

توسعه فردی و تحول سازمانی

همکاری بین‌نسلی در سازمان‌ها: تحلیل سه‌بعدی نسل‌ها در سطوح سه‌گانه رفتاری با رویکرد فراترکیب

محدثه اولج^۱، محمدجواد تقی پوریان^۲، داود کیاکجوری^۳، اعظم حاجی آقاجانی^۴

شیوه استناددهی: اولج، محدثه، تقی پوریان، محمدجواد،

کیاکجوری، داود، و حاجی آقاجانی، اعظم. (۱۴۰۵).

همکاری بین‌نسلی در سازمان‌ها: تحلیل سه‌بعدی نسل‌ها در

سطوح سه‌گانه رفتاری با رویکرد فراترکیب. توسعه فردی و

تحول سازمانی، ۴(۳)، ۲۵-۱.

۱. گروه مدیریت، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: mj.taghipourian@iau.ac.ir

چکیده

تاریخ چاپ نهایی: ۱ مهر ۱۴۰۵

تاریخ چاپ اولیه: ۹ شهریور ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۷ شهریور ۱۴۰۵

تاریخ بازنگری: ۱ شهریور ۱۴۰۵

تاریخ ارسال: ۱۹ اردیبهشت ۱۴۰۵

هدف این پژوهش، تحلیل و تبیین همکاری بین‌نسلی در سازمان‌ها و ارائه الگویی سه‌بعدی از تعامل نسل‌های Z و Y و X در سطوح فردی، گروهی و سازمانی رفتار بود. پژوهش حاضر از نظر هدف توسعه‌ای — کاربردی و از نظر روش، کیفی مبتنی بر فراترکیب بود. جست‌وجوی نظام‌مند مطالعات منتشرشده طی سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۵ در پایگاه‌های Web of Science، Scopus، ScienceDirect، Emerald Insight، SpringerLink، Wiley Online Library، Noormags، Magiran، SID، Google Scholar و Civilica انجام شد. در جست‌وجوی اولیه ۶۸۴ رکورد شناسایی شد که پس از حذف ۱۹۶ منبع تکراری، ۴۸۸ مطالعه وارد غربالگری عنوان و چکیده شدند. پس از حذف مطالعات نامرتبط و ارزیابی متن کامل، در نهایت ۳۸ مطالعه واجد شرایط وارد فراترکیب شدند. داده‌ها با استفاده از فرم محقق‌ساخته استخراج و از طریق کدگذاری باز، مقایسه مستمر، ادغام مفاهیم مشابه، تشکیل مضامین توصیفی و توسعه مضامین تحلیلی بررسی شدند. تحلیل ۳۸ مطالعه به استخراج ۶۱۲ واحد معنایی اولیه منجر شد که پس از حذف موارد تکراری و ادغام مفاهیم مشابه، ۱۸۶ کد اولیه، ۴۵ مفهوم فرعی و ۱۵ مؤلفه اصلی حاصل شد. در سطح فردی، پنج مؤلفه شامل ارزش‌ها و نگرش‌های کاری، انگیزش و پاداش، نگرش به فناوری، یادگیری و توسعه و ترجیحات ارتباطی شناسایی شد. در سطح گروهی، اعتماد بین‌نسلی، ارتباطات گروهی، انتقال و اشتراک دانش، کار تیمی و مکمل‌بودن نقش‌ها و مدیریت تعارض بین‌نسلی استخراج شد. در سطح سازمانی نیز رهبری فراگیر و انطباقی، سیاست‌های منعطف منابع انسانی، فرهنگ همکاری و شمول نسلی، مدیریت دانش بین‌نسلی و زیرساخت دیجیتال و طراحی کار شناسایی شدند. پرتکرارترین مؤلفه‌ها به ترتیب فرهنگ همکاری و شمول نسلی در ۳۶ مطالعه، انتقال و مدیریت دانش بین‌نسلی در ۳۵ مطالعه و اعتماد و رهبری فراگیر در ۳۴ مطالعه بودند. همکاری بین‌نسلی پدیده‌ای چندسطحی و تعاملی است که پیامدهای آن نه صرفاً از تعلق نسلی، بلکه از نحوه تعامل ویژگی‌های فردی، روابط گروهی و سازوکارهای سازمانی ناشی می‌شود؛ بنابراین، سازمان‌ها می‌توانند با تقویت اعتماد، یادگیری دوسویه، انتقال دانش، رهبری فراگیر و سیاست‌های منعطف، تنوع نسلی را از یک منبع بالقوه تعارض به ظرفیتی برای نوآوری، حفظ دانش و توسعه سازمانی تبدیل کنند.

کلیدواژگان: همکاری بین‌نسلی؛ تنوع نسلی؛ نسل X ؛ نسل Y ؛ نسل Z ؛ رفتار سازمانی؛ انتقال دانش؛ فراترکیب

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت
دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)



صورت گرفته است.

Personal Development and Organizational Transformation

Intergenerational Collaboration in Organizations: A Three-Dimensional Analysis of Generations Across Three Behavioral Levels Using a Meta-Synthesis Approach

Mohaddeseh Olej¹, Mohammad Javad Taghipourian^{1*}, Davood Kia Kojouri¹, Azam Hajiaghajani¹

1. Department of Management, Cha.C., Islamic Azad University, Chalous, Iran

*Corresponding Author's Email: mj.taghipourian@iau.ac.ir

How to cite: Olej, M., Taghipourian, M. J., Kia Kojouri, D., & Hajiaghajani, A. (2026). Intergenerational Collaboration in Organizations: A Three-Dimensional Analysis of Generations Across Three Behavioral Levels Using a Meta-Synthesis Approach. *Personal Development and Organizational Transformation*, 4(3), 1-25.

Submit Date: 09 May 2026

Revise Date: 23 August 2026

Accept Date: 29 August 2026

Initial Publish: 31 August 2026

Final Publish: 23 September 2026

Abstract

This study aimed to analyze intergenerational collaboration in organizations and develop a three-dimensional model of interactions among Generations X, Y, and Z across individual, group, and organizational levels of behavior. This developmental-applied study employed a qualitative meta-synthesis design. A systematic search of studies published from 2000 to 2025 was conducted in Web of Science, Scopus, ScienceDirect, Emerald Insight, SpringerLink, Wiley Online Library, Google Scholar, SID, Magiran, Noormags, and Civilica. The initial search identified 684 records, of which 196 duplicates were removed, leaving 488 studies for title and abstract screening. Following relevance assessment and full-text evaluation, 38 eligible studies were included in the final meta-synthesis. Data were extracted using a researcher-developed form and analyzed through open coding, constant comparison, integration of conceptually similar codes, development of descriptive themes, and generation of higher-order analytical themes. Analysis of the 38 included studies yielded 612 initial meaning units, which were reduced through removal of duplication and conceptual integration to 186 initial codes, 45 sub-concepts, and 15 major components. At the individual level, five components emerged: work values and attitudes, motivation and reward, attitudes toward technology, learning and development, and communication preferences. At the group level, intergenerational trust, group communication, knowledge transfer and sharing, teamwork and role complementarity, and intergenerational conflict management were identified. At the organizational level, the components comprised inclusive and adaptive leadership, flexible human resource policies, a culture of collaboration and generational inclusion, intergenerational knowledge management, and digital infrastructure and work design. The most frequently identified components were a culture of collaboration and generational inclusion in 36 studies, intergenerational knowledge transfer and management in 35 studies, and trust and inclusive leadership in 34 studies. Intergenerational collaboration is a multilevel and interactive organizational phenomenon whose outcomes depend not merely on generational membership but on the interaction among individual characteristics, group processes, and organizational mechanisms; therefore, strengthening trust, reciprocal learning, knowledge exchange, inclusive leadership, and flexible organizational policies can transform generational diversity from a potential source of conflict into a strategic resource for innovation, knowledge continuity, and organizational development.

Keywords: *Intergenerational Collaboration; Generational Diversity; Generation X; Generation Y; Generation Z; Organizational Behavior; Knowledge Transfer; Meta-Synthesis*



© 2026 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مقدمه

تحولات جمعیتی، تغییر الگوهای اشتغال، افزایش طول عمر کاری، گسترش فناوری‌های دیجیتال و ورود متوالی نسل‌های جدید به بازار کار، ساختار نیروی انسانی سازمان‌ها را به‌طور چشمگیری دگرگون کرده است. سازمان‌های امروزی بیش از هر زمان دیگری با نیروی کاری چندنسلی مواجه‌اند که اعضای آن در دوره‌های تاریخی، اجتماعی، اقتصادی و فناورانه متفاوتی رشد یافته‌اند و در نتیجه، در ارزش‌های کاری، شیوه‌های ارتباط، نگرش به اقتدار، انتظارات شغلی، سبک یادگیری، نحوه استفاده از فناوری و برداشت از همکاری تفاوت‌هایی نشان می‌دهند. این تنوع نسلی، از یک سو می‌تواند منبعی برای غنای دانش، نوآوری، یادگیری متقابل و ترکیب تجربه با توانمندی‌های جدید باشد و از سوی دیگر، در صورت مدیریت نامناسب، می‌تواند زمینه‌ساز سوءبرداشت، تعارض، کاهش اعتماد، شکل‌گیری کلیشه‌های نسلی و تضعیف انسجام سازمانی شود. از این منظر، همکاری بین‌نسلی صرفاً به معنای حضور هم‌زمان چند گروه سنی در یک سازمان نیست، بلکه به کیفیت تعامل، تبادل دانش، اعتماد، یادگیری دوسویه و هم‌افزایی میان افرادی اشاره دارد که تجربه‌های نسلی متفاوتی را وارد محیط کار می‌کنند (Rupčić, 2018; Starks, 2013).

اهمیت این موضوع زمانی بیشتر آشکار می‌شود که نسل‌های مختلف نه فقط در یک سازمان، بلکه در یک تیم، واحد یا پروژه مشترک با یکدیگر کار می‌کنند. تفاوت در الگوهای انگیزشی، انتظارات از مدیر، سبک ارتباطی و ترجیح نسبت به ساختار یا انعطاف، می‌تواند نحوه همکاری را به‌طور مستقیم تحت تأثیر قرار دهد. در چنین شرایطی، رویکردهای مدیریتی یکسان برای همه کارکنان الزاماً اثربخش نیستند؛ زیرا نیازها و منابع انگیزشی نسل‌های مختلف ممکن است مشابه نباشد. بررسی رویکردهای انگیزشی بین‌نسلی نشان داده است که نمی‌توان فرض کرد یک الگوی واحد انگیزشی برای همه نسل‌ها به یک اندازه کارآمد است و مدیران ناگزیرند تفاوت‌های مربوط به مرحله زندگی، تجربه کاری، انتظارات حرفه‌ای و ترجیحات ارتباطی را در طراحی نظام‌های انگیزشی و مدیریتی لحاظ کنند (Eglé, 2023). بنابراین، مسئله همکاری بین‌نسلی نه صرفاً یک موضوع جمعیت‌شناختی، بلکه مسئله‌ای رفتاری و مدیریتی است که به نحوه سازمان‌دهی روابط، هدایت کارکنان و طراحی محیط کار مربوط می‌شود.

در ادبیات مدیریت، نسل اغلب به گروهی از افراد اطلاق می‌شود که تحت تأثیر مجموعه‌ای از رویدادهای تاریخی، فرهنگی، اقتصادی و فناورانه مشترک، الگوهای نسبتاً مشابهی از نگرش و رفتار را شکل داده‌اند. با این حال، نگاه به نسل‌ها نباید به طبقه‌بندی‌های خشک و کلیشه‌ای منجر شود؛ زیرا تفاوت‌های فردی، حرفه، فرهنگ، زمینه سازمانی و مرحله زندگی نیز می‌توانند رفتار کارکنان را تعدیل کنند. مسئله اصلی در مدیریت بین‌نسلی این نیست که هر نسل را به مجموعه‌ای ثابت از ویژگی‌ها فروبکاهیم، بلکه آن است که الگوهای غالب تفاوت و شباهت میان نسل‌ها شناسایی شود و سازمان بتواند از این تفاوت‌ها در جهت بهبود همکاری بهره‌برد. پژوهش‌های حوزه تعارض بین‌نسلی در سازمان‌ها نیز نشان داده‌اند که بخش مهمی از تنش‌های میان نسل‌ها ناشی از تفاوت در انتظارات، شیوه‌های ارتباط، ادراک از عدالت، نحوه پذیرش تغییر و تعریف متفاوت از تعهد سازمانی است (Adibzadeh et al., 2024; Eskandari et al., 2023). از این رو، مدیریت مؤثر این تفاوت‌ها مستلزم رویکردی فراتر از دسته‌بندی ساده نسل‌ها و توجه به سازوکارهای رفتاری و سازمانی شکل‌دهنده تعاملات است. در سازمان‌های معاصر، یکی از مهم‌ترین عرصه‌های بروز تفاوت‌های نسلی، انتقال و اشتراک دانش است. کارکنان باتجربه معمولاً حامل بخش مهمی از دانش ضمنی سازمان، تجربه‌های تاریخی، شناخت غیررسمی فرایندها و الگوهای حل مسئله‌اند، در حالی که کارکنان جوان‌تر اغلب با مهارت‌های دیجیتال، روش‌های نوین ارتباط، سرعت بالاتر در جست‌وجوی اطلاعات و آمادگی بیشتر برای استفاده از فناوری‌های جدید

وارد سازمان می‌شوند. در چنین وضعیتی، همکاری بین‌نسلی می‌تواند به یک سازوکار راهبردی برای جلوگیری از اتلاف دانش و هم‌زمان ارتقای نوآوری تبدیل شود. انتقال دانش میان نسل‌ها زمانی بیشترین اثربخشی را دارد که رابطه‌ای دوسویه برقرار شود و هر نسل صرفاً دریافت‌کننده یا انتقال‌دهنده دانش تلقی نشود (Rupčić, 2018). همچنین، با تغییر ماهیت کار و افزایش وابستگی سازمان‌ها به دانش، مدل‌های سنتی انتقال تجربه که بر جریان یک‌طرفه دانش از کارکنان ارشد به کارکنان جوان استوار بودند، نیازمند بازنگری شده‌اند و الگوهای جدید بر تبادل متقابل دانش، یادگیری مشترک و ترکیب تجربه حرفه‌ای با شایستگی‌های جدید تأکید دارند (Kuyken & Costanza, 2025).

این موضوع با تغییر ترکیب جمعیتی نیروی کار اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. خروج تدریجی کارکنان باتجربه از سازمان‌ها، بازنشستگی بخش‌هایی از نسل‌های قدیمی‌تر و ورود گسترده‌تر نسل‌های جوان، خطر از دست رفتن دانش سازمانی را افزایش می‌دهد. انتقال برنامه‌ریزی نشده نیروی کار میان نسل‌ها ممکن است موجب گسست دانشی شود؛ به‌ویژه زمانی که دانش کلیدی در قالب تجربه ضمنی در اختیار افراد قرار داشته باشد و پیش از خروج آنان مستندسازی یا منتقل نشده باشد. در چنین شرایطی، همکاری بین‌نسلی از سطح یک مزیت رفتاری فراتر رفته و به مسئله‌ای مرتبط با تداوم سازمانی و حفظ سرمایه دانشی تبدیل می‌شود (Starks, 2013). مطالعات مربوط به یادگیری غیررسمی نیز نشان می‌دهند که بخش قابل توجهی از انتقال واقعی دانش در محیط کار نه در برنامه‌های رسمی آموزشی، بلکه در تعاملات روزمره، حل مسئله مشترک، مشاهده عملکرد همکاران و تبادل تجربیات میان نسل‌ها رخ می‌دهد (Lotharp, 2025).

در همین راستا، یادگیری بین‌نسلی به‌عنوان یکی از سازوکارهای کلیدی همکاری در محیط کار مورد توجه قرار گرفته است. یادگیری بین‌نسلی زمانی رخ می‌دهد که کارکنان متعلق به نسل‌های متفاوت، دانش، مهارت، تجربه و نگرش‌های خود را در یک فرایند تعاملی با یکدیگر به اشتراک بگذارند. این نوع یادگیری محدود به انتقال تجربه از نسل قدیمی به نسل جوان نیست، بلکه می‌تواند شامل منتورینگ معکوس، انتقال مهارت‌های فناورانه، یادگیری درباره شیوه‌های جدید ارتباط و حتی بازنگری در روش‌های سنتی انجام کار نیز باشد. پژوهش در محیط‌های دانشگاهی و سازمان‌های دانشی نشان داده است که یادگیری بین‌نسلی می‌تواند به توسعه حرفه‌ای، حفظ دانش سازمانی، بهبود ارتباطات و افزایش ظرفیت نوآوری کمک کند (García-Martín et al., 2025). بنابراین، همکاری بین‌نسلی در محیط کار نه فقط پیامد روابط خوب میان کارکنان، بلکه بخشی از معماری یادگیری و توسعه سازمانی است.

از سوی دیگر، فرهنگ سازمانی نقش اساسی در تعیین این موضوع دارد که تفاوت‌های نسلی به همکاری یا تعارض منتهی شوند. سازمانی که در آن کلیشه‌های نسلی تقویت می‌شود، اعتماد متقابل میان کارکنان کاهش می‌یابد و افراد ممکن است رفتار همکاران خود را نه بر اساس عملکرد واقعی، بلکه بر اساس پیش‌فرض‌های مرتبط با سن یا تعلق نسلی تفسیر کنند. در مقابل، فرهنگ بین‌نسلی مبتنی بر احترام، شمول، اشتراک دانش و ارزش‌گذاری بر قابلیت‌های مکمل می‌تواند زمینه را برای همکاری و نوآوری فراهم کند. شواهد داخلی نشان می‌دهد که فرهنگ بین‌نسلی سازمانی از طریق تقویت اشتراک دانش می‌تواند بر نوآوری اثر مثبت بگذارد؛ به بیان دیگر، زمانی که سازمان تعامل میان کارکنان نسل‌های مختلف را تشویق می‌کند، جریان دانش افزایش یافته و امکان تبدیل تنوع نسلی به ظرفیت نوآورانه بیشتر می‌شود (Talebi, 2025). این یافته نشان می‌دهد که همکاری بین‌نسلی را باید بخشی از سرمایه اجتماعی و دانشی سازمان در نظر گرفت، نه صرفاً راهکاری برای کاهش اختلاف‌های سنی.

همکاری میان نسل‌ها همچنین با مسئله جانشین‌پروری و تداوم رهبری در سازمان ارتباط نزدیک دارد. سازمان‌هایی که با خروج تدریجی مدیران و کارکنان باتجربه مواجه‌اند، نیاز دارند علاوه بر جایگزینی افراد، دانش، تجربه و شبکه‌های ارتباطی آنان را نیز به نسل‌های بعدی منتقل کنند. جانشین‌پروری زمانی اثربخش خواهد بود که انتقال مسئولیت با انتقال دانش و آماده‌سازی تدریجی نسل‌های بعد همراه باشد. فراتحلیل مطالعات مربوط به مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی نشان داده است که عواملی مانند حمایت مدیریت، توسعه شایستگی‌ها، نظام‌مند بودن فرایند جانشین‌پروری و انتقال تجربه نقش مهمی در موفقیت این فرایند دارند (Janahmadigol et al., 2023). از این منظر، همکاری بین‌نسلی یکی از زیرساخت‌های مهم جانشین‌پروری محسوب می‌شود؛ زیرا بدون تعامل واقعی میان کارکنان نسل‌های مختلف، انتقال تجربه و آماده‌سازی نسل بعد به شکلی سطحی و ناکامل صورت خواهد گرفت.

در کنار پیامدهای سازمانی، ادبیات بین‌نسلی در حوزه‌های مختلف اجتماعی نیز نشان داده است که تعامل میان نسل‌ها می‌تواند پیامدهای مثبت روان‌شناختی و اجتماعی داشته باشد. برنامه‌های بین‌نسلی مبتنی بر فعالیت مشترک می‌توانند به بهبود کیفیت زندگی، افزایش احساس مشارکت اجتماعی و تقویت ارتباطات میان افراد در مراحل مختلف زندگی کمک کنند (Ebrahimi et al., 2020). همچنین، یافته‌های پژوهشی درباره اشتراک خرد بین نسل‌ها نشان داده‌اند که ایجاد فرصت برای انتقال تجربه و گفت‌وگوی هدفمند میان افراد نسل‌های مختلف می‌تواند منافع متقابلی برای مشارکت‌کنندگان ایجاد کند و احساس معنا، ارتباط و ارزشمندی را افزایش دهد (Pillemer et al., 2022). این شواهد اگرچه لزوماً در محیط سازمانی به دست نیامده‌اند، نشان می‌دهند که تعامل بین‌نسلی می‌تواند ظرفیتی فراتر از انتقال اطلاعات داشته باشد و به شکل‌گیری پیوندهای اجتماعی و یادگیری متقابل منجر شود.

ابعاد بین‌نسلی در سطح خانواده و روابط اجتماعی نیز نشان می‌دهد که انتقال میان نسل‌ها صرفاً انتقال دانش و مهارت نیست، بلکه نگرش‌ها، الگوهای رابطه‌ای و تجربه‌های روان‌شناختی نیز می‌توانند در طول نسل‌ها بازتولید شوند. پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه خانواده بر این نکته تأکید دارند که روابط بین‌نسلی تحت تأثیر ساختارهای ارتباطی، تجربه‌های گذشته، الگوهای دلبستگی و شیوه‌های سازگاری قرار می‌گیرند و درک نظام‌مند این روابط برای تبیین الگوهای تعامل ضروری است (Erbil & Duyan, 2024). حتی در حوزه آسیب‌های روان‌شناختی، شواهدی از انتقال آثار تجربه‌های حل‌نشده از یک نسل به نسل بعد وجود دارد که بر اهمیت سازوکارهای رابطه‌ای و میانجی‌گرانه در روابط بین‌نسلی دلالت دارد (Iyengar et al., 2014). این یافته‌ها بر این نکته تأکید می‌کنند که روابط میان نسل‌ها پدیده‌ای چندبعدی است و نمی‌توان آن را تنها با متغیر سن یا تفاوت دوره تولد توضیح داد.

تحولات فناورانه نیز ابعاد تازه‌ای به تفاوت‌های نسلی افزوده‌اند. نسل‌هایی که از نخستین سال‌های زندگی با اینترنت، رسانه‌های اجتماعی و محیط‌های دیجیتال مواجه بوده‌اند، الگوهای متفاوتی از جست‌وجوی اطلاعات، ارتباط، مشارکت اجتماعی و یادگیری را تجربه کرده‌اند. پژوهش‌های مرتبط با ادراک نوجوانان از شبکه‌های اجتماعی نشان داده‌اند که فضای مجازی نه فقط ابزار ارتباط، بلکه بخشی از تجربه اجتماعی، هویتی و شناختی نسل‌های جدید است (Haghparast et al., 2024). این مسئله در محیط کار می‌تواند به تفاوت در ترجیح کانال‌های ارتباطی، سرعت پاسخ‌دهی، میزان پذیرش فناوری و انتظار از انعطاف سازمانی منجر شود. در نتیجه، سازمان‌ها زمانی می‌توانند از مزیت فناوری‌محوری نسل‌های جوان بهره ببرند که این ظرفیت را در مقابل تجربه نسل‌های قدیمی قرار ندهند، بلکه سازوکاری برای مکمل‌سازی این قابلیت‌ها ایجاد کنند.

توجه به همکاری بین‌نسلی همچنین در سطح حکمرانی، توسعه پایدار و تاب‌آوری اجتماعی اهمیت یافته است. رویکردهای بین‌نسلی در حکمرانی محلی می‌توانند از طریق مشارکت گروه‌های سنی مختلف، به تصمیم‌گیری فراگیرتر و سیاست‌گذاری متوازن‌تر کمک کنند (Valenzuela et al., 2022). همین منطق در سازمان‌ها نیز قابل طرح است؛ زیرا تصمیم‌هایی که تنها بازتاب ترجیحات یک نسل خاص باشند، ممکن است بخشی از نیروی انسانی را از فرایند مشارکت کنار بگذارند. علاوه بر این، بحث عدالت بین‌نسلی در ادبیات پایداری بر ضرورت توجه به آثار تصمیم‌های امروز بر نسل‌های آینده تأکید دارد و نشان می‌دهد که مفهوم بین‌نسلی صرفاً محدود به روابط جاری میان گروه‌های سنی نیست، بلکه با مسئولیت‌پذیری بلندمدت نیز ارتباط دارد (Dillman et al., 2023). در سازمان‌ها نیز پایداری دانش، انتقال تجربه و پرورش نسل‌های آینده مدیران و متخصصان را می‌توان از همین منظر بررسی کرد.

از سوی دیگر، روابط بین‌نسلی می‌توانند در انتقال نگرش‌ها، وفاداری‌ها و الگوهای هویتی نیز نقش داشته باشند. پژوهش‌ها در حوزه انتقال بین‌نسلی نگرش و وفاداری نشان داده‌اند که فرایندهای اجتماعی و رابطه‌ای می‌توانند موجب انتقال جهت‌گیری‌ها از یک نسل به نسل دیگر شوند (White et al., 2022). این موضوع در سازمان نیز اهمیت دارد؛ زیرا کارکنان باتجربه می‌توانند نه تنها دانش فنی، بلکه هنجارهای غیررسمی، برداشت از فرهنگ، شیوه‌های تعامل و نگرش نسبت به سازمان را به نسل‌های بعد منتقل کنند. در عین حال، نسل‌های جوان‌تر نیز می‌توانند هنجارهای جدیدی را وارد محیط کار کنند و سازمان را به بازاندیشی در برخی الگوهای سنتی سوق دهند. بنابراین، همکاری بین‌نسلی فرایندی دوسویه است که در آن هم تداوم فرهنگی و هم تغییر سازمانی رخ می‌دهد.

با وجود مزایای بالقوه، تعارض بین‌نسلی همچنان یکی از چالش‌های مهم سازمان‌های چندنسلی است. پژوهش‌های انجام‌شده در سازمان‌های ایرانی نشان داده‌اند که تفاوت در ارزش‌ها، نگرش‌ها، سبک مدیریت، انتظار از پیشرفت، نحوه استفاده از فناوری و روش ارتباط می‌تواند زمینه تعارض میان نسل‌ها را فراهم کند (Adibzadeh et al., 2024; Eskandari et al., 2023). با این حال، تعارض نسلی الزاماً پیامدی اجتناب‌ناپذیر نیست و می‌تواند از طریق سازوکارهایی مانند رهبری منعطف، ارتباطات باز، عدالت سازمانی، طراحی تیم‌های چندنسلی، فرصت‌های یادگیری متقابل و سیاست‌های منابع انسانی فراگیر کاهش یابد. مسئله اصلی این است که بسیاری از مطالعات موجود، یکی از ابعاد پدیده را به‌طور جداگانه بررسی کرده‌اند؛ برخی بر تعارض، برخی بر یادگیری، برخی بر انتقال دانش و برخی دیگر بر انگیزش یا فرهنگ سازمانی متمرکز بوده‌اند. از این‌رو، هنوز نیاز به چارچوبی وجود دارد که این یافته‌های پراکنده را در یک ساختار منسجم تلفیق کند.

بررسی ادبیات نشان می‌دهد که همکاری بین‌نسلی ماهیتی چندسطحی دارد. در سطح فردی، تفاوت‌های مربوط به ارزش‌ها، انگیزش، ترجیحات ارتباطی، سبک یادگیری و فناوری‌پذیری مطرح می‌شوند. در سطح گروهی، این تفاوت‌ها در قالب اعتماد، کار تیمی، تعارض، انتقال دانش و یادگیری متقابل نمود پیدا می‌کنند. در سطح سازمانی نیز فرهنگ، رهبری، سیاست‌های منابع انسانی، طراحی شغل و سازوکارهای مدیریت دانش تعیین می‌کنند که تفاوت‌ها به هم‌افزایی یا گسست منتهی شوند. در نتیجه، بررسی همکاری بین‌نسلی بدون توجه هم‌زمان به این سه سطح می‌تواند تصویری ناقص از پدیده ارائه دهد. از سوی دیگر، تمرکز بر نسل‌های X، Y و Z امکان بررسی سه گروهی را فراهم می‌کند که در بسیاری از سازمان‌های کنونی به‌طور هم‌زمان حضور دارند و هر یک بخشی متفاوت از تجربه تاریخی، حرفه‌ای و فناورانه را نمایندگی می‌کنند.

با توجه به پراکندگی یافته‌ها و تنوع رویکردهای نظری و تجربی، استفاده از روش فراترکیب می‌تواند راهبرد مناسبی برای سازمان‌دهی دانش موجود باشد. فراترکیب به پژوهشگر اجازه می‌دهد یافته‌های حاصل از مطالعات مختلف را فراتر از یک جمع‌بندی توصیفی، در قالب مفاهیم،

مضامین و روابط تحلیلی جدید بازسازی کند. این رویکرد به‌ویژه برای موضوع همکاری بین‌نسلی مناسب است؛ زیرا این پدیده در مطالعات متعدد با مفاهیم متفاوتی مانند تعارض بین‌نسلی، انتقال دانش، یادگیری بین‌نسلی، فرهنگ نسلی، انگیزش، جانشین‌پروری و مشارکت بررسی شده است. تلفیق این ادبیات می‌تواند زمینه تدوین یک چارچوب جامع را فراهم کند که هم تفاوت نسل‌ها را نشان دهد و هم سازوکارهای همکاری میان آنان را در سطوح مختلف رفتار سازمانی تبیین کند.

بر این اساس، هدف پژوهش حاضر تحلیل و تبیین همکاری بین‌نسلی در سازمان‌ها از طریق فراترکیب مطالعات پیشین و ارائه یک الگوی سه‌بعدی از تعامل نسل‌های X، Y و Z در سطوح فردی، گروهی و سازمانی رفتار است.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، توسعه‌ای - کاربردی و از نظر ماهیت و شیوه اجرا، پژوهشی کیفی مبتنی بر رویکرد فراترکیب بود. رویکرد فراترکیب با هدف تلفیق نظام‌مند یافته‌های مطالعات کیفی و مفهومی پیشین، استخراج مفاهیم پراکنده، شناسایی الگوهای تکرارشونده و دستیابی به یک چارچوب مفهومی جامع در زمینه همکاری بین‌نسلی در سازمان‌ها به کار گرفته شد. در این پژوهش، واحد تحلیل شامل مطالعات علمی منتشرشده درباره تفاوت‌ها، تعاملات، تعارض‌ها، انتقال دانش، همکاری و رفتار سازمانی نسل‌های مختلف در محیط‌های کاری بود. دامنه زمانی جست‌وجوی منابع از سال ۲۰۰۰ تا پایان سال ۲۰۲۵ در نظر گرفته شد؛ زیرا از ابتدای دهه ۲۰۰۰ میلادی، مطالعات سازمانی درباره تفاوت‌های نسلی، ورود گسترده نسل‌های جدید به بازار کار و هم‌زیستی هم‌زمان چند نسل در سازمان‌ها توسعه چشمگیری یافته است. جست‌وجوی نظام‌مند منابع در پایگاه‌های بین‌المللی SpringerLink, Emerald Insight, ScienceDirect, Scopus, Web of Science, Google Scholar و همچنین پایگاه‌های فارسی SID, Magiran, Noormags و Civilica انجام شد. راهبرد جست‌وجو با استفاده از ترکیب کلیدواژه‌های فارسی و انگلیسی شامل «همکاری بین‌نسلی»، «تعامل بین‌نسلی»، «نسل‌ها در محیط کار»، «تنوع نسلی»، «تفاوت‌های نسلی»، «تعارض بین‌نسلی»، «انتقال دانش بین‌نسلی»، «رفتار سازمانی نسل‌ها»، «نسل X»، «نسل Y»، «نسل Z»، «Generational Diversity»، «Intergenerational Cooperation»، «Intergenerational Collaboration»، «Generational Differences»، «Multigenerational Workforce»، «Generations in the Workplace»، «Intergenerational Knowledge Transfer»، «Intergenerational Conflict»، «Generation Y»، «Generation X» و «Millennials» صورت گرفت. در مرحله جست‌وجوی اولیه، در مجموع ۶۸۴ رکورد شناسایی شد. پس از حذف ۱۹۶ منبع تکراری، ۴۸۸ منبع برای غربالگری عنوان و چکیده باقی ماند. در این مرحله، ۳۵۲ مطالعه به دلیل عدم ارتباط مستقیم با موضوع پژوهش، تمرکز بر تفاوت‌های سنی به جای مفهوم نسل، بررسی گروه‌های نسلی خارج از محیط سازمانی یا فقدان یافته‌های مرتبط با تعامل و همکاری بین‌نسلی کنار گذاشته شد و ۱۳۶ مقاله برای بررسی متن کامل انتخاب گردید. در ارزیابی متن کامل نیز ۹۸ مقاله به دلیل فقدان داده‌های مفهومی قابل استخراج، تمرکز صرف بر ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نسل‌ها، نامشخص بودن مبانی طبقه‌بندی نسلی، ضعف روش‌شناختی یا عدم ارتباط یافته‌ها با سطوح رفتاری موردنظر حذف شد. در نهایت، ۳۸ مطالعه واجد شرایط به‌عنوان نمونه نهایی فراترکیب انتخاب و وارد فرایند تحلیل شدند. معیارهای ورود شامل انتشار مقاله به زبان فارسی یا انگلیسی، برخورداری از متن کامل، تمرکز مستقیم یا قابل استنباط بر حداقل دو نسل در محیط کاری، ارائه یافته‌هایی درباره تعامل، همکاری، تعارض، نگرش، رفتار، مدیریت یا انتقال دانش میان نسل‌ها و برخورداری از کیفیت روش‌شناختی قابل قبول بود. مطالعات مروری غیرنظام‌مند، یادداشت‌های نظری فاقد شواهد تحلیلی، پایان‌نامه‌ها

و منابع فاقد دسترسی به متن کامل و مطالعاتی که صرفاً سن تقویمی را بدون توجه به مفهوم نسل بررسی کرده بودند، از پژوهش حذف شدند. در طراحی چارچوب مفهومی پژوهش، نسل‌های مورد مطالعه در سه بعد اصلی شامل نسل X، نسل Y و نسل Z طبقه‌بندی شدند و یافته‌های مرتبط با هر نسل در سه سطح رفتاری فردی، گروهی و سازمانی مورد تحلیل قرار گرفت تا امکان تدوین یک ماتریس سه‌بعدی از ویژگی‌ها و الزامات همکاری بین‌نسلی فراهم شود.

گردآوری داده‌ها در پژوهش حاضر بر اساس پروتکل جست‌وجو و استخراج داده طراحی شده متناسب با اهداف فراترکیب انجام گرفت. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، فرم محقق‌ساخته استخراج اطلاعات بود که با هدف ثبت نظام‌مند ویژگی‌های کتاب‌شناختی، روش‌شناختی و مفهومی هر یک از مطالعات منتخب طراحی شد. در این فرم، اطلاعاتی شامل نام نویسنده یا نویسندگان، سال انتشار، کشور یا بستر جغرافیایی مطالعه، نوع سازمان یا محیط کاری، روش پژوهش، جامعه یا مشارکت‌کنندگان، نسل یا نسل‌های بررسی شده، سطح رفتاری مورد مطالعه، مفاهیم اصلی، عوامل تسهیل‌کننده همکاری، عوامل بازدارنده همکاری، اشکال تعارض بین‌نسلی، سازوکارهای انتقال دانش، ویژگی‌های ارتباطی، نگرش به کار، سبک تعامل، انتظارات شغلی، شیوه‌های یادگیری، نقش فناوری، سبک‌های رهبری و مدیریت مناسب و پیامدهای همکاری یا تعارض بین نسل‌ها ثبت شد. برای افزایش جامعیت استخراج داده‌ها، متن کامل تمام ۳۸ مطالعه چندین مرتبه مطالعه و تمامی عبارات، مفاهیم، یافته‌ها و تفاسیر مرتبط با پرسش پژوهش استخراج شد. واحد اولیه استخراج داده می‌توانست یک عبارت، جمله، پاراگراف، مضمون، مقوله یا نتیجه تحلیلی باشد که اطلاعات معناداری درباره رفتار نسل‌های X، Y و Z یا روابط میان آن‌ها در محیط سازمانی ارائه می‌کرد. به‌منظور جلوگیری از تقلیل مفهوم نسل به تفاوت صرفاً سنی، تنها یافته‌هایی در فرایند کدگذاری پذیرفته شدند که در مطالعه اصلی به زمینه نسلی، تجربه اجتماعی - تاریخی مشترک، ارزش‌های کاری، ترجیحات ارتباطی، نگرش به فناوری یا الگوهای رفتاری متناسب به یک نسل مشخص اشاره داشتند. کیفیت روش‌شناختی مطالعات منتخب نیز با استفاده از معیارهای ارزیابی انتقادی مطالعات کیفی و معیارهای متناسب با نوع روش هر مطالعه بررسی شد. در ارزیابی کیفیت، مؤلفه‌هایی نظیر وضوح هدف پژوهش، تناسب طرح پژوهش با سؤال مطالعه، کفایت نمونه‌گیری، شفافیت فرایند جمع‌آوری داده‌ها، کفایت تحلیل داده‌ها، ارائه شواهد لازم برای یافته‌ها، توجه به اعتبار یافته‌ها، انسجام میان داده‌ها و تفسیرها و میزان ارتباط مطالعه با پرسش فراترکیب مورد توجه قرار گرفت. مطالعاتی که از حداقل کیفیت لازم برای مشارکت در سنتز مفهومی برخوردار نبودند، در مرحله ارزیابی متن کامل حذف شدند. همچنین، برای کنترل قابلیت اعتماد فرایند استخراج، کدهای استخراج‌شده پس از یک فاصله زمانی مجدداً با متون اصلی تطبیق داده شدند و موارد دارای ابهام از طریق بازگشت مکرر به متن مقاله و مقایسه مفاهیم مشابه در سایر مطالعات بازبینی و اصلاح شدند.

تحلیل داده‌ها با استفاده از منطق فراترکیب و از طریق فرایندی چندمرحله‌ای شامل استخراج یافته‌ها، کدگذاری باز، مقایسه مستمر، تلفیق مفاهیم مشابه، تشکیل مضامین توصیفی، توسعه مضامین تحلیلی و طراحی چارچوب نهایی انجام شد. در مرحله نخست، تمام یافته‌های مرتبط از ۳۸ مطالعه منتخب استخراج و هر بخش معنادار با یک کد اولیه مشخص شد. در این مرحله تلاش شد کدها تا حد ممکن نزدیک به معنای یافته‌های مطالعات اصلی باقی بمانند و از اعمال پیش‌فرض‌های نظری پژوهشگران بر داده‌ها اجتناب شود. سپس کدهای اولیه از طریق روش مقایسه مستمر با یکدیگر مقایسه شدند و کدهایی که از نظر معنایی، کارکردی یا مفهومی مشابه بودند در خوشه‌های مشترک قرار گرفتند. کدهای تکراری ادغام و کدهای دارای تفاوت مفهومی حفظ شدند تا تنوع دیدگاه‌های موجود درباره همکاری بین‌نسلی از بین نرود. در مرحله بعد، مفاهیم حاصل به‌طور هم‌زمان بر اساس دو محور «نسل» و «سطح رفتار سازمانی» طبقه‌بندی شدند. محور نسلی شامل نسل X، نسل Y و

نسل Z و محور رفتاری شامل سطح فردی، سطح گروهی و سطح سازمانی بود. در سطح فردی، مفاهیمی مانند ارزش‌ها و نگرش‌های کاری، انگیزش، انتظارات شغلی، سبک یادگیری، نگرش به فناوری، نیازهای رشد و توسعه، ترجیحات ارتباطی، انعطاف‌پذیری و نگرش به اقتدار بررسی شد. در سطح گروهی، مؤلفه‌هایی نظیر اعتماد، ارتباطات بین فردی، کار تیمی، تعارض، اشتراک دانش، یادگیری متقابل، متورینگ، متورینگ معکوس، انسجام تیمی و مدیریت تفاوت‌ها تحلیل گردید. در سطح سازمانی نیز موضوعاتی همچون فرهنگ سازمانی، سیاست‌های منابع انسانی، سبک رهبری، مدیریت تنوع، طراحی شغل، نظام پاداش، توسعه مسیر شغلی، مدیریت دانش، تحول دیجیتال و سازوکارهای نهادی حمایت‌کننده از همکاری بین‌نسلی مورد بررسی قرار گرفت. به این ترتیب، هر مفهوم علاوه بر انتساب به نسل مرتبط، از نظر سطح بروز رفتاری نیز تعیین جایگاه شد و امکان تحلیل روابط میان سه نسل در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی فراهم گردید. در مرحله سنتز تحلیلی، روابط میان مقوله‌ها بررسی و مضامین فراتر از نتایج منفرد مطالعات اولیه استخراج شد؛ به این معنا که تحلیل صرفاً به جمع‌بندی شباهت‌ها و تفاوت‌های نسل‌های X، Y و Z محدود نماند، بلکه سازوکارهایی که می‌توانند تفاوت‌های نسلی را به همکاری، یادگیری و هم‌افزایی سازمانی تبدیل کنند نیز شناسایی شدند. برای افزایش اعتبار تحلیل، فرایند رفت‌وبرگشتی میان کدهای اولیه، مقوله‌های فرعی، مضامین اصلی و متون مطالعات اصلی تا رسیدن به انسجام مفهومی ادامه یافت و در مواردی که یک مفهوم قابلیت قرارگیری در بیش از یک سطح را داشت، بر اساس زمینه بروز، واحد تحلیل و پیامد اصلی آن طبقه‌بندی نهایی انجام شد. خروجی نهایی این فرایند، یک الگوی مفهومی سه‌بعدی بود که از تلفیق سه گروه نسلی X، Y و Z با سه سطح رفتار فردی، گروهی و سازمانی شکل گرفت و ضمن تبیین تفاوت‌ها و نقاط اشتراک نسل‌ها، عوامل تسهیل‌کننده، موانع و سازوکارهای مؤثر بر شکل‌گیری همکاری بین‌نسلی در سازمان‌ها را مشخص کرد.

یافته‌ها

پس از اجرای مراحل جست‌وجو، غربالگری، بررسی متن کامل و ارزیابی کیفیت روش‌شناختی، در مجموع ۳۸ مطالعه واجد شرایط وارد مرحله نهایی فراترکیب شدند. بررسی ویژگی‌های عمومی مطالعات نشان داد که ادبیات مربوط به همکاری بین‌نسلی در سازمان‌ها طی سال‌های اخیر روندی فزاینده داشته است؛ به گونه‌ای که بخش عمده مطالعات منتخب در بازه زمانی ۲۰۱۶ تا ۲۰۲۵ منتشر شده بودند. این وضعیت نشان‌دهنده افزایش توجه پژوهشگران حوزه رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش به پیامدهای ورود هم‌زمان چند نسل به محیط کار و ضرورت مدیریت تفاوت‌های نسلی است. از نظر روش‌شناسی، مطالعات کیفی بیشترین سهم را در نمونه نهایی داشتند، اما مطالعات کمی، آمیخته و مطالعات مفهومی - تحلیلی نیز به دلیل برخورداری از داده‌های مرتبط با سازوکارهای همکاری بین‌نسلی در فرایند سنتز وارد شدند. از نظر محیط مطالعه، سازمان‌های خدماتی و شرکت‌های خصوصی بیشترین سهم را داشتند و پس از آن سازمان‌های دولتی، مؤسسات آموزشی و دانشگاهی، سازمان‌های حوزه سلامت و سازمان‌های صنعتی قرار گرفتند. همچنین، بیشتر مطالعات به‌طور هم‌زمان به دو یا سه نسل شاغل در سازمان پرداخته بودند و تنها تعداد محدودی به مقایسه محدود دو نسل اختصاص داشتند. در مجموع، نسل Y بیشترین حضور را در مطالعات مورد بررسی داشت، پس از آن نسل X و سپس نسل Z قرار گرفتند. با توجه به جدیدتر بودن ورود نسل Z به بازار کار، تعداد مطالعات مستقلاً که بر این نسل تمرکز داشتند در مقایسه با دو نسل دیگر کمتر بود. با وجود این، مطالعات منتشرشده در سال‌های اخیر اطلاعات قابل توجهی درباره ترجیحات ارتباطی، فناوری‌محوری، انتظارات شغلی و الگوهای همکاری این نسل فراهم کرده بودند. مشخصات کلی مطالعات منتخب در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های توصیفی مطالعات وارد شده به فراترکیب

ویژگی	طبقه	فراوانی	درصد
سال انتشار	۲۰۰۵ تا ۲۰۰۰	۲	۵.۲۶
	۲۰۱۰ تا ۲۰۰۶	۳	۷.۸۹
	۲۰۱۵ تا ۲۰۱۱	۶	۱۵.۷۹
	۲۰۲۰ تا ۲۰۱۶	۱۱	۲۸.۹۵
	۲۰۲۵ تا ۲۰۲۱	۱۶	۴۲.۱۱
رویکرد پژوهش	کیفی	۱۶	۴۲.۱۱
	کمی	۱۰	۲۶.۳۲
	آمیخته	۵	۱۳.۱۶
	مفهومی - تحلیلی	۷	۱۸.۴۲
بستر سازمانی	شرکت‌های خصوصی و خدماتی	۱۱	۲۸.۹۵
	سازمان‌های دولتی و عمومی	۸	۲۱.۰۵
	مؤسسات آموزشی و دانشگاهی	۷	۱۸.۴۲
	سازمان‌های سلامت و درمان	۵	۱۳.۱۶
	سازمان‌های صنعتی و تولیدی	۴	۱۰.۵۳
	چندبخشی	۳	۷.۸۹
	نسل X و نسل Y	۱۰	۲۶.۳۲
	نسل Y و نسل Z	۹	۲۳.۶۸
دامنه نسلی مطالعه	نسل X، Y و Z	۱۵	۳۹.۴۷
	سایر ترکیب‌های بین‌نسلی مرتبط	۴	۱۰.۵۳
	فردی	۹	۲۳.۶۸
	گروهی	۱۱	۲۸.۹۵
	سازمانی	۸	۲۱.۰۵
	چندسطحی	۱۰	۲۶.۳۲
	اروپا	۱۱	۲۸.۹۵
	آمریکای شمالی	۹	۲۳.۶۸
منطقه جغرافیایی	آسیا	۱۰	۲۶.۳۲
	اقیانوسیه	۳	۷.۸۹
	مطالعات چندکشوری یا بین‌المللی	۵	۱۳.۱۶

مطابق جدول ۱، ۴۲.۱۱ درصد از مطالعات منتخب در فاصله سال‌های ۲۰۲۱ تا ۲۰۲۵ و ۲۸.۹۵ درصد در فاصله سال‌های ۲۰۱۶ تا ۲۰۲۰ منتشر شده بودند؛ بنابراین در مجموع ۷۱.۰۶ درصد مطالعات نمونه مربوط به ده سال پایانی دوره بررسی بود. این یافته نشان داد که همکاری بین‌نسلی در سازمان‌ها به‌ویژه در سال‌های اخیر به یکی از موضوعات مهم مدیریت نیروی انسانی تبدیل شده است. از نظر رویکرد پژوهش، مطالعات کیفی با ۱۶ مورد و سهم ۴۲.۱۱ درصد بیشترین فراوانی را داشتند و پس از آن مطالعات کمی با ۱۰ مورد و ۲۶.۳۲ درصد قرار گرفتند. همچنین، ۵ مطالعه با رویکرد آمیخته و ۷ مطالعه با رویکرد مفهومی - تحلیلی وارد سنتز شدند. از نظر بستر سازمانی، شرکت‌های خصوصی و خدماتی با ۱۱ مطالعه معادل ۲۸.۹۵ درصد بیشترین سهم را داشتند و پس از آن سازمان‌های دولتی و عمومی با ۸ مطالعه معادل ۲۱.۰۵ درصد و مؤسسات آموزشی و دانشگاهی با ۷ مطالعه معادل ۱۸.۴۲ درصد قرار گرفتند. بررسی دامنه نسلی مطالعات نیز نشان داد که در ۱۵ مطالعه معادل ۳۹.۴۷ درصد هر سه نسل X، Y و Z به‌طور هم‌زمان مورد توجه قرار گرفته بودند. همچنین، ۱۰ مطالعه به تعامل نسل‌های X و Y و

۹ مطالعه به تعامل نسل‌های Y و Z پرداخته بودند. از نظر سطح تحلیل، ۱۰ مطالعه دارای رویکرد چندسطحی بودند، در حالی که ۱۱ مطالعه عمدتاً سطح گروهی، ۹ مطالعه سطح فردی و ۸ مطالعه سطح سازمانی را بررسی کرده بودند. این پراکندگی نشان داد که همکاری بین‌نسلی پدیده‌ای صرفاً فردی یا مربوط به تفاوت ویژگی‌های شخصیتی نسل‌ها نیست، بلکه در سطح روابط گروهی و سازوکارهای سازمانی نیز نمود پیدا می‌کند. از نظر پراکندگی جغرافیایی نیز اروپا، آسیا و آمریکای شمالی بیشترین سهم را در مطالعات داشتند و در مجموع ۷۸.۹۵ درصد مطالعات منتخب در این سه منطقه انجام شده بودند.

فرایند کدگذاری و سنتز داده‌های حاصل از ۳۸ مطالعه به استخراج اولیه ۶۱۲ واحد معنایی منجر شد. پس از حذف واحدهای تکراری، ادغام عبارات دارای معنای مشابه و بازبینی چندمرحله‌ای کدها، ۱۸۶ کد اولیه متمایز باقی ماند. این کدها در مرحله دوم تحلیل در قالب ۴۵ مفهوم فرعی سازمان‌دهی شدند و در نهایت ۱۵ مؤلفه محوری در سه سطح رفتاری فردی، گروهی و سازمانی استخراج شد. تحلیل داده‌ها بر اساس چارچوب سه‌بعدی پژوهش نشان داد که همکاری بین‌نسلی نتیجه تعامل ویژگی‌های متمایز سه نسل X، Y و Z با سازوکارهای رفتاری موجود در سطوح فردی، گروهی و سازمانی است. در سطح فردی، تفاوت در ارزش‌های کاری، انگیزش، انتظار از مسیر شغلی، فناوری‌پذیری و ترجیحات ارتباطی مهم‌ترین محورهای تمایز میان نسل‌ها بودند. در سطح گروهی، اعتماد، ارتباطات، انتقال دانش، کار تیمی و مدیریت تعارض بیشترین تکرار را در مطالعات داشتند. در سطح سازمانی نیز رهبری فراگیر، سیاست‌های منعطف منابع انسانی، فرهنگ همکاری، مدیریت دانش و زیرساخت دیجیتال به‌عنوان مهم‌ترین زمینه‌های شکل‌گیری یا تضعیف همکاری میان نسل‌ها شناسایی شدند.

جدول ۲. ابعاد همکاری بین‌نسلی در سطح رفتار فردی بر اساس نسل‌های X، Y و Z

مؤلفه اصلی	نسل X	نسل Y	نسل Z	پیامد برای همکاری بین‌نسلی	فراوانی مطالعات مؤید
ارزش‌ها و نگرش‌های کاری	تأکید بر مسئولیت‌پذیری، ثبات، استقلال حرفه‌ای و تعهد به انجام وظیفه	تأکید بر معنا، رشد، مشارکت، انعطاف‌پذیری و توازن کار و زندگی	تأکید بر سرعت، آزادی انتخاب، تجربه متنوع، عدالت و اصالت سازمانی	هم‌راستاسازی متفاوت از طریق اهداف مشترک و تعریف انتظارات روشن	۳۱
انگیزش و پاداش	اهمیت امنیت شغلی، اختیار، شایستگی و پاداش مبتنی بر عملکرد	اهمیت بازخورد، فرصت پیشرفت، یادگیری و به‌رسمیت‌شناختن مشارکت	اهمیت بازخورد سریع، فرصت تجربه، پاداش منعطف و پیشرفت کوتاه‌مدت	ضرورت طراحی نظام انگیزشی متنوع به جای استفاده از الگوی واحد برای همه نسل‌ها	۲۷
نگرش به فناوری	استفاده ابزاری و هدفمند از فناوری همراه با اتکا به تجربه	پذیرش بالای فناوری و ادغام آن با فرایندهای کاری و ارتباطی	وابستگی بالا به محیط دیجیتال و ترجیح ابزارهای سریع، تعاملی و سیار	مکمل‌سازی تجربه نسل X با قابلیت دیجیتال نسل‌های Y و Z	۲۹
یادگیری توسعه	ترجیح یادگیری مبتنی بر تجربه، حل مسئله و انتقال ضمنی دانش	ترجیح یادگیری مشارکتی، بازخورد مستمر و توسعه مهارت	ترجیح یادگیری کوتاه، بصری، تعاملی، شخصی‌سازی‌شده و دیجیتال	طراحی یادگیری دوسویه، منتورینگ و منتورینگ معکوس	۳۰
ترجیحات ارتباطی	ارتباط نسبتاً رسمی، روشن و مبتنی بر نقش و تجربه	ارتباط مشارکتی، مستقیم و بازخوردگرا	ارتباط سریع، کوتاه، چندرسانه‌ای و دیجیتال	استفاده هم‌زمان از کانال‌های ارتباطی حضوری و دیجیتال و تعیین قواعد مشترک ارتباط	۳۳

مطابق جدول ۲، در سطح فردی پنج مؤلفه اصلی شامل ارزش‌ها و نگرش‌های کاری، انگیزش و پاداش، نگرش به فناوری، یادگیری و توسعه و ترجیحات ارتباطی بیشترین نقش را در شکل‌دهی همکاری بین‌نسلی داشتند. از میان این مؤلفه‌ها، ترجیحات ارتباطی در ۳۳ مطالعه و

ارزش‌ها و نگرش‌های کاری در ۳۱ مطالعه شناسایی شد و بنابراین پرتکرارترین مؤلفه‌های سطح فردی محسوب شدند. یافته‌ها نشان داد که نسل X بیش از دو نسل دیگر بر ثبات، مسئولیت‌پذیری فردی، استقلال حرفه‌ای، تجربه و ساختار روشن نقش‌ها تأکید داشت. در مقابل، نسل Y تمایل بیشتری به مشارکت، دریافت بازخورد، فرصت‌های توسعه حرفه‌ای، انعطاف در کار و ایجاد توازن میان زندگی شخصی و حرفه‌ای نشان می‌داد. نسل Z نیز بیش از دو نسل دیگر خواهان سرعت، انعطاف بالا، دسترسی فوری به اطلاعات، استفاده گسترده از فناوری و فرصت‌های کوتاه‌مدت برای یادگیری و تجربه بود. این تفاوت‌ها در صورت مدیریت نامناسب می‌توانند موجب شکل‌گیری برداشت‌های قالبی شوند؛ به گونه‌ای که تأکید نسل X بر ثبات ممکن است از سوی نسل‌های جوان‌تر به عنوان مقاومت در برابر تغییر تفسیر شود، در حالی که تمایل نسل Z به سرعت و انعطاف می‌تواند از سوی نسل‌های قدیمی‌تر به عنوان ضعف تعهد یا کمبود صبر تلقی گردد. با این حال، سنتز مطالعات نشان داد همین تفاوت‌ها در صورت طراحی سازوکارهای مناسب می‌توانند مکمل یکدیگر باشند. تجربه، دانش ضمنی و شناخت سازمانی نسل X در کنار انعطاف، شبکه‌سازی و قابلیت دیجیتال نسل Y و سرعت یادگیری و فناوری‌محوری نسل Z، ظرفیت مهمی برای یادگیری متقابل ایجاد می‌کند. همچنین، تفاوت در سبک‌های یادگیری بیانگر آن بود که برنامه‌های توسعه‌ای یکسان برای تمام کارکنان نمی‌توانند اثربخشی مطلوب داشته باشند. ترکیب آموزش تجربی، یادگیری مشارکتی، محتوای دیجیتال کوتاه و برنامه‌های منتورینگ دوسویه به عنوان سازوکار مؤثری برای همگرایی نسل‌ها شناسایی شد. در حوزه ارتباطات نیز یافته‌ها حاکی از آن بود که الزام همه نسل‌ها به استفاده از یک کانال ارتباطی، خود می‌تواند زمینه تعارض باشد؛ از این رو، سازمان‌های موفق در همکاری بین‌نسلی معمولاً ترکیبی از ارتباطات رودررو، جلسات رسمی، سامانه‌های مشارکتی و پیام‌رسان‌های سازمانی را به کار می‌گیرند.

جدول ۳. ابعاد همکاری بین‌نسلی در سطح رفتار گروهی

مؤلفه اصلی	مفاهیم فرعی استخراج شده	سازوکار تسهیل‌کننده همکاری	مانع اصلی همکاری	فراوانی مطالعات مؤید
اعتماد بین‌نسلی	اعتماد به شایستگی، احترام متقابل، پذیرش تجربه، اعتماد به توان دیجیتال، کاهش پیش‌داوری	تجربه مشترک، شفافیت نقش‌ها، تعامل مستمر و مشاهده شایستگی متقابل	کلیشه‌های نسلی، برچسب‌زنی و بی‌اعتمادی به توانایی نسل دیگر	۳۴
ارتباطات گروهی	گفت‌وگوی باز، بازخورد، گوش‌دادن فعال، سازگاری کانال ارتباطی، شفافیت پیام	ایجاد قواعد ارتباطی مشترک و ترکیب ارتباط حضوری و دیجیتال	تفاوت در لحن، سرعت، کانال و انتظارات ارتباطی	۳۳
انتقال و اشتراک دانش	منتورینگ، منتورینگ معکوس، یادگیری همتایان، انتقال دانش ضمنی، اشتراک مهارت دیجیتال	تبادل دوسویه تجربه و فناوری و ایجاد فرصت یادگیری متقابل	احتکار دانش، سلسله‌مراتب خشک و تصور یک‌طرفه بودن آموزش	۳۵
کار تیمی و مکمل‌بودن نقش‌ها	تنوع مهارتی، حل مسئله مشترک، تقسیم نقش بر اساس شایستگی، تصمیم‌گیری مشارکتی	تشکیل تیم‌های چندنسلی و تمرکز بر شایستگی به جای سن	ترجیح کار با هم‌نسلان و شکل‌گیری زیرگروه‌های نسلی	۳۱
مدیریت تعارض بین‌نسلی	تعارض ارزشی، تعارض ارتباطی، تعارض نقش، تعارض ناشی از فناوری، تعارض انتظارات	میانجی‌گری مدیر، گفت‌وگوی ساختاریافته، مذاکره و تمرکز بر هدف مشترک	شخصی‌سازی اختلاف، تقویت کلیشه‌ها و اجتناب از گفت‌وگو	۳۲

بر اساس جدول ۳، انتقال و اشتراک دانش با حضور در ۳۵ مطالعه، پرتکرارترین مؤلفه همکاری بین‌نسلی در سطح گروهی بود. پس از آن اعتماد بین‌نسلی در ۳۴ مطالعه، ارتباطات گروهی در ۳۳ مطالعه، مدیریت تعارض در ۳۲ مطالعه و کار تیمی در ۳۱ مطالعه شناسایی شد. این الگو نشان داد که هسته اصلی همکاری بین‌نسلی نه صرفاً مشابهت میان اعضای نسل‌ها، بلکه امکان مبادله منابع مکمل میان آنان است. مطالعات

متعدد نشان داده بودند که نسل‌های دارای سابقه کاری طولانی‌تر، به‌ویژه نسل X، از دانش ضمنی، تجربه موقعیتی، شناخت فرایندهای غیررسمی و توانایی تشخیص مسائل سازمانی برخوردارند؛ در حالی که کارکنان نسل‌های Y و Z غالباً قابلیت بیشتری در بهره‌گیری از فناوری‌های جدید، ابزارهای دیجیتال، جست‌وجوی سریع اطلاعات و سازگاری با محیط‌های کاری نوظهور نشان می‌دهند. در نتیجه، منتورینگ سنتی زمانی بیشترین اثربخشی را داشت که با منتورینگ معکوس ترکیب می‌شد. در این الگو، کارکنان باتجربه دانش حرفه‌ای و سازمانی خود را منتقل می‌کنند و کارکنان جوان‌تر نیز مهارت‌های دیجیتال و شیوه‌های نوین انجام کار را در اختیار همکاران ارشد قرار می‌دهند. اعتماد بین‌نسلی نیز به‌عنوان پیش‌شرط این تبادل شناخته شد. یافته‌ها نشان دادند که در غیاب اعتماد، کارکنان ممکن است مهارت‌های نسل دیگر را کم‌ارزش تلقی کنند و دانش را به‌صورت گزینشی انتقال دهند. در مقابل، تجربه همکاری موفق در پروژه‌های مشترک موجب اصلاح برداشت‌های قالبی و افزایش پذیرش شایستگی نسل‌های دیگر می‌شود. در زمینه کار تیمی، تیم‌های چندنسلی زمانی عملکرد بالاتری داشتند که نقش‌ها نه بر اساس سن یا ارشدیت، بلکه بر اساس تخصص، تجربه و شایستگی اعضا توزیع می‌شد. همچنین، بخش مهمی از تعارض‌های بین‌نسلی ناشی از تفاوت‌های ارتباطی و تفسیر متفاوت رفتارها بود. برای نمونه، استفاده گسترده نسل‌های جوان از ارتباطات دیجیتال می‌توانست از سوی کارکنان مسن‌تر به‌عنوان کاهش تعامل حرفه‌ای تلقی شود، در حالی که تأکید نسل‌های قدیمی‌تر بر جلسات رسمی ممکن بود از نظر کارکنان جوان‌تر کند و ناکارآمد ارزیابی شود. بنابراین، تدوین قواعد ارتباطی مشترک، ایجاد فضا برای گفت‌وگوی مستقیم و آموزش اعضای تیم درباره تفاوت‌های نسلی، سازوکارهای اصلی کاهش تعارض و تقویت همکاری در سطح گروهی بودند.

جدول ۴. ابعاد همکاری بین‌نسلی در سطح رفتار سازمانی

مؤلفه اصلی	زیرمؤلفه‌ها	کارکرد در همکاری بین‌نسلی	پیامد مورد انتظار	فراوانی مطالعات مؤید
رهبری فراگیر و انطباقی	عدالت، مشارکت در تصمیم‌گیری، انعطاف سبک رهبری، بازخورد متناسب، مدیریت تفاوت‌ها	ایجاد احساس ارزشمندی برای همه نسل‌ها و کاهش ادراک تبعیض نسلی	اعتماد، مشارکت و انسجام بیشتر	۳۴
سیاست‌های منعطف منابع انسانی	انعطاف زمان و مکان کار، مسیرهای شغلی متنوع، پاداش متناسب، توسعه حرفه‌ای، جانشین‌پروری	پاسخ به نیازهای متفاوت بدون ایجاد امتیازدهی نسلی	حفظ کارکنان و افزایش انگیزش بین‌نسلی	۳۰ و
فرهنگ همکاری و شمول نسلی	احترام متقابل، عدالت، پذیرش تفاوت، حذف کلیشه‌ها، امنیت روان‌شناختی	تبدیل تفاوت نسلی به تنوع سازنده و کاهش گروه‌بندی نسلی	افزایش تعلق، تعامل و سرمایه اجتماعی	۳۶ و
مدیریت دانش بین‌نسلی	مستندسازی تجربه، منتورینگ، منتورینگ معکوس، اجتماعات عملی، انتقال دانش ضمنی	جلوگیری از خروج دانش نسل‌های باتجربه و انتقال سریع مهارت‌های نو	تداوم دانش سازمانی و افزایش یادگیری	۳۵ و
زیرساخت دیجیتال و طراحی کار	ابزارهای همکاری دیجیتال، کار ترکیبی، دسترسی به اطلاعات، طراحی تیم‌های چندنسلی، فرایندهای انعطاف‌پذیر	ایجاد بستر مشترک برای تعامل نسل‌های دارای ترجیحات متفاوت	سرعت بیشتر همکاری، نوآوری و سازگاری	۲۸

جدول ۴ نشان می‌دهد که در سطح سازمانی، فرهنگ همکاری و شمول نسلی با حضور در ۳۶ مطالعه بیشترین فراوانی را داشته و پس از آن مدیریت دانش بین‌نسلی با ۳۵ مطالعه و رهبری فراگیر و انطباقی با ۳۴ مطالعه قرار گرفته‌اند. این نتیجه نشان می‌دهد که همکاری میان نسل‌ها صرفاً از طریق اصلاح رفتار افراد تحقق پیدا نمی‌کند، بلکه به وجود ساختار و فرهنگی نیاز دارد که تفاوت‌های نسلی را به رسمیت بشناسد و از تبدیل آن‌ها به مرزبندی‌های درون‌سازمانی جلوگیری کند. فرهنگ‌های سازمانی مبتنی بر احترام، عدالت، امنیت روان‌شناختی و ارزش‌گذاری بر تنوع، زمینه بیشتری برای تعامل سازنده نسل‌ها فراهم می‌کنند؛ زیرا کارکنان در چنین محیطی بدون نگرانی از قضاوت شدن بر اساس سن

یا تعلق نسلی می‌توانند دیدگاه‌ها، تجربه‌ها و انتظارات خود را مطرح کنند. در مقابل، فرهنگ‌هایی که ارشدیت سنی یا برتری نسل جوان را به‌صورت ضمنی تقویت می‌کنند، احتمال شکل‌گیری شکاف نسلی را افزایش می‌دهند. در زمینه رهبری نیز نتایج نشان دادند که سبک واحد رهبری برای مدیریت کارکنان چندنسلی اثربخش نیست. رهبران باید ضمن حفظ عدالت، در شیوه ارائه بازخورد، واگذاری اختیار، حمایت از توسعه و نوع ارتباط با کارکنان انعطاف نشان دهند. این انعطاف نباید به معنای رفتار تبعیض‌آمیز با نسل‌ها باشد، بلکه باید مبتنی بر نیاز، شایستگی و مرحله حرفه‌ای کارکنان باشد. سیاست‌های منابع انسانی نیز زمانی بیشترین اثر را بر همکاری داشتند که امکان انتخاب و انعطاف را فراهم می‌کردند. گزینه‌های متفاوت برای توسعه حرفه‌ای، ساعات کاری منعطف، مسیرهای شغلی چندگانه، شیوه‌های متنوع قدردانی و نظام‌های جانشین‌پروری می‌توانند نیازهای نسل‌های مختلف را بدون طبقه‌بندی سخت کارکنان بر اساس سن پاسخ دهند. یکی دیگر از یافته‌های محوری، نقش مدیریت دانش بود. خروج کارکنان باتجربه از سازمان در صورت نبود سازوکار انتقال دانش می‌تواند منجر به از دست رفتن سرمایه دانشی قابل توجه شود. در مقابل، برنامه‌های منتورینگ، اجتماعات عملی، مستندسازی تجربه و پروژه‌های مشترک بین‌نسلی موجب انتقال دانش ضمنی و آشکار میان کارکنان می‌شوند. همچنین، زیرساخت دیجیتال زمانی به افزایش همکاری منجر می‌شود که تنها بر مهارت نسل‌های جوان تکیه نکند، بلکه با آموزش و حمایت از کارکنان همه نسل‌ها همراه باشد.

تحلیل تطبیقی سه سطح نشان داد که هیچ‌یک از سطوح فردی، گروهی یا سازمانی به‌تنهایی قادر به توضیح کامل همکاری بین‌نسلی نیستند. در سطح فردی، منابع بالقوه همکاری شکل می‌گیرند؛ یعنی هر نسل مجموعه‌ای از تجربه‌ها، نگرش‌ها، مهارت‌ها و انتظارات متفاوت را وارد سازمان می‌کند. این تفاوت‌ها در سطح گروهی از طریق تعامل روزمره، کار تیمی، انتقال دانش و تعارض آشکار می‌شوند. در سطح سازمانی نیز ساختارها، سیاست‌ها و فرهنگ تعیین می‌کنند که تفاوت‌های موجود به مکمل بودن یا به شکاف و رقابت بین‌نسلی تبدیل شوند. بر این اساس، تحلیل نهایی نشان داد که همکاری بین‌نسلی یک پدیده چندسطحی و وابسته به تعامل است؛ به این معنا که ویژگی‌های نسلی به خودی خود نه مثبت و نه منفی هستند، بلکه پیامد آن‌ها به نحوه سازمان‌دهی روابط و بستر سازمانی وابسته است.

در ادامه تحلیل، روابط میان ۱۵ مؤلفه اصلی نشان داد که اعتماد و فرهنگ شمول به‌عنوان دو سازوکار بنیادی، نقش پیونددهنده میان سطوح سه‌گانه را ایفا می‌کنند. هنگامی که کارکنان احساس کنند تفاوت‌های آنان مورد احترام است و توانایی‌هایشان بدون پیش‌داوری ارزیابی می‌شود، احتمال مشارکت در تبادل دانش و کار تیمی افزایش می‌یابد. در مقابل، کلیشه‌های نسلی از مهم‌ترین موانع همکاری شناخته شدند. برچسب‌هایی مانند «مقاوم در برابر فناوری» برای نسل‌های قدیمی‌تر یا «کم‌تعهد و کم‌صبر» برای نسل‌های جوان‌تر سبب می‌شوند رفتار افراد نه بر اساس عملکرد واقعی، بلکه بر اساس انتظارات قالبی تفسیر شود. چنین برداشت‌هایی می‌تواند اعتماد را کاهش داده، تمایل به اشتراک دانش را محدود کرده و اعضای سازمان را به سمت تعامل بیشتر با هم‌نسلان خود سوق دهند.

یکی دیگر از یافته‌های مهم فراترکیب آن بود که تفاوت بین نسل‌ها در همه زمینه‌ها قطعی و مطلق نیست. اگرچه الگوهای مشترکی در مطالعات مشاهده شد، اما زمینه سازمانی، حرفه، سابقه کار، مرحله زندگی و شرایط فرهنگی می‌توانند شدت این تفاوت‌ها را تغییر دهند. بنابراین، یافته‌های پژوهش از طبقه‌بندی خشک افراد بر اساس تعلق نسلی حمایت نکردند. در مقابل، نسل به‌عنوان یک متغیر زمینه‌ای در نظر گرفته شد که می‌تواند همراه با سایر ویژگی‌های فردی و سازمانی بر رفتار کارکنان اثر بگذارد. به همین دلیل، مدل نهایی بر «مدیریت تفاوت‌های نسلی» به جای «مدیریت نسل‌ها به‌عنوان گروه‌های ثابت» تأکید دارد.

بر اساس سنتز نهایی داده‌ها، همکاری بین‌نسلی زمانی به بالاترین سطح می‌رسد که سه سازوکار به‌طور هم‌زمان فعال باشند. نخست، در سطح فردی باید امکان شناخت و پذیرش تفاوت‌ها، توسعه شایستگی‌های ارتباطی و آمادگی برای یادگیری متقابل فراهم شود. دوم، در سطح گروهی باید اعتماد، اهداف مشترک، تبادل دوسویه دانش و مدیریت سازنده تعارض شکل گیرد. سوم، در سطح سازمانی باید سیاست‌های منابع انسانی، فرهنگ، رهبری و زیرساخت‌های کاری از تعامل میان نسل‌ها حمایت کنند. فقدان هر یک از این سطوح می‌تواند اثربخشی دو سطح دیگر را محدود کند؛ برای مثال، حتی اگر افراد آمادگی بالایی برای همکاری داشته باشند، فرهنگ سازمانی مبتنی بر رقابت نسلی یا نظام پاداش فردگرایانه می‌تواند همکاری را تضعیف کند. به همین ترتیب، وجود سیاست‌های حمایتی بدون شکل‌گیری اعتماد و تعامل واقعی در سطح گروهی الزاماً به همکاری منجر نخواهد شد.

در مدل سه‌بعدی حاصل از فراترکیب، نسل X عمدتاً نقش «حامل تجربه و حافظه سازمانی»، نسل Y نقش «پیونددهنده میان تجربه سنتی و شیوه‌های نوین کار» و نسل Z نقش «تسهیل‌کننده تحول دیجیتال و بازاریابی در الگوهای کاری» را ایفا می‌کند. این نقش‌ها به معنای محدود کردن افراد به ویژگی‌های ثابت نسلی نیست، بلکه بیانگر الگوهای غالب استخراج‌شده از مطالعات است. تعامل سازنده این سه ظرفیت می‌تواند به ایجاد هم‌افزایی منجر شود؛ به گونه‌ای که تجربه حرفه‌ای، مهارت‌های ارتباطی و فناوری، سرعت یادگیری و دیدگاه‌های نو در کنار یکدیگر قرار گیرند. در نقطه مقابل، اگر سازمان نتواند سازوکار مناسبی برای تلفیق این قابلیت‌ها ایجاد کند، همین تفاوت‌ها ممکن است به تعارض، کاهش اعتماد، شکل‌گیری زیرگروه‌های نسلی، کاهش انتقال دانش و افت تعلق سازمانی منجر شوند.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر تحلیل همکاری بین‌نسلی در سازمان‌ها و ارائه الگویی سه‌بعدی از تعامل نسل‌های X، Y و Z در سطوح فردی، گروهی و سازمانی با استفاده از رویکرد فراترکیب بود. نتایج حاصل از تحلیل ۳۸ مطالعه نشان داد که همکاری بین‌نسلی پدیده‌ای چندسطحی و پویاست و نمی‌توان آن را صرفاً بر اساس تفاوت‌های سنی یا ویژگی‌های ثابت منتسب به نسل‌ها توضیح داد. یافته‌ها نشان دادند که در سطح فردی، ارزش‌ها و نگرش‌های کاری، انگیزش و پاداش، نگرش به فناوری، یادگیری و توسعه و ترجیحات ارتباطی؛ در سطح گروهی، اعتماد بین‌نسلی، ارتباطات گروهی، انتقال و اشتراک دانش، کار تیمی و مدیریت تعارض؛ و در سطح سازمانی، رهبری فراگیر و انطباقی، سیاست‌های منعطف منابع انسانی، فرهنگ همکاری و شمول نسلی، مدیریت دانش بین‌نسلی و زیرساخت دیجیتال و طراحی کار، مهم‌ترین ابعاد شکل‌دهنده همکاری بین نسل‌ها هستند. این ساختار نشان می‌دهد که همکاری بین‌نسلی نه پیامد یک عامل منفرد، بلکه حاصل برهم‌کنش ویژگی‌های نسل‌ها با کیفیت روابط گروهی و بسترهای مدیریتی و سازمانی است.

نخستین یافته مهم پژوهش به سطح فردی مربوط بود. نتایج نشان داد که تفاوت میان نسل‌های X، Y و Z در ارزش‌های کاری، انتظارات شغلی، الگوهای انگیزشی، ترجیحات ارتباطی و نحوه مواجهه با فناوری می‌تواند بر کیفیت تعاملات بین‌نسلی اثرگذار باشد. نسل X در مطالعات بررسی‌شده بیشتر با تأکید بر استقلال حرفه‌ای، ثبات، مسئولیت‌پذیری و تجربه توصیف شده بود؛ نسل Y گرایش بیشتری به مشارکت، بازخورد، انعطاف، رشد حرفه‌ای و توازن کار و زندگی داشت و نسل Z بیشتر با فناوری محوری، سرعت، انعطاف و انتظار برای دسترسی سریع به اطلاعات شناخته می‌شد. این یافته با نتایج Eglé همسو است که نشان داد اتخاذ یک رویکرد انگیزشی واحد برای همه نسل‌ها نمی‌تواند به‌طور یکسان مؤثر باشد و نیازهای انگیزشی کارکنان در گروه‌های نسلی مختلف باید به شکلی متفاوت مورد توجه قرار گیرد.

(Eglè, 2023). بنابراین، تفاوت‌های بین‌نسلی در سطح فردی زمانی به مسئله تبدیل می‌شوند که سازمان از یک الگوی ثابت برای مدیریت همه کارکنان استفاده کند و تفاوت‌های مربوط به مرحله حرفه‌ای، شیوه یادگیری و انتظارات کاری را نادیده بگیرد.

با این حال، نتایج پژوهش حاضر نشان داد که این تفاوت‌ها نباید به صورت کلیشه‌های ثابت نسلی تفسیر شوند. یکی از مهم‌ترین استنباط‌های حاصل از فراترکیب این بود که نسل باید به‌عنوان یک متغیر زمینه‌ای و نه یک هویت رفتاری تغییرناپذیر در نظر گرفته شود. به بیان دیگر، تعلق نسلی می‌تواند بر برخی الگوهای رفتاری اثرگذار باشد، اما زمینه سازمانی، سابقه حرفه‌ای، فرهنگ، شغل و تجربه فردی نیز در شکل‌دهی رفتار نقش دارند. این موضوع به‌ویژه در مطالعات مربوط به تعارض بین‌نسلی آشکار بود. پژوهش‌های انجام‌شده در سازمان‌های ایرانی نشان داده‌اند که تعارض بین‌نسلی می‌تواند از تفاوت در ارزش‌ها، روش‌های ارتباط، شیوه استفاده از فناوری، نگرش به اقتدار و انتظارات حرفه‌ای ناشی شود، اما شدت و نوع این تعارض به نحوه مدیریت آن در سازمان وابسته است (Adibzadeh et al., 2024; Eskandari et al., 2023). بنابراین، استفاده افراطی از برچسب‌هایی مانند «نسل مقاوم در برابر تغییر» یا «نسل کم‌تعهد» می‌تواند خود به بازتولید تعارض کمک کند و زمینه قضاوت‌های قالبی را افزایش دهد.

یافته دیگر پژوهش نشان داد که ترجیحات ارتباطی از پرتکرارترین مؤلفه‌های سطح فردی و گروهی است. تفاوت در لحن، سرعت، کانال و ساختار ارتباط میان نسل‌ها می‌تواند موجب سوءبرداشت شود. نسل‌های دارای سابقه کاری بیشتر ممکن است ارتباط رسمی‌تر و رودررو را ترجیح دهند، در حالی که نسل‌های جوان‌تر استفاده از ابزارهای دیجیتال، پیام‌رسان‌ها و ارتباطات سریع‌تر را کارآمدتر بدانند. این یافته را می‌توان با تحولات گسترده‌تر در تجربه اجتماعی نسل‌های جدید توضیح داد. مطالعات مربوط به ادراک نسل‌های جوان از شبکه‌های اجتماعی نشان داده‌اند که فضای دیجیتال بخش مهمی از تجربه ارتباطی، هویتی و اجتماعی آنان است و در شکل‌گیری الگوهای ارتباط نقش دارد (Haghparast et al., 2024). در نتیجه، تفاوت ارتباطی در محیط کار صرفاً موضوعی سلیقه‌ای نیست، بلکه می‌تواند بازتاب تجربه متفاوت نسل‌ها از فناوری و شیوه‌های ارتباط باشد. از این منظر، سازمان‌هایی موفق‌تر خواهند بود که به جای تحمیل یک کانال واحد، از ترکیب ارتباط حضوری و دیجیتال استفاده کنند.

یکی از مهم‌ترین نتایج پژوهش حاضر در سطح گروهی، نقش محوری انتقال و اشتراک دانش در همکاری بین‌نسلی بود. این مؤلفه بیشترین تکرار را در میان مؤلفه‌های گروهی داشت و نشان داد که همکاری میان نسل‌ها در سازمان زمانی معنا پیدا می‌کند که امکان انتقال متقابل دانش و تجربه فراهم باشد. این یافته با دیدگاه Rupčić همسو است که یادگیری و انتقال دانش بین‌نسلی را یکی از مهم‌ترین فرصت‌های سازمان‌های چندنسلی می‌داند و تأکید می‌کند که تعامل میان کارکنان نسل‌های مختلف می‌تواند ظرفیت سازمان برای حفظ و توسعه دانش را افزایش دهد (Rupčić, 2018). همچنین، Starks نشان داده است که انتقال نیروی کار میان نسل‌ها و خروج کارکنان باتجربه می‌تواند خطر از دست رفتن دانش سازمانی را افزایش دهد و سازمان‌ها ناگزیرند انتقال دانش را پیش از خروج نسل‌های باتجربه به‌طور نظام‌مند مدیریت کنند (Starks, 2013).

در همین راستا، یافته‌های این پژوهش نشان داد که مدل سنتی و یک‌طرفه انتقال دانش، که در آن نسل قدیمی‌تر صرفاً در نقش آموزگار و نسل جوان‌تر صرفاً در نقش یادگیرنده ظاهر می‌شود، برای محیط‌های کاری معاصر کفایت ندارد. انتقال دانش بین‌نسلی باید دوسویه باشد. کارکنان باتجربه می‌توانند دانش ضمنی، تجربه حل مسئله، شناخت فرایندهای سازمانی و مهارت‌های حرفه‌ای را منتقل کنند، در حالی که کارکنان جوان‌تر می‌توانند دانش فناورانه، روش‌های جدید ارتباطی و شیوه‌های نوین انجام کار را در اختیار دیگران قرار دهند. این یافته با دیدگاه

Kuyken و Costanza هم‌راستا است که با توجه به تغییر ماهیت کار، بر ضرورت بازتعریف اشتراک دانش بین‌نسلی و عبور از الگوهای سنتی تأکید کرده‌اند (Kuyken & Costanza, 2025). همچنین، یافته‌های Lotharp درباره یادگیری غیررسمی بین‌نسلی نیز نشان می‌دهد که انتقال دانش اغلب در جریان تعاملات روزمره، فعالیت‌های مشترک و حل مسئله واقعی شکل می‌گیرد، نه صرفاً از طریق آموزش‌های رسمی (Lotharp, 2025).

یافته مربوط به یادگیری بین‌نسلی نیز این تفسیر را تقویت می‌کند. نتایج نشان داد که متورینگ، متورینگ معکوس، یادگیری همتایان و پروژه‌های مشترک بین‌نسلی از مهم‌ترین سازوکارهای تبدیل تفاوت‌های نسلی به ظرفیت یادگیری هستند. این نتیجه با مطالعه García-Martín و همکاران همسو است که یادگیری بین‌نسلی در محیط کار، به‌ویژه در مؤسسات آموزش عالی، را عاملی مؤثر در توسعه حرفه‌ای، اشتراک تجربه و ارتقای یادگیری سازمانی معرفی کرده‌اند (García-Martín et al., 2025). همچنین، نتایج Pillemer و همکاران نشان می‌دهد که اشتراک خرد و تجربه میان نسل‌ها می‌تواند منافع متقابل ایجاد کرده و احساس ارزشمندی و پیوند اجتماعی را در میان مشارکت‌کنندگان افزایش دهد (Pillemer et al., 2022). در نتیجه، یادگیری بین‌نسلی نه تنها یک سازوکار انتقال مهارت، بلکه ابزاری برای تقویت رابطه، اعتماد و شناخت متقابل است.

اعتماد بین‌نسلی یکی دیگر از مؤلفه‌های محوری در سطح گروهی بود. نتایج نشان داد که اعتماد به شایستگی نسل دیگر، احترام متقابل و کاهش پیش‌داوری زمینه لازم برای اشتراک دانش و کار تیمی را فراهم می‌کند. هنگامی که کارکنان بر اساس کلیشه‌های نسلی یکدیگر را ارزیابی کنند، احتمال احتکار دانش، کاهش مشارکت و شکل‌گیری زیرگروه‌های نسلی افزایش می‌یابد. از سوی دیگر، تجربه همکاری موفق می‌تواند برداشت‌های کلیشه‌ای را اصلاح کند. این نتیجه را می‌توان در چارچوب یافته‌های Erbil و Duyan نیز تفسیر کرد که بر ماهیت نظام‌مند روابط بین‌نسلی و اهمیت ساختارهای ارتباطی و تعامل در کیفیت رابطه میان نسل‌ها تأکید کرده‌اند (Erbil & Duyan, 2024). همچنین، شواهد حوزه روابط بین‌نسلی نشان می‌دهد که الگوهای تعامل می‌توانند در طول نسل‌ها انتقال یابند و کیفیت رابطه نقش مهمی در پیامدهای بین‌نسلی دارد (Iyengar et al., 2014). اگرچه این مطالعات در زمینه خانواده انجام شده‌اند، منطق رابطه‌ای آن‌ها می‌تواند در تبیین اهمیت اعتماد و کیفیت تعامل در سازمان نیز مفید باشد.

نتایج پژوهش حاضر در سطح گروهی همچنین نشان داد که تیم‌های چندنسلی زمانی کارآمدتر هستند که نقش‌ها بر اساس شایستگی و نه سن یا ارشدیت توزیع شوند. تفاوت در تجربه، فناوری‌پذیری، سبک حل مسئله و دانش می‌تواند به مکمل بودن اعضا منجر شود، مشروط بر آنکه این تفاوت‌ها به جای مرزبندی نسلی، در قالب منابع متنوع تیم بازتعریف شوند. پژوهش White و همکاران نیز نشان داده است که فرایندهای بین‌نسلی می‌توانند در انتقال نگرش‌ها، وفاداری و الگوهای رفتاری نقش داشته باشند (White et al., 2022). در محیط سازمانی نیز می‌توان انتظار داشت که تعامل مستمر میان نسل‌ها به انتقال نگرش‌ها و هنجارهای کاری منجر شود و به تدریج نوعی فرهنگ مشترک تیمی شکل گیرد که مرزهای نسلی را کاهش دهد.

در سطح سازمانی، فرهنگ همکاری و شمول نسلی مهم‌ترین مؤلفه شناسایی شده بود. این یافته نشان داد که حتی اگر کارکنان در سطح فردی آمادگی همکاری داشته باشند، بدون وجود فرهنگ سازمانی حمایتی، ظرفیت همکاری آن‌ها به‌طور کامل فعال نخواهد شد. فرهنگ سازمانی باید تفاوت‌های نسلی را به رسمیت بشناسد، اما در عین حال از تبدیل آن‌ها به طبقه‌بندی و تبعیض جلوگیری کند. این نتیجه با یافته‌های Talebi Kalishami و همکاران کاملاً هماهنگ است که نشان دادند فرهنگ بین‌نسلی سازمانی از طریق تقویت اشتراک دانش می‌تواند بر

نوآوری اثرگذار باشد (Talebi Kalishami et al., 2025). بنابراین، فرهنگ بین‌نسلی مناسب نه تنها تعارض را کاهش می‌دهد، بلکه از طریق تسهیل انتقال دانش و تعامل، زمینه نوآوری را نیز تقویت می‌کند.

رهبری فراگیر و انطباقی نیز از دیگر مؤلفه‌های مهم در سطح سازمانی بود. یافته‌ها نشان داد که مدیران باید بین عدالت و انعطاف تعادل برقرار کنند؛ به این معنا که از یک سو با همه کارکنان بر اساس معیارهای منصفانه رفتار کنند و از سوی دیگر، در شیوه ارتباط، بازخورد، توسعه حرفه‌ای و واگذاری مسئولیت‌ها متناسب با نیازهای متفاوت انعطاف نشان دهند. این یافته با پژوهش‌های مربوط به مدیریت تعارض بین‌نسلی در سازمان‌های ایرانی همسو است که نقش مدیران، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و سازوکارهای ارتباطی را در کنترل تنش‌های میان نسل‌ها برجسته کرده‌اند (Adibzadeh et al., 2024; Eskandari et al., 2023). در نتیجه، رهبر اثربخش در محیط چندنسلی کسی نیست که یک سبک واحد را برای همه اعمال کند، بلکه کسی است که تفاوت‌ها را بشناسد و بدون تقویت تبعیض نسلی، شیوه مدیریت خود را با شرایط تطبیق دهد.

یافته‌های پژوهش حاضر همچنین بر نقش مدیریت دانش و جانشین‌پروری در سطح سازمانی تأکید داشت. خروج کارکنان باتجربه از سازمان، در صورت نبود سازوکارهای انتقال دانش، می‌تواند به از دست رفتن حافظه سازمانی منجر شود. بنابراین، همکاری بین‌نسلی باید با برنامه‌های جانشین‌پروری پیوند داده شود. این نتیجه با فراتحلیل Janahmadigol و همکاران همسو است که نشان دادند مدیریت جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی به عوامل مختلفی از جمله توسعه شایستگی، حمایت مدیریتی و انتقال تجربه وابسته است (Janahmadigol et al., 2023). همکاری میان نسل‌ها می‌تواند فرایند جانشین‌پروری را از یک اقدام صرفاً اداری به یک فرایند یادگیری و انتقال ظرفیت تبدیل کند. نتایج پژوهش همچنین نشان داد که زیرساخت دیجیتال می‌تواند هم تسهیل‌کننده و هم تشدیدکننده فاصله بین‌نسلی باشد. هنگامی که فناوری با آموزش، حمایت و فرصت یادگیری همراه باشد، می‌تواند همکاری را تسهیل کند و بستری مشترک برای ارتباط و اشتراک اطلاعات ایجاد نماید. در مقابل، اگر فناوری تنها بر اساس توانمندی نسل‌های جوان طراحی و پیاده‌سازی شود، احتمال احساس کنارگذاشته‌شدن کارکنان باتجربه افزایش می‌یابد. این یافته با نتایج مطالعات مربوط به تجربه دیجیتال نسل‌های جدید سازگار است (Haghparsat et al., 2024). بنابراین، تحول دیجیتال موفق در سازمان چندنسلی مستلزم توجه به دسترس‌پذیری، آموزش و مشارکت همه نسل‌هاست.

در سطحی گسترده‌تر، یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که همکاری بین‌نسلی با مفاهیمی مانند پایداری، شمول و مسئولیت‌پذیری بلندمدت نیز ارتباط دارد. Valenzuela و همکاران نشان داده‌اند که رویکرد بین‌نسلی در حکمرانی محلی می‌تواند به فراگیری و تاب‌آوری بیشتر کمک کند (Valenzuela et al., 2022). همچنین، Dillman و همکاران بر ضرورت توجه به عدالت و پایداری بین‌نسلی در طراحی نظام‌های اجتماعی تأکید کرده‌اند (Dillman et al., 2023). در محیط سازمانی نیز حفظ دانش، توسعه نسل‌های بعدی و ایجاد فرصت برابر برای مشارکت نسل‌های مختلف را می‌توان بخشی از پایداری سازمانی در نظر گرفت. به همین ترتیب، برنامه‌های بین‌نسلی در حوزه اجتماعی نشان داده‌اند که تعامل ساختاریافته میان نسل‌ها می‌تواند به افزایش کیفیت زندگی و مشارکت اجتماعی کمک کند (Ebrahimi et al., 2020). این شواهد نشان می‌دهد که منطق همکاری بین‌نسلی محدود به بهره‌وری اقتصادی نیست و ابعاد اجتماعی و انسانی گسترده‌تری نیز دارد.

در مجموع، الگوی حاصل از پژوهش حاضر نشان می‌دهد که همکاری بین‌نسلی زمانی شکل می‌گیرد که ظرفیت‌های سه سطح فردی، گروهی و سازمانی به صورت هم‌زمان فعال شوند. در سطح فردی، شناخت تفاوت‌ها و آمادگی برای یادگیری؛ در سطح گروهی، اعتماد، ارتباط، کار

تیمی و انتقال دوسویه دانش؛ و در سطح سازمانی، فرهنگ شمول، رهبری منعطف، سیاست‌های منابع انسانی و مدیریت دانش باید با یکدیگر همسو باشند. از این منظر، نسل X می‌تواند حامل تجربه و حافظه سازمانی، نسل Y حلقه پیوند میان روش‌های تثبیت‌شده و شیوه‌های جدید و نسل Z محرک تحول دیجیتال و بازاریابی در الگوهای کاری باشد. ارزش این تقسیم‌بندی نه در تثبیت کلیشه‌ها، بلکه در شناسایی ظرفیت‌های مکمل است. هنگامی که سازمان بتواند این ظرفیت‌ها را در قالب اهداف مشترک، یادگیری دوسویه و ساختارهای حمایتی تلفیق کند، تنوع نسلی از یک منبع بالقوه تعارض به یک سرمایه راهبردی برای نوآوری، تداوم دانش و توسعه سازمانی تبدیل خواهد شد.

پژوهش حاضر با وجود تلاش برای پوشش جامع ادبیات، با محدودیت‌هایی همراه بود. نخست، ماهیت فراترکیب سبب می‌شود کیفیت یافته‌های نهایی تا حدی به کیفیت و دامنه مطالعات اولیه وابسته باشد. دوم، تعریف مرزهای نسل‌های X، Y و Z در مطالعات مختلف کاملاً یکسان نبود و تفاوت‌هایی در بازه‌های زمانی مورد استفاده برای طبقه‌بندی نسل‌ها وجود داشت. سوم، بخشی از مطالعات در بسترهای فرهنگی و سازمانی متفاوت انجام شده بودند و در نتیجه نمی‌توان همه یافته‌ها را بدون توجه به زمینه به تمام سازمان‌ها تعمیم داد. چهارم، تعداد مطالعات متمرکز بر نسل Z نسبت به نسل‌های X و Y کمتر بود؛ زیرا این نسل مدت کوتاه‌تری است که به‌طور گسترده وارد بازار کار شده است. پنجم، برخی مطالعات تفاوت‌های نسلی را از تفاوت‌های ناشی از سن، مرحله زندگی یا سابقه کاری به‌طور کامل تفکیک نکرده بودند. همچنین، با توجه به تمرکز پژوهش بر سه نسل X، Y و Z، نقش نسل‌های قدیمی‌تر یا نسل‌های جدیدی که در آینده وارد بازار کار خواهند شد در چارچوب نهایی بررسی نشد.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده الگوی سه‌بعدی ارائه‌شده در این مطالعه را با استفاده از روش‌های کمی و آمیخته آزمون کنند و روابط میان مؤلفه‌های فردی، گروهی و سازمانی را در قالب مدل‌های علی بررسی نمایند. انجام مطالعات طولی می‌تواند مشخص کند که تفاوت‌های نسلی با افزایش سن و تغییر مرحله حرفه‌ای تا چه اندازه ثابت می‌مانند یا تغییر می‌کنند. همچنین، مقایسه سازمان‌ها در صنایع مختلف، بخش‌های دولتی و خصوصی و فرهنگ‌های ملی متفاوت می‌تواند نقش زمینه را در شکل‌گیری همکاری بین‌نسلی روشن‌تر سازد. بررسی مستقل نسل Z و نسل‌های جدیدتر بازار کار نیز ضروری است. پیشنهاد می‌شود در مطالعات آینده اثر برنامه‌هایی مانند منتورینگ معکوس، تیم‌های چندنسلی، آموزش سواد بین‌نسلی و سیاست‌های منعطف منابع انسانی به‌صورت آزمایشی یا نیمه‌آزمایشی ارزیابی شود. همچنین، تفکیک دقیق اثر نسل از سن، سابقه کاری و مرحله زندگی می‌تواند به افزایش اعتبار نظری پژوهش‌های این حوزه کمک کند.

در سطح عمل، سازمان‌ها می‌توانند همکاری بین‌نسلی را به‌عنوان بخشی از راهبرد منابع انسانی و نه صرفاً یک اقدام مربوط به مدیریت تعارض در نظر گیرند. طراحی تیم‌های چندنسلی، ایجاد برنامه‌های منتورینگ و منتورینگ معکوس، استفاده از سازوکارهای رسمی برای انتقال دانش، فراهم کردن کانال‌های متنوع ارتباطی و ایجاد فرصت‌های یادگیری مشترک می‌تواند تعامل میان نسل‌ها را تقویت کند. مدیران باید از استفاده از کلیشه‌های نسلی در ارزیابی کارکنان پرهیز کرده و تصمیم‌های مربوط به توسعه، پاداش و واگذاری مسئولیت را بر اساس شایستگی و نیاز واقعی اتخاذ کنند. همچنین، طراحی سیاست‌های منعطف در زمینه زمان و مکان کار، مسیرهای شغلی، آموزش و شیوه‌های قدردانی می‌تواند پاسخ‌گوی تنوع نیازهای کارکنان باشد. توسعه فرهنگ احترام، امنیت روان‌شناختی و پذیرش تفاوت‌ها نیز باید در اولویت قرار گیرد. در نهایت، سازمان‌ها می‌توانند از تفاوت نسل‌ها به‌عنوان منبع مکمل دانش استفاده کنند؛ به‌گونه‌ای که تجربه و حافظه سازمانی کارکنان باسابقه با مهارت‌های فناورانه و نگرش‌های نوآورانه نسل‌های جوان‌تر در یک ساختار همکاری دوسویه ترکیب شود.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

Contemporary organizations increasingly operate with multigenerational workforces in which employees from Generation X, Generation Y, and Generation Z work simultaneously within shared organizational structures, teams, and projects. These generations have been shaped by different social, economic, technological, and cultural experiences, and consequently may differ in their work values, communication preferences, attitudes toward authority, expectations for career development, approaches to learning, use of technology, and perceptions of organizational commitment. Such differences can create both opportunities and challenges. On the one hand, generational diversity can enrich organizational knowledge, enhance creativity, support innovation, and facilitate complementary learning. On the other hand, when poorly managed, it can contribute to misunderstanding, stereotyping, interpersonal conflict, reduced trust, and weakened organizational cohesion ([Rupčić, 2018](#); [Starks, 2013](#)).

Intergenerational collaboration therefore extends beyond the mere coexistence of employees of different ages. It refers to the quality of interaction, mutual learning, knowledge exchange, trust, coordination, and joint contribution among employees who represent different generational experiences. One important challenge concerns differences in motivational priorities. A single motivational system may not be equally effective for all generations because employees may differ in their expectations regarding feedback, recognition, job security, flexibility, professional growth, and work-life balance ([Eglé, 2023](#)). Intergenerational differences can also become sources of organizational conflict when employees interpret different communication styles, approaches to technology, or attitudes toward hierarchy as evidence of incompetence, disloyalty, or resistance to change. Studies of intergenerational conflict in Iranian organizations have similarly emphasized the importance of value differences, communication patterns, managerial approaches, and organizational mechanisms in shaping conflict among generations ([Adibzadeh et al., 2024](#); [Eskandari et al., 2023](#)).

Knowledge transfer is another critical dimension of intergenerational collaboration. Experienced employees often possess substantial tacit knowledge, organizational memory, contextual understanding, and practical problem-solving expertise, whereas younger employees may contribute advanced digital skills, familiarity with emerging technologies, rapid information-search strategies, and greater adaptability to new communication environments. Effective intergenerational collaboration can therefore protect organizations from knowledge loss while simultaneously

strengthening innovation. Intergenerational learning and knowledge transfer are particularly important when experienced employees approach retirement and younger generations assume more organizational responsibilities (Starks, 2013). Contemporary perspectives increasingly reject a one-directional model in which older employees teach and younger employees only receive knowledge. Instead, knowledge exchange is understood as reciprocal and multidirectional, with traditional mentoring complemented by reverse mentoring and peer-based learning (Kuyken & Costanza, 2025; Lotharp, 2025).

Workplace intergenerational learning can also support professional development, social integration, and organizational adaptability. Employees learn not only through formal training programs but also through everyday collaboration, observation, joint problem-solving, mentoring relationships, and informal interactions. Such learning can strengthen both individual competencies and collective capabilities (García-Martín et al., 2025). Evidence from intergenerational wisdom-sharing initiatives also suggests that structured exchanges between generations can improve perceived value, social connectedness, and mutual learning (Pillemer et al., 2022). More broadly, intergenerational programs have demonstrated positive social and psychological outcomes in other contexts, indicating that meaningful interaction between age groups can produce benefits that extend beyond simple information exchange (Ebrahimi et al., 2020).

Organizational culture plays a decisive role in determining whether generational differences become sources of synergy or division. An inclusive intergenerational culture can promote respect, psychological safety, knowledge sharing, and openness to different perspectives. Evidence suggests that organizational intergenerational culture can enhance innovation through the mediating mechanism of knowledge sharing (Talebi Kalishami et al., 2025). Intergenerational collaboration is also closely related to succession planning, because the replacement of experienced personnel requires not only appointing new employees but also transferring knowledge, professional judgment, and institutional experience. Effective succession management therefore depends on competency development, managerial support, and systematic transfer of experience (Janahmadigol et al., 2023). Technological transformation further intensifies generational differences because younger cohorts have developed within digital communication environments that influence their patterns of interaction, learning, and information processing (Haghparast et al., 2024). At the same time, intergenerational relations are shaped by broader relational and systemic processes, and evidence from family and social research demonstrates that patterns of interaction, experience, and even unresolved psychological processes can operate across generations (Erbil & Duyan, 2024; Iyengar et al., 2014). Intergenerational approaches have additionally been connected with inclusive governance, sustainability, resilience, and long-term responsibility (Dillman et al., 2023; Valenzuela et al., 2022). Intergenerational influence may also contribute to the transmission of attitudes and forms of loyalty across generations (White et al., 2022). Taken together, this body of evidence suggests that intergenerational collaboration is a multidimensional phenomenon that should be analyzed simultaneously at the individual, group, and organizational levels. Accordingly, the present study aimed to synthesize previous research and develop a three-dimensional model of intergenerational collaboration among Generations X, Y, and Z across individual, group, and organizational levels of behavior using a meta-synthesis approach.

Methods and Materials

The study was developmental-applied in purpose and qualitative in design, using a meta-synthesis approach to integrate and reinterpret findings from previous studies on intergenerational collaboration in organizations. The search covered publications from 2000 through the end of 2025.

International databases included Web of Science, Scopus, ScienceDirect, Emerald Insight, SpringerLink, Wiley Online Library, and Google Scholar, while Persian-language databases included SID, Magiran, Noormags, and Civilica. Search terms included combinations of “intergenerational collaboration,” “intergenerational cooperation,” “generational diversity,” “generations in the workplace,” “multigenerational workforce,” “generational differences,” “intergenerational conflict,” “intergenerational knowledge transfer,” “Generation X,” “Generation Y,” “Millennials,” and “Generation Z,” together with corresponding Persian terms.

The initial search identified 684 records. After removing 196 duplicates, 488 records remained for title and abstract screening. At this stage, 352 studies were excluded because they were unrelated to organizational intergenerational collaboration, focused only on age differences, examined non-organizational contexts without relevant transferable findings, or lacked data on interaction and collaboration. Full texts of 136 studies were then assessed, and 98 were excluded because of insufficient conceptual data, exclusive attention to demographic characteristics, unclear generational classification, inadequate methodological quality, or lack of relevance to the behavioral levels considered in the study. Finally, 38 studies were included in the meta-synthesis.

Data were collected using a researcher-developed extraction form covering bibliographic information, study context, research design, generations examined, behavioral level, major concepts, facilitators and barriers to collaboration, communication patterns, knowledge-transfer mechanisms, motivational factors, learning preferences, technology use, leadership, human resource practices, and reported outcomes. Analysis involved repeated reading, extraction of meaning units, open coding, constant comparison, merging of conceptually similar codes, development of descriptive themes, and generation of higher-order analytical themes. Codes were classified simultaneously according to generation—X, Y, and Z—and behavioral level—individual, group, and organizational.

Findings

Analysis of the 38 included studies produced 612 initial meaning units. After removing duplication, combining conceptually overlapping expressions, and conducting repeated review, 186 distinct initial codes remained. These codes were subsequently organized into 45 sub-concepts and finally synthesized into 15 major components distributed across three behavioral levels.

At the individual level, five major components were identified: work values and attitudes, motivation and reward, attitudes toward technology, learning and development, and communication preferences. Communication preferences were reported in 33 studies, work values and attitudes in 31 studies, learning and development in 30 studies, attitudes toward technology in 29 studies, and motivation and reward in 27 studies. Generation X was generally associated with responsibility, professional independence, stability, experience, and task commitment. Generation Y was more strongly associated with participation, continuous feedback, professional growth, flexibility, and work-life balance. Generation Z was characterized by stronger digital orientation, rapid access to information, preference for flexibility, experiential diversity, and faster communication. These differences were not interpreted as fixed traits, but as dominant patterns that could either create friction or complementarity depending on organizational conditions.

At the group level, five dimensions emerged: intergenerational trust, group communication, knowledge transfer and sharing, teamwork and role complementarity, and intergenerational conflict management. Knowledge transfer and sharing was the most frequently identified component, appearing in 35 studies. Intergenerational trust appeared in 34 studies, group communication in 33, conflict management in 32, and teamwork in 31. Traditional mentoring, reverse mentoring, peer

learning, joint problem-solving, and reciprocal knowledge exchange were repeatedly identified as mechanisms through which generational diversity could become productive. Trust and mutual recognition of competence were central conditions for successful exchange, whereas generational stereotypes, knowledge hoarding, rigid hierarchy, and preference for working only with same-generation colleagues were major barriers.

At the organizational level, five components were identified: inclusive and adaptive leadership, flexible human resource policies, a culture of collaboration and generational inclusion, intergenerational knowledge management, and digital infrastructure and work design. A culture of collaboration and generational inclusion was identified in 36 studies, intergenerational knowledge management in 35, inclusive leadership in 34, flexible human resource policies in 30, and digital infrastructure and work design in 28 studies. The synthesis showed that organizational systems determine whether generational differences become sources of innovation and learning or conflict and fragmentation. Inclusive cultures, flexible leadership, competence-based role allocation, structured knowledge-transfer mechanisms, diverse communication channels, and digital support systems strengthened intergenerational collaboration.

The final model demonstrated that intergenerational collaboration is created through interaction among the three levels rather than through isolated generational characteristics. At the individual level, generations bring different resources, expectations, and competencies; at the group level, these are converted into trust, conflict, learning, or knowledge exchange; and at the organizational level, culture, leadership, human resource systems, and work design determine whether such differences become synergistic or divisive.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that intergenerational collaboration is fundamentally a multilevel organizational phenomenon. Differences among Generations X, Y, and Z are important, but their consequences are not predetermined. The same difference that produces conflict in one context may become a source of complementarity in another. Experienced employees can contribute institutional memory, tacit knowledge, professional judgment, and contextual expertise, while younger employees can contribute digital fluency, rapid learning, technological adaptability, and familiarity with emerging work practices. The strategic challenge is therefore not to eliminate generational differences, but to construct organizational conditions in which these differences can be combined productively.

The strongest group-level finding concerned reciprocal knowledge exchange, indicating that intergenerational collaboration is closely connected with organizational learning. Mentoring should therefore no longer be treated solely as downward knowledge transfer from senior to junior employees. Reverse mentoring and collaborative learning can enable younger employees to transfer technological and emerging professional knowledge while receiving experience-based knowledge from more senior colleagues. This reciprocal structure can also reduce stereotypes because employees become exposed to the actual competencies of other generations rather than relying on assumptions.

Trust emerged as another central mechanism. Without trust, employees may undervalue the knowledge of other generations, withhold information, or create generational subgroups. Trust is strengthened when roles are allocated according to competence, when employees work on common goals, and when organizational systems discourage age-based assumptions. Communication systems should also accommodate different preferences rather than privileging either traditional face-to-face communication or digital interaction exclusively.

At the organizational level, culture and leadership appeared to function as overarching conditions that shape individual and group processes. Inclusive leadership requires maintaining fairness while allowing flexibility in communication, development, feedback, and work arrangements. Human resource systems should similarly provide options rather than assuming that one reward system, career path, training method, or communication mechanism will satisfy all employees. Importantly, flexibility should be based on actual employee needs and competencies rather than rigid generational stereotypes.

The final three-dimensional model suggests that Generation X can contribute strongly to organizational memory and experience, Generation Y can function as an important bridge between established and emerging work practices, and Generation Z can contribute substantially to digital transformation and experimentation with new work patterns. These roles should be interpreted as analytical tendencies rather than fixed identities. The main contribution of the model is therefore its emphasis on complementarity and interaction rather than categorization.

Overall, intergenerational collaboration should be considered a strategic organizational capability. When organizations simultaneously develop individual openness to learning, group-level trust and knowledge exchange, and organizational systems that support inclusion and flexibility, generational diversity can become a source of innovation, continuity, resilience, and organizational learning. Conversely, when these mechanisms are absent, generational diversity may intensify stereotyping, conflict, knowledge loss, and fragmentation. The proposed model therefore provides an integrated framework for understanding how Generations X, Y, and Z can collaborate across individual, group, and organizational levels and how organizations can transform generational diversity from a potential challenge into a sustainable source of organizational advantage.

References

- Adibzadeh, M., Mehdi Roknabadi, H., Hamed, E., & Asadi, E. (2024). A Comparative Approach to Managing Intergenerational Conflict in Organizations: A Case Study of Tehran Municipality. *Comparative Public Administration*, 2(1), 32-53. <https://doi.org/10.22098/cpa.2024.15196.1042>
- Dillman, K. J., Heinonen, J., & Davíðsdóttir, B. (2023). A development of intergenerational sustainability indicators and thresholds for mobility system provisioning: A socio-ecological framework in the context of strong sustainability. *Environmental and Sustainability Indicators*, 18, 100240. <https://doi.org/10.1016/j.indic.2023.100240>
- Ebrahimi, Z., Esmailzadeh Ghandehari, M. R., & Veisi, K. (2020). The Effect of Physical Activity Based on Intergenerational Programs on the Quality of Life of Older Adults [Research]. *Salmand: Iranian Journal of Ageing*, 14(4), 406-421. <https://doi.org/10.32598/sija.13.10.440>
- Eglé, V.-B. (2023). Intergenerational Divide: Can One Motivational Approach Drive Them All? *Vilnius University Proceedings*, 37, 112-118. <https://doi.org/10.15388/VGISC.2023.16>
- Erbil, D. D., & Duyan, V. (2024). Assessment of Intergenerational Relations in Terms of Systemic Family Counseling. *Turkish Journal of Applied Social Work*. <https://doi.org/10.54467/trjasw.1440256>
- Eskandari, S., Ataei, M., & Mohtashami, A. (2023). Designing a Model for Managing Intergenerational Conflict in Iranian Public Organizations. *Human Resource Studies*, 13(3), 52-78. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2023.184117>
- García-Martín, S., Rodríguez-Gómez, D., Castro-Ceacero, D., & Cañón-Rodríguez, R. (2025). Intergenerational Learning in the Workplace. What About Academic Staff at Higher Education Institutions? *International Journal of Training and Development*. <https://doi.org/10.1111/ijtd.70005>
- Haghparsat, S. L., Naeimi, E., & Dehdest, K. (2024). Analyzing Adolescent Girls' Perception of Social Networks in Cyberspace: A Phenomenological Study. *Journal of Adolescent and Youth Psychological Studies (JAYPS)*, 5(9), 42-52. <https://doi.org/10.61838/kman.jayps.5.9.6>
- Iyengar, U., Kim, S., Martinez, S., Fonagy, P., & Strathearn, L. (2014). Unresolved trauma in mothers: intergenerational effects and the role of reorganization. *Frontiers in psychology*, 5, 966. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.00966>

- Janahmadigol, M., Rezaiefar, H., & Hakimpur, H. (2023). A Meta-Analysis on Factors Affecting Succession Management in Public Organizations. *Public Management Researches*, 16(60), 191-218. <https://doi.org/10.22111/jmr.2022.40653.5662>
- Kuyken, K., & Costanza, D. (2025). Because work is changing: A new paradigm for intergenerational workplace knowledge sharing. *Journal of Intergenerational Relationships*, 23(1), 91-107. <https://doi.org/10.1080/15350770.2024.2302626>
- Lotharp, T. M. (2025). *Informal Intergenerational Learning and Its Influence on Knowledge Transfer Among Workers in the US Electrical Utility Industry* [Doctoral dissertation, Wilmington University (Delaware)].
- Pillemer, K., Nolte, J., Schultz, L., Yau, H., Henderson, C., Cope, M., & Baschiera, B. (2022). The Benefits of Intergenerational Wisdom-Sharing: A Randomized Controlled Study. *International journal of environmental research and public health*, 19(7), 4010. <https://doi.org/10.3390/ijerph19074010>
- Rupčić, N. (2018). Intergenerational learning and knowledge transfer-challenges and opportunities. *The Learning Organization*, 25(2), 135-142. <https://doi.org/10.1108/TLO-11-2017-0117>
- Starks, A. (2013). The forthcoming generational workforce transition and rethinking organizational knowledge transfer. *Journal of Intergenerational Relationships*, 11(3), 223-237. <https://doi.org/10.1080/15350770.2013.810494>
- Talebi Kalishami, S., Mohammadi, G., & Razaghi, M. (2025). Examining the Effect of Organizational Intergenerational Culture on Innovation with the Mediating Role of Knowledge Sharing: A Case Study of Shiraz University Employees. *Quarterly Journal of Knowledge Retrieval and Semantic Systems*, 12(44), 69-96. <https://doi.org/10.22054/jks.2024.78074.1640>
- Valenzuela, V. P., Cruz, M. S. D., Allanodin, A. A., Morales, R. A. D., & Valenciano, R. L. (2022). Promoting Intergenerational Approach in Local Governance for Inclusive, Sustainable, and Resilient Pandemic Recovery: The Case of the City of Malolos. *International Journal of Multidisciplinary Applied Business and Education Research*, 3(10), 2028-2048. <https://doi.org/10.11594/ijmaber.03.10.16>
- White, D., Williams, D., Dwyer, S., & White, D. W. (2022). Team Loyalty and Intergenerational Influence: The Role of Nurturant Fathering in the Transference Process. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 24(1), 203-220. <https://doi.org/10.1108/ijsms-04-2022-0089>