



مدل مشارکتی حکمرانی منابع انسانی با محوریت نقش آفرینی نسل زد

مجید ایرانشاهی^۱

عباس منصورنژاد^۲

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۴/۰۲/۲۰ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۴/۰۳/۲۶

چکیده

حکمرانی منابع انسانی، به‌عنوان یکی از ارکان کلیدی حکمرانی، نقشی اساسی در تحقق توسعه پایدار ایفا می‌کند و منابع انسانی را در مرکز فرآیندهای پیشرفت جوامع قرار می‌دهد. با این حال، کشور ما از فقدان برنامه‌ریزی کلان و استراتژیک در حوزه حکمرانی منابع انسانی رنج می‌برد که این ضعف در سطوح عملکردی و اجرایی نیز به‌وضوح دیده می‌شود. ورود نسل زد (متولدین پس از نیمه دهه ۷۰) با ویژگی‌ها، ارزش‌ها و کنش‌گری‌های متمایز، ضرورت بازنگری در مدل‌های سنتی حکمرانی را بیش‌ازپیش برجسته کرده است. این نسل، برخلاف نسل‌های پیشین، خواستار نقش آفرینی فعال، خلاقانه و مشارکتی در فرآیندهای تصمیم‌گیری و مدیریت است و مطالباتی نظیر شفافیت، انعطاف‌پذیری و فرصت‌های برابر را مطرح می‌کند. طراحی مدل‌های حکمرانی مشارکتی با محوریت نسل زد می‌تواند به تقویت پاسخگویی، ارتقای عدالت اجتماعی، بهبود ساختارهای مدیریتی و افزایش کارآمدی سیستم‌ها منجر شود. این پژوهش با بهره‌گیری از روش کیفی فراترکیب و تحلیل مطالعات اسنادی، به بررسی ابعاد مختلف حکمرانی مشارکتی منابع انسانی و نقش محوری نسل زد در این حوزه پرداخته است. یافته‌ها نشان می‌دهند که نسل زد، به‌عنوان بخش کلیدی منابع انسانی، در صورت مشارکت مؤثر و هدفمند، می‌تواند به بهبود فرآیندهای توسعه ملی کمک کند و پویایی جدیدی به ساختارهای مدیریتی ببخشد. در مقابل، بی‌توجهی به ویژگی‌ها و مطالبات این نسل ممکن است تبعات منفی جدی بر روند توسعه کشور داشته باشد و مانع تحقق اهداف کلان شود. این مطالعه با ارائه مدلی جامع برای حکمرانی مشارکتی منابع انسانی، شاخص‌های حکمرانی خوب و مشارکتی را با تأکید بر نقش آفرینی نسل زد پیشنهاد می‌دهد. این مدل بر ضرورت ادغام ویژگی‌های منحصربه‌فرد نسل زد در ساختارهای حکمرانی برای دستیابی به توسعه پایدار، افزایش کارآمدی و پاسخگویی بهتر تأکید دارد.

کلمات کلیدی:

حکمرانی منابع انسانی، نسل Z، منابع انسانی، شیوه کارآمد مشارکتی، مدل حکمرانی مشارکتی

۱-دانشجو دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، دهقان، ایران. (نویسنده مسئول) Majid.iranshahy@gmail.com

۲-دانشجو دکتری، گروه مدیریت، واحد خوراسگان، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران. a.mansoor65@gmail.com

مقدمه

حکمرانی منابع انسانی به عنوان یکی از ارکان توسعه پایدار سازمانی، با تمرکز بر فرآیندهای مشارکتی، شفافیت، پاسخگویی و حاکمیت قانون، نقشی کلیدی در ارتقای اثربخشی سازمان‌ها ایفا می‌کند (قلی‌پورسوته و همکاران، ۱۳۹۸). این مفهوم شامل ساختارها و سیاست‌هایی است که مدیریت منابع انسانی را در راستای منافع ذینفعان، از جمله کارکنان، مدیران و جامعه، هدایت کرده و از طریق ایجاد تعادل بین قدرت و مسئولیت، به بهبود عملکرد سازمانی کمک می‌کند (کارلا، ۲۰۱۱). در این میان، نسل زد (متولدین ۱۹۹۵ تا ۲۰۱۰) که در ایران به «دهه هشتادی‌ها و نودی‌ها» شهرت دارند، با ویژگی‌های متمایز خود مانند تسلط بر فناوری‌های دیجیتال، انتظارات شغلی نوین و گرایش به مشارکت فعال در محیط کار، چالش‌ها و فرصت‌های جدیدی برای نظام‌های حکمرانی منابع انسانی ایجاد کرده‌اند (خبرآنلاین، ۱۴۰۱). با این حال، تحقیقات موجود عمدتاً بر نسل‌های پیشین (نسل X و Y) متمرکز بوده و کمتر به طراحی مدل‌های مشارکتی حکمرانی منابع انسانی متناسب با ویژگی‌های هویتی و رفتاری نسل زد، به ویژه در سازمان‌های ایرانی، پرداخته‌اند. این شکاف پژوهشی، ضرورت تدوین چارچوب‌هایی را که مشارکت نسل زد را در فرآیندهای تصمیم‌گیری و مدیریت منابع انسانی یکپارچه کند، برجسته می‌سازد. این مقاله باهدف پر کردن این خلأ، ابتدا شاخص‌های حکمرانی خوب و مشارکتی را تبیین می‌کند، سپس ویژگی‌های نسل زد را تحلیل کرده و درنهایت، مدلی نوآورانه برای حکمرانی منابع انسانی با محوریت نقش آفرینی این نسل ارائه می‌دهد.

مبانی نظری و پیشینه تجربی

در یک تعریف از این اصطلاح آمده؛ حکمرانی یعنی اداره کردن قواعد سیاسی رسمی یا غیررسمی یک بازی. حکمرانی اشاره به آن معیارهایی دارد که شامل وضع قواعد برای اعمال قدرت و حل و فصل تعارضات در چهارچوب آن قواعد است. تمامی تعاریف جهت تعریف حکمرانی بیانگر مفهومی وسیع‌تر از حکومت هستند. کاربرد جدید این واژه فقط شامل بازیگران و نهادهای دولت نمی‌شود؛ بلکه شامل سه نهاد حکومت، جامعه مدنی و بخش خصوصی می‌شود. از این روی اصطلاح مذکور حکمرانی دولت را در برمی‌گیرد؛ اما با درگیر کردن بخش خصوصی و جامعه مدنی از آن فراتر می‌رود. هر سه آن‌ها برای توسعه انسانی پایدار، ضروری هستند. دولت، محیط سیاسی و حقوقی مناسب به وجود می‌آورد، بخش خصوصی اشتغال و درآمد ایجاد می‌نماید و جامعه مدنی هم تعامل سیاسی و اجتماعی گروه‌های فعال برای مشارکت در فعالیت‌های اقتصادی، اجتماعی و سیاسی را تسهیل می‌نماید. (رزمی و همکاران، ۱۳۹۵)

حکمرانی خوب نخستین بار در دهه ۱۹۹۰ به وسیله بانک جهانی مطرح شد. عدم کامیابی برخی کشورها در انجام وظیفه‌های حاکمیتی خود و نبود دولت کارآمد سبب پیدایش اندیشه حکمرانی خوب شده است. حکمرانی خوب از راه‌های کم کردن میزان اختلال‌های سیاسی و حداکثر ساختن سطح سیاست‌های مطلوب می‌تواند در بهبود فضای کسب‌وکار و به تبع آن ارتقای رشد اقتصادی مؤثر شود. بهبود شاخص حکمرانی خوب دو سازوکار رقابت و پاسخ‌گویی را به عنوان سازوکارهای مؤثر در بهبود حکمرانی معرفی می‌کند. در حکمرانی خوب بین سه رکن اصلی دولت، جامعه مدنی و بخش خصوصی ارتباط نزدیکی وجود دارد، شراکت موجود سبب می‌شود که از امور عمومی به شکل صحیح‌تر و بهینه‌تری بهره‌برداری شود. ارتباط بین حکمرانی خوب و توسعه را می‌توان از سه منظر مورد ارزیابی و بررسی قرارداد. اول؛ حکومت دموکراتیک که بر مشروعیت، مسئولیت‌پذیری و حقوق بشر دلالت می‌کند. این تعریف اصول اساسی توسعه را شکل داده و توسعه مشارکتی را ارتقاء می‌بخشد. به‌طور کلی بر اساس تئوری حکمرانی خوب تنها دسترسی به نیروی کار و سرمایه انسانی و سرمایه فیزیکی و مالی عامل توسعه نمی‌باشد، بلکه بین کیفیت حکمرانی و توسعه‌ی اقتصادی یک رابطه و همبستگی نزدیکی وجود دارد. چراکه مفهوم توسعه بسیار فراتر از انباشت ثروت و رشد درآمد ناخالص ملی و سایر متغیرهای وابسته به درآمد است. در حکمرانی خوب، تنها دولت مسئول نیست، بلکه تعامل حکومت، جامعه مدنی، بخش خصوصی و شهروندان با یکدیگر برای تحقق حکمرانی خوب ضرورت دارد، زیرا مرزهای جامعه (نظام سیاسی و اجتماعی) نفوذپذیر و متقاطع و در تعامل با یکدیگر است. بی تعامل درست شهروندان و جامعه مدنی انجمن‌های اجتماعی و سیاسی با حکومت، حکمرانی خوب تحقق نمی‌یابد. (رزمی و همکاران، ۱۳۹۵)

فعالیت‌های خود حکمرانی خوب را فرایند تصمیم‌گیری و اجرای تصمیم‌ها با تمرکز بر بازیگران رسمی و غیررسمی تعریف می‌کنند. بانک جهانی، حکمرانی خوب را بر اساس شش شاخص تعریف نموده است:

حق اظهارنظر و پاسخ‌گویی: بدین مفهوم که مردم بتوانند دولت را در برابر آنچه بر مردم تأثیر می‌گذارد مورد سؤال و بازخواست قرار دهد. این شاخص بیانگر مفهوم‌هایی مانند حقوق سیاسی، آزادی بیان و تجمعات سیاسی و اجتماعی، آزادی مطبوعات، میزان نمایندگی حاکمان از طبقه‌های اجتماعی، فرایندهای سیاسی در برگزاری انتخابات و ... است.

مدل مشارکتی حکمرانی منابع انسانی یا محوریت نقش آفرینی نسل زد/ایران‌شاهی و منصورنژاد

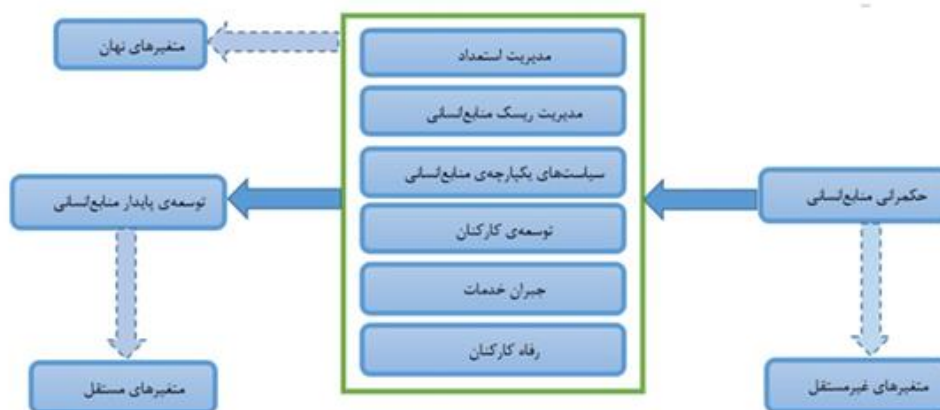
ثبات سیاسی و عدم خشونت: این شاخص به میزان ثبات رژیم حاکم و رهبران آن، درجه احتمال تداوم حیات مؤثر دولت و تداوم سیاست‌های جاری در صورت مرگ‌ومیر یا تغییر رهبران و دولت‌مردان فعلی می‌پردازد.

کارایی و اثربخشی دولت: بیانگر کارآمدی دولت در انجام وظایف محوله که شامل مقولات ذهنی همچون کیفیت تهیه و تدارک خدمات عمومی یا کیفیت نظام اداری، صلاحیت و شایستگی کارگزاران و استقلال خدمات همگانی از فشارهای سیاسی می‌باشد.

بار مالی مقررات: بر روی سیاست‌های ناسازگار با بازار تمرکز دارد. سیاست‌هایی از قبیل کنترل قیمت‌ها، عدم نظارت کافی بر سیستم بانکی و همچنین هزینه وضع قوانین برای محدودیت بیش‌ازاندازه تجارت خارجی.

حاکمیت قانون: میزان احترام عملی که دولت‌مردان و شهروندان یک کشور برای نهادهایی قائل هستند که باهدف وضع و اجرای قانون و حل اختلاف ایجادشده است.

کنترل فساد: استفاده از قدرت و امکانات عمومی در جهت منافع شخصی. این شاخص مفهوم‌هایی مانند فساد در میان مقامات رسمی، اثربخشی تدبیرهای ضد فساد، تأثیر آن بر جذب سرمایه‌های خارجی، پرداخت اضافی یا رشوه برای گرفتن مجوزهای اقتصادی و ... را اندازه‌گیری می‌کند. (بانک جهانی، ۲۰۰۲) حکمرانی خوب در اتخاذ سیاست‌های پیش‌بینی‌شده، آشکار و



شکل ۱- روابط بین متغیرهای حکمرانی منابع انسانی

صریح دولت، بروکراسی شفاف، پاسخگویی شفاف، دستگاه‌های اجرایی در قبال فعالیت‌های خود، مشارکت مردم در امور اجتماعی - سیاسی و نیز برابری همه افراد در برابر قانون تبلور می‌نماید.

فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۵، شماره ۱۸، تابستان ۱۴۰۴

(حاجیلو و همکاران، ۱۴۰۰) خط‌مشی‌ها و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی دولتی از پتانسیل و فرصت بیشتری برای تأثیرگذاری و بهبود شاخص‌های حکمرانی خوب دارند. (آروچلا، ۲۰۱۶) حکمرانی منابع انسانی یک حوزه مطالعاتی و عملیاتی نسبتاً جدید است. به نظر می‌رسد این اصطلاح به دهه ۱۹۹۰ میلادی برمی‌گردد که در آن برخی نویسندگان به جنبه‌های بسیار خاصی از مدیریت منابع انسانی تحت عنوان حکمرانی اشاره کردند (صابر مرشد، محمودی، ۱۳۹۹) پس‌از آن نیز برخی از این واژه استفاده کردند. در سال ۲۰۱۶ اولین هنجار بین‌المللی ایزو مربوط به منابع انسانی چاپ شد. یکی از آن ایزوها ۳۰۴۰۸ که جنبه‌های حکمرانی را توضیح می‌دهد. (ایزو ۳۰۴۰۸، ۲۰۱۶) یک تعریف مناسب از مقوله حکمرانی منابع انسانی باید در سه مقوله یکپارچگی مفهومی ایجاد کند. اول اینکه بین حکمرانی منابع انسانی و مفاهیم حکمرانی (شرکتی)، مدیریت عمومی و نیز مدیریت منابع انسانی ارتباطی یکپارچه ایجاد کند. به‌عنوان بخشی از حکمرانی (شرکتی)، حکمرانی منابع انسانی، چارچوب رفتار عاملان دخیل در مدیریت منابع انسانی و کنترل آن در یک سازمان و بخش‌های آن است که شامل هنجارهای رسمی می‌باشد که حد نتیجه تأثیرات جمعی ذینفعان می‌باشد. (کیلر و گروندی، ۲۰۱۹) این تعریف شامل شش جنبه مهم از مفهوم حکمرانی منابع انسانی می‌شود. (زومار، ۲۰۱۸)

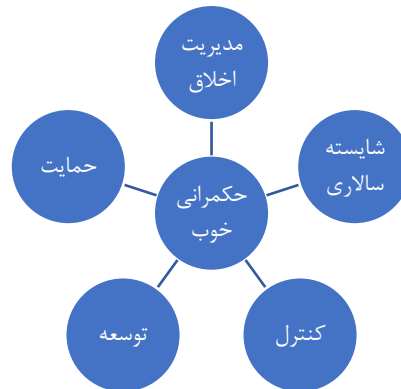
۱. حکمرانی منابع انسانی بخش مربوط به افراد حکمرانی عمومی است.
 ۲. حکمرانی منابع انسانی یک فعالیت نیست بلکه یک تنظیم‌کننده بیرونی است.
 ۳. حکمرانی منابع انسانی، مدیریت تمام کارمندان و تیم مدیریتی را بر عهده می‌گیرد که شامل دپارتمان منابع انسانی دیگر شوراها و دیگر کمیته‌های مرتبط با منابع انسانی است.
 ۵. حکمرانی منابع انسانی در تمامی سطوح سازمانی وجود دارد. البته باید توجه داشت که هنجارهای مربوط به حکمرانی برخلاف هنجارهای راهبردی و عملیاتی طبق تعریف تنها مربوط به رفتارهای مدیریتی می‌شود.
 ۶. حکمرانی منابع انسانی ممکن است جزئی یا جامع، سازگار یا متناقض، اثربخش یا غیر اثربخش باشد. در هر صورت این حکمرانی همیشه وجود دارد.
- از آنجایی که حکمرانی یک چارچوب رفتاری از هنجار رسمی است، حکمرانی درونی منابع انسانی، یک ابزار مدیریتی است که وظایف و فعالیت‌های منابع انسانی را تنظیم می‌کند. (کیلر و گروندی، ۲۰۱۹)

مدل مشارکتی حکمرانی منابع انسانی یا محوریت نقش آفرینی نسل زد/ایران‌شاهی و منصورنژاد

منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین و باارزش‌ترین سرمایه‌های هر جامعه، عامل اصلی توسعه و رشد تلقی می‌گردد؛ بنابراین، مدیریت این منابع، در بخش دولتی به‌عنوان بخش بنیاد و اساس توسعه نقش دارد و سهم بسیار مؤثری در بهبود شاخص‌های حکمرانی خوب به‌عنوان یک عنصر مهم در گفتمان توسعه دارد. باوجود تأکیدات و وجهه قانونی شایسته‌سالاری، همچنان نظام منابع انسانی از فقدان شایستگی و شایسته‌سالاری رنج می‌برد و این موضوع، نارسایی‌ها و مشکلات زیادی بر نظام اداری کشور تحمیل کرده است. آغاز، شیخ و امیرخانی نکات ظریف تجربی کارکردهای مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی ایران را موردبررسی قرار دادند و مسائل مربوط به مدیریت منابع انسانی بخش دولتی ایران به‌صورت زیر شناسایی شدند: ساختار ناپایدار و شخصی، شرح شغل منسوخ، استاندارد دوگانه در استخدام کارکنان، نبود مسیر شغلی منظم، برنامه‌های آموزش عمومی به‌جای تخصصی، عدم تعادل بین دستمزد و عملکرد، عدم تناسب بین استراتژی سازمانی و مدیریت منابع انسانی، مدیریت دروغین دانش، عدم انطباق در سیستم‌های منابع انسانی و چالش کارمندان غیرشایسته در مدیریت دولتی، اصول حکمرانی خوب، به‌عنوان جنبه پارادایم جدیدی در مدیریت دولتی که تأکید بر نقش مدیران دولتی در فراهم آوردن و ارائه خدمات باکیفیت بالا اشاره دارد که شهروندان و گروه‌های مختلف از آن بهره‌مند هستند. (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۸) حکمرانی خوب به فرایند اداره عمومی اشاره دارد که منافع عمومی را به حداکثر می‌رساند و یکی از ویژگی‌های اساسی آن این است که نوعی مدیریت مشارکتی در زندگی عمومی است که توسط دولت و شهروندان انجام می‌شود و ارتباط جدیدی بین دولت سیاسی و جامعه مدنی، همچنین وضعیت مطلوب این دو حکمرانی خوب؛ همسانی، همراهی و ثبات در کنار پویایی و تحرک انجام می‌شود در فضای اجتماعی را به دنبال دارد. (کیپینگ، ۲۰۱۷) مدیریت منابع انسانی بخش دولتی به‌عنوان مدیریت کارمندان شاغل در سازمان‌های دولتی تعریف شده است، (استوا ۲۰۱۴) درحالی‌که مدیریت منابع انسانی بخش دولتی در بسیاری از ابعاد مهم با سازمان‌های بخش خصوصی مشترک است، بعضی تمایزهای مهمی وجود دارد؛ به‌ویژه، درون یک سیستم سیاسی که شامل طیف وسیعی از ذینفعان مختلف با انگیزه‌های کاملاً مختلف است و مشغول پیگیری ارزش عمومی است.

هیچ حوزه‌ای از مدیریت دولتی وجود ندارد که به‌اندازه مدیریت منابع انسانی دولتی؛ تغییرات زیاد حرفه‌ای شدن و بحث در طول چهار دهه گذشته را تجربه کرده است. بررسی عوامل ساختاری منابع انسانی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های متمایزکننده بخش خصوصی و دولتی و مؤثر بر شاخص‌های حکمرانی خوب دارای اهمیت است. از سوی دیگر، نبود چارچوب مناسب مدیریت منابع انسانی دولتی،

نقش بخش دولتی را در جهت بهبود شاخص‌های حکمرانی خوب تحت تأثیر قرار می‌دهد.



شکل ۱- مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی بخش دولتی ایران در راستای بهبود حکمرانی خوب

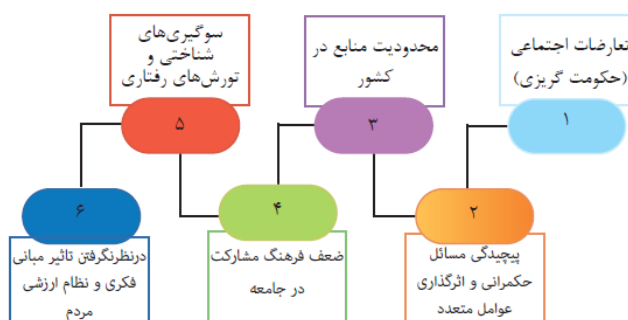
بررسی‌ها نشان می‌دهد یکی از مهم‌ترین راهکارهای افزایش سرمایه اجتماعی و کاهش آسیب‌های اجتماعی افزایش مشارکت مردم در سیاست‌گذاری، تنظیم‌گری، اجرا و نظارت است. همراهی و مشارکت مردم و نهادهای مختلف در عرصه حکمرانی را حکمرانی مشارکتی می‌گویند. پژوهش‌ها نیز نشان می‌دهد اجرای حکمرانی مشارکتی دستاوردهای بسیاری دارد از جمله: تقویت سرمایه اجتماعی شامل: کاهش تعارضات، افزایش اتحاد، رسیدن به اجماع، افزایش هماهنگی بین مردم و حاکمیت. رشد و پیشرفت شامل: افزایش یادگیری، افزایش دانش، الهام بخشی، تقویت عدالت اجتماعی شامل: کاهش تبعیض، کاهش فساد، توزیع قدرت، کاهش تعارض منافع، افزایش بهره‌وری شامل: کاهش سوگیری، افزایش کیفیت تصمیم، کاهش زمان اجرای تصمیم. حکمرانی مشارکتی یک رویکرد از نظریه حکمرانی است که بر مفهوم مشارکت بنا شده است؛ این مشارکت دو شیوه رایج را شامل می‌شود. شیوه نخست بر مشارکت مردمی، از روش‌های مختلف تأکید می‌کند و به دنبال تعمیق مشارکت شهروندان در فرایندهای حکمرانی است. در شیوه دوم بر مشارکت نهادهای حاکمیتی در اتخاذ تصمیمات مشترک تأکید دارد. جاری ساختن این رویکرد در نظام‌های حکمرانی در جهان امروز امری گریزناپذیر است، زیرا خصلت اجتماعی ساختار جامعه امروزی به گونه‌ای است که بدون مشارکت و همراهی مردم در حکمرانی و یا هم‌افزایی نهادهای مختلف در یک نظام حاکمیتی با یکدیگر، نمی‌توان به اجرای موفق طرحی امیدوار بود. مشارکت در مناسبات حکمرانی یا حکمرانی مشارکتی اخیراً به‌طور گسترده‌ای در صحنه حکمرانی ظاهر شده است. حکمرانی مشارکتی روشی برای مقابله با طیف وسیعی از مشکلات و تعارضات است که در آن افراد به‌طور مرتب با مذاکره با یکدیگر و همکاری در اجرای این تصمیمات، به تصمیمات

مدل مشارکتی حکمرانی منابع انسانی یا محوریت نقش آفرینی نسل زد/ایران‌شاهی و منصورنژاد

رضایت‌بخش و قانع‌کننده می‌رسند. فیلیپ اشمیتز در تعریف حکمرانی مشارکتی آورده است: "حضور منظم و تضمین‌شده هنگام تصمیم‌گیری الزام‌آور نمایندگان آن دسته از گروه‌هایی است که تحت تأثیر سیاست اتخاذشده قرار می‌گیرند"؛ بنابراین می‌توان گفت حکمرانی مشارکتی به دنبال مشارکت و همکاری اکثر ذینفعان مردم و نهادهای حکمرانی در فرایند حکمرانی با روش‌هایی مانند تصمیم‌گیری جمعی و کار جمعی است و دارای سه ویژگی اختیاری بودن، آگاهانه بودن و هدفمند بودن است. ضرورت پرداختن به بحث حکمرانی مشارکتی در ایران بر ۶ دلیل تعارضات اجتماعی، پیچیدگی مسائل حکمرانی و اثرگذاری عوامل متعدد، محدودیت منابع، ضعف فرهنگ مشارکت در جامعه، سوگیری‌های شناختی و تورش‌های رفتاری، در نظر نگرفتن تأثیر مبانی فکری و ارزشی مردم در تصمیم و اجرا می‌باشد. (مرکز پژوهش‌های مجلس، ۱۴۰۱)

مدل‌های حکمرانی	هدف کلی حکمرانی	اولویت پیاده‌سازی
حکمرانی حقوقی (Legal governance)	مشروعیت و تبعیت از طریق ارتقای نظم و قانون در روابط اجتماعی	نظام حقوقی: قانونگذاری، قانون و مقررات
حکمرانی شرکتی (Corporatist governance)	نرخ‌های کنترل شده و متوازن توسعه اجتماعی-اقتصادی از طریق مدیریت بازیگران اصلی سازمان‌یافته اجتماعی	نظام دولتی: برنامه‌ها و چانه‌زنی در سطح کلان
حکمرانی بازار (Market governance)	بهره‌وری منابع / هزینه و کنترل از طریق ترویج شرکت‌های کوچک و متوسط و رقابت	نظام بازار: مزایده‌ها، قراردادهای، یارانه‌ها، مشوق‌ها و جریمه‌های مالیاتی
حکمرانی شبکه‌ای (Network governance)	مشارکت مخالفان و خودسازماندهی کنشگران اجتماعی از طریق ارتقای فعالیت سازمانی بین کنشگران	نظام شبکه: همکاری و فعالیت داوطلبانه انجمنی و ارائه خدمات

شکل ۲- برخی مهم‌ترین مدل‌های حکمرانی



شکل ۳- مهم‌ترین دلایل ضرورت پرداختن به حکمرانی مشارکتی در کشور

فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۵، شماره ۱۸، تابستان ۱۴۰۴



شکل ۴- هشت مشکل مهم در پیاده‌سازی حکمرانی مشارکتی در کشور

به‌طور کلی بر اساس تئوری حکمرانی خوب تنها دسترسی به نیروی کار و سرمایه انسانی و سرمایه فیزیکی و مالی عامل توسعه نمی‌باشد، بلکه بین کیفیت حکمرانی و توسعه اقتصادی یک رابطه و همبستگی نزدیکی وجود دارد. چراکه مفهوم توسعه بسیار فراتر از انباشت ثروت و رشد درآمد ناخالص ملی و سایر متغیرهای وابسته به درآمد است. (رزمی و صدیقی، ۱۳۹۱، ۵)

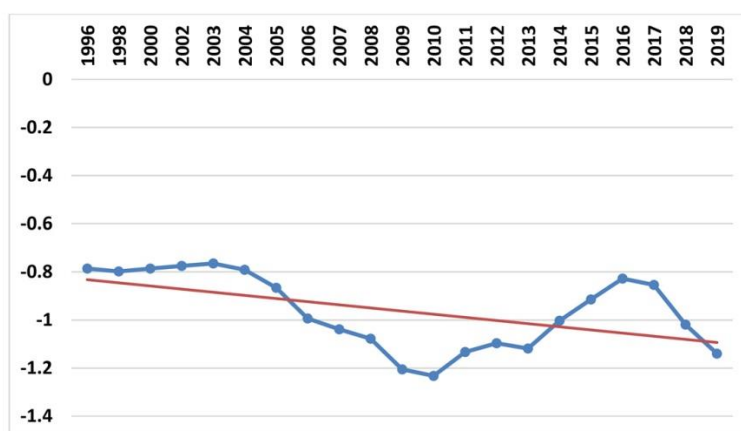
در سال ۲۰۲۰ که آخرین سال انتشار گزارش شاخص حکمرانی است، رتبه ایران در میان ۲۰۲ کشور ۱۸۱ بوده که پس از گرفتن میانگین عددی از زیرشاخص‌ها به‌دست آمده است.



شکل ۵- میانگین نمرات حکمرانی ایران

مدل مشارکتی حکمرانی منابع انسانی یا محوریت نقش آفرینی نسل زد/ایران‌شاهی و منصورنژاد

بررسی تغییرات در شاخص حکمرانی ایران نشان می‌دهد در طول سال‌های گذشته روند کلی حکمرانی به‌طور کل نزولی بوده است و نمره ایران از ۰.۷۸- در سال ۱۹۹۶ به ۱.۱۴- در سال ۲۰۱۹ کاهش یافته است. اینکه شاخص حکمرانی در ایران در تمام این دوره منفی بوده و با توجه به اینکه میانگین جهانی شاخص حکمرانی در کل این سال‌ها عددی مثبت بوده است، خود نشانگر آن است که وضعیت حکمرانی در کشور ما مناسب نیست. باین‌حال در شرایط منفی نیز وضعیت حکمرانی رو به افول است.



شکل ۶- روند حکمرانی در ایران

- اگر کشورهای عضو نمونه پروژه حکمرانی را برحسب عملکردشان در حکمرانی در پنج گروه دسته‌بندی کنیم ایران در گروه پنجم، یعنی ضعیف‌ترین گروه قرار می‌گیرد.
- نمره ایران در همه زیرشاخص‌های شش‌گانه حکمرانی، پایین‌تر از حداقل لازم برای حکمرانی مطلوب است.
- بی‌اعتمادی افراد به وجود حقوق شهروندی، ثبات سیاسی و توانایی دولت در قانون‌گذاری علل اصلی نمره ضعیف ایران در زیرشاخص‌های حکمرانی است.
- با جلب اعتماد مردم به نهادهای حکمرانی از طریق افزایش آزادی مطبوعات و آزادی تجمعات و کاهش سانسور رسانه‌ای می‌توان قدمی بزرگ در بهبود عملکرد ایران در حکمرانی برداشت.
- نهادهای حکمرانی در ایران می‌توانند با استفاده بهینه از فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات به افزایش درک شهروندان از شفافیت در عملکرد نهادهای حکمرانی (در قانون‌گذاری و اجرای قوانین به‌ویژه قوانین کیفری) کمک کنند. (گزارش رصدخانه توسعه از گزارش جهانی حکمرانی، ۱۴۰۱)

فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۵، شماره ۱۸، تابستان ۱۴۰۴

در طول تاریخ، هر نسلی، ارزش‌ها و شناخت‌های متفاوتی داشته و به تبع آن رفتارهای متفاوتی نیز بروز داده است. (اکبری و همکاران، ۱۴۰۰) در ایران تمایز نسلی از آسیب‌های فرهنگی موجود در جامعه است که تا حدودی نتیجه شکاف بین سنت و مدرنیته است. تفاوت و تمایز فرهنگ مدرن از فرهنگ سنتی حاکم بر جامعه ایران به آسیبی از نوع تمایز نسل‌ها منجر گردیده است. نسل جوانان ایران در فضای فرهنگی در سطوح ملی- جهانی قرار گرفته و با طرح علایق، نیازها و گرایش‌های خود تلاش دارد تا فرهنگ ملی را دچار تکاپوی بیشتری نموده و ساختار مدرن‌تری به فرهنگ بدهد. (برجلی و نشاط، ۱۴۰۱)

جدول ۱- دسته‌بندی نسل‌ها در عرصه اجتماعی ایران (برجلی و نشاط ۱۳۹۹)

سن	دوره نسلی	موضوع نسلی دوران هویت‌یابی	گروه‌های فرعی نسلی	گروه‌های چهارگانه اصلی نسلی
۷۳-۶۰	۱۳۲۶-۱۳۳۹	قیام ۱۵ خرداد- تجربه رژیم پهلوی	نسل انقلاب	نسل اول
۵۹-۴۶	۱۳۵۳-۱۳۴۰	تجربه رژیم پهلوی- پیروزی انقلاب اسلامی	نسل جنگ	نسل دوم
۴۵-۳۴	۱۳۶۵-۱۳۵۶	تجربه جنگ و شرایط پس از جنگ	نسل زادوولد	نسل سوم
۳۳-۲۳	۱۳۷۶-۱۳۶۶	جهانی شدن- بهبود شرایط اقتصادی	نسل گمشده	نسل چهارم

بذر اولیه مفهوم نسل را مانهایم در مقاله‌اش در سال ۱۹۲۳ با عنوان مسائل نسل‌ها مطرح کرد. تفاوت رفتارها و ارزش‌ها در میان نسل‌های مختلف از دیرباز مهم بوده به‌طوری‌که به تدریج منجر به شکل‌گیری حوزه گفتمان نسلی در حوزه دانش شد. نسل دربرگیرنده دو رویکرد است؛ نخست رویکرد سنی است که به افراد در یک محدوده سنی اشاره دارد و رویکرد دوم رویکرد صفتی و ارزشی است که بیان می‌کند آن نسل مشخص چه ویژگی‌ها، رفتارها و ارزش را دارد. (اکبری و همکاران، ۱۴۰۰)

اصطلاح نسل زد برای نخستین بار اسکرور در سال ۲۰۰۸ برای برچسب آن‌هایی که بعد از هزاره‌ها به دنیا می‌آمدند یا آمده‌اند به کاربرد. این نسل نسلی تحصیل‌کرده‌تر، دستاوردگراتر و تنوع نژادی و قومیتی بیشتری نسبت به سایر نسل‌ها را دارد. آن‌ها فرزندان نسل ایکس بوده و نسلی فردگرا، آزاد با خوداتکایی بالا تمایل نداشتن به کار تیمی، تمایل به کار شخصی‌سازی‌شده و معتاد به تکنولوژی و سرعت هستند. این نسل تمایل دارد اطلاعات خود را در اینترنت جست‌وجو کرده و آن را با دیگران تسهیم نماید. نسل زد را می‌توان متصل‌ترین به اینترنت و آنلاین‌ترین نسل‌ها نامید. آن‌ها معتقدند هر چیزی در جهان ممکن است و با اتکا به خود و تجهیزات در دسترسشان کاری که تمایل دارند را انجام دهند. آن‌ها می‌خواهند اثرگذار و نوآور باشند. (همان، ۱۸) دکتر شهلا کاظمی‌پور، جمعیت‌شناس و عضو هیئت‌علمی بازنشسته دانشکده علوم اجتماعی دانشگاه تهران درباره آمار جمعیتی دهه هشتادی‌ها

مدل مشارکتی حکمرانی منابع انسانی یا محوریت نقش آفرینی نسل زد/ایران‌شاهی و منصورنژاد

می‌گوید: دهه هشتادی‌ها ۱۲ میلیون نفر هستند و دهه ۷۰ و دهه نودی‌ها هم به ترتیب، ۱۲ و ۱۴ میلیون نفر از جمعیت ایران را تشکیل می‌دهند. نکته قابل توجه اینکه در اوایل انقلاب، جمعیت زیر ۱۵ سال کشور حدود ۴۵ درصد بود و الآن تنها ۲۳ درصد است و تقریباً نصف شده است؛ اما کیفیت آن تغییر کرده و سواد بهبودیافته، ارتقا رفاه دارند، وضعیت خانواده تغییر کرده، کیفیت زندگی فرزندان بیشتر شده و غیره. (شعار سال، ۱۴۰۱) نسل Z در مقایسه با نسل‌های دیگر تصور متفاوتی از «دیگری» دارد. این نسل از کدهای اجتماعی متفاوتی استفاده می‌کند. کدهای اجتماعی این نسل در فضای مجازی تعریف می‌شود و عموماً برای نسل‌های قبلی قابل فهم نیست، مثلاً استفاده از ایموجی‌ها و تم‌ها (تصاویر و گفتار تکرارشونده)، مختصر نویسی، استفاده از ضمیر مخاطب دوم شخص، بلاک کردن، رپورت کردن و ... همچنین تصور این نسل از دیگری، کسی است که با او مشارکت و همکاری دارد. نسل Z همچنین در مقایسه با نسل‌های دیگر تصور متفاوتی از «دیگری» دارد. ده خصلت یا ویژگی اخلاقی اصلی نسل Z در این دو کشور که عمده‌تاً لیبرال دموکرات هستند، فهرست شده است: ۱. خوداتکایی و خودرانی، ۲. هویت‌یابی در قالب هویت‌های ریزبافت و در جمع‌های کوچک، ۳. تلاش برای ایجاد گروه‌ها و جوامع متنوع‌تر (مخالفت با سوگیری و تبعیض)، ۴. قدرت تشخیص اینکه چه کسی دروغ می‌گوید و چه کسی قابل اطمینان است زیرا در فضای مجازی مدام باید چک کرد که چه کسی دروغ می‌گوید یا چه اطلاعاتی فیک است، ۵. روحیه همکاری و مشارکت در ساختارهای غیرسلسله‌مراتبی، ۶. مدل اجماعی برای مدیریت و راهبری در مقابل مدل هرمی، ۷. ترجیح ساختارهای سیال و مایولار (بخشی و پیمانه‌ای)، ۸. توهم‌زدایی از گذشته و نگرش مثبت به زمان حال و این باور که ما می‌توانیم جهان را از طریق کنش‌های جمعی تغییر دهیم، ۹. استفاده از تم‌ها به مثابه عناصری فرهنگی، ۱۰. تعارض‌ها و پارادوکس‌های این نسل، مثل تعارض بین این تصور که می‌تواند کاری بکند، اما در دنیای واقعی خیلی نمی‌تواند کاری بکند.

پیشینه تجربی

با توجه به اینکه موضوع نگارش با محوریت نسل زد از مباحث جدید مطروحه می‌باشد. مقالات و پژوهش‌هایی کمی در این حوزه صورت گرفته است؛ اما در حوزه حکمرانی و مباحث نزدیک به موضوع مقالات متعددی کار شده است که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره می‌کنیم. قلی پور و همکاران در سال ۱۳۹۹ طراحی مدل مدیریت منابع انسانی بخش دولتی ایران در بهبود شاخص‌های حکمرانی خوب را ارائه داده است. این پژوهش در جهت افزایش مشارکت خط‌مشی‌ها و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی برای ایفای نقش تقویت مؤسسات دولتی و عملکردشان در ساخت بخش عمومی، تقویت‌کننده وضعیت

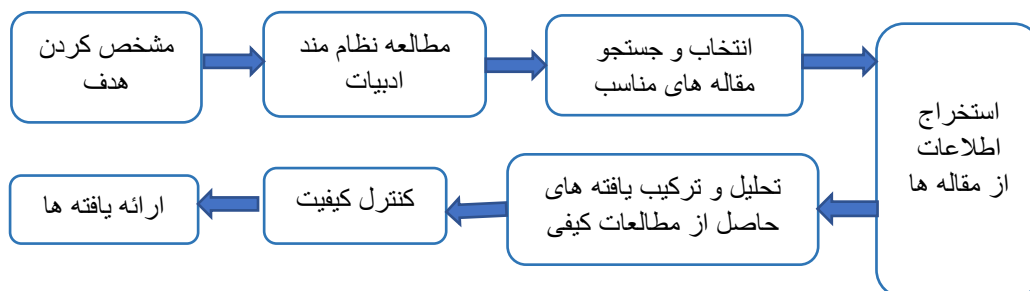
حکمرانی خوب و توسعه ادبیات موجود در حوزه منابع انسانی بخش دولتی است. طراحی مدل بر اساس نظریه حکمرانی خوب با رویکرد نظریه چند زمین‌های و با استفاده از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته صورت گرفته است و اعتبارسنجی تجربی نیز به روش‌های کیفی بررسی عضو و تکثرگرایی نظری و مشارکت‌کنندگان انجام شده است. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش شامل خبرگان اجرایی و علمی حوزه حکمرانی خوب و مدیریت منابع انسانی بخش دولتی ایران هست و از نمونه‌گیری نظری (هدفمند) استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که در راستای بهبود شاخص‌های حکمرانی خوب، در مدیریت منابع انسانی بخش دولتی ایران بایستی به پنج عامل اساسی: ساختار حمایتی، توسعه، کنترل و نظارت، مدیریت اخلاق و شایسته‌سالاری در فرآیندهای مدیریت منابع انسانی بخش دولتی ایران توجه نمود. رزمی و صدیقی در سال ۱۳۹۱ در مقاله‌ای با عنوان الزامات حکمرانی خوب برای دستیابی به توسعه انسانی را مورد بررسی قرار داده‌اند. حکمرانی خوب الگوی جدیدی برای توسعه پایدار انسانی با سازوکار تعاملی سه بخش دولت، بخش خصوصی و جامعه مدنی است تا به موجب آن کشورها بتوانند از همه توانمندی‌های خود در توسعه همه‌جانبه استفاده کنند. جامعه مدنی مستحکم به همراه دولتی مدرن، قوی و توسعه‌خواه می‌تواند زمینه‌های ایجاد حکمرانی خوب و در نتیجه توسعه همه‌جانبه را با کمترین زمان و آسیب ممکن به پیش ببرد. از آنجایی که مهم‌ترین عامل توسعه هر جامعه، افراد آن جامعه می‌باشند، این تحقیق با تأکید بر اهمیت توسعه انسانی، در جست‌وجوی شناخت الزامات تحقق حکمرانی خوب برای رسیدن به توسعه انسانی پایدار می‌باشد. تأمل و بازاندیشی در کیفیت هر کدام از مؤلفه‌های حکمرانی و اتخاذ راهبردهای مناسب برای تقویت آن‌ها، شاید بهترین الگو برای توسعه انسانی پایدار باشد. نتیجه به دست آمده از بررسی مؤلفه‌های حکمرانی خوب در ایران بیانگر می‌باشد. کشور ایران به دلیل مزایای فراوان چه از - وضعیت نامناسب این شاخص‌های در سال‌های ۱۹۹۶-۲۰۱۰ نظر منابع انسانی و سرمایه‌های طبیعی از پتانسیل فراوان برای دستیابی به توسعه انسانی برخوردار است. اکبری و همکاران در سال ۱۴۰۰ مروری بر نسل‌های منابع انسانی در محیط‌های کاری را این گونه بررسی نموده‌اند. پنج نسلی که مرسوم‌ترین دسته‌بندی از نسل‌های منابع انسانی در محیط‌های کاری است شامل سنت‌گرایان، ازدیاد اولاد، نسل ایکس، نسل ایگرگ و نسل زد است. از این جهت در این مقاله به بررسی این نسل‌ها در محیط‌های کاری پرداخته شده است تا با شناخت هر چه بهتر آن‌ها بتوان سیاست‌های مناسب هر نسل را اتخاذ کرد. اولوچو همکاران در سال ۲۰۱۶ نقش ویژه مدیریت منابع انسانی در حکمرانی مشارکتی و عملکرد سازمانی را کار کرده‌اند. مدیریت منابع انسانی و حاکمیت شرکتی و در کنار هم برای تعیین عملکرد سازمانی. حاکمیت شرکتی

مدل مشارکتی حکمرانی منابع انسانی یا محوریت نقش آفرینی نسل زد/ایران‌شاهی و منصورنژاد

اعمال قدرت و کنترل یا نفوذ بر یک شخص حقوقی است. مفهوم حاکمیت شرکتی در بخش خصوصی و در نتیجه شکست‌های شرکتی، ضعیف بودن هیئت‌مدیره‌ها و بیش‌ازحد به وجود آمد. مدیران اجرایی قدرتمند و کنترل‌های داخلی ضعیف. خصوصیات بخش خصوصی عبارت‌اند از: عدم تفکیک رئیس و رئیس، نقش‌های اجرایی فقدان کمیته حسابرسی / عملکردهای حسابرسی داخلی ضعیف کنترل / نادیده گرفتن کنترل‌ها. در حال حاضر به دلیل نگرانی در مورد یک موضوع جدی در بخش دولتی محرمانگی بیش‌ازحد در تصمیم‌گیری، نفوذ منافع خاص. ناکارآمدی در هزینه‌های عمومی بخش عمومی اکنون تقاضای بیشتری دارد. باز بودن و پاسخگویی در دولت، با تمایل بیشتر برای به چالش کشیدن تصمیمات. مزایای حاکمیت شرکتی عبارت‌اند از: تفکیک مالکیت و کنترل، همسویی منافع سازمان، سهامداران، هیئت‌مدیره، کارکنان و همچنین جامعه‌ای که سازمان در آن فعالیت می‌کند، حفاظت از سازمان‌ها به گونه‌ای که هستند. برای رفاه افراد مهم است - آن‌ها شغل ایجاد می‌کنند، درآمد و مالیات بر درآمد ایجاد می‌کنند، کالاها و خدمات متنوعی تولید می‌کنند، مکانیسم‌هایی را برای پس‌انداز و سرمایه‌گذاری فراهم می‌کنند. ایجاد سازمان‌های کارآمد، سازمان‌های شرکتی مسئولیت‌پذیر از نظر زیست‌محیطی و اجتماعی، موجب ارتقای رقابت‌پذیری و اعتماد به سرمایه‌گذاران می‌شود. مدیریت منابع انسانی می‌تواند در چهار حوزه اساسی مانند انتخاب رهبران، طراحی مزایا و مشوق‌ها، ساختار سیستم‌های کنترلی به‌ویژه هیئت‌مدیره و اصلاح ساختار ناکارآمد شرکت درگیر حاکمیت شرکتی باشد. هنگامی که همه این مسائل در محل قرار می‌گیرند، عملکرد سازمان باید به‌طورقطع تحقق یابد. کارلا در سال ۲۰۱۱ ۴ رکن حاکمیت منابع انسانی را بررسی نموده است. حاکمیت منابع انسانی در بخش غیرانتفاعی بر مدیریت قدرت و منابع به نفع همه ذینفعان متمرکز است. این شامل مدیریت، کارکنان، مشتریان و جامعه بزرگ‌تری است که سازمان به آن‌ها خدمات می‌دهد. چارچوب حاکمیت منابع انسانی اغلب شامل فرآیند و عملکرد معرفی‌شده توسط یک سازمان در تعیین نقش‌ها، اختیارات، مسئولیت‌ها، تصمیم‌گیری و در نهایت پاسخگویی همه کارکنان و مدیریت به نفع ذینفعان است، اما محدود به آن نیست. علیرغم پیچیدگی ظاهری حاکمیت منابع انسانی، مدیریت در بخش غیرانتفاعی می‌تواند با معرفی چهار رکن اساسی به‌عنوان چارچوب حاکمیتی، فرآیند را ساده کند: توسعه سیاست‌های منابع انسانی، اجرا و پایبندی به خط‌مشی‌ها، بازنگری و به‌روزرسانی سیاست‌ها و اطمینان از منابع انسانی. تخصص به‌عنوان بخشی از مجموعه مهارت‌های هیئت‌مدیره نشان داده می‌شود.

روش پژوهش

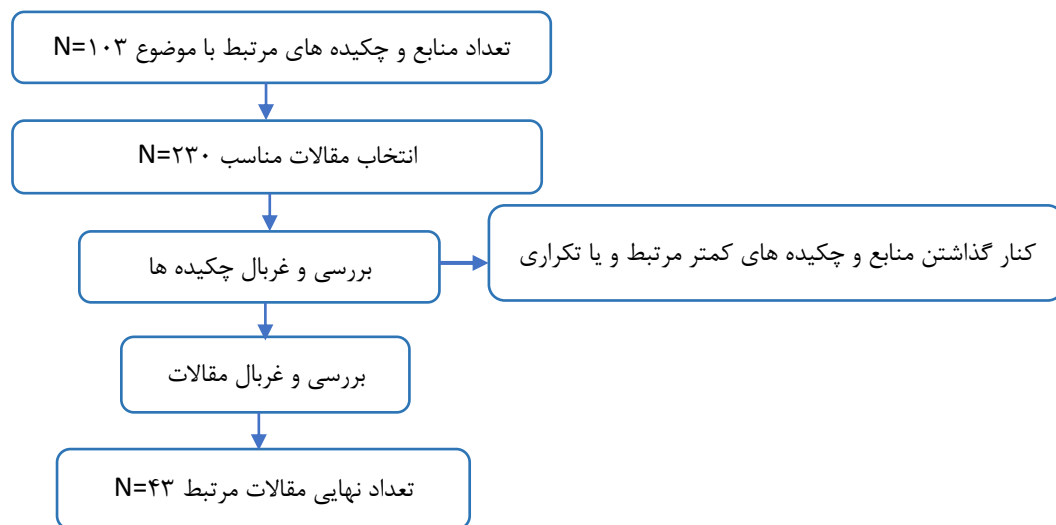
در این پژوهش از روش استقرایی فراترکیب کیفی سندلوسکی و باروسو به منظور دستیابی به اهداف مورد نظر استفاده شده است. این روش فرآیندی است که محققان را قادر می‌سازد تا یک سؤال خاص پژوهشی را شناسایی کرده و سپس برای پاسخ‌گویی به آن، به جستجو، گزینش، ارزیابی، تلخیص و ترکیب شواهد کیفی بپردازند. این فرآیند از روش‌های دقیق کیفی برای ترکیب کردن مطالعات کیفی موجود استفاده می‌کند تا طی یک‌روند تفسیری، مفهوم عمیق‌تری را شکل دهد؛ بنابراین برای جمع‌آوری داده‌ها در فراترکیب از اطلاعات و یافته‌های استخراج‌شده از مطالعات دیگر با موضوع مرتبط و مشابه استفاده می‌شود که با یکپارچه‌سازی تفسیر یافته‌های اصلی مطالعات منتخب به دنبال یافته‌های جامع و تفسیری می‌باشد که حاکی از فهم عمیق پژوهشگر در این باب است؛ یعنی به‌جای ارائه خلاصه جامعی از یافته‌ها، یک ترکیب تفسیری از یافته‌ها را ایجاد می‌کند. ساندلوسکی و باروسو روشی هفت گامی را برای فراترکیب معرفی می‌کنند که در زیر آمده است:



در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌ها، پژوهش‌های گذشته در حوزه حکمرانی منابع انسانی مشارکتی و نسل زد در ایران و خارج از ایران را مورد کنکاش قرار داده و سپس با استفاده از روش هفت مرحله‌ای ساندلوسکی و باروسو به بررسی موضوع پرداخته شده است. تجزیه و تحلیل اطلاعات نیز در ۳ مرحله صورت گرفته است. در مرحله اول، با بررسی کامل ادبیات پژوهش، فهرستی از مقالات مرتبط با این حوزه و حتی مقالاتی که به‌طور فرعی به این موضوع پرداخته‌اند، تهیه گردید؛ در مرحله دوم، چکیده این مقالات استخراج و مقالات دسته‌بندی شدند. درنهایت با انتخاب مقالات مرتبط کدها و عناصر کلیدی این مقالات جمع‌آوری شد. سپس در مرحله سوم، با استخراج این عناصر کلیدی، ترکیب نهایی انجام و مقولات اصلی گردآوری گردید و تحلیل و جمع‌بندی صورت گرفت. تجزیه و تحلیل اطلاعات به‌دست‌آمده از روش فراترکیب شامل ۷ گام است که به‌طور کامل به آن اشاره می‌شود: گام اول: انتخاب هدف؛ در این مطالعه سعی بر این است تا بر اساس مطالعات پژوهش‌های گذشته، پس از

مدل مشارکتی حکمرانی منابع انسانی یا محوریت نقش آفرینی نسل زد/ایران‌شاهی و منصورنژاد

تعریف حکمرانی منابع انسانی مشارکتی و مشخص کردن ابعاد و مؤلفه‌های آن، به یک مدل کلی و نظام‌مند از آن برسیم. گام دوم: مشخص کردن سؤالات پژوهش، مفاهیم کلیدی و منابع جستجو؛ برای تنظیم سؤال پژوهش از پارامترهای مختلفی استفاده شده است که شامل موارد زیر می‌باشد: (۱) چه چیزی؟ به شناسایی و مطالعه ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی مشارکتی منابع انسانی پرداخته شده است؛ (۲) جامعه مورد مطالعه: استفاده از سایت‌های معتبر داخلی و خارجی و اسناد جهت جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز؛ (۳) محدوده زمانی: جستجوی مقالات علمی به دلیل بیشتر پرداخته شدن به موضوع در کشور بین سال‌های ۱۳۹۷-۱۴۰۱؛ (۴) چگونگی روش: استفاده از روش تحلیل اسناد، داده‌های کیفی؛ (۵) واژه‌های کلیدی: برخی از مهم‌ترین مفاهیم کلیدی شامل این موارد است: حکمرانی، حکمرانی منابع انسانی، حکمرانی مشارکتی، حکمرانی خوب، نسل زد گام سوم: بررسی و جستجوی انتخابی مقالات و منابع مرتبط؛ در این گام، در هر مرحله بازبینی، مقالات بر اساس عوامل مختلفی از جمله میزان ارتباط با موضوع پژوهش و هم‌چنین تکراری نبودن و جدید بودن مبانی نظری مورد استفاده در پژوهش مورد بررسی قرار گرفت و مواردی که دارای ارتباط کمتر و یا روش تکراری داشتند، از فرایند فرا ترکیب کنار گذاشته شدند.



فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۵، شماره ۱۸، تابستان ۱۴۰۴

جدول ۲- ابعاد حکمرانی مشارکتی منابع انسانی و نسل زد

منبع	ابعاد حکمرانی و نسل زد
بانک جهانی ۱۹۹۰. یگانگی، بیگلی. رزمی	دولت - بخش خصوصی - جامعه مدنی - شهروندان
حاجیلو و همکاران ۱۴۰۰، بانک جهانی ۱۹۹۰، رزمی و صدیقی ۱۹۹۱ -	حق اظهارنظر و پاسخ‌گویی - ثبات سیاسی و عدم خشونت - کارایی و اثربخشی دولت - بار مالی مقررات - حاکمیت قانون - کنترل فساد - سیاست‌های پیش‌بینی‌شده، آشکار و صریح دولت، بروکراسی شفاف، پاسخگویی شفاف، دستگاه‌های اجرایی در قبال فعالیت‌های خود، مشارکت مردم در امور اجتماعی - سیاسی و نیز برابری همه افراد در برابر قانون - مشارکت در فرایندهای مختلف منابع انسانی
کارلا ۲۰۱۱، قلی پور سوت و دیگران ۱۳۹۸، صابر مرشد، محمودی ۱۳۹۹	خدمات مؤثر جذب تا پایان خدمت • مدیریت عمومی و نیز مدیریت منابع انسانی ارتباط یکپارچه، مدیریت قدرت، منابع به نفع همه ذینفعان متمرکز، توسعه سیاست‌های منابع انسانی، اجرا و پایبندی به خط‌مشی‌ها، بازنگری و به‌روزرسانی سیاست‌ها و اطمینان از منابع انسانی، تخصص به‌عنوان بخشی از مجموعه مهارت‌های هیئت‌مدیره
دنیای اقتصاد، اعتماد آنلاین ۱۴۰۱، اکبری و همکاران ۱۴۰۰	پویایی، واقعیت‌چندگانه، شبکه‌های اجتماعی، تحمل کمتر سلطه‌پذیری، شهروند جهانی، گفت‌وگو‌کننده، واقع‌بین، متعهد به آزادی شخصی و فردگرایی، بیان احساسات و نوآوری، هویت سیال، دارای حق رأی از کودکی در خانواده

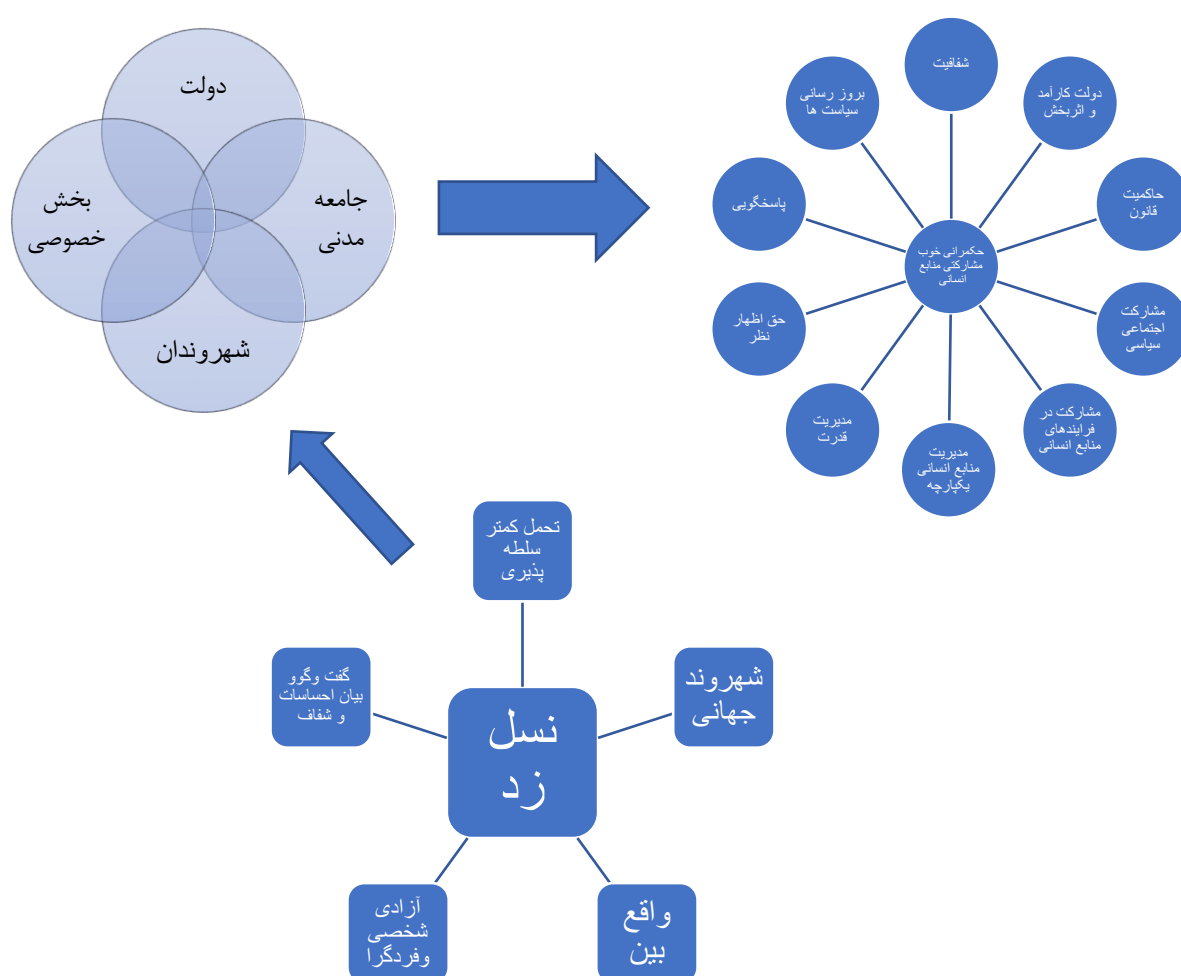
گام چهارم: استخراج مفاهیم و کدهای مرتبط با موضوع پژوهش؛ در این مرحله، محتوای مقالات دقیق بررسی شد و کدهایی که ارتباط با واژه‌های کلیدی داشتند، انتخاب و بر اساس آن‌ها مفاهیم و مقوله‌ها شکل گرفت. تحلیل زمینه، روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (زمینه‌ها) موجود درون داده‌هاست که داده‌ها را سازمان‌دهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند و حتی می‌تواند از این فراتر رود و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را نیز تفسیر نماید.

یافته‌های پژوهش

غالب پژوهش‌ها و مطالعات صورت گرفته درباره نسل زد و حکمرانی حول ویژگی‌های رفتاری و هویتی آنان صورت پذیرفته است و به‌طور جمعی به بررسی ارتباطات حکمرانی منابع انسانی و رابطه آن با نسل زد نپرداخته است. در جدول ذیل مؤلفه‌های پرتکرار با استفاده از منابع و مقالات بررسی‌شده احصا گردید. یافته‌های ما که در جدول ذیل بیان گردیده است که اجزای حکمرانی خوب، توسعه‌یافته و مشارکت جویانه با ویژگی‌های مورد تقاضا و شخصیتی نسل زد می‌بایست مرتبط گردند و گستره تأثیرپذیری آنان در سطح جامعه افزایش یابد. این مشارکت‌ها می‌بایست در ۳ بخش دولت، جامعه مدنی و بخش خصوصی و شهروندی صورت پذیرد که در نتیجه آن حکمرانی منابع انسانی مشارکتی با حضور نسل زد منجر خواهد گردید. گرچه کماکان ابزارهای این مشارکت در کشور برای این نسل هنوز

مدل مشارکتی حکمرانی منابع انسانی یا محوریت نقش آفرینی نسل زد/ایران‌شاهی و منصورنژاد

فراهم نشده است و در صورت عدم تغییر رویه حکمرانی چالش‌های متعددی را در کشور با این نسل تجربه خواهیم نمود. در مدل ۱ شیوه تأثیرگذاری و ارتباط فی‌مابین نسل زد با نهادهای حکمرانی بیان گردیده است و در ادامه ارتباط آن با چگونگی ایجاد حکمرانی مشارکتی این نسل با ذکر ویژگی‌ها در مدل بیان گردیده است. مدل ۲ نیز ویژگی‌های متأثر از نسل را بیان نموده است که از مقالات استخراج گردیده است.



شکل ۸ - مدل ۱. مدل حکمرانی مشارکتی منابع انسانی با محوریت نسل زد



شکل ۹ - مدل ۲. اجزا متأثر اجزا حکمرانی مشارکتی از نسل Z

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

نسل Z، متولدین ۱۹۹۵ تا ۲۰۱۰، با ویژگی‌های متمایزی نظیر خود اظهاری (۳۲٪)، همکاری متقابل (۲۴٪) و تسلط بی‌نظیر بر فناوری‌های دیجیتال، پارادایمی نوین در پویایی‌های سازمانی و اجتماعی ایجاد کرده است (کتز و همکاران، ۲۰۲۱)؛ مطالعه دانشگاه سنت پترزبورگ، ۲۰۱۹). این نسل، هرچند در فضای دیجیتال از صدای قدرتمند و توانایی بالایی برای جلب‌توجه جهانی برخوردار است، در ساختارهای سنتی تصمیم‌گیری که اغلب بر اقتدار هرمی و سلسله‌مراتب متکی‌اند، با محدودیت‌های جدی مواجه است. مطالعات نشان می‌دهند که اینترنت، به‌عنوان بستری برای خود بیانگری و مشارکت هم‌تایان، ارزش‌های محوری این نسل را شکل داده و آن‌ها را به سمت رد ساختارهای اقتدارگرا و جست‌وجوی مدل‌های مشارکتی سوق داده است. در ایران، این ویژگی‌ها با تجربیات زیسته منحصربه‌فرد نسل Z، ازجمله دسترسی گسترده به اطلاعات جهانی و انتظارات شغلی نوین، تقویت شده است. با این حال، نظام‌های کنونی حکمرانی منابع انسانی که عمدتاً بر الگوهای سنتی متمرکزند، نتوانسته‌اند این ویژگی‌ها را در فرآیندهای تصمیم‌سازی و مدیریت سازمانی یکپارچه کنند. این ناهمخوانی، به‌ویژه در سازمان‌های ایرانی، به شکاف نسلی عمیق، کاهش مشارکت اجتماعی و تعارضات و حتی گرایش به مهاجرت منجر شده است که پیامدهایی جدی برای انسجام اجتماعی و امنیت ملی به همراه دارد. تحقیقات موجود که عمدتاً بر نسل‌های پیشین (نسل X و Y) متمرکز بوده‌اند، کمتر به طراحی مدل‌های مشارکتی حکمرانی منابع انسانی متناسب با ویژگی‌های هویتی و

مدل مشارکتی حکمرانی منابع انسانی با محوریت نقش آفرینی نسل زد/ایران‌شاهی و منصورنژاد

رفتاری نسل Z پرداخته‌اند. این شکاف پژوهشی، ضرورت بازنگری اساسی در سیاست‌های حکمرانی منابع انسانی را برجسته می‌سازد، به‌ویژه در بستری که نسل Z به‌عنوان نیروی اصلی بازار کار و جامعه در حال ظهور است. این مقاله، با ارائه مدلی نوآورانه برای حکمرانی منابع انسانی، پیشنهاد می‌دهد که سازمان‌ها باید رویکردی مشارکتی مبتنی بر شفافیت، پاسخگویی و گفت‌وگوی اقناعی را در پیش گیرند. این مدل، با تأکید بر شناسایی و راهبری استعدادهای نسل Z، تقویت نهادهای مدنی و ایجاد بستری برای مشارکت فعال این نسل در لایه‌های بالای تصمیم‌سازی، نه تنها شکاف نسلی را کاهش می‌دهد، بلکه پتانسیل بی‌نظیر این نسل را در راستای توسعه پایدار سازمانی و اجتماعی به کار می‌گیرد. برای مثال، سازمان‌ها می‌توانند از طریق ایجاد انجمن‌های نمایندگی و پلتفرم‌های دیجیتال، فضایی برای گفت‌وگو و همکاری بین نسل Z و تصمیم‌سازان فراهم کنند که به‌نوبه خود به افزایش اعتماد، کاهش تعارضات و تقویت حس تعلق سازمانی منجر خواهد شد. در سطح کلان، بازنگری سیاست‌های حکمرانی با محوریت نسل Z نه تنها به بهبود اثربخشی سازمانی کمک می‌کند، بلکه با ایجاد هم‌افزایی بین نسل‌ها، به انسجام اجتماعی و پایداری نظام‌های حکومتی یاری می‌رساند. عدم توجه به این ضرورت، می‌تواند به تشدید ناآرامی‌های اجتماعی، کاهش سرمایه اجتماعی و تضعیف ساختارهای سازمانی و ملی منجر شود؛ بنابراین، تصمیم‌سازان و مدیران سازمانی باید با شجاعت و آینده‌نگری، مدل‌های حکمرانی منابع انسانی را بازطراحی کنند تا نسل Z نه به‌عنوان چالشی برای اقتدار سنتی، بلکه به‌عنوان فرصتی برای نوآوری و پیشرفت دیده شود. این مدل پیشنهادی، با بهره‌گیری از ارزش‌های محوری نسل Z، راه را برای آینده‌ای پویا، مشارکتی و پایدار هموار می‌کند.

منابع

- ۱) اکبرزاده، سهند؛ قلی‌پور، آرین؛ نرگسیان، عباس (۱۴۰۰). مروری بر نسل‌های منابع انسانی در محیط‌های کاری. سیستان و بلوچستان: انجمن مدیریت دولتی ایران، حکمرانی و توسعه.
- ۲) بخشی، جواد؛ یوسفی سعیدآبادی، رضا؛ صالحی، محمد (۱۳۹۸). تأثیر حکمرانی خوب با رویکرد توسعه دانشگاه‌های نسل چهارم بر کیفیت آموزشی دانشگاه‌های علوم پزشکی کلان منطقه یک. دوره ۲۸، شماره ۴، صفحات ۲۸۴-۲۹۵.
- ۳) برجعلی، ا؛ و نشاط، ح. (۱۴۰۱). «تحلیل پدیدارشناسانه شکاف نسلی در سبک زندگی فرهنگی جوانان ایرانی». فصلنامه مطالعات فرهنگ و ارتباطات، ۲۳(۵۴)، ۴۵-۷۲. دانشگاه آزاد اسلامی
- ۴) حاجیلو، محمد؛ محمدی، نبی‌الله؛ درودی، هما؛ منصوری، علی (۱۴۰۰). مجله راهبردهای آموزش در علوم پزشکی. دوره ۱۴، شماره ۴، صفحات ۱۶۱-۱۷۱.
- ۵) رزمی، محمدجواد؛ صدیقی، سمیه (۱۳۹۱). الزامات تحقق حکمرانی خوب برای دستیابی به توسعه انسانی. همایش ملی اقتصاد، خمینی‌شهر.
- ۶) رفیعی جیردهی، علی؛ حبیب‌زاده خطبه‌سرا، رامین (۱۳۹۳). سرمایه اجتماعی نسل جوان و نسل کهن‌سال و عوامل مؤثر بر فرسایش آن. فصلنامه مطالعات توسعه اجتماعی-فرهنگی، دوره ۲، شماره ۴، صفحات ۱۲۷-۱۵۳.
- ۷) صابر مرشد، محمد؛ محمودی، محمدمهدی (۱۳۹۵). مجموعه مقالات کنگره پیشگامان پیشرفت. تهران، صفحات ۳۷۰-۳۷۷.
- ۸) عبدی، اسماعیل؛ میرباقری، سید محسن (۱۴۰۱). مفهوم‌شناسی حکمرانی مشارکتی. تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.
- ۹) فلورا اولوچ، مرسی؛ واگود، جانت؛ آتینو اوسوگو، جویس (۲۰۲۰). نقش ویژه مدیریت منابع انسانی در حکمرانی شرکتی و عملکرد سازمانی. مجله اسکالرز در اقتصاد، کسب‌وکار و مدیریت، ۳(۲)، ۸۱-۸۶.
- ۱۰) قلی‌پور سوت، رحمت‌الله؛ حمداللهی، هاتف؛ سیدجوادین، سیدرضا؛ قربانی‌زاده، وجه‌الله (۱۳۹۹). طراحی مدل مدیریت منابع انسانی بخش دولتی ایران در راستای بهبود شاخص‌های حکمرانی خوب. فصلنامه حقوق اداری، سال ۸، شماره ۲۴، صفحات ۱۲۵-۱۵۷.
- ۱۱) گزارش NCG2022 (۲۰۲۲). حکمرانی نسل آینده. مؤسسه حکمرانی، خانه زعفران.

مدل مشارکتی حکمرانی منابع انسانی یا محوریت نقش آفرینی نسل زد/ایران‌شاهی و منصورنژاد

۱۲) مددی، نهاله؛ توحیدفام، محمد؛ ابوالحسن شیرازی، حبیب‌الله؛ محمودی، مرتضی (۱۴۰۰). بررسی شاخص‌های حکمرانی مطلوب (حاکمیت قانون و پاسخگویی) در ایران طی سال‌های ۲۰۰۵-۲۰۲۱. فصلنامه علمی رهیافت انقلاب اسلامی، سال ۱۵، شماره ۵۷، صفحات ۶۱-۸۴.

۱۳) مرادیان، مریم؛ صلواتی، عادل؛ احمدی، کیومرث (۱۳۹۹). طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر تفاوت نسل‌ها (مورد مطالعاتی: دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه). مدیریت بهداشت درمان، شماره ۱۱، صفحات ۳۳-۴۴.

۱۴) مرکز پژوهش‌های اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران (۱۴۰۰). منتخبی از گزارش توسعه جهانی ۲۰۲۱. تهران: اتاق بازرگانی ایران.

۱۵) استنزفیلد، بن؛ آیزر، شارون؛ فلچر، آنا (۲۰۲۲). چگونه نسل Z در حال پیشبرد تغییر برای جهان فرداست؟ گروه رهبری جهانی.

16) Abdi, I. Mirbagheri, S.M. (2022). Conceptualization of Participatory Governance. Tehran: Parliamentary Research Center.

17) Akbarzadeh, S. Gholipour, A. Nargesian, A. (2021). A Review of Human Resource Generations in Work Environments. Sistan and Baluchestan: Iranian Public Administration Association, Governance and Development.

18) Bakhshi, J. Yousefi Saeedabadi, R. Salehi, M. (2019). The Impact of Good Governance with the Approach of Fourth-Generation Universities on the Educational Quality of Medical Universities in Macro-Region One. Volume 28, No. 4, pp. 284-295.

19) Borjali, A. & Neshat, H. (2022). "Phenomenological Analysis of the Generational Gap in Cultural Lifestyle Among Iranian Youth". Journal of Culture and Communication Studies, 23(54), 45-72. Islamic Azad University.

20) Florah Oluoch, Mercy; Wagude, Janet; Atieno Osogo, Joyce (2020). The Specific Role of Human Resource Management in Corporate Governance and Organizational Performance. Scholars Journal of Economics, Business and Management, 3(2), 81-86.

21) Gholipour Souteh, R. Hamdollahi, H. Seyed Javadin, S.R. Ghorbanizadeh, V. (2020). Designing a Human Resource Management Model for Iran's Public Sector to Improve Good Governance Indicators. Administrative Law Quarterly, Year 8, No. 24, pp. 125-157.

22) Hajiloo, M. Mohammadi, N. Doroudi, H. Mansouri, A. (2021). Journal of Education Strategies in Medical Sciences. Volume 14, No. 4, pp. 161-171.

- 23) Madadi, N. Tohidfam, M. Abolhasan Shirazi, H. Mahmoudi, M. (2021). Analysis of Good Governance Indicators (Rule of Law and Accountability) in Iran from 2005 to 2021. Scientific Quarterly Journal of Islamic Revolution Approach, Year 15, No. 57, pp. 61-84.
- 24) Moradian, M. Salavati, A. Ahmadi, K. (2020). Designing a Human Resource Management Model Based on Generational Differences (Case Study: Kermanshah University of Medical Sciences). Health Care Management, No. 11, pp. 33-44.
- 25) NCG2022 Report (2022). Next Generation Governance. The Governance Institute, Saffron House.
- 26) Rafiei Jirdehi, A. Habibzadeh Khatbehsara, R. (2014). Social Capital of the Young and Elderly Generations and Factors Affecting Its Erosion. Quarterly Journal of Socio-Cultural Development Studies, Volume 2, No. 4, pp. 127-153.
- 27) Razmi, M. Sedighi, S. (2012). Requirements for Achieving Good Governance for Human Development. National Conference on Economics, Khomeinishahr.
- 28) Research Center of Iran Chamber of Commerce, Industries, Mines, and Agriculture (2021). Selected Parts of the World Development Report 2021. Tehran: Iran Chamber of Commerce.
- 29) Saber Morshed, M. Mahmoudi, M. (2016). Proceedings of the Pioneers of Progress Congress. Tehran, pp. 370-377.
- 30) Stansfield, Ben; Ayres, Sharon; Fletcher, Anna (2022). How Generation Z is Driving Change for Tomorrow's World. Growing WLG.

Participatory model of human resources governance centered on the role of generation Z

Majid Iranshahi¹

Receipt: 10/05/2025 Acceptance: 16/06/2025

Abbas Mansournejad²

Abstract:

Human resource governance, as a critical component of governance, plays a pivotal role in achieving sustainable development by placing human resources at the core of societal progress. However, Iran suffers from a lack of comprehensive and strategic planning in human resource governance, a deficiency clearly evident at both functional and operational levels. The emergence of Generation Z (born after the mid-1990s) with distinct characteristics, values, and proactive behaviors has underscored the urgent need to revise traditional governance models. Unlike previous generations, Generation Z demands active, creative, and participatory roles in decision-making and management processes, advocating for transparency, flexibility, and equal opportunities. Designing participatory governance models centered on Generation Z can enhance accountability, promote social justice, improve managerial structures, and increase system efficiency. This study, employing a qualitative meta-synthesis method and documentary analysis, explores the dimensions of participatory human resource governance and the central role of Generation Z in this domain. The findings indicate that Generation Z, as a vital segment of human resources, can significantly contribute to improving national development processes through effective and purposeful participation, injecting new dynamism into managerial structures. Conversely, neglecting the characteristics and demands of this generation may lead to serious negative consequences for the country's development trajectory, hindering the achievement of broader objectives. This study proposes a comprehensive model for participatory human resource governance, presenting indicators of good and participatory governance with an emphasis on Generation Z's role. The model highlights the necessity of integrating Generation Z's unique attributes into governance structures to achieve sustainable development, enhance efficiency, and improve accountability.

Key words

Human resource governance, Generation Z, Human Resources, Effective participatory approach, Participatory governance model

1-PhD student, Department of Public Management, Dehaqan Branch, Islamic Azad University, Dehaqan, Iran. (Corresponding Author) Majid.iranshahi@gmail.com

2-PhD Student, Department of Management, Khorasgan Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran. a.mansoor65@gmail.com