

بررسی انتظارات نسل (Z)Alpha از رهبری اصیل در محیط کار و نقش آن در جذابیت کارفرما: رویکردی ترکیبی (کمی و کیفی) با تأکید بر مؤلفه‌های روانشناختی و ارزش پیشنهادی کارفرما  
معصومه زارعی<sup>۱</sup> محمد شفیعیان<sup>۲</sup> محمد جواد عرب نژاد<sup>۳</sup> فاطمه عباس نژاد<sup>۴</sup> سونا قهرمانی<sup>۵</sup> امید فنائی نیا<sup>۶</sup>

۱. لیسانس اقتصاد نظری و کارشناسی ارشد مهندسی صنایع گرایش مدیریت مهندسی دانشگاه صنعتی اصفهان
۲. لیسانس مهندسی مکانیک و فوق لیسانس مهندسی صنایع گرایش مدیریت مهندسی دانشگاه صنعتی اصفهان
۳. لیسانس مهندسی صنایع و فوق لیسانس مهندسی صنایع گرایش مدیریت مهندسی دانشگاه صنعتی اصفهان
۴. لیسانس مهندسی پلیمر گرایش صنایع پلیمر و فوق لیسانس مهندسی صنایع گرایش مدیریت مهندسی از دانشگاه صنعتی اصفهان
۵. لیسانس مدیریت صنعتی و فوق لیسانس مهندسی صنایع گرایش مدیریت مهندسی از دانشگاه صنعتی اصفهان
۶. لیسانس مدیریت صنعتی و فوق لیسانس مهندسی صنایع گرایش مدیریت مهندسی از دانشگاه صنعتی اصفهان

#### چکیده:

هدف این پژوهش، بررسی انتظارات نسل (Z)Alpha (متولدین اوایل قرن بیست و یکم) از رهبری اصیل در محیط کار و نقش آن در جذابیت کارفرما است. پژوهش با رویکرد ترکیبی (کمی و کیفی) در لهستان انجام شد. در بخش کمی، ۴۴۶ نفر با روش نمونه‌گیری سهمیه‌ای مورد پیمایش قرار گرفتند و مدل مفهومی با متغیرهای میانجی ایمنی روانی، انعطاف‌پذیری کاری و خلاقیت آزمون شد. در بخش کیفی، شش جلسه مصاحبه گروهی متمرکز با ۳۵ شرکت‌کننده برگزار گردید. یافته‌ها نشان داد که نسل (Z)Alpha به طور معناداری انتظار دارد رهبران، رفتارهای اصیل شامل خودآگاهی، شفافیت رابطه‌ای، پردازش متوازن و چشم‌انداز اخلاقی از خود نشان دهند. تحقق این انتظارات تأثیر مثبت مستقیمی بر ارزیابی سازمان به‌عنوان کارفرمای منتخب دارد. از میان متغیرهای میانجی، تنها ایمنی روانی نقش میانجی‌گر کامل را ایفا می‌کند؛ هرچند انعطاف‌پذیری و خلاقیت نیز برای این نسل ارزشمند هستند. مصاحبه‌های کیفی نشان داد که عدم اصالت در رهبری با آسیب‌هایی مانند تبعیض، شایعه‌پراکنی و بی‌عدالتی سازمانی همراه است. نتیجه‌گیری می‌شود که سازمان‌ها برای جذب و حفظ نسل (Z)Alpha باید ارزش پیشنهادی کارفرمای خود را بر پایه رهبری اصیل، ایمنی روانی، انعطاف‌پذیری و فرصت‌های خلاقانه طراحی کنند.

واژگان کلیدی: رهبری اصیل، نسل (Z)Alpha، ارزش پیشنهادی کارفرما، کارفرمای منتخب، ایمنی روانی

## ۱- تعریف مسئله:

با ورود نسل Z)Alpha ( (متولدین اوایل قرن بیست و یکم) به بازار کار، سازمان‌ها با چالش فزاینده‌ای در جذب و حفظ این نیروی جوان مواجه شده‌اند. این نسل که در مرز بین نسل Z و آلفا قرار دارد، دارای ویژگی‌ها، ارزش‌ها و انتظارات شغلی متمایزی است که با نسل‌های پیشین تفاوت معناداری دارد. از یک سو، ادبیات مدیریت نشان می‌دهد که سبک‌های سنتی رهبری دیگر پاسخگوی نیازهای این نسل نیست و از سوی دیگر، مفهوم رهبری اصیل به عنوان یک پارادایم نوظهور که بر خودآگاهی، شفافیت، پردازش متوازن و چشم‌انداز اخلاقی تأکید دارد، به عنوان سبکی مناسب برای این نسل معرفی شده است.

با این حال، شکاف دانشی قابل توجهی در این حوزه وجود دارد: تاکنون پژوهش جامعی که به طور همزمان به این پرسش‌ها پاسخ دهد، انجام نشده است که (۱) نسل Z)Alpha ( دقیقاً چه ابعاد و رفتاری از رهبری اصیل را در محیط کار انتظار دارد؟ (۲) آیا تحقق این انتظارات به تنهایی برای تبدیل یک سازمان به کارفرمای منتخب کافی است یا متغیرهای میانجی دیگری (مانند ایمنی روانی، انعطاف‌پذیری کاری و خلاقیت) نیز در این رابطه نقش دارند؟ (۳) چرا و چگونه رهبری اصیل برای این نسل مهم است و فقدان آن چه پیامدهایی در محیط کار دارد؟

هدف از حل این مسئله، ارائه یک مدل مفهومی معتبر تجربی است که روابط بین انتظارات نسل Z)Alpha ( از رهبری اصیل، متغیرهای میانجی مرتبط و در نهایت جذابیت کارفرما را تبیین کند. همچنین، پژوهش به دنبال شناخت کیفی دلایل و مکانیسم‌های اثرگذاری رهبری اصیل از دیدگاه خود اعضای این نسل است.

اهمیت و کاربرد این مسئله از آن جهت است که در بسیاری از کشورها از جمله لهستان (محل انجام پژوهش)، جمعیت جوان رو به کاهش است و سازمان‌ها برای جلوگیری از شکاف نسلی و کمبود نیروی ماهر، نیازمند درک دقیق انتظارات این نسل و طراحی ارزش پیشنهادی کارفرما متناسب با آن هستند. یافته‌های این پژوهش می‌تواند به مدیران منابع انسانی و رهبران سازمانی در تدوین استراتژی‌های جذب، نگهداشت و توسعه رهبری کمک کند و از بروز آسیب‌هایی مانند تبعیض، شایعه‌پراکنی و فرسودگی شغلی در سازمان جلوگیری نماید.

## ۲- طبقه بندی مسئله:

### ۲-۱ مقاله اول:

## موضوع اصلی: رهبری اصیل به عنوان عنصری از ارزش پیشنهادی کارفرما و ویژگی کارفرمای منتخب: انتظارات نسل (Z)Alpha

مسئله تحقیق در مقاله اول با عنوان «رهبری اصیل به عنوان عنصری از ارزش پیشنهادی کارفرما و ویژگی کارفرمای منتخب: انتظارات نسل (Z)Alpha بر اساس ادبیات روش‌شناسی تحقیق در علوم مدیریت در چند بعد قابل طبقه‌بندی است. از نظر هدف تحقیق، این مسئله از نوع تبیینی-علی (Explanatory-Causal) محسوب می‌شود، زیرا به دنبال کشف و تبیین روابط علی بین انتظارات از رهبری اصیل (متغیر مستقل)، انتظارات از ایمنی روانی، انعطاف‌پذیری کاری و خلاقیت (متغیرهای میانجی) و ارزیابی سازمان به عنوان کارفرمای منتخب (متغیر وابسته) است. از نظر نوع دانش خروجی، مسئله به توسعه و آزمون یک مدل مفهومی با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) منجر می‌شود که در آن روابط مستقیم و غیرمستقیم بین سازه‌ها کمی می‌گردد. از لحاظ سطح تحلیل، مسئله در سطح فردی (Individual Level) قرار دارد زیرا واحد تحلیل، اعضای نسل (Z)Alpha (جوانان ۱۹ تا ۲۲ سال) هستند و داده‌های مربوط به ادراکات و انتظارات شخصی آنان گردآوری شده است. بر اساس افق زمانی، پژوهش از نوع مقطعی (Cross-Sectional) است، زیرا داده‌ها در یک مقطع زمانی مشخص (سال ۲۰۲۳ در لهستان) جمع‌آوری شده‌اند. از نظر رویکرد به نظریه، مسئله در دسته آزمون نظریه (Theory Testing) قرار می‌گیرد، چرا که فرضیه‌های تحقیق بر پایه نظریه رهبری اصیل (Walumbwa et al., ۲۰۰۸) و نظریه ارزش پیشنهادی کارفرما (Backhaus & Tikoo, ۲۰۰۴) تدوین و سپس آزمون شده‌اند. در نهایت، از حیث ماهیت داده، این مسئله در گروه پژوهش‌های کمی (Quantitative) طبقه‌بندی می‌شود، زیرا داده‌ها از طریق پیمایش با پرسشنامه (CAWI) و به صورت عددی گردآوری و با روش‌های آماری استنباطی تحلیل شده‌اند. این طبقه‌بندی چندبعدی نشان می‌دهد که مسئله مقاله اول یک مسئله تبیینی-علی با رویکرد آزمون نظریه در سطح فردی و با روش کمی مقطعی است.

## ۲-۲ مقاله دوم:

موضوع اصلی: نسل ZAlpha و رهبری اصیل: شواهدی از پیمایش برخط و مصاحبه‌های گروهی متمرکز

مسئله تحقیق در مقاله دوم با عنوان «نسل ZAlpha و رهبری اصیل: شواهدی از پیمایش برخط و مصاحبه‌های گروهی متمرکز» را می‌توان از ابعاد مختلف روش‌شناختی طبقه‌بندی کرد. از نظر هدف تحقیق، این مسئله از نوع اکتشافی-تبیینی (Exploratory-Explanatory) است، زیرا ابتدا به دنبال کشف و درک عمیق دیدگاه‌ها، تجربیات و معناسازی اعضای نسل ZAlpha از رهبری اصیل (رویکرد کیفی اکتشافی) و سپس تبیین روابط بین ابعاد رهبری اصیل و انتظارات آنان (رویکرد کمی تبیینی) می‌باشد. از نظر نوع دانش خروجی، مسئله منجر به ارائه یک مدل چهاربعدی تأییدشده از رهبری اصیل در بافت فرهنگ لهستان و نیز شناسایی مفاهیم و مقوله‌های کیفی مرتبط با اصالت، شفافیت، خودآگاهی، پردازش متوازن و چشم‌انداز اخلاقی می‌گردد. از لحاظ سطح تحلیل، مسئله در سطح فردی (Individual Level) قرار دارد، زیرا

واحد تحلیل را اعضای نسل ZAlpha (جوانان ۱۹ تا ۲۲ سال) تشکیل می‌دهند و به ادراکات، انتظارات و نگرش‌های شخصی آنان پرداخته شده است. بر اساس افق زمانی، پژوهش از نوع مقطعی (Cross-Sectional) است، زیرا داده‌های کمی در یک مقطع (سال ۲۰۲۳) و داده‌های کیفی در مقطع دیگری (مه تا ژوئن ۲۰۲۴) جمع‌آوری شده‌اند، اما هر دو نماینده وضعیت مقطعی از نظرات این نسل می‌باشند. از نظر رویکرد به نظریه، مسئله در دسته توسعه و غنی‌سازی نظریه (Theory Building & Enrichment) قرار می‌گیرد، چرا که مقاله دوم ضمن آزمون ابزار اندازه‌گیری (AL-IQ) در فرهنگ لهستانی، به کشف مفاهیم جدیدی مانند «پیامدهای فقدان اصالت در رهبری» (تبعیض، شایعه‌پراکنی، بی‌عدالتی) و «ملاحظات مربوط به بیش‌بود شفافیت» از دیدگاه این نسل می‌پردازد. در نهایت، از حیث ماهیت داده و روش تحقیق، این مسئله در دسته پژوهش‌های ترکیبی با طرح توالی تبیینی (Mixed Methods with Explanatory Sequential Design) طبقه‌بندی می‌شود، زیرا ابتدا داده‌های کمی (پیمایش با ۴۴۶ نفر) جمع‌آوری و تحلیل شده و سپس داده‌های کیفی (شش جلسه مصاحبه گروهی متمرکز با ۳۵ شرکت‌کننده) برای تعمیق و تبیین یافته‌های کمی مورد استفاده قرار گرفته است. این طبقه‌بندی نشان می‌دهد که مسئله مقاله دوم، بر خلاف مقاله اول که صرفاً کمی و آزمون‌کننده نظریه بود، یک مسئله اکتشافی-تبیینی با رویکرد ترکیبی است که به دنبال هم‌افزایی روش‌های کمی و کیفی برای فهم جامع‌تر از انتظارات نسل ZAlpha نسبت به رهبری اصیل می‌باشد.

### ۳- مدل سازی مفهومی:

#### ۳-۱ مقاله اول

مقاله اول یک مدل مفهومی علی با ساختار میانجی‌گری طراحی کرده است که در آن «انتظارات نسل ZAlpha از رهبری اصیل» به عنوان متغیر مستقل و «ارزیابی سازمان به عنوان کارفرمای منتخب» به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده‌اند. سه متغیر میانجی شامل «ایمنی روانی»، «انعطاف‌پذیری کاری» و «اخلاقیت در کار» برای تبیین مکانیسم اثرگذاری رهبری اصیل بر جذابیت کارفرما وارد مدل شدند. مدل ابتدایی صرفاً شامل یک رابطه مستقیم بین متغیر مستقل و وابسته بود. اما در مدل نهایی، شش مسیر اضافه شد: سه مسیر مستقیم از رهبری اصیل به هر یک از میانجی‌ها (فرضیه‌های H<sup>۲a</sup>، H<sup>۲b</sup>، H<sup>۲c</sup>) و سه مسیر مستقیم از هر میانجی به کارفرمای منتخب (فرضیه‌های H<sup>۳a</sup>، H<sup>۳b</sup>، H<sup>۳c</sup>). همچنین مسیر مستقیم رهبری اصیل به کارفرمای منتخب (H<sup>۱</sup>) نیز در حضور میانجی‌ها حفظ شد. پیش از برازش مدل اصلی، پژوهشگران نسخه لهستانی پرسشنامه AL-IQ را با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی اعتبارسنجی کردند و در نتیجه ۶ گویه از ۱۴ گویه اولیه حذف گردید. مدل نهایی با داده‌های ۴۴۶ نفر و به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) برازش شد. یافته‌ها نشان داد که هر سه اثر رهبری اصیل بر میانجی‌ها مثبت و معنادار است (H<sup>۲a</sup>، H<sup>۲b</sup>، H<sup>۲c</sup> تأیید) و همچنین اثر مستقیم رهبری اصیل بر کارفرمای منتخب نیز مثبت و معنادار است (H<sup>۱</sup> تأیید). اما از میان سه میانجی، فقط «ایمنی روانی» تأثیر مستقیم و معناداری بر جذابیت کارفرما داشت (H<sup>۳a</sup>).

تأیید؛ در حالی که انعطاف‌پذیری کاری و خلاقیت در کار چنین تأثیری نداشتند (H<sup>3</sup>b و H<sup>3</sup>c تأیید نشدند). بنابراین، نقش میانجی‌گری کامل تنها برای ایمنی روانی تأیید شد، بدین معنا که انتظارات از رهبری اصیل از طریق افزایش انتظارات از ایمنی روانی به جذابیت بیشتر کارفرما می‌انجامد. شاخص‌های برازش مدل (RMSEA=۰,۰۴۷, SRMR=۰,۰۵۳, CFI=۰,۹۱۶, GFI=۰,۹۲۱) حاکی از کیفیت مطلوب مدل بود.

## ۳-۲ مقاله دوم:

مقاله دوم با رویکرد ترکیبی (کمی و کیفی) به دنبال درک عمیق انتظارات نسل ZAlpha از رهبری اصیل و ابعاد آن است. مدل مفهومی این مقله بر پایه مدل چهاربعدی رهبری اصیل والومبوا و همکاران (Walumbwa et al., ۲۰۰۸) شامل «خودآگاهی»، «شفافیت رابطه‌ای»، «پردازش متوازن» و «چشم‌انداز اخلاقی» بنا شده است. بر خلاف مقاله اول که یک مدل علی با متغیرهای میانجی ارائه داد، مقاله دوم در گام اول به اعتبارسنجی نسخه لهستانی پرسشنامه AL-IQ با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی (CFA) پرداخت. پس از تحلیل داده‌های ۴۴۶ نفر، مدل چهاربعدی اولیه با حذف ۶ گویه از ۱۴ گویه به یک مدل هشت‌گویه‌ای تقلیل یافت که در آن خودآگاهی با ۲ گویه، شفافیت رابطه‌ای با ۳ گویه، پردازش متوازن با ۲ گویه و چشم‌انداز اخلاقی با ۱ گویه اندازه‌گیری شد. شاخص‌های برازش (CFI=۰,۹۵, RMSEA=۰,۰۷, GFI=۰,۹۶) حاکی از برازش مطلوب مدل چهاربعدی بود. در گام دوم، برای تکمیل مدل مفهومی، پژوهشگران از مصاحبه‌های گروهی متمرکز (شش جلسه با ۳۵ شرکت‌کننده) برای کشف مفاهیم و روابط جدید استفاده کردند. یافته‌های کیفی نشان داد که از دیدگاه نسل ZAlpha، خودآگاهی مهم‌ترین بعد رهبری اصیل است و شفافیت رابطه‌ای علاوه بر مزایا (افزایش اعتماد) می‌تواند معایبی مانند نقض حریم خصوصی و تضعیف اقتدار رهبر را نیز به همراه داشته باشد. همچنین، فقدان چشم‌انداز اخلاقی در رهبر با آسیب‌های سازمانی مانند تبعیض، شایعه‌پراکنی، موبینگ و بی‌عدالتی مرتبط دانسته شد. بدین ترتیب، مدل نهایی مقاله دوم یک مدل ترکیبی است که در بخش کمی، ساختار چهاربعدی تأییدشده رهبری اصیل را ارائه می‌دهد و در بخش کیفی، روابط بین ابعاد رهبری اصیل با پیامدهای مثبت (اعتماد، انگیزه، وفاداری) و منفی (آسیب‌های سازمانی) را ترسیم می‌کند. این مدل نشان می‌دهد که نسل ZAlpha نه تنها انتظار دارد رهبران در هر چهار بعد اصیل باشند، بلکه به عواقب فقدان اصالت نیز حساسیت بالایی دارد.

## ۴ - روش حل مسئله:

### ۴-۱ مقاله اول:

در مقاله اول، مسئله تحقیق که عبارت است از «تبیین تأثیر انتظارات نسل ZAlpha (Z) از رهبری اصیل بر ارزیابی سازمان به عنوان کارفرمای منتخب با نقش میانجی‌گری ایمنی روانی، انعطاف‌پذیری کاری و خلاقیت»، با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد مبتنی بر کوواریانس (CB-SEM) و تخمین پارامترها به

روش حداکثر راست‌نمایی (Maximum Likelihood - ML) حل شده است. انتخاب این روش به دلیل ماهیت تبیینی-علی مسئله، وجود متغیرهای پنهان (لاتنت) با چندین گویه، و تأکید بر آزمون نظریه (به جای پیش‌بینی) صورت گرفته است.

فرایند حل در شش مرحله اصلی اجرا شد:

**مرحله اول - طراحی ابزار و بومی‌سازی:** پرسشنامه استاندارد Authentic Leadership Integrated

Questionnaire (AL-IQ) با روش ترجمه معکوس (back-translation) به لهستانی برگردانده شد. همچنین گویه‌های مربوط به سه متغیر میانجی (ایمنی روانی با ۴ گویه، انعطاف‌پذیری کاری با ۵ گویه، خلاقیت با ۳ گویه) و متغیر وابسته (کارفرمای منتخب با ۱ گویه) طراحی گردید. تمام گویه‌ها با مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت (از ۱ = کاملاً بی‌اهمیت تا ۵ = بسیار مهم) اندازه‌گیری شدند.

**مرحله دوم - نمونه‌گیری و جمع‌آوری داده:** جامعه آماری شامل تمام جوانان ۱۹ تا ۲۲ ساله لهستان در سال ۲۰۲۳ به تعداد ۱,۴۰۶,۱۰۸ نفر بود. با استفاده از روش نمونه‌گیری سهمیه‌ای (quota sampling) بر اساس سه معیار جنسیت، سن و منطقه سکونت، ۴۴۶ نفر انتخاب شدند. داده‌ها از طریق تکنیک پیمایش برخط (CAWI) توسط یک مؤسسه تخصصی تحقیقات اجتماعی جمع‌آوری گردید. از این تعداد، ۴۹٪ زن و ۵۱٪ مرد بودند و ۶۱,۷٪ از آنان در زمان مطالعه شاغل بودند.

**مرحله سوم - پیش‌پردازش و اعتبارسنجی ابزار:** ابتدا پایایی هر یک از سازه‌ها با محاسبه آلفای کرونباخ بررسی شد (مقدار بالای ۰,۷ برای هر سازه). سپس تحلیل عاملی اکتشافی (EFA) با روش مؤلفه‌های اصلی (PCA) و چرخش واریماکس انجام شد. نتایج KMO برابر با ۰,۸۷۷ و آزمون کرویت بارلت معنادار بود ( $p < ۰,۰۰۱$ ) که کفایت نمونه‌برداری را تأیید کرد. بر این اساس، ۶ گویه از ۱۴ گویه اولیه AL-IQ حذف و سازه نهایی رهبری اصیل با ۸ گویه (خودآگاهی ۲ گویه، شفافیت رابطه‌ای ۳ گویه، پردازش متوازن ۲ گویه، چشم‌انداز اخلاقی ۱ گویه) تأیید شد.

**مرحله چهارم - برازش مدل اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی):** (مدل اندازه‌گیری شامل چهار سازه پنهان (رهبری اصیل، ایمنی روانی، انعطاف‌پذیری، خلاقیت) با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی (CFA) برازش گردید. شاخص‌های برازش همگی در محدوده قابل قبول قرار گرفتند ( $\chi^2/df=۱,۹۹۹$ ،  $GFI=۰,۹۲۶$ ،  $AGFI=۰,۹۰۶$ ،  $RMSEA=۰,۰۴۷$ ،  $SRMR=۰,۰۵۴$ ،  $CFI=۰,۹۲۰$ )، روایی همگرا (convergent validity) با میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) بالای ۰,۵ برای هر سازه تأیید شد. روایی واگرا (discriminant validity) نیز با معیار فورنل-لارکر (Fornell-Larcker) تأیید گردید، به این معنا که جذر AVE هر سازه از همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها بیشتر بود.

**مرحله پنجم - برازش مدل ساختاری و آزمون فرضیه‌ها:** مدل ساختاری شامل هفت مسیر مستقیم (سه مسیر از رهبری اصیل به میانجی‌ها، سه مسیر از میانجی‌ها به کارفرمای منتخب، و یک مسیر مستقیم از رهبری اصیل به کارفرمای منتخب) با روش حداکثر راست‌نمایی تخمین زده شد. نتایج نشان داد که تمام فرضیه‌های مربوط به اثر رهبری اصیل بر میانجی‌ها ( $H^2a$ ،  $H^2b$ ،  $H^2c$ ) معنادار بودند ( $\beta$  به ترتیب ۰,۶۴۲، ۰,۵۰۵، ۰,۵۰۶ با  $p < ۰,۰۰۱$ ). فرضیه  $H^1$  (اثر مستقیم رهبری اصیل بر کارفرمای منتخب) نیز معنادار بود ( $\beta=۰,۲۵۹$ ،  $p=۰,۰۰۳$ ).

از میان فرضیه‌های مربوط به اثر میانجی‌ها بر کارفرمای منتخب، فقط ( $H^3a$  ایمنی روانی) معنادار بود ( $\beta=0,189$ )، ( $p=0,011$ ) و  $H^3b$  (انعطاف‌پذیری) و  $H^3c$  (خلاقیت) معنادار نبودند (به ترتیب  $p=0,204$  و  $p=0,634$ ) .

مرحله ششم - آزمون اثرات غیرمستقیم (میانجی‌گری): برای آزمون معناداری اثرات غیرمستقیم، از روش بوت‌استرپ (bootstrap) با ۵۰۰۰ زیرنمونه استفاده شد. فواصل اطمینان ۹۵٪ برای اثر غیرمستقیم از طریق ایمنی روانی محاسبه گردید که صفر را شامل نمی‌شد، بنابراین میانجی‌گری کامل تأیید شد. در مقابل، اثرات غیرمستقیم از طریق انعطاف‌پذیری و خلاقیت معنادار نبودند.

دسته روش	ویژگی‌ها	مثال روش‌ها
روش‌های دقیق	یافتن جواب بهینه با تضمین ریاضی؛ نیازمند مفروضات نرمالیتی و حجم نمونه مناسب؛ ارائه شاخص‌های برازش سراسری	حداکثر راست‌نمایی (ML) ، حداقل مربعات تعمیم‌یافته (GLS) ، حداقل مربعات وزنی (WLS)
روش‌های ابتکاری	جواب تقریبی با قواعد تجربی؛ بدون تضمین بهینگی؛ انعطاف‌پذیر در برابر نقض مفروضات نرمالیتی؛ مناسب برای حجم نمونه کوچک یا مدل‌های پیچیده	PLS-SEM، رگرسیون سلسله‌مراتبی، آزمون سوبل، روش بوت‌استرپ
روش‌های فراابتکاری	جستجوی سراسری در فضای پارامتر با الهام از پدیده‌های طبیعی؛ مناسب برای مسائل غیرخطی، نامحدب و با ابعاد بالا؛ همگرایی تضمینی ندارند	الگوریتم ژنتیک (GA) ، بهینه‌سازی ازدحام ذرات (PSO) ، شبیه‌سازی تبرید (SA) ، الگوریتم کلونی مورچگان (ACO)

## ۲-۴ مقاله دوم:

در مقاله دوم، مسئله تحقیق که عبارت است از «شناخت عمیق انتظارات نسل Z Alpha از رهبری اصیل و ابعاد آن و تبیین دلایل اهمیت رهبری اصیل از دیدگاه این نسل»، با استفاده از روش ترکیبی با طرح توالی تبیینی (Explanatory Sequential Mixed Methods) حل شده است. این روش شامل دو فاز اصلی است: فاز اول کمی (پیمایش برخط) و فاز دوم کیفی (مصاحبه‌های گروهی متمرکز) که داده‌های کیفی برای تعمیق و تبیین یافته‌های کمی به کار رفته‌اند.

فرایند حل در هفت مرحله اصلی اجرا شد:

مرحله اول - طراحی فاز کمی و بومی‌سازی ابزار: پرسشنامه AL-IQ مشابه مقاله اول با روش ترجمه معکوس به لهستانی برگردانده شد. با این تفاوت که در مقاله دوم، هدف اولیه تأیید ساختار چهاربعدی رهبری اصیل در بافت فرهنگ لهستان بود. تمام گویه‌ها با مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت (از ۱ = کاملاً بی‌اهمیت تا ۵ = بسیار مهم) اندازه‌گیری شدند.

**مرحله دوم - نمونه‌گیری و جمع‌آوری داده‌های کمی:** جامعه آماری شامل جوانان ۱۹ تا ۲۲ ساله لهستان در سال ۲۰۲۳ بود. با استفاده از روش نمونه‌گیری سهمیه‌ای بر اساس جنسیت، سن و منطقه سکونت، ۴۴۶ نفر انتخاب شدند. داده‌ها از طریق تکنیک پیمایش برخط (CAWI) توسط یک مؤسسه تخصصی جمع‌آوری گردید. از این تعداد، ۴۹٪ زن و ۵۱٪ مرد بودند و ۶۱٫۷٪ آنان شاغل بودند.

**مرحله سوم - اعتبارسنجی ابزار و تحلیل عاملی:** ابتدا پایایی با آلفای کرونباخ بررسی شد. سپس تحلیل عاملی اکتشافی (EFA) با روش مؤلفه‌های اصلی انجام شد. نتایج (۰٫۸۷۷) KMO و آزمون کروییت بارتلت ( $p < ۰٫۰۰۱$ ) کفایت نمونه‌برداری را تأیید کرد. بر این اساس، ۶ گویه از ۱۴ گویه حذف و سازه نهایی رهبری اصیل با ۸ گویه (خودآگاهی ۲ گویه، شفافیت رابطه‌ای ۳ گویه، پردازش متوازن ۲ گویه، چشم‌انداز اخلاقی ۱ گویه) تأیید شد. سپس تحلیل عاملی تأییدی (CFA) برای تأیید ساختار چهاربعدی اجرا شد و شاخص‌های برازش ( $CFI=۰٫۹۵$ ،  $GFI=۰٫۹۶$ ،  $RMSEA=۰٫۰۷$ ) حاکی از برازش مطلوب مدل بود.

**مرحله چهارم - طراحی فاز کیفی (مصاحبه‌های گروهی متمرکز):** بر اساس یافته‌های فاز کمی (به ویژه اولویت پایین‌تر چشم‌انداز اخلاقی نسبت به سایر ابعاد)، پروتکل مصاحبه نیمه‌ساختاریافته طراحی شد. پنج سؤال تحقیق اصلی تدوین گردید که به مفاهیم رهبری، اصالت، ابعاد چهارگانه رهبری اصیل و پیامدهای فقدان اصالت می‌پرداخت. شش گروه متمرکز با ۳۵ شرکت‌کننده (۲۸ زن، ۷ مرد) از دانشجویان مدیریت دانشگاه‌های لهستان در دو منطقه مرکزی کشور (وچ و ورشو) تشکیل شد. هر جلسه به صورت برخط (پلتفرم Teams) و با راهنمایی تسهیل‌گران مجرب (یک روانشناس و متخصصان HRM) برگزار گردید. مدت هر جلسه بین ۷۱ تا ۱۰۳ دقیقه بود.

**مرحله پنجم - اجرا و ضبط مصاحبه‌ها:** تمام جلسات ضبط و سپس با استفاده از قابلیت رونویسی خودکار Teams به متن تبدیل شد. هر رونوشت بلافاصله توسط اعضای تیم تحقیق بازبینی و اصلاح گردید. اصل اشباع نظری (theoretical saturation) رعایت شد؛ به این معنا که پس از شش جلسه، داده‌های جدیدی ظاهر نشد و مفاهیم قبلی تکرار گردید.

**مرحله ششم - تحلیل داده‌های کیفی:** تحلیل با رویکرد کدگذاری باز (open coding) و انتخابی (selective coding) انجام شد. تمام کدها به صورت جمعی توسط تیم شش نفره تحقیق توافق شدند. مفاهیم اصلی استخراج شده شامل: «تمایز مدیر و رهبر»، «طبیعی بودن و صمیمیت به عنوان مؤلفه‌های اصالت»، «خودآگاهی به عنوان مهم‌ترین بعد رهبری اصیل»، «معايب شفافیت بیش از حد (نقض حریم خصوصی، تضعیف اقتدار)»، «پیامدهای فقدان چشم‌انداز اخلاقی (تبعیض، موبینگ، شایعه‌پراکنی، بی‌عدالتی)» و حساسیت به moralwashing بود.

**مرحله هفتم - تلفیق یافته‌های کمی و کیفی:** یافته‌های کیفی برای تبیین نتایج کمی به کار رفتند. به عنوان مثال، اولویت پایین‌تر چشم‌انداز اخلاقی در داده‌های کمی با مصاحبه‌ها توضیح داده شد: شرکت‌کنندگان معتقدند اخلاق در محیط کار لهستان هنوز یک الزام نیست و جوانان نسبت به اخلاقی‌نمایی (moralwashing) بدبین

هستند. همچنین، اهمیت بالای خودآگاهی (که در مصاحبه‌ها بر آن تأکید شد) با بار عاملی بالای این بعد در تحلیل عاملی تأییدی همسو بود.

جدول: طبقه‌بندی روش‌های حل مسئله :

دسته روش	نام روش	کاربرد در مسائل مشابه
روش‌های دقیق	یافتن جواب بهینه با تضمین ریاضی؛ نیازمند مفروضات نرمالیتی	حداکثر راست‌نمایی (ML) در CB-SEM
روش‌های ابتکاری	جواب تقریبی با قواعد تجربی؛ بدون تضمین بهینگی؛ انعطاف‌پذیر	PLS-SEM، تحلیل مؤلفه‌های اصلی (PCA)، بوت‌استرپ، تحلیل محتوای کیفی
روش‌های فراابتکاری	کشف معانی، تجربیات و مفاهیم عمیق؛ بدون کمی‌سازی عددی؛ مبتنی بر تفسیر پژوهشگر	مصاحبه گروهی متمرکز، نظریه زمینه‌ای، پدیدارشناسی، تحلیل تماتیک

## ۵- نقد ادبیات

### ۵-۱ مقاله اول:

#### خلاصه مقاله اول

مقاله اول با عنوان رهبری اصیل به عنوان عنصری از ارزش پیشنهادی کارفرما و ویژگی کارفرمای منتخب: انتظارات نسل (Z)Alpha به دنبال تبیین تأثیر انتظارات نسل (Z)Alpha از رهبری اصیل بر ارزیابی سازمان به عنوان کارفرمای منتخب با نقش میانجی‌گری ایمنی روانی، انعطاف‌پذیری کاری و خلاقیت در کار است. نوع مسئله مطرح شده در این مقاله از نوع تبیینی-علی است که با استفاده از یک مدل مفهومی با ساختار میانجی‌گری طراحی شده است. رویکرد مدل‌سازی، مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد مبتنی بر کوواریانس (CB-SEM) و روش حل اتخاذ شده شامل تحلیل عاملی تأییدی (CFA) و تخمین پارامترها به روش حداکثر راست‌نمایی (ML) به همراه روش بوت‌استرپ برای آزمون اثرات غیرمستقیم است. داده‌ها از ۴۴۶ نفر از جوانان ۱۹ تا ۲۲ ساله لهستان با روش نمونه‌گیری سهمیه‌ای و تکنیک پیمایش برخط (CAWI) جمع‌آوری شده است. نتایج اصلی نشان داد که انتظارات از رهبری اصیل تأثیر مثبت مستقیمی بر جذابیت کارفرما دارد و همچنین تأثیر مثبتی بر هر سه متغیر میانجی دارد. اما از میان متغیرهای میانجی، فقط ایمنی روانی نقش میانجی‌گر کامل را ایفا می‌کند و انعطاف‌پذیری و خلاقیت چنین نقشی ندارند. زمینه‌های تحقیقاتی آتی ذکر شده در مقاله عبارتند از: بررسی نقش ابعاد مختلف رهبری اصیل به صورت

مجزا، انجام پژوهش‌های طولی برای بررسی تغییر انتظارات این نسل در طول زمان، مطالعه نقش شرایط فرهنگی و زمینه‌ای بر روابط مدل، و استفاده از روش‌های کیفی برای درک عمیق‌تر از دلایل اهمیت رهبری اصیل برای نسل (Z)Alpha.

## نقد مقاله اول

### نقاط قوت مقاله اول:

از مهمترین نقاط قوت این مقاله، اعتبارسنجی دقیق ابزار اندازه‌گیری پیش از برازش مدل اصلی است. پژوهشگران نسخه لهستانی پرسشنامه AL-IQ را با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی اعتبارسنجی کرده و ۶ گویه نامناسب را حذف نموده‌اند که این امر از اعتبار یافته‌ها می‌افزاید. همچنین، استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) به جای روش‌های سنتی رگرسیون، امکان مدل‌سازی همزمان روابط بین سازه‌های پنهان با در نظر گرفتن خطای اندازه‌گیری را فراهم کرده است. ارائه شاخص‌های برازش متعدد ( $\chi^2/df$ ، GFI، CFI، SRMR، RMSEA) و رعایت مقادیر آستانه قابل قبول، نشان‌دهنده دقت روش‌شناختی پژوهش است. کاربرد روش بوت‌استرپ برای آزمون اثرات غیرمستقیم به جای آزمون سوبل سنتی، نوآوری دیگری است که نتایج را در برابر نقض فرض نرمالیتی مقاوم‌تر می‌کند. از نظر محتوایی، کشف نقش میانجی‌گری کامل ایمنی روانی در حالی که انعطاف‌پذیری و خلاقیت چنین نقشی ندارند، یافته‌ای جدید و مهم است که ادبیات موجود را به چالش می‌کشد. همچنین توجه به بافت جمعیتی لهستان (با نرخ رشد منفی و کمبود نیروی جوان) به یافته‌ها اهمیت کاربردی می‌بخشد.

### نقاط ضعف مقاله اول:

با وجود نقاط قوت، مقاله اول دارای کاستی‌هایی نیز هست. روش نمونه‌گیری سهمیه‌ای به جای نمونه‌گیری تصادفی ساده، تعمیم‌پذیری نتایج را محدود می‌کند و امکان سوگیری (bias) را افزایش می‌دهد. همچنین مقطعی بودن پژوهش (cross-sectional) مانع از نتیجه‌گیری درباره علیت واقعی می‌شود؛ روابط علی فرض شده در مدل، اساساً مبتنی بر مبانی نظری هستند نه شواهد طولی. حجم نمونه ۴۴۶ نفری اگرچه از حداقل مورد نیاز برای SEM بیشتر است، اما برای مدلی با ۲۱ شاخص و چهار سازه پنهان، در مرز قابل قبول قرار دارد و استفاده از روش‌های مبتنی بر کوواریانس با نمونه‌های بزرگتر نتایج پایدارتری به همراه دارد. سنجش متغیر وابسته (کارفرمای منتخب) با یک گویه واحد یکی از نقاط ضعف روش‌شناختی است، زیرا سنجش تک‌گویه‌ای (single-item measure) نمی‌تواند خطای اندازه‌گیری را تخمین بزند و روایی محتوایی محدودی دارد. مقیاس لیکرت پنج‌درجه‌ای فرد (odd scale) می‌تواند باعث خطای گرایش به مرکز (central tendency bias) شود. همچنین عدم بررسی نقش تعدیل‌گر متغیرهایی مانند جنسیت، تجربه کاری یا سطح تحصیلات (که خود نویسندگان نیز اذعان دارند که این متغیرها تفاوت معناداری ایجاد نکرده‌اند، اما تحلیل تعدیل‌گری رسمی انجام نداده‌اند) از دیگر کاستی‌هاست. در نهایت، انجام پژوهش در یک

کشور (لهستان) و در یک بازه سنی محدود (۱۹ تا ۲۲ سال) تعمیم نتایج به سایر کشورها و سایر گروه‌های سنی نسل Z)Alpha را با احتیاط مواجه می‌سازد.

## ۲-۵ مقاله دوم:

### خلاصه مقاله دوم

مقاله دوم با عنوان «نسل ZAlpha و رهبری اصیل: شواهدی از پیمایش برخط و مصاحبه‌های گروهی متمرکز» به دنبال درک عمیق انتظارات نسل ZAlpha از رهبری اصیل و ابعاد آن و تبیین دلایل اهمیت این سبک رهبری از دیدگاه این نسل است. نوع مسئله مطرح شده در این مقاله از نوع اکتشافی-تبیینی بوده که با استفاده از یک رویکرد ترکیبی با طرح توالی تبیینی (Explanatory Sequential Mixed Methods) طراحی شده است. رویکرد مدل‌سازی در بخش کمی، مدل چهاربعدی رهبری اصیل (والومبوا و همکاران، ۲۰۰۸) بوده و روش حل اتخاذ شده شامل تحلیل عاملی تأییدی (CFA) به روش حداکثر راست‌نمایی در فاز کمی و مصاحبه‌های گروهی متمرکز (FGI) با کدگذاری باز و انتخابی در فاز کیفی است. داده‌های کمی از ۴۴۶ نفر و داده‌های کیفی از ۳۵ شرکت‌کننده (در قالب شش گروه متمرکز) از جوانان لهستانی جمع‌آوری شده است. نتایج اصلی نشان داد که ساختار چهاربعدی رهبری اصیل در بافت لهستان با حذف ۶ گویه از ۱۴ گویه تأیید می‌شود. از دیدگاه کیفی، نسل ZAlpha خودآگاهی را مهم‌ترین بعد رهبری اصیل می‌داند و شفافیت رابطه‌ای را با احتیاط (با توجه به خطر نقض حریم خصوصی و تضعیف اقتدار) ارزیابی می‌کند. همچنین فقدان چشم‌انداز اخلاقی در رهبر با آسیب‌هایی مانند تبعیض، موبینگ، شایعه‌پراکنی و بی‌عدالتی سازمانی همراه است. زمینه‌های تحقیقاتی آتی ذکر شده در مقاله عبارتند از: انجام پژوهش‌های طولی برای ردیابی تغییرات انتظارات این نسل در طول زمان، بررسی تطبیقی بین نسلی (مقایسه با نسل‌های Y و Z)، مطالعه نقش شرایط فرهنگی مختلف بر درک رهبری اصیل، و استفاده از مصاحبه با مدیران و رهبران سازمانی برای مقایسه دیدگاه پیروان و رهبران.

### نقد مقاله دوم

### نقاط قوت مقاله دوم:

از مهمترین نقاط قوت این مقاله، استفاده از رویکرد ترکیبی (mixed methods) است که به ندرت در پژوهش‌های مدیریت در لهستان دیده می‌شود. این رویکرد امکان هم‌افزایی بین یافته‌های کمی (تأیید ساختار عاملی) و کیفی (درک عمیق دلایل و مکانیسم‌ها) را فراهم کرده است. همچنین اعتبارسنجی نسخه لهستانی پرسشنامه AL-IQ با تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی و حذف گویه‌های نامناسب، گامی ارزشمند در جهت بومی‌سازی ابزارهای بین‌المللی محسوب می‌شود. طراحی دقیق مصاحبه‌های گروهی متمرکز با حضور تسهیل‌گران مجرب (از جمله یک روانشناس با ۲۵ سال تجربه) و رعایت اصول اشباع نظری، اعتبار یافته‌های کیفی را افزایش داده است. شفافیت در گزارش روش‌شناسی (ذکر جزئیات نمونه‌گیری، مدت جلسات، روش کدگذاری جمعی) از دیگر نقاط قوت است. از نظر محتوایی، کشف معایب شفافیت رابطه‌ای بیش از حد (نقض حریم خصوصی و تضعیف اقتدار رهبر) یافته‌ای بدیع و مهم است که در ادبیات موجود کمتر به آن پرداخته شده است. همچنین تشخیص حساسیت نسل ZAlpha به پدیده (moralwashing اخلاقی‌نمایی) و ارتباط فقدان اخلاق با آسیب‌هایی مانند موبینگ و تبعیض، بینش ارزشمندی ارائه می‌دهد. تأکید بر خودآگاهی به عنوان مهم‌ترین بعد رهبری اصیل از دیدگاه این نسل، با یافته‌های پژوهش‌های اخیر در روانشناسی مثبت‌گرا همسو است.

#### نقاط ضعف مقاله دوم:

با وجود نقاط قوت، مقاله دوم دارای کاستی‌های قابل توجهی نیز هست. همگنی نمونه کیفی (دانشجویان مدیریت از تنها دو منطقه مرکزی لهستان) تعمیم‌پذیری یافته‌های کیفی را به شدت محدود می‌کند. استفاده از دانشجویان مدیریت اگرچه آشنایی آنان با مفاهیم رهبری را افزایش می‌دهد، اما ممکن است دیدگاه‌های غیرتخصصی‌تر نسل ZAlpha را منعکس نکند. غلبه جنسیتی در نمونه کیفی (۲۸ زن در مقابل ۷ مرد) می‌تواند یافته‌ها را به سمت دیدگاه‌های زنانه متمایل کرده باشد. عدم ذکر نرم‌افزار مورد استفاده برای تحلیل عاملی (مثلاً AMOS، R یا Mplus) از نظر روش‌شناختی یک نقص است. فقدان شاخص‌های برازش کامل در بخش کمی (اگرچه CFI، RMSEA و GFI گزارش شده، اما شاخص‌هایی مانند SRMR و AGFI ذکر نشده است) گزارش را ناقص می‌کند. در بخش کیفی، عدم ارائه تعداد دقیق کدهای استخراج شده و میزان توافق بین کدگذاران (inter-coder reliability) از نقاط ضعف محسوب می‌شود. همچنین مقاطع زمانی متفاوت جمع‌آوری داده‌های کمی (۲۰۲۳) و کیفی (۲۰۲۴) می‌تواند ناشی از تغییرات محیطی (مانند تحولات اقتصادی یا سیاسی) باشد که پژوهشگران به آن نپرداخته‌اند. عدم تطابق کامل بین اولویت‌بندی ابعاد در بخش کمی (پردازش متوازن بالاترین اولویت) و بخش کیفی (خودآگاهی مهم‌ترین بعد) اگرچه به عنوان یک یافته جالب تفسیر شده، اما می‌تواند نشانه‌ای از ضعف در همسوسازی دو فاز پژوهش باشد. در نهایت، عدم ارائه نقل قول مستقیم (quote) کافی از شرکت‌کنندگان در بخش یافته‌های کیفی (تنها چند جمله کوتاه) شفافیت و قابلیت اعتماد یافته‌ها را کاهش می‌دهد.

مقاله اول	مقاله دوم	معیار مقایسه
۲۰۲۵	۲۰۲۵	سال
تبیین تأثیر انتظارات از رهبری اصیل بر جذابیت کارفرما با میانجی‌گری ایمنی روانی، انعطاف‌پذیری و خلاقیت	درک عمیق انتظارات نسل Z Alpha از ابعاد رهبری اصیل و تبیین دلایل اهمیت آن	هدف تحقیق
مدل معادلات ساختاری (SEM) با رویکرد مبتنی بر کوواریانس (CB-SEM)	ترکیبی (توالی‌تبیینی): کمی + (CFA) کیفی (FGI)	رویکرد مدل‌سازی
حداکثر راست‌نمایی + (ML) بوت‌استرپ	تحلیل عاملی تأییدی + کدگذاری باز و انتخابی	روش حل
کمی (پیمایش CAWI با مقیاس لیکرت)	ترکیبی (کمی + کیفی)	نوع داده
فردی (جووانان ۱۹-۲۲ سال)	فردی (جووانان ۱۹-۲۲ سال)	سطح تحلیل
مقطعی	مقطعی (دو مقطع متفاوت)	افق زمانی
ایمنی روانی (کامل)، انعطاف و خلاقیت (ناقص)	بدون ساختار میانجی (اکتشافی)	نقش میانجی
روش بوت‌استرپ (۵۰۰۰ زیرنمونه)	اشیاع نظری در بخش کیفی	آزمون میانجی‌گری
سهمیه‌ای (Quota) بر اساس جنسیت، سن، منطقه	سهمیه‌ای برای کمی، هدفمند برای کیفی	نمونه‌گیری
محدود (فقط لهستان، فقط یک گروه سنی)	محدود (همگنی نمونه کیفی، غلبه زنان)	تعمیم‌پذیری
پژوهش طولی، بررسی نقش فرهنگ، مقایسه بین‌نسلی	پژوهش تطبیقی بین‌فرهنگی، مصاحبه با مدیران	زمینه تحقیقاتی آنی

## ۶- نتیجه‌گیری:

با توجه به یافته‌های دو مقاله پیوست که به بررسی انتظارات نسل Z Alpha (Z) از رهبری اصیل در محیط کار و نقش آن در جذابیت کارفرما پرداخته‌اند، می‌توان نتایج مهم زیر را استنتاج نمود:

اول، نسل Z Alpha (Z) (متولدین اوایل قرن بیست‌ویکم) به طور معناداری به رهبری اصیل در محیط کار اهمیت می‌دهد. این نسل از رهبران خود انتظار دارد که دارای خودآگاهی، شفافیت رابطه‌ای، پردازش متوازن اطلاعات و چشم‌انداز اخلاقی باشند. در میان ابعاد چهارگانه رهبری اصیل، «پردازش متوازن» (گوش دادن به نظرات مختلف و تحلیل بی‌طرفانه داده‌ها) در پیمایش کمی بالاترین اولویت را داشته است، در حالی که در مصاحبه‌های کیفی «خودآگاهی» به عنوان مهم‌ترین بعد معرفی شده است. این تفاوت نشان می‌دهد که درک عمیق این نسل از رهبری اصیل نیازمند رویکردهای ترکیبی (کمی و کیفی) است.

**دوم**، تحقق انتظارات از رهبری اصیل تأثیر مثبت و مستقیمی بر ارزیابی سازمان به عنوان **کارفرمای منتخب** دارد. این یافته برای کشورهایی مانند لهستان که با کاهش جمعیت جوان و کمبود نیروی کار ماهر مواجه هستند، اهمیت راهبردی دارد. سازمان‌هایی که بتوانند رهبرانی اصیل تربیت و جذب کنند، شانس بیشتری برای جذب و نگهداشت استعداد‌های نسل Alpha (Z) خواهند داشت.

**سوم**، در میان متغیرهای میانجی بررسی‌شده (ایمنی روانی، انعطاف‌پذیری کاری و خلاقیت در کار)، فقط **ایمنی روانی** نقش میانجی‌گر کامل را در رابطه بین رهبری اصیل و جذابیت کارفرما ایفا می‌کند. این بدان معناست که انتظارات از رهبری اصیل از طریق افزایش انتظارات از جو کاری ایمن (بدون تبعیض، با روابط بین‌فردی مثبت و حمایت‌گر) به ارزیابی مثبت‌تر از سازمان می‌انجامد. اگرچه انعطاف‌پذیری و خلاقیت نیز برای این نسل ارزشمند هستند، اما به تنهایی نمی‌توانند اثر رهبری اصیل بر جذابیت کارفرما را توضیح دهند. این یافته جدید، ادبیات موجود را به چالش می‌کشد و نشان می‌دهد که برای نسل Alpha (Z)، ایمنی روانی اولویت بالاتری نسبت به انعطاف‌پذیری صرف یا فرصت‌های خلاقانه دارد. دلیل احتمالی این امر، تجربه منفی نسل‌های پیشین (Y و Z) از «انعطاف‌پذیری استثمار (flexploitation)» در لهستان بوده است که منجر به قراردادهای موقت و کاهش امنیت شغلی گردیده است.

**چهارم**، از دیدگاه کیفی، نسل Alpha (Z) بین مدیر و رهبر تمایز قائل است و رهبری را بیش از آنکه مبتنی بر قدرت جایگاهی (پاداش، تنبیه و قانونی) بداند، مبتنی بر قدرت تخصصی و مرجع می‌داند. این نسل از رهبران خود انتظار دارد که دارای مهارت‌های ارتباطی قوی، همدلی، حمایت‌گری و انصاف باشند. شفافیت رابطه‌ای هرچند مطلوب است، اما اگر از حد بگذرد می‌تواند به نقض حریم خصوصی و تضعیف اقتدار رهبر منجر شود. همچنین، فقدان چشم‌انداز اخلاقی در رهبری با آسیب‌های جدی سازمانی مانند تبعیض، موبینگ (زورگویی روانی در محل کار)، شایعه‌پراکنی و بی‌عدالتی همراه است. نسل Alpha (Z) نسبت به پدیده «اخلاقی‌نمایی (moralwashing)» حساسیت بالایی دارد و به راحتی رفتارهای غیراصیل رهبران را تشخیص می‌دهد.

**پنجم**، پیامدهای مدیریتی و عملی این دو پژوهش عبارتند از:

- سازمان‌ها باید ارزش پیشنهادی کارفرما (EVP) خود را بر پایه چهار مؤلفه «رهبری اصیل»، «ایمنی روانی»، «انعطاف‌پذیری کاری» و «فرصت‌های خلاقانه» طراحی کنند.
- برنامه‌های توسعه رهبری باید بر تقویت خودآگاهی، شفافیت متعادل، پردازش مشارکتی و رفتار اخلاقی متمرکز شوند.
- ایجاد جو سازمانی مبتنی بر ایمنی روانی (بدون ترس از تبعیض، با تشویق به ابراز نظر و خطاپذیری سالم) از اولویت‌های اصلی برای جذب نسل Alpha (Z) است.
- به کارگیری روش‌های ترکیبی (کمی و کیفی) در تشخیص انتظارات شغلی این نسل، به مراتب مؤثرتر از تک‌روش‌هاست.

ششم، محدودیت‌های پژوهش (نمونه‌گیری سهمیه‌ای، مقطعی بودن، تمرکز بر لهستان، همگنی نمونه کیفی) نشان می‌دهد که تعمیم نتایج به سایر کشورها و فرهنگ‌ها باید با احتیاط صورت گیرد. پژوهش‌های آتی می‌توانند با رویکردهای طولی، تطبیقی بین‌فرهنگی و بین‌نسلی و همچنین با مشارکت مدیران و رهبران سازمانی، درک ما را از این پدیده عمیق‌تر سازند.

در پایان، می‌توان گفت که نسل (Z)Alpha (Z) علی‌رغم برجستگی «نسل دیجیتال» یا «نسل صفحه‌نمایش»، تشنه رهبری اصیل، انسانی، اخلاقی و ایمن است. این نسل به خوبی می‌تواند رفتارهای غیراصیل را تشخیص دهد و در برابر سبک‌های رهبری سنتی و قدرت‌محور مقاومت نشان می‌دهد. سازمان‌هایی که خواهان موفقیت در جذب و نگهداشت این نسل هستند، چاره‌ای جز حرکت به سمت رهبری اصیل و ایجاد جو روانی-ایمن ندارند.

#### ۷- منابع:

- ✓ *Wojtaszczyk, K., Mizera, P., Różańska-Binczyk, I., Syper-Jędrzejak, M., & Łuczak, P. (2025). Authentic leadership as an element of employer value proposition and a feature of employer of choice: generations (Z)Alpha expectations. Decision, 52, 439–459. <https://doi.org/10.1007/s40622-025-00445-z>*
- ✓ *Wojtaszczyk, K., Łuczak, P., Mizera-Pęczek, P., Różańska-Binczyk, I., & Syper-Jędrzejak, M. (2025). Generation ZAlpha and authentic leadership: evidence from online survey and focused group*