



Generation z leadership model in organizations (systematic review)

Seyed Mojtaba Mahmoudzadeh ¹ | Mohamad Sadrinia ^{2*} | Mehdi Yazdanshenas ^{3*} | Saeed Sehat ^{4*}

Abstract

People from different generations tend to have different perspectives on the world of work. Especially generation Z employees may not have the same mindset as their peers. This difference of generation Z compared to previous generations also requires appropriate leadership. The present study reviewed the results of the studies conducted on generation Z leadership in organizations. This research is qualitative, applied, interpretive and inductive. Its sources of information are articles published about the leadership of Generation Z, in two databases, Scopus (Elsevier) and the Information Science Institute of Scientific Network (Thomson Reuters). The selection of articles is based on the use of the considered indicators. The validity of the research was evaluated using the standard CASP checklist and its reliability was also evaluated and confirmed with the help of Cohen's kappa index. After combining the results of the reviewed studies, a model for generation Z leadership in organizations is presented. This model has two dimensions of valuation; It means considering people in decision-making and appreciating them and personal development; It has been formed in the sense of developing people's competencies and skills. Based on this, leadership in generation Z is classified into four styles: servant leadership style refers to personal development and low valuation, coaching leadership style refers to high personal development and low valuation, democratic leadership style refers to High valuation and low personal development and transformational leadership style refers to personal development and high valuation. The difference in leadership styles depends on the importance of each of the two identified dimensions. This model can be a basis for adjusting the behavior of leaders according to the characteristics of the generation and leadership requirements. The effective leadership of the Zed generation involves the correct typology of leadership styles and its compatibility with all conditions.

Keywords: leadership, generation, systematic review, leadership style.

DOR:

1. Corresponding Author: Associate Professor, Business Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran. Sm.mahmudzadeh@atu.ac.ir
2. PhD student, Business Administration/Organizational Behavior and Human Resources, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran.
3. Associate Professor, Business Administration, School of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran.
4. Associate Professor, Business Administration, School of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran.

This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution Non-Commercial (CC-BY-NC) license.





۳

سال شانزدهم
پاییز ۱۴۰۳
صص: ۷۷-۴۵

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:
۱۴۰۳/۰۵/۲۸
تاریخ بازنگری:
۱۴۰۳/۰۶/۱۸
تاریخ پذیرش:
۱۴۰۳/۰۶/۲۲
تاریخ انتشار:
۱۴۰۳/۱۰/۲۴

شاپا چاپی: ۴۵۲۸-۲۰۰۸
الکترونیکی: ۲۶۴۵-۵۰۷۲

DOR:

الگوی رهبری نسل Z در سازمانها (مروری نظام‌مند)

سید مجتبی محمود زاده^۱ | محمد صدری نیا^۲ | مهدی یزدان شناس^۳ | سعید صحت^۴

چکیده

افراد از نسل‌های مختلف تمایل دارند دیدگاه‌های متفاوتی در مورد دنیای کار داشته باشند. به خصوص کارکنان نسل زد (Z) ممکن است با هم‌تایان خود ذهنیت مشابهی نداشته باشند. این متفاوت بودن نسل زد نسبت به نسل‌های گذشته، رهبری متناسب نیز می‌طلبد. پژوهش حاضر، به مرور نتایج مطالعات انجام شده در خصوص رهبری نسل زد در سازمانها پرداخته است. این پژوهش از نوع کیفی، کاربردی، تفسیری و استقرایی است. منابع اطلاعاتی آن را مقاله‌های منتشر شده در خصوص رهبری نسل زد، در دو پایگاه داده‌ی اسکوپوس (الزویر) و موسسه علوم اطلاعات شبکه علمی (تامسون روترز) تشکیل می‌دهد. انتخاب مقاله‌ها بر پایه استفاده از شاخص‌های مدنظر انجام شده است. روایی پژوهش با استفاده از چک لیست استاندارد CASP و پایایی آن نیز به کمک شاخص کاپای کوهن ارزیابی و تایید شده است. پس از ترکیب نتایج مطالعات مرور شده، الگوی برای رهبری نسل زد در سازمانها ارائه شده است. این الگو از دو بعد ارزش‌گذاری؛ به معنای در نظر گرفتن افراد در تصمیم‌گیری و قردادانی از آنها و توسعه فردی؛ به معنای توسعه شایستگی‌ها و مهارت‌های افراد، شکل گرفته است. بر این اساس، رهبری در نسل زد به چهار سبک دسته بندی شده است: سبک رهبری خدمتگزار اشاره به توسعه فردی و ارزش‌گذاری پایین دارد، سبک رهبری مربیگری اشاره به توسعه فردی زیاد و ارزش‌گذاری پایین دارد، سبک رهبری دموکراتیک اشاره به ارزش‌گذاری بالا و توسعه فردی پایین و سبک رهبری تحول آفرین اشاره به توسعه فردی و ارزش‌گذاری زیاد دارد. تفاوت در سبک‌های رهبری بسته به اهمیت هر یک از دو بعد شناسایی شده دارد. این الگو می‌تواند مبنایی برای تنظیم رفتار رهبران متناسب با ویژگی‌های نسل زد و اقتضانات رهبری باشد. رهبری موثر نسل زد، به گونه‌شناسی درست سبک‌های رهبری و تطابق آن با همه شرایط دخیل دارد.

کلیدواژه‌ها: رهبری، نسل زد، مرور نظام‌مند، سبک رهبری

۱. نویسنده مسئول: دانشیار، مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه، علامه طباطبایی، تهران، ایران.

Sm.mahmudzadeh@atu.ac.ir

۲. دانشجوی دکتری، مدیریت بازرگانی/ رفتار سازمانی و منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

۳. دانشیار، مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

۴. دانشیار، مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

این مقاله یک مقاله با دسترسی آزاد است که تحت شرایط و ضوابط مجوز (CC BY-NC) Creative Commons Attribution Non-Commercial

Commercial



توزیع شده است.

مقدمه و بیان مسئله

همانطور که همه بدان واقف هستیم، دنیای پیرامون سازمان‌ها و زندگی افراد تغییرات گسترده‌ای نموده است. امروزه نیروی انسانی جوان و تازه که در جوامع وجود دارد تفاوت چشم‌گیری نسبت به نیروی انسانی نسل‌های گذشته دارد (اسپوزا و اوکلیجا^۱، ۲۰۱۶: کایفی و همکاران^۲، ۲۰۱۲: استوارت و همکاران^۳، ۲۰۱۷: تامپسون و گرگوری^۴، ۲۰۱۲). به همین دلیل ضروری است سبک و رویکردهای که شرکت‌های کسب و کاری برای مدیریت منابع انسانی خود اتخاذ می‌نمایند، تغییر و تحول گسترده‌ای متناسب با روحیات و ویژگی‌های شخصیتی نیروی انسانی جدید داشته باشد (اپل-میولنبروک و همکاران^۵، ۲۰۱۹). بر اساس همین نظریه‌پردازان حوزه روانشناسی کار نسل‌ها را به سه دسته تقسیم نموده‌اند، نسل نخست که نسل X هستند و به عنوان پدران نسل Z شناخته می‌شوند، متولدین دهه‌های ۱۹۶۰ لغایت ۱۹۸۰ هستند. نسل پس از X نسل Y می‌باشد که از دهه ۱۹۸۰ لغایت ۱۹۹۷ بوده‌اند و در نهایت نسل پس از ۱۹۹۷ نسل Z می‌باشد (دیتمن^۶، ۲۰۰۵). با توجه به اینکه نسل Z نسلی است که نسبت به نسل‌های گذشته به دلیل اینکه با فناوری‌های روز و هوشمندانه بزرگ شده‌اند، دارای آگاهی‌های و مهارت‌ها و روحیات متفاوت هستند (گرو و یانگ^۷، ۲۰۱۸: ان جی و همکاران^۸، ۲۰۱۲: ۱۷). بنابراین یک ضرورت اجتناب ناپذیر است که رهبران و مدیرانی در شرکت‌های کسب و کاری فعالیت می‌نمایند نسبت به این تفاوت‌ها آگاه باشند به طوری که راهبردهای نوینی را در حوزه رهبری و سبک‌های رهبری اتخاذ نمایند تا بتوانند نهایت بهره را از این نسل دریافت نمایند (اندرسون و همکاران^۹، ۲۰۱۷: ۸، پاتخی و همکاران^{۱۰}، ۲۰۲۰: ۲). در صورتی که چنین تناسبی در اتخاذ راهبردهای مدیریتی و رهبری اتخاذ نشود، نمی‌توان انتظار بهره‌مندی از نسل Z را داشته باشیم (موسسه نیروی کار در کروئوس^{۱۱}، ۲۰۱۹).

1. Espinoza & Ukleja
2. Kaifi et al
3. Stewart et al
4. Thompson & Gregory
5. Appel-Meulenbroek et al
6. Dittmann
7. Grow, J. M., & Yang
8. Ng et al
9. Anderson et al
10. Pathki et al
11. Workforce Institute at Kronos

طبق بررسی‌های به عمل آمده در مورد ویژگی‌های نسل Z تفاوتی که با نسل‌های گذشته وجود دارد به این شرح است که این افراد بیشتر تمایل به ریسک دارند، تمایل به این دارند که در فعالیت‌ها چابک‌تر باشند (تولگان^۱، ۲۰۱۳: ۱۶) و تمایل به این دارند که مسئولیت‌ها و وظایف بیشتری داشته باشند، ساعات کاری منعطف را بیشتر می‌پسندند (گروسی و همکاران^۲، ۲۰۰۵: ۷۵)، ساختار رسمی محیط کاری را نمی‌پسندند و بیشتر جذب محیط‌های کاری غیررسمی می‌شوند (اسچورت^۳، ۲۰۱۹: ۴۷)، تمایل به انجام کار تیمی دارند (توینگی^۴، ۲۰۱۷: ۲۵)، همچنین این افراد تمایل به این دارند که شغل خود را برای بهبود وضعیت خود به راحتی تغییر دهند. با توجه به این تفاوت و تفاوت‌های دیگر، می‌توان این را به خوبی درک نمود که نمی‌توان از سبک‌های رهبری کلاسیکی که در گذشته در سازمان‌ها به کار گرفته می‌شد را در رابطه با این افراد به کار گرفت (اوزکان و سولماز^۵، ۲۰۱۵: ۳۸).

رهبری همانطور که می‌دانیم به معنای نفوذ در بین نیروی انسانی برای هدایت افراد در محیط کار برای تحقق اهداف سازمانی و فردی است (ال افسور و لاتو^۶، ۲۰۱۴: ۲۸). رهبران نقش بسیار بالایی در زمینه بهبود عملکرد نیروی انسانی در درون سازمان دارند (کروپاتزانو و همکاران^۷، ۲۰۱۷: ۸۹). هنگامی رهبران می‌توانند در زمینه فعالیت‌های خود که همان نفوذ در بین نیروی انسانی در درون سازمان است، موفق باشند که شناخت مناسبی از نیروی انسانی خود داشته باشند. شناخت باعث ادراک رفتارها و دلایل بروز رفتارها، درک نیازها و بهبود تعامل با افراد خواهد شد. زمانی رهبری بتواند به خوبی از توانمندی خود برای نفوذ در بین نیروی انسانی استفاده نماید به اصطلاح گفته می‌شود که رهبر دارای شایستگی است. بنابراین شایستگی رهبران نشان دهنده یک سری مهارت (همانند مهارت‌های شنیداری، ارتباطی، تصمیم‌گیری و حل مساله) است که با دانش و تجربه و توانمندی درونی رهبران حمایت و پشتیبانی می‌گردد تا رهبران بتوانند در نیل به اهداف و آرمان‌هایی که در سازمان وجود دارد اقدامات اثربخش را انجام دهند (میک‌گها^۸،

1. Tulgan
2. Gursoy et al
3. Schroth
4. Twenge
5. Ozkan & Solmaz
6. Al-Asfour & Lettau
7. Cropanzano et al
8. McGaha

۲۰۱۸: ۲). لازم به ذکر این است که با تغییرات محیط‌های کسب‌وکاری و سازمانی باید این انتظار را داشت که مباحث رهبری در سازمان‌ها باید به روز و تغییر نمایند (اسپارو و همکاران^۱، ۲۰۰۵: ۱۵). هرچه توانایی رهبران افزایش یابد، باید این انتظار را داشت که سازمان‌ها در بهره‌مندی از نیروی انسانی بهتر از رقبا فعال باشند و زمینه‌های کسب مزیت رقابتی را برای سازمان‌ها می‌توان مهیا کرد (گابریلولا و همکاران^۲، ۲۰۲۱: ۹۶).

در این بین به نظر می‌رسد یک خلاء تئوریک در بین نظریه‌پردازان حوزه رهبری و مدیریت روی داده است. این خلاء در این رابطه است که همزمان با پیشرفت چشم‌گیر تحولات در ویژگی‌های نسل جدید که همان نسل Z است، نتوانسته‌اند راهکارهایی را پیشنهاد بدهند که سازمان‌ها رهبرانی را شناسایی و پرورش دهند که متناسب با نیازهای نسل Z در شرکت‌های کسب‌وکار باشند. به نظر می‌رسد جسته و گریخته مجموعه‌ای از ویژگی‌ها برای رهبران نسل Z شناسایی شده است که شامل این است که رهبران باید شایستگی‌هایی از این قبیل داشته باشند: آینده‌نگری، انعطاف‌پذیری و مهارت‌های تفکر پیچیده و سازگار با نسل Z (پتری^۳، ۲۰۱۱: ۸، موسسه تحقیقات آپولو^۴، ۲۰۱۲)، توانایی ریسک‌پذیری، تخصیص بهینه استعدادها، ارتباطات، راهنمایی، مدیریت تغییر، تصمیم‌گیری، گوش دادن، نوآوری و قدرت (جنتری و لیسایل^۵، ۲۰۰۷)، تضاد در نگرش‌ها و رفتارهای نسل Z (تولگان^۶، ۲۰۱۳: ۸) نیاز به توسعه، مشاوره و امنیت به شکل مداوم (لورگولسکو^۷، ۲۰۱۶: ۱۵). تمایل به کار با فناوری‌های روز برای دستیابی به اهداف سازمانی (اوزکانا و سولمازب^۸، ۲۰۱۵: ۱۲)، تصمیم‌گیری، عدالت (انصاف) فروتنی و احساس فوریت (واتنر، ۲۰۱۴: ۵)، توسعه فضاهای کاری باز و بدون بروکراسی و محدودیت (لورگولسکو، ۲۰۱۶: ۱۵).

با توجه به اینکه شرکت‌های کسب و کاری در فضای کاملاً رقابتی در حال فعالیت هستند؛ نیازمند این هستند که نهایت بهره را از نیروی انسانی جوان و با دانش خود که می‌تواند سطح

1. Sparrowe et al
2. Gabrielova
3. Petrie
4. Apollo Research Institute staff
5. Gentry, W.A. and Leslie
6. Tulgan
7. Iorgulescu
8. Ozkana, M. and Solmazb

نوآوری و اهرم‌های مزیت‌ساز رقابتی را برای شرکت‌ها مهیا نماید، ببرند. شرکت‌ها در واقع نیازمند نیروی انسانی نسل Z هستند زیرا، این افراد بهتر می‌توانند با استفاده از فناوری‌های به‌روز، دانش به‌روز، زمینه‌ارایه خدمات و محصولات با کیفیت را مهیا نمایند و به مثابه یک خون تازه در درون سازمان‌ها هستند. رهبری نقش بسیار مهمی در این رابطه یعنی بهره‌مندی از نیروی انسانی نسل Z دارد، این بدان معنا است که شرکت‌ها باید رهبرانی را در دل خود شناسایی و برای آینده پرورش دهند که بیشتر دارای این توانمندی باشد که با نسل Z بهترین تعامل را داشته باشد و آنها را بهتر در محیط سازمانی ادراک نماید. متفاوت بودن نسل Z نسبت به نسل‌های گذشته، سبک رهبری متناسب می‌طلبد. نبود رویکردی جامع در حوزه رهبری نسل Z منجر به این می‌شود که شرکت‌ها نتوانند از قابلیت‌های این نسل به خوبی بهره‌مند شود. همانطور که بیان داشتیم این نسل تمایل بسیاری برای تغییر محیط کاری و پیدا کردن محیط کاری جدید برای بهبود احساس راحتی و بهبود پیشرفت شغلی خود دارند. بنابراین رهبرانی که دارای سبک مناسب در حوزه تعامل با نیروی انسانی نسل Z نباشند، نمی‌تواند دلایل رفتارهای متفاوت این نسل را به نسبت نسل گذشته ادراک نمایند که این موضوع موجب عدم نفوذ در بین نیروی انسانی این نسل را ایجاد خواهد نمود و بالطبع زمینه‌های خروج نیروی انسانی نسل جدید را مهیا خواهد کرد و در مقابل رقاباتی که به این ادراک رسیده‌اند و توانسته‌اند نسل Z را بهتر درک نمایند و رهبرانی متناسب با این موضوع را پرورش داده‌اند با جذب چنین افراد باعث ایجاد یک تمایز بزرگ در بازارهای رقابتی خواهند شد. بنابراین پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این سوالی اصلی می‌باشد: "الگوی رهبری نسل Z در سازمان‌ها به چه صورت است؟"

مبانی نظری

نسل زد^۱

گروه جمعیتی جانشین نسل وای و قبل از نسل آلفا است. سازمان‌های آماری ایالات متحده آمریکا و مجمع جهانی اقتصاد سال ۱۹۹۷ میلادی مصادف با ۱۳۷۶ شمسی را سال آغاز تولد این نسل و سال ۲۰۱۰ برابر با ۱۳۸۹ شمسی را پایان آن تعریف می‌کنند. بیشتر اعضای نسل زد، فرزندان

1. Generation Z

نسل ایکس هستند (کاظم اوگونسولا و همکاران^۱، ۲۰۲۴: ۸). به عنوان اولین نسل اجتماعی که از جوانی با دسترسی به اینترنت و فناوری دیجیتال قابل حمل رشد کرده‌است، اعضای نسل زد، «بومی دیجیتال» لقب گرفته‌اند، با اینکه لزوماً سواد دیجیتالی ندارند. در مقایسه با نسل‌های پیشین، اعضای نسل زد در برخی از کشورهای پیشرفته تمایل به خوش‌رفتاری، پرهیزکاری و ریسک‌گریزی دارند. آنها تمایل دارند که نسبت به پیشینیان خود آهسته‌تر زندگی کنند؛ جوانان نسل زد بیشتر از نسل‌های قدیمی نگران عملکرد تحصیلی و چشم‌انداز شغلی خود هستند، و برخلاف انتظارها، در به تأخیر انداختن رضایتمندی، بهتر از هم‌تایان خود در دهه ۱۹۶۰ هستند. در همین حال، خرده‌فرهنگ‌های نسل زی ساکت‌تر بوده‌اند، گرچه لزوماً ناپدید نشده‌اند (سودا و همکاران^۲، ۲۰۲۳: ۵). در مجموع باید گفت اینترنت تأثیرات مثبت و منفی بر کودکان دارد و در صورت استفاده مسئولانه، شرایطی را فراهم می‌کند که کودکان، دنیای اطراف خود و حتی دوردست را کشف کنند، یاد بگیرند و لذت ببرند و دسترسی سریع و آسان به اطلاعات را برای آنها امکان‌پذیر می‌کند. اینترنت در صورت مدیریت مطلوب به گسترش روابط اجتماعی نسل زد نیز کمک می‌کند، اما با وجود این تأثیرات مثبت، در صورت استفاده کنترل نشده و استفاده بیش از حد، پیامدهایی چون اعتیاد به اینترنت، مشکلات سلامت جسمی و اجتماعی خواهد داشت و حتی ممکن است به علت عدم تمرین اجتماعی در دنیای واقعی توانایی برقراری روابط بین فردی را کاهش دهد. بنابراین اینترنت همچنان که تولید و گسترش اطلاعات را تسهیل می‌کند، به علت آن که اطلاعات ممکن است با مبدأ نامشخص به راحتی منتشر شود، زمینه انتشار نقل قول‌ها، تصاویر و انواع دیگر مطالب جعلی را نیز فراهم می‌کند (تهنا^۳، ۲۰۲۲: ۴).

ویژگی‌ها

بخش اعظم اعضای نسل زد برای تمام عمر خود از ارتباطات و رسانه‌های دیجیتال استفاده خواهند کرد. نسل زد از وقتی که چشم به جهان گشوده‌اند در اطراف خود به‌طور گسترده‌ای با فناوری‌های پیشرفته‌ای نظیر وب جهان‌گستر، شبکه‌های اجتماعی، پیام‌رسانی فوری، خدمات پیام کوتاه، ام‌پی‌تری پلیرها، تلفن‌های همراه، و یوتیوب مواجه بوده‌اند (ترنر^۴، ۲۰۱۵). به همین دلیل

1. Kazeem Ogunsola & et al
2. Sudha & et al
3. Thanh & et al
4. Turner

برخی به این نسل نام شهروندان دیجیتال داده‌اند. نسل زد همگی کاملاً در دوران پسانوگرایی، چندگانگی فرهنگی، و جهانی‌سازی زاده شده‌اند. یکی از معیارهایی که برای این افراد در نظر گرفته می‌شود، عدم تعهد نسبت به سازمان است. درست است بسیاری از فریلنسرها متعلق به همین نسل هستند و به سازمانی که در آن کار می‌کنند تعهد زیادی ندارند ولی این مسئله بدین معنا نیست که متعهد نیستند. اتفاقاً آن‌ها به حرفه خود تعهد زیادی دارند و تعهد خود به سازمان‌ها را از دست داده‌اند و بیشتر به سمتی می‌روند که بتوانند منافع بیشتر به دست آورند (ژانگ و همکاران^۱، ۲۰۲۳: ۱۱).

جدول ۱. تفاوت نسل‌های X, Y, Z و بیبی بومرها (منبع: گابریلولا و همکاران، ۲۰۲۱، سودا و همکاران،

(۲۰۲۳)

فاکتورهای مورد بررسی	بیبی بومرها	نسل X	نسل Y	نسل Z
فضا	دیکتاتوری، دوران پس از جنگ جهانی دوم و رفاه اقتصادی	تحول سیاسی و گسترش شایسته‌سالاری	دوران جهانی‌سازی، رسیدن به ثبات اقتصادی و ظهور اینترنت	جا افتادن اینترنت، انجام شدن کارها به وسیله این پدیده و ظهور رسانه‌های اجتماعی
رفتار	انقلابی، کمال‌گرا و طرفدار اصول و قوانین اجتماعی	فردگرا، مادی‌گرا و علاقمند به رقابت	حامی جهانی شدن، همه چیز، منتقد، پرسشگر و خودمحور	جامعه‌محور، اهل گفتگو و واقع‌بین
مصرف	گرامافون، فیلم و ایدئولوژی	موقعیت اجتماعی، برندها، خودروها و کالاهای لوکس	تجربه، سفر و جشنواره‌ها	منحصر به فرد و نامحدود بودن

رهبری

دانشمندان و صاحب‌نظران کسب‌وکار، راه و رسم دست‌یابی به مزیت‌های راهبردی را بیش از هر چیز، مرهون برخورداری از قابلیت‌های انسانی متعهد و متمایز برشمرده و برای نیل به آن؛ به

1. Zhang & et al

ابتکار عمل‌های گوناگونی روی آورده‌اند (تاجی و بردبار، ۱۳۹۳: ۳). در این راستا، سبک رهبری می‌تواند جایگاه مناسبی در عرصه‌های نظری و عملی به سازمان دهد.

رهبری توانایی یک فرد یا گروهی از افراد برای تأثیرگذاری و هدایت پیروان یا اعضای یک سازمان، جامعه یا تیم است. رهبری اغلب یک ویژگی است که با عنوان، ارشدیت یا رتبه یک فرد در یک سلسله مراتب مرتبط است. با این حال، این ویژگی است که هر کسی می‌تواند داشته باشد یا به آن دست یابد، حتی آنهایی که موقعیت‌های رهبری ندارند. این یک مهارت قابل توسعه است که می‌تواند در طول زمان بهبود یابد (هرنر^۱، ۲۰۲۳: ۸).

رهبران در بیشتر جنبه‌های جامعه، از جمله تجارت، سیاست، مذهب و سازمان‌های اجتماعی و جامعه‌محور یافت می‌شوند و مورد نیاز هستند. رهبران افرادی هستند که تصمیمات درست و گاهی دشوار می‌گیرند. آنها چشم‌انداز روشنی را بیان می‌کنند، اهداف قابل دستیابی را ایجاد می‌کنند و دانش و ابزار لازم برای دستیابی به آن اهداف را در اختیار پیروان قرار می‌دهند (تی هنگ ین و همکاران^۲، ۲۰۲۱: ۵).

یک رهبر مؤثر دارای ویژگی‌های زیر است: اعتماد به نفس، مهارت‌های ارتباطی و مدیریت قوی، تفکر خلاق و نوآور، پشتکار، تمایل به ریسک‌پذیری، باز بودن در برابر تغییر، همسطح بودن و واکنش‌پذیری در مواقع بحران (استورات و همکاران^۳، ۲۰۱۷: ۱۴).

جدول ۲. انواع مدل‌های رهبری (منبع: تهنا، ۲۰۲۲، ژانگ و همکاران، ۲۰۲۳، هرنر، ۲۰۲۳، تی هنگ ین و همکاران، ۲۰۲۱).

ردیف	مدل	توضیح	نمونه معروف
۱	مبادله‌ای ^۴	همه چیز در مورد تبادلات روشن بین رهبر و اعضای تیم آنهاست. رهبران اهداف مشخص و قابل اندازه‌گیری را تعیین می‌کنند و بر اساس عملکرد، پاداش یا پیامدهایی را ارائه می‌دهند. این یک رویکرد ساده است که بر ساختار، کارایی و دستیابی به اهداف کوتاه	بیل گیتس، در روزهای اولیه مایکروسافت، با تعیین اهداف روشن برای تیم خود و پاداش دادن به افرادی که به این اهداف دست یافتند یا از آنها فراتر رفتند، از سبک رهبری تراکنشی استفاده کرد.

1. Horner
2. Thi Hoang Yen & et al
3. Stewart et al
4. Transactional

جدول ۲. انواع مدل‌های رهبری (منبع: تهنا، ۲۰۲۲، ژانگ و همکاران، ۲۰۲۳، هرزر، ۲۰۲۳، تی هنگ یین و همکاران، ۲۰۲۱).

ردیف	مدل	توضیح	نمونه معروف
		مدت تأکید دارد. آنچه در محل کار به نظر می‌رسد این مدل به ویژه برای محیط‌هایی که وظایف واضح و اهداف کوتاه‌مدت هستند، مانند اهداف فروش در یک محیط خرده‌فروشی، مناسب است. رهبران به دقت بر عملکرد نظارت می‌کنند، بازخورد فوری می‌دهند و سیستمی از پاداش‌ها و مجازات‌ها را برای ایجاد انگیزه در تیم خود اعمال می‌کنند.	رویکرد او به مایکروسافت کمک کرد تا با تمرکز بر نتایج خاص و پاداش دادن به دستاوردهای تک تک کارکنان، به رشد سریع دست یابد.
۲	تحول آفرین ^۱	رهبری تحول آفرین بر الهام بخشیدن و برانگیختن کارکنان فراتر از وظایف روزانه به سمت نوآوری بلندمدت تمرکز دارد. رهبرانی که از این مدل استفاده می‌کنند، با تأکید بر چشم‌انداز، اشتیاق و رشد، هدفشان ایجاد فرهنگ تعهد و با هم بودن است آنچه در محل کار به نظر می‌رسد	از استیو جابز به عنوان یک رهبر تحول آفرین نام برده می‌شود. دوران تصدی او در اپل با تمرکز شدید بر نوآوری مشخص شد که منجر به ایجاد محصولات انقلابی مانند آیفون و آپید شد.
۳	استبدادی ^۲	رهبری استبدادی همه چیز در مورد کنترل فردی با ورودی کم از اعضای تیم است. بهتر است در شرایطی استفاده شود که تصمیمات باید سریع و بدون بحث گرفته شود. این مدل بر دستورالعمل‌های واضح، تصمیم‌گیری سریع و درجه بالایی از کنترل توسط یک رهبر واجد شرایط تأکید دارد.	مارتا استوارت اغلب به عنوان نمونه ای از یک رهبر خودکامه ذکر می‌شود. او امپراتوری کسب‌وکار خود را با اتخاذ بیشتر تصمیمات خلاقانه و تجاری خود، حفظ سطح بالایی از کنترل بر مسیر برند، که نقش مهمی در تصویر منسجم و موفقیت آن ایفا کرده است، ساخت.
۴	دموکراتیک ^۳	دموکراتیک (همچنین به عنوان مشارکتی	این‌درا نوبی، در دوران تصدی خود

1. Transformational
2. Autocratic
3. Democratic

جدول ۲. انواع مدل‌های رهبری (منبع: تهنا، ۲۰۲۲، ژانگ و همکاران، ۲۰۲۳، هرزر، ۲۰۲۳، تی هنگ یین و همکاران، ۲۰۲۱).

ردیف	مدل	توضیح	نمونه معروف
		شناخته می‌شود) تقریباً نقطه مقابل خودکامگی است. همه چیز در مورد مشارکت دادن اعضای تیم در فرآیند تصمیم‌گیری است، با این فرض که دو رئیس (یا بیشتر) بهتر از یک نفر هستند - و مشارکت تیم منجر به رضایت و تعهد بالاتری می‌شود. همچنین در مورد توانمندسازی اعضای تیم با نشان دادن ارزش‌گذاری نظرات آنها، و در عین حال ایجاد حس مالکیت بر کار است.	به عنوان مدیرعامل پپسی، نمونه رهبری دموکراتیک بود. او به‌خاطر جستجوی فعالانه و ارزش‌گذاری نظرات و ایده‌های اعضای تیمش و گنجاندن بینش آنها در تصمیم‌های استراتژیک شرکت مشهور بود. این رویکرد نه تنها نوآوری را تقویت کرد، بلکه یک فرهنگ تیمی قوی و متعهد ایجاد کرد.
۵	خدمتگزار ^۱	رهبری خدمتگزار مدل سنتی را وارونه می‌کند و مدیر را در نقش خدمات محور برای تیم قرار می‌دهد. رهبران خدمتگزار بر توسعه کارکنان با حداکثر پتانسیل خود، هم از نظر حرفه‌ای و هم از نظر شخصی تمرکز می‌کنند.	هرب کلهر، یکی از بنیانگذاران خطوط هوایی جنوب غربی، اغلب به عنوان یک رهبر خدمتگزار شناخته می‌شود. او معروف است که کارمندان را در اولویت قرار می‌دهد و استدلال می‌کند که کارمندان خوشحال منجر به مشتریان خوشحال می‌شوند. رویکرد کلهر شامل رفتار با کارکنان مانند خانواده، پرورش فرهنگ سازمانی قوی و الگوبرداری بود که نقش بزرگی در سطح بالای رضایت و وفاداری کارکنان شرکت داشت.
۶	بوروکراسی ^۲	رهبری بوروکراسی بر اساس قوانین و رویه‌های زیر استوار است. رهبران مطمئن می‌شوند که تیم آنها به دستورالعمل‌ها و شیوه‌ها	وینستون چرچیل، در دوران نخست وزیری بریتانیا، به ویژه در طول جنگ جهانی دوم، رهبری

1. Servant
2. Bureaucratic

جدول ۲. انواع مدل‌های رهبری (منبع: تهنا، ۲۰۲۲، ژانگ و همکاران، ۲۰۲۳، هرز، ۲۰۲۳، تی هنگ یین و همکاران، ۲۰۲۱).

ردیف	مدل	توضیح	نمونه معروف
		های شرکت پایبند است. این به ویژه در محیط‌هایی که ایمنی یا رعایت مقررات سختگیرانه در اولویت است مؤثر است.	بوروکراتیک خود را از طریق پایبندی به پروتکل‌ها و رویه‌های دولتی نشان داد. رهبری او با اتکای قوی به قوانین تعیین شده مشخص شد، که برای هدایت پیچیدگی‌های جنگ و دیپلماسی ضروری بود.
۷	عدم دخالت ^۱	رهبری Laissez-faire، همچنین به عنوان رهبری فقیر شناخته می‌شود، یک رویکرد دستی است. اعضای تیم اجازه دارند خودشان تصمیم بگیرند و مشکلات را حل کنند. این بر اساس اعتماد به توانایی‌ها و استقلال تیم ساخته شده است و حداقل راهنمایی را از رهبر ارائه می‌دهد. این بهترین کار در تیم‌هایی از افراد بسیار ماهر، با تجربه و با انگیزه است.	از وارن بافت اغلب به عنوان رهبر کهن الگویی نامیده می‌شود. او به دلیل رویکرد غیرمستقیم و اعتماد به توانایی‌های مدیرانش برای اجرای مؤثر عملیات خود شناخته شده است. با همه حساب‌ها، برای او و شرکت‌های موجود در سبد سهام برکشایر هاتاوی خوب عمل کرده است.
۸	اخلاقی ^۲	رهبری اخلاقی ریشه در احترام، انصاف و شفافیت دارد. رهبرانی که از این الگو استقبال می‌کنند، متعهد به استانداردهای اخلاقی بالا، ترویج فرهنگ صداقت و اخلاق برتر هستند. به طور طبیعی، بزرگ‌ترین عامل تأثیرگذار آن‌ها پیاده‌روی است: آن‌ها الگو می‌گیرند و تیم‌هایشان را تشویق می‌کنند تا از این ارزش‌ها در کار روزانه‌شان حمایت کنند.	مهاتما گاندی یک نمونه عالی از یک رهبر اخلاقی است. او برای آزادی مردم هند با تظاهرات مسالمت آمیز و بدون خشونت مبارزه کرد. او با صبر و مهربانی خود الگوی درخشانی بود که الهام بخش بسیاری برای حمایت از آرمان او شد.
۹	کارزماتیک ^۳	رهبری کارزماتیک توسط جذابیت و جذابیت شخصی رهبر هدایت می‌شود.	از ریچارد برانسون، بنیانگذار گروه ویرجین، اغلب به عنوان یک رهبر

1. Laissez-faire

2. Ethical

3. Charismatic

جدول ۲. انواع مدل‌های رهبری (منبع: تهنا، ۲۰۲۲، ژانگ و همکاران، ۲۰۲۳، هرزنر، ۲۰۲۳، تی هنگ یین و همکاران، ۲۰۲۱).

ردیف	مدل	توضیح	نمونه معروف
		رهبرانی که این سبک را تجسم می‌دهند، از طریق شخصیت مغناطیسی، چشم‌اندازی که به خوبی بیان شده و قدرت اعتقاداتشان الهام‌بخش و انگیزه می‌دهند.	کاریزماتیک یاد می‌شود. روحیه ماجراجویانه، ایده‌های خلاقانه و جذابیت شخصی او باعث ایجاد یک برند جهانی و الهام‌بخش وفاداری در بین کارمندان شده است.
۱۰	تنظیم سرعت ^۱	این رویکرد تماماً در مورد تعیین استانداردهای با عملکرد بالا و الگوپردازی برای انجام کارها است. رهبرانی که از این مدل استفاده می‌کنند، معمولاً خود دارای موفقیت بالایی هستند و از اعضای تیم خود انتظار عملکرد یکسانی دارند. این رویکرد با یک تیم بسیار شایسته و با انگیزه که به راهنمایی کمی نیاز دارد، بهترین کار را دارد.	جف بزوس از آمازون شناخته شده است که رهبری تنظیم کننده سرعت را به کار می‌گیرد که اغلب غیراخلاقی است. انتظارات بالا و تلاش بی امان او برای برتری به آمازون کمک کرده است تا به یک رهبر در خرده فروشی و فناوری تبدیل شود. با این حال، این رویکرد به دلیل نقض حقوق کارگران نیز مورد انتقاد قرار گرفته است.
۱۱	مربیگری ^۲	این رویکرد در جهت توسعه حرفه‌ای بلندمدت اعضای تیم است. رهبرانی که این سبک را اتخاذ می‌کنند، راهنما هستند و برای کمک به افراد برای بهبود مهارت‌های خود و دستیابی به اهداف شغلی خود، راهنمایی و بازخورد ارائه می‌دهند. این رویکرد بسیار شخصی است و نقاط قوت، ضعف، امیدها و رویاهای هر یک از اعضای تیم را در نظر می‌گیرد.	اپرا که به دلیل توانایی خود در پرورش و توسعه استعدادها شناخته شده است، افراد بی‌شماری را راهنمایی کرده است و به آنها کمک می‌کند تا به تمام پتانسیل‌های شخصی و حرفه‌ای خود دست یابند. رویکرد او بر رشد شخصی، یادگیری و توانمندسازی تاکید دارد.
۱۲	وابسته ^۳	رهبری وابسته در مورد اولویت دادن به ایجاد	مری بارا، مدیر عامل جنرال موتورز،

1. Pace-setting
2. Coaching
3. Affiliative

جدول ۲. انواع مدل‌های رهبری (منبع: تهنا، ۲۰۲۲، ژانگ و همکاران، ۲۰۲۳، هرز، ۲۰۲۳، تی هنگ یین و همکاران، ۲۰۲۱).

ردیف	مدل	توضیح	نمونه معروف
		هماهنگی بین اعضای تیم است. رهبرانی که از این سبک استفاده می‌کنند معتقدند که روابط قوی منجر به یک تیم شاد و منسجم می‌شود که به نوبه خود بهره‌وری و روحیه را افزایش می‌دهد. این به ویژه در مواقع استرس‌زا یا زمانی که انسجام تیم در خطر است مؤثر است.	مشارکت و کار گروهی را در اولویت قرار می‌دهد. تلاش‌های او برای تغییر فرهنگ شرکتی جنرال موتورز بر ایجاد محیطی مشارکتی متمرکز شده است که در آن هر عضو تیم احساس ارزشمندی و شنیدن کند.

پژوهش حول نسل Z که متفانوت از نسل‌های قبل است و همچنان در حال تولد بوده به طوری که تحقیقات کمی در مورد شناخت نسل Z صورت گرفته است و بدیهی است که این تحقیقات کم جهت برای مدیریت این نسل کافی نیست. به عبارتی، نبود مطالعات کافی در شناخت کارکنان نسل Z تمایلی به ماندن طولانی مدت در سازمان را نداشته و به سوی سازمان ارضاکننده خواسته‌ها و تمایلاتشان است سوق پیدا می‌کند. به طوری که بر اساس گزارش موسسه گالوپ در سال ۲۰۱۹، ۷۳ درصد کارکنان این نسل در دو سال اول ملحق شدنشان به سازمان آن را ترک می‌کنند (اکبری و همکاران، ۱۴۰۲: ۱۳). به همین دلیل لزوم مطالعه و بررسی رهبری متناسب با نسل Z در سازمان‌ها دو چندان می‌شود و پژوهش حاضر درصدد رفع شکاف مطالعاتی در این حوزه می‌باشد.

روش‌شناسی پژوهش

از آنجایی که هدف اصلی این تحقیق بررسی مناسب‌ترین سبک رهبری برای نسل Z است، از حیث هدف بنیادی و از نظر شیوه جمع‌آوری داده‌های اسنادی، نظام‌مند به حساب می‌آید. پژوهش حاضر در تلاش است تا با انجام یک مرور نظام‌مند، با بررسی سبک رهبری نسل Z به ارائه مدل پیشنهادی بپردازد.

بر اساس گفته فینگ^۱ (۲۰۰۵) مرور ادبیات، طرح نظام‌مند، آشکار و قابل تکراری برای شناسایی، ارزیابی و تفسیر مستندات ثبت شده است. مرور ادبیات اغلب دو هدف عمده را دنبال

1. Fink, Thompson and Bonnes

می کند؛ نخست اینکه، با استفاده از شناسایی الگوها، مضامین و مسائل، مطالعات فعلی را خلاصه-سازی می کند. دوم، به شناسایی محتوای مفهومی یک حوزه کمک کرده و در توسعه نظریه نقش-آفرینی می کند. در ادامه گام‌های مرور نظام‌مند به ترتیب آورده شده است (ناگندبابا، دانکن و دامر^۱، ۲۰۲۰).

گام اول: تنظیم سوال پژوهش

پارامترهای پژوهش شامل What (چه چیزی مورد مطالعه می‌باشد)، Who (جامعه مورد مطالعه تحقیق)، When (محدودیت زمانی) و How (شیوه‌های جمع‌آوری داده‌های پژوهش) که با استفاده از پرسش‌های تحقیق شکل گرفته است (سورینگ و مولر^۲، ۲۰۰۸). به منظور پاسخ به سوالات مطرح شده، پژوهشگر با عنایت به پروتکل‌های به آن پاسخ داده است. پژوهشگر برای انجام مرور نظام‌مند باید از قواعد یا پروتکل‌هایی برای انتخاب مقالات و منابع پیشین بهره‌برد. در این راستا، در این پژوهش برای انتخاب مقاله‌ها از پنج پروتکل استفاده گردیده است:

۱. اولین پروتکل انگلیسی زبان بودن مقاله‌های مورد بررسی است.
۲. دومین پروتکل مرتبط بودن مقاله با موضوع پژوهش می‌باشد. برای مثال، بسیار از مقاله‌های مربوط به رهبری یا نسل Z به تنهایی پرداخته‌اند. اما محقق تنها مقالاتی را بررسی نموده است که دو متغیر نسل Z و رهبری همزمان وجود داشته باشد. در این پژوهش از هر دو مقالات کمی و کیفی استفاده شده است.
۳. سومین پروتکل، در دسترس بودن مقاله‌ها در پایگاه‌های اینترنتی است (زیرا دسترسی به مقاله‌های مکتوب وجود نداشت).
۴. چهارمین پروتکل، دوره زمانی بررسی مقاله‌ها است. برای پوشش جامع به اهداف این پژوهش، در فرایند گردآوری مقاله‌ها، همه دوره‌های زمانی مد نظر پژوهشگران قرار گرفتند تا به درک عمیق‌تری از سیر تطور تاریخی در این نظریه دست یافته شود. بر این اساس برای دستیابی به هدف پژوهش، و به منظور دسترسی به مبانی نظری پژوهش با توجه به پروتکل‌های یاد شده از پایگاه‌های اطلاعاتی تامسون روتیز و اسکپوس استفاده گردیده است. علت استفاده از این پایگاه‌های اطلاعاتی این بوده است که این پایگاه‌ها بر نمایه

1. Nagendrababu, Duncan, & Dummer
2. Seuring & muller

کردن گسترده زیادی از نشریه‌های حوزه مدیریت و رهبری اقدام نموده و نشریات معتبری در آنها نمایه گردیده‌اند که از کیفیت علمی قابل توجهی برخوردار هستند (سیدنقوی و همکاران، ۱۴۰۰).

گام دوم: جست‌وجوی نظام‌مند

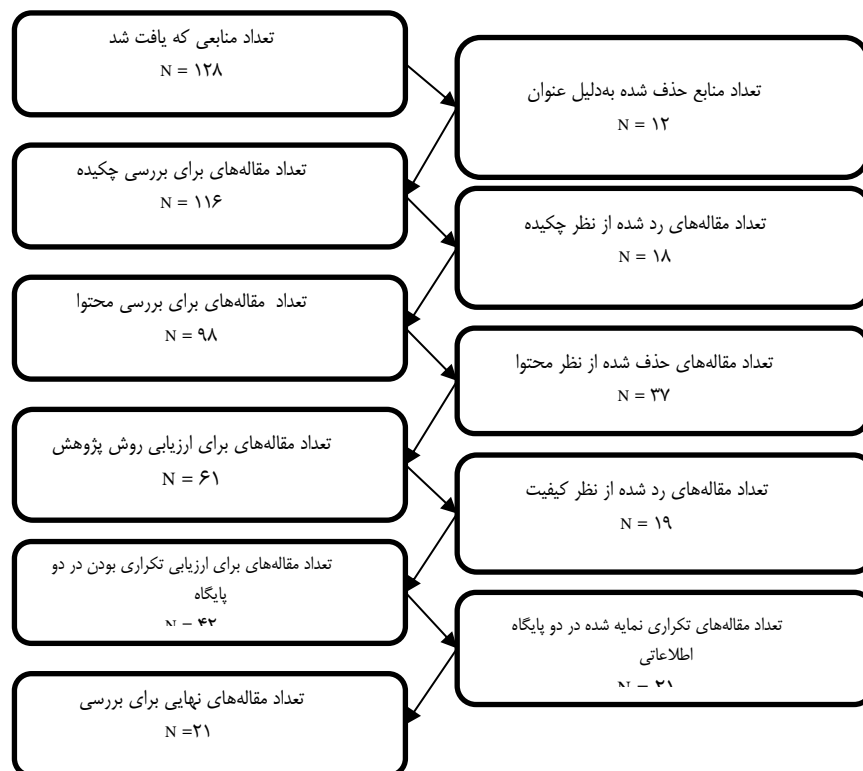
به منظور شناسایی ادبیات مربوط به رهبری نسل Z جست‌وجو مطالعه حاضر در پایگاه داده آنلاین خارجی اسکوپوس (الزویر) و موسسه علوم اطلاعات شبکه علمی (تامسون روترز) انجام شد. زیرا هر دو پایگاه داده دارای منابع قابل اطمینان بوده و از پایگاه‌های داده اصلی مورد استفاده علمی در سراسر جهان هستند که به عنوان پایگاه‌های مرجع در بیشتر تحقیقات استفاده می‌شوند (سیوگاما^۱، ۲۰۱۳: ۵۶۱). جست‌وجو پژوهش حاضر بدون در نظر گرفتن محدودیت زمانی می‌باشد. با توجه به این که هیچ مقاله‌ای در ارتباط با رهبری نسل Z به قبل از سال‌های ۲۰۱۴ بر نمی‌گردد، سال ۲۰۱۴ به عنوان نقطه شروع برای جمع‌آوری داده‌ها انتخاب شد و این جست‌وجوی نظام‌مند مقالاتی را که در مجلات بین‌المللی معتبر انتشار یافتند را شامل می‌شود. بنابراین از نظر نوع اسناد، مطالعات پایان‌نامه‌ها، فصل‌های کتاب و کتاب، یادداشت‌های سردبیر در تحقیق حاضر در نظر گرفته نشدند. تحقیق حاضر در ارتباط با مقالات خارجی، فقط مطالعاتی را که به زبان انگلیسی منتشر شده‌اند شامل می‌شود. در پژوهش حاضر ابتدا کلمه کلیدی به عنوان معیار جست‌وجو در بانک‌های اطلاعاتی آنلاین تعریف شد. در این پژوهش کلمات کلیدی "رهبری"، "نسل Z"، "مشخصات رهبران نسل Z" استفاده شد. نتیجه جست‌وجوی اولیه از دو پایگاه داده‌ای شامل ۱۲۸ سند بود.

گام سوم: ارزیابی و انتخاب متون مناسب

در این مرحله اسناد یافت شده در مرحله قبل بر اساس معیارهای مختلف مورد بررسی قرار گرفت. در مرحله قبل ۱۲۸ سند شناسایی شد. سپس مقالات منتشر شده در مجلات برتر که به زبان انگلیسی چاپ شده بودند از سال ۲۰۱۴ تا ۲۰۲۴ در نظر گرفته شد، در این مرحله ۱۲ سند به دلایل انتشار در نشریات دارای رتبه علمی ضعیف، زبان غیرانگلیسی و مقاله نبودن اسناد کنار گذاشته شد. این فرایند منجر به استخراج ۱۱۶ مقاله برای بررسی شد. در مرحله بعد، فقط مقالاتی انتخاب

1. Ciomaga

شد که صریحا روی موضوع رهبران نسل Z متمرکز بوده و مطالعات مربوط به موضوعات مرتبط مانند رهبری، نسل Z گرفته شد. بدین منظور چکیده کلیه مقالات برای صلاحیت ارزیابی شد، در این مرحله نیز ۱۸ مقاله کنار گذاشته شد. در این مرحله شایع ترین دلیل حذف اسناد، عدم تمرکز کامل روی رهبری نسل Z بود. علاوه بر این، در طی فرآیند جست و جو، برخی از اسناد انتخاب شده در پایگاه های مورد بررسی تکراری بودند. بنابراین، کپی ها باید حذف می شدند. در نهایت پس از حذف اسناد تکراری و هنگامی که تمام اسناد واجد شرایط باقی مانده در بانک های اطلاعاتی به یک لیست واحد ادغام شدند، تعداد آن ها به ۴۲ سند رسید. از میان ۴۲ مقاله مستخرج شده، ۲۱ مقاله به دلیل همپوشانی (نمایه در هر دو پایگاه داده ای) کنار گذاشته شدند و در نهایت تعداد مقالات مورد بررسی به ۲۱ مقاله رسید. در شکل ۱، فرآیند جست و جو و انتخاب مقالات آورده شده است.



شکل ۱. فرآیند جست و جو و انتخاب مقاله های مناسب

روایی و پایایی

برای سنجش روایی پژوهش از ابزار CASP¹ استفاده گردید. چک‌لیست استاندارد ده سوالی CASP²، ابزاری است که محققان را در راستای بررسی انتقادی گونه‌های متفاوت از شواهد پژوهشی یاری می‌کند. با استفاده از این ابزار، روایی و اعتبار پژوهش‌ها (شواهد) مورد استفاده در تحقیقات فراترکیبی و تحقیقاتی که از نتایج پژوهش‌های پیشین به‌عنوان داده‌های ثانویه بهره می‌برند تعیین می‌شود. در بسیاری از مطالعات، از این ابزار متعاقباً در راستای تأیید اعتبار و روایی پژوهش‌های فراترکیبی و مرورهای نظام‌مند بهره گرفته شده است. چک‌لیست مورد مطالعه در پژوهش حاضر حاوی سوالات زیر بوده است (Critical Appraisal Skills Programme, 2018):

بخش الف) آیا نتایج مرور معتبرند؟ ۱. آیا تحقیق یک سوال واضح و متمرکز را مطرح می‌کند؟ ۲. آیا محققان به دنبال پژوهش‌های متناسبی بوده‌اند؟ ۳. آیا فکر می‌کنید تمامی مطالعات مهم و مرتبط در این پژوهش لحاظ شده‌اند؟ ۴. آیا محققان تلاش کافی در راستای سنجش کیفیت مقالات لحاظ شده انجام داده‌اند؟ ۵. اگر نتایج مرور، ترکیب شده‌اند، اصلاً انجام چنین کاری منطقی بود؟

بخش ب) نتایج چیستند؟ ۶. نتایج کلی مرور انجام شده چیستند؟ ۷. نتایج چقدر دقیق هستند؟

بخش ج) آیا نتایج به صورت بومی نیز قابل استفاده‌اند؟ ۸. آیا نتایج را می‌توان در جامعه بومی نیز مورد استفاده قرار داد؟ ۹. آیا تمامی پیامدهای مهم لحاظ شده‌اند؟ آیا فوایدش به هزینه‌ی انجام کار می‌ارزد؟

در راستای سنجش پایایی پژوهش نیز از شاخص کاپای کوهن^۳ در نرم‌افزار SPSS استفاده شد. کاپای کوهن قرارداد را بین دو ارزیاب که هر کدام N مورد را در C طبقه‌ی متقابلاً انحصاری مرتب کرده‌اند، اندازه‌گیری می‌کند (فرمول زیر):

$$\kappa = \frac{\Pr(a) - \Pr(e)}{1 - \Pr(e)} = \frac{\text{توافقات شانسی} - \text{توافقات مشاهده شده}}{1 - \text{توافقات شانسی}}$$

1. Critical Appraisal Skills Programs

2. casp-uk.net

3. Cohen's Kappa

که در آن $Pr(a)$ توافق نسبی مشاهده شده بین ارزیاب‌ها است و $Pr(e)$ احتمال فرضی توافق شانس است، با استفاده از داده‌ی مشاهده شده برای محاسبه‌ی احتمال‌های هر مشاهده کننده که به صورت اتفاقی بیانگر یکی از دسته‌ها هستند. اگر که ارزیاب‌ها در توافق کامل باشند آنگاه $k=1$ است. اگر هیچ توافقی بین ارزیاب‌ها به غیر از آنکه توسط تصادف قابل دستیابی باشد (که توسط $Pr(e)$ تعریف شد)، وجود نداشته باشد، آنگاه $k=0$ است. در مجموع، اگر شاخص عددی کاپا در محدوده $0/61$ تا $0/80$ باشد، وضعیت توافق مورد تأیید و خوب است. بر این اساس، با توجه به میزان کاپای بدست آمده برای پژوهش حاضر ($k=0/731$)، پایایی تحقیق در محدوده قابل قبول قرار داشته و تأیید می‌شود.

گام چهارم: استخراج اطلاعات مقالات

همانطور که در روش شناسی نیز مطرح شد، هدف از انجام بررسی مقالات مرتبط رهبری نسل Z ، بررسی ویژگی‌های رهبران نسل Z در سازمان‌ها می‌باشد. بدین منظور، در این قسمت ۲۱ مقاله^۱ مستخرج از یافته‌های محقق آورده شده و سعی شده است چکیده‌ای از آن‌ها که مرتبط با ویژگی‌های رهبران نسل Z و مناسب‌ترین رهبری نسل Z در سازمان‌ها است اشاره شود و سپس با استناد به همین مقالات، به یک نتیجه گیری در مورد موضوع دست یافت.

جدول ۲. پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه رهبری نسل Z (منبع: بررسی ادبیات پژوهش)

ردیف	عنوان	نویسندگان و سال	نتایج پژوهش
۱	تأثیر پیچیدگی‌های نسل Z بر طرز فکر رهبری	جانسو و ساندی اد ^۲ (۲۰۲۴)	نگرش‌های رفتاری نسل Z تأثیر معناداری بر سبک‌های رهبری دارد.
۲	انتظارات نسل Z از رهبرانشان: بین فرهنگی، بررسی چند بعدی سبک‌های رهبری	زرتنر و همکاران ^۳ (۲۰۲۲)	نمایندگانی از فرهنگ‌های جمع‌گرا با فاصله قدرت بالا، جهت‌گیری طولانی مدت و اجتناب از عدم

۱. به دلیل محدودیت در تعداد صفحات مقاله، خلاصه‌ای از هر یک از مقالات آورده شده است و اشاره‌ای به روش تحقیق پژوهش نشده است. اما مقالات مورد بررسی از روش‌های کمی، کیفی و ترکیبی استفاده نمودند. آنچه در این بررسی اهمیت دارد، بررسی سبک رهبری در هر یک از مقالات است تا بتوان به استناد آن‌ها سبک رهبری نسل زد را ارائه نمود.

2. Johnso & Sunday Ad

3. Zehetner & et al

جدول ۲. پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه رهبری نسل Z (منبع: بررسی ادبیات پژوهش)

ردیف	عنوان	نویسندگان و سال	نتایج پژوهش
			قطعیت بالا انتظارات بالاتری از رهبران آینده خود نسبت به رهبران کشورهای فردگرا با فاصله قدرت کمتر، کمتر دارند.
۳	دیدگاه‌های هزاره و نسل Z در مورد اثربخشی رهبری	آگاس ^۱ (۲۰۱۹)	نسل‌های نوظهور، رهبری مؤثر را به‌عنوان تأثیرگذار، نتیجه‌محور، و با الگو گرفتن از قلب خدمتگزار توصیف می‌کنند.
۴	رهبری از هزاره تا نسل Z متحول شد	بس ^۲ (۲۰۱۹)	رهبر باید بتواند برای رهبری همزمان انواع مختلف کارکنان، با ویژگی‌ها، مهارت‌ها، ارزش‌ها و رفتارهای مختلف اقدام کند. اینطور نیست یک سبک رهبری واحد را برای رهبر در آینده تعریف کرد.
۵	سبک رهبری مؤثر برای نسل Z	دویدیناواتی، سیاهچاری و تجاهجانا ^۳ (۲۰۲۱)	دوستانه، خوب، فروتن، عاقلانه، مؤدب، صادق، ارائه، حمایت‌کننده، درک‌کننده، مراقبت، بخشش و قدردانی با این حال، کلماتی مانند تشویق، چالش برانگیز نبود اصلاً ذکر شده بنابراین با توجه به کلیدواژه یابی، سبک رهبری مؤثر، رهبری خدمتگزار است.
۶	مدیریت و رهبری برای نسل Z در عصر تغییر تعهد کارکنان	تیدر ^۴ (۲۰۲۳)	نسل Z به طور منظم به دنبال فرصت‌های یادگیری، چه رسمی و چه غیررسمی، هستند تا مجموعه

1. Aguas
2. Bateh
3. Dwidienawati, Syahchari & Tjahjana
4. Tidhar

جدول ۲. پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه رهبری نسل Z (منبع: بررسی ادبیات پژوهش)

ردیف	عنوان	نویسندگان و سال	نتایج پژوهش
			مهارت‌های خود را گسترش دهند و از روندهای صنعت جلوتر بمانند
۷	نسل Z چه انتظاری از رهبران آینده خود دارند؟	زنتر و لیپکو ^۱ (۲۰۲۰)	یافته‌ها تغییری از «انجام دادن به بودن» و از «مدیریت برای درک» رهبری نسل زد بر جنبه‌های اجتماعی مانند روحیه تیمی، محیط کاری و تعادل زندگی کاری و همچنین امنیت شغلی و انعطاف پذیری تأکید دارد.
۸	شخصیت و سبک رهبری در نسل زد	رویز-وازکز، رودریگز-گونزالس و تروخیلو-ریس ^۲ (۲۰۱۴)	سازمانها می‌توانند با تقویت رهبری تحول آفرین در میان کارکنان نسل Z از طریق برنامه‌های مربیگری/آموزشی که برای این گروه طراحی شده اند، اثربخشی را افزایش دهند. از نظر آکادمیک، برنامه‌های درسی کسب‌وکار از ادغام بینش‌هایی در مورد همسویی سبک‌های رهبری با ویژگی‌های شخصیتی ذاتی سود می‌برد.
۹	انتظارات رهبری از نسل Z در سازمان‌های آموزشی	یلل ^۳ (۲۰۲۲)	انتظارات رهبری نسل Z در درون مایه فرعی رفتار شامل صداقت، انعطاف پذیری، ارتباط گرم، رابطه افقی، رفتار ثابت، رفتار حمایتی، انگیزش، حل مسئله به وجود می‌آید.

1. Zehetner & Lepeyko
2. Ruiz-Vázquez, Rodríguez-González & Trujillo-Reyes
3. Demirbilek & Keser

جدول ۲. پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه رهبری نسل Z (منبع: بررسی ادبیات پژوهش)

ردیف	عنوان	نویسندگان و سال	نتایج پژوهش
۱۰	ارزشهای کارکنان نسل زد: دیدگاه‌های نسل زد	تیتکو و همکاران ^۱ (۲۰۲۰)	امروزه برای کارمندان جوان ارزش‌های اساسی مربوط به ویژگی‌های شخصیتی است. با این حال، در پنج سال، ارزش‌های اساسی آن‌هایی هستند که با پیشرفت حرفه‌ای مرتبط هستند.
۱۱	چالش‌های رهبری نسل زد	سرن ^۲ (۲۰۱۹)	مدیران باید سبک رهبری خود را به ویژگی‌های این نسل در حال حاضر به منظور اطمینان از موفقیت کسب و کار آینده و رهبری تیم‌های نسل Z، تعدیل کنند. مهم است که عوامل محرک و ارزش‌گذاری برای این تیم‌ها و زمینه‌ای که در آن وجود دارد و ارزش‌های آنها که توسعه یافته است در نظر بگیرد.
۱۲	نسل زد: چالش‌های مدیریت و رهبری	بالن و ورجا ^۳ (۲۰۱۸)	افراد متعلق به نسل Z مجموعه‌ای از ارزش‌ها و نگرش‌های منحصربه‌فرد را نسبت به کار نشان می‌دهند که اگر به درستی شناخته نشده باشند، ممکن است مانع ادغام آنها در محل کار شود. ارزش‌های کاری خاص آنها چالش‌های جدی برای مدیریت و رهبری هر سازمانی ایجاد می‌کند، بنابراین مدیریت نیروی کار متعلق به نسل Z مستلزم درک صحیح ویژگی‌ها، نگرش نسبت به کار،

1. Titko & et al
2. Craen
3. Bălan & Vreja

جدول ۲. پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه رهبری نسل Z (منبع: بررسی ادبیات پژوهش)

ردیف	عنوان	نویسندگان و سال	نتایج پژوهش
			اهداف حرفه‌ای و انتظارات آنها است.
۱۳	آیا شما برای حضور نسل زد در محل کار آماده‌اید؟	اسکورس ^۱ (۲۰۲۲)	مدیران امروز نه تنها باید بدانند که چگونه کارمندان جوان و بی تجربه را به بهترین نحو مدیریت کنند، اما همچنین ویژگی‌های منحصر به فرد نسل که توسط تجربیات آنها شکل گرفته است. هر نسل جوان نسبت به فرهنگ و فناوری نسل جوان تردید دارد. درک رفتار آنها و نیازهای مشخصی که در محل کار دارند منجر به ادغام بهتر کارکنان جدید و موفقیت متقابل خواهد شد.
۱۴	رهبری و نسل زد: ایجاد انگیزه در کارکنان نسل زد و تاثیر آنها بر آینده	بالاندو ^۲ (۲۰۱۸)	نسل Z معمولاً تغییر را به عنوان فرصتی برای رشد و نوآوری می‌پذیرند. سازمان‌ها می‌توانند با ارائه یک صندلی به نسل Z برای درک دیدگاه‌های جدید و استفاده از مهارت‌های تازه،
۱۵	توسعه رهبری مدیریت در نسل شکاف‌ها: مورد نسل Z	تیدار ^۳ (۲۰۲۳)	رهبری برای ایجاد تعهد مدیریت و رهبری متشکل از رهبری دیجیتالی مهارت‌های نرم گوش دادن و همدلی با کارکنان، مدیریت چابک و توانایی توسعه انگیزه کارکنان، در کنار تأثیرات موجود در فضای سازمانی محیط کار، جو اجتماعی،

1. Schroth
2. Baldonado
3. Tidhar

جدول ۲. پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه رهبری نسل Z (منبع: بررسی ادبیات پژوهش)

ردیف	عنوان	نویسندگان و سال	نتایج پژوهش
			حقوق و شرایط عادلانه.
۱۶	دیدگاه رهبری در مورد نسل-های جدید (نسل Y و نسل Z)	کلین ^۱ (۲۰۱۸)	نسل Z اغلب اصالت و شفافیت را در تعاملات خود با اعضای تیم در اولویت قرار می‌دهد. آنها برای ارتباطات باز و صادقانه ارزش قائل هستند، که اعتماد را تقویت می‌کند و فرهنگ کاری حمایتی ایجاد می‌کند.
۱۷	رهبری دیجیتال نسل زد از طریق رسانه‌های اجتماعی	زلیل ^۲ (۲۰۲۳)	زمانی که اهداف و اهداف رهبری صریح باشد، افشاگری‌های رهبران نسل Z ممکن است توسط پیروان منصفانه تلقی شود که کیفیت تعامل را افزایش می‌دهد و ادراک پیروان را به طور مثبت شکل می‌دهد.
۱۸	تأثیر سبک‌های رهبری بر عملکرد کاری نسل زد	اوگونسولا، آریکویو، اوک و گب ^۳ (۲۰۲۴)	سبک‌های رهبری تحول آفرین نه تنها دارای تخمین مسیر مثبت هستند، بلکه روابط عملی و آماری معنی داری با عملکرد نیروی کاری نسل Z- ایجاد می‌کنند. سبک رهبری تعاملی مثبت بود.
۱۹	رهبری نسل زد: روشهای ایجاد انگیزه کاری	بالدونادو ^۴ (۲۰۱۸)	اهمیت عوامل بهداشتی و محرکهای انگیزشی در نسل زد.
۲۰	نسل Z می‌آیند: به عنوان مدیران آینده	گابریلوا و بوچکو ^۵ (۲۰۲۱)	نسل Z به طور منظم به دنبال فرصت‌های یادگیری، چه رسمی و چه غیررسمی، هستند تا مجموعه مهارت‌های خود را گسترش دهند و

1. Klein
2. Hidayat & et al
3. Ogunsola, Arikewuyo, Okwegb
4. Baldonado
5. Gabrielova & Buchko

جدول ۲. پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه رهبری نسل Z (منبع: بررسی ادبیات پژوهش)

ردیف	عنوان	نویسندگان و سال	نتایج پژوهش
۲۱	افشای ویژگی‌های رهبری عصر مدرن: دیدگاه نسل Z	یavuz Aksakal و اولوکان ^۱ (۲۰۲۴)	از روندهای صنعت جلوتر بمانند. بر این اساس مشخص شده است که ویژگی‌های آینده‌نگری، توانایی مدیریت، توانایی بر عهده گرفتن مسئولیت اشتباهات، اهمیت دادن به حریم خصوصی، آگاهی، انصاف، توانایی هم تیمی بودن، است.

یافته‌های پژوهش

با بررسی مقالات و پژوهش‌های مرتبط با رهبری نسل زد می‌توان یافته‌ها را به صورت زیر دسته‌بندی نمود:

۱) همانطور که نسل Z به ورود به نیروی کار و تصدی موقعیت‌های نفوذ ادامه می‌دهد، سازمان‌ها در سراسر جهان در حال تجربه تغییر در سبک‌های کاری رایج هستند. پیش‌بینی می‌شود تا سال ۲۰۲۵، ۲۷ درصد از نیروی کار را نسل زد تشکیل دهد. نسلی که بین اواخر دهه ۱۹۹۰ و اوایل دهه ۲۰۱۰ متولد شده‌اند، دیدگاه‌های تازه‌ای را به محل کار می‌آورند. آیا این تغییر شکل دادن به آینده کار است؟ بنابراین با اهمیت موضوع یاد شده لازم است سبک رهبری مناسب با این نسل در محیط کار و همچنین متفاوت بودن فرهنگ هر کشور طراحی و اجرا شود (زرتتر و همکاران، ۲۰۲۲)

۲) نسل Z به طور منظم به دنبال فرصت‌های یادگیری، چه رسمی و چه غیررسمی، هستند تا مجموعه مهارت‌های خود را گسترش دهند و از روندهای صنعت جلوتر بمانند (تیدر، ۲۰۲۳). ۷۶ درصد ارتقاء مهارت را کلید پیشرفت شغلی خود می‌دانند. این عطش دانش و رشد شخصی مستمر می‌تواند به اعضای تیم منتقل شود و فرهنگ یادگیری به طور فعال تشویق می‌شود. این سرمایه‌گذاری مشترک در رشد آنها و اعضای تیم نشان می‌دهد که ما

می‌توانیم برای سال‌های آینده منتظر نیروی کار با عملکرد بالا و نوآور باشیم (رویز-وازگر و همکاران، ۲۰۱۴).

(۳) ماهیت دائماً در حال تغییر محل کار مدرن مستلزم سازگاری و چابکی است. نسل Z معمولاً تغییر را به عنوان فرصتی برای رشد و نوآوری می‌پذیرند (تیتکو و همکاران، ۲۰۲۰). سازمان‌ها می‌توانند با ارائه یک صندلی به نسل Z برای درک دیدگاه‌های جدید و استفاده از مهارت‌های تازه، به ویژه در زمانی که با نوسان، پیچیدگی و تغییر سریع مشخص می‌شود، سود ببرند (بالاندو، ۲۰۲۲). این مهارت‌ها را می‌توان در دوره‌های رهبری ایجاد کرد، که برای کمک به افراد برای برقراری ارتباط مجدد با تیم‌هایشان طراحی شده‌اند، و اهمیت داشتن مجموعه‌ای متنوع از مهارت‌ها، ارزش‌ها و رویکردها را به منظور برقراری ارتباط بهتر در بین نسل‌ها و تضمین یک محل کار مناسب نشان می‌دهد (اسکورس، ۲۰۲۲).

(۴) بسیاری از اعضای نسل Z به دنبال ایجاد یک محل کار هستند که بر همکاری و فراگیر بودن تأکید دارد و درک می‌کنند که دیدگاه‌های متنوع منجر به نتایج بهتر می‌شود (تیدار، ۲۰۲۳). تحقیقات نشان می‌دهد که ۳۱ درصد از نسل Z برای کارفرمایانی انتخاب می‌کنند که به طور فعال تنوع و گنجاندن در نیروی کار خود را در اولویت قرار می‌دهند، در مقایسه با ۱۱ درصد از نسل X و ۱۳ درصد از نسل هزاره. این رهبران اغلب گفتگوی باز را تشویق می‌کنند، فعالانه به دنبال نظرات اعضای تیم هستند، و از نقاط قوت هر فرد برای ایجاد محیطی استفاده می‌کنند که در آن همه احساس ارزشمند بودن و شنیدن می‌کنند و همکاری مؤثر را ممکن می‌سازد (سرن^۱، ۲۰۱۹).

(۵) نسل Z اغلب اصالت و شفافیت را در تعاملات خود با اعضای تیم در اولویت قرار می‌دهد. آنها برای ارتباطات باز و صادقانه ارزش قائل هستند، که اعتماد را تقویت می‌کند و فرهنگ کاری حمایتی ایجاد می‌کند. آنها با نشان دادن احساسات واقعی و آسیب‌پذیری که اغلب منجر به رفتارهای مشابه در تیم آنها می‌شود، الگوبرداری می‌کنند. این اصالت

1. Craen

می تواند روابط قوی ایجاد کند، کار تیمی را تقویت کند و مشارکت کلی کارکنان را افزایش دهد (زلیل، ۲۰۲۳).

۶) رهبران نسل Z اغلب دارای حس قوی هدف هستند. بسیاری به دنبال کار معناداری هستند که با ارزش های آنها همسو باشد و بتواند تأثیر مثبتی بر جهان بگذارد. ۳۲ درصد می خواهند بدانند که مدیران آنها چگونه در کسب و کار مسئولانه و پایدار سرمایه گذاری می کنند، در مقایسه با ۱۴ درصد نسل X. رهبری هدف محور می تواند الهام بخش و برانگیزنده تیم اطراف آنها باشد و حس هدف جمعی و اهداف مشترک را تقویت کند (یاووز آکساکال و اولوکان^۱، ۲۰۲۴).

۷) اعضای نسل Z با بزرگ شدن در عصر دیجیتال، آشنایی ذاتی با فناوری دارند ۸۳٪ از این گروه سنی گزارش می دهند که فعالانه با آخرین فناوری و روندها به روز می مانند (جانسو و ساندی اد، ۲۰۲۴) با تسلط فناوری خود، آنها می توانند به سرعت با ابزارها و پلتفرم های نوظهور سازگار شوند و همکاری کارآمد را ممکن می سازند و به نوآوری در سازمان ها کمک می کنند. آنها می توانند از قدرت راه حل های دیجیتال برای حل مشکلات پیچیده استفاده کنند و به سازمان ها کمک کنند تا از منحنی جلوتر بمانند.

۸) با توجه به ویژگی های گفته شده می توان مناسب ترین رهبری نسل Z را از بررسی مقالات استنتاج نمود. بدین منظور از دو عد ارزش گذاری؛ به معنای در نظر گرفتن افراد در تصمیم گیری و قدردانی و توسعه فردی؛ به معنای توسعه شایستگی ها و مهارت های افراد برای طبقه بندی سبک های رهبری از سبک خدمتگزار تا سبک تحول آفرین استفاده نمود (اوگونسولا، آریکویو، اوک و گب، ۲۰۲۴؛ دویدیناواتی و همکاران، ۲۰۲۱).

سبک اول: رهبری خدمتگزار

اگر توسعه فردی و ارزش گذاری هر دو در سطح پایین باشد، سبک رهبری خدمتگزار مناسب ترین سبک رهبری برای نسل زد در سازمان هاست. رهبران خدمتگزار عمیقاً در توسعه شخصی و حرفه ای تیم خود درگیر هستند. آنها با حذف موانع، فراهم کردن منابع و پرورش فرهنگ مراقبت، احترام و توانمندسازی از آنها حمایت می کنند. این سبک رهبری در ایجاد یک

1. Yavuz Aksakal & Ulucan

تیم با انگیزه و وفادار بسیار موثر است. رهبری با ابزارهای چون، اولویت‌بندی نیازها و توسعه اعضای تیم، تاکید شدید بر جامعه و تیم‌سازی رهبری از طریق حمایت و توانمندسازی در نسل Z را می‌توان به طور بالقوه قدرت رهبری را بالا برد.

سبک دوم: مربیگری

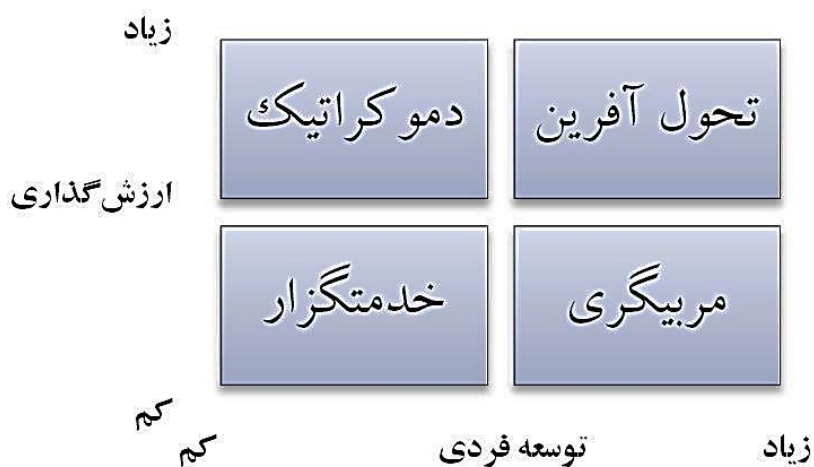
اگر رهبر تمرکز بالایی بر توسعه فردی داشته و در کنار آن ارزش‌گذاری از اهمیت پایین‌تری برخوردار باشد، سبک مربیگری مناسب‌ترین سبک رهبری نسل زد در سازمان‌هاست. در یک محیط مربیگری، رهبران وقت خود را صرف درک اهداف شغلی اعضای تیم خود می‌کنند و برای توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌ها با آنها همکاری نزدیک می‌کنند. این معمولاً شامل جلسات منظم یک‌به‌یک، برنامه‌های توسعه شخصی و بازخورد سازنده است. هدف این است که یک تیم قوی و توانا ساخت که برای مقابله با چالش‌های آینده مجهز باشد. امکانات مربیگری و راهنمایی شخصی بر پیشرفت فردی و پیشرفت شغلی تمرکز دارد. تشویق به یادگیری و آزمایش اغلب نیاز به سرمایه‌گذاری در زمان و منابع بیشتر دارد که می‌تواند نتایج را به تاخیر بیندازد، اثربخشی به فعالیت پیشگیرانه کارکنان بستگی دارد که تضمین نشده است.

سبک سوم: دموکراتیک

اگر ارزش‌گذاری برای کارکنان نسل زد بالا بوده و در عوض توسعه فردی از اهمیت پایین‌تری برخوردار باشد سبک دموکراتیک مناسب‌ترین سبک رهبری می‌باشد. این مدل در محیط‌های مشارکتی که در آن نوآوری، خلاقیت و مشارکت کارکنان مهم است، رشد می‌کند. رهبران از تیم ایده‌ها و بازخوردها را درخواست می‌کنند، بحث‌های آزاد را تشویق می‌کنند و اغلب بر اساس اجماع گروهی تصمیم می‌گیرند. سبک رهبری دموکراتیک در ایجاد فرهنگی که در آن هر صدایی شنیده و ارزش‌گذاری شود اهمیت پیدا می‌کند. فرآیندهای تصمیم‌گیری فراگیر درجه بالایی از همکاری و ارتباطات توانمندسازی و مشارکت اعضای تیم اغلب به عنوان بخشی از رویکرد مدیریت از پایین به بالا استفاده می‌شود. ممکن است فرآیندهای تصمیم‌گیری به طول انجامد و این خطر را به وجود آورد که برخی از اعضای تیم ناراضی باشند، که به طور بالقوه منجر به درگیری و رنجش می‌شود.

سبک چهارم: تحول آفرین

زمانی که توسعه فردی و ارزش گذاری هر دو در اهمیت بالایی باشند، سبک رهبری تحول آفرین مناسب ترین سبک رهبری خواهد بود. وقتی نوآوری و خلاقیت کلیدی باشد، رهبران تحول آفرین می درخشند. آنها با تنظیم یک چشم انداز الهام بخش (معروف به تعریف "چرا" به جای "چگونه") کار می کنند، کارکنان را تشویق می کنند تا وضعیت موجود را به چالش بکشند، در حالی که از توسعه شخصی آنها حمایت می کنند. این رویکرد کمتر در مورد کارگردانی و بیشتر در مورد الهام بخشی است. اغلب این سبک رهبری را در مشاغل کوچک استفاده می شود (مخصوصاً استارت آپ هایی که می خواهند اوضاع را متزلزل کنند). امکانات، انگیزه و بینش را القا می کند، نوآوری را تشویق می کند و فرآیندهای موجود را به چالش می کشد، بر توسعه تیمی و فردی تمرکز دارد، اغلب در ارتباط با سبک رهبری از پایین به بالا استفاده می شود. اگر چشم انداز بزرگ با منابع و واقعیت همسو نباشد، می تواند منجر به فرسودگی شغلی شود به شدت به کاربزمای رهبر بستگی دارد.



شکل ۱. الگوی رهبری نسل زد در سازمانها (منبع: یافته های پژوهش)

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

سبک‌های رهبری برای دهه‌ها مورد مطالعه و تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند، و یک نتیجه به طور مداوم در حال ظهور است: یک سبک برای همه مناسب نیست. یک سبک رهبری که کاملاً در یک زمینه یا با یک گروه خاص کار می‌کند، ممکن است لزوماً تأثیر یکسانی در یک محیط متفاوت نداشته باشد. در عصر حاضر، یک چالش جدید برای رهبران، درک و مدیریت موثر جدیدترین افراد وارد شده به نیروی کار است: نسل Z، که معمولاً به عنوان متولدین بین سال‌های ۱۹۹۷ و ۲۰۱۲ تعریف می‌شود، مجموعه‌ای منحصر به فرد از ارزش‌ها، دیدگاه‌ها و انتظارات را به همراه دارد. در نتیجه، رهبران باید رویکرد خود را برای تعامل و ایجاد انگیزه مؤثر در این گروه تنظیم کنند. این پژوهش به دنبال بررسی مناسب‌ترین سبک رهبری در نسل Z با رویکرد نظام‌مند بود. بدین منظور ۲۱ مقاله که در حوزه رهبری نسل Z انجام گرفته مورد بررسی قرار گرفتند. نتایج پژوهش نشان داد که مناسب‌ترین سبک رهبری در نسل Z می‌تواند از رهبری خدمتگزار تا رهبری تحول‌آفرین - که به طور خلاصه توضیح داده شده است متغیر باشد.

نسل Z مشتاق رهبران الهام‌بخش و آینده‌نگر است که شور و شوق را برانگیخته و آنها را به فراتر از انتظارات خود به چالش می‌کشند - یک بازی عالی برای رهبری تحول‌آفرین. این سبک رهبری شامل الهام بخشیدن به اعضای تیم از طریق یک چشم‌انداز مشترک، پرورش محیطی است که رشد شخصی را تشویق می‌کند و کارکنان را به چالش می‌کشد تا از مناطق راحتی خود عبور کنند. این رویکرد با روحیه کارآفرینی و آرزوی نسل Z برای تأثیرگذاری قابل توجه بر جهان مطابقت دارد. نسل Z که در دنیای بسیار شبکه‌ای بزرگ شده است، به ارتباطات باز، همکاری و فراگیری اهمیت می‌دهد. آنها از ارزش‌گذاری و در نظر گرفتن نظراتشان قدردانی می‌کنند که به خوبی با این سبک رهبری دموکراتیک همخوانی دارد. این سبک اعضای تیم را تشویق می‌کند تا در تصمیم‌گیری شرکت کنند و احساس مالکیت و مسئولیت را تقویت کنند. نسل Z با تمایل خود به مشارکت و شنیده شدن، به این رویکرد تصمیم‌گیری مشترک پاسخ مثبت می‌دهد. نسل Z با تمایل شدید خود برای پیشرفت شخصی و حرفه‌ای تحت سبک رهبری مربیگری پیشرفت می‌کند. این رویکرد بر توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌های کارکنان از طریق مربیگری و آموزش در حین کار متمرکز است. نسل Z که به خاطر انگیزه دائمی خود برای یادگیری و بهبود شناخته شده است، احتمالاً تحت رهبری رهبرانی که بازخورد سازنده ارائه می‌دهند و از رشد آنها حمایت می‌کنند،

شکوفای خواهد شد. همچنین نسل Z به رهبرانی با کلیدواژه‌های چون؛ دوستانه، خوب، فروتن، عاقلانه، مؤدب، صادق، ارائه کننده، حمایت کننده، درک کننده، مراقبت، بخشش و قدردانی نیاز دارند. بنابراین با توجه به کلیدواژه‌یابی، سبک رهبری مؤثر دیگر در، رهبری خدمتگزار است. یکی از موضوعات مشترک در بین این سبک‌ها تمرکز آنها بر افراد به جای وظایف است، که با ترجیح نسل Z برای رهبرانی که آنها را به عنوان افراد به جای کارکنان می‌بینند، هماهنگ است. این سبک‌ها همچنین دارای عنصری از اصالت، یکی دیگر از ارزش‌های کلیدی نسل Z هستند. این نسل به‌عنوان بومی دیجیتال، در تشخیص رهبری واقعی از موضع‌گیری صرف مهارت دارند و بهترین پاسخ را به رهبران شفاف، قابل اعتماد و صمیمانه در ارتباطاتشان می‌دهند. رهبران باید سبک‌های رهبری مردم‌محور و منعطف را اتخاذ کنند تا تیم تحت سلطه ژن Z را به طور مؤثر رهبری کنند. سبک‌های تحول‌گرا، دموکراتیک و مریگری و خدمتگزار با تأکید بر الهام‌بخشی، فراگیری و توسعه، به‌ویژه برای این کار مناسب هستند. با این حال، هیچ سبکی نمی‌تواند کاملاً برای هر موقعیت یا فردی مناسب باشد. از این رو، رهبران باید جنبه‌هایی از این سبک‌ها را بسته به پویایی و نیازهای منحصر به فرد هر یک از اعضا ترکیب کنند. علاوه بر این، بازخورد منظم برای درک اینکه آیا سبک اتخاذ شده کارآمد است یا نیاز به تنظیم دارد، بسیار مهم است. کلید رهبری نسل Z عملاً در ایجاد تغییرات شدید نیست، بلکه در ترفندهای متفکرانه و بهبود روش‌های رهبری سنتی است. با درک ویژگی‌های نسل Z و تنظیم رویکردهای رهبری بر این اساس، رهبران می‌توانند پتانسیل گسترده این نسل جاه‌طلب، خلاق و متنوع را باز کنند.

نسل Z نسلی است که با ثابت نشستن و پذیرفتن شرایط راضی نیست و به پیشرفت و تغییر علاقمند است. به شکل جالبی این گروه علاقه دارد که برای کسب درآمد بیشتر یا توسعه حرفه‌ای خود به مشاغل متفاوت وارد شود. از سوی دیگر، داشتن کارکنان شایسته و متعهد و حفظ آنها از اهمیت بالایی برخوردار است. سازمان‌ها برای نگهداشت چنین سرمایه‌های انسانی ارزشمندی نیاز به رهبران توانمند با سبک‌های رهبری متناسب با ویژگی‌های این نسل دارد. رهبران اثربخش بر این باورند که حفظ کارکنان نسل Z، رضایت مشتریان، افزایش ماندگاری و رضایت از سازمان‌ها را به دنبال دارد. جدا از بحث حقوق و مزایا که نیاز جهانی برای تمامی نسل‌های نیروی کار است، مسائل دیگری، نظیر تعادل بهتر کار در زندگی، فرصت‌های پیشرفت بیشتر و مزایای معنادار نیز برای نسل Z ارزش بسیاری دارد که سازمان‌ها با داشتن رهبران توانمند می‌توانند به آن دست یابند.

فهرست منابع

- اکبری، سهند؛ قلی‌پور، آرین؛ نرگسیان، عباس (۱۴۰۲). شناسایی عوامل موثر بر نگهداشت کارکنان نسل Z در بازار سرمایه (سیستم حقوق و مزایا)، *نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، سال پانزدهم، شماره ۱۵، ۱۱-۵۲. Doi: 20.1001.1.20084528.1402.15.1.2.0
- تاجی، زهرا؛ بردبار، غلامرضا (۱۳۹۳). بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و چابکی منابع انسانی، *نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، سال هفتم، شماره ۲، ۱۵۳-۱۷۷. Dor: https://hrmj.ihu.ac.ir/article_14370.html
- سیدنقوی، میرعلی؛ رشیدی، محبوبه؛ رضای یمنش، بهروز و واعظی، رضا (۱۴۰۰). منابع انسانی راکد پیشران یا بازدارنده عملکرد سازمان: مروری نظام مند. *مطالعات منابع انسانی*، (۱۱) ۲، ۱-۲۳.
- Aguas, M. J. (2019). Millennial and Generation Z's Perspectives on Leadership Effectiveness. *Emerging Leadership Journeys*, 13(1), 1-22.
- Al-Asfour, A., & Lettau, L. (2014). Strategies for leadership styles for multi-generational workforce. *Journal of Leadership, Accountability, and Ethics*, 11(2), 58e69
- Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A., & Buckley, M. R. (2017). What works for you may not work for (Gen) Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 245e260
- Appel-Meulenbroek, H. A. J. A., Vosters, S. M. C., Kemperman, A. D. A. M., & Arentze, T. A. (2019). Workplace needs and their support: Are millennials different from other generations? Available at <http://www.pres.net/index.htm?http://www.pres.net/Conference.htm>
- Balan, S., & Vreja, L. O. (2018). Generation Z: Challenges for management and leadership. Proceedings of the **12th International Management Conference**. November 1st-2nd, 2018, Bucharest, Romania.
- Baldonado, A. M. (2018). Leadership and Gen Z: Motivating Gen Z Workers and Their Impact to the Future. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 6(1), 56-60. doi: 10.20431/2349-0349.0601008.
- Bateh, D. (2019). Leadership from Millennials to Generation Z Transformed, *Journal of Advanced Management Science* Vol. 7, No. 1, 11-14.
- Ciomaga, B. (2013). Sport management: A bibliometric study on central themes and trends. *European sport management quarterly*, 13(5), 557-578.
- Craen, L. (2019). Generation Z: Addressing the Leadership Challenge, *Business School, Switzerland*, 8 (1), 1-5.
- Cropanzano, R., Dasborough, M. T., & Weiss, H. M. (2017). Affective events and the development of leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 42(2), 233-258.
- Daniel, A., Zehetner, Tetyana, Lepeyko, Andreas, Zehetner. (2022). What does Generation Z expect from their future leaders?, *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, Volume 7 Issue 3, 1-23.
- Demirbilek, M. & Keser, S. (2022). Leadership expectations of Generation Z teachers working in educational organizations. *Research in Educational Administration & Leadership*, 7(1), 209-245.

- Dittmann, M. (2005). Generational differences at work. **Monitor on Psychology**, 36(6), 54-55.
- Dwidienawati, D., Syahchari, D., Tjahjana, D. (2021). Effective Leadership style for Generation Z, **European International Conference on Industrial Engineering and Operations Management**, 4 (2), 5, 1-19.
- Espinoza, C., & Ukleja, M. (2016). Managing the millennials: Discover the core competencies for managing today's workforce. **New York**, NY: John Wiley & Sons.
- Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. **Business Horizons**, 64(4), 489-499. Doi: 10.1016/j.bushor.2021.02.013.
- Gabrielova, Karina Aaron A. Buchko, (2021) Here comes Generation Z: Millennials as managers, **Business Horizons**, 64(4) : 489-499,
- Gentry, W.A. and Leslie, J.B. (2007), "Competencies for leadership development: what's hot and what's not when assessing leadership implications for organisation development", **Organisation Development Journal**, Vol. 25 No. 1, p. 37
- Grow, J. M., & Yang, S. (2018). Generation-Z enters the advertising workplace: Expectations through a gendered lens. **Journal of Advertising Education**, 22(1), 7e22.
- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. **International Journal of Hospitality Management**, 27(3), 458-488
- Hidayat, D., Utama Tjandra, E., Herawati, N., Simanjuntak, M. (2023). Gen Z Digital Leadership through Social Media, **Widyakala Journal**, Volume 10, Issue 2, 1-10.
- Horner, M. (2003). Leadership theory reviewed. In N. Bennett, M. Crawford, & M. Cartwright (Eds.), **Effective educational leadership** (pp. 27-43). Paul Chapman Publishing.
- Iorgulescu, M.C. (2016), "Generation Z and its perception of work", **Cross-Cultural Management Journal**, Vol. 18 No. 01, pp. 47-54.
- Kaifi, B. A., Nafei, W. A., Khanfar, N. M., & Kaifi, M. M. (2012). A multi-generational workforce: Managing and understanding millennials. **International Journal of Business and Management**, 7(24), 88-93.
- Kazeem Ogunsola, O., Abidemi Arikewuyo, A., Ese., Okwegb, O. Effect of Leadership Styles on Gen-Z Work Performance: An Empirical Analysis, **Asian Journal of Research in Business and Management**, Vol. 6, No. 1, 51-71.
- Kazeem Ogunsola, O., Abidemi Arikewuyo, K., Ese Okwegbe, V. (2024). Effect of Leadership Styles on Gen-Z Work Performance: An Empirical Analysis, **Asian Journal of Research in Business and Management**, Vol. 6, No. 1, 51-71.
- Klein, P. (2018). Leadership Perspective on the New Generations (Generation Y and Generation Z), **International Journal of Business and Social Science** Vol. 9 • No. 10, 1-10.
- Kolawole Johnson, B., Sunday Ade.B. (2024). The Effect of Generation Z Complexities on Leadership Mindset, **Asian Journal of Social Science and Management Technology**, Volume 6, Issue 1, PP 1-14.
- M. Baldonado, A. (2018). Leadership and Gen Z: Motivating Gen Z Workers and Their, **International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)**, Volume 6, Issue 1, PP 56-60.
- McGaha, K. K. (2018). An interpretive phenomenological study of America's emerging workforce: Exploring Generation Z's leadership preferences [Unpublished doctoral dissertation]. **University of Phoenix**.

- Nagendrababu, V., Duncan, H., & Dummer, P. (2020). Research that matters: systematic reviews and meta - analyses. **National Library of Medicine**, 53(4), 437-439.
- Ng, E., Schweitzer, L., & Lyons, S. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. **Journal of Business and Psychology**, 25(2), 281-292
- Ngayo Fotso, G.M. (2021), "Leadership competencies for the 21st century: a review from the Western world literature", **European Journal of Training and Development**, Vol. 45 No. 6/7., 566-587
- Nguyen Hai Thanh, Nguyen Van Quang, Nguyen Ngoc Anh. (2022). The relationship between leadership style and staff work engagement: An empirical analysis of the public sector in Vietnam, **Humanities And Social Sciences Communications**, 9 (340), 1-12.
- Ozkana, M. and Solmazb, B. (2015), "The changing face of the employees-generation Z and their perceptions of work", *Procedia Economics and Finance*, in 4th World Conference on Business, **Economics and Management**, WCBEM, *Procedia Economics and Finance*, Vol. 26, doi: 10.1016/S2212- 5671(15)00876-X. 37.
- Pathki, C. S. R., Gooty, J., Williams, C., Kluemper, D. H., & Little, L. M. (2020). The role of a LMX defining memory and relationship emotions in leader-follower relationships. **In Academy of management proceedings**, 18: 2031-2049
- Petrie, N. (2011), "Future trends in leadership development", **Center for Creative Leadership White Paper**, Vol. 5 No. 5.
- Ruiz-Vzquez, M.H., Rodrıguez-González, F.G., & Trujillo-Reyes, J.C. (2024). Personality and leadership style in generation Z: A quantitative study in a higher education institution in Mexico. **Intangible Capital**, 20(1), 170-192. <https://doi.org/10.3926/ic.2383>
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? **California Management Review**, 61(3), 5-18.
- Schroth, H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace? **California Management Review**, Vol.61(3) 5–18.
- Seuring, S. & Müller, M. (2008). From a Literature Review to a Conceptual Framework for Sustainable Supply Chain Management. **Journal of Cleaner Production**, 16(15), 1699-1710.
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (2005). Two routes to influence: Integrating leader-member exchange and social network perspectives. **Administrative Science Quarterly**, 50(4), 505-535.
- Stewart, J. S., Oliver, E. G., Cravens, K. S., & Oishi, S. (2017). Managing millennials: Embracing generational differences. **Business Horizons**, 60(1), 45-54.
- Sudha, A., Azam, S. F., & Tham, J. (2023). Transformational leadership and job performance of Maldives Civil Service employees, mediated by organisational commitment. **International Journal of Public Sector Management**.
- Sudha, A., Ferdous Azam, S., Tham, J. (2023), Transformational leadership and job performance of Maldives Civil Service employees, mediated by organisational commitment, **International Journal of Public Sector Management**, 12(6), 532-439.
- Thanh, N. H., & Quang, N. Van. (2022). Transformational, transactional, Laissez-faire leadership styles and employee engagement : Evidence Ffrom Vietnam’s public sector. **SAGE Open**, April-June, 1–18. <https://doi.org/10.1177/21582440221094606>.
- Thi Hoang Yen, D , Nguyen Phuong Huyen, Nghiem Thi Duong , Nguyen Huy Hoang (2021) "The Process of Developing Leadership Competencies for High School Principals- Insights from Vietnamese Case" **Educational Sciences: Theity & Practice_ 21(2) : 408-421**

- Thompson, C., & Gregory, J. B. (2012). Managing millennials: A framework for improving attraction, motivation, and retention. **Psychologist-Manager Journal**, 15(4), 237-246.
- Tidhar, L. (2023). Management And Leadership For Generation Z In An Era Of Changing Employee Commitment, **Journal of Public Administration**, 5 (6). 1-8.
- Titko, Jelena; Svirina, Anna; Skvarciany, Viktorija; Shina, Inga (2020). Values of young employees: Z-Generation perception, *Verslas: Teorija ir praktika / Business: Theory and Practice*, Vilnius Gediminas Technical University, **Vilnius**, Vol. 21, Iss. 1, pp. 10-17,
- Tulgan, B. (2013). Meet Generation Z: The second generation within the giant “millennial” cohort. New Haven, CT: Rainmaker Thinking.
- Turner, A. (2015). Generation Z: Technology and social interest. **The Journal of Individual Psychology**, 71(2), 103-113.
- Twenge, J. M. (2017). *IGen: Why today’s super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy and completely unprepared for adulthood and what that means for the rest of us*. New York, NY: Simon and Schuster.
- Yavuz Aksakal, N. & Ulucan, E. (2024). Revealing the leadership characteristics of the modern age: Generation-Z perspective. **International Journal of Organizational Leadership**, 13(1), 22-38. <https://doi.org/10.33844/ijol.2024.60397>.
- Zehetner, A., Zehetner, D., Lepeyko, T., Blyznyuk, T. (2022). Generation Z's Expectations of Their Leaders: A Cross-cultural, Multi-dimensional Investigation of Leadership Styles, 4 (2), 1-14.
- Zhang, Z., Liu, W., & He, W. (2023). How and when differentiated transformational leadership influences employees' taking charge? The roles of psychological availability and collectivism orientation. **Leadership & Organization Development Journal**.

