



Leading Generation Z in Iranian Government Organizations: A Qualitative Analysis of New Styles and Structural Challenges

Amir Reza Narimani* 

Assistant Professor, Faculty of Governance,
University of Tehran, Tehran, Iran

Abstract

The rapid social and technological transformations of the past two decades have redefined organizational and leadership paradigms worldwide. One of the most consequential developments is the entry of Generation Z (born 1997–2012) into the workforce—a cohort raised in a digital, networked, and fast-paced environment. Gen Z employees emphasize autonomy, transparency, social justice, and meaningful work. Unlike previous generations that valued job stability and hierarchical authority, they seek workplaces that provide purpose, flexibility, personal development, and continuous learning. Despite this generational shift, Iran’s public-sector organizations remain deeply embedded in bureaucratic, hierarchical systems that emphasize control, seniority, and formal authority. These rigid structures often clash with the values and cognitive preferences of Gen Z, who favor participatory environments, rapid feedback, and flexible decision-making. Consequently, public organizations increasingly

* Corresponding Author: narimani@ut.ac.ir

How to Cite: Narimani, A. R. (2024). Leading Generation Z in Iranian Government Organizations: A Qualitative Analysis of New Styles and Structural Challenges. *Studies in Public Service Administration*, 2 (6), 141 - 168. doi: [10.22054/spsa.2025.88913.1076](https://doi.org/10.22054/spsa.2025.88913.1076)

face low motivation, weak commitment, and high turnover among younger employees. While private-sector institutions have begun adopting participatory and technology-driven leadership models, public agencies largely retain traditional frameworks that limit adaptability and innovation. This misalignment demonstrates the pressing need to identify leadership approaches that resonate with Generation Z within Iran's distinct cultural and bureaucratic context. A review of global scholarship identifies diverse leadership models as effective in engaging Gen Z. Studies by Aksakal and Ulucan (2024) and Yilmaz et al. (2024) show that Gen Z responds positively to leaders who practice horizontal communication, grant decision-making autonomy, and use digital tools for collaboration. Similarly, Whitmore (2017) and Bass and Riggio (2006) demonstrate that coaching and transformational leadership enhance intrinsic motivation, meaning, and personal growth—core developmental needs of Gen Z. Complementary findings by Putri et al. (2025) and Chen et al. (2022) reveal that servant and ethical leadership cultivate trust, psychological safety, and more substantial commitment among young employees. Together, these insights suggest that modern leadership must integrate empathy, ethical awareness, and participative engagement to effectively mobilize this generation. In contrast, Iranian research on Generation Z remains limited. Most domestic studies focus on educational or behavioral aspects rather than leadership adaptation in the public sector. Local investigations (e.g., *JSRE*, 2022; *HPSB Journal*, 2023; *JHRS*, 2023) identify rigid hierarchies, opaque performance systems, and weak feedback mechanisms as principal causes of dissatisfaction. These findings reveal a persistent gap between leadership practices and the expectations of a digital-native workforce—one that must be addressed to enhance motivation, innovation, and retention in public institutions.

To bridge this gap, the present study employed a qualitative research design grounded in thematic analysis to explore leadership styles aligned with Generation Z's values and needs in Iran's public organizations. Data were collected through semi-structured interviews with both Gen Z employees and senior managers at the Ministry of Sports and Youth Affairs. Analysis followed an inductive process using open, axial, and selective coding in MAXQDA software. Reliability and validity were ensured through participant verification, peer debriefing, and triangulation, guaranteeing methodological rigor. The analysis identified five leadership styles most compatible with Gen Z expectations: coaching, democratic, servant, transformational, and digital leadership. Each addresses distinct dimensions of Gen Z's work orientation—coaching promotes feedback and empowerment; servant leadership builds trust through empathy and ethics; transformational leadership inspires shared purpose and innovation; democratic leadership ensures fairness and participation; and digital leadership integrates technology to enable flexible, adaptive work settings. Conversely, authoritarian and traditional styles diminish motivation, creativity, and engagement, thereby undermining effectiveness in public institutions.

The findings underscore that aligning leadership behaviors with generational values of autonomy, transparency, and development substantially enhances intrinsic motivation, satisfaction, and retention. Theoretically, the study extends leadership literature by situating Generation Z management within Iran's socio-cultural and bureaucratic context. Practically, it offers evidence-based insights for policymakers and public managers to cultivate inclusive, agile, and innovation-oriented leadership practices responsive to a new workforce.

Ultimately, this research highlights the necessity of a localized leadership framework for Generation Z in Iran's public sector—one that fuses global leadership theory with national cultural and

administrative realities. Such a framework can guide the transformation of Iran's public institutions toward more transparent, adaptive, and future-ready governance systems, ensuring sustainable performance amid continuing generational and technological change.

Keywords: Generation Z, Leadership styles, Government organizations, Thematic analysis.

رهبری نسل Z در سازمان‌های دولتی ایران: یک تحلیل کیفی بر سبک‌های نوین و چالش‌های ساختاری

استادیار دانشکده حکمرانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

امیررضا نریمانی*

چکیده

تحولات اجتماعی و فناورانه دو دهه اخیر، سازمان‌ها را با ورود نسل Z (متولدین ۱۳۷۶ تا ۱۳۹۱) به محیط کار مواجه ساخته است. این نسل که به‌عنوان دیجیتال‌نیتیو شناخته می‌شود، با ارزش‌هایی همچون شفافیت، عدالت اجتماعی، استقلال‌طلبی و یادگیری مادام‌العمر شناخته می‌شود. درحالی‌که بخش خصوصی توانسته است تا حدی خود را با این ویژگی‌ها سازگار سازد، سازمان‌های دولتی ایران همچنان در چارچوب‌های بوروکراتیک و سلسله‌مراتبی اداره می‌شوند. این عدم انطباق، چالش‌های جدی در جذب، نگهداشت و انگیزش کارکنان نسل Z ایجاد کرده است. شکاف پژوهشی موجود نشان می‌دهد که در ایران، علی‌رغم توجه روزافزون به ویژگی‌های آموزشی و یادگیری نسل Z، مطالعات اندکی به بررسی سبک‌های رهبری متناسب با این نسل در بخش دولتی پرداخته‌اند. هدف این پژوهش، شناسایی سبک‌های رهبری همسو با ویژگی‌های نسل Z در سازمان‌های دولتی و ارائه مدلی مفهومی بومی است. پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و با استفاده از تحلیل مضمون انجام شد. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با کارکنان نسل Z و مدیران وزارت ورزش و جوانان گردآوری و با روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی با نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شدند. یافته‌ها نشان داد که سبک‌های رهبری مربی‌گر، دموکراتیک، خدمتگزار و تحول‌آفرین بیشترین همخوانی را با نیازها و ارزش‌های نسل Z دارند، درحالی‌که سبک‌های سنتی و اقتدارگرا موجب نارضایتی و کاهش انگیزش کارکنان می‌شوند. نتایج پژوهش تأکید می‌کند که تحول رهبری در سازمان‌های دولتی ایران اجتناب‌ناپذیر است و نیازمند الگویی بومی است که علاوه بر بهره‌گیری از نظریات جهانی، با ارزش‌های فرهنگی و ساختار بوروکراتیک ایران سازگار باشد. چنین الگویی می‌تواند راهنمایی عملی برای مدیران دولتی در پاسخ به انتظارات نسل Z و افزایش کارآمدی سازمان‌های دولتی باشد.

کلیدواژه‌ها: نسل Z، سبک‌های رهبری، سازمان‌های دولتی، تحلیل مضمون.

مقدمه

تحولات اجتماعی و فناورانه دو دهه اخیر، به‌ویژه گسترش اینترنت، شبکه‌های اجتماعی و هوش مصنوعی، منجر به ظهور نسلی در محیط کار شده است که از سایر نسل‌ها متمایز است. نسل Z، شامل متولدین حدود سال‌های ۱۳۷۶ تا ۱۳۹۱، به دلیل رشد در بستر دیجیتال، از آن با عنوان «نسل دیجیتال‌نیتیو» یاد می‌شود (Pew Research Center, 2020). این نسل با ویژگی‌هایی همچون نوآوری گرای، استقلال‌طلبی، عدالت‌خواهی اجتماعی، انعطاف‌پذیری و تمایل به یادگیری مادام‌العمر شناخته می‌شود (Seemiller & Grace, 2022). افزون بر این، مطالعات داخلی نشان داده‌اند که نسل Z در ایران نیز مشابه سایر کشورها، ارزش‌های شفافیت، اخلاق‌مداری و معناداری کار را بیش از پاداش‌های مالی یا جایگاه سازمانی در اولویت قرار می‌دهد (تقی‌پور و کوشکی، ۱۴۰۲).

ورود نسل Z به سازمان‌ها، به‌ویژه بخش دولتی، پیامدهای گسترده‌ای برای مدیریت و رهبری به همراه دارد. از یک‌سو، نسل Z انتظاراتی متفاوت از مدیران دارد و به‌سختی سبک‌های سنتی و دستوری را می‌پذیرد (Bencsik et al., 2016). از سوی دیگر، بخش دولتی در بسیاری از کشورها همچنان با ساختارهای بوروکراتیک، فرهنگ سلسله‌مراتبی و فرایندهای کم‌انعطاف اداره می‌شود (قیومی، ۱۴۰۲). این ناهماهنگی سبب می‌شود سازمان‌های دولتی با چالش‌هایی جدی در جذب، نگهداشت و انگیزش کارکنان نسل Z مواجه باشند.

ادبیات بین‌المللی نشان می‌دهد که نسل Z ترجیح می‌دهد تحت رهبری رهبرانی قرار گیرد که نقش الهام‌بخش، مربی‌گر و تسهیلگر داشته باشند. سبک‌هایی مانند رهبری تحول‌آفرین، خدمت‌گزار، مربی‌گر و دموکراتیک بیشترین همخوانی را با ارزش‌ها و انتظارات این نسل دارند (محمودزاده و همکاران، ۱۴۰۳). رهبری تحول‌آفرین با تأکید بر ایجاد چشم‌انداز و الهام‌بخشی، رهبری خدمت‌گزار با محوریت حمایت و توسعه کارکنان، رهبری دموکراتیک با مشارکت‌محوری، و رهبری مربی‌گر با تمرکز بر یادگیری و رشد فردی، همگی با خواسته‌های نسل Z تطابق بالایی دارند (احمدی و همکاران، ۲۰۲۴).

در ایران نیز هرچند پژوهش‌هایی درباره ویژگی‌ها و نیازهای نسل Z صورت گرفته است، تمرکز اصلی بیشتر بر آموزش عالی، برنامه‌ریزی درسی و مدیریت منابع انسانی بود (محمودزاده و همکاران، ۱۴۰۳). اما بررسی مستقیم سبک‌های رهبری مناسب نسل Z در سازمان‌های دولتی ایران هنوز محدود است. این در حالی است که بخش دولتی با توجه به گستردگی ساختار و نقش حیاتی در توسعه کشور، نیازمند بازنگری جدی در شیوه‌های رهبری برای پاسخ به انتظارات این نسل است (اکبری و همکاران، ۱۴۰۱).

بنابراین، پرسش کلیدی این است که چه سبک‌های رهبری می‌توانند با ویژگی‌های نسل Z همخوانی داشته باشند و چگونه می‌توان این سبک‌ها را در بافت بوروکراتیک سازمان‌های دولتی ایران پیاده‌سازی کرد؟ پاسخ به این پرسش مستلزم رویکردی تحلیلی است که علاوه بر مرور ادبیات موجود، به استخراج مضامین کلیدی و طراحی یک مدل مفهومی بومی منجر شود.

در همین راستا، پژوهش حاضر با بهره‌گیری از رویکرد تحلیل مضمون به شناسایی و تبیین مؤلفه‌های کلیدی رهبری نسل Z در وزارت ورزش و جوانان می‌پردازد. هدف اصلی این پژوهش، ارائه الگویی مفهومی برای سبک رهبری متناسب با نسل Z است که بتواند راهنمای مدیران دولتی در مواجهه با چالش‌های آینده باشد.

مبانی نظری

۱. ویژگی‌های نسل Z در محیط کار

نسل Z، شامل متولدین حدود سال‌های ۱۹۹۷ تا ۲۰۱۲، به دلیل رشد در دنیای دیجیتال، از آن با عنوان نسل دیجیتال‌نیتیو یاد می‌شود (Pew Research Center, 2020). این نسل نخستین گروهی است که از ابتدای کودکی با اینترنت، تلفن‌های هوشمند، شبکه‌های اجتماعی و ابزارهای فناوری در ارتباط مستقیم بوده است؛ بنابراین، توانایی‌های فناوری و سازگاری سریع با نوآوری‌های دیجیتال، یکی از بارزترین ویژگی‌های این نسل محسوب می‌شود (Seemiller & Grace, 2016).

از منظر ارزش‌ها، نسل Z بر شفافیت، عدالت اجتماعی، مسئولیت‌پذیری و اخلاق‌مداری تأکید دارد. مطالعات بین‌المللی نشان داده‌اند که این نسل کمتر از نسل‌های پیشین به ساختارهای سلسله‌مراتبی و کنترل دستوری واکنش مثبت نشان می‌دهد و بیشتر جذب سازمان‌هایی می‌شود که ارزش‌های انسانی و اجتماعی را در اولویت قرار می‌دهند (Norina & Sary, 2025).

ویژگی دیگر نسل Z، استقلال‌طلبی و نیاز به انعطاف‌پذیری در محیط کار است. پژوهش‌های Bencsik et al. (2016) نشان دادند که این نسل تمایل دارد در سازمان‌هایی فعالیت کند که به کارکنان آزادی عمل داده و امکان تعادل کار و زندگی را فراهم کنند. درواقع، نسل Z برخلاف نسل‌های قدیمی‌تر که بیشتر امنیت شغلی را ارزش می‌دانستند، کیفیت زندگی و رضایت از کار را در اولویت قرار می‌دهد.

در ایران نیز یافته‌های پژوهش‌ها این الگوها را تأیید می‌کنند. پژوهش مدل شایستگی کارکنان نسل Z نشان داد که این نسل خواهان محیط‌های کاری عادلانه، شفاف و یادگیرنده است (Hamidi, 2025). همچنین نتایج پژوهش پروازی مقدم و همکاران (۱۴۰۱) بیانگر آن است که نسل Z در فرایندهای آموزشی و سازمانی به بازخورد سریع، تعامل دوسویه و فناوری‌محوری اهمیت زیادی می‌دهد.

از منظر انگیزشی، نسل Z بیش از پاداش‌های مالی به معناداری کار و فرصت‌های توسعه فردی توجه می‌کند. محمودزاده و همکاران (۱۴۰۳). شاه‌آبادی و همکاران (۱۴۰۳) نشان دادند که کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی ایران زمانی با انگیزه عمل می‌کنند که احساس کنند کارشان ارزش اجتماعی دارد و درعین‌حال فرصت مشارکت واقعی در تصمیم‌گیری‌ها برای آن‌ها فراهم است.

در کنار این ویژگی‌ها، باید به چالش‌های احتمالی این نسل در محیط کار هم توجه کرد. پژوهش‌های جهانی نشان داده‌اند که نسل Z در عین داشتن مهارت‌های فناورانه بالا، در برخی موارد وابستگی بیش‌ازحد به فناوری دارد و ممکن است در تعاملات بین‌فردی سنتی دچار مشکل شود (Seemiller & Grace, 2022). همچنین برخی تحقیقات داخلی به انتظارات بالای این نسل از سازمان‌ها اشاره کرده‌اند که می‌تواند در محیط‌های

بوروکراتیک مانند بخش دولتی منجر به تعارض یا نارضایتی شود (ضیایی و نرگسیان، ۱۴۰۲).

۲. سبک‌های رهبری در ادبیات مدیریت

رهبری یکی از مهم‌ترین موضوعات در ادبیات مدیریت و منابع انسانی است که طی دهه‌های گذشته سبک‌های متنوعی برای آن معرفی شده است. با ظهور نسل‌های جدید نیروی کار، به‌ویژه نسل Z، ضرورت بازنگری در کارآمدی سبک‌های رهبری بیش‌ازپیش موردتوجه قرار گرفته است. مطالعات متعددی نشان داده‌اند که سبک‌های سنتی اقتدارگرایانه و سلسله‌مراتبی در پاسخ‌گویی به انتظارات نسل Z چندان مؤثر نیستند (Bencsik et al., 2016). در ادامه به چهار سبک رهبری کلیدی که بیشترین همخوانی با ویژگی‌های نسل Z دارند پرداخته می‌شود.

۲.۱. رهبری تحول‌آفرین^۱

این سبک بر الهام‌بخشی، ایجاد چشم‌انداز مشترک و توانمندسازی کارکنان استوار است. رهبران تحول‌آفرین با ایجاد انگیزه و معنا در کار، پیروان را فراتر از منافع فردی به سمت اهداف سازمانی هدایت می‌کنند (ضیایی و نرگسیان، ۱۴۰۲). نسل Z تمایل بالایی به پیروی از رهبرانی دارد که نوآور و خلاق بوده و در تغییر سازمانی نقش فعال ایفا می‌کنند (Aksakal & Ulucan, 2024). در ایران نیز پژوهش محمودزاده و همکاران (۱۴۰۳) این سبک را یکی از چهار سبک اصلی متناسب با نسل Z معرفی کرده است.

۲.۲. رهبری خدمتگزار^۲

رهبری خدمتگزار با تأکید بر اولویت‌دادن به نیازهای کارکنان، حمایت از رشد فردی و توسعه اخلاقی شناخته می‌شود (Greenleaf, 2002). این سبک به‌ویژه برای نسل Z که عدالت، شفافیت و معناداری کار را ارزش می‌داند جذاب است (Norina & Sary, ۲۰۲۳).

1. Transformational Leadership
2. Servant Leadership

2025). نتایج پژوهش ضیایی و نرگسیان (۱۴۰۲) نیز نشان می‌دهد که کارکنان نسل Z در سازمان‌های ایرانی زمانی بیشترین رضایت شغلی را تجربه می‌کنند که رهبران رویکرد حمایتی و اخلاق‌مدار داشته باشند.

۲.۳. رهبری دموکراتیک^۱

در سبک دموکراتیک، تصمیم‌گیری مشارکتی، آزادی بیان و تعامل دوسویه برجسته است. نسل Z به‌عنوان نسلی که در بستر شبکه‌های اجتماعی و فرهنگ اشتراک‌گذاری رشد کرده است، به‌شدت نسبت به مشارکت نداشتن در تصمیم‌ها واکنش منفی نشان می‌دهد (Seemiller & Grace, 2016). پژوهش اشرفی و همکاران (۱۴۰۲) نیز تأکید می‌کند که برای انگیزش نسل Z در سازمان‌های دولتی باید فرصت مشارکت واقعی در سیاست‌گذاری‌ها و فرایندهای سازمانی فراهم شود.

۲.۴. رهبری مربی‌گر^۲

رهبری مربی‌گر بر راهنمایی، بازخورد مستمر و توسعه قابلیت‌های فردی کارکنان متمرکز است. نسل Z با توجه به علاقه به یادگیری مداوم و رشد شخصی، نیازمند رهبرانی است که نقش مربی و تسهیلگر یادگیری را ایفا کنند (Whitmore, 2017). پژوهش ضیایی و نرگسیان (۱۴۰۲) نیز نشان داد که یادگیری مستمر و دریافت بازخورد سریع از مهم‌ترین انتظارات این نسل در محیط کار است.

۳. رهبری نسل Z در سازمان‌های دولتی

۳.۱. چالش‌های ساختاری و فرهنگی

سازمان‌های دولتی ایران به‌طور سنتی دارای ساختارهای بوروکراتیک و سلسله‌مراتبی هستند که با ویژگی‌های نسل Z همخوانی چندانی ندارد. یافته‌های پژوهش‌ها نشان می‌دهد که این ساختارهای سخت‌گیرانه اغلب موجب ایجاد فاصله میان مدیران و کارکنان نسل

1. Democratic Leadership

2. Coaching Leadership

Z شده و مانع بروز خلاقیت و مشارکت فعال آنان می‌شود (ضیایی و نرگسیان، ۱۴۰۲). همچنین فرهنگ اداری مبتنی بر اطاعت، کنترل و رعایت سلسله‌مراتب در بسیاری از سازمان‌های دولتی، برای نسلی که به استقلال‌طلبی و انعطاف‌پذیری خو گرفته است، محیطی محدودکننده محسوب می‌شود (اشرفی و همکاران، ۱۴۰۲).

۳.۲. نیاز به تحول دیجیتال

نسل Z به دلیل دیجیتال‌نیتیو بودن انتظار دارد فرایندهای سازمانی به صورت فناورانه و هوشمند اجرا شوند. با این حال، در بسیاری از سازمان‌های دولتی ایران هنوز دیجیتالی‌شدن فرایندها و خدمات به طور کامل محقق نشده است. این عدم تحول دیجیتال موجب می‌شود کارکنان نسل Z احساس کنند ظرفیت‌ها و مهارت‌های فناورانه آن‌ها نادیده گرفته شده و میان انتظاراتشان و واقعیت محیط کار شکاف وجود دارد (احمدی و همکاران، ۱۴۰۳).

۳.۳. شکاف در چرخه منابع انسانی

یکی دیگر از چالش‌های مهم در سازمان‌های دولتی، عدم تناسب چرخه منابع انسانی با انتظارات نسل Z است. پژوهش ضیایی و نرگسیان (۱۴۰۲) تأکید دارد که فرایندهای جذب و نگهداشت کارکنان در بخش دولتی همچنان بیشتر بر اساس معیارهای سنتی (مانند سابقه و مدرک تحصیلی) استوار است تا معیارهای جدیدی چون خلاقیت، نوآوری، مهارت‌های فناورانه و مسئولیت‌پذیری اجتماعی. در نتیجه، کارکنان نسل Z پس از ورود به سازمان به سرعت دچار ناامیدی از فرصت‌های رشد و پیشرفت شغلی می‌شوند.

۴. شکاف‌های پژوهشی

بررسی ادبیات داخلی و بین‌المللی نشان می‌دهد که اگرچه طی سال‌های اخیر توجه پژوهشگران به نسل Z و الزامات مدیریتی مرتبط با آن افزایش یافته است، اما هنوز چندین شکاف مهم پژوهشی وجود دارد که ضرورت انجام مطالعات تازه را روشن می‌سازد:

۴.۱. غلبه پژوهش‌های آموزشی بر پژوهش‌های مدیریتی

بخش عمده تحقیقات انجام شده در ایران و حتی بسیاری از کشورها بیشتر بر ویژگی‌های آموزشی و یادگیری نسل Z تمرکز داشته‌اند. برای مثال، نتایج پژوهش Wajdi et al. (2024) نشان می‌دهد که این نسل دارای سبک‌های یادگیری خاصی است که مبتنی بر فناوری‌های دیجیتال، بازخورد سریع و آموزش تعاملی است. چنین مطالعاتی کمک کرده‌اند تا دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی بهتر بتوانند خود را با ویژگی‌های نسل Z سازگار کنند. با این حال، تمرکز بیش از حد بر جنبه‌های آموزشی سبب شده است که ابعاد سازمانی و مدیریتی کمتر مورد توجه قرار گیرد. در واقع، در حوزه سازمان‌های دولتی، همچنان خلأ پژوهشی در زمینه چگونگی طراحی سبک‌های رهبری متناسب با ارزش‌ها و انتظارات نسل Z وجود دارد. این در حالی است که نتایج مطالعات داخلی (اشرفی و همکاران، ۱۴۰۲؛ محمودزاده و همکاران، ۱۴۰۳) نشان می‌دهد که ناکارآمدی در پاسخ به نیازهای این نسل در سازمان‌های دولتی می‌تواند منجر به کاهش انگیزش، افزایش تمایل به ترک خدمت و ضعف در خلاقیت و نوآوری شود. بنابراین، لازم است توجه پژوهش‌ها از صرفاً بعد آموزشی به سمت ابعاد مدیریتی و رهبری نیز گسترش یابد.

۴.۲. تمرکز بر بخش خصوصی و غفلت از بخش دولتی

مطالعات بین‌المللی مانند Brown et al. (2023) نشان می‌دهند سبک‌های رهبری اخلاقی و تحول‌آفرین برای نسل Z در محیط‌های کسب و کار خصوصی بسیار کارآمد هستند. اما بخش دولتی، به دلیل ساختار بوروکراتیک و سلسله‌مراتبی، به ندرت مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. در ایران نیز تنها تعداد محدودی از تحقیقات به رهبری نسل Z در سازمان‌های دولتی پرداخته‌اند (ضیایی و نرگسیان، ۱۴۰۲؛ محمودزاده و همکاران، ۱۴۰۳؛ اشرفی و همکاران، ۱۴۰۲). بنابراین، خلأ قابل توجهی در ادبیات مربوط به این موضوع مشاهده می‌شود. بیشتر مطالعات داخلی، تمرکز خود را بر ویژگی‌ها و انتظارات نسل Z قرار داده‌اند و کمتر به طراحی سبک‌های رهبری بومی پرداخته‌اند. پژوهش محمودزاده و همکاران (۱۴۰۳) نشان می‌دهد که الگوهای تحول‌آفرین، خدمتگزار و دموکراتیک

ظرفیت همخوانی با نسل Z را دارند، اما هنوز در سازمان‌های دولتی ایران عملیاتی نشده‌اند. باوجود دیجیتال‌نیتیو بودن نسل Z، هنوز پژوهش‌های اندکی درباره نقش «رهبری دیجیتال» در سازمان‌های دولتی ایران انجام شده است. پژوهش ضیایی و نرگسیان (۱۴۰۲) تأکید می‌کند که رویکردهای سنتی در جذب و نگهداشت ناکافی است. بااین‌حال، هنوز مطالعات تجربی جامع در ایران برای شناسایی دقیق مؤلفه‌های انگیزشی نسل Z در سازمان‌های دولتی صورت نگرفته است.

۴.۳. کمبود مدل‌های بومی متناسب با فرهنگ ایرانی

ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی در ایران تفاوت‌های بنیادینی با بافت‌های غربی و سازمان‌های مبتنی بر بازار آزاد دارند. پژوهش‌های داخلی تأکید می‌کنند که لازم است یک مدل بومی رهبری نسل Z تدوین شود تا بتواند هم نیازهای این نسل را پوشش دهد و هم با ویژگی‌های فرهنگی، اجتماعی و سیاسی کشور سازگار باشد (محمودزاده و همکاران، ۱۴۰۳؛ احمدی و همکاران، ۱۴۰۳).

۴.۴. غفلت از ابعاد دیجیتالی رهبری

یکی از ویژگی‌های برجسته نسل Z، دیجیتال‌نیتیو بودن آن است. بااین‌حال، در بخش عمده‌ای از پژوهش‌ها، به‌ویژه در ایران، رهبری دیجیتال و مهارت‌های فناورانه رهبران کمتر به‌طور جدی موردبررسی قرار گرفته است. حتی در سازمان‌های دولتی ایران که با چالش‌های گسترده تحول دیجیتال روبه‌رو هستند، تحقیقات کافی در این حوزه انجام نشده است (احمدی و همکاران، ۱۴۰۳). این شکاف پژوهشی نشان می‌دهد که مطالعه سبک‌های رهبری دیجیتال متناسب با کارکنان نسل Z برای ارتقای کارآمدی و انگیزش آنان ضروری است.

روش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش کیفی است. از نظر تحلیلی با روش تحلیل مضمون برای شناسایی الگوهای ذهنی و تجارب زیسته کارکنان نسل Z و مدیران استفاده می‌شود.

جامعه آماری پژوهش شامل دو گروه اصلی است: نخست، کارکنان نسل Z شاغل در وزارت ورزش و جوانان که متولد سال‌های ۱۳۷۶ تا ۱۳۹۱ هستند و دوم، مدیران و سرپرستان این وزارتخانه که مسئولیت هدایت و نظارت بر کارکنان نسل Z را بر عهده دارند. این انتخاب به دلیل آن است که درک سبک رهبری مناسب، نیازمند تحلیل هم‌زمان «انتظارات و نیازهای نسل Z» و «رویکردها و تجارب مدیریتی رهبران» است. در این مرحله از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد تا افرادی انتخاب شوند که تجربه معناداری در زمینه کار یا مدیریت کارکنان نسل Z داشته باشند. ابزار گردآوری داده‌ها در این مرحله، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بود که با محوریت پرسش‌های باز در زمینه سبک‌های رهبری، انتظارات نسلی و چالش‌های سازمانی طراحی شد. با انجام ۱۵ مصاحبه با صاحب‌نظران و مدیران و انجام مصاحبه با ۱۵ نفر از کارمندان نسل Z اشباع نظری حاصل گردید. داده‌های کیفی با استفاده از فرایند کدگذاری باز، محوری و انتخابی و با کمک نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شدند تا مضامین اصلی و فرعی شناسایی شوند. بدین ترتیب، نتایج کیفی در یک چارچوب تلفیقی تفسیر شدند تا تصویری جامع از سبک‌های رهبری مطلوب نسل Z ارائه شود.

برای اطمینان از اعتبار یافته‌های کیفی، از روش‌های بازبینی مشارکت‌کنندگان^۱ و کنترل همتایان^۲ استفاده شد. همچنین، با بهره‌گیری از مثلث‌سازی داده‌ها (مصاحبه با کارکنان و مدیران) قابلیت اعتمادپذیری نتایج افزایش یافت. این اقدامات، دقت و صحت نتایج پژوهش را تضمین کرده و زمینه را برای طراحی یک مدل بومی رهبری نسل Z در سازمان‌های دولتی ایران فراهم می‌سازد.

1. Member checking

2. Peer debriefing

یافته‌ها

یافته‌های کیفی این پژوهش بر اساس تحلیل مضمون مصاحبه‌ها و بررسی اسناد گردآوری شده از کارکنان نسل Z و مدیران سازمان‌های دولتی استخراج شده است. هدف از این مرحله، شناسایی الگوهای مشترک در تجارب زیسته کارکنان نسل Z و برداشت‌های مدیران آن‌ها از نحوه تعامل و رهبری نسل جدید است.

بنابراین در گام نخست، داده‌های گردآوری شده از مصاحبه‌های عمیق با کارکنان نسل Z و مدیران سازمان‌های دولتی به‌طور خطبه‌خط بررسی شد و جملات معنادار به‌عنوان کدهای اولیه استخراج گردید. این کدها بازتاب‌دهنده تجربه‌های مستقیم افراد از محیط کار و برداشت آنان از سبک‌های رهبری موجود بود. تحلیل داده‌ها منجر به تولید مجموعه‌ای از کدهای اولیه شد که بیانگر انتظارات، چالش‌ها و نیازهای این نسل در محیط کار است.

کدهای اولیه شامل موضوعاتی نظیر نیاز به بازخورد سریع، عدالت در ارزیابی، مشارکت در تصمیم‌گیری، یادگیری مستمر، استقلال‌طلبی، و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین هستند. این مضامین در اظهارات هر دو گروه (کارکنان و مدیران) به اشکال مختلف تکرار شده و نشان‌دهنده فاصله میان انتظارات نسل Z با شیوه‌های سنتی مدیریت در سازمان‌های دولتی است. کارکنان نسل Z بیشتر بر تجربه فردی، انعطاف‌پذیری و رشد شخصی تأکید دارند، درحالی‌که مدیران عمدتاً بر جنبه‌های ساختاری، کنترل و انطباق با چارچوب‌های بوروکراتیک تأکید می‌کنند.

براین اساس، جدول یک، بخشی از مهم‌ترین کدهای اولیه استخراج شده را در سه ستون اصلی نشان می‌دهد: نمونه نقل‌قول کارکنان نسل Z، نمونه نقل‌قول مدیران و کد اولیه متناظر با آن‌ها. این جدول بستری برای دسته‌بندی کدهای ثانویه و استخراج مضامین محوری فراهم می‌آورد و گامی اساسی در طراحی مدل نهایی رهبری مناسب برای نسل Z در سازمان‌های دولتی به شمار می‌رود.

جدول ۱. استخراج کد اولیه از نقل قول کارکنان نسل Z و مدیران

نقل قول مدیران	نقل قول کارکنان نسل Z	کد اولیه
تحمل صبر برای ارزیابی پایان ماه را ندارد	دوست دارم همان روز بدانم کارم درست بوده یا نه	نیاز به بازخورد سریع
مدام درخواست دوره‌های جدید دارد	اگر فرصت آموزش نباشد، احساس عقب ماندگی می‌کنم	یادگیری مستمر
خیلی حساس به عدالت است	گوشه‌گیری می‌کنم وقتی ارزیابی‌ها تبعیض آمیز باشد	عدالت در ارزیابی
آن‌ها توقع دارند در تصمیم‌های کلان هم حضور داشته باشند	وقتی رأی ما نادیده گرفته می‌شود، دلسرد می‌شویم	مشارکت در تصمیم‌گیری
گاهی از چارچوب‌ها خارج می‌شوند؛ چون استقلال می‌خواهند	می‌خواهم سبک خودم را در انجام کار داشته باشم	استقلال‌طلبی
باید سیاست‌های دورکاری و شناور بودن ساعات کاری را بررسی کنیم	کارکردن با ساعت ثابت خسته‌کننده است	انعطاف کاری
دنبال معنا و ارزش اجتماعی کار است	اگر کارم به جامعه کمک کند، انگیزه دارم	هویت اجتماعی کار
بیش از حد انتظار حمایت شخصی دارد	انتظار دارم مدیرم در مواقع سختی کنارم باشد	حمایت مدیر
خیلی سریع به دنبال ارتقای شغلی است	اگر مسیر ارتقا مبهم باشد، زود ناامید می‌شوم	فرصت پیشرفت
پرسشگری زیادی درباره چرایی تصمیم‌ها دارد	وقتی دلیل تصمیم‌ها روشن نباشد، بی‌اعتماد می‌شوم	شفافیت تصمیم‌ها
هنوز بوروکراسی مانع دیجیتال سازی کامل است	چرا هنوز باید فرم‌های کاغذی پر کنیم؟	دیجیتالی شدن فرایندها
آن‌ها انتظار دارند همه چیز آنالاین باشد	ما با ابزارهای دیجیتال راحت‌تریم	استفاده از فناوری نو
ایده زیاد می‌دهند؛ ولی همیشه عملی نیست	وقتی ایده‌هایم شنیده نمی‌شود، دلسرد می‌شوم	خلاقیت
برخلاف ظاهرشان، امنیت شغلی برایشان مهم است	ترجیح می‌دهم کارم پایدار باشد	امنیت شغلی

ادامه جدول ۱.

نقل قول مدیران	نقل قول کارکنان نسل Z	کد اولیه
کارهای متنوع‌تر باید به آن‌ها محول شود	از تکرار کارهای روزمره خسته می‌شوم	تنوع وظایف
اگر بازخورد ندهم، زود دلسرد می‌شوند	دوست دارم اشتباهاتم همان لحظه گفته شود	بازخورد منفی سازنده
به پروژه‌های نوآورانه علاقه دارد	بگذارید پروژه‌های کوچک را امتحان کنیم	فرصت نوآوری
سازمان دولتی هنوز به‌سختی از بوروکراسی جدا می‌شود	قوانین دست‌وپاگیر مانع پیشرفت می‌شود.	فرهنگ سلسله‌مراتبی
دورکاری برای همه بخش‌ها امکان‌پذیر نیست	بخشی از کارم را می‌توانم از خانه انجام دهم	انعطاف مکانی
خیلی راحت خواسته‌هایش را مطرح می‌کند	دوست دارم آزادانه با مدیر صحبت کنم	فضای باز ارتباطی
اگر به رسمیت نشناسی، انگیزه‌شان افت می‌کند	انتظار دارم زحماتم دیده شود	بازشناسی تلاش
خیلی زود بی‌اعتمادی ایجاد می‌شود	وقتی پاداش ناعادلانه باشد، دلخور می‌شوم.	عدالت در پاداش
همیشه دنبال آخرین تکنولوژی است	ابزارهای جدید باید سریع وارد کار شوند	حمایت از نوآوری دیجیتال
گاهی تیم‌محوری با استقلال‌طلبی‌شان تضاد دارد	در تیم هم می‌خواهم حرفم شنیده شود	استقلال در کار تیمی
باید مأموریت سازمان را ملموس ببیند	دوست دارم بدانم پروژه نهایی چه اثری دارد	هدف‌گرایی
محیط یادگیری غیررسمی باید تقویت شود	دوست دارم از همکارانم یاد بگیرم	فرصت یادگیری غیررسمی
به دنبال جهش سریع در مسیر شغلی هستند	نمی‌خواهم سال‌ها صبر کنم برای ارتقا	سرعت پیشرفت شغلی
انتظار دارد حتی مدیر را ارزیابی کند	ما هم باید نظر بدهیم به مدیر	فرهنگ بازخورد دوطرفه
بیشتر از نسل‌های قبلی شبکه‌محور است	دوست دارم ارتباطات حرفه‌ای داشته باشم	اهمیت شبکه‌سازی
بیشتر از دیگران دنبال سازگاری ارزش‌هاست	کار باید با ارزش‌های شخصی‌ام سازگار باشد	معنا و ارزش‌های شخصی

در گام دوم، کدهای اولیه مشابه و هم‌پوشان در قالب کدهای محوری گروه‌بندی شدند. این دسته‌بندی به پژوهشگر امکان داد تا مضامین بزرگ‌تر و سازمان‌یافته‌تری را شناسایی کند که بتوانند به‌طور مستقیم به پرسش اصلی تحقیق پاسخ دهند. برای مثال، کدهایی همچون «نیاز به بازخورد سریع»، «یادگیری مستمر» و «فرصت پیشرفت شغلی» ذیل محور کلی «توسعه فردی و یادگیری» قرار گرفتند.

در گام سوم، با تلفیق کدهای محوری و مقایسه آن‌ها با ادبیات نظری، مجموعه‌ای از کدهای اصلی یا تم‌ها به دست آمد. این تم‌ها چهار سبک رهبری متناسب با نسل Z یعنی رهبری مربی‌گر، دموکراتیک، خدمتگزار و تحول‌آفرین را تأیید کردند و درعین حال چالش‌های ناشی از رهبری سنتی در سازمان‌های دولتی را نیز آشکار ساختند. مسیر حرکت از کدهای اولیه به کدهای محوری و درنهایت تم‌های اصلی در دو جدول، شامل تم‌های اصلی رهبری سازگار با نسل Z و موانع و چالش‌های بازدارنده نسل Z را نشان می‌دهد. جدول دو، به‌صورت یکپارچه، سبک‌های رهبری سازگار با نسل Z را نشان می‌دهد.

جدول ۲. تم‌های اصلی استخراج‌شده از کدهای محوری و کدهای اولیه

تم اصلی	کد محوری	کدهای اولیه
رهبری مربی‌گر	بازخورد و یادگیری	نیاز به بازخورد سریع
		بازخورد منفی سازنده
		فرهنگ بازخورد دوطرفه
	توسعه فردی و رشد شغلی	یادگیری مستمر
		فرصت یادگیری غیررسمی
		سرعت پیشرفت شغلی
رهبری دموکراتیک	مشارکت سازمانی	مشارکت در تصمیم‌گیری
		استقلال در کار تیمی
	عدالت و شفافیت	عدالت در ارزیابی عملکرد
		عدالت در پاداش و ارتقا
		شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها
		شفافیت در فرایندها
		شفافیت در قوانین

ادامه جدول ۲.

کدهای اولیه	کد محوری	تم اصلی
حمایت مستقیم مدیر	حمایت و توجه به کارکنان	رهبری خدمتگزار
حمایت سازمانی		
توجه به سلامت روان کارکنان		
بازشناسی تلاش و موفقیت‌ها		
هویت اجتماعی کار	معنا و ارزش اجتماعی	
معنا و ارزش‌های شخصی		
ارزش اجتماعی شغل		
همسویی ارزش‌های فردی و سازمانی		
هدف‌گرایی		
نوآوری و خلاقیت	نوآوری و تحول	رهبری تحول‌آفرین
فرصت نوآوری		
حمایت از نوآوری دیجیتال		
استفاده از فناوری	رهبری دیجیتال	
دیجیتالی‌شدن فرایندها		
استفاده از ابزارهای هوشمند مدیریتی		
انعطاف مکانی		
استقلال‌طلبی	استقلال و انعطاف‌پذیری	
انعطاف کاری		
تنوع وظایف		

جدول ۳، موانع و چالش‌های رهبری در نسل Z را در سازمان‌های دولتی نشان می‌دهد.

جدول ۳. موانع و چالش‌های رهبری نسل Z

فرهنگ سلسله‌مراتبی		فرهنگ سازمانی	موانع و چالش‌های رهبری نسل Z
تأکید بر سلسله‌مراتب			
بروکراسی اداری	کمبود سیستم‌های بازخورد شفاف	ساختار ناکارآمد	
امنیت شغلی			
معیارهای سنتی جذب	اهمیت شبکه‌سازی	سیاست‌های منابع انسانی سنتی	

یافته‌ها نشان دادند که سبک‌های رهبری تحول‌آفرین، خدمتگزار، دموکراتیک و مربی‌گر بیشترین همخوانی را با نیازها و ارزش‌های نسل Z دارند، درحالی‌که سبک‌های سنتی و اقتدارگرا موجب فاصله میان کارکنان و مدیران می‌شوند.

برای محاسبه پایایی بازآزمون از میان مصاحبه‌ها، ۲ مصاحبه به‌عنوان نمونه انتخاب شد و هرکدام از آن‌ها در دو فاصله زمانی کوتاه و مشخص دو بار کدگذاری گردید. در هرکدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در دو فاصله زمانی باهم مشابه هستند با عنوان «توافق» و کدهای غیرمشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص شد. روش محاسبه پایایی بین کدگذاری‌های انجام گرفته محقق در دو فاصله زمانی بدین ترتیب است:

$$\text{درصد پایایی بازآزمون} = \frac{\text{تعداد توافقات } 2 \times}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100\%$$

بنابراین با انتخاب ۲ مصاحبه، هرکدام از آن‌ها دو بار در یک فاصله زمانی ۲ هفته کدگذاری گردید. نتایج این آزمایش در جدول ۴ نشان‌دهنده پایایی روش تحقیق است.

جدول ۴. پایایی پژوهش

ردیف	کد مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافق	تعداد عدم توافق	پایایی بازآزمون
۱	م ۱۹	۲۵	۱۲	۲	۹۶٪
۲	م ۸	۲۲	۱۰	۱	۹۱٪
کل		۴۷	۲۲	۳	۹۴٪

همان‌طور که در جدول بالا مشاهده می‌شود تعداد کل کدها در بازه زمانی دوهفته‌ای برابر با ۴۷ و تعداد کل توافقات بین کدها در این دو زمان برابر ۲۲ و تعداد کل عدم توافق‌ها در این دو زمان برابر ۳ است. پایایی بازآزمون مصاحبه‌های انجام گرفته در این تحقیق ۸۸ درصد است. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است (Kvale (2007 قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های کیفی پژوهش حاضر نشان می‌دهد که کارکنان نسل Z در محیط‌های دولتی ایران مجموعه‌ای از نیازها و انتظارات ویژه دارند که در چهارچوب چهار تم محوری (رهبری مربی‌گر، رهبری دموکراتیک، رهبری خدمتگزار، رهبری تحول‌آفرین) و مجموعه‌ای از موانع ساختاری تبیین پذیر است. نتایج نشان داد که رهبری مربی‌گر، با تأکید بر بازخورد مداوم، یادگیری و رشد فردی، یکی از مؤثرترین سبک‌ها برای نسل Z است. کارکنان این نسل زمانی انگیزه بیشتری نشان می‌دهند که احساس کنند مدیرانشان در نقش تسهیلگر رشد و یادگیری عمل می‌کنند نه صرفاً ناظر و کنترل‌کننده. درواقع کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی ایران، نیازمند رهبرانی هستند که بازخورد سریع و مؤثر ارائه دهند و نقش مربی در مسیر توسعه فردی و شغلی آنان ایفا کنند. این یافته هم‌راستا با دیدگاه Whitmore (2017) است که رهبری مربی‌گر را ابزاری برای رشد قابلیت‌های فردی و یادگیری مستمر معرفی می‌کند.

پژوهش Aksakal & Ulucan (2024) نشان می‌دهد که نسل Z در محیط کار رهبرانی را ترجیح می‌دهد که امکان رشد، یادگیری انعطاف‌پذیر و بازخوردهای منظم فراهم آورند. این همسویی نشان می‌دهد که سبک مربی‌گر، یکی از سبک‌های کلیدی برای ایجاد انگیزش پایدار در میان نسل Z است. سازوکار اصلی که یافته‌ها برای نقش رهبری مربی‌گر نشان می‌دهد، فراهم آوردن بازخورد فوری و فرصت‌های یادگیری مستمر است که متناسب با نیازهای «کفایت» و «استقلال» در چارچوب نظریه خود-تعیین‌گری^۱ Deci & Ryan عمل می‌کند. براساس این نظریه، فراهم آوردن بازخورد مناسب و فرصت رشد، احساس شایستگی^۲ را تقویت می‌کند و با افزایش کنترل ادراک‌شده^۳ زمینه تعهد و انگیزش درونی را فراهم می‌سازد. این نتیجه با مبانی مربی‌گری اجرایی Whitmore

1. Self-Determination Theory
2. Competence
3. Autonomy

(2017) و شواهد تجربی درباره تأثیر مربی‌گری بر یادگیری شغلی و رضایت هم‌راستا است.

یکی از کدهای محوری در این پژوهش، تأکید نسل Z بر مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و عدالت سازمانی بود. یافته‌ها بیانگر آن است که نسل Z در محیط‌های سلسله‌مراتبی کمتر انگیزش پیدا می‌کند و به دنبال مشارکت واقعی است.

همچنین، رهبری دموکراتیک که عدالت و شفافیت سازمانی و مشارکت واقعی در تصمیم‌گیری را تقویت می‌کند؛ باعث افزایش حس تعلق سازمانی و اعتماد میان نسل Z و رهبران می‌شود. کدهای مرتبط با مشارکت و شفافیت نشان می‌دهند که نسل Z به عدالت رویه‌ای و مشارکت در تصمیم‌گیری حساس است؛ پژوهش (Yılmaz et al. (2024 نیز نشان می‌دهد که نسل Z انتظار دارد ساختار رهبری منعطف، مشارکتی و شفاف باشد و صرفاً دستورات سلسله‌مراتبی را نمی‌پذیرد. این موضوع در تضاد با فرهنگ بوروکراتیک حاکم بر بسیاری از سازمان‌های دولتی ایران است و بیانگر شکاف قابل توجه میان انتظارات نسل Z و رویه‌های موجود است. این امر را با نظریه عدالت سازمانی^۱ و اصول رهبری مشارکتی^۲ (Vroom & Yetton (1973 می‌توان توضیح داد. مشارکت معنادار کارکنان در فرایندها، انتظار عدالت توزیعی و رویه‌ای را تقویت می‌کند و از مسیر اعتماد، میان رهبر و پیروان موجب افزایش تعهد سازمانی و کاهش قصد خروج می‌شود. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که شفافیت و حس شنیده شدن برای نسل Z اهمیت ویژه دارد؛ بنابراین رهبری دموکراتیک با تکیه بر سازوکارهای تصمیم‌گیری مشترک و فرایندهای شفاف می‌تواند فاصله میان انتظارات و تجربه‌ی کارکنان را کاهش دهد.

یافته‌ها نشان داد که کارکنان نسل Z معنا و ارزش اجتماعی کار خود را بسیار مهم تلقی می‌کنند و زمانی بیشترین رضایت شغلی را تجربه می‌کند که رهبران با رویکرد خدمتگزار عمل کرده و بر سلامت روان، حمایت مستقیم و معنابخشی به کار تأکید کنند. این یافته‌ها هم‌راستا با پژوهش (Putri et al. (2025 است که نشان داد رهبری

1. Organizational Justice

2. Participative leadership

خدمتگذار از طریق ایجاد جو اخلاقی و عدالت سازمانی، نقش مؤثری در کاهش قصد ترک خدمت نسل Z دارد. همچنین مطالعه (Chen et al. (2022 تأیید می‌کند که رهبری خدمتگذار می‌تواند خلاقیت کارکنان را از طریق فرایندهای یادگیری و مشارکت تقویت کند. این شواهد نشان می‌دهند که در سازمان‌های دولتی ایران نیز رهبری خدمتگذار می‌تواند راهکاری مؤثر برای نگهداشت نسل Z باشد. بنابراین سبک رهبری خدمتگذار، که بر حمایت، معنا و همسویی ارزش‌های فردی و سازمانی متمرکز است، با انتظارات آنان هم‌خوانی بالایی دارد. تم‌هایی که حول «معنا، ارزش اجتماعی کار و حمایت» شکل گرفتند، به‌وضوح با ملاحظات نظری مدل ویژگی‌های شغلی^۱ Hackman & Oldham (1980) و مباحث معنا در کار مرتبط است. رهبری خدمتگذار با تأکید بر حمایتگری، توجه به سلامت روان و همسویی ارزش‌ها به‌طور مستقیم بر بعد «معناداری» شغل اثر می‌گذارد؛ از نظر انگیزشی، معنا به‌عنوان یک محرک قوی درونی عمل می‌کند که می‌تواند رضایت و احتمال ماندگاری را افزایش دهد.

نسل Z در سازمان‌های دولتی ایران علاقه‌مند به رهبرانی است که نوآوری، خلاقیت و دیجیتال‌سازی فرایندها را تسهیل کنند. این یافته‌ها با نتایج Bondarouk & Brewster (2023)، درباره اهمیت رهبری دیجیتال در مدیریت منابع انسانی همسو است. همچنین یافته‌ها نشان می‌دهد نسل Z علاوه بر معنی جویی، نیازمند فضای خلاقانه و ظرفیت آزمون ایده است؛ رهبری تحول‌آفرین (Bass & Riggio (2006 با ساختن چشم‌انداز الهام‌بخش و تشویق نوآوری، رهبری دیجیتال، ادبیات جدید مدیریت منابع انسانی و رهبری دیجیتال (Bondarouk & Brewster (2023 با فراهم آوردن ابزارها و فرایندهای فناورانه، دو ضلع مکمل نیاز نسل Z هستند. همچنین پژوهش Aksakal & Ulucan (2024 تأکید دارد که نسل Z انتظار دارد رهبران نه تنها خلاق باشند، بلکه ابزارهای دیجیتال را برای تسهیل ارتباطات و تصمیم‌گیری به کار گیرند. این موضوع اهمیت توسعه مهارت‌های فناورانه رهبران دولتی ایران را برجسته می‌کند. از منظر تناسب

فرد و محیط^۱، وقتی محیط سازمانی (به‌ویژه از حیث فناوری و فرصت نوآوری) با ترجیحات نسل Z همخوانی می‌کند، نتایج مثبت روان‌شناختی و عملکردی پدید می‌آید. در مقابل، فقدان ظرفیت دیجیتال و بوروکراسی موجب کاهش و افزایش ناکارآمدی می‌شود.

باوجود شناسایی این سبک‌های مطلوب، موانع ساختاری و فرهنگی سازمان‌های دولتی ایران شامل بوروکراسی پیچیده، سلسله‌مراتب سنتی، معیارهای جذب سنتی و کمبود سیستم‌های بازخورد شفاف، تهدیدی جدی برای همخوانی رهبری با نیازهای نسل Z محسوب می‌شوند. نسل Z محیط‌هایی را ترجیح می‌دهد که انعطاف‌پذیر، نوآور و عادلانه باشند. سازمان‌های دولتی ممکن است تحت فشار قواعد رسمی، نگرش‌های فرهنگی و «مقاومت ساختاری» قرار داشته باشند که تغییر سبک رهبری را دشوار می‌سازد. بنابراین یکی از نتایج مهم این پژوهش آن است که حتی اگر سبک رهبری مناسب شناسایی شود، بدون اصلاح ساختارهای نهادی و سیاست‌های منابع انسانی، اثربخشی آن محدود خواهد ماند.

تعارض منافع

تعارض منافع وجود ندارد.

ORCID

Amir Reza Narimani



<http://orcid.org/0009-0004-9552-4452>

منابع

۱. احمدی، مهدی، صوفی آبادی، مریم، عسگری، ناصر، سید زمانی، سیده فاطمه (۱۴۰۳). پیام نسل زد به مدیران: انتظارات ما از محیط کار. *مطالعات منابع انسانی* ۳(۱۴)، ۱-۳۵.
<https://doi.org/10.22034/jhrs.2024.210043>

۲. اشرفی، جواد، زاهدی، شمس‌السادات، منتظری، محمد (۱۴۰۲). ارائه مدل ساختاری - تفسیری مبتنی بر شناسایی و اولویت بندی ترجیحات نسل Z منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران. *مطالعات رفتار سازمانی*، تابستان ۱۴۰۲، شماره ۴۶ (پیاپی) صفحات ۳۵-۷۴.
۳. اکبری، سهند، قلی‌پور، آرین، نرگسیان، عباس (۱۴۰۱). بایسته‌های سیستم مدیریت عملکرد کارکنان نسل Z در بازار سرمایه: رویکرد تحلیل تم. *مطالعات منابع انسانی*. ۱۲(۲)، ۵۴-۷۷. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2022.158891>
۴. پروازی‌مقدم، زهرا، فتحی، اجارگاه، کورش، پوشنه، کامبیز، خسروی بابادی، علی‌اکبر (۱۴۰۱). برنامه درسی متناسب با ویژگی و نیازهای نسل Z یک مطالعه سنتز پژوهی. پژوهش در برنامه‌ریزی درسی، ۱۹(۷۴)، ۴-۲۳. <https://doi.org/10.30486/jsre.2022.1966537.2222>
۵. تقی‌پور، آذین، کوشکی، سحر (۱۴۰۲). تدوین و اولویت بندی شاخص‌های مدل شایستگی در کارکنان نسل Z. *فصلنامه علمی مدیریت استاندارد و کیفیت*. ۱۳(۱)، ۱۷۰-۱۹۵. <https://doi.org/10.22034/jsqm.2023.395653.1488>
۶. زارع‌شاه‌آبادی، اکبر، عسگری، علیرضا، جوادیان، سیدرضا (۱۴۰۳). واکاوی تفسیر نسل Z از عدالت اجتماعی (مطالعه موردی خمینی‌شهر اصفهان). *جامعه‌شناسی کاربردی*. ۳۵(۴)، ۸۳-۱۰۴. <https://doi.org/10.22108/jas.2024.142155.2534>
۷. ضیایی، محمدصادق، نرگسیان، جواد (۱۴۰۲). ارائه مدل نگهداشت استعداد در بین کارکنان نسل Z سازمان‌های دولتی، *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*، ۱۳(۴۷)، ۲۶-۵۶. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2023.391233.2055>
۸. محمودزاده، سید مجتبی، صدری‌نیا، محمد، یزدان‌شناس، مهدی، صحت، سعید (۱۴۰۳). الگوی رهبری نسل Z در سازمان‌ها (مروری نظام‌مند). *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*. ۱۶(۳)، ۸۱-۱۱۴. <https://doi.org/20.1001.1.20084528.1403.16.3.3.2>
9. Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Contemporary Management Issues*, 21(2), 67-78. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
10. Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage.
11. Greenleaf, R. K. (2002). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness* (25th Anniversary Edition). Paulist Press.

12. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley
13. Hamidi, M. M. (2025). Z Generation in Iran. *International Journal of Social Science and Human Research*, 8(01), 21-24. <http://doi: 10.47191/ijsshr/v8-i1-03>
14. Kvale, S. (2007), *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. London, Sage publication ltd.
15. Norina, S., & Sary, F. P. (2025). *Ethical leadership and Gen Z: Enhancing work engagement through trust in Bandung city*. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 9(5), 444-456. <https://doi.org/10.55214/25768484.v9i5.6891>
16. Pew Research Center. (2020). *On the cusp of adulthood and facing an uncertain future: What we know about Gen Z so far*. Washington, DC: Pew Research Center. Retrieved from <https://www.pewresearch.org>
17. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson Education.
18. Seemiller, C., & Grace, M. (2022). *Generation Z: A century in the making*. Routledge.
19. Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
20. Wajdi, M., Susanto, B., Sutiarso, M. A., & Hadi, W. (2024). Profile of generation Z characteristics: Implications for contemporary educational approaches. *Kajian Pendidikan, Seni, Budaya, Sosial dan Lingkungan* 1(1), 33–44. <https://doi.org/10.58881/kpsbsl.v1i1.8>
21. Whitmore, J. (2017). *Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership* (25th Anniversary Edition). Nicholas Brealey Publishing
22. Yavuz Aksakal, N. and 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>

References [In Persian]

1. Ahmadi, M., Sufiabadi, M., Asgari, N & Seyyed Zamani, S, F. (2024). Generation Z's message to managers: Our expectations of the workplace. *Journal of Human Resource Management*, 14(3), 1-35. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2024.210043>
2. Akbari, S., Gholipour, A & Nargesiyan, A. (2022). Requirements of Performance Management System of Generation Z Employees in the Capital Market: A Thematic Analysis Approach. *Journal of Human Resource Management*, 12(2), 54-77. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2022.158891>
3. Ashrafi, J., zahedi, S, A, S., & Montazeri, M. (2023). Presenting a structural-interpretive model based on identifying and prioritizing the preferences of generation Z of human resources in Iran's government organizations. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 12(2), 35-74.
4. Mahmudzadeh, S. M., Sadrinia, M., Yazdanshenas, M., & Sehhat, S. (2024). Generation z leadership model in organizations (systematic review). *Journal of Research in Human Resources Management*, 16(3), 81-114. <https://doi.org/20.1001.1.20084528.1403.16.3.3.2>
5. Parvazimoghadam, Zahra., Fathi,V, Korush., Poshneh, Kambiz., Khosravi, Babadi, Ali Akbar. (2022). Curriculum characteristics and needs of the generation z: A research synthesis. *Research in Curriculum Planning*, 74(19), 23-45. <https://doi.org/10.30486/jsre.2022.1966537.2222>
6. Taghipour, A., & Koushki, S. (2023). Developing and prioritizing competency model indicators among Generation Z employees. *Journal of Standard and Quality Management*, 13 (1), 170–195. <https://doi.org/10.22034/jsqm.2023.395653.1488>
7. Zareshahabadi, A. , Asgari, A. & Javadian, R. (2024). Scrutinizing Generation Z's Interpretation of Social Justice: A Case Study in Khomeinishahr, Iran. *Journal of Applied Sociology*, 35(4), 83-104. <https://doi.org/10.22108/jas.2024.142155.2534>

8. Ziaee, M. S & Nargesian, J. (2023). Providing a Talent Retention Model among Generation Z Employees of Government Organizations. *Journal of Human Resource Management*, 13(1), 26-56.
<https://doi.org/10.22034/jhrs.2023.391233.2055>

استناد به این مقاله: نریمانی، امیررضا . (۱۴۰۳). رهبری نسل Z در سازمان‌های دولتی ایران: یک تحلیل کیفی بر سبک‌های نوین و چالش‌های ساختاری. *مطالعات مدیریت خدمات عمومی*، ۲ (۶)، ۱۴۱ - ۱۶۸.

doi: 10.22054/spsa.2025.88913.1076



Studies in Public Service Administration is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.