

Research Paper

## Comparison of job engagement and organizational commitment between male and female Generation Z teachers in elementary schools

*Masoom Karimi<sup>1</sup>, Hassan Saemi<sup>2</sup>*

Received: 05/05/2025

Accepted: 07/07/2025

PP: 26-39

### Abstract

**Introduction:** The aim of the present study was to compare job engagement and organizational commitment between male and female teachers of Generation Z in elementary schools.

**Research Methodology:** The research population included all male and female teachers of Generation Z in elementary schools (under 30 years old) in Karaj city, which numbered 498. The sample was 218 people based on the Cochran formula. The sampling method was multi-stage cluster random sampling, so that Karaj city was divided into 5 regions: North, South, East, West, and Center, and 10 elementary schools were selected from each region and teachers under 30 years old were questioned. Two-way analysis of variance was performed using SPSS-26 software to analyze the data.

**Findings:** The results showed that there is a significant difference in terms of job engagement and organizational commitment between male and female teachers of Generation Z in elementary schools, and the average for women is higher. It is desirable to take necessary measures to increase the job engagement and organizational commitment of male teachers of Generation Z.

**Keywords:** Job Engagement, Organizational Commitment, Generation Z, Elementary School Teachers

**Citation:** Karimi, M., Saemi, H. (2025). Comparison of job engagement and organizational commitment between male and female Generation Z teachers in elementary schools. Journal of New Thinking in Instruction and Learning, Vol, 2, No, 3, Pp 26-39

<sup>1</sup> - Department of Educational Sciences, Ka.C., Islamic Azad University, Karaj, Iran

<sup>2</sup> - Department of Educational Sciences, Az. C., Islamic Azad University, Azadshahr, Iran (corresponding author) Email: [Ha.saemi@iaau.ac.ir](mailto:Ha.saemi@iaau.ac.ir)

## **Extended Abstract**

### **Introduction**

The modern educational landscape is increasingly shaped by the entry of Generation Z (Gen Z) into the teaching profession. Born between the mid-1990s and early 2010s, this cohort is characterized by its digital nativity, a strong desire for independence, a focus on meaningful work, and a preference for human interaction despite their technological fluency. These unique traits, as noted by Miller (2018) and Chillakuri (2020), bring a distinct set of expectations and work habits to the classroom, creating novel challenges and opportunities for school administrators. Understanding how these new teachers engage with their profession and commit to their schools is crucial for fostering a positive and effective educational environment. Job engagement, defined as a positive, fulfilling, work-related state of mind characterized by vigor, dedication, and absorption (Schaufeli et al., 2002), and organizational commitment, a multi-dimensional construct encompassing affective, continuance, and normative commitment (Allen & Meyer, 2001), are two pivotal factors that directly influence teacher effectiveness, student outcomes, and overall school success.

Despite the growing body of research on Gen Z in the workplace and the recognized importance of engagement and commitment in education, a significant gap exists in the literature. Few studies have specifically compared these variables between male and female Gen Z teachers, particularly within the context of elementary education. Prior research has shown conflicting results regarding gender differences in organizational commitment (Zeinabadi, 2009), while studies on Gen Z in Iran, such as those by Sabourian (2024), Matindn (2024), and Farhadi (2024), have focused on classroom culture or general organizational behavior without directly comparing male and female teachers on these specific psychological states. This study, therefore, was undertaken with the primary objective of addressing this research gap. It posed the central research question: Is there a significant difference in job engagement and organizational commitment between male and female Generation Z elementary school teachers? The research was grounded in a causal-comparative descriptive design, aiming to provide empirical evidence that could inform targeted human resource strategies in education.

### **Methodology**

This study employed a causal-comparative descriptive research design with a fundamental research purpose. The statistical population for this study consisted of all male and female Generation Z teachers (defined as those under 30 years old) working in elementary schools in Karaj, Iran, which totaled 498 individuals. Using the Cochran formula, a sample of 218 teachers was selected for the study. A multi-stage cluster random sampling method was employed to ensure representativeness across the city. To achieve this, the city of Karaj was systematically divided into five geographical regions: North, South, East, West, and Center. From each region, 10 elementary schools (5 boys' schools and 5 girls' schools) were randomly selected, and all teachers under 30 years of age from these institutions were invited to participate in the survey.

Data were collected using two well-established and validated instruments. The first was the Utrecht Work Engagement Scale (UWES), developed by Schaufeli and Bakker (2001). This 17-item questionnaire is scored on a 5-point Likert scale and measures three core dimensions of engagement: vigor (6 items), dedication (5 items), and absorption (6 items). The second

instrument was the Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) developed by Allen and Meyer (2001). This 24-item tool is scored on a 7-point Likert scale and assesses three distinct components of commitment: affective commitment (items 1-8), continuance commitment (items 9-16), and normative commitment (items 17-24). The reliability and validity of both instruments were previously established in Iranian contexts, with Cronbach's alpha coefficients reported at 0.95 for the UWES and confirmed through expert review by five specialists for both questionnaires. For data analysis, descriptive statistics (frequency, percentage, mean, and standard deviation) were calculated. Inferential statistics, specifically a Multivariate Analysis of Variance (MANOVA), were performed using SPSS-26 software to compare the mean scores of the two groups on the combined dependent variables. Prior to the main analysis, the assumptions of normality and homogeneity of variances were verified using the Kolmogorov-Smirnov and Levene's tests, respectively

## **Results**

The demographic analysis of the sample showed that 52.8% were female (N=115) and 47.2% were male (N=103). Most participants were married (73% of females, 86.4% of males), aged between 28-30 years, and held a Bachelor's degree. The primary findings from the data analysis are as follows:

- **Preliminary Assumptions:** The Kolmogorov-Smirnov test confirmed that the data for both variables (job engagement and organizational commitment) were normally distributed for both gender groups ( $p > 0.05$ ). Furthermore, Levene's test for equality of variances was non-significant for both variables ( $p = 0.70$  for engagement;  $p = 0.51$  for commitment), confirming the assumption of homogeneity of variances and validating the use of parametric tests.
- **Main Analysis (MANOVA):** The results of the Multivariate Analysis of Variance (MANOVA) revealed a statistically significant effect of gender on the combined dependent variables (Pillai's Trace = 0.151,  $F(2, 215) = 19.143$ ,  $p < 0.001$ ,  $\eta^2 = 0.15$ ). This indicates that gender accounts for 15% of the variance in the combination of job engagement and organizational commitment scores, confirming a significant overall difference between male and female Gen Z teachers.
- **Univariate Analysis (ANOVA):**
  - **Job Engagement:** The univariate analysis showed a significant difference in job engagement between the two groups,  $F(1, 216) = 13.23$ ,  $p < 0.001$ . The mean score for female teachers was significantly higher ( $M = 72.03$ ,  $SD = 9.78$ ) compared to their male counterparts ( $M = 67.15$ ,  $SD = 10.05$ ).
  - **Organizational Commitment:** Similarly, a significant difference was found for organizational commitment,  $F(1, 216) = 33.07$ ,  $p < 0.001$ . Female teachers reported a much higher average commitment score ( $M = 100.94$ ,  $SD = 13.46$ ) than male teachers ( $M = 91.61$ ,  $SD = 10.01$ ). The effect size (eta squared) for this variable was 0.13, indicating that gender explains 13% of the variance in organizational commitment.

**Title: Comparison of job engagement and organizational commitment between male and female Generation Z teachers in elementary schools**

These findings collectively support the research hypothesis, confirming a significant difference in both job engagement and organizational commitment, with female Gen Z elementary teachers reporting higher levels than their male colleagues.

## **Discussion**

The findings of this study provide robust empirical evidence that female Generation Z teachers in Iranian elementary schools exhibit significantly higher levels of both job engagement and organizational commitment compared to their male counterparts. While no prior research was found that directly compares these specific variables among Gen Z elementary teachers, these results are implicitly consistent with broader studies on Gen Z work attitudes (Rana & Kunwar, 2024; Lee & Jun, 2023; Zhang et al., 2023) and confirm the findings of Iranian researchers like Sabourian (2024), Matindn (2024), and Farhadi (2024) who have highlighted the unique characteristics of this generation in educational and organizational contexts.

The observed differences can be attributed to several interconnected factors. **Firstly**, societal norms in Iran often instill stronger communal and caregiving roles in women, which align perfectly with the nurturing demands of elementary teaching. This alignment may foster a deeper personal identification with the profession, leading to greater emotional investment (affective commitment) and a stronger sense of purpose, thereby enhancing engagement. **Secondly**, the expectation from society, parents, and school leadership that female teachers should be more devoted and caring may lead to a self-fulfilling prophecy where women internalize these expectations and exhibit higher levels of engagement and commitment to meet them. **Thirdly**, for many women, teaching offers a prestigious and socially acceptable career path, making it a valuable opportunity to protect. This increases the perceived costs of leaving the profession (e.g., loss of benefits or status), which directly raises continuance commitment. In contrast, men may face greater societal pressure to pursue higher-paying and more traditionally masculine careers, reducing their psychological and economic reliance on teaching. **Fourthly**, the characteristics of Gen Z women, such as a desire for human interaction and meaningful work (Miller, 2018), and a strong focus on career advancement and independence (Chillakuri, 2020), find a natural outlet in the relational and impactful nature of elementary teaching. This congruence between individual values and job demands likely increases their vigor, dedication, and overall engagement. Finally, the strongly developed caregiving and moral responsibility often attributed to women in Iranian society may explain their higher normative commitment, as they feel a deeper ethical duty to nurture and educate the country's youth.

## مقاله پژوهشی

# مقایسه اشتیاق شغلی و تعهد سازمانی بین معلمان زن و مرد نسل Z مدارس ابتدایی

معصومه کریمی<sup>۱</sup>، حسن صائمی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: 1404/02/25 تاریخ پذیرش: 1404/04/27

شماره صفحات: 26-39

## چکیده

**هدف:** هدف پژوهش حاضر مقایسه اشتیاق شغلی و تعهد سازمانی بین معلمان زن و مرد نسل Z مدارس ابتدایی بود. **روش‌شناسی پژوهش:** روش تحقیق توصیفی از نوع علی-مقایسه‌ای بوده است. جامعه پژوهش جامعه آماری شامل کلیه معلمان زن و مرد نسل Z مدارس ابتدایی (زیر 30 سال) شهر کرج بود که تعداد آنها 498 نفر بود. نمونه بر اساس فرمول کوکران 218 نفر بود. روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای چندمرحله‌ای بود، بدین ترتیب که شهر کرج به 5 منطقه شمال، جنوب، شرق، غرب و مرکز تقسیم شده و از هر منطقه 10 مدرسه ابتدایی (5 مورد پسرانه و 5 مورد دخترانه) انتخاب شده و معلمان زیر 30 سال مورد پرسش قرار گرفتند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها روش تحلیل واریانس دوطرفه با استفاده از نرم افزار SPSS-26 انجام شد. **یافته‌ها:** نشان داد که به لحاظ اشتیاق شغلی و تعهد سازمانی بین معلمان زن و مرد نسل Z مدارس ابتدایی تفاوت معنادار وجود دارد و میانگین زنان بالاتر است. مطلوب است در خصوص افزایش اشتیاق شغلی و تعهد سازمانی معلمان مرد نسل Z اقدامات لازم انجام پذیرد.

**واژه‌های کلیدی:** اشتیاق شغلی، تعهد سازمانی نسل Z، معلمان مدارس ابتدایی

**استناد:** کریمی، معصومه، صائمی، حسن (1404). مقایسه اشتیاق شغلی و تعهد سازمانی بین معلمان زن و مرد نسل Z مدارس ابتدایی، فصلنامه نواندیشی در آموزش و یادگیری، دوره 2 شماره 3، شماره صفحات 26-39

<sup>1</sup> - دانش آموخته کارشناسی ارشد گروه علوم تربیتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران

<sup>2</sup> - گروه علوم تربیتی واحد آزادشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، آزادشهر، ایران (نویسنده مسئول) ایمیل: Ha.saemi@iau.ac.ir

## مقدمه

کودکان مهمترین ورودی سیستم آموزشی هستند که در ابتدا عمدتاً از طریق آموزش غیررسمی که توسط خانواده‌ها و حلقه‌های نزدیک آنها ارائه می‌شود، آموزش می‌بینند. سپس با توسعه آموزش رسمی و روابط اجتماعی برای زندگی آماده می‌شوند (Yilmaz et al., 2022). همه مربیان و روانشناسان متفق القول هستند که اولین تجربیات کودک و مشکلاتی که با آنها مواجه می‌شود و همچنین کیفیت روابط او با اطرافیان در سال‌های اول زندگی بر رفتار و نگرش‌های او در طول زندگی تأثیر می‌گذارد (Elihami & Melbourne, 2022) و برای رشد و سلامت روان او اهمیت زیادی دارند (Livingston et al., 2022).

اولین دوره آموزشی کودکان دوره ابتدایی است. آموزش ابتدایی، به عنوان اولین مرحله آموزش همگانی مطرح است. بدون شک در نظام آموزش و پرورش رسمی هر کشوری مقطع ابتدایی هم به لحاظ کمی یعنی تعداد معلمان و دانش آموزان و هم از لحاظ کیفی یعنی تأثیری که این دوره در موفقیت تحصیلی دانش آموزان در سراسر زندگی و دوران تحصیل دارد از اساسی ترین و مهمترین مقاطع تحصیلی است و به جرأت می‌توان گفت هیچ کدام از دوره‌های تحصیلی از چنین اهمیتی برخوردار نیستند (Ile Saadatmand & Veisi, 2018).

یکی از مواردی که در آموزش دوره ابتدایی نقش مهمی دارد، معلمان هستند. معلم به عنوان سرمایه انسانی نظام آموزشی یکی از عوامل بسیار مهم است (Sadri et al., 2017) در اسناد بالادستی آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران، معلم به عنوان تسهیل‌کننده جریان تکوین و تعالی پیوسته هویت یکپارچه مربیان در نقش زمینه‌ساز و راهنما مطرح است. تغییر نقش معلم از انتقال‌دهنده اطلاعات به هدایت‌کننده جریان تربیت در راستای تکوین و تعالی پیوسته هویت مربیان برای دستیابی به مراتبی از حیات طیبه (Supreme Council of the Cultural Revolution, 2011)

یکی از گروه‌های معلمان، معلمان نسل Z<sup>5</sup> هستند که به تازگی وارد آموزش و پرورش شده‌اند. نسل Z به عنوان نسلی معرفی شده است که به زودی از نسل Y به عنوان پرجمعیت‌ترین نسل روی زمین، پیشی خواهد گرفت و مسئول بیش از یک سوم جمعیت جهان خواهد شد (Himi, 2021). این نسل که به عنوان وابستگان به فناوری معرفی شده‌اند، ویژگی‌های خاصی دارند که آنها را در عین تشابه با نسل‌های گذشته با آنها متفاوت می‌سازد (Khosravi, 2022, in Persian).

منظور از نسل Z یا نسل اینترنت، نام گروهی از افراد است که از سال 1996 تا 2006 میلادی متولد شده‌اند که همزمان با دهه هفتاد و هشتاد شمسی است (Majidi Gharetappeh et al., 2019, in Persian). نسل Z واقعا نسل دیجیتال است، آنها هیچ شباهتی به قبل از خود ندارند و در جهانی که تماماً رسانه‌ای است در حال توسعه هستند و به خاطر فقدان تعامل رودررو، به عنوان «نسل خاموش» هم یاد می‌شوند. آنها در یک اقتصاد دیجیتالی به دنیا آمده‌اند که در آن دسترسی فوری به همه جا وجود دارد (Kapil & Roy, 2014).

میلر (2018) یکی از ویژگی‌های نسل Z را شامل به دنبال پیروزی بودن، پذیرفتن شکاکیت و فردگرایی نسل قبل، تمرکز روی مسائل مالی، به دنبال کسب و کار بودن، ترجیح ارتباط رودررو با وجود امکانات ارتباطی دیجیتال گرایش به تعامل انسانی، استقلال شغلی، داشتن هنجارهای خاص خود، سازگاری با تغییرات و خلاقیت بالا می‌داند. محقق اجتماعی استرالیایی مارک مک کوندل این نسل را نسلی توصیف می‌کند که تنها یک جهان با ارتباطات زیاد و سریع، مجازی و کاربرپسند را می‌شناسد و در آن تنها چند کلیک برای به دست آوردن دانش فاصله دارند. آنها قادر به انجام بیش از یک کار هستند و نتیجه آن عدم دقت و شانس اشتباه بیشتر است. به بیان دیگر نسل Z بر روی سرعت تمرکز می‌کنند اما بر روی دقت تمرکز چندانی ندارد (Selvi & Saranya, 2020).

حضور نسل Z در سازمانها و محیط‌های کاری سبب ایجاد چالش‌های منحصربه‌فردی برای مدیران و سازمان‌ها شده است و در نتیجه مدیران خواستار یک برنامه پیوسته و تثبیت شده برای موفقیت‌آمیز بودن نسل جدید و مدیریت درست آنها شده‌اند (Chillakuri, 2020). یکی از این چالش‌ها می‌تواند اشتیاق شغلی باشد. اشتیاق شغلی یک حالت نافذ، پایدار و مثبت ذهنی مرتبط با کار است که با سه مؤلفه شوق داشتن، وقف شدن و جذب شدن مشخص می‌گردد (Van Mol et al., 2018). اشتیاق شغلی وضعیت روانشناختی تجربه معناداری به عنوان یک حالت روانشناختی مهم شناخته شده است که بر انگیزش کاری درونی اثر می‌گذارد. افراد هنگامی معناداری را تجربه می‌کنند که احساس ارزشمندی، سودمندی و با ارزش بودن در کار را نمایند، در حالی که فقدان معناداری می‌تواند به بیگانگی و عدم اشتیاق منجر شود. معلمانی که اشتیاق شغلی بالاتری دارند، احساس امنیت بیشتری می‌کنند، آسان‌تر تصمیم می‌گیرند و روحیه مشارکتی بیشتری دارند (Greenier et al., 2021).

<sup>5</sup> Generation Z

ذهنیت اشتیاق شغلی در کارکنان شغل را به عنوان شغلی انگیزاننده جذاب و معنی دار تداعی می‌کند که بر اساس آن تمایل سرمایه گذاری وقت و انرژی در شغل، برای کارکنان سازمان ایجاد می‌شود (Cheung, 2019) شاولی (2002، به نقل Sepahvand & Bagherzadeh Khodashahri, 2021). از جمله نظریه پردازانی است که اشتیاق شغلی را حالت مثبت ذهنی برای برآوردن و اتمام کار تعریف نموده است و آن را دارای سه مولفه شور و حرارت درکار، وقف شدن در کار و غرق شدن در کار می‌داند.

یکی دیگر از مواردی که در کارکنان نسل Z اهمیت دارد، تعهد سازمانی است. تعهد سازمانی مفهومی پیچیده و چند وجهی است و نوعی نگرش و احساس درونی فرد نسبت به سازمان، شغل یا گروه است که در قضاوت ها، عملکرد و وفاداری فرد نسبت به سازمان، تأثیرگذار می‌باشد (Nadi et al., 2019) و دارای ابعاد روانشناختی (تعهد عاطفی)، اجتماعی (تعهد هنجاری) و اقتصادی (تعهد مستمر) دارد. کارکنان دارای تعهد بالا از خودشان رفتارهای مثبتی مانند عملکرد بالا و بهینه نشان می‌دهند و از وقوع رفتارهای منفی مانند غیبت و جابجایی در سازمان اجتناب می‌کنند (Steffens et al., 2018) کلاین و پارک (2015) به نقل از (Rameshkumar, 2020) تعهد سازمانی را اغلب به عنوان تمایل شدید به عضویت در سازمان، تمایل به تلاش بر اساس خواسته‌های سازمان و پذیرش باورها، ارزشها و تعهد به اهداف سازمانی تعریف می‌کنند. تعهد سازمانی در قلب مدیریت منابع انسانی است، که به توضیح طیف نگرش‌ها و رفتارهای انسانی در محل کار کمک می‌کند و ویژگی متمایز کننده مدیریت منابع انسانی از مدیریت سنتی پرسنل است (Phungula et al., 2022) تعهد سازمانی دارای سه بعد است: الف) تعهد مستمر، یعنی ترجیح کارمند به ماندن در سازمان، ب) تعهد عاطفی، یعنی علاقه و نگرش مثبت فرد به سازمان، ج) تعهد هنجاری که بیانگر میزان تعهدی است که در آن کارمند احساس می‌کند موظف است در سازمان بماند، و یا حالتی که احساس می‌کند ماندن او در سازمان کار صحیحی است (فانگولا و همکاران، 2022).

موضوع اشتیاق شغلی و تعهد سازمانی وقتی اهمیت پیدا می‌کند که در مورد معلمان باشد. اشتیاق شغلی به احتمال زیاد افزایش پیشرفت فکری و عاطفی و در نتیجه ادغام احساسات و شناخت را برای معلمان به همراه دارد. معلمان با بسیاری از عوامل ناکامی در کار خود، روبرو هستند که آنها باید به استراتژی‌های خاص برای مقابله با آن مجهز شوند (Gupta et al., 2021). معلمی به طور گسترده به عنوان یکی از حرفه‌های استرس زا مورد توجه قرار می‌گیرد و استرس در زمان طولی می‌تواند منجر به کاهش اشتیاق شغلی شود. کاهش اشتیاق شغلی در معلمان ممکن است توانایی آنها را در توسعه و حفظ روابط سالم با دانش آموزان، مدیریت مؤثر کلاس‌های درس، و حمایت از یادگیری دانش آموز به خطر بیندازد (Bing et al., 2022)

زمانی که معلمان به کار خود علاقه مند هستند، این اشتیاق می‌تواند به موفقیت آنها کمک کند. نگرش-رفتار مدل رابطه ای نیز ثابت می‌کند که اشتیاق شغلی نگرش فرد نسبت به کار در نهایت افراد را به سمت رفتارهای کاری مثبت و نتایج کاری خوب از خود سوق می‌دهد. برای دستیابی به اهداف معلمان اشتیاق شغلی آنها از اهمیت بالایی برخوردار است (گرینیر، درخشان و فتحی، 2021). موضوع با اهمیت دیگر این است که ممکن است وضعیت اشتیاق شغلی و تعهد سازمانی تحت تأثیر جنسیت قرار بگیرد و بین معلمان زن و مرد متفاوت باشد. در قلمرو رفتار سازمانی و نگرشهای کارکنان، جنسیت از جمله متغیرهایی است که همواره با بسیاری از متغیرهای دیگر رابطه نشان داده و به عنوان مهمترین متغیر جمعیت‌شناختی و تعدیل کننده از آن یاد می‌شود (Wilson, 1995)

پژوهش‌هایی در خصوص اشتیاق شغلی و تعهد سازمانی نسل Z انجام شده است. برای مثال رعنا و کانور (2024) در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر اشتیاق شغلی معلمان مدارس بر تعهد سازمانی دریافتند که فداکاری بر تعهد سازمانی معلمان تأثیر دارد، اما شور و شوق و جذب، تأثیر معناداری نداشتند. ژنگ، هوانگ و لی (2023) در پژوهشی با عنوان حمایت سازمانی ادراک شده و تعهد شغلی، در میان معلمان مرد مهدکودک دریافتند که حمایت سازمانی ادراک شده تأثیر مستقیم مثبتی بر تعهد شغلی دارد. رفاه شغلی به عنوان واسطه‌ای در رابطه بین حمایت سازمانی ادراک شده و تعهد شغلی عمل می‌کند و تناسب فرد-شغل نقش تعدیل کننده‌ای دارد و تأثیر منفی بر تأثیر پیش‌بینی کننده رفاه شغلی بر تعهد شغلی دارد. لی و جون (2023) نیز در پژوهشی با عنوان رفتارهای شغلی فعال معلمان مدارس ابتدایی نسل Z در کره جنوبی دریافتند که چهار نوع رفتار شغلی فعال معلمان مدارس ابتدایی نسل Z وجود دارد: انواع عملکرد شغلی ایده‌آل، رابطه‌ای، غیرمشارکتی و منفعل. دوم، اثربخشی معلم، چابکی یادگیری، تعهد سازمانی و رهبری تحول آفرین مدیران بر انواع رفتارهای شغلی فعال معلمان مدارس ابتدایی نسل Z تأثیر داشت.

در ایران، صبوریان (Sabourian, 2024) در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر میزان سازگاری دانش آموزان نسل زد بر فرهنگ کلاس درس دریافت که میزان سازگاری دانش آموزان نسل Z بر فرهنگ کلاس درس مؤثر است. متدین (Matindn, 2024) در پژوهشی با عنوان شناسایی رفتار نسل Z در سازمان‌ها و چگونگی مواجهه با آنها از دیدگاه منابع انسانی دریافت که برخی از ویژگی‌های نسل Z از دید منابع انسانی این نسل شامل علاقه مند به فناوری، خلاق و نوآور بودن، علاقه مند به محیط کاری دوستانه، برقراری تعادل در کار و زندگی، چابکی فکری، توجه به فرصت‌های یادگیری و رشد، توجه به تنوع فرهنگی و کاهش شکاف سرمایه ای، مسئولیت پذیری اجتماعی و توجه

به عدالت و برابری کاری می‌باشد. فرهادی (Farhadi, 2024) در پژوهشی با عنوان پیش بینی اشتیاق شغلی و تعهد سازمانی بر اساس رهبری اصیل کارکنان آموزش و پرورش ناحیه 3 شهر شیراز دریافت که رهبری اصیل به طور معناداری قادر به پیش بینی اشتیاق شغلی و تعهد سازمانی است.

در خصوص نقش جنسیت در تعهد سازمانی پژوهشهای چندانی انجام نشده است. پژوهشهای اندک انجام شده نیز نتایج متناقضی داشته اند (Zeinabadi, 2009). برای مثال بعضی از فراتحلیل انجام شده در حوزه تفاوت‌های جنسیتی در تعهد سازمانی نظیر اون، پارکر و مک‌اوی (1990) به عدم تفاوت معنادار و بعضی پژوهشها نظیر متیو و زچاک (1993) و مارسدن، کالبرگ و کوک (1990) به برتری تعهد سازمانی زنان دست پیدا کرده اند (cited in Zeinabadi, 2009)

با توجه به اهمیت مواردی نظیر اشتیاق شغلی و تعهد سازمانی و اهمیت و نقش معلمان در آموزش و پرورش و بخصوص معلمان نسل Z و با توجه اینکه پژوهشی به مقایسه این دو مورد بین زنان و مردان نپرداخته است، پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به این سؤال است که آیا به لحاظ اشتیاق شغلی و تعهد سازمانی بین معلمان زن و مرد نسل Z مدارس ابتدایی تفاوت معنادار وجود دارد؟

### روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر توصیفی از نوع علی-مقایسه ای و از نظر هدف بنیادی بود. جامعه آماری شامل کلیه معلمان زن و مرد نسل Z مدارس ابتدایی (زیر 30 سال) شهر کرج بود که تعداد آنها 498 نفر بود. نمونه بر اساس فرمول کوکران 218 نفر بود. روش نمونه گیری تصادفی خوشه ای چندمرحله ای بود، بدین ترتیب که شهر کرج به 5 منطقه شمال، جنوب، شرق، غرب و مرکز تقسیم شده و از هر منطقه 10 مدرسه ابتدایی (5 مورد پسرانه و 5 مورد دخترانه) انتخاب شده و معلمان زیر 30 سال مورد پرسش قرار گرفتند.

### ابزار گردآوری داده‌ها

پرسشنامه اشتیاق شغلی سالواناوا و شافلی (2001): این پرسشنامه که توسط سالواناوا و شوفلی (2001) طراحی شده از 17 سؤال تشکیل شده که در مقیاس 5 درجه ای لیکرت از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم نمره گذاری می‌شود. این پرسشنامه شامل 3 مولفه نیرومندی (6 ماده، از ماده 1 تا 6)، وقف خود (5 ماده، از ماده 7 تا 11) و جذب (6 ماده، از ماده 12 تا 17) می‌باشد

جهت تعیین اعتبار شافلی و همکاران (2001) ارتباط مقیاس اشتیاق شغلی با مقیاس فرسودگی شغلی را سنجید و رابطه منفی بین این دو مقیاس یافت. پایایی این پرسشنامه در پژوهش اسماعیلی (1396) 0/95 به دست آمده است. همچنین روایی پرسشنامه نیز به پنج نفر از متخصصان مربوطه داده شده بود و پرسشنامه مورد تایید قرار گرفت.

پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و مایر (2001): پرسشنامه تعهد سازمانی که توسط آلن و مایر (2001) طراحی شده، دارای 24 گویه و سه مولفه تعهد عاطفی (سوالات 1 تا 8)، تعهد مستمر (سوالات 9 تا 16) و تعهد هنجاری است (سوالات 16 تا 24) و با استفاده از مقیاس لیکرت هفت درجه ای از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم نمره گذاری می‌شود

برای تجزیه و تحلیل داده ها از شاخصهای آمار توصیفی شامل فراوانی، درصد، میانگین و انحراف استاندارد و روش های آمار استنباطی شامل تحلیل واریانس دوطرفه استفاده شد.

### یافته‌ها

ابتدا به فراوانی و درصد آزمودنیها بر حسب گروه پرداخته می‌شود.

#### جدول 1. فراوانی و درصد افراد گروه نمونه بر حسب گروه

| گروه | فراوانی | درصد |
|------|---------|------|
| زن   | 115     | 52/8 |
| مرد  | 103     | 47/2 |
| کل   | 218     | 100  |

جدول 1 نشان می‌دهد که 52/8 درصد افراد زن و 47/2 درصد مرد هستند.

#### جدول 2. فراوانی و درصد گروه‌های نمونه بر حسب متغیرهای جمعیت شناختی

| متغیر      | گروه    | زن   | مرد     |      |      |
|------------|---------|------|---------|------|------|
| وضعیت تأهل | فراوانی | درصد | فراوانی | درصد |      |
|            | متاهل   | 84   | 73      | 89   | 86/4 |
|            | مجرد    | 31   | 27      | 14   | 13/6 |
|            | کل      | 115  | 100     | 103  | 100  |

|            |               |     |      |     |      |
|------------|---------------|-----|------|-----|------|
| سن         | 20-23 سال     | 4   | 3/5  | 3   | 2/9  |
|            | 24-27 سال     | 52  | 45/2 | 44  | 42/7 |
|            | 28-30 سال     | 59  | 51/3 | 56  | 54/4 |
|            | کل            | 115 | 100  | 103 | 100  |
| سابقه شغلی | 1-3 سال       | 34  | 29/6 | 23  | 22/3 |
|            | 4-6 سال       | 68  | 59/1 | 67  | 65   |
|            | 7-10 سال      | 13  | 11/3 | 13  | 12/6 |
|            | کل            | 115 | 100  | 103 | 100  |
| تحصیلات    | فوق دیپلم     | 2   | 1/7  | 3   | 2/9  |
|            | کارشناسی      | 69  | 60   | 67  | 65   |
|            | کارشناسی ارشد | 42  | 36/5 | 25  | 24/3 |
|            | دکتری         | 2   | 1/7  | 8   | 7/8  |
|            | کل            | 115 | 100  | 103 | 100  |

جدول 2 نشان می‌دهد که از نظر وضعیت تأهل، در گروه زنان، 73 درصد متأهل 27 درصد مجرد هستند. در گروه مردان، 86/4 درصد متأهل و 13/6 درصد مجرد هستند. از حیث سن، در گروه زنان سن 3/5 درصد افراد بین 20-23 سال، 45/2 درصد بین 24-27 سال و 51/3 درصد بین 28-30 سال است. در گروه مردان سن 2/9 درصد افراد بین 20-23 سال، 42/7 درصد بین 24-27 سال و 54/4 درصد بین 28-30 سال است. از جهت سابقه شغلی، در گروه زنان سابقه شغلی 29/6 درصد افراد بین 1-3 سال، 59/1 درصد بین 4-6 سال و 11/3 درصد بین 7-10 سال است. در گروه مردان سابقه شغلی 22/3 درصد افراد بین 1-3 سال، 65 درصد بین 4-6 سال و 12/6 درصد بین 7-10 سال است. از نظر تحصیلات، در گروه زنان، تحصیلات 1/7 درصد افراد فوق دیپلم، 60 درصد کارشناسی، 36/5 درصد کارشناسی ارشد و 1/7 درصد دکتری است. در گروه مردان، تحصیلات 2/9 درصد افراد فوق دیپلم، 65 درصد کارشناسی، 24/3 درصد کارشناسی ارشد و 7/8 درصد دکتری است.

### جدول 3. میانگین و انحراف استاندارد گروه‌های نمونه بر حسب متغیرهای پژوهش

| متغیر           | زن      | مرد              |
|-----------------|---------|------------------|
|                 | میانگین | انحراف استاندارد |
| اشتیاق شغلی     | 72/03   | 10/05            |
| تعهد سازمانی کل | 100/94  | 13/46            |

جدول 3 میانگین و انحراف استاندارد متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد.

### جدول 4. آزمون کالموگراف اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن داده‌ها

| متغیر           | زن      | مرد          |
|-----------------|---------|--------------|
|                 | آماره Z | سطح معناداری |
| اشتیاق شغلی کل  | 0/90    | 0/39         |
| تعهد سازمانی کل | 1/18    | 0/13         |

جدول 4 نشان می‌دهد که تمام متغیرها در گروه‌های شاغل و غیرشاغل دارای توزیع نرمال است.

مقایسه اشتیاق شغلی و تعهد سازمانی بین معلمان زن و مرد نسل Z مدارس ابتدایی

برای مقایسه اشتیاق شغلی و تعهد سازمانی بین معلمان زن و مرد نسل Z مدارس ابتدایی از تحلیل واریانس چندگانه استفاده شد.

### جدول 5. آزمون لون برای بررسی همگنی واریانس

| متغیر        | F     | Df1 | Df2 | سطح معناداری |
|--------------|-------|-----|-----|--------------|
| اشتیاق شغلی  | 0/147 | 1   | 216 | 0/70         |
| تعهد سازمانی | 0/428 | 1   | 216 | 0/51         |

جدول 5 نشان می‌دهد که در مورد تمام متغیرها F معنادار نیست و این بدین معناست واریانسها همگن هستند.

### جدول 6. تحلیل واریانس چندگانه برای مقایسه میانگین اشتیاق شغلی و تعهد سازمانی بین معلمان زن و مرد نسل Z مدارس ابتدایی

| اثرات | آزمون             | ارزش  | F      | Df فرضی | Df خطا | P      | مجذور اتا |
|-------|-------------------|-------|--------|---------|--------|--------|-----------|
| گروه  | اثر پیلایی        | 0/151 | 19/143 | 2       | 215    | 0/0001 | 0/15      |
|       | لامبدای ویلکز     | 0/849 | 19/143 | 2       | 215    | 0/0001 | 0/15      |
|       | اثر هتلینگ        | 0/178 | 19/143 | 2       | 215    | 0/0001 | 0/15      |
|       | بزرگترین ریشه روی | 0/178 | 19/143 | 2       | 215    | 0/0001 | 0/15      |

جدول 6 نشان می‌دهد که نتایج آزمونهای چندگانه در مورد تمام متغیرها معنادار است. یعنی به لحاظ حداقل یکی از متغیرها بین معلمان زن و مرد نسل Z مدارس ابتدایی تفاوت معنادار وجود دارد.

### جدول 7. اثر مدل تصحیح شده بین آزمودنی در تحلیل واریانس دوطرفه برای مقایسه میانگین اشتیاق شغلی و تعهد سازمانی بین معلمان زن و مرد نسل Z مدارس ابتدایی

| گروه | متغیر وابسته | مجموع مجذور | df | میانگین مجذور | F     | P      | اتا  |
|------|--------------|-------------|----|---------------|-------|--------|------|
|      | اشتیاق شغلی  | 1298/810    | 1  | 1298/810      | 13/23 | 0/0001 | 0/06 |
|      | تعهد سازمانی | 4727/235    | 1  | 4727/235      | 33/07 | 0/0001 | 0/13 |

جدول 7 نشان می‌دهد که به لحاظ اشتیاق شغلی و تعهد سازمانی بین معلمان زن و مرد نسل Z مدارس ابتدایی تفاوت معنادار وجود دارد و میانگین گروه زنان بالاتر است. بنابراین، فرضیه تأیید می‌شود.

### بحث و نتیجه گیری

بر اساس فرضیه پژوهش حاضر به لحاظ اشتیاق شغلی و تعهد سازمانی بین معلمان زن و مرد نسل Z مدارس ابتدایی تفاوت معنادار وجود دارد. نتایج حاصل از تحلیل نشان داد که به لحاظ اشتیاق شغلی و تعهد سازمانی بین معلمان زن و مرد نسل Z مدارس ابتدایی تفاوت معنادار وجود دارد و میانگین زنان بالاتر است. پژوهش‌های پیشین که به مقایسه اشتیاق شغلی و تعهد سازمانی در معلمان زن و مرد نسل Z در دوره ابتدایی پرداخته باشد، یافت نشد، اما نتایج پژوهش حاضر به طور تلویحی با نتایج پژوهشهای صبوریان (2024)، متدین (2024)، فرهادی (2024)، رعنا و کانور (2024)، ژنگ و همکاران (2023)، لی و جون (2023)، همخوان است.

در خصوص تفاوت معلمان زن و مرد نسل Z مدارس ابتدایی در اشتیاق شغلی و تعهد سازمانی می‌توان گفت با توجه به اینکه زنان در طول دوره تربیتی خویش برای امور مربوط به خانواده پرورش می‌یابند و در تربیت دختران بر تعهد و تلاش برای حفظ خانواده تأکید می‌شود، ممکن است باعث شود که در محیط کار نیز همین ارزش‌ها حاکم شود و لذا زنان از یک طرف بیشتر درگیر کار شده و اشتیاق بیشتری داشته باشند و از طرف دیگر تعهد بیشتری نسبت به فضای شغلی نشان دهند.

موضوع دیگر، انتظارات است که ممکن است از زنان انتظار اشتیاق بیشتر نسبت به کار و تعهد بیشتر نسبت به سازمان برود. وقتی محیط اعم از مدیران و بالادستی‌ها یا دانش آموزان و والدین از زنان انتظار اشتیاق بیشتر نسبت به کار و تعهد بیشتر نسبت به سازمان داشته باشند، معلمان زن نیز خود را با این انتظارات هماهنگ کرده و اشتیاق شغلی و تعهد سازمانی بیشتری نشان خواهند داد.

بنابر نظر میلر (2018) نسل Z خواهان تعامل انسانی است و مواردی مثل به‌کارگیری فرآیندها و جلسات هفتگی باید مستقیماً برای راضی کردن این نسل برنامه‌ریزی و اجرا شود. معلمان زن نسل Z نیز ممکن است خواهان تعامل انسانی بیشتر باشند و این تمایل به تعامل انسانی را در حیطه شغلی نشان داده و در نتیجه اشتیاق بیشتری به شغل و تعهد بیشتری به سازمان داشته باشند.

از طرف دیگر، کارآفرینی و جهت‌گیری نتیجه و دانش فنی از ویژگی‌های نسل Z است. آنها از سنین پایین با تلفن‌های هوشمند و اینترنت بزرگ شده‌اند، اعتماد به نفس دارند و زیاد به والدین متکی نیستند و استقلال در کار را ترجیح می‌دهند (چیلاکوری، 2020). در نتیجه این نسل، گرایش بیشتری به امور شغلی داشته و پیشرفت خود را در این امور می‌بیند. از آنجا که زنان ممکن است در بعضی از حیطه‌ها و شغل‌ها نظیر شغل‌های سنگین (راننده کامیون) کمتر وارد می‌شوند و به حیطه‌هایی مثل آموزش و آموزگاری بیشتر می‌پردازند، ممکن است برای استقلال بیشتر و افزایش اعتماد به نفس گرایش به پیشرفت شغلی بیشتر و در نتیجه، اشتیاق شغلی و تعهد سازمانی بیشتر داشته باشند. در نهایت، زنان بیشتر از مردان اهل رقابت مثبت و پیشرفت در حیطه‌های مفید هستند. بنابراین، شعی می‌کنند در حیطه شغلی که یکی از حیطه‌های مثبت و مفید هستند پیشرفت نمایند. برای پیشرفت در حیطه شغلی نیز فرد باید انگیزش شغلی بالایی داشته و نسبت به

شغل خود اشتیاق داشته باشد. همچنین، باید تعهد بالایی نسبت به شغل داشته و سعی در پیشرفت در آن حیطه شغلی و گسترش آن حیطه شغلی داشته باشد. این موضوع نیز باعث می‌شود که اشتیاق شغلی و تعهد سازمانی در زنان نسبت به مردان بالاتر باشد.

در خصوص اشتیاق شغلی می‌توان گفت کسی که دارای اشتیاق شغلی است نیرو و توان زیادی را به شغل خود اختصاص می‌دهد. از آنجا که نقش آموزگاری برای بانوان در ایران از مشاغل بسیار خوب محسوب می‌شود، وقتی فرد بتواند وارد این شغل شود سعی می‌کند تمام توان و انرژی خود را به کار گیرد تا بتواند در شغل خود موفق بوده و رضایت درونی را برای خود و رضایت بیرونی را برای دانش آموزان و والدین فراهم کند. بر اساس نظر چیلاکوری (2020) مطالعه جهانی در سه انگیزه کار غالب نسل Z را پیشرفت، پول بیشتر و کار معنادار برشمرد. در واقع برای معلمان زن شغل معلمی یک شغل معنادار است و از طرف دیگر نیاز به پیشرفت و پول بیشتر نیز در افراد وجود دارد که همه این موارد زمانی به دست می‌آید که فرد کار خود را به نحو مناسب و خوب انجام دهد. زمانی فرد می‌تواند شغل خود را به نحو مناسب و خوب انجام دهد که تمام توان و نیروی خود را به کار گیرد و در نتیجه اشتیاق شغلی بیشتری داشته باشد. احتمالاً، زنان در این زمینه آمادگی بیشتری نسبت به مردان دارند.

شخصی که اشتیاق شغلی بالایی دارد، خود را وقف کار خویش می‌کند. حتی در بعضی این موارد این موضوع خیلی افراطی شده و فرد ممکن است از زمینه‌های دیگر زندگی عقب بماند. بنا بر نظر محققان نسل Z در تشخیص اهمیت ثبات مالی و لذت ناشی از عملکرد بالا در کار توانایی بالایی دارند (خسروی، 2022). برای عملکرد بالا فرد باید خود را وقف کار کرده و تلاش زیادی به خرج دهد. معلمان نسل Z نیز این کار را برای پیشرفت شغلی انجام می‌دهند. به نظر می‌رسد در این مورد زنان بیشتر به دنبال پیشرفت هستند و لذا وقف خود نیز در معلمان زن نسبت به مردان بیشتر است.

کسی که اشتیاق شغلی بالایی دارد به شدت جذب شغل خود می‌شود، به گونه‌ای که در مواردی متوجه گذر زمان نمی‌شود. در چنین مواردی انگیزه و شوق شغلی بالا است. این موضوع زمانی می‌تواند ایجاد شود که بین ویژگیهای فرد و خواسته‌های شغل تناسب وجود داشته باشد. بر اساس استدلال کاگین (2013) تناسب بین افراد (به طور خاص از نظر ارزش‌های کاری آنها) و انتظارات سازمانی به طور خاص می‌تواند منجر به بهره‌وری بیشتر کارکنان و در نتیجه افزایش عملکرد برای سازمان‌ها شود. از آنجا که آموزگار ابتدایی با ویژگیهای زنان تناسب بیشتری دارد احتمال جذب شدن در کار از سوی زنان بیشتر است و لذا باعث می‌شود که این مؤلفه نیز در زنان نسبت به مردان بالاتر باشد.

در تبیین تفاوت تعهد سازمانی باید در نظر داشت که تعهد سازمانی دارای سه مؤلفه تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری است. تعهد عاطفی به میزان وابستگی عاطفی کارکنان به سازمان اشاره دارد و زمانی ایجاد می‌شود که کارکنان خود را بخشی از سازمان احساس کنند. این بعد از تعهد سازمانی موجب افزایش رضایت شغلی و کاهش ترک خدمت می‌شود (سالاس-والینا و همکاران، 2022). از آنجا که زنان دارای عواطف شدیدتر و پیچیده‌تری هستند می‌تواند باعث شود که نسبت به شغل شان هم عواطف بیشتری را تجربه کنند و تعهد عاطفی بیشتری داشته باشند.

از طرف دیگر، داشتن شخصیت مراقبتی در زنان باعث می‌شود که نسبت به تربیت کودکان اهمیت بیشتر بدهند و احساس تعهد بیشتری برای تربیت فرزندان مناسب برای سرزمین داشته باشند. این حس که کودکان مدرسه به نوعی فرزندان آنها محسوب می‌شوند، در زنان نسبت به مردان بیشتر است و این امر باعث می‌شود که تعهد بیشتری در خود برای انجام کامل تر وظایف معلمی و پرورش مناسب کودکان احساس کنند. این موارد باعث می‌شود که تعهد عاطفی در معلمان زن نسبت به معلمان مرد در نسل Z ایجاد شود.

مؤلفه دیگر تعهد سازمانی، تعهد مستمر است. تعهد مستمر بیانگر این است که کارکنان به دلیل هزینه‌های بالای ترک سازمان (مانند از دست دادن مزایا یا فرصت‌های شغلی) در سازمان باقی می‌مانند. این بعد تعهد بیشتر مبتنی بر ملاحظات اقتصادی و منطقی است (گاپتا و شاهین، 2021). در این مورد نیز شغل معلمی با توجه به شرایط موجود و دستمزد نسبتاً پایین در کشور ما برای زنان نسبت به مردان به صرفه‌تر است. بنابراین، زنان بیشتر سعی می‌کنند که در شغل باقی بمانند و دستمزد و مزایای شغلی را حفظ کنند. بنابراین، این نوع تعهد نیز در معلمان زن نسبت به معلمان مرد بیشتر است.

مؤلفه سوم تعهد سازمانی، تعهد هنجاری است. تعهد هنجاری به تعهد اخلاقی کارکنان به سازمان اشاره دارد، به این معنا که کارکنان احساس می‌کنند وظیفه اخلاقی دارند که در سازمان باقی بمانند و به آن خدمت کنند. این بعد تعهد به ارزش‌ها و باورهای درونی کارکنان مرتبط است (کیم و بیر، 2022). تعهد اخلاقی نیز در زنان نسبت به مردان بیشتر است. چرا که، در طول دوره تحول تأکید بیشتری برای رعایت موازین اخلاقی توسط دختران می‌شود. همچنین، شخصیت زنانه پذیرای بیشتر اصول اخلاقی و پای بندی به این اصول است.

در مجموع، نتایج پژوهش نشان می‌دهد که به لحاظ اشتیاق شغلی و تعهد سازمانی بین معلمان زن و مرد نسل Z مدارس ابتدایی تفاوت معنادار وجود دارد و میانگین زنان بالاتر است.

پژوهش حاضر با محدودیتهایی نظیر محدود کردن جامعه به معلمان نسل Z شهر کرج، در نظر نگرفتن متغیرهای مداخله گر و تأثیرگذار بر متغیرهای پژوهش و حضور پژوهشگر و تأثیر احتمالی آن بر پاسخ دادن آزمودنی‌ها بوده است. پیشنهاد می‌شود که از آنجا که اشتیاق شغلی معلمان زن بیشتر از معلمان مرد است، مطلوب است که با روش‌هایی نظیر ایجاد انگیزه درونی یا مشوق‌ها و برگزاری دوره‌هایی در خصوص تبیین مسائل شغلی، اشتیاق شغلی و تعهد سازمانی در معلمان مرد نسل Z افزایش یابد. مطلوب است که در ارزیابی افراد برای تدریس در مقطع ابتدایی مواردی نظیر اشتیاق شغلی و تعهد سازمانی مورد توجه قرار گیرد و معلمان دارای اشتیاق شغلی و تعهد سازمانی بالا برای مناطقی انتخاب شوند که کار در آن مناطق سخت‌تر است.

## ملاحظات اخلاقی

### پیروی از اصول اخلاق پژوهش

در مطالعه حاضر ملاحظات مختلف اخلاقی پژوهش کیفی رعایت گردید.

### حامی مالی

هزینه‌های مطالعه حاضر توسط نویسندگان مقاله تامین شد.

### تعارض منافع

نویسندگان هیچ گونه تعارض منافع ندارند.

## References

- Bing, H., Sadjadi, B., Afzali, M., & Fathi, J. (2022). Self-efficacy and emotion regulation as predictors of teacher burnout among English as a foreign language teachers: A structural equation modeling approach. *Frontiers in Psychology, 13*, 900417.
- Cheung, R. C. M. (2019). *Counselor humor and the working relationship* [Doctoral dissertation, Arizona State University].
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management, 33*(7), 1277-1296.
- Elihami, E., & Melbourne, M. (2022). The trend of "independent learning independent campus": Teaching model of Islamic education through bibliometrics mapping in 2021-2022. *Journal of Innovation in Educational and Cultural Research, 3*(2), 86-96.
- Farhadi, M. H. (2024). *Predicting job engagement and organizational commitment based on authentic leadership in education staff of District 3 of Shiraz* [Master's thesis, Islamic Azad University, Marvdasht Branch]. [In Persian]
- Greenier, V., Derakhshan, A., & Fathi, J. (2021). Emotion regulation and psychological well-being in teacher work engagement: A case of British and Iranian English language teachers. *System, 97*, 102446.
- Gupta, M., Bhattacharya, S., & Gopalan, A. (2021). Teacher well-being and coping strategies: A review. *International Journal of Educational Research, 108*, 101778.
- Gupta, M., & Shaheen, F. (2021). The role of continuous commitment in employee retention: Evidence from emerging markets. *Journal of Organizational Behavior, 42*(6), 675-690.
- Himi, T. N. (2021). *Understanding generation Z: What working conditions are the most important motivating factors for generation Z in Bangladesh* [Master's thesis, Brac University].

- Ile Saadatmand, A., & Veisi, G. (2018). Investigating the process and effective components in formulating educational goals of elementary education in Iran, Germany, and Malaysia. *Quarterly Journal of Social Sciences*, 12(3), 356-377. [In Persian]
- Kagin, J. D. (2013). *Norms, values and the effect of churches on an excluded community: The case of the Roma in Eastern Europe* [Doctoral dissertation, University of California, Davis].
- Kapil, Y., & Roy, A. (2014). Critical evaluation of generation Z at workplaces. *International Journal of Social Relevance & Concern*, 2(1), 10-14.
- Kim, S., & Beehr, T. A. (2022). Normative commitment and its impact on organizational citizenship behavior: A meta-analytic review. *Human Resource Management Review*, 32(1), 100789.
- Khosravi, A. (2022). *Identifying factors affecting motivation in potential Generation Z employees in organizations in Tehran* [Master's thesis, University of Tehran]. [In Persian]
- Lee, S., & Jun, J. (2023). Active job behaviors of generation Z elementary school teachers. *International Journal of Educational Management*, 37(4), 801-814.
- Livingston, N. A., Lynch, K. E., Hinds, Z., Gatsby, E., DuVall, S. L., & Shipherd, J. C. (2022). Identifying posttraumatic stress disorder and disparity among transgender veterans using nationwide Veterans Health Administration electronic health record data. *LGBT Health*, 9(2), 94-102.
- Majidi Gharetappeh, J., Rezaei, A., & Malek Akhlagh, E. (2019). Identifying and examining Generation Z and how to manage them in work environments. In *Proceedings of the 4th National Conference on Management, Accounting and Economics with Emphasis on Regional and Global Marketing*. Tehran, Iran. [In Persian]
- Matindn, Z. (2024). *Identifying Generation Z behavior in organizations and how to deal with them from the perspective of human resources* [Master's thesis, Islamic Azad University, Bandar Anzali Branch]. [In Persian]
- Miller, J. (2018). A 16-year-old explains 10 things you need to know about Generation Z. *HR Magazine*, 63(7), 50-56.
- Nadi, M. A., Mashfeghi, N., & Siadat, S. A. (2019). The relationship between teachers' trust in the principal and the organization with their perception of distributive, procedural, and interactional justice in Isfahan. *Knowledge and Research in Educational Sciences*, 24(1), 2-42. [In Persian]
- Phungula, N., Dhanpat, N., & Braine, R. D. (2022). The effect of employee value proposition on normative commitment. *EUREKA: Social and Humanities*, 2, 46-57.
- Rameshkumar, M. (2020). Employee engagement as an antecedent of organizational commitment--A study on Indian seafaring officers. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 36(3), 105-112.
- Rana, S., & Kunwar, I. (2024). Examining the impact of school teachers' work engagement on organisational commitment. *South India Journal of Social Sciences*, 22(4), 207-216.
- Sabourian, M. (2024). *Investigating the impact of the level of adaptation of Generation Z students on classroom culture (Case study: Sixth grade students of Borazjan city)* [Master's thesis, Ferdows Rahjooyan Danesh Higher Education Institute]. [In Persian]

Sadri, A., Zahedi, A., & Shafiei, F. S. (2017). The missing link of the teacher training system for realizing the professional competencies of student-teachers: Internship and apprenticeship with a modern master-apprentice approach. *Research in Teacher Education*, 1(1), 75-99. [In Persian]

Salas-Vallina, A., Alegre, J., & Fernández, R. (2022). Emotional commitment as a driver of employee creativity: The role of organizational support. *European Management Journal*, 40(1), 10-22.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2001). *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)*. Utrecht University. [Instrument]

Selvi, S. T., & Saranya, G. (2020). Here is Generation Z: Work attitude and characters of newer generation. *Dogo Rangsang Research Journal*, 10(06), 44-50.

Sepahvand, R., & Bagherzadeh Khodashahri, R. (2021). The effect of humorous behavior on employee work engagement with the mediating role of emotional energy. *Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies*, 10(1), 155-178. [In Persian]

Steffens, N. K., Fonseca, M. A., Ryan, M. K., Rink, F. A., Stoker, J. I., & Pieterse, A. N. (2018). How feedback about leadership potential impacts ambition, organizational commitment, and performance. *The Leadership Quarterly*, 29(6), 637-647.

Supreme Council of the Cultural Revolution. (2011). *Fundamental transformation document of education*. Tehran: Ministry of Education Publications. [In Persian]

Utami, N. M. S., Sapta, I., Verawati, Y., & Astakoni, I. (2021). Relationship between workplace spirituality, organizational commitment and organizational citizenship behavior. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 507-517.

Van Mol, M. M., Nijkamp, M. D., Bakker, J., Schaufeli, W. B., & Kompanje, E. J. (2018). Counterbalancing work-related stress? Work engagement among intensive care professionals. *Australian Critical Care*, 31(4), 234-241.

Wilson, F. M. (1995). *Organizational behaviour and gender*. McGraw-Hill.

Yilmaz, R. M., Topu, F. B., & Takkaç Tulgar, A. (2022). An examination of the studies on foreign language teaching in pre-school education: A bibliometric mapping analysis. *Computer Assisted Language Learning*, 35(3), 270-293.

Zeinabadi, H. R. (2009). Organizational citizenship behavior, job satisfaction, and commitment to school: Is there a significant difference between male and female teachers? *Journal of Women's Studies*, 3(1), 4-27. [In Persian]

Zhang, S., Huang, W., & Li, H. (2023). Perceived organizational support and occupational commitment: A study among male kindergarten teachers. *Heliyon*, 9(9), e19712.