



Iranian Scientific Association
of Public Administration



University of
Sistan and Baluchestan

Human Resource Governance for Generation Z and Presentation of a Conceptual Framework Based on the AMO Approach

Somayeh Ramezani¹ | Shahla Sohrabi^{2✉} | Gholamreza Salimi³

¹. PhD Student, Department of Public Administration, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Tehran, Iran. E-mail: s.ramezani9820@gmail.com.

². Corresponding Author, Associate Professor, Department of Public Administration, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran, Iran. E-mail: sohrabi1403@iau.ac.ir.

³. Assistant Professor, Department of Public Administration, Supreme National Defense University and Strategic Research Institute, Tehran, Iran. E-mail: gh.salimi82@gmail.com.

Abstract:

Objective: With the widespread entry of Generation Z (born between 1997 and 2012) into the labor market and the rapid pace of technological change, a fundamental rethinking of human resource (HR) governance systems has become inevitable. This study aims to identify the key dimensions of HR governance aligned with the unique characteristics of Generation Z through a systematic review of both international and domestic research.

Methods: This research adopts a systematic review approach based on the PRISMA 2020 standard. The study population consisted of 5,373 scholarly documents (articles, books, and dissertations) published between 2010 and 2025 across national and international databases. After a multi-stage screening process using defined inclusion and exclusion criteria, 27 studies were selected and analyzed using qualitative content analysis and the CASP quality appraisal tool.

Article type: Research

Cite this article S. Ramezani, Sh. Sohrabi, Gh. Salimi (2026). Human Resource Governance for Generation Z and Presentation of a Conceptual Framework Based on the AMO Approach. *Governance and Development Journal*, 6 (2), 179-218. DOI: 10.22111/JIPAA.2026.52911.1090.

Received: 14.08.2025

Revised: 05.12.2025

Accepted: 26.01.2026

Published: 22.06.2026



© The Author (s)

Publisher: University of Sistan and Baluchestan

Results: Effective HR governance for Generation Z should focus on six core pillars: (1) workplace flexibility, (2) digitalization and technology orientation, (3) participation and organizational justice, (4) managing generational and cultural diversity, (5) empowerment and career development, and (6) work-life balance. These components were organized within the AMO (Ability, Motivation, Opportunity) theoretical framework.

Conclusions: Implementing these governance elements can enhance employee engagement and job satisfaction, strengthen organizational commitment, improve performance, and reduce turnover rates among Generation Z employees. The proposed model offers practical guidance for HR managers facing generational workforce challenges.

Keywords: Governance, Human Resource, Generation Z / Gen Z, Systematic Review.



حکمرانی منابع انسانی نسل Z و ارائه چارچوب مفهومی با رویکرد AMO

سمیه رمضانی^۱ | شهلا سهرابی^۲ | غلامرضا سلیمی^۳

^۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: so.ramezani7958@iau.ac.ir
^۲. نویسنده مسئول، دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
رایانامه: modiran77@gmail.com و sohrabi1403@iau.ac.ir
^۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی، تهران، ایران. رایانامه: gh.salimi82@gmail.com

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	هدف: با ورود گسترده نسل Z (متولدین ۱۹۹۷ تا ۲۰۱۲) به بازار کار و تغییرات سریع در فناوری، بازنگری اساسی در نظام حکمرانی منابع انسانی اجتناب‌ناپذیر شده است. این پژوهش با هدف شناسایی ابعاد کلیدی حکمرانی منابع انسانی همسو با این ویژگی‌ها، از طریق مرور نظام‌مند مطالعات بین‌المللی و بومی انجام شد.
تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۵/۲۳	روش پژوهش: این پژوهش از نوع مرور نظام‌مند است که براساس چارچوب استاندارد پریزما ^۱ ۲۰۲۰ انجام شد. جامعه پژوهش شامل ۵۳۷۳ سند علمی معتبر (مقالات، کتاب‌ها و پایان‌نامه‌ها) در بازه زمانی ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۵ از پایگاه‌های داخلی و خارجی بود. پس از غربال‌گری چندمرحله‌ای با معیارهای ورود و خروج، در نهایت ۲۷ مطالعه با استفاده از تحلیل محتوای کیفی و ابزار ارزیابی کسپ ^۲ مورد بررسی قرار گرفتند.
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۹/۱۴	یافته‌ها: حکمرانی مؤثر منابع انسانی برای نسل Z بر شش محور کلیدی تمرکز دارد: (۱) انعطاف‌پذیری محیط کار، (۲) دیجیتالی‌سازی و فناوری‌محوری، (۳) مشارکت و عدالت سازمانی، (۴) مدیریت تفاوت‌های نسلی و فرهنگی، (۵) توانمندسازی و توسعه شغلی، و (۶)
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۱/۰۶	
تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۴/۰۱	
کلیدواژه‌ها:	
حکمرانی، منابع انسانی، نسل Z، مرور نظام‌مند	

^۱ PRISMA

رویکرد PRISMA دستورالعملی استاندارد برای ارزیابی و ارتقاء کیفیت مقالات مروری و پژوهش‌های مبتنی بر مرور نظام‌مند و فراتحلیل است. استفاده از این چارچوب موجب بهبود شفافیت، انسجام و اعتبار مطالعات کتابخانه‌ای می‌شود.

^۲ CASP

ابزار ارزیابی کیفیت (CASP) برای بررسی نظام‌مند کیفیت مقالات انتخاب‌شده و اطمینان از دقت، اعتبار و جامعیت یافته‌ها به کار گرفته شد. این ابزار امکان سنجش میزان انطباق مقالات با اهداف پژوهش و شاخص‌های علمی را فراهم کرده و در نهایت، انتخاب منابع باکیفیت را تسهیل می‌کند.

استناد: رمضانی سیمیه؛ سهرابی شهلا؛ سلیمی غلامرضا (۱۴۰۵) "حکمرانی منابع انسانی نسل Z و ارائه چارچوب مفهومی با رویکرد AMO"



DOI: 10.22111/JIPAA.2026.52911.1090

حکمرانی و توسعه، (۲) ۶، ۱۷۹-۲۱۸.

© نویسندگان

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان

تعالل کار-زندگی. این عوامل در چارچوب نظری AMO (توانایی، انگیزش، فرصت) سازمان‌دهی شدند.

نتیجه‌گیری: اجرای این مؤلفه‌ها ضمن افزایش تعامل و رضایت شغلی، باعث تقویت تعهد سازمانی، بهبود عملکرد و کاهش نرخ ترک خدمت کارکنان نسل Z می‌شود. این مدل می‌تواند راهنمایی عملی برای مدیران منابع انسانی در مواجهه با چالش‌های نسلی باشد.

مقدمه

تحولات پرشتاب فناوری اطلاعات، گسترش اینترنت، شبکه‌های اجتماعی و تغییر الگوهای ارتباطی، ساختارهای حکمرانی و مدیریت را در سازمان‌ها به‌طور بنیادین دگرگون ساخته‌اند (سهرابی و سلیمی، ۱۴۰۳). در این بستر نوین، نیروی کاری جدیدی با عنوان نسل Z، وارد بازار کار شده است؛ نسلی که با فناوری‌های دیجیتال رشد یافته، سبک زندگی فناورمحور داشته و دارای انتظاراتی متفاوت در حوزه شغلی و سازمانی است (زهرایونیتا و همکاران، ۲۰۲۵؛ جورج، ۲۰۲۴).

نسل Z خواهان محیط‌های کاری شفاف، مشارکت‌محور، عادلانه، هدفمند و انعطاف‌پذیر است و اغلب مدل‌های سنتی مدیریت منابع انسانی را ناکارآمد و نامتناسب با نیازهای خود می‌بیند (اورگال، ۲۰۲۳؛ شان، ۲۰۲۴). همین امر موجب شده است تا سازمان‌ها به‌منظور حفظ و ارتقاء سرمایه انسانی خود، نیازمند طراحی مجدد سازوکارهای حکمرانی منابع انسانی باشند؛ سازوکارهایی که بتوانند میان اهداف استراتژیک سازمان و ویژگی‌های منحصر به فرد نسل Z توازن برقرار کنند (عبدالکریم و همکاران، ۲۰۲۴؛ احمدی و همکاران، ۱۴۰۳). مفهوم حکمرانی منابع انسانی به‌مثابه رویکردی راهبردی و چندسطحی، با تأکید بر مشارکت ذی‌نفعان، شفافیت رویه‌ها، پاسخ‌گویی، استفاده از فناوری و هم‌راستایی با ارزش‌های سازمانی، بستری مناسب برای پاسخ‌گویی به چالش‌های نسلی فراهم می‌سازد (کاهلر و گروندی، ۲۰۱۸؛ زوما، ۲۰۱۸). با این حال، بررسی پیشینه مطالعات داخلی نشان می‌دهد که اگرچه پژوهش‌هایی در زمینه ویژگی‌های نسل Z و سبک‌های رهبری و انگیزش این نسل انجام شده، اما بُعد حکمرانی منابع انسانی، به‌ویژه با تمرکز بر شرایط بومی ایران، هنوز به‌صورت ساختاریافته و مدل‌محور مورد توجه قرار نگرفته است (کریمی افشار و همکاران، ۱۴۰۳؛ زارع و همکاران، ۱۴۰۲؛ صمدی فروشانی و ربیعی سروندی، ۱۴۰۰).

با توجه به ویژگی‌های خاص و نیازهای متفاوت نسل Z نسبت به نسل‌های پیشین، لازم است نظام‌های حکمرانی منابع انسانی بازطراحی شوند و به گونه‌ای انعطاف‌پذیر بوده که توانایی پاسخگویی به این تغییرات را داشته باشند. در چنین شرایطی، انجام پژوهشی با رویکردی نظام‌مند که بتواند با بهره‌گیری از چارچوب نظری AMO شامل سه بعد توانمندی، انگیزش و فرصت، مؤلفه‌های کلیدی حکمرانی منابع انسانی نسل Z را شناسایی و طبقه‌بندی کند، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر تلقی می‌شود. در سال‌های اخیر نیز

چارچوب AMO به عنوان الگویی تحلیلی در ارزیابی عملکرد منابع انسانی، مورد توجه فراوان قرار گرفته است (جیانگ و همکاران، ۲۰۱۲؛ تواته و همکاران، ۲۰۲۲).

بنابراین، پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد کلیدی حکمرانی منابع انسانی کارکنان نسل Z در ایران و طراحی مدل مفهومی متناسب با نیازها و ویژگی‌های این نسل با رویکرد AMO، مبتنی بر مرور نظام‌مند ادبیات پژوهشی داخلی و خارجی، تدوین شده است. نتایج این تحقیق می‌تواند به تصمیم‌گیران و سیاست‌گذاران منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی کمک کند تا با درک بهتر تفاوت‌های نسلی، به طراحی سازوکارهایی اثربخش‌تر در حوزه جذب، نگهداشت و توانمندسازی نسل Z بپردازند. این پژوهش به دنبال پاسخ به این سوال است که ابعاد کلیدی حکمرانی منابع انسانی کارکنان نسل Z کدامند و این ابعاد چگونه در تعامل با ویژگی‌ها و انتظارات این نسل، ساختار و عملکرد نظام منابع انسانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

حکمرانی منابع انسانی

واژه حکمرانی از لغت یونانی Kybeman و Kybernetes گرفته شده و معنی آن هدایت کردن و راهنمایی کردن و یا چیزها را در کنار هم نگه داشتن است. حکمرانی به افراد و نهادهایی اشاره دارد که در فرآیند تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری نقش‌آفرین هستند. در این چارچوب، حکمرانی مستلزم به رسمیت شناختن قدرت نه تنها در درون بلکه در بیرون ساختارهای رسمی و غیررسمی اقتدار است. حکمرانی شامل ساز و کارهای غیر نهادی نظیر مشارکت‌های عمومی، خصوصی و مذاکرات، است. حکمرانی رابطه بین افراد، گروه‌های ذینفع، مؤسسات و عرضه دهندگان خدمات در کسب و کار مداوم دولت است (سهرابی و همکاران، ۱۴۰۳). این مفهوم طیفی از بازیگران دولتی، خصوصی و نهادهای جامعه مدنی را دربرمی‌گیرد و شامل فرآیند شناسایی و انتخاب تصمیماتی است که مجموعه‌ای از ذی‌نفعان در آن مشارکت دارند (سهرابی و اوچاقی، ۱۴۰۳). حکمرانی منابع انسانی یک حوزه نسبتاً جدید در مطالعات و عمل است. در حقیقت، مفهوم «حکمرانی منابع انسانی» از دهه ۱۹۹۰ مطرح شد و ابعاد سازمانی مدیریت منابع انسانی در قالب آن بازتعریف گردید (گروبلر و همکاران، ۲۰۱۴). منابع ادبی کمی در زمینه حکمرانی منابع انسانی وجود دارد و مفهوم آن نیز در حال حاضر تا حد زیادی مبهم است. برخی نویسندگان مانند اولریش و لایک (۱۹۹۰) و فستینگ^۵ (۱۹۹۷) جنبه‌های خاصی از مدیریت عملکرد منابع انسانی را به عنوان «حکمرانی» مطرح کردند و بعداً آن را به عنوان «حکمرانی منابع انسانی» توصیف کردند (کاهلر و گروندی، ۲۰۱۸). بر این اساس، حکمرانی منابع انسانی، به عنوان یک فرآیند استراتژیک می‌باشد که هدف آن هم‌سویی با

¹ Jiang, Lepak, Hu & Baer

² Touate, Samira, and asiya galiulina

³ Grobler, Bezuidenhout & Hyra

⁴ Ulrich & Lake

⁵ Festing

اهداف سازمان و ایجاد عدالت، مشارکت و شفافیت در سیاست‌های منابع انسانی است که در این پژوهش، متناسب با نسل Z بررسی می‌شود.

شرکت مشاوره جهانی مرسر، در سال ۲۰۰۳ چارچوب نظری-عملی حکمرانی منابع انسانی را ارائه کرده است که احتمالاً اولین تلاش برای تثبیت این مفهوم به‌عنوان یک مفهوم جامع و مستقل بود. در سال ۲۰۱۶، اولین استانداردهای بین‌المللی ISO در مدیریت منابع انسانی منتشر شدند که یکی از آن‌ها (ایزو ۳۰۴۰۸) جنبه‌های حکمرانی منابع انسانی را پوشش می‌داد (ایزو، ۲۰۱۶).

تاریخچه‌ی منابع انسانی نشان می‌دهد که زمانی رهبران منابع انسانی، به طور رسمی به چالش کشیده می‌شوند که رویکردی نسبت به حکمرانی اتخاذ کرده که بر عملکرد (نتایج) و همچنین انطباق با وظایف حمایتی کلیدی مانند منابع انسانی، مالی و فناوری تمرکز داشته باشد (ساسمن، ۲۰۰۶).

مفهوم «حکمرانی منابع انسانی» به‌عنوان زیرمجموعه‌ای از حکمرانی شرکتی، چارچوبی برای هدایت، نظارت و ارزیابی عملکرد منابع انسانی با تأکید بر هنجارهای رسمی و مشارکت ذی‌نفعان مختلف ارائه می‌دهد (کاهلر و گروندی، ۲۰۱۸). این مفهوم به‌عنوان ستون فقرات توسعه پایدار منابع انسانی شناخته شده و نقش مهمی در تبدیل منابع انسانی به سرمایه انسانی ایفا می‌کند و از این طریق موجب رشد تدریجی سازمان می‌شود (زوما، ۲۰۱۸).

به باور الراشدی (۲۰۲۴)، فرآیند حکمرانی با مدیریت منابع انسانی هر سازمان آغاز می‌شود. وی معتقد است انتخاب و گرد هم آوردن افراد شایسته، اولین و مهم‌ترین گام در حکمرانی است که می‌تواند بالاترین سطح رفاه و عملکرد را برای سازمان‌ها به همراه داشته باشد (الراشدی، ۲۰۲۴).

حکمرانی منابع انسانی به‌عنوان یک مفهوم کلیدی در مدیریت منابع انسانی شناخته می‌شود که علاوه بر نقش سنتی‌اش در جذب، آموزش و نگهداشت منابع انسانی، به ابزاری استراتژیک برای سازمان‌ها تبدیل شده است. این رویکرد از سوی کاهلر و گروندی (۲۰۱۸) به‌عنوان یک فرآیند پویا و پیچیده معرفی شده است که هدف آن تطابق استراتژی‌های منابع انسانی با اهداف کلان سازمان است. در این راستا، حکمرانی منابع انسانی باید در جهت ایجاد هم‌راستایی میان منابع انسانی و استراتژی‌های بلندمدت سازمان عمل کند، تا بتواند نقش مؤثری در بهبود عملکرد و رقابت‌پذیری سازمان ایفا کند. بنابراین، حکمرانی منابع انسانی را می‌توان یک فرآیند چندسطحی و راهبردی دانست که با شاخص‌هایی چون شفافیت، عدالت و مشارکت، به دنبال بهبود عملکرد کلان سازمان است.

چالش‌های نسل Z در حکمرانی منابع انسانی

حکمرانی منابع انسانی، به‌ویژه در مواجهه با تحولات نسلی، نیازمند بازنگری اساسی است. نسل Z (متولدین ۱۹۹۷-۲۰۱۲) به‌عنوان نخستین نسل دیجیتال‌محور، دارای ویژگی‌هایی منحصر به فرد همچون وابستگی

¹ Sussman

شدید به فناوری، انتظارات بالا از شفافیت سازمانی، تمایل به مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و نیاز به بازخورد سریع است (مونتانا و پتیت، ۲۰۲۲؛ جورج، ۲۰۲۴).

مطالعات اخیر نشان می‌دهد بیش از ۶۵ درصد از سازمان‌ها هنوز موفق به انطباق سیستم‌های حکمرانی خود با انتظارات نسل Z نشده‌اند (زهرایونیتا و همکاران، ۲۰۲۵). این عدم هم‌راستایی منجر به پیامدهایی مانند کاهش بهره‌وری (به‌طور میانگین ۲۷ درصد)، افزایش نرخ ترک خدمت (حدود ۴۰ درصد بیشتر از نسل‌های قبلی) و کاهش تعهد سازمانی شده است (دوبرولسکی و همکاران، ۲۰۲۲). با توجه به ویژگی‌ها و انتظارات نسل Z، مدل‌های سنتی منابع انسانی ناکافی و نیازمند به‌روزرسانی و نوآوری در سیاست‌ها و رویه‌های مرتبط است. بنابراین، ضرورت تدوین مدل‌های نوین حکمرانی منابع انسانی که با انتظارات این نسل همخوانی داشته باشد، بیش از پیش احساس می‌شود.

تفاوت مفاهیم مدیریت منابع انسانی و حکمرانی منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی مشتمل بر فعالیت‌ها و عملکردهای اجرایی، تاکتیکی و روزمره در حوزه منابع انسانی است؛ مانند جذب، آموزش، ارزیابی عملکرد و پاداش‌دهی. این رویکرد عمدتاً مبتنی بر کارکردهای درون‌سازمانی بوده و مسئولیت‌های آن در سطح مدیریت اجرایی متمرکز است (اولیویرا و همکاران^۱، ۲۰۲۱). در حالیکه حکمرانی منابع انسانی مفهومی در سطح بالاتر و راهبردی‌تر است که به طراحی ساختارها، فرآیندها، نقش‌ها و مکانیسم‌های پاسخ‌گویی در تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی می‌پردازد. در این حوزه، صرفاً تمرکز بر اجرای سیاست‌ها نیست بلکه بر نظارت، هدایت، شفافیت، و پاسخ‌گویی نظام‌مند و چندسطحی در خصوص سیاست‌های منابع انسانی است (شان، ۲۰۲۴). به عبارتی می‌توان گفت حکمرانی منابع انسانی به دلیل تغییر نقش منابع انسانی در سازمان‌ها به وجود آمده است (گروبلر و همکاران، ۲۰۱۴). در تمایز میان «حکمرانی منابع انسانی» و «مدیریت منابع انسانی»، باید تأکید کرد که این دو مفهوم اگر چه مرتبط، اما متمایز هستند. مدیریت منابع انسانی عمدتاً بر اجرای عملیاتی فرآیندها مانند جذب، آموزش، جبران خدمت و ارزیابی عملکرد متمرکز است (اولیویرا و همکاران، ۲۰۲۱). در مقابل، حکمرانی منابع انسانی به سطح راهبردی و نظارتی اشاره دارد بشرح زیر:

۱- چارچوب‌های تصمیم‌گیری: طراحی سازوکارهای ساختاری برای تضمین شفافیت و پاسخ‌گویی در سیاست‌های منابع انسانی

۲- ذی‌نفع‌محوری: ایجاد توازن میان منافع سهامداران، مدیران و کارکنان (هسلوپ و همکاران، ۲۰۰۳)

۳- ریسک‌پذیری: مدیریت نظام‌مند ریسک‌های مرتبط با سرمایه انسانی

۴- همسویی استراتژیک: اطمینان از انطباق سیاست‌های منابع انسانی با اهداف کلان سازمان (ایزو ۳۰۴۰۸، ۲۰۱۶).

¹ Oliveira, Sousa, Silva & Santos

² Tianlong Shan

³ Heslop, Hilborn, Koob & SZumyk

به بیان ساده، اگر مدیریت منابع انسانی به «چگونگی اجرا» می‌پردازد، حکمرانی منابع انسانی بر «چرایی و چارچوب‌های حاکم بر اجرا» تمرکز دارد. حکمرانی منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی را هدایت و کنترل می‌کند و اطمینان می‌دهد که فعالیت‌های منابع انسانی در راستای اهداف استراتژیک، ارزش‌های سازمانی و استانداردهای اخلاقی و قانونی حرکت کنند. این تمایز به‌ویژه در مواجهه با نسل Z اهمیت مضاعف می‌یابد، چرا که برآوردن انتظارات این نسل، مستلزم بازطراحی همزمان هم در سطح راهبردی (حکمرانی) و هم در سطح عملیاتی (مدیریت) است. در مجموع، درک تمایز میان این دو مفهوم، مبنای طراحی مدل‌های نوین حکمرانی منابع انسانی متناسب با نیازهای نسل Z است.

چارچوب نظری حکمرانی منابع انسانی

حکمرانی منابع انسانی را می‌توان رویکردی سیستماتیک برای مدیریت دانست که به مدیران این امکان را می‌دهد تا به اهداف استراتژیک و عملیاتی دست یابند. این رویکرد شامل هدایت، مدیریت و رهبری کارکنان به شیوه‌ای اخلاقی، قانونی، عادلانه و معتبر، به‌صورت سازمان‌یافته است تا پایداری سازمانی تضمین شود (عبدالکریم و همکاران^۱، ۲۰۲۴).

به اعتقاد کاپلان (۲۰۱۳) شش اصل حکمرانی منابع انسانی عبارت‌اند از:

- ۱- جهت‌گیری استراتژیک و چشم‌انداز: تعریف نقش‌ها و اولویت‌های مورد انتظار از بخش‌های مؤثر در سازمان و همچنین تعیین معیارهای ارزیابی عملکرد بصورت کوتاه‌مدت.
 - ۲- پاسخگویی: پذیرش و اعمال مسئولیت برای اقدامات، تولید و تصمیم‌گیری‌ها.
 - ۳- شفافیت: ایجاد وضوح و شفافیت در فرآیندهای تصمیم‌گیری و تخصیص منابع.
 - ۴- کارایی: میزان اجرای سیاست‌های منابع انسانی و توانایی سازمان در پاسخگویی به نیازهای کارکنان.
 - ۵- پاسخگویی سازمانی: توانایی سازمان در پاسخگویی به نیازهای کارکنان.
 - ۶- مشارکت کارکنان: مشارکت افراد شاغل در سازمان که نماینده منافع آن‌ها هستند (کاپلان و همکاران^۲، ۲۰۱۳).
- همچنین اهداف حکمرانی منابع انسانی شامل مبارزه با انواع فساد (مالی، حسابداری، سیاسی)، ارتقای مدیریت سازمانی و کمک به توسعه استراتژی‌ها برای بهبود عملکرد، تقویت قابلیت‌های منابع انسانی برای تصمیم‌گیری مؤثر (به‌ویژه در زمینه ریسک و رعایت قوانین) و ارتقای نقش کارکنان از شرکای تجاری به حکمرانی‌کنندگان منابع انسانی است. بر این اساس، نظام حکمرانی منابع انسانی باید شامل کنترل تصمیم‌گیری، هم‌راستایی با اولویت‌های کاری، شفافیت فرآیندها، و جلب اعتماد و تعهد کارکنان باشد (الشلما و همکاران^۳، ۲۰۲۰).

چنانچه و همکاران (۲۰۲۳) چهار نظریه اصلی برای تحلیل حکمرانی منابع انسانی مطرح کرده‌اند:

¹ Abdelkarim, Abderrahim, Said & Houcine

² Kaplan, Dominis, Palen & Quain

³ Alshalma & Alhamawndi

۱- نظریه مبتنی بر منابع^۱

۲- نظریه سرمایه انسانی^۲

۳- نظریه رفتاری^۳

۴- چارچوب AMO : توانایی‌ها، انگیزه، فرصت‌ها^۴

این چهار نظریه کلیدی، حکمرانی منابع انسانی را از نظر رویکرد، اهداف و محدودیت‌های آن خلاصه می‌کند (چنایدا و همکاران^۵، ۲۰۲۳، ۵).

جدول ۱- نظریه های حکمرانی منابع انسانی برگرفته از پژوهش نیبلا چنایدا و همکاران (۲۰۲۳)

نویسندگان	نظریه	مشارکتهای نظری	رویکردها
بون و همکاران ^۶ ۲۰۱۸؛ فریمن و همکاران ^۷ ۲۰۲۱	دیدگاه مبتنی بر منابع (RBV)	شناسایی منابع داخلی به عنوان عامل مزیت رقابتی	توجه به تمایلات فردی کارکنان و استفاده بهینه از منابع داخلی سازمان
بون و همکاران ۲۰۱۸، شمیث و همکاران ^۸ ۲۰۲۱	نظریه سرمایه انسانی	ترویج مدیریت استراتژیک سرمایه انسانی و معرفی منابع انسانی با کیفیت به عنوان مزیت رقابتی	سرمایه انسانی را به عنوان یک منبع کلیدی عملکرد سازمان در نظر می گیرد
شارو و همکاران ^۹ ۲۰۱۱	نظریه رفتاری	بررسی ارتباط بین سیستم‌های منابع انسانی و عملکرد سازمانی، تأکید بر توسعه رفتارهای سرمایه انسانی	رویکرد خردنگر و فردمحور
جیانگ و همکاران ۲۰۱۲، توآته و همکاران ^{۱۰} ۲۰۲۲	چارچوب AMO (توانایی‌ها، فرصت‌ها، انگیزه ها)	بهبود عملکرد اقتصادی و مالی از طریق توسعه منابع انسانی	مبتنی بر توانایی‌ها، انگیزه‌ها و فرصت‌ها برای بهبود عملکرد سازمانی

مدل AMO و کاربرد آن در حکمرانی منابع انسانی

مدل AMO که نخستین بار توسط آپلباوم و همکاران (۲۰۰۰) معرفی شد، بیان می‌کند که عملکرد کارکنان تابعی از سه عامل اصلی است: توانایی (A)، انگیزش (M) و فرصت (O).
توانایی: شامل مهارت‌ها، دانش و شایستگی‌های فردی است که باید از طریق آموزش و توسعه تقویت شود.

¹ Resource-Based View - RBV

² Human Capital Theory

³ Behavioral Theory

⁴ Abilities, Motivation, Opportunities

⁵ Chnaida, Sahib Eddine & Naji

⁶ Boon

⁷ Freeman

⁸ Schmidt

⁹ Charreaux & Gerard

¹⁰ Ability-Motivation-Opportunity

انگیزش: به محرک‌های درونی و بیرونی کارکنان، مانند نظام‌های پاداش عادلانه، بازخورد و فرصت پیشرفت شغلی اشاره دارد.

فرصت: شرایطی که کارکنان ضمن استفاده از توانمندی‌های خود، در فرآیندهای تصمیم‌گیری مشارکت کنند. لپاک و همکاران (۲۰۰۶) این مدل را گسترش داده و آن را به عنوان چارچوبی برای سیستم‌های مدیریت منابع انسانی استراتژیک معرفی کردند. در زمینه حکمرانی منابع انسانی نسل Z، مدل AMO می‌تواند به عنوان ابزاری تحلیلی برای دسته‌بندی مؤلفه‌های کلیدی حکمرانی (مانند توانمندسازی، مشارکت، فناوری محوری و شفافیت) در سه بعد توانمندی، انگیزش و فرصت به کار رود. این چارچوب مبنای مدل مفهومی پیشنهادی پژوهش حاضر را نیز تشکیل می‌دهد.

شکاف پژوهش

با ورود گسترده کارمندان نسل Z (متولدین دهه‌های ۷۰ و ۸۰ شمسی) به فضای کاری، درک ویژگی‌ها، باورها، ارزش‌ها و انتظارات آنان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در اقتصاد دیجیتال امروز، رقابت در محیط‌های کاری بسیار شدید است و موفقیت سازمان‌ها به جذب نیروهای ماهر و پرورش استعدادها وابسته خواهد بود. این موضوع باعث شده تا در حوزه مدیریت منابع انسانی، مطالعه تفاوت‌های نسلی به اندازه‌ای مورد توجه قرار گیرد که علاوه بر مفاهیمی مانند هوش فرهنگی و هوش هیجانی، اصطلاح «هوش نسلی» نیز مطرح شود. بر این اساس، مدیران و متخصصان منابع انسانی باید این مهارت را در خود تقویت کنند (مک‌کریندل و فل، ۲۰۱۹). عدم شناخت و درک صحیح خواسته‌ها و انتظارات نسلی می‌تواند پیامدهای سازمانی منفی متعددی مانند تعارض نسلی، کاهش بهره‌وری، رفاه ضعیف کارکنان و کاهش نوآوری را به دنبال داشته باشد (دوبرولسکی و همکاران، ۲۰۲۲؛ وسترنمن و یامامورا، ۲۰۰۷).

نسل Z به طور عمده به نسل‌هایی اطلاق می‌شود که به شدت به هم متصل هستند و در عصر ارتباطات پیشرفته و سبک‌های زندگی مبتنی بر فناوری زندگی می‌کنند و استفاده گسترده‌ای از رسانه‌های اجتماعی دارند (گایدانی و همکاران، ۲۰۱۹).

نسل Z به دنبال فضایی سازمانی است که در آن احساس تعلق، معنا و خودمختاری را تجربه کند و ترجیح می‌دهد در محیط‌هایی فعالیت کند که در آن شفافیت ارتباطی، مشارکت در تصمیم‌گیری، احترام به تنوع و عدالت ساختاری حکم‌فرما باشد. مهارت و اعتماد به نفس بالا به آن‌ها اجازه می‌دهد مسئولیت بیشتری بپذیرند. ایجاد انگیزه در این نسل نیازمند شفافیت و پاداش مشخص است و تعهد عاطفی باعث تعلق آن‌ها به سازمان می‌شود (زهرای یونیتا و همکاران، ۲۰۲۵؛ ابوطالب و همکاران، ۲۰۲۳؛ فان و همکاران، ۲۰۲۳). این نسل، انتظارات متفاوتی از رهبری سازمانی، فرهنگ کاری، شیوه‌های یادگیری و شیوه‌های مدیریت

¹ McCrindle & Fell

² Westerman & Yamamura

³ Gaidhani, Arora & Sharma

⁴ Abutalip, Yesbossyn, Pertiwi, Suleimen & Kassymova

⁵ Fan, Zhang, Yang, Yu & Guo

عملکرد دارد که مدل‌های سنتی حکمرانی منابع انسانی را به چالش می‌کشد (طیبه و هو، ۲۰۲۳). آنان در فضایی شکل گرفته‌اند که جریان مداوم اطلاعات، ارتباطات بصری، و حضور مستمر در فضای مجازی از مهم‌ترین مؤلفه‌های آن است (تیدار، ۲۰۲۳). به عنوان نخستین نسل جهانی، در محیطی پیچیده، نامطمئن و به‌شدت فناورانه رشد یافته و از این‌رو در مقایسه با نسل‌های پیشین، دارای انتظارات و ترجیحات متفاوتی در زمینه‌های کاری، ارتباطی و آموزشی هستند (ابوطالب و همکاران، ۲۰۲۳). ویژگی‌هایی نظیر اعتماد به نفس بالا، گرایش به استقلال، چندوظیفگی، کار تیمی، خلاقیت، روحیه کارآفرینی، و استفاده گسترده از ابزارهای دیجیتال از شاخص‌ترین خصوصیات این نسل به شمار می‌آیند (هایمی، ۲۰۲۱؛ جورج، ۲۰۲۴).

در این پژوهش نسل Z به عنوان گروهی تعریف می‌شود که متولدین اواخر دهه ۱۹۹۰ تا اوایل دهه ۲۰۱۰ هستند و به عنوان اولین نسل دیجیتال بومی، تماماً در عصر پسا-اینترنتی و پسا-۱۱ سپتامبر بزرگ شده‌اند. این نسل ویژگی‌های کلیدی از جمله عمل‌گرایی مالی، تمایل به سادگی فناوری (مانند استفاده از "تلفن‌های ساده")، اولویت‌دهی به تعادل کار-زندگی (مانند جنبش "ترک خاموش" و سبک زندگی دو درآمد بدون فرزند)، تنوع قومی-نژادی در سطح بالا، و تأثیرگذاری سریع بر فرهنگ عامه از طریق اصطلاحات و طنز اینترنتی را داراست (جورج، ۲۰۲۴).

جدول ۲- ویژگی‌های نسل Z

ویژگی	منبع	تعریف علمی
دیجیتال محوری	تیدار (۲۰۲۳) و زتنر و همکاران (۲۰۲۲) ^۱	اولین نسلی که از کودکی با اینترنت و گوشی‌های هوشمند رشد یافته‌اند (اصطلاح "بومیان دیجیتال")
عدالت	احمدی و همکاران (۱۴۰۳)	انتظار شفافیت در ارزیابی عملکرد و توزیع فرصت‌ها (عدالت رویه‌ای و توزیعی)
انعطاف پذیری شغلی	لزلی و همکاران (۲۰۲۱) ^۲ ، ضیایی و نرگسیان (۱۴۰۲)	ترجیح کارهای پروژه‌ای، دورکاری و فریلنسری به جای مشاغل ثابت
چندوظیفگی	یامتوگو و همکاران (۲۰۲۳) ^۳ ، اورگال و همکاران ^۴ (۲۰۲۳)	توانایی انجام همزمان چند کار با استفاده از فناوری (مثلاً یادگیری از طریق پلتفرم‌های مختلف)
مسئولیت پذیری اجتماعی	زهرای یونیتا و همکاران (۲۰۲۵)، افشارکریمی و همکاران (۱۴۰۳)	حساسیت بالا به مسائل زیست‌محیطی و تنوع فرهنگی در محیط کار

¹ Taibah, & Ho

² Tidhar

³ Himi

⁴ DINK

⁵ Zehetner, Zehetner, Lepeyko & Blyznyuk

⁶ Leslie, Anderson, Bickham, Horman, Overly, Gentry, ... & King

⁷ Yaméogo, Kuol, Malok & Vedaste

⁸ Urgal

این ویژگی‌های منحصر به فرد، ضرورت باز تعریف حکمرانی منابع انسانی را برای نسل Z در سه سطح ایجاب می‌کند:

الف- سطح ارزشی: مطالعات اورگال (۲۰۲۳) نشان می‌دهد نسل Z، شفافیت را مهم‌تر از دستمزد می‌دانند، در حالی که سیستم‌های سستی بر محرمانگی تأکید دارند؛ ب) سطح فناورانه: پژوهش شان (۲۰۲۴) نشان می‌دهد به عنوان بومیان دیجیتال، این نسل انتظار دارد فرآیندهای منابع انسانی از یکپارچگی فناورانه برخوردار باشد که در برنامه‌های کاربردی روزمره تجربه می‌کنند؛ ج) سطح ساختاری: تحقیقات میرداس^۱ (۲۰۲۴) تأکید می‌کند نسل Z سازوکارهای سلسله‌مراتبی را کمتر از نسل Y می‌پذیرد و خواستار مدل‌های شبکه‌ای مشارکتی است.

از منظر سازمانی، نسل Z با تأکید بر شفافیت، بازخورد فوری، رشد حرفه‌ای، انعطاف‌پذیری و مسئولیت‌پذیری اجتماعی، انتظارات نوینی را در حوزه جذب، نگهداشت و مدیریت منابع انسانی مطرح ساخته است (چان و لی^۲، ۲۰۲۳؛ اورگال، ۲۰۲۳). آنان در پی محیط‌های کاری مشارکت‌محور، هدفمند، متنوع، پویا و سازگار با تغییر هستند و گرایش بالایی به تجربه مشاغل مختلف، کار از راه دور و حتی راه‌اندازی کسب‌وکارهای مستقل دارند (جورج، ۲۰۲۴). با وجود این ویژگی‌ها، مسائل مربوط به سلامت روان، اضطراب شغلی و واقع‌گرایی مالی به ویژه در شرایط ناپایدار اقتصادی و اجتماعی معاصر، از چالش‌های مهم در زندگی این نسل محسوب می‌شود (ابوطالب، ۲۰۲۳؛ جورج، ۲۰۲۴).

مطالعه کتاب‌سنجی بنی‌تز-مارکز و همکاران^۳ (۲۰۲۲) نشان می‌دهد که پژوهش‌های مرتبط با نسل Z در محیط کار، به‌ویژه از سال ۲۰۱۸، رشد قابل‌توجهی داشته است. با این حال، این مطالعات، بیشتر متمرکز ویژگی‌های فردی مانند نگرش‌ها، مسیرهای شغلی و سبک‌های رهبری مدیریت بوده‌اند، بدون اینکه یکپارچگی نظری و ساختاری لازم در زمینه‌های مدیریتی ایجاد شود.

پژوهش‌های انجام شده در خصوص ظهور نسل Z در محیط‌های کاری و نیروی کار غالب در دهه پیش‌رو، در سه حوزه اصلی متمرکز بوده‌اند: اول، بررسی تفاوت‌ها و ویژگی‌های نسلی در محیط کار (محمود و همکاران^۴، ۲۰۲۴؛ بیتکوفسکی^۵، ۲۰۱۶)، دوم، تجدید سیاست‌ها و شیوه‌های منابع انسانی برای ارتقاء عملکرد و تعهد نسل Z (آگاروال و همکاران^۶، ۲۰۲۲؛ ضیایی و نرگسیان، ۱۴۰۲)، و سوم، شناخت و درک انتظارات نسل Z از محیط کار (چیلاکوری و ماهانانندیا^۷، ۲۰۱۸).

حکمرانی منابع انسانی برای این نسل، صرفاً شامل مقررات یا رویه‌های اداری نیست، بلکه باید زمینه‌ای برای توانمندسازی، بازشناسی ارزش‌ها و شکوفاسازی استعدادهای نسل جدید شود. باتوجه به حضور نسل

¹ Mirdasse Samir

² Chan & Lee

³ Benítez-Márquez, Sánchez-Teba, Bermúdez-González & Núñez-Rydman

⁴ Mahmoud, Berman, Reisel, Fuxman & Hack-Polay

⁵ Bejtkovský

⁶ Aggarwal, Sadhna, Gupta, Mittal & Rastogi

⁷ Chillakuri, & Mahanandia

Z که چالش‌ها و فرصت‌های جدیدی را برای حکمرانی منابع انسانی به همراه داشته است و اهمیت تطبیق حکمرانی منابع انسانی با ویژگی‌های نسلی، ضرورت دارد سازمان‌ها به بازطراحی حکمرانی منابع انسانی متناسب با ویژگی‌های نسل Z اقدام کنند. این بازطراحی مستلزم درک عمیق از نیازهای نسلی، تلفیق فناوری‌های نوین در فرایندهای تصمیم‌سازی منابع انسانی، ایجاد سازوکارهای بازخوردی و یادگیری مستمر، و همچنین اتخاذ رویکردهای مشارکتی و غیرمتمرکز در سیاست‌گذاری منابع انسانی است (شان ۲۰۲۴؛ رضا و همکاران، ۲۰۲۳) از سوی دیگر، اگرچه حکمرانی منابع انسانی باید اقتضایی و متناسب با ساختار هر سازمان باشد، اما نمی‌تواند از تحولات نسلی و فرهنگی در محیط‌های کاری غافل بماند، زیرا شکاف میان انتظارات نسل Z و الگوهای سنتی حکمرانی، می‌تواند منجر به کاهش تعامل، وفاداری و بهره‌وری سرمایه انسانی گردد.

این شکاف مفهومی و عملی، ضرورت انجام پژوهشی را نشان می‌دهد که با تمرکز بر نسل Z، به تعریف مؤلفه‌های حکمرانی منابع انسانی پرداخته و با ارائه تحلیل‌های بومی‌سازی شده، راهکارهایی برای ارتقای اثربخشی سیاست‌های منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی پیشنهاد دهد. این مقاله با هدف مرور نظام‌مند ادبیات پژوهش در حوزه حکمرانی منابع انسانی مرتبط با نسل Z و شناسایی مؤلفه‌ها، چالش‌ها و راهکارهای مؤثر، براساس چارچوب پریزما تدوین شده است.

مطالعات خارجی

زهرا یونیتا و همکاران (۲۰۲۵) در مقاله‌ای با عنوان «مروری جامع بر نسل Z در محیط کار»، با مرور نظام‌مند روش پریزما ۲۰۲۰، ۱۱ مقاله منتخب از سال‌های ۲۰۱۷ تا ۲۰۲۳ را بررسی کردند. این پژوهش چهار محور اصلی را جهت جذب و حفظ نسل Z شناسایی کرده است: ۱. انتظارات شغلی نسل Z ۲. فناوری ۳. چالش‌های بین‌نسلی ۴. رهبری و مسئولیت اجتماعی (زهرا یونیتا و همکاران، ۲۰۲۵). آنجیوا و همکاران^۱ (۲۰۲۵) در مقاله‌ای با عنوان «تأثیر استفاده از فناوری بر مهارت‌های یادگیری در نسل Z: تحلیلی جنسیتی و مقایسه‌ای بین کشورهای مختلف» به بررسی اثر فناوری بر مهارت‌های یادگیری نسل Z پرداختند. چارچوب نظری پژوهش، نظریه‌ی بار شناختی بود و ابزارهای فناوری شامل بازی‌های ویدیویی، جستجوهای اینترنتی و تلفن‌های هوشمند به عنوان عوامل پیش‌بینی‌کننده در نظر گرفته شدند. نتیجه اینکه فناوری تأثیر متفاوتی بر مهارت‌های یادگیری دارد. بازی‌های ویدیویی موجب بهبود یادگیری در زنان نسل Z می‌شوند، اما چنین تأثیری در مردان دیده نمی‌شود (آنجیوا و همکاران، ۲۰۲۵). سمیر میرداس (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان «دیجیتالی شدن و مدیریت عملکرد: چارچوبی مفهومی برای حکمرانی منابع انسانی»، با بهره‌گیری از رویکرد مدل مفهومی و مرور نظام‌مند ادبیات، به شبیه‌سازی ابعاد دیجیتالی شدن، حکمرانی منابع انسانی و مدیریت عملکرد پرداخته است. نتایج

¹ Onjewu, Godwin, Azizsafaei & Appiah

نشان می‌دهد که دیجیتالی شدن از طریق بهبود فرایندها، ساختارها و تحول فرهنگی، نقش مؤثری در ارتقای حکمرانی منابع انسانی دارد. در مقابل، حکمرانی منابع انسانی نیز با هم‌راستاسازی سیاست‌ها و مدیریت استعداد با اهداف استراتژیک، عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد. این مدل مفهومی به مدیران کمک می‌کند شیوه‌های منابع انسانی را با تحولات دیجیتال هماهنگ سازند (سمیر میرداس، ۲۰۲۴).

طیبه و هو (۲۰۲۳) در پژوهشی کمی با مشارکت ۳۹۱ نیروی شاغل نسل Z در جده عربستان، تأثیر گزینه‌های کاری انعطاف‌پذیر را بر رابطه بین توانمندسازی ساختاری و عملکرد زمینه‌ای بررسی کردند. نتایج نشان داد که انعطاف‌پذیری کاری و محیط توانمند، نقش کلیدی در بهبود عملکرد نسل Z دارد. همچنین، سبک‌های رهبری مؤثر باید این دو عامل را در برگیرند تا انتظارات این نسل را برآورده سازند (طیبه و هو، ۲۰۲۳).

در پژوهش نیبلا چنایدا و همکاران (۲۰۲۳) با عنوان «تأثیر حکمرانی منابع انسانی بر عملکرد دانشگاهی: مرور نظام‌مند ادبیات پژوهشی»، با استفاده از روش پریزما، ۸۰ مقاله و ۵ پایان‌نامه بین سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۲، تحلیل و چارچوبی برای درک این رابطه ارائه شده است. براساس یافته‌های پژوهشگران، هشت مؤلفه کلیدی حکمرانی منابع انسانی بدین شرح است: ۱. مقررات، ۲. شفافیت، ۳. مدیریت ریسک، ۴. رهبری، ۵. مشارکت ذی‌نفعان، ۶. نظارت و کنترل، ۷. پایش فناوری و ۸. مدیریت استراتژیک منابع انسانی. وجود ساختارهای قوی حکمرانی منابع انسانی در دانشگاه‌ها، افزون بر ارتقای آموزش و پژوهش، بر کارکردهای اجتماعی-اقتصادی دانشگاه‌ها نیز مؤثر است (چنایدا و همکاران، ۲۰۲۳).

مطالعات داخلی

یافته‌های پژوهش افشار کریمی و همکاران (۱۴۰۳) با عنوان «شناسایی عوامل کلیدی مؤثر بر حکمرانی منابع انسانی مبتنی بر فرهنگ ملی در بخش دولتی شهر کرمان» حاکی از آن است که حکمرانی منابع انسانی مفهومی چندوجهی است که تحت تأثیر عوامل نهادی، فرهنگی، اجتماعی، فناورانه و اقتصادی قرار دارد. شناسایی این عوامل می‌تواند به تدوین سیاست‌ها و چارچوب‌های بومی و اثربخش در بخش دولتی کمک کند. عوامل کلیدی شناسایی‌شده شامل موارد ذیل است: ۱۰. عوامل قانونی، ۲. فناوری، ۳. اقتصادی، ۴. اجتماعی، ۵. زیست‌محیطی، ۶. فرهنگی، ۷. سازمانی و مدیریتی، ۸. آموزشی، ۹. فردی، ۱۰. بازار کار، ۱۱. سیاسی (افشار کریمی و همکاران، ۱۴۰۳).

صبوری و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان «ارائه الگوی حکمرانی سرمایه انسانی با رویکرد مدیریت کارآمد» در سازمان‌های دولتی، با بهره‌گیری از رویکرد داده‌بنیاد و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان منابع انسانی، دریافته‌اند که این الگو می‌تواند موجب بهبود عملکرد سازمان و تحقق اهداف

توسعه‌ای شود. همچنین، نتایج نشان داد موفقیت حکمرانی سرمایه انسانی وابسته به افزایش تعاملات تیمی، ارتقای شایستگی‌های فردی و بهره‌برداری مؤثر از توانمندی‌های منابع انسانی است (صبوری و همکاران، ۱۴۰۳).

در تحقیقاتی که توسط حمید زارع و همکاران (۱۴۰۲) با عنوان «مدل حکمرانی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی: مورد مطالعه سازمان تامین اجتماعی» صورت گرفته است، به شناسایی چهارده مقوله فرعی در چهار قالب اصلی مدیران عالی، مدیران صف، متخصصان منابع انسانی و کارکنان منجر شد. این مقوله‌ها در کنار مفاهیمی مانند ایفای نقش رهبر تحول آفرین، خطمشی‌گذاری و ... مدل حکمرانی در سازمان تامین اجتماعی را تشکیل می‌دهند (زارع و همکاران، ۱۴۰۲).

صمدی فروشانی و ربیعی سروندی (۱۴۰۰)، در پژوهشی با عنوان «بررسی ساختار حکمرانی توسعه پایدار منابع انسانی صنعت نفت ایران» و با بهره‌گیری از تحلیل شبکه اجتماعی، به این نتیجه رسید که ساختار کنونی حکمرانی این حوزه نیازمند تقویت جایگاه برخی سیاست‌گذاران در فرایند تصمیم‌گیری و گسترش همکاری میان آن‌ها در موضوعات کلیدی صنعت نفت است (صمدی فروشانی و همکاران، ۱۴۰۰).

نیکنام و همکاران (۱۴۰۰)، در مطالعه‌ای کیفی با عنوان «طراحی مدل تعلق خاطر پایدار کارکنان نسل جدید» در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات، عوامل اصلی ارتقای تعلق خاطر شامل تعامل مؤثر مدیریت با کارکنان، توجه به انتظارات نسل جدید، و همسویی فرهنگ سازمانی با ارزش‌های این نسل شناسایی شد (نیکنام و همکاران، ۱۴۰۰).

علیرضا جلالی فراهانی و همکاران (۱۴۰۰)، پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی پایدار هم سو با حکمرانی مطلوب پایدار در نظام اداری ایران» با تاکید بر رویکرد ارزشی انجام داد که نتیجه پژوهش نشان داد که نگاه فعلی در ادبیات و پیشینه به مدیریت منابع انسانی پایدار نگاه همه جانبه و ارزشی نیست و این پژوهش با توجه به اسناد بالادستی کشور در راستای حکمرانی مطلوب، الگوی جامع ارائه داده است (جلالی فراهانی و همکاران، ۱۴۰۰).

در پژوهش مریم مرادیان و همکاران (۱۳۹۹)، با موضوع «الگوی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر تفاوت نسل‌ها»، مهمترین مولفه‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر تفاوت نسل‌ها شامل نسل آرمانگرا با رتبه نخست و نسل کنشگرا، فناوری و مدنی با رتبه‌های بعدی می‌باشد. لذا ضروری است در دانشگاه‌ها نسبت به تقویت فرهنگ خلاقیت و نوآوری، تنوع‌گرایی، رعایت اصول اخلاق حرفه‌ای، تخصص‌گرایی و شایسته سالاری توجه نمایند (مرادیان و همکاران، ۱۳۹۹).

با مرور نظام‌مند مطالعات داخلی مرتبط با منابع انسانی و ویژگی‌های نسل Z، روشن شد که بیشتر پژوهش‌ها تمرکز خود را بر رفتارهای شغلی، انتظارات شغلی، ارزش‌های کاری، و سبک‌های رهبری مؤثر بر نسل Z معطوف داشته‌اند. در حالی که این مطالعات، اطلاعات ارزشمندی درباره‌ی ویژگی‌های فردی و نیازهای شغلی این نسل ارائه کرده‌اند، اما توجه چندانی به نقش ساختاری و حاکمیتی در مدیریت منابع انسانی این گروه صورت نگرفته است. به عبارت دیگر، بُعد حکمرانی منابع انسانی، به‌ویژه در ارتباط با نسل Z، هنوز در ادبیات پژوهش داخلی مغفول مانده است.

باتوجه به مطالعات بررسی شده، بین مولفه‌های کلیدی حکمرانی منابع انسانی در کشورهای غربی و آسیایی و ایرانی مقایسه‌ای انجام شد که نتیجه بشرح زیر است:

جدول ۲- مقایسه ابعاد حکمرانی منابع انسانی نسل Z در کشورهای مطالعه شده (منبع پژوهشگر)

مؤلفه های حکمرانی	کشورهای غربی	کشورهای آسیایی	ایران
شفافیت	شفافیت بالا مبتنی بر داده‌های عینی (زهرای یونیتا و همکاران ۲۰۲۵)	شفافیت محدود باتاکید بر روابط (شان ۲۰۲۴)؛ ارزیابی‌های ترکیبی (ضیایی و نرگسیان، ۱۴۰۲)	تمایل به شفافیت اما با موانع بروکراتیک (کریمی افشار و همکاران، ۱۴۰۳)
مشارکت	ساختارهای غیرمتمرکز (گابریلوا و بوچکو ۲۰۲۱)؛ فرهنگ بازخورد دائمی (اورگال، ۲۰۲۳)	سلسله مراتب قوی (طیبه و هو ۲۰۲۳)	مشارکت محدود (صبوری و همکاران، ۱۴۰۳)؛ گذار به مشارکت بیشتر (زارع و همکاران، ۱۴۰۲)
عدالت	شایسته‌سالاری مطلق (الشلما و همکاران، ۲۰۲۰)؛ پاداش مبتنی بر عملکرد (زوما، ۲۰۱۸)	تاکید بر ارشدیت (منافی و همکاران، ۲۰۱۹)؛ ترکیب معیارها (نیکنام و همکاران، ۱۴۰۰)	مطالبه عدالت توسط نسل Z (ضیایی و نرگسیان، ۱۴۰۲)
فناوری	ادغام کامل فناوری (میرداس، ۲۰۲۴)؛ استفاده از هوش مصنوعی (چان و لی، ۲۰۲۳)	اتوماسیون انتخابی (آنجیوا و همکاران، ۲۰۲۵)؛ تعادل تعادل فناوری-انسان (تیدار، ۲۰۲۳)	علاقه شدید نسل Z به فناوری (احمدی و همکاران، ۱۴۰۳)
انعطاف پذیری	ساعت کاری منعطف (لزلی و همکاران، ۲۰۲۱)؛ دورکاری گسترده (سلستین و وانیتا، ۲۰۲۳)	انعطاف محدود (آگاروال و همکاران، ۲۰۲۲)؛ تاکید بر حضور (بیتکوفسکی، ۲۰۱۶)	تقاضای بالای نسل Z (مرادیان و همکاران، ۱۳۹۹)

جدول ۴، مقایسه انتقادی و تحلیل تضادهای میان مطالعات منتخب است. این جدول با هدف نمایش تفاوت‌ها، تضادها، نوآوری‌ها و روندهای نظری یا تجربی تنظیم شده و بر اساس پنج بُعد کلیدی حکمرانی منابع انسانی استخراج شده از مقالات منتخب تنظیم شده است.

¹ Gabrielova & Buchko

² Manafi, Takian & Sari

³ Celestin & Vanitha

جدول ۳- جدول مقایسه ای مطالعات و تضادهای نظری و تجربی در ابعاد حکمرانی منابع انسانی
کارکنان نسل Z

ردیف	منبع	کشور مورد مطالعه	ابعاد بررسی شده	یافته اصلی	تضادبا سایر مطالعات	تحلیل انتقادی
۱	زهرای یونینا و همکاران (۲۰۲۵)	هند، چین، مالزی، عربستان	شفافیت و مشارکت	شفافیت داده محور و تمایل به تصمیم گیری مشارکتی	با پژوهش افشارکریمی (۱۴۰۳) که بروکراسی و محدودیت در مشارکت را در ایران گزارش می دهد	تفاوت های فرهنگی و ساختار سیاسی-اداری در کشورهای آسیایی عامل اصلی تفاوت است
۲	طیبه و هو (۲۰۲۳)	عربستان	انعطاف پذیری ساختاری	انعطاف ساعات کاری و شغل های پروژه های مؤثر بر عملکرد نسل Z	با پژوهش بیتکوفسکی (۲۰۱۶) که بر لزوم حضور فیزیکی در محیط کار تاکید دارد	تضاد ناشی از تفاوت در نوع صنایع؛ عربستان به مشاغل پروژه های و خدماتی تمایل دارد
۳	شان (۲۰۲۴)	چین	شفافیت و مشارکت	حکمرانی مشارکتی و چرخش از کنترل به توانمندسازی	با پژوهش الشلما و همکاران (۲۰۲۰) که نظام سلسله مراتب و تصمیم گیری بالا به پایین را تبیین می کند (در عراق)	تفاوت در سطح توسعه منابع انسانی و بلوغ حکمرانی مؤثر بر سبک حکمرانی است
۴	منافی و همکاران (۲۰۱۹)	ایران	عدالت و شایسته سالاری	تاکید بر مداخلات سیاسی و ضعف در انتصاب بر مبنای شایستگی	با پژوهش زوما (۲۰۱۸) که در بنگلادش عدالت سازمانی را تقویت کننده حکمرانی خوب معرفی می کند	چالش های ساختاری و سیاسی سازمان های دولتی ایران زمینه ساز این تضاد است
۵	احمدی و همکاران (۱۴۰۳)	ایران	فناوری محوری	استفاده از فناوری به صورت انتخابی و تأکید بر اتوماسیون هوشمند	با پژوهش چان و لی (۲۰۲۳) که بر ضرورت بهره گیری یکپارچه از فناوری در همه فرایندهای منابع انسانی تأکید دارد	ایران در مرحله انتقال فناوری است و یکپارچگی کامل حاصل نشده است
۶	افشارکریمی و همکاران (۱۴۰۳)	ایران	مشارکت و شفافیت	مشارکت پایین، فرهنگ سازمانی سلسله مراتب محور، ضعف در بازخوردگیری	با اورگال (۲۰۲۳) که بر فرهنگ بازخورد دائمی تأکید دارد	در سازمان های بومی، مشارکت واقعی نیازمند تغییر نگرش مدیریتی است

۷	سمیر میرداس (۲۰۲۴)	مراکش	فناوری و تحول دیجیتال	فناوری موجب تسریع ارزیابی عملکرد و بهبود تعاملات نسلی می‌شود	با طبیه و هو (۲۰۲۳) که تأثیر فناوری را محدود به رضایت شغلی می‌دانند	تعریف محدود از فناوری در برخی مطالعات موجب اختلاف در نتایج شده است
۸	زارع و همکاران (۱۴۰۲)	ایران، سازمان تأمین اجتماعی	ساختار حکمرانی	تاکید بر نقش مدیران ارشد و سیاست‌گذاران	با مطالعات نئوحکمرانی مثل عبدالکریم (۲۰۲۴) که بر نقش کارکنان در حکمرانی شبکه‌ای تاکید دارد	ساختار سنتی در سازمان‌های عمومی ایران مانع از تحقق حکمرانی شبکه‌ای شده است

در جمع‌بندی تحلیل انتقادی موارد ذیل قابل توجه است:

- ۱- تفاوت در سطح توسعه کشورها (توسعه‌یافته/ در حال توسعه) و نوع سازمان‌ها (دولتی/ خصوصی) یکی از دلایل تضاد در یافته‌هاست.
 - ۲- برخی مطالعات بیشتر هنجاری هستند و به ارائه مدل مطلوب می‌پردازند، در حالی که برخی دیگر تجربی بوده و واقعیت‌های موجود را توصیف می‌کنند.
 - ۳- مفاهیمی چون عدالت، مشارکت و شفافیت در کشورهای توسعه‌یافته بیشتر به مرحله‌ی اجرا درآمده است، ولی در کشورهای در حال توسعه بیشتر در سطح شعار و سیاست‌گذاری باقی مانده‌اند.
- این مطالعات بیانگر اهمیت بازطراحی حکمرانی منابع انسانی متناسب با ویژگی‌های نسل Z است تا شفافیت و عدالت ایجاد کرده و زمینه‌های مشارکت واقعی و استفاده از فناوری‌های جدید را فراهم کند. به این ترتیب، مدل مفهومی در این پژوهش بر اساس سه مؤلفه توانمندی، انگیزش و فرصت ارائه شده است.

چارچوب مفهومی پژوهش

این پژوهش با بهره‌گیری از چارچوب نظری AMO (توانایی، انگیزش، فرصت) مدلی مفهومی طراحی می‌کند که نشان دهنده انتظارات و نیازهای این نسل را در محیط‌های کاری مدرن است. این چارچوب مؤلفه‌های حکمرانی را در سه سطح کلیدی فردی (توانمندی‌ها)، روان‌شناختی (انگیزه‌ها) و سازمانی (فرصت‌ها) تشریح می‌کند. در بخش‌های بعدی، به تفصیل این مؤلفه‌ها و نقش آن‌ها در ارتقای حکمرانی منابع انسانی نسل Z بررسی خواهد شد.

- ۱- بعد توانایی: این بعد به ظرفیت‌ها و مهارت‌های کارکنان و اقداماتی که سازمان برای تقویت آن‌ها انجام می‌دهد اشاره دارد. مهم‌ترین مؤلفه‌های این بعد عبارت‌اند از:

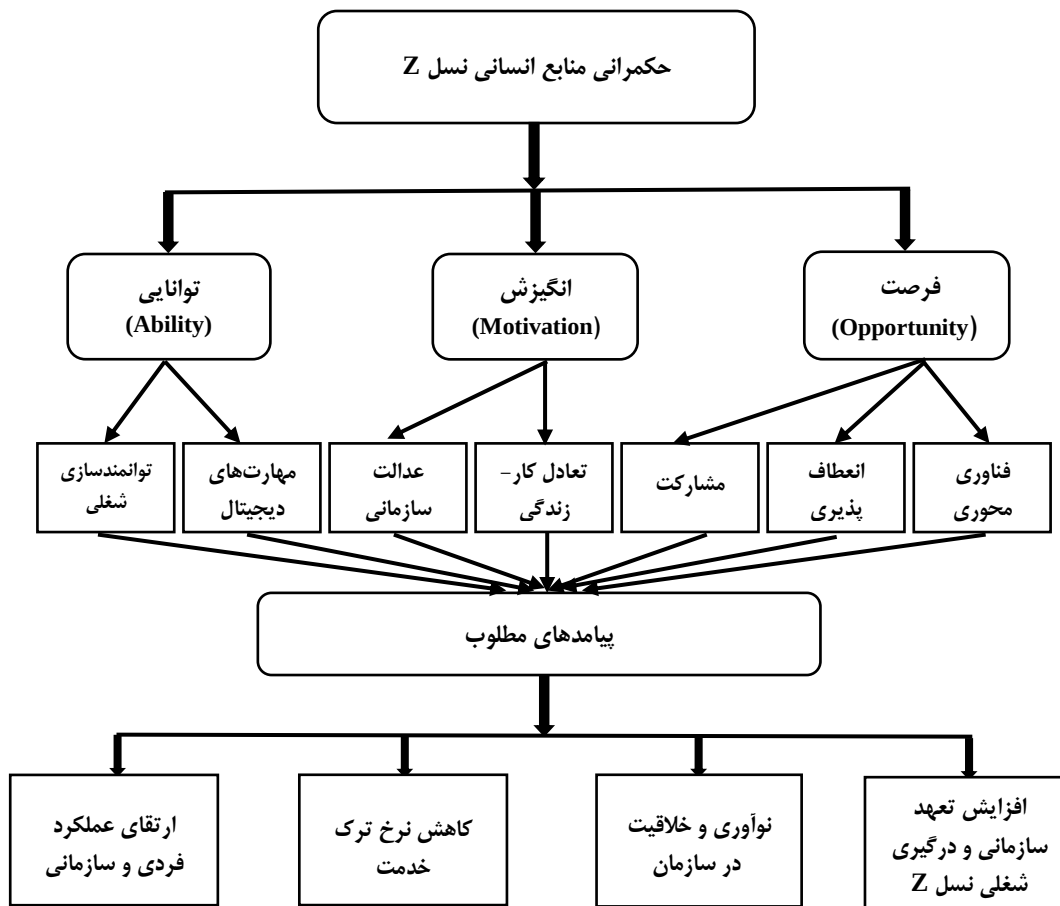
الف- توانمندسازی و توسعه شغلی: آموزش‌های مستمر، مسیر پیشرفت شغلی، مربی‌گری و یادگیری سازمانی.

- ب- مهارت‌های دیجیتال: تقویت سواد دیجیتال و مهارت‌های فناورانه کارکنان برای موفقیت در محیط‌های کاری مدرن.
- ۲- بعد انگیزش: این بعد به عواملی می‌پردازد که باعث ایجاد انگیزه، تعهد و تعلق سازمانی در نسل Z می‌شود:
- الف- عدالت و شفافیت سازمانی: وجود سیاست‌های شفاف ارزیابی، پاداش منصفانه و نظام‌های شایسته‌سالار.
- ب- تعادل کار- زندگی و سلامت روان: توجه به انعطاف در ساعت و مکان کار، حمایت از سلامت روان و ایجاد محیطی متناسب با سبک زندگی نسل Z
- ۳- بعد فرصت: این بعد مربوط به فراهم‌سازی شرایطی است که کارکنان بتوانند از توانایی‌های خود استفاده کنند و مشارکت مؤثری داشته باشند:
- الف- مشارکت کارکنان: حضور فعال در تصمیم‌گیری‌ها، دریافت بازخورد مستمر و ساختارهای سازمانی افقی.
- ب- انعطاف‌پذیری کاری: قراردادهای شایسته‌های کاری منعطف، امکان دورکاری و محیط‌های کار ترکیبی.
- اجرای مؤثر این ابعاد، حکمرانی منابع انسانی را در راستای جذب، نگهداشت و افزایش رضایت و تعامل نسل Z بهبود می‌دهد و منجر به افزایش تعهد سازمانی و درگیری شغلی، ارتقای عملکرد فردی و سازمانی، کاهش ترک خدمت و افزایش نوآوری می‌شود.

جدول ۵-چارچوب مفهومی با ابعاد مدل AMO

بُعد مدل AMO	مؤلفه‌های شناسایی شده از تحلیل تماتیک
توانایی	توانمندسازی و توسعه شغلی، مهارت‌های دیجیتال
انگیزش	عدالت و شفافیت سازمانی، تعادل کار و زندگی و سلامت روان
فرصت	انعطاف‌پذیری کاری، فناوری‌محوری، مشارکت در تصمیم‌گیری

بر اساس دسته‌بندی مؤلفه‌ها در سه بعد از مدل AMO و تحلیل تماتیک، مدل مفهومی طراحی شده است که ارتباط بین توانمندی، انگیزش و فرصت را با پیامدهای کلیدی حکمرانی منابع انسانی نسل Z نشان می‌دهد (شکل ۱).



شکل ۱- مدل مفهومی حکمرانی منابع انسانی نسل Z با رویکرد AMO

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع مرور نظام‌مند بوده و با هدف شناسایی ابعاد حکمرانی منابع انسانی در ارتباط با کارکنان نسل Z طراحی شده است. برای انجام این مطالعه از چارچوب استاندارد پریزما ۲۰۲۰ استفاده شده است:

۱. تعیین سؤال پژوهش

سؤال اصلی پژوهش بر این محور تمرکز دارد: ابعاد کلیدی حکمرانی منابع انسانی کارکنان نسل Z کدام‌اند؟ و چگونه در تعامل با ویژگی‌ها و انتظارات نسل Z، ساختار و عملکرد نظام منابع انسانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند؟

۲. جست‌وجوی منابع و گردآوری داده‌ها

برای تأمین داده‌های پژوهش، جستجوی منابع علمی معتبر در پایگاه‌های داده بین‌المللی از جمله وب آو ساینس^۱، پاب مد^۲، اسکوپوس^۳، گوگل اسکالر^۴ و ... در بازه زمانی ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۵، با مشارکت خبرگان و با توجه به هدف پژوهش انجام شده است. این پایگاه‌ها به دلیل جامعیت، اعتبار و پوشش موضوعی گسترده انتخاب شده‌اند. همچنین، جهت تضمین جامعیت و دقت بیشتر، فرایند جستجو با مشورت خبرگان و متخصصان حوزه منابع انسانی و نسل Z انجام شده است.

با مشارکت ۳ نفر از خبرگان و متخصصان حوزه منابع انسانی، از دقت جستجو و معیارهای ورود اطمینان حاصل شد. خبرگان شامل دو نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه با تخصص در مدیریت منابع انسانی و یک نفر از مدیران ارشد منابع انسانی با بیش از ۱۵ سال سابقه کار بودند. نحوه مشارکت خبرگان به این صورت بود که در مرحله شناسایی، کلمات کلیدی پیشنهادی پژوهشگران را بررسی و تأیید نمودند. در مرحله غربالگری به بازبینی و اصلاح معیارهای ورود و خروج مطالعات کمک کردند. این مشارکت سبب شد جستجو دقیق‌تر، فرایند انتخاب منابع معتبرتر و پوشش ادبیات پژوهشی جامع‌تر شود.

فرایند اجرای مرور نظام‌مند مطابق با مراحل چهارگانه پریزما شامل موارد زیر بوده است:

۱- شناسایی منابع

۲- جستجوی اولیه در پایگاه‌های بین‌المللی وب آو ساینس، پاب مد، اسکوپوس، گوگل اسکالر و ... و همچنین پایگاه‌های فارسی‌زبان مانند سیویلیکا و مگیران انجام شد. برای این منظور از ترکیبی از واژگان کلیدی زیر به صورت هم‌زمان استفاده گردید:

"Human Resource Governance" OR "HR Governance" •

"Generation Z" OR "Gen Z" •

"Human Resource Management" OR "HRM" •

• معادل فارسی این واژگان در جستجوی پایگاه‌های فارسی

بازه زمانی جستجو بین سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۵ و زبان منابع فارسی و انگلیسی در نظر گرفته شد. جستجو در بازه زمانی فروردین تا اردیبهشت ۱۴۰۴ (مارس تا می ۲۰۲۵) انجام گرفت. تعداد نتایج حاصله برابر با ۵۳۷۳ مدرک (مقاله، کتاب و پایان نامه) است که از این پایگاه‌ها بازبایی شده که در ادامه به تحلیل آنها پرداخته می‌شود.

۳- غربالگری: در این مرحله، منابع تکراری با استفاده از نرم‌افزار زوترو^۵ شدند. سپس با مرور عنوان، چکیده و در برخی موارد، متن کامل مقالات، منابع نامرتب حذف شدند. معیارهای ورود و خروج به شرح زیر تعریف شد:

¹ Web of Science

² PubMed

³ Scopus

⁴ Google Scholar

⁵ Zotero

- معیارهای ورود شامل مقالات علمی-پژوهشی (داوری شده)، مقالات مروری، کتاب‌ها و پایان‌نامه‌ها با موضوع حکمرانی منابع انسانی و ویژگی‌های نسل Z، منتشرشده بین سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۵ به زبان انگلیسی یا فارسی.

- معیارهای خروج شامل مقالات غیرعلمی، مقالاتی که صرفاً به مدیریت منابع انسانی عملیاتی پرداخته و فاقد رویکرد حکمرانی بودند، و مقالاتی که به نسل‌های دیگر اختصاص داشتند.

۴- ارزیابی کیفی: کیفیت مقالات انتخاب‌شده با استفاده از ابزار کسپ^۱ به دقت ارزیابی شد تا از اعتبار علمی و قابلیت اعتماد نتایج حاصل، اطمینان حاصل گردد.

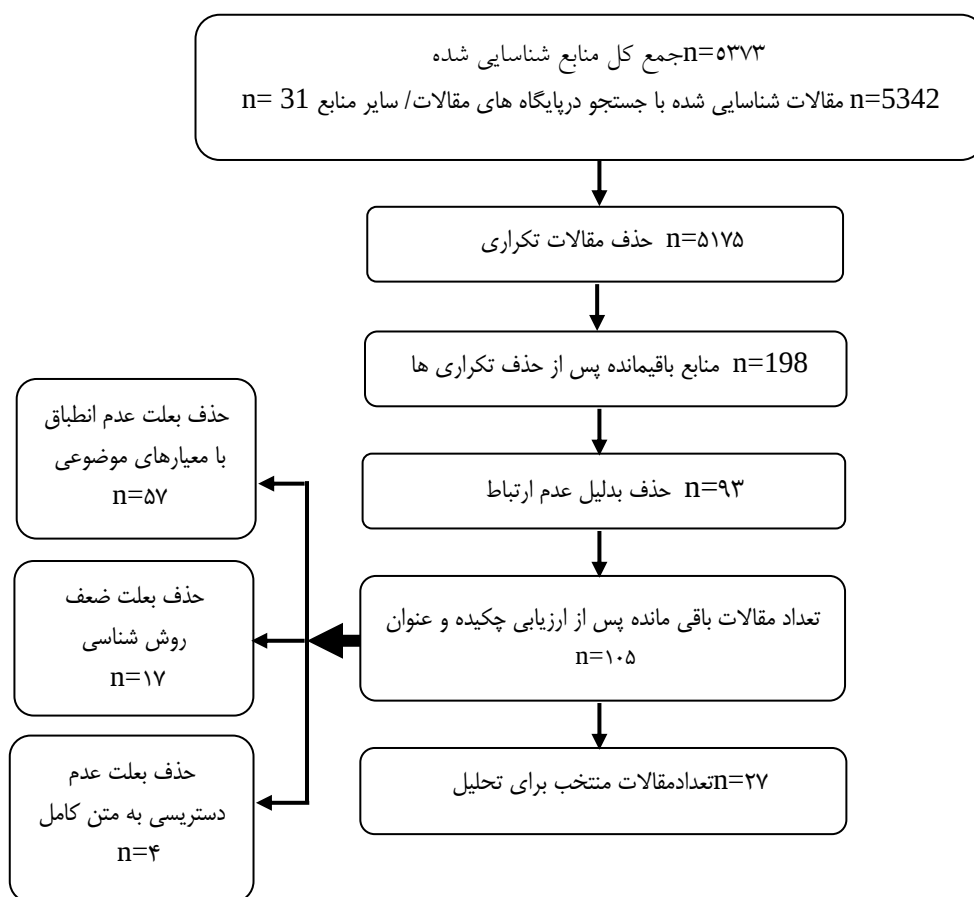
۵- انتخاب نهایی مقالات: در جست‌وجوی اولیه در مجموع ۵,۳۷۳ منبع شناسایی شد (۵,۳۴۲ مقاله از پایگاه‌های بین‌المللی و ۳۱ منبع داخلی). حذف منابع تکراری با استفاده از نرم‌افزار زوترو انجام شد و تعداد ۱۹۸ مقاله یکتا باقی ماند. غربال‌گری عنوان و چکیده بر اساس ارتباط موضوعی و معیارهای ورود و خروج صورت گرفت که طی آن ۹۳ مقاله حذف و ۱۰۵ مقاله باقی ماند. ارزیابی کیفی با ابزار کسپ نشان داد از میان این ۱۰۵ مقاله، ۷۸ مقاله به دلیل ضعف روش‌شناسی یا عدم ارتباط مستقیم کنار گذاشته شد.

۵- پس از غربال‌گری، ۲۷ مقاله به عنوان مطالعات نهایی وارد فرآیند تحلیل شدند.

۶- استخراج داده‌ها: اطلاعات کلیدی هر مطالعه شامل نام نویسنده، سال انتشار، کشور محل مطالعه، هدف تحقیق، روش‌شناسی، و ابعاد شناسایی شده حکمرانی منابع انسانی در جدولی سازمان‌دهی و استخراج شد. سپس با استفاده از رویکرد تحلیل محتوای استقرایی، ابعاد اصلی حکمرانی منابع انسانی مرتبط با نسل Z از میان این مطالعات شناسایی و کدگذاری شد.

۷- تجزیه و تحلیل داده‌ها: در این مرحله، عوامل مؤثر بر حکمرانی منابع انسانی در ارتباط با کارکنان نسل Z شناسایی و فهرست شدند. تحلیل داده‌ها با بررسی دقیق و نظام‌مند مستندات علمی و مقالات منتشرشده از کشورهای مختلف صورت گرفت. در این فرایند، مؤلفه‌های مرتبط با ابعاد مختلف حکمرانی منابع انسانی از جمله ساختار، سیاست، فرهنگ سازمانی، فناوری و نیازهای نسلی استخراج و به صورت سیستماتیک طبقه‌بندی شدند. رویکرد اتخاذشده در این تحلیل، کاملاً مستند، شفاف و قابل تکرار بوده و اطمینان می‌دهد که یافته‌های به دست آمده از اعتبار علمی کافی برخوردارند. تلاش شده است تا نتایج به شکلی جامع، دقیق و منسجم ارائه شوند و زمینه لازم برای درک بهتر مفاهیم و کاربرد آن‌ها در محیط‌های سازمانی فراهم گردد. این چارچوب تحلیلی به گونه‌ای طراحی شده است که تصویری کلی و دقیق از الزامات حکمرانی منابع انسانی برای نسل Z ترسیم کند و در عین حال، قابلیت بهره‌برداری برای سازمان‌های دیگر در حوزه‌های مشابه را نیز داشته باشد.

^۱ CASP



شکل ۲ - نمودار ارزیابی و انتخاب مقالات مطابق با چک لیست کسپ

یافته های پژوهش

در این قسمت، یافته های پژوهش براساس مرور نظام مند مقالات علمی با موضوع حکمرانی منابع انسانی و نسل Z ارائه می شود. مقالات انتخاب شده با استفاده از کلید واژه های مرتبط و براساس معیارهای ورود و خروج تعریف شده از پایگاه های علمی انتخاب شده اند. در جدول زیر، اطلاعات مرتبط با هریک از مقالات منتخب، ازجمله سال انتشار، کشور مورد مطالعه و عوامل کلیدی بررسی شده موثر بر حکمرانی منابع انسانی کارکنان نسل Z ذکر شده است. حکمرانی منابع انسانی در دهه اخیر دستخوش تحول مفهومی و ساختاری شده و تمرکز آن بر مدل های مشارکتی، فناورمحور، و پاسخگو است؛ به ویژه در ارتباط با نسل

جدید کارکنان (نسل Z) که ارزش‌هایی مانند شفافیت، عدالت، اختیار و انعطاف‌پذیری را در محیط کار جست‌وجو می‌کنند.

۱. گذار مفهومی از مدیریت منابع انسانی به حکمرانی منابع انسانی: مطالعه شان (۲۰۲۴) نقطه آغاز باز تعریف حکمرانی منابع انسانی را نشان می‌دهد. شان مفهوم حکمرانی منابع انسانی را به عنوان «تأوری در سیاست‌گذاری انسانی» معرفی می‌کند که فراتر از کارکرد اداری، به یک نظام چابک، هوشمند و دارای ساختار باز در سیاست‌گذاری منابع انسانی می‌انجامد. این دیدگاه تأکید دارد که سازمان‌ها باید از "کنترل کارکنان" به سمت "توانمندسازی و شراکت" با نسل Z حرکت کنند، زیرا این نسل تنها در سایه اعتماد و مشارکت معنادار، با سازمان تعامل فعال خواهند داشت.

۲. شاخص‌های حکمرانی خوب در منابع انسانی: مطابق تحلیل منافی و همکاران (۲۰۱۹) و الشلما و همکاران (۲۰۲۰)، شاخص‌های حکمرانی خوب در منابع انسانی شامل شفافیت، پاسخ‌گویی، عدالت سازمانی، شایسته‌سالاری، مشارکت، استقلال رویه‌ها و نظارت ساختاریافته است. پژوهش زوما (۲۰۱۸) در بخش خصوصی بنگلادش نیز نشان می‌دهد که پیاده‌سازی این شاخص‌ها موجب تقویت توسعه پایدار منابع انسانی و بهبود عملکرد سازمانی می‌گردد.

۳. حکمرانی منابع انسانی در خدمت توسعه پایدار: حکمرانی خوب منابع انسانی نه تنها یک الزام اخلاقی بلکه یک مزیت رقابتی برای سازمان‌ها در مواجهه با نسل Z است. یافته‌های زوما (۲۰۱۸) و الشلما و همکاران (۲۰۲۰) حاکی از آن است که سیاست‌گذاری شفاف و مبتنی بر پاسخ‌گویی، منجر به افزایش اعتماد سازمانی و تعهد شغلی نسل Z می‌شود. این نسل با سازمان‌هایی همسو می‌شود که به‌طور واقعی اصل شفافیت و عدالت را در جذب، نگهداشت، ارزیابی و ارتقاء افراد رعایت کنند.

۴. ویژگی‌های حکمرانی مطلوب از منظر نسل Z: مطالعات صبور و همکاران (۱۴۰۳) و نیز احمدی و همکاران (۱۴۰۳) نشان می‌دهد که نسل Z خواهان مدلی از حکمرانی است که چهار ویژگی اصلی داشته باشد: الف) مشارکت‌پذیری بالا: نسل Z تمایل دارد در تصمیمات منابع انسانی، از جمله فرآیندهای ارزیابی، مسیر پیشرفت شغلی و پاداش‌دهی مشارکت مستقیم داشته باشد؛ ب) شفافیت رویه‌ها: این نسل انتظار دارد که کلیه سیاست‌ها و فرآیندهای سازمانی به‌صورت شفاف و قابل دسترس اطلاع‌رسانی شوند؛ ج) پاسخ‌گویی مدیران منابع انسانی: کارکنان نسل Z از مدیران انتظار دارند در قبال تصمیمات منابع انسانی پاسخ‌گو بوده و قابلیت ارزیابی عملکردی داشته باشند؛ د) پویایی فناوریانه: حکمرانی منابع انسانی نسل Z باید از فناوری به‌صورت فعال در طراحی سیستم‌های ارتباطی، ارزیابی عملکرد و بازخورد فوری استفاده کند.

۵. حکمرانی شبکه‌ای و نقش فعال کارکنان: در مطالعه آگاروال و همکاران (۲۰۲۲)، پیشنهاد می‌شود که حکمرانی منابع انسانی باید از حالت سلسله‌مراتبی به مدل «شبکه‌ای» تغییر یابد؛ به‌طوری‌که نسل Z نه تنها تابع تصمیمات منابع انسانی بلکه شریک راهبردی در تدوین و بهبود فرآیندها باشد. در چنین مدل‌هایی،

ارتباطات چندسطحی، انعطاف ساختاری، و بازخوردهای متقابل جایگزین ساختارهای عمودی و یک‌سویه می‌شود.

۶. حکمرانی شایسته‌سالارانه و حذف مداخلات غیرسازمانی: مطابق دیدگاه‌های مشترک در مطالعات منافی و همکاران (۲۰۱۹) و زوما (۲۰۱۸)، حکمرانی منابع انسانی زمانی اثربخش خواهد بود که انتصاب، ارتقاء، پاداش و ارزیابی بر اساس صلاحیت حرفه‌ای انجام شود. این مسئله از دغدغه‌های جدی نسل Z است که به دنبال عدالت حرفه‌ای در سازمان است و عدم تحقق آن منجر به «بیگانگی شغلی» و «ترک خدمت خاموش» خواهد شد. بررسی منظم مقالات نشان می‌دهد که حکمرانی منابع انسانی برای کارکنان نسل Z، ترکیبی از مدیریت مشارکتی، شفافیت ساختاری، عدالت سازمانی و فناوری‌محوری است. سازمان‌ها برای انطباق با انتظارات این نسل، باید ساختارهای منابع انسانی خود را بازطراحی کرده و اصول حکمرانی خوب را به عنوان بنیان فرهنگ سازمانی خود نهادینه کنند.

جدول ۶، مروری جامع و سیستماتیک بر مهم‌ترین پژوهش‌های انجام شده در حوزه حکمرانی منابع انسانی با تمرکز بر ویژگی و انتظارات نسل Z ارائه می‌دهد. در این جدول، مشخصات هر مطالعه شامل محقق، سال، منطقه جغرافیایی، روش‌شناسی، یافته‌های کلیدی، عوامل موثر، نقاط قوت، محدودیت‌ها و پیشنهادات اجرایی به صورت منظم دسته‌بندی شده است.

جدول ۶ - مرور نظام‌مند پژوهش‌های مرتبط با حکمرانی منابع انسانی و ویژگی‌های نسل Z

ردیف	محقق (سال)	منطقه	روش تحقیق	یافته‌های کلیدی	عوامل موثر	نقاط قوت	محدودیت‌ها	پیشنهادهای اجرایی
۱	زهره یونیتا و همکاران (۲۰۲۵)	چین، هند، عربستان، مالزی، اتریش، اوکراین، مجارستان	مرور سیستماتیک	انتظارات شغلی، انعطاف‌پذیری، ترجیح فناوری	انعطاف‌پذیری، دیجیتال‌محوری	جامعیت مطالعه	عدم تفکیک فرهنگی	برنامه‌های انعطاف‌پذیری کاری
۲	نرش بابو و سوهاسینی ^۱ (۲۰۲۵)	هند	مطالعه موردی	تأثیر ارتباط شفاف بر تعهد	ارتباطات، دوسویه، یادگیری	نمونه صنعت فناوری	حجم نمونه محدود	سیستم‌های بازخورد مستمر
۳	اونجیوا و همکاران (۲۰۲۵)	نیجریه / بریتانیا	تطبیقی	تفاوت‌های جنسیتی در یادگیری	تفاوت‌های جنسیتی	مقایسه فرهنگی	محدود به آموزش	آموزش‌های جنسیت‌محور
۴	سمیر میرداس (۲۰۲۴)	مراکش	مطالعه کیفی	تأثیر دیجیتال‌سازی	هم‌راستایی، دیجیتال	چارچوب مفهومی قوی	فقدان داده کمی	راهنمایی دفاتر دیجیتال
۵	تیان لونگ شان (۲۰۲۴)	چین	نظری	ضرورت مشارکت کارکنان	عدالت، ساختار، افقی	نوآوری مفهومی	عدم آزمون عملی	شوراهای مشارکتی کارکنان
۶	عبدالکریم و همکاران (۲۰۲۴)	الجزایر	پیمایشی	توانمندسازی و حکمرانی	تفویض اختیار، کار تیمی	انطباق با ISO 30408	محدودیت جغرافیایی	آموزش‌های تفویض اختیار

^۱ Babu & Suhasini

۷	رضا و همکاران (۲۰۲۳)	پاکستان	کیفی	اهمیت ارتباطات داخلی	شفافیت، مشارکت	بومی سازی	نمونه مدیران ارشد	سامانه های ارتباط داخلی
۸	یامتوگو و همکاران (۲۰۲۳)	بین المللی	مرور ادبیات	تحول شیوه های منابع انسانی	انعطاف پذیری، هوش مصنوعی	دیدگاه جهانی	عدم تفکیک منطقه ای	سیاست های کاری ترکیبی
۹	اورگال (۲۰۲۳)	آمریکا	پیمایشی	تعادل کار-زندگی	وفاداری، تعادل کار-زندگی	داده های کمی	سوگیری دانشجویی	برنامه های دور کاری
۱۰	طیبه و هو (۲۰۲۳)	عربستان	ترکیبی	نیاز به محیط توانمند	توانمندسازی، انعطاف	روش ترکیبی	محدود به بخش خصوصی	پروژه های خودگردان
۱۱	چناندا و همکاران (۲۰۲۳)	مراکش	مرور سیستماتیک	رهبری مشارکتی	مشارکت ذی نفعان	چارچوب پریزما	محدود به دانشگاه ها	برنامه های رهبری مشارکتی
۱۲	فان و همکاران (۲۰۲۳)	چین	پیمایشی	ترک شغل	توزیع عادلانه وظایف	نمونه بزرگ	محدود جغرافیایی	سیستم توزیع وظایف هوشمند
۱۳	پارساکیا و همکاران (۲۰۲۳)	ایران	تحلیلی	تفاوت های نسل Z	فناوری، فرهنگ اینترنت	چارچوب نظری	محدودیت جغرافیایی	برنامه های آموزشی
۱۴	سلسنتین و وانیثا (۲۰۲۳)	آمریکا	آمیخته	خواسته های نسل Z	انعطاف محوری	جامعیت ابعاد	محدود جغرافیایی	کار انعطاف پذیر
۱۵	عبدالله طیف اسرور ^۲ (۲۰۲۲)	لبنان	موردی	حکمرانی در بحران	بهبود مستمر	مطالعه عمیق	یک سازمان	مدیریت بحران
۱۶	زتر و همکاران (۲۰۲۲)	اتریش / اوکراین	تطبیقی	ترجیحات رهبری	سیک مبادله ای	مقایسه فرهنگی	دو کشور خاص	آموزش رهبری سفارشی
۱۷	سیگواپوا و همکاران ^۳ (۲۰۲۲)	روسیه	پیمایشی	رهبری خدمتگزار	سرمایه روانشناختی	معادلات ساختاری	نمونه محدود	توسعه رهبری
۱۸	گابریلووا و بوچکو (۲۰۲۱)	آمریکا	کیفی	مدیریت بین نسلی	استقلال، فناوری	دیدگاه مدیران	عدم دیدگاه نسل Z	مربی گری بین نسلی
۱۹	لزلی و همکاران (۲۰۲۱)	آمریکا	روش Q	زیر گروه های نسل Z	اخلاق، رشد	طبقه بندی نوین	نمونه کوچک	سیاست های متنوع سازی
۲۰	السلما و همکاران (۲۰۲۰)	عراق	موردی	الزامات حکمرانی	شفافیت، عدالت	چارچوب نظری	یک سازمان	سیستم های نظارتی

¹Raza, Khokhar, Zubair & Rubab² Srour³ Sigaevea, Arasli, Ozdemir, Atai & Capkiner

۲۱	منافی و همکاران (۲۰۱۹)	ایران	تطبیقی	حکمرانی سلامت	پاسخ‌گویی، شفافیت	مقایسه	داده‌های ثانویه	پاسخ‌گویی
۲۲	آگاروال و همکاران (۲۰۲۲)	هند	پیمایشی	جذب نسل Z	انعطاف‌پذیر، پاداش	نمونه بزرگ	صنعت خاص	جذب نوین
۲۳	زوما (۲۰۱۸)	بنگلادش	کیفی	توسعه پایدار HR	عدالت، توسعه	دیدگاه بلندمدت	بخش خصوصی	توسعه شغلی
۲۴	صبوری و همکاران (۱۴۰۳)	ایران	کیفی	الگوی حکمرانی سرمایه	شفافیت، مشارکت	بومی‌سازی	دولتی	نظام‌های مشارکتی
۲۵	احمدی و همکاران (۱۴۰۳)	ایران	مرور سیستماتیک	انتظارات نسل Z	معنا، انعطاف	جامعیت	داده اولیه کم	مشاغل انعطاف‌پذیر
۲۶	ضیایی و نرگسیان (۱۴۰۲)	ایران	کیفی	مدل نگهداشت	رشد، تعادل	مدل بومی	دولتی	برنامه‌های نگهداشت
۲۷	قیومی توکلی و همکاران (۱۴۰۲)	ایران	تحلیلی	چالش‌های پیش‌بینی	شکاف نسلی	مدل سلسله‌مراتبی	دولتی	ساختارهای منعطف

در ادامه تحلیل داده‌ها و مرور نظام‌مند انجام‌شده، یک مدل مفهومی پیشنهادی برای تبیین ابعاد حکمرانی منابع انسانی نسل Z طراحی شد. این مدل براساس چارچوب نظری AMO (توانایی – انگیزه – فرصت) و یافته‌های مطالعات منتخب شکل گرفته است و شش مؤلفه کلیدی شناسایی‌شده را در قالب متغیرهای زمینه‌ای، مکانیزمی و پیامدی نمایش می‌دهد.

مدل پیشنهادی نشان می‌دهد که حکمرانی نسل Z باید در تعامل بین تفاوت‌های نسلی (به‌عنوان زمینه)، و سازوکارهایی مانند مشارکت، عدالت، شفافیت، انعطاف‌پذیری و فناوری‌محوری شکل بگیرد و در نهایت بر پیامدهایی همچون تعهد سازمانی، ماندگاری شغلی و عملکرد تأثیر بگذارد. با توجه به تحلیل‌های به عمل آمده از این مطالعات، شش مقوله اصلی به عنوان عوامل کلیدی تأثیرگذار بر حکمرانی موثر بر نسل Z شناسایی شدند. این مقوله‌ها شامل انعطاف‌پذیری در محیط کار، دیجیتالی‌سازی و فناوری‌محوری، مشارکت و عدالت سازمانی، تفاوت‌های نسلی و فرهنگی، توانمندسازی و توسعه شغلی، تعادل کار-زندگی می‌باشند. در ادامه، به تفصیل، این یافته‌ها و تأثیر هریک از این عوامل بر حکمرانی نسل Z بررسی می‌شود.

۱- انعطاف‌پذیری در محیط کار

این مفهوم در مقالات متعددی مانند زهرا یونیتا و همکاران (۲۰۲۵)، یاموگو و همکاران (۲۰۲۳)، و سلسستین و وانیثا (۲۰۲۳) به‌عنوان یک عامل کلیدی برای جذب و نگهداشت نسل Z مطرح شده است. انتظارات

شغلی انعطاف‌پذیر، ترجیح فناوری، و سیاست‌های کاری ترکیبی (مانند دورکاری) از یافته‌های مشترک این مطالعات است. به‌ویژه، نسل Z به محیط‌های کاری با ساختارهای انعطاف‌پذیر تمایل دارد. این مؤلفه نقش بنیادینی در حکمرانی نسل Z دارد و در تعامل با سایر عوامل مانند دیجیتالی‌سازی و عدالت سازمانی معنا می‌یابد.

۲- دیجیتالی‌سازی و فناوری محوری

مطالعاتی مانند میرداس (۲۰۲۴) و گابریلو و بوچکو (۲۰۲۱) نشان می‌دهند که هم‌راستایی سازمان‌ها با تحولات دیجیتال برای پاسخگویی به نیازهای نسل Z ضروری است. این نسل به استفاده از ابزارهای دیجیتال، هوش مصنوعی، و محیط‌های کاری مبتنی بر فناوری گرایش دارد. دیجیتالی‌سازی با مؤلفه‌هایی مانند انعطاف‌پذیری محیط کار و توانمندسازی کارکنان هم‌افزایی دارد.

۳- مشارکت و عدالت سازمانی

یافته‌های تیان لونگ شان (۲۰۲۴) و چنایدا و همکاران (۲۰۲۳) بر ضرورت مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و ایجاد ساختارهای افقی تأکید دارند. عدالت در توزیع وظایف (فان و همکاران، ۲۰۲۳) و شفافیت در حکمرانی (الشلما و همکاران، ۲۰۲۰) نیز به‌عنوان عوامل مؤثر بر رضایت شغلی نسل Z شناسایی شده‌اند. پیشنهادهای مانند تشکیل شوراهای مشارکتی و سیستم‌های نظارتی عادلانه ارائه شده است. مشارکت واقعی و تحقق عدالت، نیازمند تعامل با ساختارهای توانمندساز و سیستم‌های ارتباطی شفاف است که از طریق حکمرانی نوین تسهیل می‌شود.

۴- تفاوت‌های نسلی و فرهنگی

پژوهش‌هایی مانند پارساکیا و همکاران (۲۰۲۳) و لزی و همکاران (۲۰۲۱) به شکاف بین نسل Z و نسل‌های پیشین اشاره کرده‌اند. ویژگی‌هایی مانند دیجیتال‌محوری، تأکید بر اخلاق کار، و نیاز به رشد سریع در این نسل بارز است. همچنین، مطالعات تطبیقی (مثل زتنر و همکاران، ۲۰۲۲) نشان می‌دهند که ترجیحات شغلی نسل Z تحت تأثیر فرهنگ منطقه‌ای متفاوت است.

۵- توانمندسازی و توسعه شغلی

عبدالکریم و همکاران (۲۰۲۴) و طیبیه و هو (۲۰۲۳) بر اهمیت توانمندسازی از طریق تفویض اختیار و پروژه‌های خودگردان تأکید دارند. راهکارهایی مانند آموزش‌های جنسیت‌محور (اونجیوا و همکاران، ۲۰۲۵) و برنامه‌های رهبری مشارکتی (چنایدا و همکاران، ۲۰۲۳) نیز مرتبط با این مقوله هستند. این مؤلفه نقش کلیدی در توسعه منابع انسانی نسل Z دارد.

۶- تعادل کار-زندگی

اورگال (۲۰۲۳) و ضیایی و نرگسیان (۱۴۰۲) نشان می‌دهند که نسل Z به دنبال تعادل بین زندگی شخصی و حرفه‌ای است. محدودیت‌های جغرافیایی و سوگیری‌های نمونه‌گیری در برخی پژوهش‌ها (مثل اورگال،

(۲۰۲۳) نیاز به مطالعات گسترده‌تر را نشان می‌دهد. وجود ارتباطات شفاف، شرط لازم برای مشارکت، اعتماد سازمانی، یادگیری مؤثر و تحقق عدالت در فضای چندنسلی امروز است.

تحلیل انتقادی مقالات مرور شده در زمینه حکمرانی منابع انسانی نسل Z

مرور نظام‌مند ۲۷ مقاله داخلی و خارجی در این پژوهش، تصویر نسبتاً جامعی از وضعیت پژوهش‌های حوزه حکمرانی منابع انسانی مرتبط با نسل Z ترسیم می‌کند. با این حال، تحلیل انتقادی این مطالعات نشان می‌دهد که علیرغم پیشرفت‌های قابل توجه، این حوزه همچنان با چالش‌های نظری، روش‌شناختی و کاربردی متعددی مواجه است.

۱- ابهام مفهومی بین «مدیریت منابع انسانی» و «حکمرانی منابع انسانی» بسیاری از مقالات و اثرگان حکمرانی، مدیریت، مدیریت منابع انسانی نسل چهارم را بدون تفکیک سطح تحلیل (حاکمیتی/سیاست‌گذارانه در برابر مدیریتی/عملیاتی) به کار می‌برند (مثلاً: الشلما و همکاران، ۲۰۲۰؛ صبور و همکاران، ۱۴۰۳). این امر باعث ابهام مفهومی، ناهمسانی متغیرها و شاخص‌ها، و عدم امکان مقایسه بین مطالعاتی شده است.

۲- تسلط پارادایم هنجاری بر مقابل پارادایم تبیینی/علی بخش بزرگی از پژوهش‌ها «بایدها و نبایدها» را تجویز می‌کنند اما مدل‌های علی، سازوکارهای میانجی/تعدیل‌گر و آزمون‌های تجربی چندسطحی برای نشان دادن چگونگی اثرگذاری حکمرانی منابع انسانی بر پیامدهای کلیدی نسل Z (تعهد، ماندگاری، عملکرد، صدای کارمند، نوآوری) کم‌رنگ است (مثلاً زوما، ۲۰۱۸؛ افشارکریمی و همکاران، ۱۴۰۳). پژوهش‌هایی مانند طیه و هو (۲۰۲۳) به طور شفاف نشان داده است که چگونه الگوهای شغلی منعطف می‌تواند نقش موثری را در تقویت توانمندسازی ساختاری و بهبود عملکرد زمینه‌های نسل Z ایفا کند. نکته‌ای که در بسیاری از متون داخلی مغفول مانده است.

۳- غفلت چشمگیر از ابعاد حاکمیت داده و الگوریتم با وجود آنکه نسل Z رویکردی فناوری‌محور و داده‌محور دارد، ادبیات موجود کمتر به موضوعاتی همچون عدالت الگوریتمی، شفافیت هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی، ملاحظات اخلاقی تحلیل‌های پیش‌بین کارکنان، سوگیری داده‌ها و حریم خصوصی در چارچوب حکمرانی منابع انسانی توجه کرده است؛ این امر در تضاد با توصیه‌های کلان مطالعات فناوری‌محور نظیر چان و لی (۲۰۲۳) و میرداس (۲۰۲۴) است.

۴- فاصله‌ی «سیاست تا عمل» در کشورهای در حال توسعه آنچه در ادبیات جهانی به صورت «مزیت رقابتی» از شفافیت، پاسخگویی، و شبکه‌های حکمرانی روایت می‌شود (زوما، ۲۰۱۸؛ الشلما و همکاران، ۲۰۲۰؛ گابریلووا و بوچکو، ۲۰۲۱)، در ایران، این مفاهیم تحت

تأثیر تحت تأثیر فشارهای بوروکراتیک، فرهنگ سلسله‌مراتبی و محدودیت‌های فناورانه تضعیف می‌شوند (افشارکریمی و همکاران، ۱۴۰۳؛ منافی و همکاران، ۲۰۱۹؛ احمدی و همکاران، ۱۴۰۳).

۵- ضعف بومی‌سازی و اقتضایی‌نگری

اکثر پژوهش‌های داخلی یا مفهومی و نظری باقی مانده‌اند یا صرفاً عوامل را شناسایی کرده‌اند؛ مدل‌های ترکیبی/اقتضایی حکمرانی منابع انسانی متناسب با ساختارهای بوروکراتیک، فرهنگ سلسله‌مراتبی و محدودیت‌های فناوری ایران به‌ندرت طراحی و آزمون شده‌اند (احمدی و همکاران، ۱۴۰۳؛ صبوری و همکاران، ۱۴۰۳).

تحلیل انتقادی و مقایسه با ادبیات جهانی

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که مؤلفه‌هایی مانند شفافیت، عدالت سازمانی، انعطاف‌پذیری، فناوری‌محوری، مشارکت فعال کارکنان و توانمندسازی به‌عنوان ابعاد کلیدی حکمرانی منابع انسانی نسل Z مطرح هستند. این مؤلفه‌ها در مقایسه با الگوهای جهانی حکمرانی منابع انسانی، شباهت‌ها و تفاوت‌های مهمی را نشان می‌دهند:

۱- شفافیت و پاسخ‌گویی: در مطالعات جهانی (مثلاً زوما، ۲۰۱۸ و الشلما و همکاران، ۲۰۲۰) شفافیت نه تنها به‌عنوان یک اصل، بلکه به‌عنوان مزیت رقابتی سازمان معرفی شده است. در حالی که در بسیاری از پژوهش‌های داخلی (مانند افشارکریمی و همکاران، ۱۴۰۳) شفافیت بیشتر گفتمانی است تا عملیاتی، موانع بروکراتیک و ساختارهای سلسله‌مراتبی مانع تحقق شفافیت واقعی شده‌اند.

۲- انعطاف‌پذیری محیط کار: در کشورهای توسعه‌یافته، انعطاف‌پذیری (از جمله دورکاری، ساعات شناور و کار پروژه‌ای) از ملزومات جذب و نگهداشت نسل Z است (سلستین و وانیتا، ۲۰۲۳). اما در ایران، پژوهش‌ها (مثلاً مرادیان و همکاران، ۱۳۹۹) نشان می‌دهد که ساختارهای سنتی منابع انسانی هنوز بر حضور فیزیکی و کنترل مستقیم تأکید دارند.

۳- فناوری‌محوری و دیجیتالی‌سازی: ادبیات جهانی به یکپارچگی کامل فناوری در سیستم‌های منابع انسانی اشاره دارد (چان و لی، ۲۰۲۳). با این حال، در بستر داخلی، استفاده از فناوری هنوز گزینشی و محدود است و شکاف قابل‌توجهی با استانداردهای بین‌المللی وجود دارد (احمدی و همکاران، ۱۴۰۳).

۴- عدالت سازمانی و شایسته‌سالاری: در تمامی مطالعات پذیرفته شده، اما در عمل بسیار متفاوت است. بعضی از پژوهش‌ها (مانند منافی و همکاران، ۲۰۱۹) عدالت را به‌عنوان ستون اصلی حکمرانی معرفی کرده‌اند، در حالی که بعضی دیگر نشان می‌دهد مداخلات سیاسی و روابط غیررسمی چالشی جدی برای تحقق عدالت سازمانی محسوب می‌شوند.

۵- مشارکت و ساختار حکمرانی: در کشورهای غربی، الگوهای حکمرانی شبکه‌ای و ساختارهای غیرمتمرکز رایج هستند (گابریلوا و بوچکو، ۲۰۲۱)، اما در ایران، نظام حکمرانی همچنان سلسله‌مراتبی و متمرکز است (زارع و همکاران، ۱۴۰۲).

۶- نوآوری و مدل‌های پیشرفته: پژوهش‌هایی مانند تیان لونگ شان (۲۰۲۴) بر حرکت از مدیریت منابع انسانی به حکمرانی منابع انسانی، توانمندسازی و مشارکت فعال نسل Z تأکید دارند، اما یافته‌های داخلی نشان می‌دهد که این رویکرد در بسیاری از سازمان‌های ایرانی هنوز مفهوم‌سازی یا عملیاتی نشده است. به‌طور خلاصه، یافته‌های این پژوهش در بیشتر موارد با ادبیات جهانی هم‌خوانی دارد، اما در حوزه‌هایی مانند عدالت سازمانی و فناوری محوری، شکاف قابل‌توجهی میان بستر داخلی و استانداردهای بین‌المللی وجود دارد که نیازمند بازنگری در سیاست‌ها و بومی‌سازی چارچوب‌هاست. شکاف‌های شناسایی شده در سه بخش (نظری / روش شناختی / بومی سازی و سیاست‌گذاری) شامل موارد زیر است:

الف) شکاف‌های نظری

۱- فقدان تعریف عملیاتی و جامع از «حکمرانی منابع انسانی نسل Z»: پیشنهاد می‌شود تعریف دوبعدی از حکمرانی داشته باشیم. الف) تعریف ساختار حکمرانی به‌عنوان «قواعد/غیررسمی، نهادهای نظارتی، شاخص‌های شفافیت/عدالت/پاسخگویی؛ ب) حکمرانی به‌عنوان فرآیند: جریان قدرت/تصمیم، مشارکت ذی‌نفعان، مکانیزم‌های دریافت صدای کارمندان و پاسخگویی داده‌ها.

۲- کم‌توجهی به قدرت، سیاست و ذی‌نفعان: مطالعات کمی از نظریه‌های ذی‌نفعان، اقتصاد نهادی و شبکه‌های اجتماعی استفاده کرده‌اند. پیشنهاد می‌شود ترکیبی از AMO با نظریه ذی‌نفعان و مدل شبکه‌ای حکمرانی، امکان تبیین دقیق‌تر تأثیر نیروهای سیاسی و نهادی بر عملکردهایی مانند عدالت، شفافیت و فناوری محوری را فراهم آورد.

ب) شکاف‌های روش‌شناختی

۱- نمونه‌گیری کوچک و محدود به یک صنعت که تعمیم‌پذیری را کاهش می‌دهد.

۲- تحلیل‌های تک روشی به روش معادلات ساختاری یا فقط تماتیک

۳- کمبود شاخص معتبر برای سنجش حکمرانی منابع انسانی

ج) شکاف‌های بومی‌سازی و سیاست‌گذاری

۱- نبود چارچوب‌های متناسب با ساختار بوروکراتیک ایران

۲- بی‌توجهی به حکمرانی داده‌های منابع انسانی و مسائل حقوقی یا اخلاقی.

بحث انتقادی با ادبیات پیشین حاضر با مروری بر منابع داخلی و بین‌المللی نشان داد که حکمرانی منابع انسانی برای کارکنان نسل Z نیازمند بازنگری در رویکردهای سنتی است؛ نتیجه‌ای که با یافته‌های بخش زیادی از ادبیات جهانی که بر ضرورت دیجیتالی‌سازی، انعطاف‌پذیری و مشارکت محوری تأکید داشته‌اند، هماهنگ است. برخلاف بسیاری از مطالعاتی که تنها بر یکی از ابعاد توانمندسازی، انگیزش یا فرصت متمرکز بوده‌اند، پژوهش حاضر با تلفیق این سه مؤلفه در چارچوب AMO، تصویری جامع‌تر از الزامات

حکمرانی برای این نسل ارائه می‌دهد. افزون بر این، در مقایسه میان منابع داخلی و خارجی، مشاهده شد که در متون داخلی، نگاه به حکمرانی بیشتر ساختاری و از بالا به پایین است و کمتر به مؤلفه‌های روان‌شناختی و ارزشی نسل جدید توجه شده، در حالی که در منابع بین‌المللی این مؤلفه‌ها برجسته‌ترند. از این‌رو، نوآوری این مطالعه در ارائه چارچوبی سه‌بعدی، ترکیبی و متناسب با زمینه ایرانی قابل‌توجه است. منابع انسانی برای پژوهش‌های نسل Z نیاز به پژوهش دارند.

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که شاخص‌های کلیدی حکمرانی منابع انسانی نسل Z، شفافیت سازمانی، استفاده از فناوری، رعایت اصول اخلاقی و مشارکت است که باید در قالب مکانیزم‌های جدید و متناسب با شرایط سازمان اجرا شود تا اثربخشی آن افزایش یابد.

بحث و نتیجه گیری

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که منابع انسانی نسل Z نیازمند بازطراحی است. مقایسه این نتایج با ادبیات بین‌المللی همگرایی در مفاهیم کلیدی و در عین حال، وجود شکاف‌هایی در بومی‌سازی و اجرای عملی است. مطالعات زتنر و همکاران (۲۰۲۲)، بر سبک‌های رهبری مشارکتی و توانمندسازی نسل Z تأکید داشته‌اند. پژوهش حاضر با این مطالعه همسو است، زیرا یکی از محورهای اصلی پیشنهادی ما، تقویت ساختارهای مشارکت و افزایش اختیار تصمیم‌گیری برای افراد است. همچنین، نتایج طیبه و هو (۲۰۲۳) نشان می‌دهد که انعطاف‌پذیری محیط کار (از جمله امکان دورکاری و ساعات کاری منعطف) نقش مهمی در افزایش و عملکرد نسل Z دارد. این موضوع با مؤلفه انعطاف‌پذیری محیط کار در مدل پیشنهادی ما تطابق کامل دارد. یافته‌های این پژوهش، دیجیتال‌سازی و فناوری‌محوری را به‌عنوان یکی از شش محور کلیدی حکمرانی منابع انسانی معرفی می‌کند. این موضوع با پژوهش تیان‌لینگ شان (۲۰۲۴) همسو است که بر تحول پارادایم از مدیریت کنترل‌محور به حکمرانی نوآورانه، شبکه‌های و توانمندسازی نسل Z تأکید دارد. بر اساس مرور بنی‌تاز-مارکز و همکاران (۲۰۲۲)، پژوهش‌های نسل Z در محیط کار از سال ۲۰۱۸ شتاب بیشتری یافته است، اما تمرکز مطالعات غالباً بر ویژگی‌های فردی، نگرش‌ها و ارزش‌های این نسل‌ها بوده و کمتر به ارائه ساختارهای تحلیلی یا ساختاری برای منابع انسانی پرداخته شده است. پژوهش حاضر با تفسیر مفاهیم حکمرانی منابع انسانی و نظریه AMO (توانایی، انگیزش، فرصت)، به دنبال ارائه یک مدل جامع و کاربردی است که می‌تواند شکاف بین نظریه و عمل را پوشش دهد.

نوآوری این پژوهش در یکپارچه‌سازی ترکیب حکمرانی منابع انسانی با توجه به نیازهای خاص نسل Z در ساختار AMO است. مطالعات گذشته تنها به‌طور جزئی به این موضوع پرداخته‌اند. این مدل، پژوهشی کل‌نگر، استراتژیک و کاربردی ارائه می‌دهد. مدل پیشنهادی می‌تواند برای تغییر سیاست‌ها و برنامه‌های منابع انسانی نسل Z در سازمان‌ها مفید باشد.

پیشنهادهای

بر مبنای یافته‌ها و نتیجه‌گیری، مجموعه‌ای از پیشنهادات کاربردی و پژوهشی بشرح زیر ارائه می‌گردد:

الف) پیشنهادات کاربردی

۱. بازنگری در سیاست‌های حکمرانی منابع انسانی با تأکید بر اصول اخلاقی، شفافیت و پاسخ‌گویی یکی از یافته‌های کلیدی این تحقیق، اهمیت شفافیت اطلاعات، عدالت سازمانی و پاسخ‌گویی در جذب، نگهداشت و ارتقاء کارکنان نسل Z است. این نسل تمایل به آگاهی از فرآیندهای سازمانی و مشارکت در تصمیم‌گیری دارد. بنابراین، پیشنهاد می‌شود نظام حکمرانی منابع انسانی با تأکید بر شفاف‌سازی رویه‌ها و افزایش پاسخ‌گویی در تصمیمات منابع انسانی بازطراحی گردد (زوما، ۲۰۱۸؛ الشلما و همکاران، ۲۰۲۰؛ تیانگ لونگ شان، ۲۰۲۴).

۲. افزایش استقلال و حرفه‌ای‌سازی ساختار منابع انسانی بسیاری از چالش‌های حکمرانی منابع انسانی به ساختارهای سلسله‌مراتبی و تمرکز بیش از حد بر کنترل باز می‌گردد. برای پاسخ‌گویی به نیازهای نسل Z، باید واحدهای منابع انسانی استقلال بیشتری در طراحی و اجرای سیاست‌های خود داشته باشند. این امر مستلزم کاهش نفوذ مداخلات سیاسی و تقویت نظام تصمیم‌گیری مبتنی بر داده و ارتقاء تفویض اختیار است (صبوری و همکاران، ۱۴۰۳).

۳. طراحی مسیرهای رشد شغلی روشن، انعطاف‌پذیر و فناورمحور برای نسل Z به‌شدت در جستجوی معنا، پیشرفت و توسعه فردی در محیط کار است. بنابراین، پیشنهاد می‌شود مسیرهای شغلی با فرصت‌های یادگیری مستمر، آموزش‌های مبتنی بر فناوری و استفاده از پلتفرم‌های هوش مصنوعی برای ارزیابی عملکرد و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری دیجیتال طراحی شود (احمدی و همکاران، ۱۴۰۳؛ آگاروال و همکاران، ۲۰۲۲).

۴. پیاده‌سازی نظام‌های انگیزشی و جبران خدمت مبتنی بر عملکرد و عدالت درک شده پژوهش‌ها نشان دادند که نظام‌های پاداش سنتی دیگر پاسخ‌گوی انتظارات نسل Z نیست. سازمان‌ها باید به سمت طراحی سیستم‌های جبران خدمت منصفانه، قابل انعطاف و مبتنی بر عملکرد حرکت کنند تا انگیزش درونی این نسل تقویت شود. (زوما، ۲۰۱۸؛ ضیایی و نرگسیان، ۱۴۰۲).

۵. توجه به سلامت روان و تعادل کار-زندگی یکی از مهم‌ترین عوامل نگهداشت نسل Z، احساس آرامش روانی و تعادل میان زندگی حرفه‌ای و شخصی است. سیاست‌گذاران منابع انسانی باید برنامه‌هایی برای سلامت روان، انعطاف‌پذیری کاری و پشتیبانی عاطفی طراحی و پیاده‌سازی کنند (لزلی و همکاران، ۲۰۲۱؛ رضا و همکاران، ۲۰۲۳).

۶. نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر احترام، معنا و هدفمندی حکمرانی منابع انسانی باید از سطح عملیاتی فراتر رفته و به‌سوی حکمرانی فرهنگی حرکت کند. نهادینه‌سازی ارزش‌های مشترک، ایجاد حس تعلق و معنا در محیط کار، از الزامات حکمرانی مطلوب در مواجهه با نسل Z است (شان، ۲۰۲۴).

ب) پیشنهادات پژوهشی

۱. مطالعه تطبیقی مدل‌های حکمرانی منابع انسانی نسل Z در بخش‌های مختلف: پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده به بررسی تفاوت‌های حکمرانی منابع انسانی در سازمان‌های مختلف با تمرکز ویژه بر نیازهای کارکنان نسل Z بپردازند تا چارچوب‌های بومی و تخصصی‌تر ارائه گردد.
۲. تحلیل تجربی رابطه میان مؤلفه‌های حکمرانی منابع انسانی با شاخص‌های عملکردی نسل Z: لازم است پژوهش‌هایی به صورت کمی به بررسی تأثیر مؤلفه‌هایی چون شفافیت، مشارکت، پاسخ‌گویی و عدالت بر نگهداشت، تعهد و عملکرد کارکنان نسل Z بپردازند.
۳. طراحی و آزمون مدل بومی حکمرانی منابع انسانی برای نسل Z در ایران: با توجه به تفاوت‌های فرهنگی، اجتماعی و ساختاری در کشور، پیشنهاد می‌شود مدل بومی‌شده‌ای از حکمرانی منابع انسانی با روش‌های کیفی (نظیر نظریه داده‌بنیاد یا تحلیل مضمون) تدوین و سپس اعتبارسنجی گردد.
۴. بررسی نقش فناوری‌های نوین (هوش مصنوعی و داده‌کاوی) در ارتقاء حکمرانی منابع انسانی نسل Z: با توجه به دیجیتالی شدن فرایندها، مطالعه اثرات استفاده از فناوری‌های هوشمند و ابزارهای داده‌محور در بهبود شفافیت، کارآمدی و عدالت سازمانی ضروری است.

منابع فارسی:

- ۱- احمدی، م.، صوفی آبادی، م.، عسگری، ن.، و سیدزمانی، س.ف (۱۴۰۳). پیام نسل Z به مدیران: انتظارات ما از محیط کار. *مجله مدیریت منابع انسانی*، (۱۴/۳)، ۱-۳۵.
- ۲- پیر، جان، و پیترز، گای. (۱۴۰۳). درآمدی پیشرفته بر حکمرانی، مترجمان شهلا سهرابی و غلامرضا سلیمی. تهران: انتشارات شبینما.
- ۳- جلالی فراهانی، علیرضا؛ موسی خانی، مرتضی؛ الوانی، سید مهدی؛ کاظمی، ابوالفضل (۱۴۰۰). طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی پایدار همسو با حکمرانی مطلوب پایدار در نظام اداری ایران، *مجله مدیریت منابع در نیروی انتظامی* :: بهار ۱۴۰۰ - شماره ۳۳.
- ۴- زارع، حمید؛ نرگسیان، عباس؛ چراغی، حمیدرضا (۱۴۰۲). مدل حکمرانی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، مورد مطالعه سازمان تامین اجتماعی، *مطالعات منابع انسانی*، زمستان ۱۴۰۲، دوره ۱۳، شماره ۴، صص ۴۲-۷۰.
- ۵- سهرابی، شهلا و اوجاقی شیرمرد، حمیده (۱۴۰۳). کاربست حکمرانی باز در حکمرانی اسلامی با تأکید بر نظام اداری و روابط اجزای حکومت، اولین کنفرانس ملی حکمرانی هوشمند، تهران، <https://civilica.com/doc/224238>
- ۶- سهرابی، شهلا؛ سلیمی، غلامرضا؛ حبیبی، میثم. (۱۴۰۳). الگوی حکمرانی هوشمند در وضعیت بحران با تأکید بر مدیریت شهری در راستای سیاست‌های کلی نظام جمهوری اسلامی ایران. *سیاست‌های راهبردی و کلان* (۴۶)، ۱۲، ۲۶۲-۲۳۴.
- ۷- صبوری، حسام؛ حسن زارعی، متین؛ داداش کریمی، یحیی (۱۴۰۳). ارائه الگوی حکمرانی سرمایه-های انسانی با رویکرد مدیریت کارآمد، *مجله مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار*، دوره ۳، شماره ۲، صص ۲۴۵-۲۶۳.
- ۸- صمدی فروشانی، مرضیه؛ ربیعی سرونندی، نیما (۱۴۰۰). بررسی ساختار حکمرانی توسعه پایدار منابع انسانی صنعت نفت ایران با استفاده از رویکرد تحلیل شبکه اجتماعی (SNA) هجدهمین کنفرانس بین‌المللی مهندسی صنایع.
- ۹- ضیایی، محمدصادق؛ نرگسیان، عباس (۱۴۰۲). ارائه مدل نگهداشت استعداد در بین کارکنان نسل Z سازمان‌های دولتی. *مطالعات منابع انسانی*، (۱۳/۱)، صص ۵۶-۲۶.
- ۱۰- قیومی، محمد و توکلی، غلامرضا و محمدظاهری، محمد (۱۴۰۲). تأثیر چالش‌های پیش‌آیندی حضور کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی، <https://civilica.com/doc/2200775>
- ۱۱- کریمی افشار، شرفی، شهین، رنجبر، مختار، سلاجقه & ... و امین. (۱۴۰۳). شناسایی عوامل کلیدی مؤثر بر حکمرانی منابع انسانی مبتنی بر فرهنگ ملی در بخش دولتی شهر کرمان. *مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار*، (۵/۳)، ۱۵۹-۱۴۳.

- ۱۲- مرادیان، مریم؛ صلواتی، عادل؛ احمدی، کیومرث (۱۳۹۹). طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر تفاوت نسل‌ها (مورد مطالعاتی: یکی از دانشگاه‌های علوم پزشکی کرمانشاه)، مجله مدیریت بهداشت و درمان، ۱۱(۲)، ۳۳-۴۵.
- ۱۳- نیکنام، امیدعلی؛ علی پور درویشی، زهرا؛ محمدی مقدم، یوسف؛ صالحی صدقیانی، جمشید (۱۴۰۰). طراحی و تبیین مدل تعلق خاطر پایدار کارکنان نسل جدید با رویکرد مبتنی بر نظریه داده بنیاد (مطالعه‌ای در کسب و کارهای مرتبط با فناوری اطلاعات و ارتباطات)، نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، زمستان ۱۴۰۰، سال ۱۳، شماره ۴: ۱۸۹-۱۵۷.

References:

1. Abdelkarim, S., Abderrahim, B., Said, D., & Houcine, H. (2024). The impact of administrative empowerment of employees in enhancing the adoption of human resources governance principles according to iso 30804 standard-a field study of the Algerian electricity production company, m'Sila unit. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 9(10), 16.
2. Abutalip, D., Yesbossyn, M., Pertiwi, F. D., Suleimen, S. B., & Kassymova, G. K. (2023). Career guidance for Generation Z: modern methods of professional orientation in a stress Period. *Challenges of Science*. –2023. –Issue VI, 15-21.
3. Aggarwal, A., Sadhna, P., Gupta, S., Mittal, A., & Rastogi, S. (2022). Gen Z entering the workforce: Restructuring HR policies and practices for fostering task performance and organizational commitment. *Journal of public affairs*, 22(3), e2535.
4. Alshalma, M. A. A., & Alhamawndi, W. A. A. (2020). Requirements for building human resources governance: Survey of a sample of managers of tourism corporations. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 9(1), 1-14.
5. Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Cornell University Press.
6. Babu, T. N., & Suhasini, N. (2025). Human resource approach to the management of talent for generation Z: A case analysis of its enterprises.
7. Bejtkovský, J. (2016). The current generations: The baby boomers, X, Y and Z in the context of
8. human capital management of the 21st century in selected corporations in the Czech
9. Republic. *Littera scripta*, 9(2), 25-45.
10. Benítez-Márquez, M. D., Sánchez-Teba, E. M., Bermúdez-González, G., & Núñez-Rydman, E. S. (2022). Generation Z within the workforce and in the workplace: A bibliometric analysis. *Frontiers in psychology*, 12, 736820.

11. Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., & Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The international journal of human resource management*, 29(1), 34-67.
12. Celestin, M., & Vanitha, N. (2023). Gen Z Enters the Workforce: How They're Revolutionizing HR Practices. *Gen Z Enters the Workforce: How They're Revolutionizing HR Practices* (December 29, 2023).
13. Chan, C. K. Y., & Lee, K. K. (2023). The AI generation gap: Are Gen Z students more interested in adopting generative AI such as ChatGPT in teaching and learning than their Gen X and millennial generation teachers? *Smart learning environments*, 10(1), 60.
14. Charreaux, G. (2011). What theory for governance? From shareholder governance to cognitive and behavioral governance. **CReGO Working Papers**. <https://ideas.repec.org/p/dij/wpfarg/1110402.html>
15. Chillakuri, B., & Mahanandia, R. (2018). Generation Z entering the workforce: the need for sustainable strategies in maximizing their talent. *Human Resource Management International Digest*, 26(4), 34-38.
16. Chnaida, N., Sahib Eddine, A., & Naji, F. (2023). The impact of HR governance on university performance, systematic literature review. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 2(2), 34-51. <https://www.ijems.org>
17. Dobrowolski, Z., Drozdowski, G., & Panait, M. (2022). Understanding the impact of Generation Z on risk management—A preliminary view on values, competencies, and ethics of the Generation Z in public administration. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), 3868.
18. Fan, P., Zhang, H., Yang, S., Yu, Z., & Guo, M. (2023). Do illegitimate tasks lead to work withdrawal behavior among Generation Z employees in China? The role of perceived insider status and overqualification. *Behavioral Sciences*, 13(9), 702.
19. Freeman, r. Edward, sergiy d. Dmytriyev, and robert a. Phillips. (2021). "Stakeholder theory and the resource-based view of the firm". *Journal of management* 47(7): 1757-1770.
20. Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, 64(4), 489–499.
21. Gaidhani, S., Arora, L., & Sharma, B. K. (2019). Understanding the attitude of generation Z towards workplace. *International Journal of Management, Technology and Engineering*, 9(1), 2804-2812.
22. George, A. S. (2024). Trendsetters: How Gen Z Defined 2024. *Partners Universal Innovative Research Publication*, 2(3), 92-103.

23. Grobler, A., Bezuidenhout, M. L., & Hyra, A. (2014). Governance and HR: the development of a framework for South African organisations. *Journal of Contemporary Management*, 11(1), 164-184.
24. Grundei, J., & Kaehler, B. (2018). Corporate Governance – Zur Notwendigkeit einer Konturschärfung und betriebswirtschaftlichen Erweiterung des Begriffsverständnisses. *Der Betrieb*, 11/2018, 585–592.
25. Heslop, B., Hilbron, D., Koob, J. & SZumyk, R. (2003). Why HR governance matters: managing the HR function for superior performance. New York City, NY: Mercer Human Resource Consulting.
23. Himi, T. N. (2021). Understanding generation Z: what working conditions are the most important motivating factors for generation Z in Bangladesh.
26. ISO International Organization for Standardization (2016): Human Resource Management– Guidelines on Human Governance. Reference number ISO 30408:2016(E). Retrieved from.
27. <https://www.iso.org/standard/63492.html>. Accessed 29. November 2017.
28. Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management Journal*, 55(6), 1264-1294.
29. Kaplan, A. D., Dominis, S., Palen, J. G., & Quain, E. E. (2013). Human resource governance: what does governance mean for the health workforce in low-and middle-income countries? *Human resources for health*, 11(1), 6.
30. Khalid Alrashedi, A. (2024). The key sustainable strategies criteria for effective human resource management practices. *Sustainability*, 16(12), 5250.
31. Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in personnel and human resources management*, 217-271.
32. Leslie, B., Anderson, C., Bickham, C., Horman, J., Overly, A., Gentry, C., ... & King, J. (2021). Generation Z perceptions of a positive workplace environment. *Employee responsibilities and rights journal*, 33, 171-187.
33. Mahmoud, A. B., Berman, A., Reisel, W., Fuxman, L., & Hack-Polay, D. (2024). Examining generational differences as a moderator of extreme-context perception and its impact on work alienation organizational outcomes: Implications for the workplace and remote work transformation. *Scandinavian Journal of Psychology*, 65(1), 70-85.
34. Manafi, F., Takian, A. H., & Sari, A. A. (2019). Assessing the governance of human resources for health in Iran: A qualitative study. *Journal of education and health promotion*, 8(1), 9.
35. McCrindle, M., & Fell, A. (2019). Understanding Generation Z Recruiting, Training and Leading the Next Generation. McCrindle Research Pty Ltd.

- 36.Montana, P. J., & Petit, F. (2008). Motivating and managing generation X and Y on the job while preparing for Z: A market-oriented approach. *Journal of Business & Economics Research*, 6(8), 35-40.
- 37.Oliveira, M., Sousa, M., Silva, R., & Santos, T. (2021). Strategy and human resources management in non-profit organizations: Its interaction with open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 75.
- 38.Onjewu, A. K. E., Godwin, E. S., Azizsafaei, F., & Appiah, D. (2025). The influence of technology uses on learning skills among generation Z: A gender and cross-country analysis. *Industry and Higher Education*, 39(2), 139-157.
- 39.Parsakia, K., Rostami, M., Darbani, S. A., Saadati, N., & Navabinejad, S. (2023). Explanation of the concept of generation disjunction in studying generation z. *Journal of Adolescent and Youth Psychological Studies*, 4(2), 136-142.
- 40.Raza, M., Khokhar, M. F., Zubair, M., & Rubab, M. (2023). Impact of Transparent Communication in HR Governance: Fostering Employee Trust and Engagement. *Bulletin of Business and Economics (BBE)*, 12(3), 558-566.
- 41.Rezaee, Z. (2018). *Corporate Governance in the Aftermath of the Global Financial Crisis Volume III: Gatekeeper Functions*. Business Expert Press.
- 42.Samir, Mirdasse. (2024). Digitalization and Performance Management: A Conceptual Framework for HR Governance. *Journal of Economics, Finance and Management (JEFM)*, 3(3), 642-664.
- 43.Sigaeva, N., Arasli, H., Ozdemir, E., Atai, G., & Capkiner, E. (2022). In search of effective Gen Z engagement in the hospitality industry: Revisiting issues of servant and authentic leadership. *Sustainability*, 14(20), 13105.
- 44.Shan, T. (2024). *From Management to Governance: A Philosophy of Human Resource Innovation*.
- 45.Srour, B.A.A.L(2022): The role of human resource governance in crisis management case study (PEYRISSAC Company) *webology*, 9 (1).
- 46.Schmidt, Geraldine. (2021). "5. Strategic human resources management: advanced and unthought". In *the major currents in human resources management the major currents, cane: Ems editions*, 85-101. <https://www.cairn.info/les-grands-courants- gestion-resources-humans--9782376874638-p-85.htm> (April 12, 2023).
- 47.Sussman, M (2006). Why HR governance matters. [Internet: www.ceoforum.com.au/article-detail.cfm?cid=6287&t=Marsha-Sussman-Mercer-Human-Resource-Consulting/Why-HR-Governance-Matters; downloaded on 2013-05-03.
- 48.Taibah, D., & Ho, T. C. (2023). The moderating effect of flexible work options on structural empowerment and Generation Z contextual performance. *Behavioral Sciences*, 13(3), 266.
- 46.Touate, Samira, and Asiya

- galiulina. (2022). "Open innovation within Moroccan clusters, what about the motivation of employees to assimilate new external knowledge? » *revue de management et cultures* (7): 453-76.
49. Tidhar, L. (2023). Management and leadership for generation z in an era of changing employee commitment. *Journal of Public Administration, Finance and Law*, (27), 462-469.
50. Urgal, L. (2023). The Future of the Workforce Depends on Generation Z: A Study on Generational Workforce Preferences.
51. Westerman, J. W., & Yamamura, J. H. (2007). Generational preferences for work environment fit: Effects on employee outcomes. *Career development international*, 12(2), 150-161.
52. Yaméogo, I., Kuol, D., Malok, N., & Vedaste, M. (2023). As Gen Z begins their careers, their influence is modernizing human resource management, emphasizing inclusivity, flexibility, and digital engagement. ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/386083541>.
53. Zahra, Y., Handoyo, S., & Fajrianti, F. (2025). A comprehensive overview of Generation Z in the workplace: Insights from a scoping review. *SA Journal of Industrial Psychology*, 51, 2263.
54. Zehetner, A., Zehetner, D., Lepeyko, T., & Blyznyiuk, T. (2022, November). Generation Z's expectations of their leaders: A cross-cultural, multi-dimensional investigation of leadership styles. In *ECMLG 2022 18th European conference on management, leadership and governance* (pp. 447-455). Academic Conferences and publishing limited.
55. Zuma, S. K. (2018). HR governance for sustainable human resource development: Evidence from private sector of Bangladesh. *European Journal of Business and Management*, 10(12), 207-216.