



Generation Z Human Resources Leaders Competencies: A Meta-Synthesis Study

Javad Pourkarimi¹ | Fatemeh Gholami² | Fatemeh Nasrollahi nia³

1. Corresponding Author: Associate Professor, University of Tehran; Department of Educational Management and Planning, Faculty of Psychology and Educational Sciences; Tehran; Iran. Email: jpkarimi@ut.ac.ir
2. Master's student in Human Resources Education and Development, University of Tehran; Department of Educational Management and Planning, Faculty of Psychology and Educational Sciences; Tehran; Iran
3. Assistant Professor, University of Tehran; Department of Educational Management and Planning, Faculty of Psychology and Educational Sciences; Tehran; Iran.

Abstract

The present study was conducted to identify the leadership competencies of Generation Z human resources. This study is applied in terms of its purpose. It has a qualitative approach and was written with a meta-synthesis method using the meta-synthesis steps of Sandelowski and Barroso(2007). The documents found from 2016 to 2024, which total 411 sources, were reduced to 26 scientific documents by screening based on title and then based on abstract and content. Finally, all 26 research articles were analyzed by content. Each reviewed study has addressed the leadership of Generation Z human resources from a perspective that is categorized in the present study under the title of leadership competencies. These competencies include 3 dimensions: organizational; group and individual and 9 components: leadership competencies, Situational competencies, behavioral competencies, individual competencies, organizational competencies, enabling competencies, technological competencies, teamwork competencies, ethical competencies, and intellectual competencies, which have a total of 44 sub-components. These include coaching and support, communication skills, flexibility, creating a collaborative environment and providing organizational feedback, creating a context for professional growth for employees, using new office technologies, and fostering creativity and innovation. Based on the findings, organizational leaders must have the necessary competencies to face Generation Z and create an empowering environment.

Keywords: Leader competencies, human resources, Generation Z, meta-synthesis

Volume info

Vol. 17
Series: 61
Autumn 2025
P.P: 11-38

Article Type

Research Paper

Article History

Received:
2025-01-31
Revised:
2025-09-07
Accepted:
2025-09-07
Published:
2025-12-18

ISSN – E-ISSN

ISSN: 2008-4528
E-ISSN: 2645-5072



Cite this article: pourkarimi, J., Gholami, F., & Nasrollahi nia, F. (2025). Generation Z Human Resources Leaders Competencies: A Meta-Synthesis Study. *Journal of Research in Human Resources Management*, 17(3), -.

DOR 20.1001.1.20084528.1404.17.3.1.7



Publisher: Imam Hossein University.

© The Author(s).



شایستگی‌های رهبران منابع انسانی نسل زد: پژوهشی فراترکیب

جواد پورکریمی^۱ | فاطمه غلامی^۲ | فاطمه نصراللهی نیا^۳

۱. نویسنده مسئول: دانشیار دانشگاه تهران؛ گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی؛ تهران؛ ایران. jpkarimi@ut.ac.ir
۲. دانشجوی کارشناسی ارشد آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه تهران.؛ گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی؛ تهران؛ ایران.
۳. استادیار دانشگاه تهران؛ گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی؛ تهران؛ ایران.

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی شایستگی‌های رهبران منابع انسانی نسل زد انجام شده است. روش پژوهش از نظر هدف کاربردی که با رویکرد کیفی و با شیوه فراترکیب و مراحل فراترکیب سندولوسکی و بارسو (۲۰۰۷) انجام شده است. اسناد یافت شده از ۲۰۱۶ الی ۲۰۲۲ که جمعا ۴۱۱ منابع است که با غربالگری مبتنی بر عنوان، چکیده و محتوا، به ۲۶ سند علمی تقلیل پیدا کرده و مورد تحلیل مضمون قرار گرفت. پژوهش‌های بررسی شده، به ویژگی‌های رهبران منابع انسانی نسل زد پرداخته‌اند که در پژوهش حاضر تحت عنوان شایستگی‌های رهبری، دسته‌بندی شده است. این شایستگی‌ها شامل ۳ بعد: سازمانی؛ گروهی و فردی و همچنین ۹ مولفه شایستگی‌های: رهبری، رفتاری، موقعیتی، سازمانی، توانمندساز، فناورانه، کارگروهي، اخلاقی و شایستگی‌های فکری نامگذاری شدند که در مجموع دارای ۴۴ زیرمولفه هستند که می‌توان به مربیگری و حمایتگری، مهارت ارتباطی، انعطاف‌پذیری، ایجاد فضای مشارکتی و ارائه بازخوردهای سازمانی، ایجاد زمینه رشد حرفه‌ای کارکنان، استفاده از فناوری‌های نوین اداری، پرورش خلاقیت و نوآوری اشاره کرد. بر اساس یافته‌ها، رهبران سازمان برای مواجهه با نسل زد و ایجاد محیطی مناسب باید دارای شایستگی‌های ضروری باشند. این شایستگی‌ها به ایجاد سازمانی مطابق با نیازهای نسل نو کارکنان و همچنین نیازهای سازمان مبنی بر رشد و بقا در بازار کار کمک می‌کند.

کلیدواژه‌ها: شایستگی‌های رهبران، منابع انسانی، نسل زد، فراترکیب

استناد: پورکریمی، جواد، غلامی، فاطمه & نصراللهی نیا، فاطمه. (۱۴۰۴). شایستگی‌های رهبران منابع انسانی نسل زد: پژوهشی فراترکیب. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. -، (3) 17،

DOR 20.1001.1.20084528.1404.17.3.1.7

سال و شماره

سال ۱۷، پیاپی: ۶۱
پاییز ۱۴۰۴
صص: ۳۸-۱۱

نوع مقاله

مقاله پژوهشی

سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۱/۱۲
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۶/۱۶
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۱۶
تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۹/۲۷

شابا چاپی و الکترونیکی

شابا چاپی: ۴۵۲۸-۲۰۰۸
الکترونیکی: ۵۰۷۲-۲۶۴۵



©
نویسنده گان.

ناشر: دانشگاه جامع امام
حسین (ع).



OPEN ACCESS

مقدمه

کیفیت سرمایه انسانی و استفاده از آن در بازار کار نشان می‌دهد که در جهان معاصر سرمایه انسانی یک عامل بسیار مهم برای توسعه تلقی می‌شود (پورکریمی و فرزانه، ۱۴۰۱) و رهبری این سرمایه از اهمیت دوجندانی برخوردار است. تعاریف و پژوهش‌های فراوانی در زمینه رهبری انجام شده است که ابهامات و گاهاً تناقضات زیادی در آن مشاهده می‌شود (پورکریمی و فرزانه، ۱۴۰۰). البته باید در نظر داشت که امروزه پارادایم مدیریت به رهبری تغییر پیدا کرده است و بنا بر این پارادایم جدید رهبری، مدیران بر مشارکت در انجام فعالیت‌های مدیریتی تأکید دارند، آنها اهداف و چشم‌انداز را با هم تعیین می‌کنند. چالش امروزه سازمان‌ها چگونگی تطبیق با شرایط جدید برای بقاء در بازار کار و شکوفایی است. پاسخ سریع به تهدیدها و فرصت‌های عصر حاضر، مدیر را به عنوان منبعی حیاتی در حل مسئله سازمان‌ها مطرح ساخته و بر این اساس نیاز سازمان‌ها به رهبران شایسته بیش از پیش آشکار شده است (امامی میبدی و همکاران، ۱۳۹۸). از جمله این تغییرات، تغییرات نسلی است. نیروی انسانی در محل کار ترکیبی از نسل‌های مختلف کارکنان است که تجربیات آنها در زمان مربوط به خودشان، آنها را به افرادی با ویژگی‌هایی تبدیل کرده است که معرف نسل آن‌هاست (نامبوز و پاروماسور^۱، ۲۰۱۶). به عبارت دیگر، گروه‌های نسلی شامل عده‌ای از افراد هستند که در محدوده زمانی بیست ساله‌ای متولد شده‌اند که وقایع و رویدادهای اجتماعی مشابهی را تجربه کرده‌اند (مفاخری و خراسانی، ۱۴۰۳).

امروزه، نسل‌های مختلفی از کارکنان در محیط‌های کاری وجود دارد. هر نسل، ویژگی‌ها، ارزش‌ها و رفتارهای خاص خود را دارا بوده و مدیریت موثر این نسل‌ها چالشی اساسی برای سازمان‌هاست (اکبری و همکاران، ۱۴۰۲). به صورت کلی گروه‌های نسلی به پنج دسته‌ی متفاوت تقسیم می‌شوند: سنت‌گرایان (متولدین بین ۱۹۲۸ تا ۱۹۴۴) که برای اقتدار ارزش قائل هستند و رویکرد مدیریتی بالا به پایین دارند؛ بیبی بومرها (متولدین بین ۱۹۴۵ و ۱۹۶۵) که معتاد به کار هستند؛ نسل X (متولدین بین ۱۹۶۵ الی ۱۹۷۹) که با اقتدار راحت هستند و تعادل بین زندگی و کار را مهم می‌دانند؛ نسل Y یا هزاره‌ها (متولدین بین ۱۹۸۰ الی ۱۹۹۵) که در رفاه رشد کرده‌اند؛ نسل Z (متولدین بین ۱۹۹۵ و ۲۰۱۷) که در حال استخدام و کار در سازمان‌ها هستند و به بومیان

دیجیتال و نسل همیشه آنلاین معروف‌اند (کلیرزر^۱؛ ۲۰۱۷). نسل اخیر هم که به عنوان نسل آلفا شهرت دارند از سال ۲۰۱۳ به بعد متولد شده‌اند، جوان‌ترین نسلی است که در حال حاضر شناخته شده است که به صورت بالقوه آشنا با فناوری است (ریس^۲، ۲۰۱۸).

اصطلاح نسل Z اولین بار توسط اسکرو^۳ در سال ۲۰۰۸ به تصویب رسید تا به کسانی که بعد از نسل هزاره متولد شده‌اند تعلق بگیرد (اسپایلت و رویز^۴؛ ۲۰۱۷). این نسل با عنوان بومیان دیجیتال و موبایل^۵ شناخته می‌شوند، عنوانی که به صورت گسترده توسط دانشمندان تایید شده است. نسل Z انتظارات منحصر به فرد خود را (متفاوت از سایر نسل‌ها) نسبت به مشاغل دارند. آنها تا حد زیادی تعادل کار و زندگی، بازخورد مکرر سرپرستان، فن آوری بالا و ارتباط انسانی برایشان ارزش است و جذب سازمان‌هایی می‌شوند که مسئولیت اجتماعی برایشان مهم است (نگوک و همکاران^۶؛ ۲۰۲۲).

در گذشته، عملکرد محیط کار به این شکل بود که مدیر هر بخش دستوراتی را صادر می‌کرد و بقیه افراد بدون هیچ سوالی آنها را قبول و اجرا می‌کردند، ولی در حال حاضر جوانان به این نوع سبک مدیریتی، واکنش خوبی نشان نمی‌دهند (مفاخری و خراسانی، ۱۴۰۳). با توجه به این ویژگی‌ها، سازمان‌ها باید با موج بزرگی از کارکنان جدید که با ویژگی‌های خاص خود به نیروی کار می‌پیوندند، سازگار شوند (نگوک و همکاران^۶؛ ۲۰۲۲). بدون درک درست از این نسل، شرکت‌ها مشکلاتی در زمینه استخدام و حفظ بهترین افراد و کارمندان خواهند داشت و همچنین در انگیزه و الهام بخشیدن به آنها نیز ناکام مانده که به نوبه‌ی خود بر عملکرد سازمانی تاثیر خواهد گذاشت (مجیدی و همکاران، ۱۳۹۸). سبک رهبری نسل Z نیز باید متناسب با ویژگی‌هایشان تغییر پیدا کند تا مدیریت و رهبری سازمان به صورت موثرتری اتفاق بیفتد (دویدانواتی و سیاه‌چاری^۷، ۲۰۲۱). رهبری برای مدیریت خوب یک سازمان بسیار مهم است. رهبری فرآیندی است که در آن فرد، گروهی از افراد را برای رسیدن به یک هدف مشترک تحت

1. Cilliers
2. Reis
3. Schroe
4. Espaillat & Ruiz
5. Digital and mobile natives
6. Ngoc et al.
7. Dwidienawati & Syahchari

تأثیر قرار می‌دهد (نورثوز^۱، ۲۰۱۶). اگرچه راه‌های زیادی برای درک این اصطلاح وجود دارد، اما هسته اصلی این تعریف این است که رهبری فرآیندی است که شامل نفوذ است، در یک گروه اتفاق می‌افتد و شامل یک هدف مشترک است (لیم^۲، ۲۰۲۴).

ویژگی‌های خاصی که در نسل قبلی، یعنی هزاره‌ها رایج نیستند و همان‌طور که نسل، نوع کاری را که دوست دارد تغییر داده است، ذهنیتش نسبت به کار و تجارت همه‌گونه تغییر کرده است. برای دستیابی به این تغییر، داشتن معنایی در پشت شایستگی‌های مورد نیاز و موجود بسیار ضروری است. علاوه بر شایستگی‌های رهبری، لازم است که بر توانایی‌های مدیریتی و رفتاری نیز تمرکز شد تا دانست که محرک ارزش آن‌ها هنگام کار در هر سازمانی چیست (احمدی اصفهانی، ۱۴۰۰). شایستگی، مجموعه‌ای منسجم از دانش، توانایی‌ها و ویژگی‌هایی هستند که برای عملکرد شغلی موفق ضرورت دارند (پورکریمی و عزیزی، ۱۴۰۳).

منطقی است که علاوه بر شایستگی‌های رفتاری و مدیریتی، شایستگی‌های رهبری بر یک نسل بر پایداری ارزش یک سازمان می‌افزاید. شایستگی‌ها به خودی خود دارای ابعاد زیادی هستند. چیتام و چیورز^۳ بیان می‌کنند که مطالعه شایستگی‌ها شامل مطالعه دانش، نگرش، مهارت‌ها و توانایی‌هایی است که به فرد برای برتری در هر شغل خاص، کمک می‌کند (حامید و شارما^۴، ۲۰۲۰). دانستن این موضوع مهم است که آیا شایستگی‌های رهبری برای تفاوت فرهنگی-اجتماعی فعلی که در نسل‌های بعدی وجود دارد، مرتبط هستند یا خیر؟ (احمدی اصفهانی، ۱۴۰۰). با تغییرات نسلی، چالش‌ها پیچیده‌تر می‌شوند زیرا رهبران باید رویکرد رهبری خود را متناسب با هماهنگی متنوع نیروی کار تنظیم کنند. تغییر در شکاف نسلی، رهبران را وادار می‌کند تا فلسفه، مأموریت و ارزش‌های خود را برای ارتباط با دیدگاه‌های قرن بیست و یکم بازنگری کنند (احمد و ابراهیم^۵، ۲۰۱۵).

در زمینه ویژگی‌ها نسل زد و ویژگی‌های رهبری این نسل مطالعاتی (پراکنده) انجام شده است که به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود. مفاخری و خراسانی (۱۴۰۳) راهکارهایی برای مواجهه با بیسی

1. Northouse
2. Lim
3. Cheetham & Chivers
4. Hameed & Sharma
5. Ahmad & Ibrahim

بومرها، X، Y و Z بیان کردند که مختصراً عبارتند از: به کارمندان ایکس اجازه داده شود تا کارهایشان را از خانه انجام دهند، به کارمندان وی اجازه داده شود تا با همکاری، کارها را جلو ببرند، به سنت گرایان و بیبی بومرها برنامه کاری اصلاح شده یا کارهای نیمه وقت پیشنهاد داده شود تا زمان منعطف تری داشته باشند؛ - حلقه‌ی بازخوردی ایجاد شود تا کارمندان صادقانه نسبت به یکدیگر برخورد کنند؛ - سازمان نشان دهد که صرف نظر از سن، کارمندان دارای ارزش هستند؛ - برای کارمندان مختلف، روش‌های ارتباطی متفاوتی را در نظر بگیرد مثل جلسات حضوری، ایمیل، تلفن، رسانه‌های اجتماعی؛ - تمرکز بر نقاط قوت نسل‌های مختلف شکاف نسلی را به حداقل می‌رساند؛ - به کارمندان اجازه بدهد خود را عنوان یک فرد، نه نماینده یک گروه نسلی، معرفی کنند. همچنین ضیائی و نرگسیان (۱۴۰۳) به ویژگی‌هایی مانند: صمیمیت، همکاری، همدلی، رشد، درک تفاوت‌ها، تطبیق‌پذیری، توسعه مهارت‌ها، همسویی با تغییرات و یادگیری سازمانی را به عنوان ویژگی‌های محیط‌کاری برای منابع انسانی نسل Z معرفی کرده‌اند.

میجانی و همکاران (۱۴۰۱) نیز دریافتند که در خصوص نسل زد باید به عوامل زمینه‌ای از جمله فراهم بودن زیرساخت‌ها، ترجیحات آموزشی و توسعه‌ای و محیط‌کاری حمایت‌کننده، عوامل علی‌الوجه فرهنگ (پذیرش فرهنگ سازمانی)، عوامل اقتصادی، عوامل سازمانی، ساختار مشوق، خلاقیت و نوآوری و رهبری، راهبردها شامل سیاست‌های جبران خدمات و سیاست‌های جذب و استخدام و عوامل مداخله‌گر شامل عوامل مربوط به کارکنان و عوامل مربوط به سازمان، در نهایت مقوله محوری که مقوله‌های برنامه‌ریزی بلندمدت برای کارکنان نسل نو، ایجاد تنوع در سیستم‌های منابع انسانی، به روزآوری شیوه‌های ارزیابی عملکرد و اصلاح سبک مدیریت را در بر می‌گیرد. در صورت به کارگیری مدل منابع انسانی برای نسل نو کارکنان، سه پیامد اصلی شامل پیامدهای مالی، مدیریتی و فراسازمانی توجه کرد.

قوره‌جیلی و رحیمی (۱۴۰۰) مولفه‌های شایستگی‌های رهبری مدیران را شامل مواردی چون: برنامه‌ریزی استراتژیک، دانش‌افزایی، ویژگی‌های فردی و اعتبار مدیریت. مجیدی قره‌تپه و همکاران (۱۳۹۸) به تفاوت گروه نسلی زد با سایر گروه‌های نسلی در محیط کار پرداخته است. نتایج این پژوهش نشان داد: تعادل کار و زندگی مورد تاکید نسل جوان است، تفاوت با نسل پیشین مخصوصاً در عوامل انگیزشی وجود دارد، وجود محیط اجتماعی برای این نسل که با روحیه

تیمی تطبیق داده شده باشد، اهمیت دارد، همچنین اطلاعاتی برای مدیران جهت چگونگی مدیریت این نسل و همچنین چگونگی انجام دادن کارها از طریق این نسل جهت افزایش کارایی و بهره‌وری مانند ارتباط رودر رو و شخصی، مهیا کردن شرایطی که هر فرد فرصت بیان نظرات خود را پیدا کند، غنی‌سازی شغلی را ارائه داده است. امامی‌میبیدی و همکاران (۱۳۹۸) نیز شایستگی‌های رهبران دانشگاه‌های دولتی تهران در این موارد می‌دانند: مهارت فنون ایجاد انگیزه، مدیریت عملکرد، مهارت ادراکی، رصد محیط و سازگاری با تغییرات، قدرت اقتناع‌کنندگی، مهارت هدایتگری، مربی‌گری و مشاوره و دارا بودن سوابق پژوهشی مناسب، هوش معنوی، بهره‌هوشی، توانایی طراحی آینده مطلوب و توانایی ترسیم چشم‌انداز، حسن خلق، تواضع، رازداری، تقوی و تعهد، خوشرویی، وفای به عهد، صداقت، سعه صدر؛ تقوی و گشاده‌رویی، برون‌گرایی، ثبات شخصیت، توافق، اعتماد به نفس و اعتماد به همکاران، انعطاف‌پذیری، وظیفه‌شناسی، ریسک‌پذیری، سخت‌کوشی، مسئولیت‌پذیر و پاسخگو بودن، تعمق، قاطعیت، وجهه‌کارزما، دانش عمومی و دانش حرفه‌ای؛ شناخت فرهنگ بومی و ارزش‌های فرهنگی سازمان، شناخت دقیق از شرایط و نیازهای روز جامعه، دانش فنی و تخصص؛ نگرش مثبت به تغییر، تحول‌جامع‌نگری، آینده‌نگری و دور‌اندیشی، دید بلند مدت، انتقادپذیری، نگرش دانشگاهی و شایسته‌گرایی، بینش فرهنگی و اجتماعی، بینش اجتماعی، بینش سیاسی، بینش اعتقادی و مذهبی و بینش اقتصادی.

آکساکال و اولوکان^۱ (۲۰۲۴) عنوان کردند که رهبران باید خواهان ایجاد تغییر باشند، مهارت‌های دیجیتالی داشته باشند و یک شبکه ارتباطی قوی و همکاری در کسب و کارهای آینده ایجاد کنند. نسل زد اظهار دارند که یک رهبر باید استعداد مدیریتی نیز داشته باشد. همچنین اهمیت دادن به حریم خصوصی افراد، توانایی مسئولیت‌پذیری در قبال اشتباهات و کشف استعدادها، توانایی در پذیرش اشتباهات نیز از ویژگی‌هایی است که این نسل در مورد رهبران عنوان می‌کنند.

لبلان^۲ (۲۰۲۴) نیز عنوان کرد که این نسل، ترجیح بیشتری بر سبک رهبری تحول‌آفرین دارند، در این سبک، رهبر به کارکنان الهام می‌بخشد و به آنها انگیزه می‌دهد، محیطی برای نوآوری و تغییر ایجاد می‌کند و بر رشد شخصی، رفتار اخلاقی و چشم‌انداز مشترک تأکید

1. Aksakal & Ulucan

2. LeBlanc

می‌کنند. این نسل به ایجاد محیط کاری مثبت و حمایتی، تریبات کاری انعطاف‌پذیر و وجود فرهنگ سازمان مشارکتی اهمیت می‌دهد. همچنین استفاده از پلتفرم‌های ارتباطی دیجیتال، دریافت بازخورد مکرر و سازنده و پذیرش فناوری از سوی سازمان و رهبران نیز تاکید می‌کند. از جنبه‌های دیگر، لیم (۲۰۲۴) بیان می‌کنند که رهبری اخلاقی نقش موثری در رضایت از رهبر، اعتماد به مدیریت، رضایت شغلی و رفتاری دارد پس برای مدیریت مهم است که بتواند رهبری اخلاقی را در شرکت خود به رهبران ارائه دهد. زمانی که شرکتی خواهان رهبران اخلاقی است، کارمندان نیز رفتاری اخلاقی و درگیری‌های شغلی کمتر خواهند داشت. این امر از طریق استخدام رهبران اخلاقی یا ایجاد رویه‌هایی که رشد اخلاقی یا صداقت مدیران برای زیردستان مورد ارزیابی قرار می‌گیرد، قابل پیاده‌سازی است. یکی از راه‌های تشویق رفتار اخلاقی در سازمان‌ها، ارائه آموزش‌های اخلاقی در قالب کارگاه‌ها یا سایر مدل‌های آموزشی تعاملی و عملی است. استفاده از سیگنال‌ها یا علائم، یکی دیگر از راه‌های تشویق هویت اخلاقی است که با استفاده از پوسترها، شعارها یا نمادهای مادی می‌تواند باشد. به صورت کلی، رهبران و کارکنان باید انگیزه داشته باشند تا هویت اخلاقی خود را حفظ کنند و مانع هویت کاذب شوند. از نظر عملی، نسل زد رهبری موثر را مثال‌زدنی و الگو، با درک و فهم و تیم محور معرفی می‌کند. این سه توانایی برای سازمان‌های امروزی بسیار مهم است. رهبران سازمان‌ها باید بتوانند سبک‌های رهبری خود را برای تشویق همکاری و استقلال تطبیق دهند.

همچنین گاندسری^۱ (۲۰۲۴) عنوان کرد که نسل زد به رهبرانی نیاز دارند که بتوانند به آنها نگاه کنند و الگوی خوبی باشند، آنها را تحسین کنند و به آنها تکیه کنند. دوم، به رهبرانی نیاز دارند که به منافعتشان توجه کنند، از آنها حمایت کنند، به آنها پاداش دهند و از آنها قدردانی کنند. این نسل به دنبال توجه است، به دنبال ارتقا و موفقیت فوری نیز هستند. سوم، رهبرانی را ترجیح می‌دهند که بتوانند آنها را آموزش دهند، راهنمایی و هدایت کنند. این نسل عدم اطمینان بیشتری نسبت به نسل قبل خود (Y) خود دارد، پس مراقبت و راهنمایی را ترجیح می‌دهند، حتی از اشتباهات رهبران خود می‌گذرند و به آنان فرصتی دوباره می‌دهند. چهارم، به رهبرانی که به آنها الهام بخشند و انگیزه دهند نیاز دارند. نسل زد سبک رهبری ترکیبی از تحول آفرین و خدمتگزار

1. Gandasari et al.

را ترجیح می‌دهد. در این پژوهش به این نکته دست پیدا کرده‌اند که این نسل مواجهه با چالش‌ها را خوشایند نمی‌دانند به همین دلیل جزء ویژگی‌های رهبر مورد نظر خود عنوان نکردند. در نتیجه سبک رهبری مناسب برای این نسل، ترکیبی از سبک رهبری تحول آفرین و خدمتگزار است. به صورت کلی، این نسل نیاز به رهبرانی با نفوذ آرمانی (رهبری تحول آفرین) یا متواضع (رهبری خدمتگزار) و یا رهبرانی با پذیرش بین فردی (رهبری خدمتگزار) دارند تا انگیزه بگیرند. موثرترین سبک رهبری برای این نسل، ترکیبی از این دو سبک تحول آفرین و خدمتگزار است.

واسیلوک^۱ (۲۰۲۳) نیز بیان کرد که: بالاترین رتبه، شایستگی توانایی مدیر در تعریف واضح ساختار وظیفه بود که اهمیت شفاف‌سازی و وضوح در ارتباطات را برجسته می‌کند. توانایی مدیریت موثر در شرایط بحرانی نیز رتبه بالایی داشت. برخی از شایستگی‌ها مانند برنامه‌ریزی وظایف با در نظر گرفتن وابستگی‌های متقابل، استفاده از پاداش‌ها و تنبیه‌ها برای دستیابی به نتایج مورد نظر، انگیزه موثر کارمند و تعیین مسئولیت، رتبه‌های کمتری دریافت کرده‌اند. همچنین در این پژوهش عنوان شده است که در مورد اهمیت شایستگی‌های مدیریتی بین زنان و مردان تفاوتی وجود ندارد و هر دو گروه انتظار و نظر مشابهی در مورد شایستگی‌ها دارند.

با توجه به توالی نسل Y و نسل Z، گابریلووا و بیچکو^۲ (۲۰۲۱) بیان کرده‌اند که هر دو گروه نسل هزاره‌ها و نسل زد شباهت‌های زیادی در ارزش‌های کاری و ترجیحات رهبری دارند با این حال تعارض در محیط کار در این چهار زمینه بیشتر جلوه می‌کند: سبک رهبری، انگیزه، کارگروهی و تعاملات اجتماعی. کارمندان نسل زد یک رهبر با ارتباطات مثبت می‌خواهند که مربیگری و سایر فرصت‌های توسعه را برای اعضای تیم فراهم کند. هزاره‌ها باید عواملی مانند پاداش، ثبات شغلی و امنیت و فرصت‌های تعاملی را به عنوان پاداش در نظر بگیرند. مدیران باید برای این نوع کارمندان، پروژه‌های مستقل و فردی ارائه دهند و فضای رقابتی اما دوستانه‌ای را در محل کار ایجاد کنند. همچنین باید توجه کنند که این نسل ممکن است فاقد مهارت‌های بین فردی مناسب باشند و برای بهبود تعاملات اجتماعی نیاز به راهنمایی دارند. مدیران با ارائه فرصت‌هایی به نسل زد برای معاشرت با سایر همکاران و سازماندهی رویدادهای تیمی به رفع این مسئله کمک کنند.

1. Wasiluk
2. Gabrielova & Bichko

در پژوهش حامید و شارما (۲۰۲۰) بیان شد که شایستگی‌های رهبری اصلی و جهانی نسل زد محدود به محل کار است و قابل استفاده در رهبری خود یا دیگران نیست. الامیر و همکاران^۱ (۲۰۱۹) سبک رهبری تحول‌آفرین که شامل مولفه‌های تشویق روحی، نفوذ آرمانی، توانمندسازی دیگران برای عمل و الهام بخشیدن به داشتن چشم انداز مشترک است را دارای بالاترین میانگین نسبت به سایر سبک‌های رهبری خاطر نشان کردند و سبک‌های رهبری دموکراتیک و خدمتگزار در رتبه‌های بعدی بالاترین میانگین را دارند. سبک‌های رهبری آزاد، معاملات و استبدادی به ترتیب میانگین کمتری دارند. این سبک‌ها با شایستگی‌های دانشجویان نیز ارتباط معناداری داشته‌اند مثلاً نفوذ آرمانی که از مولفه‌های سبک رهبری تحول‌آفرین است، با مهارت‌های رهبری، عملکرد، مهارت‌های فنی و خودآگاهی دانشجویان ارتباط زیادی دارد.

همان‌طور که مشاهده می‌شود و مطرح شد؛ با توجه به مطالعات و پژوهش‌های پراکنده‌ای که در زمینه‌ی شناسایی شایستگی رهبری نسل جدید وارد شده به سازمان‌ها (نسل زد) سازمان‌ها صورت گرفته است، این پژوهش در پی آن است که شایستگی‌های مورد نیاز برای رهبری نسل زد سازمان‌ها را مورد بررسی قرار دهد. نسل زد دارای خصوصیات و ویژگی‌های یکتای خود و متفاوت از سایر نسل‌هاست، نسل Z در دوران دیجیتال بزرگ شده و به فناوری‌های نوین، ارتباطات سریع، و محیط‌های کاری پویا و متغیر عادت کرده‌اند. با این حال، سوال اصلی این است که رهبران این نسل، باید دارای چه شایستگی‌هایی باشند تا چالش‌ها و تنش‌های سازمان با کارکنان نسل زد به حداقل برسد؟ در این راستا و با توجه به تحقیقات محدودی که در این خصوص انجام شده است، نیاز به بررسی دقیق‌تر و جامع‌تر این شایستگی‌ها احساس می‌شود که سعی شده است در این پژوهش به آن توجه ویژه‌ای شود.

روش شناسی پژوهش

روش این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، کیفی از نوع فراترکیب است. فراترکیب نوعی مطالعه کیفی است که یافته‌های سایر تحقیقات کیفی در زمینه یک موضوع را به عنوان داده به کار می‌گیرد. این روش فرایندی است که شامل گام‌هایی (مراحل) است که محقق را قادر می‌سازد تا یک پرسش تحقیق خاص را شناسایی کرده و سپس

1. Al Amir et al

به جستجو، انتخاب، ارزیابی، خلاصه کردن و ترکیب شواهد برای پاسخگویی به سوال تحقیق پردازد (پورکریمی و عزیزی، ۱۴۰۳). سندلوسکی و باراسو^۱ (۲۰۰۷) مراحل روش فراترکیب به صورت زیر می‌باشد:



شکل ۱. گام‌های فراترکیب

گام اول) طرح سوال‌های پژوهش: شایستگی‌های رهبری منابع انسانی نسل زد شامل چه مولفه‌هایی است؟ مدل شایستگی‌های رهبری منابع انسانی نسل زد چیست؟ **گام دوم) بررسی نظام‌مند ادبیات:** جامعه پژوهش حاضر تمامی اسناد علمی-پژوهشی منتشر شده در پایگاه‌های داخلی و خارجی بین سال‌های ۲۰۱۶ الی ۲۰۲۴ است که به شایستگی‌های رهبران منابع انسانی نسل زد پرداخته‌اند. واژگان کلیدی در جدول ۲، در پایگاه‌های اطلاعاتی جست‌وجو شده‌اند:

جدول ۱. کلیدواژه‌های جست‌وجو شده

کلیدواژه‌های انگلیسی	کلیدواژه‌های فارسی
Leadership style for Generation Z	شایستگی‌های رهبری نسل زد
Managing Generation Z	مدیریت نسل زد
Different generational Cohort	تفاوت نسلی

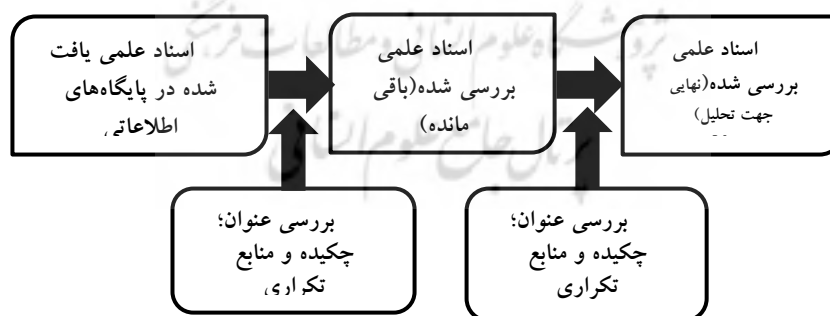
1. Sandelowski & Barroso

گام سوم) جست‌وجو و گزینش پژوهش‌های مناسب: در این مرحله برای انتخاب منابع از پارامترهای متفاوتی نظیر: کیفی بودن پژوهش، نوشته شده به زبان انگلیسی و فارسی، مدنظر قرار دادن منابع سالهای ۲۰۱۶ الی ۲۰۲۴، تمرکز بر روی شایستگی رهبران منابع انسانی نسل زد و بالا بودن کیفیت یافته‌ها استفاده شد. تعداد اسناد یافت شده بر اساس معیارهای مذکور در هر پایگاه داده در جدول ۳ فهرست شده است.

جدول ۲. مقالات یافت شده به تفکیک پایگاه‌های اطلاعاتی

پایگاه اطلاعاتی	تعداد مقالات	پایگاه اطلاعاتی	تعداد مقالات
Google Scholar	۲۲۰	Scopus	۱
Research Gate	۳۹	SID	۱۴
ProQuest	۱۹	Ensani	۲۴
Science Direct	۲۸	Magiran	۲
Springer	۱۱	Noormags	۱۹
Emerald	۱۸	Civilica	۳
Sage	۱۳	۴۱۱	مجموع

از مجموع ۴۱۱ مقالات یافت شده، و طی غربالگری‌های مبتنی بر میزان ارتباط عنوان مقالات نسبت به عنوان مقاله حاضر، ۹۶ مقاله و سپس بر اساس میزان ارتباط چکیده و محتوا، ۲۶ مقاله انتخاب و بررسی کامل شد. روند غربالگری در شکل جهت تبیین بیشتر ارائه گردید.



شکل ۲. مراحل جست‌وجو و انتخاب منابع مناسب

جدول ۳. منابع فراترکیب شده

منبع	کد منبع
Hirman, A. A. (2024). Perspective of Gen-Z Leadership Style in Financial Reporting and Corporate Decision Making. <i>AKUNSIKA: Jurnal Akuntansi dan Keuangan</i> , 58-62.	۱
Venida, A. C. (2022). Exploring Generation Z Teachers' Work Values: Implications To Educational Leadership and Management. <i>International Journal of Education</i> , 15(1), 1-9.	۲
Wuttaphan, N. (2018, November). Diversity Management: When Generation Z comes to the Workplace and How Human Resources Can manage. In <i>Proceedings of the 7th Business, Economics and Communications International Conference, Phitsanulok, Thailand</i> (pp. 29-30).	۳
Wasserbauer, M., & Farhan Saputra. (2024). Factors Affecting Generation Z Employee Performance: Analysis of Organizational Culture, Leadership Style and Information Technology. <i>International Journal of Advanced Multidisciplinary</i> , 2(4), 1059–1069.	۴
Zehetner-Hirtenlehner, D. (2023). Formation of leadership style of Generation Z.	۵
Yılmaz, B., Dinler Kısaçutan, E., & Gürün Karatepe, S. (2024). Digital natives of the labor market: Generation Z as future leaders and their perspectives on leadership. <i>Frontiers in Psychology</i> , 15, 1378982.	۶
Salsabila, N. I., Wisesa, A., & Wijaya, I. (2022). Gen z's perspective on micromanaging leadership style and its impact on work performance. <i>Eqien-Jurnal Ekonomi dan Bisnis</i> , 11(1), 1330-1342.	۷
Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. <i>Business horizons</i> , 64(4), 489-499.	۸
Hartono, H. W. The gap contradiction of concept essences between resonant leadership and servant leadership among intergeneration: from Baby Boomers, Millennials, Z, and Alpha generations.	۹
Demirbilek, M., & Keser, S. (2022). Leadership expectations of Generation Z teachers working in educational organizations. <i>Research in Educational Administration and Leadership</i> , 7(1), 209-245.	۱۰
Tidhar, L. (2022). Leadership in an intergenerational gap—a study of managers' views of management and leadership of generation Z employees. <i>Journal of Public Administration, Finance & Law. Issues</i> , 26, 328-337.	۱۱
Kolbet, A., & Schmidkonz, C. Conscious Leadership in the Generation Z An Analysis of the Expectations of Generation Z towards their (Future) Leaders.	۱۲
LeBlanc, J. (2022). <i>Workplace Environment and Leadership Preferences of Generation Z</i> (Doctoral dissertation, Northcentral University).	۱۳
Ruiz Vázquez, M. H., Rodríguez 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. <i>Intangible Capital</i> , 20(1), 170-192.	۱۴
Aksakal, N. Y., & Ulucan, E. (2024). Revealing the leadership characteristics of the modern age: generation-Z perspective.	۱۵
Pratama, N. A. W., & Febriansyah, H. Talent Management Strategies in Indonesia's Digital Media and Entertainment Industry for Gen Z: The Role of Leadership Style and Organizational Culture.	۱۶

جدول ۳. منابع فراترکیب شده

کد منبع	منبع
۱۷	Zehetner, D. A. N. I. E. L. A., Lepeyko, T. E. T. Y. A. N. A., & Zehetner, A. N. D. R. E. A. S. (2020). What does Generation Z expect from their future leaders?.
۱۸	Sammarrà, A., & Profili, S. (2020). What kind of leaders will generation Z want? An exploratory study of preferred leadership styles among the next generation of employees in Italy. <i>Human Resource Management & Finance</i> , 142.
۱۹	Sulistiasih, S. (2023). Organizational Leadership Styles Preferred by Generation Z Muslim Organizational Teenagers. <i>AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan</i> , 15(4), 6814-6827.
۲۰	Dwidienawati, D., Syahchari, D. H., & Tjahjana, D. (2021, August). Effective leadership style for generation Z. In <i>Proceedings of the 4th European International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Rome, Italy, August</i> (pp. 2-5).
۲۱	Revuru, I., & Bandaru, K. K. (2024). Leadership Practices for Sustaining Work Engagement: A Gen-Z Perspective. <i>International Journal of Organizational Leadership</i> , 13(2), 451-466.
۲۲	Kwartawaty, N. N., Ismail, M. H., & Martadi, N. S. D. (2024). Most Effective Leadership Styles for Generation Z: A Review. <i>Formosa Journal of Multidisciplinary Research</i> , 3(9), 3321-3338.
۲۳	McGaha, K. K. (2018). <i>An interpretive phenomenological study of america's emerging workforce: exploring generation z's leadership preferences</i> . University of Phoenix.
۲۴	Tussing, T. E., Chipps, E., & Tomwall, J. (2024). Generational Differences in the Nursing Workforce: Strategies for Nurse Leaders. <i>Nurse Leader</i> .
۲۵	Wilson, M., Veiga, A.M., George, A.S. (2017). Prospective trends in the human resource management of the generation Z. <i>Conference: Synthesis by Christ university BGR campus. At: Bangalore</i> .
۲۶	Brigger, C., & Connerton, T. (2022). Leadership effects on the empowerment of Millennials and Gen Z working from home in the banking sector.

گام چهارم) استخراج اطلاعات مقاله: یافته‌های منابع انتخابی با توجه به موضوع پژوهش به دقت واری و تحلیل شد، در مرحله بعد مفاهیم به صورت کد همراه با عدد منبع استخراج شد، کدهای مربوط به یک مقوله با توجه و تایید ناظر خبره در کنار هم گذاشته شد. سپس، کدهای یکدست به عنوان مضامین ثانویه نام گذاری شدند. **گام پنجم) تجزیه، تحلیل و تلفیق یافته‌ها:** برای تجزیه و تحلیل یافته‌ها از کدگذاری سه مرحله‌ای و از تحلیل مضمون استفاده شده است. به این صورت که ابتدا از طریق کدگذاری مرحله اول، مفاهیم (مضامین اولیه)، ابعاد و ویژگی‌ها آنها توسط دو نفر شناسایی شدند؛ سپس روابط بین مفاهیم شناسایی شده از طریق کدگذاری مرحله دوم (مضامین ثانویه)، واکاوی و در نهایت با یکپارچه‌سازی و پالایش مقولات

شناسایی شده، مضامین فراگیر در مرحله آخر شناسایی شدند. **گام ششم) کنترل کیفیت:** ضرورت شناسایی تمامی اسناد علمی-پژوهشی برای تامین اعتبار توصیفی وجود دارد (سندولوسکی و همکاران، ۲۰۰۷). در این پژوهش تا جای ممکن بیشترین پژوهش‌های مرتبط با موضوع بر اساس عنوان، چکیده و محتوای مرتبط، شناسایی و گردآوری شده و با دقت فراوان اطلاعات مرتبط از متون استخراج، واکاوی و تجزیه و تحلیل شدند. تمامی مراحل جهت رعایت روایی تفسیری داده‌ها از نظرات خبرگان در این زمینه استفاده و اعمال شد. **گام هفتم) ارائه یافته‌ها:** در این بخش یافته‌های حاصل از ترکیب یافته‌های سایر پژوهش‌های معتبر مربوط به موضوع پژوهش به صورت کدگذاری مضامین به صورت زیر ارائه می‌شود:

جدول ۴. کدگذاری شایستگی‌های رهبران منابع انسانی نسل زد

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
شایستگی‌های سازمانی	شایستگی‌های رهبری	مربیگری و منتورینگ (۲؛ ۵؛ ۱۱؛ ۱۰؛ ۸؛ ۱۱؛ ۱۷؛ ۲۰؛ ۲۲؛ ۲۵؛ ۲۶)؛ حمایتگری (۵؛ ۶؛ ۱۰؛ ۱۲؛ ۱۳؛ ۱۶؛ ۱۷؛ ۱۸؛ ۲۳)؛ ایجاد انگیزه (۱۰؛ ۱۲؛ ۱۷؛ ۱۸)؛ کاریزماتیک بودن (۱۹؛ ۱۰؛ ۲۲؛ ۲۳)؛ راهنمایی کارکنان (۷؛ ۱۰؛ ۲۱)؛ ارائه پاداش مناسب و متناسب (۲؛ ۵؛ ۱۷؛ ۲۳).
	شایستگی‌های حرفه‌ای	ایجاد فضای مشارکت (۱؛ ۲؛ ۳؛ ۴؛ ۷؛ ۱۰؛ ۱۳؛ ۱۶؛ ۲۲؛ ۲۴؛ ۲۶)؛ ارائه بازخوردهای سازمانی (۲؛ ۳؛ ۴؛ ۷؛ ۱۱؛ ۱۲؛ ۱۳؛ ۲۴؛ ۲۶)؛ ایجاد فضای مثبت‌گرایی (۵؛ ۸؛ ۱۶؛ ۲۲)؛ تعادل کار و زندگی (۲؛ ۱۰؛ ۱۳؛ ۲۱؛ ۲۳؛ ۲۵)؛ شفافیت سازمانی (۱؛ ۵؛ ۲۳؛ ۲۴؛ ۲۵)؛ ایجاد محیط کاری سالم (۲؛ ۶؛ ۱۹؛ ۲۴؛ ۲۵؛ ۲۶)؛ ایجاد ثبات و امنیت شغلی (۲؛ ۵؛ ۱۷)؛ ایجاد تناسب شغل و شاغل (۳؛ ۶؛ ۷).
	شایستگی‌های توانمندساز	ایجاد شرایط یادگیری مداوم (۲؛ ۳؛ ۱۳؛ ۲۲؛ ۲۴)؛ توانمندسازی کارکنان (۴؛ ۱۶؛ ۱۹؛ ۱۱)؛ پذیرش اشتباهات کارکنان (۷؛ ۱۵؛ ۲۰؛ ۲۳)؛ زمینه رشد حرفه‌ای کارکنان (۲؛ ۴؛ ۵؛ ۸؛ ۱۱؛ ۲۱؛ ۲۴)؛ تفویض اختیار (۷؛ ۱۲).
	شایستگی‌های فناورانه	فناوری‌های نوین اداری (۴؛ ۶؛ ۱۰؛ ۱۳؛ ۱۵؛ ۱۷؛ ۲۴)؛ پلتفرم‌های دیجیتال (۱؛ ۵؛ ۹؛ ۲۵)؛ استفاده بهینه از اطلاعات (۴؛ ۲۱؛ ۱۶).

جدول ۴. کدگذاری شایستگی‌های رهبران منابع انسانی نسل زد

مضامین مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
شایستگی‌های گروهی	شایستگی‌های کارگروهی	تقویت و تشویق کار گروهی (۴؛ ۱۳؛ ۱۷؛ ۲۶)؛ انگیزه کار گروهی (۱؛ ۲؛ ۶؛ ۹؛ ۱۰؛ ۱۵؛ ۱۶)؛ تیم محوری (۱۶؛ ۲۵؛ ۲۶).
	شایستگی‌های اخلاقی	رفتار اخلاقی (۴؛ ۲۴؛ ۱۹)؛ مسئولیت‌پذیری (۸؛ ۹؛ ۱۵؛ ۲۳)؛ قابل اعتماد بودن (۱۱؛ ۱۳؛ ۲۱؛ ۲۳)
	شایستگی‌های رفتاری-ارتباطی	دردسترس بودن (۲؛ ۵؛ ۱۰؛ ۱۸؛ ۲۰؛ ۲۳)؛ درک همکاران (۲؛ ۱۰؛ ۱۲؛ ۲۶)؛ قدردان بودن (۵؛ ۱۷؛ ۱۸؛ ۲۳؛ ۲۴)؛ گشودگی (۹؛ ۱۰؛ ۱۴)؛ رفتار دوستانه (۸؛ ۱۰؛ ۲۰؛ ۲۳)؛ مهارت ارتباطی (۱؛ ۴؛ ۱۱؛ ۱۲؛ ۱۳؛ ۱۷؛ ۲۳؛ ۲۴؛ ۲۵؛ ۲۶).
شایستگی‌های فردی	شایستگی‌های موقعیتی	انعطاف‌پذیری (۱؛ ۴؛ ۵؛ ۶؛ ۱۱؛ ۱۲؛ ۱۳؛ ۱۷؛ ۱۹؛ ۲۱؛ ۲۳؛ ۲۴؛ ۲۶)؛ صداقت و رازداری (۱۰؛ ۱۵؛ ۲۱؛ ۲۳)؛ انصاف (۱؛ ۱۰؛ ۱۵)؛ همدلی (۶؛ ۱۰؛ ۱۱؛ ۱۲؛ ۱۵؛ ۲۱)؛ سازگاری (۴؛ ۱۶؛ ۲۱)؛ آگاهی‌های نسلی (۳؛ ۵؛ ۹؛ ۶)؛ حساسیت به تغییرات (۹؛ ۱۰؛ ۱۱؛ ۱۶).
	شایستگی‌های فکری	خلاقیت (۲؛ ۴؛ ۱۰؛ ۱۵؛ ۱۲؛ ۱۶؛ ۲۴؛ ۲۵)؛ نوآوری (۲؛ ۴؛ ۱۰؛ ۱۵؛ ۱۲؛ ۱۶؛ ۲۴)؛ هوش هیجانی (۱۲؛ ۱۵؛ ۱۹).

با تحلیل مضمون یافته‌های منابع غربال شده، در مجموع ۴۴ زیر مولفه با ۹ مولفه کلی‌تر استخراج شد. مولفه‌ها عبارتند از: شایستگی‌های رهبری، شایستگی‌های رفتاری، شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های سازمانی، شایستگی‌های توانمندساز، شایستگی‌های فناورانه، شایستگی‌های کارگروهی، شایستگی‌های اخلاقی و شایستگی‌های فکری که به صورت کلی، از مجموع ۲۶ مطالعه منابع، این ۵ مضامین ثانویه استخراج شد. مدل شایستگی‌های رهبری منابع انسانی نسل زد به شرح زیر است:



شکل شماره ۴. الگوی شایستگی رهبری نسل زد

همانگونه که مشاهده می‌شود شایستگی‌های رهبری منابع انسانی نسل زد از ۳ بعد سازمانی؛ گروهی و فردی تشکیل شده است. این سه بعد از شایستگی ۹ مولفه شایستگی را که شامل: شایستگی رهبری؛ شایستگی رفتاری-فردی؛ شایستگی موقعیتی؛ شایستگی فکری؛ شایستگی اخلاقی؛ شایستگی کار گروهی؛ شایستگی فناورانه؛ شایستگی توانمندساز و در نهایت شایستگی حرفه‌ای می‌باشد تشکیل شده است. بر اساس آنچه که در الگوی شایستگی‌های رهبری نسل زد معرفی شده است یکی از این شایستگی‌ها، شایستگی رهبری با ۶ زیرمفهوم یا مفاهیم است که عبارتند از: مربیگری و منتورینگ که نقش مهمی در توسعه حرفه‌ای و فردی کارکنان ایفا می‌کند و به آن‌ها کمک می‌کند تا مهارت‌ها و توانمندی‌های خود را بهبود ببخشند و در مسیر شغلی خود پیشرفت کنند برای مثال باعث به دست آوردن فرصت‌های جدید، افزایش اعتماد به نفس و حتی یافتن تعادل بین زندگی و کار می‌شود. با وجود مربی و منتور افراد می‌توانند از تجربه‌ها و مشاوره‌های کاری بهره‌مند و به اهداف شغلی خود نزدیک‌تر شوند. حمایتگری و تمایل داشتن برای کمک به دیگران و همیشه آماده‌اند تا به سایرین کمک برسانند، این کمک‌ها می‌تواند تخصیص منابع (ابزارها، فناوری‌ها، بودجه، آموزش و ...) باشد تا کارکنان به بهترین نحو وظایف

خود را انجام دهند و یا تخصیص زمان کافی (شامل اختصاص جلسات مشاوره، آموزش، گفتگوهای روزمره و...) به کارمندان که نشان از اهمیت دادن رهبر به کارکنان است و یا توجه به نیاز آن‌ها (شامل نیاز به آموزش، نیاز به توسعه حرفه‌ای، تعادل بین کار و زندگی، نیازهای شخصی و...) که باعث افزایش رضایت کارکنان است. الهام بخشی و ایجاد انگیزه برای کارکنان تا به حداکثر ظرفیت خود برسند، این رهبران به شیوه‌ای قابل فهم و آسان به توضیح اهداف مشترک می‌پردازند و فهم مشتری از آن چیزهایی که درست و مهم هستند به وجود می‌آورند. با بیان نوعی دیدگاه جالب و جذاب از آینده و ارائه تصویری مهیج چشم‌انداز و آرمانی مشترک ترسیم می‌کنند که قابل دستیابی باشد و چگونگی رسیدگی به آن را نیز تعیین می‌کنند (اکبری و صالحی، ۱۳۹۳؛ چوپانی و همکاران، ۱۳۹۲)، کارزماتیک بودن که از ویژگی‌های خاص رهبران است و باعث جذب دیگران به آنان می‌شود و جوی از اعتماد و احترام را ایجاد می‌کند. کاریزما به معنی موهبت است و این رهبران چشم‌اندازی مشخص دارند و آن را برای کارکنان خود ماهرانه بیان می‌کنند، برای دستیابی به چشم‌انداز مورد نظر خود فداکاری و ریسک می‌کنند و نسبت به نیازهای کارکنان حساسیت دارند (بهرام بیکی، ۱۴۰۲). همچنین با حضور فعال، برقراری ارتباطات معنادار، کنترل احساسات، مدیریت موقعیت‌های اجتماعی و... اثر کارزماتیک بودن رهبر بیشتر می‌شود. رهبر باید بتواند منابع انسانی خود را در وظایف شغلی و مشکلات‌شان راهنمایی کند. همچنین رهبر باید پاداش مناسب با نیازهای افراد و متناسب با عملکرد آنان ارائه دهد که نشان‌دهنده قدردانی از تلاش و دستاورد کارکنان است. این مفاهیم اشاره به شایستگی‌هایی دارند که در فرایند رهبری نسل زد باید استفاده شود.

رهبر نسل زد علاوه بر داشتن مهارت‌های ارتباطی و تعاملی و در دسترس بودن برای کارکنان، در ارتباطات خود نیز باید دارای ویژگی‌هایی باشد تا در نهایت به ایجاد محیط کاری پویا و پربازده بینجامد. او باید توانایی درک احساسات و عواطف کارکنان را داشته باشد که منجر به تامین امنیت روانی کارکنان و القای حس مورد توجه بودن و حمایت شدن از سمت رهبر می‌شود، قدردان اعمال و دستوردهای آنها باشد و به کارکنان خود با دیدگاه سرمایه سازمان نگاه کند، گشودگی خلقی و رفتاری داشته باشد به این صورت که با کارکنان به صورت صادقانه و باز رفتار نمایند، شنوای فعال در گفتگوها باشد، با خوش‌برخوردی آماده پذیرش بازخورد از کارکنان باشد

و به شکلی فعال به نظرات و انتقادات پاسخ دهند و اقدامات لازم را برای بهبود وضعی انجام دهند و در نهایت از رفتار دوستانه و مملو از احترام برخوردار و تمایل به برقراری ارتباط داشته باشد تا با ایجاد اعتماد، کارکنان به راحتی نظرات و مشکلات خود را در میان بگذارند.

در بعد حرفه‌ای، رهبر باید در موقعیت‌های متفاوت و در مواجهه با تغییرات و مشکلات خود را تطبیق دهد و به دنبال راهکارهای جدیدی باشد. این انعطاف‌پذیری باعث می‌شود که پویایی محیط حفظ و به سرعت به تغییرات محیطی و تغییرات در فرایندهای کاری پاسخ داده شود، انعطاف‌پذیری یک مفهوم چند بعدی است که می‌تواند با اجزای زیاد در سازمان در ارتباط باشد و الفاظی چون انطباق، حساسیت، ارتجاعی و چابکی از مترادف‌های این مفهوم قلمداد می‌شود، همچنین انعطاف‌پذیری به معنای توانایی سازگاری یا اداره عدم اطمینان است (مرادی و زحمتکش، ۱۴۰۲). تعامل با دیگران، داشتن صداقت برای ایجاد اعتماد ضروری است و همچنین رازداری اطلاعات کارکنان خود برای تقویت اعتماد کارکنان به او مهم است، رعایت انصاف و همدلی در پرداخت حقوق، ارائه بازخورد، ارزیابی عملکرد و ... همچنین سازگاری با تغییرات، شرایط و کارکنان، داشتن آگاهی‌های نسلی و درک تفاوت‌های نسلی و نیز حساسیت به تغییرات فناوری، محیطی، نسلی و ... ضروری است. در محیط کاری رهبر باید تناسب شغل و شاغل را از طریق یافتن تناسب میان مهارت‌ها، دانش و توانایی‌های مورد نیاز جهت انجام جنبه‌های ایستای شغل و افرادی که این توانایی‌ها را دارند سروکار دارد فراهم کند. بر طبق این گفته هرچه تناسب میان اجزای گوناگون سازمان بیشتر باشد، کارایی آن سازمان بالاتر خواهد رفت (سنگی و همکاران، ۱۳۹۶). رهبر در ایجاد محیط کاری سالم و مثبت که کارکنان در آن احساس راحتی و رفاه کنند از طریق تامین فضاها، بهداشتی، تامین امکان استراحت مناسب، فراهم کردن تجهیزات ایمنی و ...، ثبات و امنیت شغلی از طریق ایجاد قراردادهای شغلی مطمئن، جلوگیری از تغییرات ناگهانی و بی‌ثباتی سازمانی، تامین احترام و حمایت کارکنان، عدم وجود سیاست‌های ضد تبعیض و ... بکوشد. همچنین ایجاد فضای تعامل و مشارکت کارکنان در فرایندهای سازمانی، ارائه بازخوردهای مکرر و سازنده به کارکنان از طریق ایجاد فرهنگ بازخورد مثبت در سازمان و حل مشکل به موقع، رعایت تعادل بین کار و زندگی کارکنان از ضروریات رهبری برای این نسل جلوه می‌کند. از عوامل بروز عدم تعادل بین کار و زندگی می‌توان به این موارد اشاره کرد: ساعات کار طولانی،

چندشغله بودن، عدم استفاده از مرخصی سالیانه و حضور در محل کار حین تعطیلات، تحولات اقتصادی جهانی بازار کار (تقوی، ۱۳۹۹).

رهبر نسل زد باید مجموعه‌ای از مهارت‌های توانمندساز را دارا باشد که عبارتند از: فراهم کردن شرایط برای یادگیری مداوم، توانمند ساختن کارکنان که پدیده‌ای شخصی است و از طریق آموزش‌های رسمی و همگانی یا آموزش‌های شخصی سازی شده برای هر فرد حاصل می‌شود. همچنین فرایندی نه تنها در عملکرد افراد اثر گذار است بلکه در شخصیت آنان نیز موثر است (برجی و پورشافعی، ۱۳۹۸)، غنی سازی شغلی که هدف آن حداکثرسازی علاقه و ایجاد چالش‌های شغلی است و منجر به فراهم کردن مسئولیت و چالش‌های شغلی بیشتری برای کارکنان می‌شود. این مفهوم به طور مستقیم با عوامل انگیزشی و رضایت کارکنان مرتبط است. از عوامل موثر بر غنی سازی شغلی می‌توان این موارد را نام برد: تنوع مهارت، شناسایی وظیفه، اهمیت وظیفه، استقلال داخلی، بازخورد، استعداد، علائق و ... (فراشبندی و همکاران، ۱۳۹۸)، گردش شغلی که به فرایند جابجایی و تغییر شغل اطلاق می‌شود، این فرایند شامل تغییرات در موقعیت شغل، ارتقاء، انتقال به واحدهای دیگر است که با دلایلی مانند بهبود مهارت‌ها، توسعه کارکنان، ایجاد چالش‌های جدید و تنوع در کار صورت می‌گیرد. پذیرفتن اشتباهات آن‌ها و راهنمایی برای جبران آن، ایجاد زمینه‌های رشد حرفه‌ای و تفویض اختیار و مسئولیت به آن‌ها به عنوان یکی از مهم‌ترین راه کارهای مشارکت سازمانی، در یاری دادن، درگیر شدن و احساس مسئولیت کاری در کارکنان یک سازمان اثربخش بوده و اگر با آگاهی انجام گیرد، برای سازمان و شخص مدیر حکم ارزش افزوده را دارد. زمانی که تفویض اختیار در گسترده‌ترین محدوده اجرایی شود، نتیجه آن تمرکززدایی خواهد بود (مهدی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۹).

رهبر این نسل با توجه به تغییرات فناوری و ضرورت و اهمیت اطلاعات بیش از پیش، باید فناوری‌های نوین اداری را در فرایند کاری به کار ببرد، از پلتفرم‌های دیجیتال برای ارتباط با کارکنان و سایر فرایندهای کاری استفاده کند. سازمان‌ها باید برای افزایش توان خود محیط آینده را پیش‌بینی کرده و با استفاده از ظرفیت‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، خود را برای حضور در آن محیط آماده کنند (مرادی و زحمتکش، ۱۴۰۲). و در نهایت از اطلاعات به صورت بهینه در فرایند‌های مدیریت عملکرد استفاده کند و به توسعه کارکنان اهمیت دهد. در ارائه بازخورد که به

صورت شفاهی یا غیرشفاهی است و یا به صورت مثبت یا منفی، به کارکنان نشان می‌دهد که عملکرد و رفتار آنان مورد تایید و تقدیر است، این نوع از بازخورد شامل تشویق، تقدیر مالی و غیر مالی و .. است و باعث افزایش انگیزه و اعتماد به نفس و القای حس ارزشمندی به کارکنان می‌شود. بازخورد سازنده به کارکنان برای بهبود عملکرد خود کمک می‌کند تا نقاط ضعف و قوت خود را به راحتی شناسایی کنند. هنگام ارائه بازخورد زمان‌بندی مناسب (بازخورد به صورت مکرر، به صورت دوره‌ای منظم، با فاصله اندک از رفتار اشتباه و ...) و روش‌های ارائه بازخورد بسیار بااهمیت است. همچنین بازخورد باید دارای شفافیت و وضوح باشد و از کلی‌گویی و ابهام اجتناب شود. از الزامات تیم‌محور بودن فرهنگ سازمان و کارکنان می‌توان به ایجاد حس تعلق و تقویت روابط بین اعضای تیم اشاره کرد. تیم‌محوری موجب تسهیل حل مسائل و تصمیم‌گیری‌ها، توجه به تقویت توانمندی‌ها و نقاط قوت و توسعه‌ی حرفه‌ای می‌شود. رواج همچنین فرهنگی در سازمان با تشویق و تقویت کارکنان برای انجام گروهی کارها و ایجاد انگیزه برای آن در سازمانی که از منابع انسانی نسل زد متشکل شده است، نه تنها به افزایش کارایی و بهره‌وری کمک می‌کند، بلکه باعث ایجاد همبستگی و همکاری بین اعضای تیم می‌شود و در نهایت به تقویت فرهنگ سازمانی و رشد حرفه‌ای کارکنان منجر می‌گردد. شایستگی‌های اخلاقی رهبر نسل زد شامل داشتن رفتار اخلاقی مانند صداقت، رعایت انصاف و عدالت و ... مسئولیت‌پذیری، پذیرش اشتباهات خود و تلاش برای جبران آن، پاسخگویی در مقابل عملکرد و تصمیمات خود و قابل اعتماد بودن است. در انتها رهبر باید به دنبال خلاقیت در روند انجام کارها، ایده‌ها و نظرات و نوآوری باشد که از الزامات بقای سازمان‌ها در عصر پر از تغییر است. همچنین در ارتباط با کارکنان از هوش هیجانی نسبتاً بالایی برخوردار باشد تا حداقل تنش بین رهبر و کارکنان صورت گیرد.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش در خصوص شایستگی‌های رهبری منابع انسانی نسل زد بیانگر این است که ویژگی‌های متفاوت نسل زد نسبت به سایر نسل‌ها، محیط کار را به چالشی جدید فراخوانده است با ورود نسل زد به سازمان‌ها، رهبران سازمانی باید توجه بیشتری به مدیریت و راهبری این گروه داشته باشند. این ضرورت به خاطر ویژگی‌های خاص نسل زد است که ممکن است باعث

ایجاد تنش و چالش‌های جدید در محیط کاری شوند. وظیفه رهبران در این شرایط، کاهش این تنش‌ها و تضمین بقا و کارایی سازمان است. رهبران با ایجاد و افزایش شایستگی‌های رهبری می‌توانند قدمی موثر در این مسیر بردارند. این پژوهش تلاش دارد تا با شناسایی دقیق نیازها و ویژگی‌های نسل زد، رهبران را در توسعه شایستگی‌های لازم برای مدیریت این نسل یاری دهد. این کار به بهبود عملکرد سازمان‌ها و کاهش تنش‌ها در محیط کار کمک می‌کند. به طور کلی، این پژوهش به رهبران ابزارهای مورد نیاز برای تطبیق با تغییرات نسلی را ارائه می‌دهد و نقش مهمی در بهبود فرآیندهای مدیریت منابع انسانی دارد. در این پژوهش سعی بر آن بوده است که مولفه‌های شایستگی رهبران منابع انسانی نسل زد از بین منابع انتخاب شده بررسی شود. تمامی زیر مولفه‌ها با بررسی دقیق ۲۶ مقاله علمی-پژوهشی و با نظارت یک خبره مولفه‌ها و شکل نهایی تنظیم گردید.

مهم‌ترین شایستگی‌های مهم مدیران منابع انسانی نسل زد بر اساس یافته‌های پژوهش را می‌توان شایستگی‌های رهبری دانست. این شایستگی به میزان نفوذ و تاثیرگذاری مدیر منابع انسانی در منابع انسانی نسل زد اشاره دارد و شامل موارد مانند مربیگری و منتورینگ است که با پژوهش‌های (ونیدا^۱، ۲۰۲۲؛ زهنتر^۲، ۲۰۲۳؛ گابریلووا و بیچکو، ۲۰۲۱؛ دمیربیلک و کسر^۳، ۲۰۲۲؛ تیدر^۴، ۲۰۲۲؛ زهنتر و همکاران، ۲۰۲۰؛ دویداینواتی و سیاه‌چاری، ۲۰۲۱ و ...) مطابقت دارد. زیرمولفه حمایتگری رهبر نیز با مطالعات (ییلماز و همکاران^۵، ۲۰۲۴؛ کولبت و اشمیدکونز^۶، ۲۰۲۴؛ لبلانس، ۲۰۲۲ و...) هم‌خوانی دارد.

شایستگی‌های رفتاری-ارتباطی رهبر به مجموعه‌ای از مهارت‌ها و ویژگی‌هایی اشاره دارد که افراد برای برقراری ارتباط موثر و مثبت با دیگران در محیط کاری و اجتماعی به کار می‌برند. زیرمولفه در دسترس بودن رهبر به معنای حضور مداوم است تا به نیازها، درخواست‌ها و سوالات کارکنان پاسخ دهد. این زیرمولفه با تحقیقات (دویداینواتی و سیاه‌چاری، ۲۰۲۱؛ مک‌گاہا، ۲۰۲۴ و ...) مطابقت دارد. همچنین درک همکاران توسط رهبر برای فهمیدن و شناخت احساسات،

1. Venida
2. Zehetner
3. Demirbilek & Keser
4. Tidhar
5. Yilmaz & et al.
6. Kolbet & Schmidkonz

نیازها، دیدگاه‌ها و مسائل همکاران در جهت بهبود روابط و ایجاد جوی مبتنی بر اعتماد است که با پژوهش‌های (ونیدا، ۲۰۲۲؛ دمیربیلک و کسر، ۲۰۲۲؛ کولبت و اشمیدکونز، ۲۰۲۴؛ بریگر و کونرتون^۱، ۲۰۲۲) مطابقت دارد.

شایستگی موقعیتی رهبران به مجموعه‌ای از توانایی‌ها، مهارت‌ها و ویژگی‌های شخصیتی اشاره دارد که به رهبران کمک می‌کند تا به طور مؤثر و اثربخش سازمان یا تیم خود را هدایت کنند. زیرمolfه انعطاف‌پذیری از مolfه‌های پرتکرار بوده است که با تحقیقات (هیرمن^۲، ۲۰۲۴؛ واسربائور و ساپوترا^۳، ۲۰۲۴؛ تیزدر، ۲۰۲۲؛ سولستیاسی^۴، ۲۰۲۳؛ روور و بندارو^۵، ۲۰۲۴ و...) همچنین صداقت و رازداری اطلاعاتی و رعایت محرمانگی اطلاعات کارکنان در پژوهش‌های (دمیربیلک و کسر، ۲۰۲۲؛ آکساکال و اولوکان، ۲۰۲۴؛ مک‌گاہا، ۲۰۲۴ و...) موردتایید قرارگرفت.

شایستگی‌های حرفه‌ای به مجموعه‌ای از مهارت‌ها و توانایی‌هایی اشاره دارد که یک رهبر برای مدیریت و هدایت سازمان به سمت اهداف کلان نیاز دارد. از بین تمامی زیرمolfه‌های این نوع شایستگی، شایستگی ایجاد فضای مشترک با مطالعات (پاراتاما و فبریانسیا^۶، ۲۰۲۴؛ کوارتاوات و همکاران^۷، ۲۰۲۴؛ توسینگ و همکاران^۸، ۲۰۲۴؛ بریگر و کونرتون، ۲۰۲۲ و...) هم‌خوان است و شایستگی ارائه بازخوردهای سازمانی با مطالعات (سلسابیل و همکاران^۹، ۲۰۲۲؛ تیزدر، ۲۰۲۲؛ کولبت و اشمیدکونز، ۲۰۲۴ و...) هماهنگی دارد.

شایستگی‌های توانمندساز رهبر آن دسته از ویژگی‌ها و مهارت‌هایی هستند که به افراد برای توسعه توانایی‌های خود و رسیدن به اهداف اهداف‌شان کمک می‌کند. که در این راستا، زیرمolfه ایجاد شرایط یادگیری مداوم با پژوهش‌های (ونیدا، ۲۰۲۲؛ وتافان^{۱۰}، ۲۰۱۸؛ لبلانس، ۲۰۲۲؛ کوارتاوات و همکاران، ۲۰۲۴؛ توسینگ و همکاران، ۲۰۲۴) مطابق است. همچنین زیر مolfه

1. Brigger & Connerton
2. Hirman
3. Wasserbauer & Saputra
4. Sulistiasih
5. Revuru & Bandaru
6. Pratama & Febriansyah
7. Kwartawaty & et al.
8. Tussing & et al.
9. Salsabila & et al.
10. Wuttaphan

استفاده از فناوری‌های نویت اداره در بین شایستگی‌های فناورانه دارای بیشترین تکرار و در پژوهش‌های (وتافان، ۲۰۱۸؛ ییلماز و همکاران، ۲۰۲۴؛ دمیریلیک و کسر، ۲۰۲۲؛ لبلانس، ۲۰۲۲ و ...) تایید شده است.

تقویت و تشویق کارگروهی از میان شایستگی‌های کارگروهی در تحقیقات (وتافان، ۲۰۱۸؛ لبلانس، ۲۰۲۲؛ زهنتر و همکاران، ۲۰۲۰؛ بریگر و کونرتون، ۲۰۲۲) هماهنگی دارد. در میان شایستگی‌های اخلاقی زیرمولفه رفتار اخلاقی با مطالعات (سولستیاسی، ۲۰۲۳؛ توسینگ و همکاران، ۲۰۲۴؛ وتافان، ۲۰۱۸) مطابقت دارد و بین شایستگی‌های فکری، زیرمولفه خلاقیت با پژوهش‌های (ونیدا، ۲۰۲۲؛ وتافان، ۲۰۱۸؛ دمیریلیک و کسر، ۲۰۲۲؛ آکساکال و اولوکان، ۲۰۲۴؛ کولبت و اشمیدکونز، ۲۰۲۴؛ پاراتاما و فبریانسیا، ۲۰۲۴ و ...) دارای تطابق است.

در راستای یافته‌های بدست آمده از پژوهش میتوان پیشنهادات ذیل را مطرح کرد:

- تقویت فرهنگ تعامل با نسل زد و استفاده از روش‌های جسورانه‌ای مانند منتورینگ معکوس؛
- تلاش مدیران و آموزش رهبران در کسب شایستگی‌ها برای ایجاد سازمانی سازگار با نسل‌های جدید(نسل زد) با رویکرد خودتوسعه‌ای؛
- طراحی؛ برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های توانمندسازی مدیران برای رهبری موثر نسل زد با استفاده از روش‌های بوت کمپ؛ کوچینگ؛ منتورینگ.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

فهرست منابع

- احمدی اصفهانی، آرش. (۱۴۰۰). آمادگی رهبر نسل Z در محیط کسب و کار VUCA، دومین کنفرانس بین المللی چالش‌ها و راهکارهای نوین در مهندسی صنایع و مدیریت و حسابداری، دامغان.
- <https://civilica.com/doc/1244905>
- اکبری، محمد؛ صالحی، کیوان. (۱۳۹۳). بررسی رابطه‌ی سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران با اثربخشی، انگیزش و رضایت کارکنان. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. ۶(۴)، ۱۲۹-۱۵۵.
- https://hrmj.ihu.ac.ir/article_12224.html
- اکبری، سهند؛ قلی پور، آرین و نرگسیان، عباس. (۱۴۰۲). شناسایی عوامل موثر بر نگهداشت کارکنان نسل Z در بازار سرمایه (سیستم حقوق و مزایا). پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. ۱۱(۱). ۱۱-۵۲.
- <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.20084528.1402.15.1.2.0>
- امامی مبینی، احمدعلی؛ رحیمیان، حمید؛ عباس پور، عباس و غیاثی ندوشن، سعید. (۱۳۹۸). طراحی الگوی شایستگی‌های رهبری در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۱(۲) (پیاپی ۳۶)، ۱۳۷-۱۶۶.
- <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.82548002.1398.11.2.6.8>
- برجی، مسلم؛ پورشافعی، هادی (۱۳۹۸). نقش رهبری توانمندساز در بهبود عملکرد کارکنان. پنجمین کنفرانس ملی علوم انسانی و مطالعات مدیریت، تهران. <https://civilica.com/doc/1047085/>
- بهرام بیکی، محمد حسام. (۱۴۰۲). تاثیر رهبری کارزماتیک بر رفتار نواورانه کارکنان با نقش میانجی اخلاق سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان شرکت مگا موتور استان تهران)، چهارمین کنفرانس بین المللی نوآوری در مدیریت کسب و کار و اقتصاد، تهران. <https://civilica.com/doc/1949499/>
- پورکریمی، جواد؛ عزیزی، مهسا. (۱۴۰۳). شایستگی‌های رهبران در محیط‌های متلاطم (یک مطالعه فراترکیب). مدیریت دولتی، ۱۶(۳)، ۶۰۱-۶۳۱. <https://doi.org/10.22059/jipa.2024.372042.3469>
- پورکریمی، جواد؛ فرزانه، محمد. (۱۴۰۰). فراشایستگی‌های رهبری (کشف فضیلت‌های پنهان). نوشته بارانتاس و آگاپیتو. تهران: انتشارات یسپرون.
- پورکریمی، جواد؛ فرزانه، محمد. (۱۴۰۱). مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی. نوشته لوکاس سینکیویچ. تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی تهران.
- ضیایی، محمدصادق و نرگسیان، جواد. (۱۴۰۲). ارائه مدل نگهداشت استعداد در بین کارکنان نسل Z سازمان‌های دولتی. مطالعات منابع انسانی. ۱۳(۱). ۲۶-۵۶. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2023.391233.2055>
- تقوی شاهمراد محله، منوچهر. (۱۳۹۹). مدیریت تعادل بین کار و زندگی. پنجمین کنفرانس ملی نقش مدیریت در چشم انداز ۱۴۰۴، رشت. <https://civilica.com/doc/1152451/>

- چوپانی، حیدر؛ سیادت، سید علی؛ کاظم پور، مریم؛ رحیمی، رئوف و ملکی حسنونند، مسلم (۱۳۹۲). افزایش یادگیری در سازمان‌ها در پرتو نقش آفرینی رهبران تحول آفرین در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان در سال تحصیلی ۱۳۹۱-۱۳۹۲. *مدیریت سلامت*. ۵۲(۱۶)، ۳۷-۵۰. <https://B2n.ir/s26536>
- سنگی، محمد؛ آذر، عادل؛ شفیعی نیک آبادی، محسن و مقدم، علیرضا (۱۳۹۶). ارائه مدل سنجش تناسب شغل و شاغل مبتنی بر استعدادهای (مورد مطالعه: مرکز آمار ایران). *پژوهش‌های مدیریت عمومی*. ۳۵(۲۰)، ۳۴-۵. <https://doi.org/10.22111/jmr.2017.3251>
- فراشبندی، رضا؛ حبیبی دهنه سیری، زینب؛ صادق زاده، فریده؛ حبیبی دمنه سری، زهره و بنافیان، فرزانه (۱۳۹۸). جایگاه و نقش غنی سازی شغل در سازمان‌ها. *نخستین کنفرانس ملی مدیریت بازرگانی، کارآفرینی و حسابداری*، تهران. <https://civilica.com/doc/920335/>
- قوره جیلی، ثریا و رحیمی، اسماعیل (۱۴۰۰). نشانگرهای شایستگی‌های رهبری مدیران آموزشی؛ یافته‌های یک مطالعه داده بنیاد. *توسعه حرفه‌های معلمان*. ۱۶(۱). ۷۹-۱۰۶. <https://doi.org/20.1001.1.24765600.1400.6.1.5.8>
- مجیدی قره تپه، جاوید؛ رضایی، امیر و ملک اخلاق، اسماعیل (۱۳۹۸). شناسایی و بررسی نسل Z و نحوه‌ی مدیریت آن‌ها در محیط‌های کاری، چهارمین کنفرانس ملی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد با تاکید بر بازاریابی منطقه‌ای و جهانی، تهران. <https://civilica.com/doc/915658>
- مرادی، مهدی؛ زحمتکش، کاظم (۱۴۰۲). تعیین تاثیر انعطاف پذیری منابع انسانی بر مدیریت دانش با نقش تعدیلگر تبادل رهبر پیرو (مطالعه موردی شرکت نفت مناطق مرکزی)، *نشریه مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*. ۱۵(۶۰)، ۴۵-۶۶. <https://www.magiran.com/p2727868>
- مفاخری، میلاد و خراسانی، محیا (۱۴۰۳). مدیریت نسل‌های مختلف در محیط کار و ارائه راهکارهایی در این زمینه، *هفدهمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران*، تهران. <https://civilica.com/doc/2017274>
- مهدی زاده رستم، مهدی؛ پیرو، پیمان و اخروی، حسین (۱۳۹۹). تفویض اختیار در سازمان‌ها و تفاوت تمرکزگرایی در مقابل تمرکززدایی کارکنان، *نشریه چشم‌انداز حسابداری و مدیریت*. ۳۲(۳)، ۹۰-۱۰۰. <https://www.magiran.com/p2212897>
- میجانی، محدثه؛ زارع، حمید؛ خنیفر، حسین (۱۴۰۱). طراحی مدل مدیریت منابع انسانی برای کارکنان نسل Z با استفاده از رویکرد داده بنیاد. *مدیریت منابع انسانی پایدار*. ۴(۷). ۲۱۳-۱۹۱. <https://doi.org/10.22080/shrm.2022.4103>
- Ahmad, H., & Ibrahim, B. (2015). Leadership and the characteristic of different generational cohort towards job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 204, 14-18. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.08.104>
- Aksakal, N. Y., & Ulucan, E. (2024). Revealing the leadership characteristics of the modern age: generation-Z perspective. <https://doi.org/10.33844/ijol.2024.60397>. [15].

- Al Amiri, N., Daradkeh, F., & Al Kaabi, A. (2019). Leadership styles and competence among generation Z Emirati nursing students. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 18(9), 23-45. <https://doi.org/10.26803/ijlter.18.9.2>
- Brigger, C., & Connerton, T. (2022). Leadership effects on the empowerment of Millennials and Gen Z working from home in the banking sector. *SONAR|HES-SO*. <https://sonar.ch/global/documents/321050>. [26].
- Cilliers, E. J. (2017). The challenge of teaching Generation Z. *PEOPLE International Journal of Social Sciences*. <https://doi.org/10.20319/pijss.2017.31.188198>
- Demirbilek, M., & Keser, S. (2022). Leadership expectations of Generation Z teachers working in educational organizations. *Research in Educational Administration and Leadership*, 7(1), 209-245. <https://doi.org/69243/1021310>. [10].
- Dwidienawati, D., Syahchari, D. H., & Tjahjana, D. (2021, August). Effective leadership style for generation Z. In *Proceedings of the 4th European International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Rome, Italy, August* (pp. 2-5). <https://B2n.ir/w87917>. [20].
- Espaillet, C., Ruiz, C. (2017). Lectura digital en la competencia lectora: La influencia en la Generación Z de la República Dominicana= Digital Reading and Reading Competence: The influence in the Z Generation from the Dominican Republic. *Scientific Journal of Media Education*: 52(3):105-113.
- Espaillet, A, C. M., & Ruiz, C. M. (2017). Digital reading and reading competence: the influence in the Z Generation from the Dominican Republic. <https://doi.org/10.3916/C52-2017-10>
- Gabrielova, K., & Buchko, A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business horizons*, 64(4), 489-499. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013>. [8].
- Gandasari, D., Tjahjana, D., Dwidienawati, D., & Ichsan, M. (2024). How to attract talents? The role of CSR, employer brand, benefits and career development. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2323774>
- Hameed, S., & Sharma, V. (2020). A study on leadership competencies of the generation Z in a VUCA world. *Int. J. Adv. Sci. Technol*, 29(9), 2379-2393. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.31459.78883>
- Hartono, H. W. (2024). The gap contradiction of concept essences between resonant leadership and servant leadership among intergeneration: from Baby Boomers, Millennials, Z, and Alpha generations. <https://www.researchgate.net/publication/380970697>. [9].
- Hirman, A. A. (2024). Perspective of Gen-Z Leadership Style in Financial Reporting and Corporate Decision Making. *AKUNSIKA: Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 58-62. <https://doi.org/10.31963/akunsika.v5i2.4609>. [1].
- Kolbet, A., & Schmidkonz, C. (2024). Conscious Leadership in the Generation Z An Analysis of the Expectations of Generation Z towards their (Future) Leaders. <https://www.researchgate.net/publication/378866418>. [12].
- Kwartawaty, N. N., Ismail, M. H., & Martadi, N. S. D. (2024). Most Effective Leadership Styles for Generation Z: A Review. *Formosa Journal of Multidisciplinary Research*, 3(9), 3321–3338. <https://doi.org/10.55927/fjmr.v3i9.11009>. [22].
- LeBlanc, J. (2022). *Workplace Environment and Leadership Preferences of Generation Z*. (Doctoral dissertation, Northcentral University).

- <https://www.proquest.com/openview/b3f4014cef6fce8e0d130e1c02fdb725/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>. [13].
- Lim, A. T. (2024). Ethical leadership in the eyes of gen Z: A literature review. *FIRM Journal of Management Studies*, 9(1), 83-96. <https://doi.org/10.33021/firm.v9i1.5059>. [19].
- McGaha, K. K. (2018). An interpretive phenomenological study of America's emerging workforce: exploring Generation z's leadership preferences. University of Phoenix. <https://www.proquest.com/docview/2130922895?pq-origsite=primo&source=type=Dissertations%20&%20Theses>. [23].
- Ngoc, T., Viet Dung, M., Rowley, C., & Pejić Bach, M. (2022). Generation Z job seekers' expectations and their job pursuit intention: Evidence from transition and emerging economy. *International Journal of Engineering Business Management*, 14, 18479790221112548. <https://doi.org/10.1177/18479790221112548>
- Nnamboozie, B. E., & Parumasur, S. B. (2016). Understanding the multigenerational workforce: Are the generations significantly different or similar? *Corporate Ownership and Control*, 13(2), 244-257. <https://B2n.ir/e96188>
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. Pages: 494.
- Pratama, N. A. W., & Febriansyah, H. (2024). Talent Management Strategies in Indonesia's Digital Media and Entertainment Industry for Gen Z: The Role of Leadership Style and Organizational Culture. *International Journal of Current Science Research and Review*. 7(7).4626-4633. <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V7-i7-07>. [16].
- Revuru, I., & Bandaru, K. K. (2024). Leadership Practices for Sustaining Work Engagement: A Gen-Z Perspective. *International Journal of Organizational Leadership*, 13(2), 451-466. <https://doi.org/10.33844/ijol.2024.60424>. [21].
- Reis, T. A. (2018). Study on the Alpha Generation and the Reflections of Its Behavior in the Organizational Environment. *Journal of Research in Humanities and Social Science*, 6(1), 9-19. <http://questjournals.org/jrhss/papers/vol6-issue1/C610919.pdf>
- Ruiz Vázquez, M. H., Rodríguez 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>. [14].
- Sandelowski, M. and Barroso, J. (2007) *Handbook for Synthesizing Qualitative Research*. Springer Publishing Company, New York.
- Salsabila, N. I., Wisesa, A., & Wijaya, I. (2022). Gen z's perspective on micromanaging leadership style and its impact on work performance. *Eqien-Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 11(1), 1330-1342. <https://doi.org/10.34308/eqien.v11i1.772>. [7].
- Samarra, A., & Profili, S. (2020). What kind of leaders will generation Z want? An exploratory study of preferred leadership styles among the next generation of employees in Italy. *Human Resource Management & Finance*, 142. <https://B2n.ir/n24253>. [18].
- Sulistiasih, S. (2023). Organizational Leadership Styles Preferred by Generation Z Muslim Organizational Teenagers. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 15(4), 6814-6827.
- Tidhar, L. (2022). Leadership in an intergenerational gap—a study of managers' views of management and leadership of generation Z employees. *Journal of Public Administration, Finance & Law. Issues*, 26, 328-337. <https://doi.org/10.47743/jopaf1-2022-26-28>. [11].
- Tussing, T. E., Chipps, E., & Tornwall, J. (2024). Generational Differences in the Nursing Workforce: Strategies for Nurse Leaders. *Nurse Leader*. <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2024.03.007>. [24].

- Venida, A. C. (2022). Exploring Generation Z Teachers' Work Values: Implications to Educational Leadership and Management. *International Journal of Education*, 15(1), 1-9. <https://doi.org/10.17509/ije.v15i1.46153>. [2].
- Wasiluk, A. (2023). Assessment of Managerial Competencies by Generation Z. *Modernity of industry and services*, 619-632. <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2023.181.39>
- Wasserbauer, M., & Farhan Saputra. (2024). Factors Affecting Generation Z Employee Performance: Analysis of Organizational Culture, Leadership Style and Information Technology. *International Journal of Advanced Multidisciplinary*, 2(4), 1059-1069. <https://doi.org/10.38035/ijam.v2i4.636>. [4].
- Wilson, M., Veiga, A.M., George, A.S. (2017). Prospective trends in the human resource management of the generation Z. Conference: Synthesis by Christ University BGR campus. At: Bangalore. <https://www.researchgate.net/publication/317335736>. [25].
- Wuttaphan, N. (2018, November). Diversity Management: When Generation Z comes to the Workplace and How Human Resources Can manage. In *Proceedings of the 7th Business, Economics and Communications International Conference*, Phitsanulok, Thailand (pp. 29-30). <https://www.researchgate.net/publication/344262237>. [3].
- Yılmaz, B., Dinler Kısaçütan, E., & Gürün Karatepe, S. (2024). Digital natives of the labor market: Generation Z as future leaders and their perspectives on leadership. *Frontiers in Psychology*, 15, 1378982. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1378982>. [6].
- Zehetner-Hirtenlehner, D., Lepeyko, T., & Zehetner, A. (2021). What does Generation Z expect from their future leaders? *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 57(3), 57-79. <https://pure.fh-ooe.at/en/publications/what-does-generation-z-expect-from-their-future-leaders>. [17].
- Zehetner-Hirtenlehner, D. (2023). Formation of leadership style of Generation Z. Actual problems of innovative economy and law. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-3-12>. [5].