌ای، انگیزش خدمت عمومی و پیامدهای شغلی می‌تواند به توسعه چارچوب نظری این حوزه کمک کند. مطالعه اخلاق استفاده از هوش مصنوعی، حفاظت از داده‌های بیمه‌شدگان و مسئولیت کارکنان در تصمیم‌های دیجیتال نیز از موضوعات ضروری برای پژوهش‌های آینده است.

پیشنهاد می‌شود سازمان تأمین اجتماعی معیارهای اخلاقی را به‌صورت شفاف در فرایندهای جذب، ارزیابی عملکرد، ارتقا و انتخاب مدیران وارد کند و رفتار اخلاقی را به شاخص‌های واقعی و قابل مشاهده پیوند دهد. آموزش اخلاق باید از دوره‌های کلی و نظری فاصله بگیرد و بر مطالعه موردی، شبیه‌سازی تعارض‌های واقعی، حقوق بیمه‌شدگان، حفاظت از اطلاعات و تمرین تصمیم‌گیری مسئولانه متمرکز شود. مدیران باید از نظر الگوسازی اخلاقی، عدالت در تصمیم‌گیری و نحوه پاسخگویی به نگرانی‌های کارکنان ارزیابی شوند. ایجاد مجاری امن برای بیان مسائل اخلاقی، حمایت از گزارشگران تخلف، اصلاح مقررات متعارض با عدالت و ارائه بازخورد روشن می‌تواند امنیت روانی را تقویت کند. همچنین، لازم است نسل Z در طراحی خدمات دیجیتال، بهبود فرایندها و تصمیم‌های مرتبط با تجربه کارکنان مشارکت داده شود و ارتباط میان فعالیت روزانه آنان با عدالت بیمه‌ای، اعتماد عمومی و مأموریت اجتماعی سازمان به‌طور مستمر برایشان تبیین گردد.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافعی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

Abbasi, V., Goodarzvand Chegini, M., & Rezaei Dizgah, M. (2025). Designing a Recruitment and Hiring Model for Generations Y and Z in Public-Sector Organizations. *Management and Educational Perspective*, *7*(1), 316-339. https://magiran.com/p2865297

Ahmadi, M., Sufiabadi, M., Asgari, N., & Seyedzamani, S. F. (2024). Generation Z's Message to Managers: Our Expectations from the Workplace. *Human Resource Studies*, *14*(53), 1-35. https://magiran.com/p2822454

Ahmadifar, R., Mohammadi Gheshlagh, P., Abdi, S., Khakzad, F., & Sarbakhshrad, A. (2025). Designing a Leadership Competency Model for Generation Z Students in Upper Secondary Schools of Kurdistan Province. *Interdisciplinary Studies in Education*, *4*(2), 109-132. https://magiran.com/p2935166

Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management* (16th ed.). Kogan Page.

Ashrafi, J., Zahedi, S. A., & Montazeri, M. (2023). Presenting a Structural-Interpretive Model Based on Identifying and Prioritizing Generation Z Human Resource Preferences in Iranian Public Organizations. *Organizational Behavior Studies*, *12*(2), 35-74. https://magiran.com/p2634734

Bal, P. M., De Jong, S. B., Jansen, P. G. W., & Bakker, A. B. (2023). Motivating Employees Across Generations: A Multi-Level Perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *96*(1), 1-24. https://doi.org/10.1111/joop.12415

Campbell, J. P., Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (2023). Work Performance, Ethics, and Contextual Behavior in Modern Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *10*, 355-381.

Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2024). Generational Differences in the Workplace: Myth or Reality? *Journal of Business and Psychology*, *39*(1), 1-18.

Ebrahimi, A. (2025). Understanding and Reflecting the Phenomenon of Quiet Quitting from the Perspective of Generation Z as the New Entrant Generation to Organizations. *Public Administration*, *17*(2), 328-373. https://doi.org/10.22059/jipa.2025.386178.3611

Floridi, L. (2023). *The Ethics of Artificial Intelligence: Principles, Challenges, and Opportunities*. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oso/9780198883098.001.0001

Hamzavi, H., Hemmatifar, M., Fotovat, B., & Hosseini, S. M. (2025). Identifying and Prioritizing Strategic Drivers for Developing Behavioral Competencies of Generation Z Employees in Public Organizations Using a Foresight Approach. *Comparative Public Administration*, *3*(1), 15-39. https://doi.org/10.22098/cpa.2025.17291.1068

E-ISSN: 3041-8933

Hashemi Baghi, Z., Haghighinasab, M., & Khadivar, A. (2025). Designing a Cognitive Map of Generation Z Consumer Behavior Based on Digital Lifestyle. *Smart Marketing Management*, *6*(4), 155-185. https://magiran.com/p2959170

Iranshahi, M., & Mansournejad, A. (2025). A Participatory Model of Human Resource Governance Centered on the Role-Playing of Generation Z. *New Approaches in Jihadi Management and Islamic Governance*, *5*(2), 92-115. https://magiran.com/p2915057

Jalili Deylmaghani, P., Nazem, F., & Chenari, A. (2023). Presenting an Organizational Innovation Model Based on Ethical Leadership, Organizational Justice, and Organizational Commitment in Public Universities. *Ethics in Science and Technology*, *18*(4), 145-152.

Kalateh Sadati, A., Sabouhi Golkar, Z., & Siavoshi, N. (2024). Understanding and Experience of Religiosity in Generation Z: A Qualitative Study in Yazd City. *Economic Sociology and Development*, *13*(2), 173-198. https://magiran.com/p2846006

Kim, S. (2024). Public Service Motivation in Changing Public Organizations: Emerging Trends and Future Challenges. *Review of Public Personnel Administration*, *44*(1), 5-26.

Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Reisel, W. D., & Mohr, I. (2024). We Are Not the Same: A Generational Analysis of Work Ethics and Organizational Commitment in the Post-Pandemic World. *Journal of managerial psychology*, *39*(2), 145-162.

Mijani, M., Zare, H., & Khanifar, H. (2023). Designing a Human Resource Management Model for Generation Z Employees Using a Grounded Theory Approach. *Sustainable Human Resource Management*, *4*(7), 191-213. https://magiran.com/p2561385

Moshtagh, Z., Azimi, A., & Zare Bahramabadi, M. (2025). A Qualitative Study of Job Attitudes of Generations X and Z: A Comparison of Expectations and Priorities. *Social Psychology Research*, *15*(58), 171-188. https://magiran.com/p2886166

Naderi, A., Babaeinezad, A., Zeinalzadeh, R., & Mollaei, H. R. (2025). Presenting a Model of Professional Ethics in the Social Security Organization. *Personal Development and Organizational Transformation*, *3*(1), 7. https://magiran.com/p2863110

Nakavachara, V., Thongtai, C., Chalidabhongse, T., & Pharino, C. (2025). Ethical Appetite: Consumer Preferences and Price Premiums for Animal Welfare-Friendly Food Products. arXiv.

Narimani, A. R. (2024). Generation Z Leadership in Iranian Public Organizations: A Qualitative Analysis of New Styles and Structural Challenges. *Public Service Management Studies*, *2*(6), 141-168. https://doi.org/10.22054/spsa.2025.88913.1076

Nasiri, F., Nargesiyan, A., & Gholipour, A. (2024). Identifying the Expectations of Working Generations X, Y, and Z from the Compensation Process, Including Salary, Benefits, and Rewards, in Tejarat Bank. *Public Organizations Management*, *12*(4), 167-186. https://doi.org/10.30473/ipom.2024.72159.5023

Omidkhoda, M. H., & Hajilouei-Moheb, M. M. (2025). Generational Transformations in Universities: Examining Generation Z Characteristics and Future Challenges. *Culture in the Islamic University*, *15*(57), 115-144. https://doi.org/10.22034/ciu.2026.57.115

Pourahmadi, M., Jafariniya, S., Vakili, Y., & Hassanpour, A. (2025). A Human Resource Management System Model Appropriate for the New Generation Z in Executive Organizations Using Thematic Analysis. *Public Administration*, *17*(61), 75-121. https://magiran.com/p2845022

Tavakoli, G., Saadatmandi, A., Ghayoumi, M., & Mohammadzaheri, M. (2024). The Impact of Antecedent Challenges of the Presence of Generation Z Employees in Public Organizations. *Management Science Research in Industry*, *2*(4), 610-630. https://magiran.com/p2759135

Zare Shahabadi, A., & Asgari, A. (2025). Narrating Generation Z Beliefs and Actions Toward Inequality: Case Study of Citizens of Khomeini Shahr, Isfahan. *Social Problems of Iran*, *16*(2), 185-226. https://magiran.com/p2934920