

رهبری نسل زد و بازطراحی قرارداد روانی کارکنان در بازار کار چندنسلی

ابوالفضل حاتمی کیا

دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت دولتی، گرایش رفتار سازمانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی آباد کتول

(abolfazl.hatamikia1995@gmail.com)

چکیده

بازار کار معاصر عرصه همزیستی چهار نسل متمایز است که هر یک با نظام ارزشی، انتظارات و مفروضات متفاوتی درباره ماهیت رابطه استخدامی وارد سازمان می شوند. در این میان، ورود گسترده نسل زد به بازار کار به عنوان بزرگترین نسل تاریخ و نیروی محرک آینده سازمان ها، شکاف نسلی عمیقی را در حوزه انتظارات شغلی و مفروضات قرارداد روانی پدید آورده است. مسئله اصلی این است که نسل زد با اولویت دهی به معنا و هدفمندی، خودمختاری و انعطاف پذیری، امنیت روانی و توسعه سریع مهارت ها، قرارداد روانی سنتی مبتنی بر «وفاداری در ازای امنیت شغلی» را به چالش کشیده و خواستار بازطراحی بنیادین این قرارداد است. پژوهش حاضر با روش توصیفی-تحلیلی و رویکرد مروری-تطبیقی، به بررسی رهبری نسل زد و بازطراحی قرارداد روانی کارکنان در بازار کار چندنسلی پرداخته است. یافته های تحقیق نشان می دهد که سبک های رهبری تحول آفرین، خدمتگزار و اصیل، به واسطه تأکید بر ارتباط عاطفی، رشد فردی، معناداری کار و تفویض اختیار، بیشترین اثربخشی را در ایجاد تعامل و حفظ نسل زد دارند. همچنین، نسل زد خواستار قرارداد روانی ترکیبی و مذاکره ای است که عناصر توسعه کوتاه مدت و حمایت رابطه ای را با هم ترکیب کند. نقض قرارداد روانی در نسل زد به افزایش قصد ترک خدمت، فرسودگی شغلی و رفتارهای «ترک آرام» منجر می شود. بازطراحی قرارداد روانی در بستر چندنسلی، مستلزم شفاف سازی انتظارات، شخصی سازی مسیرهای شغلی، منتورینگ معکوس و ایجاد نظام های پاداش منعطف است. نتیجه گیری نهایی آن است که سازمان های معاصر برای جذب، نگهداشت و تعامل نسل زد، نیازمند گذار از مدل های رهبری سلسله مراتبی و قرارداد روانی یک اندازه برای همه، به رویکردهای رهبری رابطه ای، معنامحور و شخصی سازی شده هستند. این گذار، نه یک انتخاب راهبردی بلکه یک ضرورت سازمانی است که می تواند به ایجاد محیط های کاری انسانی تر، معنادارتر و پایدارتر برای همه نسل ها منجر شود.

واژگان کلیدی: نسل زد، قرارداد روانی، رهبری چندنسلی، بازار کار چندنسلی، تعامل کارکنان

۱- مقدمه

بازار کار معاصر عرصه همزیستی چهار نسل متمایز است: بی بی بومرها (متولدین ۱۹۶۴-۱۹۴۶)، نسل ایکس (۱۹۸۰-۱۹۶۵)، نسل وای یا هزاره (۱۹۹۶-۱۹۸۱) و نسل زد (۲۰۱۲-۱۹۹۷). این همزیستی نسلی، ضمن ایجاد غنای فکری و تجربی در سازمان ها، چالش های عمیقی را در حوزه مدیریت منابع انسانی و رهبری پدید آورده است. هر نسل با مجموعه ای از ارزش ها، انتظارات، سبک های ارتباطی و مفروضات بنیادین درباره ماهیت کار و رابطه استخدامی وارد سازمان می شود که می تواند با سایر نسل ها در تعارض قرار گیرد (Ochis, 2024: 23). این تعارض نه تنها در سطح تعاملات روزمره، بلکه در سطح مفروضات بنیادین درباره ماهیت رابطه استخدامی، معنای کار و معیارهای موفقیت شغلی نیز قابل مشاهده است.

اهمیت پرداختن به نسل زد در مطالعات سازمانی از چند جهت قابل تبیین است. نخست آنکه نسل زد بزرگترین نسل در تاریخ محسوب می شود و تا سال ۲۰۳۰، حدود ۳۰ درصد از نیروی کار جهانی را تشکیل خواهد داد. این بدان معناست که سازمان ها در آینده ای نه چندان دور، ناچار خواهند بود عمده سرمایه انسانی خود را از میان این نسل تأمین کنند و بنابراین، درک ویژگی ها و انتظارات آنان برای بقا و رقابت پذیری سازمان ها حیاتی است. دوم آنکه این نسل با مجموعه ای از ارزش های متمایز وارد بازار کار شده است که از جمله آن ها می توان به اولویت معنا و هدفمندی بر پاداش مادی، تأکید بر خودمختاری در نحوه انجام کار، مطالبه انعطاف پذیری در زمان و مکان کار، و حساسیت بالا نسبت به سلامت روان و امنیت روانی اشاره کرد (Zinn, 2026).

نسل زد در دورانی شکل گرفته که در آن، نهادهای سنتی از جمله نهادهای مذهبی، سیاسی و سازمانی با بحران اعتماد مواجه شده اند. آن ها شاهد بودند که والدینشان با وجود وفاداری چندین دهه ساله به سازمان ها، در بحران های اقتصادی شغل خود را از دست دادند و با بی توجهی سازمان ها به رفاه و امنیت روانی آن ها مواجه شدند. این تجربه زیسته، موجب شده است که نسل زد نسبت به وعده های سازمانی بدبین و محتاط باشد و به جای اعتماد به وعده های بلندمدت، بر تحقق عملی ارزش ها و شفافیت فوری تأکید کند. بر اساس پژوهش های تطبیقی، نسل زد در مقایسه با نسل های قبلی، تمایل بیشتری به یادگیری مستمر، بازخورد بلادرنگ و استفاده از ابزارهای دیجیتال در فرآیند کار دارد (Garuda, 2025).

مسئله اصلی این پژوهش از آنجا نشأت می گیرد که قرارداد روانی سنتی که برای دهه ها اساس رابطه استخدامی را شکل داده بود، مبتنی بر مبادله «وفاداری و سابقه خدمت» در ازای «امنیت شغلی، ارتقای تدریجی و مزایای بلندمدت» بود. نسل زد این مفروضات را به چالش کشیده و قرارداد روانی جدیدی را مطالبه می کند که در آن، مبادله بر محور «ارزش و هم راستایی» به جای «زمان و وفاداری» سازمان دهی می شود. در این قرارداد نوظهور، کارکنان نسل زد انتظار دارند سازمان نه تنها به نیازهای مادی و امنیتی آن ها پاسخ دهد، بلکه به نیازهای معنوی، روانی و هویتی آن ها نیز توجه کند (Generational Demands, 2026). این تغییر پارادایمی، نه یک تحول سطحی در انتظارات شغلی، بلکه یک دگرگونی بنیادین در مفروضات هستی شناختی و انسان شناختی نسل زد درباره ماهیت کار و رابطه با سازمان است.

از سوی دیگر، سبک های رهبری سنتی که بر سلسله مراتب، کنترل و انطباق تأکید داشتند، در مواجهه با نسل زد کارایی خود را از دست داده اند. پژوهش ها نشان می دهد که نسل زد به طور فعالانه سبک های رهبری را که بر توانمندسازی، شفافیت، ارتباط دوسویه و رشد فردی تأکید دارند، ترجیح می دهد و در برابر سبک های رهبری آمرانه و کنترل گر مقاومت نشان می دهد (The Impact of Leadership Styles, 2026: 110-128). این تحول در انتظارات رهبری، همراه با تحول در مفروضات قرارداد روانی،

ضرورت بازطراحی جامع رویکردهای رهبری و مدیریت منابع انسانی را اجتناب ناپذیر می سازد. سازمان هایی که نتوانند خود را با این تحولات هم راستا کنند، در جذب، نگهداشت و تعامل با استعداد های نسل زد با چالش های جدی مواجه خواهند شد. هدف این پژوهش، بررسی تطبیقی رهبری نسل زد و بازطراحی قرارداد روانی کارکنان در بازار کار چند نسلی است. این پژوهش درصدد پاسخ گویی به سؤالات زیر است: نخست، نسل زد چه ویژگی ها و انتظارات متمایزی دارد که آن را از نسل های قبلی متمایز می سازد؟ دوم، قرارداد روانی سنتی در مواجهه با نسل زد با چه چالش هایی مواجه شده است و ضرورت بازطراحی آن چگونه تبیین می شود؟ سوم، سبک های رهبری مؤثر برای هدایت و تعامل با نسل زد در بستر چند نسلی کدام اند؟ چهارم، چگونه می توان قرارداد روانی را در بازار کار چند نسلی بازطراحی کرد تا هم زمان نیاز های نسل زد و سایر نسل ها را پاسخ دهد؟

۲- نسل زد و دگرگونی مفروضات قرارداد روانی

۲-۱- ویژگی های متمایز نسل زد در محیط کار

نسل زد که به طور معمول متولدین ۱۹۹۷ تا ۲۰۱۲ را در بر می گیرد، اولین نسلی است که کاملاً در عصر دیجیتال متولد شده و رشد یافته است. آن ها بومیان دیجیتال واقعی هستند و فناوری را نه به عنوان یک ابزار، بلکه به عنوان بخشی جدایی ناپذیر از هویت و تجربه زیسته خود می نگرند. این ویژگی، نه تنها بر نحوه انجام کار، بلکه بر نحوه یادگیری، ارتباط، همکاری و انتظارات آن ها از محیط کار تأثیر عمیقی گذاشته است. بر اساس پژوهش های تطبیقی، نسل زد در مقایسه با نسل های قبلی، تمایل بیشتری به یادگیری مستمر، بازخورد بلا درنگ و استفاده از ابزار های دیجیتال در فرآیند کار دارد (Garuda, 2025). آن ها انتظار دارند که فناوری های دیجیتال نه به عنوان یک افزونه، بلکه به عنوان بخشی یکپارچه از تجربه کاری در دسترس باشند و فرآیندهای سازمانی را تسهیل کنند.

از دیگر ویژگی های متمایز نسل زد، حساسیت بالا به عدالت اجتماعی، تنوع پذیری و مسائل اخلاقی است. آن ها خواهان محیط های کاری هستند که در آن ها تنوع مورد احترام باشد، سیاست های ضد تبعیض به طور مؤثر اجرا شود و سازمان ها نسبت به مسائل اجتماعی و زیست محیطی مسئولیت پذیر باشند (Royer Thompson, 2025). نسل زد سلامت روان را به عنوان یک اولویت جدی می نگرد و انتظار دارد سازمان ها به طور فعالانه به ترویج سلامت روان و تعادل کار-زندگی بپردازند (Kiangi, 2025). همچنین، نسل زد بر شفافیت و اصالت رهبران تأکید ویژه ای دارد و در برابر رهبرانی که ارزش ها را «لمینت کرده» و به نمایش می گذارند، مقاومت نشان می دهد (Generational Demands, 2026).

نسل زد در محیط کار، برخلاف تصور رایج که آنان را «بی ثبات» یا «بی وفا» می پندارد، در واقع به دنبال روابط کاری مبتنی بر احترام متقابل، شفافیت و هم راستایی ارزشی است. آنان حاضرند در سازمانی بمانند که به ارزش هایشان احترام بگذارد و فرصت رشد و معناداری را فراهم کند، حتی اگر این سازمان از نظر مالی پاداش کمتری ارائه دهد. پژوهش ها نشان می دهد که نسل زد به طور فزاینده ای «قرارداد روانی» خود را بر اساس مبادله ارزش و هم راستایی، نه فقط مبادله اقتصادی، باز تعریف می کند (Refaei, 2026). این ویژگی، نسل زد را از نسل های قبلی که بیشتر بر امنیت شغلی و ثبات تمرکز داشتند، متمایز می سازد.

ویژگی دیگر نسل زد، تمایل به خودمختاری و استقلال در نحوه انجام کار است. آن ها نه تنها خواهان انعطاف پذیری در مکان و زمان کار هستند، بلکه بر حق انتخاب در روش های انجام کار، ابزار های مورد استفاده و نحوه تنظیم اولویت ها تأکید می کنند. این تأکید

بر خودمختاری، ریشه در تجربه زیسته نسلی دارد که با دسترسی به اطلاعات گسترده، قدرت انتخاب بالا و انتظار شخصی سازی در تمام ابعاد زندگی رشد یافته است (Generational Differences in Work-Related Expectations, 2024). نسل زد انتظار دارد که سازمان به آنان به عنوان «شریک» در فرآیند کار نگاه کند، نه به عنوان «کارگر» یا «زیردست» که باید دستورات را بدون چون و چرا اجرا کند.

در نهایت، نسل زد بر توسعه سریع مهارت ها و مسیر شغلی پرشتاب تأکید ویژه ای دارد. آنان انتظار دارند که در کوتاه مدت به فرصت های یادگیری و رشد دسترسی داشته باشند و به طور میانگین هر ۱۸ ماه یک بار ارتقای شغلی قابل توجهی را تجربه کنند. این انتظار، ناشی از تمایل آنان به کسب سریع تجربه و به روز نگه داشتن مهارت ها در محیطی است که تغییرات فناورانه با سرعت فزاینده ای رخ می دهد (Onyenyeonwu, 2026). سازمان هایی که نتوانند مسیرهای رشد سریع و متنوع را برای نسل زد فراهم کنند، با خطر از دست دادن این استعدادها به رقبا مواجه خواهند شد.

۲-۲- تحول قرارداد روانی: از وفاداری به هم راستایی ارزشی

قرارداد روانی به مجموعه ای از انتظارات نانوشته و غیررسمی میان کارفرما و کارمند اطلاق می شود که فراتر از قرارداد رسمی استخدامی، رابطه استخدامی را شکل می دهد. این مفهوم نخستین بار توسط آرگیریس و سپس توسط شاین و روسو بسط یافت و به عنوان چارچوبی برای درک ماهیت مبادله میان سازمان و کارکنان به کار گرفته شد. قرارداد روانی بر دو نوع متمایز تقسیم می شود: قرارداد رابطه ای که بر مبادله اجتماعی، اعتماد و تعهد بلندمدت استوار است، و قرارداد معاملاتی که بر مبادله اقتصادی، وظایف مشخص و تعهد کوتاه مدت مبتنی است.

قرارداد روانی سنتی که برای دهه ها اساس رابطه استخدامی را شکل داده بود، عمدتاً از نوع رابطه ای بود. در این قرارداد، کارکنان در ازای وفاداری، سابقه خدمت و انطباق با انتظارات سازمانی، امنیت شغلی، ارتقای تدریجی و مزایای بلندمدت دریافت می کردند (Refaei, 2026). برای نسل های قدیمی تر، کار یک ترتیب معاملاتی بود: مبادله زمان و وفاداری در ازای ثبات، تحرک رو به بالا و مستمری (Generational Demands, 2026). این قرارداد، مبتنی بر مفروضاتی بود که با ساختارهای سلسله مراتبی و محیط های باثبات اقتصادی همخوانی داشت. در این پارادایم، کارکنان انتظار داشتند که با ماندن در سازمان و نشان دادن وفاداری، به تدریج به سطوح بالاتر ارتقا یابند و در نهایت با مستمری مناسب بازنشسته شوند.

ورود نسل زد به بازار کار، مفروضات بنیادین قرارداد روانی سنتی را به چالش کشیده است. نسل زد به جای وفاداری بلندمدت و انطباق با ساختارهای موجود، بر مبادله ارزش و هم راستایی تأکید می کند. در این قرارداد نوظهور، کارکنان نسل زد انتظار دارند که سازمان نه تنها به نیازهای مادی آنها پاسخ دهد، بلکه به نیازهای معنوی، روانی و هویتی آنان نیز توجه کند. پژوهش ها نشان می دهد که قرارداد روانی نسل زد را می توان به عنوان یک قرارداد «ترکیبی» یا «مذاکره ای» توصیف کرد: از یک سو، نسل زد عناصر قرارداد معاملاتی را در قالب انتظار توسعه سریع مهارت ها و مسیر شغلی پرشتاب مطالبه می کند؛ از سوی دیگر، عناصر قرارداد رابطه ای را در قالب تأکید بر معنا، تعلق و حمایت روانی جستجو می کند.

این قرارداد ترکیبی، چالش های منحصر به فردی را برای سازمان ها ایجاد می کند. سازمان ها باید هم زمان بتوانند فرصت های رشد سریع و متنوع را فراهم کنند (عنصر معاملاتی) و هم فضایی برای معنا، تعلق و حمایت روانی ایجاد نمایند (عنصر رابطه ای). این ترکیب، نیازمند رویکردی انعطاف پذیر و شخصی سازی شده در مدیریت منابع انسانی است که بتواند نیازهای متنوع و متغیر نسل

زد را پاسخ دهد. سازمان هایی که تنها بر یکی از این دو عنصر تمرکز کنند، در جذب و نگهداشت نسل زد با چالش مواجه خواهند شد.

نقض قرارداد روانی در نسل زد پیامدهای جدی تری نسبت به نسل های قبلی دارد و به طور مستقیم با افزایش قصد ترک خدمت، فرسودگی شغلی و رفتارهای «ترک آرام» مرتبط است. مطالعه ای بر روی کارکنان نسل زد و هزاره در بنگاه های کوچک و متوسط نشان داد که نقض قرارداد روانی تأثیر مثبت و معناداری بر قصد ترک خدمت و فرسودگی شغلی دارد و فرسودگی شغلی در این رابطه نقش میانجی جزئی ایفا می کند (The Effects of Psychological Contract Violation, 2026). این یافته نشان می دهد که وقتی نسل زد احساس کند سازمان به تعهدات خود عمل نکرده است، نه تنها تمایل به ترک سازمان پیدا می کند، بلکه پیش از ترک، دچار فرسودگی و کاهش انرژی می شود که به نوبه خود بر عملکرد و بهره وری تأثیر منفی می گذارد.

پژوهش دیگری در بخش بانکی اندونزی نشان داد که نقض قرارداد روانی رابطه میان «ترک آرام» و قصد ترک خدمت را تقویت می کند و نقش تعدیل کننده مهمی در شکل گیری رفتارهای ترک خدمت ایفا می نماید (Bridging Disengagement and Departure, 2025). این یافته نشان می دهد که نقض قرارداد روانی نه تنها به طور مستقیم بر قصد ترک خدمت تأثیر می گذارد، بلکه از طریق تضعیف تعامل و ایجاد نگرش های منفی نسبت به سازمان، زمینه ساز رفتارهای مخرب می شود که به کاهش بهره وری و افزایش هزینه های سازمانی منجر می گردد. بر اساس این پژوهش، «ترک آرام» به عنوان یک استراتژی مقابله ای در برابر نقض قرارداد روانی، در میان نسل زد رواج بیشتری یافته است و سازمان ها باید به طور فعالانه به این پدیده توجه کنند.

پژوهش دیگری در بخش بانکی سریلانکا نشان داد که نسل زد و هزاره به ابعاد مختلف نقض قرارداد روانی واکنش های متفاوتی نشان می دهند. نسل هزاره بیشتر توسط محتوای شغلی و پیشرفت شغلی برانگیخته می شود، در حالی که نسل زد توسط محیط اجتماعی و انعطاف پذیری الهام می گیرد. همچنین، ارائه پاداش و حقوق برای نسل هزاره اهمیت بیشتری دارد، در حالی که سیاست های سازمانی عادلانه و فرهنگ کاری منعطف برای نسل زد انگیزه بخش تر است (Perera & Dharmasiri, 2022: 14-35). این تفاوت ها نشان می دهد که سازمان ها برای مدیریت مؤثر قرارداد روانی در بستر چندنسلی، باید به تفاوت های نسلی در اولویت ها و واکنش ها توجه کنند و رویکردی شخصی سازی شده اتخاذ نمایند.

۳- رهبری نسل زد در بستر چندنسلی

۳-۱- ناکارآمدی سبک های رهبری سنتی و اقتضایی

سبک های رهبری سنتی که بر سلسله مراتب، کنترل و انطباق تأکید دارند، در مواجهه با نسل زد کارایی خود را از دست داده اند. رهبری آمرانه که مبتنی بر دستور و کنترل است، با نیاز نسل زد به خودمختاری و مشارکت در تعارض قرار می گیرد و به کاهش تعامل و افزایش مقاومت منجر می شود (The Impact of Leadership Styles, 2026: 110-128). رهبری معاملاتی نیز که بر مبادله پاداش در ازای عملکرد تأکید دارد، اگرچه ممکن است در کوتاه مدت به نتایج ملموس منجر شود، اما در بلندمدت با نیاز نسل زد به معنا، هدفمندی و ارتباط انسانی همخوانی ندارد. نسل زد به جای پاداش های صرفاً مادی، خواهان روابط کاری مبتنی بر اعتماد، احترام و هم راستایی ارزشی است (Generational Demands, 2026).

در بستر چندنسلی، ناکارآمدی سبک های رهبری یک اندازه برای همه نیز آشکار شده است. پژوهش ها نشان می دهد که نسل ایکس بر ثبات و خودمختاری تأکید می کند، نسل وای به دنبال شناسایی و توسعه است و نسل زد بیشتر توسط نوآوری و شمول گرایی برانگیخته می شود (Garuda, 2025). این تفاوت ها نشان می دهد که رهبران مؤثر در بستر چندنسلی باید توانایی تطبیق سبک رهبری خود با نیازهای هر نسل و هر فرد را داشته باشند. رویکرد «یک اندازه برای همه» در رهبری دیگر کارایی ندارد و باید به جای آن، رویکردی انعطاف پذیر و موقعیتی اتخاذ شود (Ochis, 2024: 23).

رهبری اقتضایی که بر تطبیق سبک رهبری با موقعیت تأکید دارد، اگرچه گامی در جهت انعطاف پذیری محسوب می شود، اما در مواجهه با نسل زد با محدودیت هایی مواجه است. این رویکرد بیشتر بر «موقعیت» تمرکز دارد تا بر «ویژگی های نسلی» و «انتظارات فردی». در حالی که نسل زد انتظار دارد که رهبری نه تنها با موقعیت، بلکه با ارزش ها، نیازها و انتظارات منحصربه فرد آنان هم راستا باشد. بنابراین، رهبران معاصر نیازمند رویکردی هستند که فراتر از اقتضایی بودن، به شخصی سازی و هم راستایی ارزشی نیز توجه کند.

از سوی دیگر، سبک های رهبری که بر «کنترل» و «نظارت» تأکید دارند، با انتظارات نسل زد از خودمختاری و استقلال در تعارض قرار می گیرند. نسل زد خواهان آن است که به آنان به عنوان «متخصص» و «شریک» نگاه شود، نه به عنوان «کارگر» که نیازمند نظارت مداوم است. رهبرانی که بر کنترل دقیق و گزارش دهی مکرر تأکید می کنند، در واقع بی اعتمادی خود را به توانایی های نسل زد نشان می دهند و این امر به کاهش انگیزه و تعامل آنان منجر می شود (Kiangi, 2025). بنابراین، گذار از رهبری کنترل گر به رهبری توانمندساز، یکی از ضرورت های اساسی در رهبری نسل زد محسوب می شود.

۲-۳- سبک های رهبری مؤثر برای نسل زد: تحول آفرین، خدمتگزار و اصیل

پژوهش ها به طور متقاعدکننده ای نشان می دهند که سبک های رهبری تحول آفرین، خدمتگزار و اصیل، بیشترین اثربخشی را در تعامل با نسل زد دارند. مرور نظام مند ۱۸ مطالعه تجربی منتشر شده بین سال های ۲۰۲۰ تا ۲۰۲۴ نشان داد که رهبری تحول آفرین و اصیل مؤثرترین سبک ها در ایجاد انگیزش، اعتماد و سرمایه روان شناختی در نسل زد هستند که این خود به افزایش تعامل، عملکرد و نگهداشت آنان منجر می شود (The Impact of Leadership Styles, 2026: 110-128). در مقابل، رهبری معاملاتی و عدم مداخله گری عمدتاً بی اثر یا منفی ارزیابی شده اند. این یافته ها نشان می دهد که نسل زد به طور فعالانه به دنبال رهبرانی است که بتوانند به نیازهای آنان به معنا، رشد و ارتباط انسانی پاسخ دهند.

رهبری تحول آفرین که بر انگیزش الهام بخش، توجه فردی، تحریک فکری و نفوذ آرمانی استوار است، با نیاز نسل زد به معنا، رشد و ارتباط عاطفی همخوانی دارد. رهبران تحول آفرین با ترسیم چشم اندازی معنادار و ارتباط آن با ارزش های فردی کارکنان، به نسل زد کمک می کنند تا کار خود را در چارچوب هدف بزرگ تری درک کنند و از این طریق، تعامل و تعهد آنان را افزایش می دهند. پژوهش ها نشان می دهد که رهبری تحول آفرین نه تنها تعامل نسل زد را افزایش می دهد، بلکه به کاهش رفتارهای مخرب مانند «ترک آرام» نیز کمک می کند (Pak, 2025). رهبران تحول آفرین با ایجاد ارتباط عاطفی قوی با کارکنان، حس تعلق و تعهد را در آنان تقویت می کنند و آنان را به ماندن در سازمان ترغیب می نمایند.

رهبری خدمتگزار نیز اثربخشی قابل توجهی در تعامل با نسل زد نشان داده است. مطالعه ای بر روی ۲۴۱ کارمند نسل زد در صنعت مهمان نوازی نشان داد که رهبری خدمتگزار از طریق افزایش امنیت روانی، به طور مثبت بر قابلیت استخدام پایدار نسل زد

تأثیر می‌گذارد (Psychological Impact of Servant Leadership, 2025). پژوهش دیگری نشان داد که رهبری خدمتگزار در کاهش قصد ترک خدمت نسل زد مؤثرتر از رهبری تحول‌آفرین عمل می‌کند، زیرا با کاهش جو اخلاقی خودمحور، حس تعلق و تعهد را در آنان تقویت می‌نماید (How Servant Leadership Makes Gen Z Stay, 2025). رهبران خدمتگزار با قرار دادن نیازهای کارکنان در اولویت، فضای اعتماد و امنیت روانی ایجاد می‌کنند که برای تعامل نسل زد حیاتی است و به کاهش تمایل آنان به ترک سازمان کمک می‌کند.

رهبری اصیل نیز با تأکید بر خودآگاهی، شفافیت رابطه‌ای، پردازش متوازن و منظر اخلاقی، با انتظارات نسل زد از رهبران به‌عنوان افراد صادق، شفاف و اخلاق‌محور همخوانی بالایی دارد. رهبران اصیل با نمایش انسجام میان ارزش‌های گفتاری و رفتار عملی، اعتماد نسل زد را جلب می‌کنند و از این طریق، تعامل و تعهد آنان را افزایش می‌دهند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که نسل زد به‌طور فعالانه رهبرانی را جستجو می‌کند که «همان‌گونه که می‌گویند، عمل کنند» و در شرایط دشوار نیز به ارزش‌های خود پایبند بمانند (Royer Thompson, 2025).

در کنار این سه سبک، رهبری توانمندساز نیز اثربخشی قابل توجهی در تعامل با نسل زد نشان داده است. رهبری توانمندساز که بر تفویض اختیار، خودمختاری و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری تأکید دارد، با نیاز نسل زد به استقلال و کنترل بر کار خود هم‌راستا است. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که رهبری توانمندساز به‌طور مؤثر قصد ترک خدمت را در همه نسل‌ها کاهش می‌دهد و این اثر از طریق «فراتحقق قرارداد روانی» میانجی‌گری می‌شود (Gurtner et al., 2023: 1-5). به این معنا که رهبری توانمندساز با فراهم کردن بیش از آنچه کارکنان انتظار دارند، قرارداد روانی را تقویت کرده و تعهد آنان را افزایش می‌دهد.

با وجود اثربخشی سبک‌های رهبری تحول‌آفرین، خدمتگزار، اصیل و توانمندساز، پژوهش‌ها نشان می‌دهد که هیچ سبک واحدی به‌تنهایی نمی‌تواند تمام نیازهای نسل زد را برآورده کند. رویکرد مؤثرتر، ترکیبی از عناصر سبک‌های مختلف است که بر اساس موقعیت و نیازهای خاص کارکنان تنظیم می‌شود. برای مثال، رهبری تحول‌آفرین می‌تواند برای ایجاد انگیزش و معنا به کار رود، در حالی که رهبری توانمندساز برای تقویت خودمختاری و رهبری خدمتگزار برای ایجاد حمایت و امنیت روانی مورد استفاده قرار گیرد. این رویکرد ترکیبی، به‌ویژه در بستر چندنسلی ضروری است، زیرا نسل‌های مختلف ممکن است به عناصر متفاوتی از سبک‌های رهبری پاسخ متفاوتی دهند (Generational Differences in Work-Related Expectations, 2024).

۴- راهبردهای بازطراحی قرارداد روانی در بازار کار چندنسلی

۴-۱- شفاف‌سازی انتظارات و شخصی‌سازی مسیرهای شغلی

نخستین و مهم‌ترین راهبرد بازطراحی قرارداد روانی در بستر چندنسلی، شفاف‌سازی انتظارات و تعهدات دوسویه است. در قرارداد روانی سنتی، بسیاری از انتظارات به‌صورت نانوشته و مفروض باقی می‌ماند که همین امر، زمینه‌ساز سوءتفاهم و نقض قرارداد می‌شود. در بستر چندنسلی که نسل‌های مختلف مفروضات متفاوتی درباره ماهیت رابطه استخدامی دارند، شفاف‌سازی انتظارات از اهمیت دوچندانی برخوردار است (Career Management, Psychological Contract Fulfillment, 2025). شفاف‌سازی انتظارات باید شامل بیان صریح موارد زیر باشد: نحوه تصمیم‌گیری در سازمان، معنای واقعی «مالکیت» و

«مسئولیت پذیری»، معیارهای عملکرد خوب، فرآیند بازخورد و انتظارات مربوط به زمان بندی و نحوه ارائه آن (Royer (Thompson, 2025).

شفاف سازی انتظارات نه تنها به کاهش تعارضات نسلی کمک می کند، بلکه زمینه ساز اعتماد و تعامل بیشتر می شود. پژوهش ها نشان می دهد که نسل زد به طور فعالانه به دنبال شفافیت در مورد مسیر شغلی، معیارهای ارتقا و انتظارات عملکردی است و در صورت عدم شفافیت، دچار ابهام و کاهش تعامل می شود (Onyenyewu, 2026). سازمان ها می توانند از طریق جلسات گفت و گوی منظم، مستندسازی انتظارات و ایجاد سازوکارهای بازخورد دوسویه، شفافیت را در رابطه استخدامی تقویت کنند. این شفافیت، به ویژه در بستر چندنسلی که هر نسل مفروضات متفاوتی دارد، از اهمیت حیاتی برخوردار است. دومین راهبرد، شخصی سازی مسیرهای شغلی و توسعه بر اساس نیازها و اولویت های هر نسل است. رویکرد «یک اندازه برای همه» در توسعه شغلی، دیگر با انتظارات نسل زد و سایر نسل ها همخوانی ندارد. نسل زد خواهان مسیرهای شغلی پرشتاب، متنوع و انعطاف پذیر است، در حالی که نسل های قدیمی تر ممکن است مسیرهای پایدارتر و تخصصی تر را ترجیح دهند. شخصی سازی مسیرهای شغلی مستلزم ارائه گزینه های متنوع برای توسعه حرفه ای است که شامل مسیرهای مدیریتی، تخصصی، پروژه محور و کارآفرینانه می شود. همچنین، سازمان ها باید امکان انتخاب در نحوه یادگیری، زمان بندی توسعه و محتوای آموزشی را فراهم کنند تا کارکنان بتوانند مسیر شغلی خود را بر اساس علایق، ارزش ها و شرایط زندگی شخصی خود طراحی کنند (Gen Z at Work, 2025).

شخصی سازی مسیرهای شغلی، نه تنها به افزایش تعامل و تعهد نسل زد کمک می کند، بلکه به سازمان ها امکان می دهد تا از استعداد های متنوع نسل های مختلف به طور بهینه بهره ببرند. برای مثال، نسل زد ممکن است به مسیرهای شغلی پرشتاب و متنوع علاقه مند باشد، در حالی که نسل های قدیمی تر ممکن است به مسیرهای تخصصی و پایدارتر تمایل داشته باشند. سازمان هایی که بتوانند این تنوع را مدیریت کنند، از مزیت رقابتی پایدار در جذب و نگهداشت استعدادها برخوردار خواهند شد (Garuda, 2025). همچنین، شخصی سازی مسیرهای شغلی به کارکنان کمک می کند تا حس مالکیت و کنترل بر سرنوشت شغلی خود را تجربه کنند که این خود، یکی از عوامل کلیدی در تعامل نسل زد محسوب می شود.

۲-۴- منتورینگ معکوس و نظام های پاداش منعطف

سومین راهبرد، ایجاد سازوکارهای منتورینگ معکوس و تبادل بین نسلی دانش است. منتورینگ معکوس به وضعیتی اطلاق می شود که در آن، کارکنان جوان تر (نسل زد) به عنوان منتور، دانش و مهارت های خود را به کارکنان مسن تر (نسل های ایکس و بی بی بومر) منتقل می کنند. پژوهش ها نشان می دهد که نسل زد به واسطه انعطاف پذیری و تسلط دیجیتال، نقش کلیدی در ارتقای مهارت همکاران مسن تر ایفا می کند (Reverse Mentorship, 2025). مطالعه ای در صنعت ساخت و ساز نشان داد که مقایسه های اجتماعی زمانی نامطلوب، از طریق میانجی گری تهدید جایگاه آینده و انگیزه های زاینده، بر کسب دانش دیجیتال توسط کارکنان مسن تر تأثیر می گذارد و اقدامات منابع انسانی فراگیر سنی می تواند این فرآیند را تسهیل کند (Intergenerational Knowledge Transfer, 2025).

مطالعه دیگری نشان داد که هر سه نسل ایکس، وای و زد نسبت به منتورینگ معکوس واکنش عمل گرایانه مثبتی نشان می دهند و سازمان ها باید این برنامه ها را با برنامه ریزی و اجرای مناسب پیاده سازی کنند (Favourableness of Reverse

(Mentoring, 2025). منتورینگ معکوس نه تنها به انتقال دانش دیجیتال و فناوریانه کمک می کند، بلکه به ایجاد احترام متقابل و کاهش کلیشه های نسلی نیز منجر می شود. نسل زد با ایفای نقش منتور، احساس ارزشمندی و تأثیرگذاری را تجربه می کند که این خود، به افزایش تعامل و تعهد آنان کمک می نماید. از سوی دیگر، نسل های قدیمی تر با یادگیری از نسل زد، احساس به روز بودن و ارتباط با نسل جدید را تجربه می کنند که به کاهش شکاف نسلی و تقویت همبستگی سازمانی منجر می شود.

تبادل بین نسلی دانش، فراتر از منتورینگ معکوس، شامل ایجاد فضاهایی برای تبادل تجربه، دیدگاه ها و مهارت ها میان نسل های مختلف است. این تبادل، به سازمان ها کمک می کند تا از تنوع نسلی به عنوان یک مزیت رقابتی بهره ببرند و هم زمان، حس تعلق و ارزشمندی را در همه نسل ها تقویت کنند (Royer Thompson, 2025). سازمان ها می توانند از طریق ایجاد تیم های چندنسلی، پروژه های مشترک و جلسات تبادل دانش، زمینه ساز تعامل سازنده میان نسل ها شوند. این تعامل، به ویژه در بستر چندنسلی که هر نسل دیدگاه و تجربه منحصر به فردی دارد، از اهمیت حیاتی برخوردار است.

چهارمین راهبرد، طراحی نظام های پاداش منعطف و شخصی سازی شده است که نیازهای متفاوت نسل ها را در نظر بگیرد. نسل زد به جای پاداش های صرفاً مادی، بر پاداش های معنوی مانند فرصت های یادگیری، انعطاف پذیری، به رسمیت شناخته شدن و فرصت های رشد تأکید می کند (Gen Z Reshapes Middle East Workforce, 2025). در مقابل، نسل های قدیمی تر ممکن است بر پاداش های مالی، امنیت شغلی و مزایای بلندمدت تمرکز داشته باشند. نظام های پاداش منعطف باید امکان انتخاب از میان مجموعه ای از گزینه ها را برای کارکنان فراهم کنند. این گزینه ها می تواند شامل ترکیبی از پاداش های مالی، فرصت های توسعه، انعطاف پذیری در زمان و مکان کار، مرخصی های اضافی و مزایای رفاهی باشد (How to Rethink Retention Strategies, 2025).

رویکرد «مزایای انتخابی» یا «سبد پاداش شخصی سازی شده» به سازمان ها امکان می دهد تا با هزینه مشابه، رضایت و تعامل بیشتری در میان نسل های مختلف ایجاد کنند. برای مثال، نسل زد ممکن است انعطاف پذیری در زمان کار و فرصت های یادگیری را ترجیح دهد، در حالی که نسل های قدیمی تر ممکن است پاداش های مالی و مزایای بازنشستگی را انتخاب کنند. سازمان هایی که بتوانند این تنوع را در نظام پاداش خود لحاظ کنند، از مزیت رقابتی پایدار در جذب و نگهداشت استعدادها برخوردار خواهند شد (Onyenyeonwu, 2026). همچنین، نظام های پاداش منعطف به کارکنان کمک می کنند تا حس کنترل و مالکیت بر پاداش های خود را تجربه کنند که این خود، یکی از عوامل کلیدی در تعامل نسل زد محسوب می شود.

در نهایت، باید تأکید کرد که بازطراحی قرارداد روانی در بستر چندنسلی، نیازمند رویکردی جامع و یکپارچه است که هم زمان به شفاف سازی انتظارات، شخصی سازی مسیرهای شغلی، منتورینگ معکوس و نظام های پاداش منعطف توجه کند. این راهبردها، نه تنها به جذب و نگهداشت نسل زد کمک می کنند، بلکه به ایجاد محیط های کاری انسانی تر، معنادارتر و پایدارتر برای همه نسل ها منجر می شوند. سازمان هایی که بتوانند این تحول را درک کرده و به طور فعالانه به آن پاسخ دهند، در بازار کار رقابتی آینده پیشتاز خواهند بود.

۵- نتیجه گیری

بررسی تطبیقی رهبری نسل زد و بازطراحی قرارداد روانی کارکنان در بازار کار چندنسلی نشان می دهد که سازمان های معاصر با یک تحول پارادایمی بنیادین مواجه هستند. نسل زد با نظام ارزشی متمایز خود، مفروضات قرارداد روانی سنتی را به چالش کشیده و خواستار قرارداد روانی جدیدی است که بر مبادله ارزش و هم راستایی به جای وفاداری و زمان استوار باشد. این قرارداد نوظهور، هم زمان عناصر معاملاتی (توسعه سریع، مسیر شغلی پرشتاب) و رابطه ای (معنا، تعلق، حمایت روانی) را در بر می گیرد.

یافته های این پژوهش نشان می دهد که سبک های رهبری تحول آفرین، خدمتگزار و اصیل، بیشترین اثربخشی را در تعامل با نسل زد دارند. رهبری تحول آفرین با ترسیم چشم اندازی معنادار، رهبری خدمتگزار با قرار دادن رشد و رفاه کارکنان در اولویت، و رهبری اصیل با تأکید بر شفافیت و صداقت، به خوبی با انتظارات نسل زد از رهبران همخوانی دارند. در مقابل، سبک های رهبری آمرانه و معاملاتی در مواجهه با نسل زد ناکارآمد بوده و به کاهش تعامل و افزایش قصد ترک خدمت منجر می شوند. رهبران معاصر باید بتوانند ترکیبی از این سبک ها را بر اساس موقعیت و نیازهای خاص کارکنان به کار گیرند.

بازطراحی قرارداد روانی در بستر چندنسلی مستلزم اتخاذ رویکردی انعطاف پذیر و شخصی سازی شده است. شفاف سازی انتظارات، شخصی سازی مسیرهای شغلی، منتورینگ معکوس و نظام های پاداش منعطف، چهار راهبرد کلیدی در این زمینه محسوب می شوند. سازمان هایی که بتوانند قرارداد روانی خود را با نیازهای نسل زد و سایر نسل ها هم راستا کنند، از مزیت رقابتی پایدار در جذب، نگهداشت و تعامل با استعداد های چندنسلی برخوردار خواهند شد. این راهبردها، نه تنها به کاهش نقض قرارداد روانی و پیامدهای منفی آن مانند قصد ترک خدمت و فرسودگی شغلی کمک می کنند، بلکه به ایجاد محیط های کاری انسانی تر، معنادارتر و پایدارتر برای همه نسل ها منجر می شوند.

در نهایت، باید تأکید کرد که بازطراحی قرارداد روانی نه یک انتخاب راهبردی، بلکه یک ضرورت سازمانی است. نسل زد نه یک تهدید برای ساختارهای موجود، بلکه فرصتی برای بازآفرینی محیط های کاری انسانی تر، معنادارتر و پایدارتر است. سازمان هایی که این تحول را درک کرده و به طور فعالانه به آن پاسخ دهند، در بازار کار رقابتی آینده پیشتاز خواهند بود. این پژوهش نشان می دهد که موفقیت سازمان ها در آینده، نه در گرو حفظ ساختارهای سنتی، بلکه در گرو توانایی آن ها در انطباق با انتظارات و ارزش های نسل جدید و ایجاد محیط های کاری است که در آن ها همه نسل ها بتوانند به طور مؤثر و معنادار همکاری کنند.

فهرست منابع

1. Bridging Disengagement and Departure: Psychological Contract Violation as a Catalyst Between Quiet Quitting and Turnover Intention Among Gen-Z Bankers in Indonesia. (2025). Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology.
2. Career Management, Psychological Contract Fulfillment, and Well-being in Hospitality: Comparing Generations X and Y. (2025). Taylor & Francis.
3. Favourableness of Reverse Mentoring Across Generation X, Y and Z in the Automobile Industry. (2025). International Journal of Business and Globalisation, 39(3/4), 366-378.

4. Garuda – Garba Rujukan Digital. (2025). Situational Leadership Style and Employee Motivation Across Generations X, Y, and Z. Garuda Kemdiktisaintek.
5. Generational Demands: Why Millennials and Gen Z Expect Purposeful Leaders. (2026). Acumen Magazine.
6. Generational Differences in Work-Related Expectations: Examining Period and Cohort Effects. (2024). CEEOL.
7. Gen Z at Work: What's Shaping Loyalty in Today's Workforce. (2025). Robert Walters.
8. Gen Z Reshapes Middle East Workforce: Purpose, Growth, and Flexibility. (2025). LinkedIn.
9. How Servant Leadership Makes Gen Z Stay: Examining the Mediating Influence of Caring and Self-interest Ethical Climate. (2025). Sage.
10. How to Rethink Retention Strategies for a Multigen Workforce. (2025). LinkedIn.
11. Intergenerational Knowledge Transfer in the Construction Industry: The Role of Digital Intelligence and Temporal Social Comparison. (2025). ScienceDirect.
12. Kiangi, K. (2025). How Generational Needs Impact Leadership Styles. LinkedIn.
13. Ochis, K. (2024). Gen Z in Work. Taylor & Francis.
14. Onyenyeeonu, S. (2026). Gen Z's Workplace Shift: Renegotiating the Psychological Contract. LinkedIn.
15. Pak. (2025). Exploring Gen Z Employee Retention with Authentic Leadership Style as a Moderating Factor. Pakistan Journal of Life and Social Sciences.
16. Psychological Impact of Servant Leadership on Gen Z's Sustainable Employability in the Hospitality Industry. (2025). ScienceDirect.
17. Refaei, Y. (2026). The Contract Between Employers and Employees Has Changed. LinkedIn.
18. Reverse Mentorship: Learning From the Next Generation. (2025). CMSA.
19. Royer Thompson. (2025). Leading Across Generations: Building Inclusive Workplaces in a Multigenerational Era. Royer Thompson.
20. The Effects of Psychological Contract Violation on Turnover Intention of MZ Generation Workers in Small and Medium Businesses: Mediating Effects of Job Burnout. (2026). KCI.

21. The Impact of Leadership Styles on Learning and Work Outcomes of Generation Z Employees: A Systematic Literature Review. (2026). The Learning Organization, 33(1), 110-128.
22. Zinn, S. (2026). Leadership and Culture: The New Due Diligence. Acumen Magazine.