

# Public Organizations Management

Open Access

Vol. 13(2), (Series 50): -/ 2025

 DOI: <https://doi.org/>

## ORIGINAL ARTICLE

### Identifying and Ranking the Components of Youth-Oriented Development in Management in the Public Sector

Ensiyeh Barkhordari Ahmadi<sup>1</sup>, Mohammad Montazeri<sup>2\*</sup>, Shams Al Sadat Zahedi<sup>3</sup>

1. Ph.D. Student, Department of Public Administration- Human Resources Orientation-, Sirjan Branch, Islamic Azad University, Sirjan, Iran.

2. Assistant Professor, Department of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

3. Professor, Professor, Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

#### Correspondence

Mohammad Montazeri  
E-mail: [montazer56@pnu.ac.ir](mailto:montazer56@pnu.ac.ir)

#### How to cite

Barkhordari Ahmadi, E., Montazeri, M , Zahedi, Sh.S. (2025). Identifying and Ranking the Components of Youth-Oriented Development in Management in the Public Sector. *Public Organization Management*, 13(2), -.

#### ABSTRACT

This research was conducted with the aim of Identifying and ranking the components of youth-oriented development in management in the public sector. The research method was based on an applied-developmental objective that was carried out with an inductive and mixed approach. The qualitative method was exploratory in terms of strategy, and the quantitative method was carried out as a fuzzy analysis of hierarchy. The statistical population was management experts. Finally, 18 people were selected using the purposive sampling method and the snowball technique and the criterion of reaching theoretical saturation. The data collection tool was an interview and a paired comparison questionnaire. The data analysis method was carried out using grounded theory and fuzzy analysis of hierarchy. The results showed that 11 main factors were considered as factors of youth-oriented management in the public sector. These factors include creating a management dashboard, creating sustainable justice, youth-oriented in the second step statement, high transformational spirit, creating elite turnover, credibility, initiating a new era, youth and advancement, positive imagery, meritocracy, and using new capacities. Also in the Ranking section, the results indicated that creating sustainable justice ranked first, youth orientation in the second step statement ranked second, high transformational spirit ranked third, creating elite circulation ranked fourth, youth and advancement ranked fifth, creating a management dashboard ranked sixth, positive imagery ranked seventh, meritocracy ranked eighth, credibility ranked ninth, initiating a new era ranked tenth, and using new capacities ranked eleventh.

#### KEYWORDS

Youth Orientation, Management, Government Sector, Youth Orientation Development, Revolutionary Leader.



## مدیریت سازمان‌های دولتی

سال سیزدهم، شماره دوم، پیاپی پنجاه، بهار ۱۴۰۴ (-)

doi DOI: <https://doi.org/>

«مقاله پژوهشی-اکتشافی»

### شناسایی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های توسعه جوان‌گرایی در مدیریت در بخش دولتی

انسبیه برخوردار احمدی<sup>۱</sup>، محمد منتظری<sup>۲\*</sup>، شمس‌السادات زاهدی<sup>۳</sup>

این پژوهش با هدف شناسایی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های توسعه جوان‌گرایی در مدیریت در بخش دولتی انجام شده است. روش پژوهش براساس هدف کاربردی-توسعه‌ای بود که با رویکرد استقرایی و به‌صورت ترکیبی انجام شد. روش بخش کیفی از نظر استراتژی، اکتشافی بود و روش بخش کمی نیز به صورت تحلیل سلسله‌مراتبی فازی انجام گردید. جامعه آماری متخصصان حوزه مدیریت بود. در نهایت ۱۸ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و با استفاده تکنیک گلوله برفی و با معیار رسیدن به اشباع نظری انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه و پرسشنامه مقایسات زوجی بود. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نظریه‌سازی داده‌بنیاد و تحلیل سلسله‌مراتبی فازی انجام شد. نتایج نشان داد که ۱۱ عامل اصلی به‌عنوان عوامل جوان‌گرایی در مدیریت در بخش دولتی در نظر گرفته شد. این عوامل عبارت‌اند از ایجاد داشبورد مدیریتی، ایجاد عدالت پایدار، جوان‌گرایی در بیانیه گام دوم، روحیه تحولی بالا، ایجاد گردش‌نخبگان، باورپذیری، آغازگری عصر جدید، جوانی و پیشرانی، تصویرسازی مثبت، شایسته‌سالاری و استفاده از ظرفیت‌های جدید. همچنین در بخش رتبه‌بندی نیز نتایج بیانگر آن بود که ایجاد عدالت پایدار در رتبه اول، جوان‌گرایی در بیانیه گام دوم در رتبه دوم، روحیه تحولی بالا در رتبه سوم، ایجاد گردش‌نخبگان در رتبه چهارم، جوانی و پیشرانی در رتبه پنجم، ایجاد داشبورد مدیریتی در رتبه ششم، تصویرسازی مثبت در رتبه هفتم، شایسته‌سالاری در رتبه هشتم، باورپذیری در رتبه نهم، آغازگری عصر جدید در رتبه دهم و استفاده از ظرفیت‌های جدید در رتبه یازدهم قرار دارد.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد سیرجان، سیرجان، ایران.  
۲. استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.  
۳. استاد، مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

نویسنده مسئول: محمد منتظری

رایانامه: [montazer56@pnu.ac.ir](mailto:montazer56@pnu.ac.ir)

تاریخ دریافت:

تاریخ بازنگری:

تاریخ پذیرش:

برخوردار احمدی، انسبیه؛ منتظری، محمد؛ زاهدی، شمس‌السادات (۱۴۰۴). شناسایی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های توسعه جوان‌گرایی در مدیریت در بخش دولتی. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۳(۲)، -.

#### واژه‌های کلیدی

جوان‌گرایی، مدیریت، بخش دولتی، توسعه جوان‌گرایی، رهبر انقلاب.

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. © ۱۴۰۳. ناشر این مقاله، دانشگاه پیام نور است.

این مقاله تحت گواهی زیر منتشر شده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است.



This is an open access article under the CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

<https://ipom.journals.pnu.ac.ir/>



## مقدمه

توسعه پایدار<sup>۱</sup> توسعه‌ای است که بتواند احتیاجات نسل حاضر را بدون فدا کردن توانایی نسل‌های آینده برای برآورده‌سازی نیازمندی‌هایشان تأمین کند (کولکوف<sup>۲</sup>، ۲۰۲۴).

توسعه پایدار مستلزم توسعه انسانی است و با جنبه‌هایی از توسعه انسانی سروکار دارد که بتواند نیازهای آتی و حال و محرومیت‌ها را بدون کاهش منابع حیاتی برطرف سازد (بیلدریک<sup>۳</sup>، ۲۰۲۴). به گفته ویل کمک کردن به مردم جامعه از طریق برنامه‌های تشریک‌مساعی و اهداف مشترک جهت بهبود شرایط زندگی‌شان نیز می‌تواند توسعه جامعه را در پی داشته باشد (وانگ ماجاراپینیا<sup>۴</sup>، ۲۰۲۴).

توسعه جامعه به‌عنوان یک تحرک یا فعالیت به گروهی از مردم درگیر در فرایند تغییر شرایط آن جامعه گفته می‌شود که تلاش آنان در راستای بهبود شرایط اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و شرایط محیطی جامعه است (ون گشتل<sup>۵</sup>، ۲۰۲۴). مطالعات صورت گرفته در رابطه با توسعه قابلیت‌ها و توسعه سرمایه انسانی به‌عنوان ارزشمندترین سرمایه هر نهاد نشان می‌دهد که برای نائل آمدن به توسعه پایدار نیازمند توسعه انسانی هستیم (وحدت، ۲۰۲۴).

شاخص NEET<sup>۶</sup>، به دنبال محاسبه تعداد جوانان غیر شاغلی است که نه تحصیل می‌کنند و نه به دنبال کسب مهارت خاصی هستند. این شاخص تصویر بهتری از وضعیت جوانان ارائه می‌دهد. طبق گزارش منتشر شده از این شاخص در ۲۰۱۸ نزدیک به ۱ میلیون نفر از افراد ۱۶-۲۴ سال در شرایط کار، آموزش و یا دنبال کسب مهارت خاصی نیستند (کپینپو<sup>۷</sup>، ۲۰۲۳).

توسعه مثبت جوانان به‌طور هم‌زمان یک‌رشته تحقیق و عرصه تمرین است و به‌مثابه یک چتر بسیاری از مسائل مربوط به جامعه جوان را می‌تواند پوشش می‌دهد. ایده توسعه مثبت جوانان به تعدادی از زمینه‌ها شامل روان‌شناسی رشد کودک و نوجوان، بهداشت عمومی، ارتقای سلامت، پیشگیری، جامعه‌شناسی، کار اجتماعی، پزشکی و آموزش و پرورش می‌رسد (سیلور<sup>۸</sup>، ۲۰۲۳).

هولت<sup>۹</sup> (۲۰۱۶)، معتقد است که توسعه مثبت جوانان از عمده اهداف توسعه پایدار و به‌عنوان یک چشم‌انداز سیاسی است که تأکید بر ارائه فرصت‌ها و خدمات برای حمایت از همه جوانان در ایجاد حس شایستگی، مفید بودن، تعلق و توانمندسازی دارد. با این نگرش و توجه به پتانسیل بالای جوانان، آن‌ها می‌توانند تجربه‌هایی کسب کنند که نه تنها ورودشان به شبکه‌های جامعه را تسهیل می‌کند، بلکه به آن‌ها کمک کند تا رضایت بالاتری از زندگی و پیشرفت در فعالیت‌های خود را به دست آورند (پالسودکار<sup>۱۰</sup>، ۲۰۲۴).

همچنین مدیریت راهبردی تنها تعریف مسائل مهم در یک سازمان نیست، بلکه کسب اطمینان از اجرای آن نیز است. از طرفی، سنجش موفقیت سازمانی و اجرای مؤثر راهبردها برای موفقیت آینده به چالشی برای مدیران، پژوهشگران و مشاوران تبدیل شده است. به‌طوری که مدیران ارشد همواره در جستجوی راه‌حلی برای حصول اطمینان از اجرای راهبردهای خود بوده‌اند و در این میان روش‌های ارزیابی عملکرد را به‌عنوان ابزاری برای کنترل اجرای راهبردهای خود برگزیده‌اند (آلبدواوی<sup>۱۱</sup>، ۲۰۲۳). از طرف دیگر، همه سازمان‌ها برای توسعه، رشد و پایداری در عرصه رقابت امروزی به‌نوعی سیستم ارزیابی عملکرد نیاز دارند تا بتوانند در قالب آن‌کارایی و اثربخشی خود را بسنجند (هامور<sup>۱۲</sup>، ۲۰۲۳).

امروزه هیچ‌کس در اهمیت و نقش اندازه‌گیری عملکرد شکی ندارد. در حقیقت اعمال مدیریت بدون اندازه‌گیری به‌سختی امکان‌پذیر است. ارزیابی عملکرد این امکان را فراهم می‌سازد تا سازمان با کاهش ضعف‌ها و افزایش قوت‌ها شرایط را برای بهبود مستمر فراهم کند (رفیعی، ۲۰۲۳).

تأکید مقام معظم رهبری بر نگاه واقع‌بینانه به شرایط و موقعیت انقلاب اسلامی و پیشرفت‌های شگرف و حیرت‌انگیز ملت بزرگ ایران به‌رغم فشارها، تحریم، تهدیدها و دشمنی‌های جبهه استکبار؛ ضرورت توسعه از درون را با توجه به ظرفیت‌ها، استعدادها و توانایی‌های داخلی در کانون توجه و عمل مسئولان قرار داده است. با توجه به اهمیت مدیریت جوانان در سازمان‌ها و لزوم بهره‌گیری از آن در حوزه‌های مختلف، از این مسئله استفاده لازم برده نشده است.

بیانیه گام دوم بیانیه‌ای است که از سوی رهبر انقلاب اسلامی به مناسبت چهلمین سالگرد پیروزی انقلاب در

1. Sustainable Development
2. Kulkov
3. Bilderback
4. Wongmajarapinya
5. Van Gestel
6. Young people Not in Education, Employment or Training
7. Kpinpuo
8. Silver

9. Holt

10. Palsodkar

11. Albedwawi

12. Hamour

۲۲/بهمن/۱۳۹۷ اعلام شد. تأکیده‌های مقام معظم رهبری به همه اقشار جامعه برای کار بر روی بیانیه اهمیت بیانیه را چندین برابر کرده است. موضوعات و مسائل در بیانیه به صورت کلی نوشته شده و رهبری در این بیانیه به احاد ملت ایران از جمله نخبگان حاکم، عموم جامعه و با تأکید بر جوانان برای استمرار هرچه بیشتر این انقلاب توصیه‌هایی کرده است.

بیانیه دارای هفت توصیه اساسی و مهم است از جمله: علم و پژوهش - معنویت و اخلاق - اقتصاد - عدالت و مبارزه با فساد - استقلال و آزادی - عزت ملی - سبک زندگی. رهبری در بیانیه تأکید ویژه‌ای به جوانان دارد. آسیب‌شناسی انقلاب موضوعی است که هر انقلابی به آن می‌پردازد و انقلاب اسلامی از این قاعده مستثنی نیست و در این پژوهش به آن پرداخته شده است.

در دهه‌های اخیر، اهمیت جوان‌گرایی در مدیریت سازمان‌های دولتی به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی در بهبود عملکرد، نوآوری و کارآمدی این بخش به‌طور فزاینده‌ای مورد توجه قرار گرفته است. با تغییرات سریع در محیط‌های اقتصادی، اجتماعی و فناورانه، سازمان‌های دولتی با چالش‌های پیچیده‌تری مواجه شده‌اند که نیازمند نگرشی نوین و پویا به مدیریت است. در این راستا، جوان‌گرایی در مدیریت می‌تواند به‌عنوان راهکاری مؤثر برای ارتقای توانمندی‌ها، افزایش خلاقیت و بهبود کیفیت خدمات عمومی نقش‌آفرینی کند.

با وجود این، علی‌رغم اهمیت موضوع، هنوز در بسیاری از کشورها به‌ویژه در بخش دولتی، مدیریت همچنان به صورت سنتی و با تکیه بر مدیران مسن‌تر و تجربه محور اداره می‌شود. این امر باعث شده تا ظرفیت‌های بالقوه جوانان در تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌ها به‌طور کامل بهره‌برداری نشود. از سوی دیگر، عدم حضور جوانان در سطوح بالای مدیریتی می‌تواند منجر به کندی روند نوآوری و عدم تطابق سیاست‌ها با نیازها و انتظارات نسل جدید شود. این مسئله به‌ویژه در کشورهایی که با تغییرات سریع جمعیتی مواجه‌اند، از اهمیت بیشتری برخوردار است.

پژوهش‌ها نشان می‌دهد که جوان‌گرایی در مدیریت می‌تواند به بهبود فرایندهای تصمیم‌گیری، افزایش انعطاف‌پذیری سازمانی، بهره‌وری بیشتر و حتی ارتقای سطح رضایت شهروندان از خدمات عمومی منجر شود. جوانان با دارا بودن انرژی، انگیزه و آشنایی بیشتر با فناوری‌های نوین، قادرند شیوه‌های خلاقانه‌ای را برای حل مسائل پیچیده ارائه دهند. با این حال، اجرای موفقیت‌آمیز این رویکرد نیازمند شناسایی و توسعه مؤلفه‌های کلیدی است که بتوانند بستر لازم برای مشارکت و حضور مؤثر

جوانان در مدیریت دولتی را فراهم کنند. از جمله مؤلفه‌های اساسی در توسعه جوان‌گرایی در مدیریت دولتی می‌توان به تدوین سیاست‌های حمایتی، فرهنگ‌سازی سازمانی، ایجاد مسیرهای شغلی مشخص، آموزش و توسعه مهارت‌های مدیریتی، ایجاد نظام‌های انگیزشی، اصلاح ساختارهای مدیریتی و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین اشاره کرد. به‌عنوان مثال، تدوین سیاست‌های حمایتی مانند قوانین تشویقی برای جذب و ارتقای جوانان، می‌تواند انگیزه لازم را برای ورود به عرصه مدیریت دولتی فراهم کند. همچنین، فرهنگ‌سازی سازمانی و تغییر نگرش‌های سنتی نسبت به مدیریت جوانان، به‌ویژه در سازمان‌هایی که ساختارهای سلسله‌مراتبی و بوروکراتیک دارند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

یکی دیگر از چالش‌های موجود در مسیر توسعه جوان‌گرایی، فقدان آموزش‌های لازم و عدم دسترسی به مهارت‌های مدیریتی برای جوانان است. در بسیاری از سازمان‌های دولتی، برنامه‌های آموزشی مناسب برای توسعه مهارت‌های رهبری و تصمیم‌گیری جوانان وجود ندارد. این امر باعث می‌شود تا جوانان با وجود دانش و انگیزه، توانایی لازم برای مدیریت کارآمد را نداشته باشند. به همین دلیل، ایجاد برنامه‌های آموزشی و توسعه مهارت‌های مدیریتی، به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی جوان‌گرایی در مدیریت باید مورد توجه قرار گیرد.

از سوی دیگر، نظام‌های انگیزشی مناسب و مسیرهای شغلی شفاف نیز می‌توانند نقش بسزایی در تشویق جوانان به حضور در عرصه مدیریت داشته باشند. در بسیاری از سازمان‌های دولتی، فقدان مسیرهای شغلی مشخص و انگیزه‌های مالی و غیرمالی مناسب، باعث کاهش انگیزه و تمایل جوانان برای پذیرش مسئولیت‌های مدیریتی می‌شود. بنابراین، بازنگری در نظام‌های انگیزشی و طراحی مسیرهای شغلی مشخص و جذاب، از جمله اقداماتی است که می‌تواند به توسعه جوان‌گرایی در مدیریت کمک کند.

علاوه بر این، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین نیز می‌تواند به‌عنوان یکی از عوامل تسهیل‌کننده در توسعه جوان‌گرایی در مدیریت دولتی مورد توجه قرار گیرد. جوانان به دلیل آشنایی بیشتر با فناوری‌های دیجیتال و شبکه‌های اجتماعی، قادرند از ابزارهای نوین مدیریتی و ارتباطی برای بهبود فرایندهای سازمانی و ارتقای بهره‌وری استفاده کنند. از این‌رو، سرمایه‌گذاری در فناوری‌های نوین و ایجاد زیرساخت‌های دیجیتالی مناسب می‌تواند به مشارکت مؤثرتر جوانان در مدیریت دولتی منجر شود.

و اقتدار کمتر است.

رودگر نژاد (۱۴۰۰)، با پژوهشی تحت عنوان «بررسی مؤلفه‌های خودسازی در بیانیه گام دوم انقلاب» نشان داد که شش بعد خودشناسی، هدف‌داری و آینده‌نگری، معنویت و اخلاق، کسب معرفت، تقویت روحیه و خودباوری، قدرت اراده و ایمان و توجه به جوانان سعی در تبیین بیانیه گام دوم انقلاب در حوزه خودسازی داشته است.

حق دوست و همکاران (۱۳۹۹)، در پژوهش خودشان با عنوان «جوان‌گرایی محور بیانیه گام دوم انقلاب جمهوری اسلامی ایران» بیان می‌کنند که جوان‌گرایی ضامن تحقق چشم‌انداز متعالی بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی است. تحقق راهبرد جوان‌گرایی بیش از هر اقدام دیگری نیازمند عزم و تعهد جمعی از سوی دولت‌مردان است و با برنامه‌های عملیاتی در طول زمان محقق شود. به نظر می‌رسد اولین و مهم‌ترین نهادی که می‌تواند پذیرای راهبرد جوان‌گرایی باشد، مراکز دانشگاهی و تحقیقاتی هستند.

هاشمی (۱۳۹۸)، در نگرشی نو به بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی مبتنی بر منظومه تمدنی مقام معظم رهبری نشان دادند که جایگاه جوانان در تشکیل تمدن اسلامی، وظایف جوانان انقلابی و مأموریت جوانان مؤمن انقلابی را مورد مداخله قرار داده است. اقتضانات دهه چهارم انقلاب اسلامی - دهه پیشرفت و عدالت - مدیریت کلان نظام را در موقعیت اتخاذ تصمیم‌های راهبردی به منظور شتاب بخشی به تحقق اهداف سند چشم‌انداز ملی قرار داده است.

محمدی و همکاران (۱۳۹۷)، در مطالعه‌ای با عنوان «الگوی تربیت و آموزش مدیران نهادی جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر مدل‌سازی ساختاری» بیان می‌کنند که در قالب مدل ۶ سطحی به دست آمده است که پایه‌های اصلی آن را الزامات و فرهنگ سازمانی شکل می‌دهند. در سطح دوم، استادان و مربیان و سپس محتوا قرار دارد. عرصه، قالب و ابزارهای آموزش و همچنین زمان، محیط و عوامل آموزش و تربیت، در سطوح بعدی هستند و در نهایت دانشجو به‌عنوان آخرین سطح و حلقه مکمل این مدل است. همچنین در تحلیل خوشه‌ای، مؤلفه‌های استاد، مربی، محتوا، الزامات و فرهنگ دارای بیشترین تأثیرگذاری در میان سایر مفاهیم و مؤلفه‌های تربیت و آموزش گزارش می‌شود.

امام خامنه‌ای (۱۳۹۷)، در چهلمین سالگرد پیروزی انقلاب اسلامی ایران، دهه پنجم حیات انقلاب را در بیانیه گام دوم انقلاب صراحتاً تشریح نمودند. ایشان در چنین نقطه عطفی، برای ادامه این راه روشن به تبیین دستاوردهای شگرف چهار دهه گذشته پرداخته و توصیه‌هایی اساسی به منظور «جهاد بزرگ برای ساختن ایران اسلامی بزرگ» ارائه فرموده‌اند بیانیه گام دوم انقلاب تجدید

با توجه به اهمیت و ضرورت جوان‌گرایی در مدیریت دولتی، این پژوهش به دنبال شناسایی و ارزیابی مؤلفه‌های توسعه جوان‌گرایی در این بخش است. هدف اصلی این تحقیق، ارائه یک مدل جامع و کاربردی برای توسعه جوان‌گرایی در مدیریت دولتی است که بتواند به‌عنوان راهنمایی برای سیاست‌گذاران و مدیران ارشد در طراحی و اجرای برنامه‌های مرتبط با جوان‌گرایی استفاده شود. همچنین، این پژوهش به دنبال شناسایی چالش‌ها و موانع موجود در مسیر جوان‌گرایی و ارائه راهکارهایی برای غلبه بر این موانع است. در نهایت، با توجه به تغییرات سریع در محیط‌های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی و نیاز به مدیریت نوین و پویا در بخش دولتی، جوان‌گرایی در مدیریت به‌عنوان یک ضرورت استراتژیک مطرح می‌شود. این پژوهش با بررسی مؤلفه‌های کلیدی و ارائه مدل مفهومی، می‌تواند به درک بهتر از فرایند جوان‌گرایی و توسعه راهبردهای مؤثر در این زمینه کمک کند.

هدف اصلی این پژوهش ارائه الگوی جوان‌گرایی در مدیریت در بخش دولتی است و قصد پاسخگویی به این سؤال را دارد که مؤلفه‌های توسعه جوان‌گرایی در مدیریت در بخش دولتی کدامند؟

## پیشینه پژوهش

لطیفی (۱۴۰۱)، در پژوهشی تحت عنوان «مروری مبتنی بر فرصت‌ها و چالش‌های آینده مدیران منابع انسانی» پرداختند و در پژوهش خود به این نتیجه رسید که چالش‌های موجود و در حال ظهور عبارت‌اند از: ۱ - چالش‌های ناشی از تغییر پارادایم ۲ - چالش‌های ناشی از جهانی‌شدن ۳ - چالش‌های تغییر فناوری ۴ - فشارهای محیطی و اکولوژیکی ۵ - چالش‌های عصر دانش: ۶ - تلاطم اجتماعی ۷ - چالش‌های تغییر محیط کار است و به‌طور کلی تر چالش‌های مدیریت منابع انسانی در دهه دوم قرن ۲۱ شامل موارد ذیل می‌باشد. الف) چالش اقتصاد نوین ب) شرایط محیطی ج) چالش جهانی‌شدن د) چالش تأمین نیازهای ذی‌نفعان ه) چالش سیستم‌های عملکردی مدیریت منابع انسانی می‌باشد.

دهقان‌پور فراشاه (۱۴۰۱)، در مطالعه‌ای به شناسایی مزایا و معایب به‌کارگیری مدیران جوان در سازمان‌های دولتی پرداخته است و مطابق نتایج پژوهشش بیان می‌کند که مزایای به‌کارگیری منابع انسانی جوان در پست‌های مدیریتی؛ پویایی و شور و شوق زیاد، آشنایی با دانش و فناوری‌های روز، تسهیل‌کننده تغییر و نوآوری، داشتن حس همکاری و مشارکت و جوان‌گرایی است. همچنین معایب آن بی‌تجربگی، واکنش احساسی و تند در مواجهه با مسائل، واقع‌گرایی کمتر، تفکر سیستمی کمتر و تاب‌آوری پایین

در بخش کمی پرسشنامه محقق ساخته زوجی می‌باشد که براساس گردآوری اطلاعات در مرحله کیفی تدوین و ارائه می‌شود که برای برای تأمین روایی و پایایی بخش کیفی از روش ارزیابی لینکلن و گوبا<sup>۴</sup> استفاده شد و برای بخش کمی از پرسشنامه زوجی از نرخ سازگاری استفاده و مورد تأیید قرار گرفت.

همچنین در بخش تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش نظریه‌پردازی داده بنیاد استفاده شده است. در بخش کمی و برای رتبه‌بندی مؤلفه‌های جوان‌گرایی در مدیریت تصمیم‌گیری چند شاخصه استفاده شد.

در بخش کمی و برای رتبه‌بندی تصمیم‌گیری چند شاخصه استفاده شد. در این‌گونه روش‌ها تعدادی گزینه بر مبنای چند معیار، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و در مورد آن‌ها یک نوع اولویت‌بندی صورت می‌گیرد. بنابراین تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده در این پژوهش بر مبنای تکنیک تحلیل سلسله مراتبی فازی (FAHP) است.

### یافته‌های پژوهش

همان‌طور که جدول زیر نشان می‌دهد صاحب‌نظران در مصاحبه‌های ۱۸ گانه به طیف وسیعی از عوامل در پاسخ به سؤال‌های پژوهش اشاره کردند و در نهایت با حذف مفاهیم مشابه طیف گسترده‌ای از متن مصاحبه‌ها گرفته شده است به صورت واضح‌تر در این مرحله، کدهای زیادی به دست آمد که با تلفیق و تقلیل آن‌ها با استفاده از فرایند رفت و برگشتی تحلیل داده‌ها، مجموعه کل کدهای اولیه به کدهای کمتری تقلیل یافتند به این‌گونه که به‌منظور جلوگیری از تکرار، تمام کدهای اولیه تکراری یا مشابه که از لحاظ مفهومی بسیار به هم نزدیک بودند. در یک مجموعه واحد قرار گرفتند و مفاهیمی را به وجود آوردند که مقولات را تشکیل دادند در مجموع ۱۱ مقوله نیز شناسایی شد.

شایان ذکر است که برای تعیین کفایت لازم جهت انتخاب مقوله‌های اصلی جهت بررسی پاسخ پژوهشگر حداقل فراوانی را ۹ در نظر گرفته است. استدلال بر این است که برای انتخاب هر مقوله کفایت لازم معادل فراوانی ۹ یا حداقل یک‌دوم از مصاحبه‌شوندگان است که به ذکر آن مقوله در مصاحبه‌ها پرداخته باشند. این حد تعیین شده نشان‌دهنده انتخاب یا عدم انتخاب مقوله استخراج شده در تحلیل داده‌های مربوطه است (چانگ، ۲۰۰۸).

جدول زیر با توجه به پاسخ‌های ۱۸ نفر از مصاحبه‌شوندگان به دست آمده است و پس از اینکه مفاهیم کلیدی از پاسخ به سؤالات

مطلعی است خطاب به ملت ایران و به‌ویژه جوانان که به‌مثابه مشنوری برای «دومین مرحله‌ی خودسازی، جامعه‌پردازی و تمدن‌سازی» خواهد بود و فصل جدید زندگی جمهوری اسلامی را رقم خواهد زد.

کریشتانووویچ<sup>۱</sup> (۲۰۲۱)، در بررسی تجربه شکل‌گیری شایستگی حرفه‌ای در مدیران آینده تربیت‌بدنی و ورزش نشان دادند که گرایش به یادگیری، کیفیت سیستم مدیریت دانش، پاداش و فعالیت‌های سیستم مدیریت دانش به‌عنوان محرک‌های مدیریت دانش، ارتباطی معنادار با عملکرد مدیریت دانش سازمان، کیفیت دانش و رضایت کاربران دانش دارند. همچنین فعالیت‌های سیستم مدیریت دانش و سیستم پاداش اثرات معناداری بر دیگر محرک‌های مدیریت دانش دارند.

کایا<sup>۲</sup> (۲۰۲۲)، به پژوهشی با عنوان «مدیران آینده سازمان‌های دیجیتال» پرداختند و به این نتیجه رسید که سازمان‌های دیجیتال با برقراری ارتباط بین ربات‌ها و انسان سازمان‌ها را امیدوار کنند که ربات‌ها و افراد جوان با تعامل می‌توانند آینده سازمان را ترسیم کنند.

### روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش براساس هدف کاربردی-توسعه‌ای بود که با رویکرد استقرایی و به صورت ترکیبی انجام شد. روش بخش کیفی از نظر استراتژی، اکتشافی بود و روش بخش کمی نیز به صورت تحلیل سلسله‌مراتبی فازی انجام گردید. با جامعه آماری در مرحله اول، بخش کیفی پژوهش مربوط می‌شود، شرکت‌کنندگان شامل تمامی صاحب‌نظران، متخصصان و خبرگان مدیریت در سازمان‌های دولتی بودند که دارای مدرک دکتری و حداقل پنج سال سابقه مدیریت در این سازمان‌ها بودند. این افراد با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و با استفاده تکنیک گلوله برفی و با معیار رسیدن به اشباع نظری انتخاب شدند. در نهایت ۱۸ نفر در تحقیق حاضر شرکت کردند. به‌علاوه چون در این تحقیق تکنیک تصمیم‌گیری چند معیار مورد استفاده قرار گرفته است و مطابق نظر چانگ<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۸) نظرات بین ۱۰ تا ۳۰ نفر از متخصصان و کارشناسان برای گروه تصمیم‌گیری کفایت می‌کند و بر این مبنای همان تعداد ۱۸ نفر بخش اول مطالعه کیفی به‌عنوان نمونه‌های بخش کمی انتخاب شدند.

ابزار پژوهش در بخش کیفی مصاحبه‌های نیمه ساختارمند و

1. Kryshtanovych  
2. Akkaya  
3. Chang

4. Lincoln & Guba

استخراج شد کلیه مفاهیم کنار یکدیگر قرار داده شدند و مفاهیم تکراری حذف و یا ادغام شدند. پس از چندین بار غربالگری و اطمینان از اینکه مفاهیم تکراری وجود ندارد اقدام به دسته‌بندی آن‌ها شده است.

### جدول ۱. مفاهیم اولیه و فرعی پژوهش

مفاهیم اولیه	فراوانی	مقوله فرعی
حساسیت مسئولیتی	۱۲	استفاده از ظرفیت‌های جدید
مهارت تشکیل اجتماع یادگیرنده	۱۳	
ویژگی‌های سازمانی	۱۴	
خودتنظیمی	۱۲	
داشتن تفکر شهودی	۹	
مدیریت زمان	۱۲	
داشتن تفکر سیستمی	۹	
ویژگی‌های فردی	۱۴	
ایجاد مطالبه عمومی برای مدیریت در سازمان	۹	ایجاد گردش نخبگان
جلوگیری از ایجاد جزیره‌های مستقل در سازمان	۱۰	
اصلاح بوروکراسی ناکارآمد	۱۵	
هماهنگی در تصمیم‌گیری‌ها	۱۱	
گفتمان‌سازی	۱۳	
دلسوزی برای بیت‌المال	۱۴	آغاز گری عصر جدید
اهتمام به ارزیابی عملکرد	۱۲	
اهمیت شگرف کنترل	۹	
کاهش هزینه‌های اقتصادی	۱۲	
متکی به منابع مالی نبودن	۹	
صرفه‌جویی در مصرف	۱۴	
جسارت و نهراسیدن	۱۰	
ایجاد عرصه برای تربیت مدیر	۱۷	جوان‌گرایی در بیانیه کام دوم
فراموش نکردن آرمان‌ها و اصول انقلاب اسلامی در سازمان‌ها	۱۰	
مقدم بودن انسان‌سازی بر اجرای صرف	۱۵	
توجه به رشد و پرورش نیروها	۱۱	
توجه به تربیت مدیر	۱۳	
خلق بازیگران جدید	۱۲	
اندیشه‌سازی جریان جوان‌گرایی	۱۶	
نظارت قدرتمند داخل تشکیلات	۱۰	
مقابله با ایجاد ناامیدی	۱۱	جوانی و پیشرانی
اعتقاد به کار جمعی	۱۲	
حضور میدانی	۱۳	
داشتن روحیه ابتکار عمل	۱۰	
تکلیف‌گرا بودن	۱۱	
شجاعت بالا	۱۲	
نوآوری و ابتکار بالا	۱۳	
ایجاد تحول در بن‌بست‌ها	۱۴	روحیه تحولی بالا
سعه‌صدر بالا	۱۲	
تحمل حرف‌های مخالف	۹	
داشتن نگاه راهبردی	۱۲	
سیاست‌زده نبودن	۹	



**ادامه جدول ۱. مفاهیم اولیه و فرعی پژوهش**

مقوله فرعی	فراوانی	مفاهیم اولیه
ایجاد عدالت پایدار	۱۵	توجه برابر به برنامه‌ریزی تربیت مدیر جوان
	۱۱	نگاه برابر در اختصاص بودجه
	۱۳	اجتناب از فضای جوان ستیزی در سازمان‌ها
	۱۲	اجتناب از تقسیم‌های اجتماعی ناروا
	۱۶	دوری کردن از قوانین و مقررات تبعیض‌آمیز
	۱۰	ارزیابی عملکرد به‌دوراز تبعیض‌های سیاسی
	۱۱	اجتناب از ساختارهای بی‌اعتماد به جوانان در محیط سازمان
	۱۲	اجتناب از رابطه در انتخاب و انتصاب مدیران
	۱۳	تساوی حقوق نیروی جوان و پیشکسوتان در سازمان
	۱۴	حاکمیت تفکر برابری سهم نیروی جوان و پیشکسوتان در سازمان
	۱۲	نگاه برابر در آموزش و توانمندی کارکنان جوانان
	۹	ایجاد شرایط و فرصت برابر در تصدی پست‌ها
	ایجاد داشبورد مدیریتی	۱۲
۹		رصد فعالیت‌های مدیریتی نیروی جوان در سازمان‌ها
۱۴		شناسایی افرادی متمایل به پست‌های مدیریتی
۱۰		بررسی طرز عملکرد نیروی جوان در پست‌های مدیریتی
تصویرسازی مثبت	۱۷	در نظر گرفتن توانمندی نیروی جوان
	۱۰	افزایش کمیّت مدیریت نیروی جوان در حوزه سازمانی
	۱۵	باورمندی به حقوق نیروی جوان
	۱۱	نگاه مثبت داشتن به نیروی جوان در سازمان‌ها
	۱۳	ایجاد تصویر مثبت از نیروی جوان در محیط سازمان
باورپذیری	۱۲	مطالبه‌گری خود نیروی جوان
	۱۶	خودساخته بودن نیروی جوان
	۱۰	داشتن اعتقاد راسخ به توانمندی‌های خود
	۱۱	تقویت روحیه‌ی مسئولیت‌پذیری نیروی جوان
	۱۲	تقویت بنیه‌ی علمی اخلاقی و اجتماعی نیروی جوان
	۱۳	تاب‌آوری در برابر مشکلات و هجمه‌ها
	۱۰	افزایش قدرت ریسک‌پذیری نیروی جوان
شایسته‌سالاری	۱۱	افزایش تمایل به کمال‌گرایی نیروی جوان
	۱۲	انتخاب منابع انسانی بر اساس اصول علمی
	۹	انتخاب منابع انسانی براساس مهارت فنی و ارتباطی
	۱۴	دادن فرصت کافی به مدیران جوانان
	۱۰	افزایش فرهنگ شایسته‌سالاری
	۱۷	تصمیم‌گیری براساس عقلانیت در انتخاب مدیران

ایجاد عدالت پایدار، جوان‌گرایی در بیانیه گام دوم، روحیه تحولی بالا، ایجاد گردش‌نخبگان، باورپذیری، آغازگری عصر جدید، جوانی و پیشرانی، تصویرسازی مثبت، شایسته‌سالاری و استفاده از ظرفیت‌های جدید. این عوامل براساس مؤلفه‌های شناسایی شده در بخش کیفی و با ادغام و تغییرات جزئی و پس از نظر خواهی و غربالگری از طریق خبرگان ۱۱ عامل یاد شده انتخاب شدند. این بخش با توجه به پرسشنامه مقایسه زوجی تحلیل شده است. در این

در این مرحله در راستای پاسخ به سهم نسبی هریک از عوامل جوان‌گرایی در مدیریت در بخش دولتی انجام شده است و تحلیل داده‌ها به وسیله روش تصمیم‌گیری چند معیار یعنی AHP فازی انجام شده است. برای پاسخ به سؤال پس از بررسی مصاحبه‌های انجام شده و نظرات دوباره مصاحبه‌شوندگان سرانجام ۱۱ عامل اصلی به‌عنوان عوامل جوان‌گرایی در مدیریت در بخش دولتی در نظر گرفته شد. این عوامل عبارت‌اند از ایجاد داشبورد مدیریتی،

پرسشنامه همه عوامل شناسایی شده نسبت به یکدیگر مقایسه شده‌اند.  
 در گام اول باید مقایسات زوجی را ایجاد کرد و براساس طیف فازی زیر به این مقایسات زوجی پاسخ داد. این طیف ۹ تایی AHP فازی است؛ البته می‌توان از طیف‌های ۵ تایی و یا ۷ تایی نیز استفاده نمود اما این طیف ۹ تایی یک طیف استاندارد می‌باشد.

جدول ۲. ماتریس مقایسات فازی ادغام شده عوامل مؤثر بر جوان‌گرایی در مدیریت در بخش دولتی

شایسته‌سالاری			باورپذیری			آغاز گری عصر جدید			استفاده از ظرفیت‌های جدید		
m	l	u	M	l	u	m	l	U	m	l	U
۱/۰۳۱۵۷۸	۰/۸۴۶۶۸۲	۰/۶۹۹۰۰۶	۱/۰۸۲۹۹۱	۰/۸۹۹۹۶۸	۰/۷۲۶۴۴۹	۱/۳۲۹۳۱۶	۱/۱۱۴۱۶۶	۰/۹۳۲۷۶۹	۱	۱	۱
۱/۰۳۱۵۷۸	۰/۸۴۶۶۸۲	۰/۶۹۹۰۰۶	۰/۹۶۲۲۲۴	۰/۷۸۱۸	۰/۶۴۷۱۹۲	۱	۱	۱	۱/۰۷۲۰۷۷	۰/۸۹۷۵۳۲	۰/۷۵۲۲۶۶
۰/۹۶۲۲۲۴	۰/۷۸۱۸	۰/۶۴۷۱۹۲	۱	۱	۱	۱/۵۴۵۱۳۶	۱/۷۷۹۱	۱/۰۳۹۲۵۹	۱/۳۷۶۵۶	۱/۱۱۱۱۱۵	۰/۹۲۳۳۶۸
۱	۱	۱	۱/۵۴۵۱۳۶	۱/۲۷۹۱	۱/۰۳۹۲۵۹	۱/۴۳۰۶۰۲	۱/۱۸۱۰۸	۰/۹۶۹۳۸۹	۱/۴۳۰۶۰۲	۱/۱۸۱۰۸	۰/۹۶۹۳۸۹
۱/۵۹۲۱۰۴	۱/۳۲۴۵۵۸	۱/۰۹۴۴۹	۱/۴۳۰۶۰۲	۱/۱۸۱۰۸	۰/۹۶۹۳۸۹	۲/۲۲۶۹۳۴	۱/۸۷۸۲۹۳	۱/۵۷۰۰۲۹	۲/۱۶۹۵۳۹	۱/۸۲۰۷۹۶	۱/۵۱۰۷۲
۱/۵۳۳۷۱۶	۱/۲۵۰۶۰۹	۱	۱/۵۸۹۶۱۴	۱/۳۱۷۹۸۱	۱/۱۰۴۶۶۵	۱/۵۴۵۱۳۶	۱/۲۵۵۴۱۲	۱/۰۰۷۴۴۶	۱/۹۲۰۲۳۳	۱/۵۶۶۸۶	۱/۲۵۹۹۲۱
۱/۴۳۰۶۰۲	۱/۱۸۱۰۸	۰/۹۶۹۳۸۹	۱/۶۹۲۳۰۳	۱/۳۷۲۸۳۳	۱/۰۹۷۴۶	۱/۵۶۶۸۶	۱/۲۹۹۷۰۷	۱/۰۵۸۸۶۹	۱/۹۲۸۴۶۱	۱/۵۹۵۳۲۴	۱/۳۰۴۶۹۸
۲/۰۰۹۶۱	۱/۶۱۱۵۶۵	۱/۲۴۲۷۶	۱/۸۶۲۷۳۷	۱/۵۰۳۲۱۷	۱/۱۵۷۹۰۷	۱/۲۵۸۸۱۹	۰/۹۸۹۹۲۲	۰/۷۹۴۳۹۵	۱/۲۷۹۱	۱/۰۰۸۶۰۱	۰/۸۱۲۴۹۳
۱/۵۸۹۶۱۴	۱/۲۹۷۰۸۴	۱/۰۴۶۹۹۸	۱/۳۱۵۹۲	۱/۰۸۲۹۹۱	۰/۸۹۷۵۳۲	۲/۰۹۵۰۸	۱/۷۴۵۷۴۲	۱/۴۳۱۸۵۴	۱/۵۴۵۱۳۶	۱/۳۰۴۶۹۸	۱/۰۹۳۳۲۲
۲/۰۶۱۸۶۲	۱/۶۴۸۲۷۸	۱/۲۵۵۴۱۲	۱/۸۲۴۹۳	۱/۵۲۰۶۳۷	۱/۲۵۹۹۲۱	۱/۵۶۰۸۶۶	۱/۲۶۶۲۰۹	۱/۰۳۶۴۴۶	۱/۵۸۰۳۳۶	۱/۳۳۹۲۱۴	۱/۱۲۸۰۶۴
۱/۴۳۰۶۰۲	۱/۱۳۶۴۶۴	۰/۹۱۱۹۹۲	۱/۴۸۱۴۴۵	۱/۲۰۰۰۸	۰/۹۷۷۷۲۶	۱/۸۵۵۶۱۱	۱/۴۷۷۰۷	۱/۱۹۱۲۳۸	۲/۳۴۹۵۹۱	۱/۹۴۶۴۷۹	۱/۵۸۹۶۱۴
H			G			F			E		
جوانی و پیشرانی			ایجاد داشبورد مدیریتی			ایجاد داشبورد مدیریتی			ایجاد عدالت پایدار		
u	m	l	U	m	l	u	m	l	U	m	l
۱/۲۳۰۷۸	۰/۹۹۱۴۷۳	۰/۷۸۱۸	۰/۷۶۶۴۶۱	۰/۶۲۶۸۳۲	۰/۵۱۸۵۴۸	۰/۷۳۷۰۱	۰/۶۳۸۲۱۹	۰/۵۲۰۷۷	۰/۶۶۱۹۳۶	۰/۵۴۹۲۱	۰/۴۶۰۹۲۷
۱/۲۵۸۸۱۹	۱/۰۱۰۱۸	۰/۷۹۴۳۹۵	۰/۹۴۴۴۰۴	۰/۷۶۹۶۰۴	۰/۶۳۸۲۱۹	۰/۹۹۲۶۰۹	۰/۷۹۶۵۵۱	۰/۶۴۷۱۹۲	۰/۶۳۶۹۳۱	۰/۵۳۲۳۹۸	۰/۴۴۹۰۴۸
۰/۸۶۳۶۲۷	۰/۶۶۵۲۴	۰/۵۳۶۸۴۴	۰/۹۱۱۱۹۵	۰/۷۲۸۴۲	۰/۵۹۰۹۱۱	۰/۹۰۵۲۵۲	۰/۷۵۸۷۳۶	۰/۶۲۹۰۸۴	۱/۰۳۱۵۷۸	۰/۸۴۶۶۸۲	۰/۶۹۹۰۰۶
۰/۸۰۴۶۶۱	۰/۶۲۰۵۱۵	۰/۴۹۷۶۰۹	۱/۰۳۱۵۷۸	۰/۸۴۶۶۸۲	۰/۶۹۹۰۰۶	۱	۰/۷۹۹۶۱	۰/۶۵۲۰۱۱	۰/۹۱۳۶۶۸	۰/۷۵۴۹۹۶	۰/۶۲۸۱
۱/۰۷۰۸۵	۰/۸۰۴۶۸۸	۰/۶۰۸۸۷۳	۱/۳۱۰۲۸۹	۱/۰۷۲۰۷۷	۰/۸۶۵۳۷۴	۰/۹۲۰۴۷۱	۰/۷۶۱۴۶۲	۱	۱	۱	۱
۱/۲۴۸۰۸۵	۱/۰۰۷۴۴۶	۰/۷۹۶۵۵۱	۱/۲۷۹۱	۱/۰۳۹۲۵۹	۰/۸۳۱۰۰۳	۱	۱	۱	۱/۵۷۶۰۵۹	۱/۳۱۳۲۶۴	۱/۰۸۶۴
۱/۱۷۶۵۶۲	۰/۹۸۴۱۴۵	۰/۸۲۰۷۶۴	۱	۱	۱	۱/۲۰۳۳۶۶	۰/۹۶۲۲۲۴	۰/۷۸۱۸	۱/۱۵۵۵۷	۰/۹۳۲۷۶۹	۰/۷۶۳۱۹۱
۱	۱	۱	۱/۲۱۸۳۷۷	۱/۰۱۶۱۱۱	۰/۸۴۹۹۳۴	۱/۲۵۵۴۱۲	۰/۹۹۲۶۰۹	۰/۸۰۱۲۲۸	۱/۶۴۲۳۷۹	۱/۲۳۹۹۴۵	۰/۹۳۳۳۸۸
۱/۲۵۰۶۰۹	۰/۹۷۶۸۷۱	۰/۷۷۶۷۰۱	۱/۵۲۳۷۱۳	۱/۲۴۸۰۸۵	۱/۰۲۰۰۱۳	۱/۶۶۸۸۳۹	۱/۳۲۹۳۱۶	۱/۰۷۲۰۷۷	۱/۰۷۷۸۸	۰/۹۰۵۲۵۲	۰/۷۶۱۴۶۲
۱/۲۱۱۲۶۶	۰/۹۶۸۳۰۱	۰/۷۶۴۳۸۶	۰/۹۳۹۹۶۸	۰/۷۷۶۷۰۱	۰/۶۳۶۹۳۱	۱/۳۱۹۴۹۱	۱/۰۲۸۷۸۶	۰/۸۱۲۴۹۳	۱/۰۸۷۱۵	۰/۸۹۷۵۳۲	0.728098 ۰/۷۲۸۰۹۸
۱/۲۵۸۸۱۹	۰/۰۳۹۲۵۹	۰/۸۴۴۳۹۱	۱/۲۱۸۳۷۷	۰/۹۸۹۹۲۲	۰/۸۰۴۶۶۱	۱/۵۱۰۷۲	۱/۲۳۵۵۰۷	۱/۰۰۷۴۴۶	۱/۰۰۶۳۱۶	۰/۸۰۶۴۸۸	۰/۶۶۰۱۴۴
K			J			I					
روحیه تحولی بالا			تصورسازی مثبت			جوان‌گرایی در بیانیه گام دوم					
U	m	l	u	m	l	U	m	l			
۰/۶۲۹۰۸۴	۰/۵۱۳۶۷۷	۰/۴۲۵۶۰۶	۰/۸۸۶۴۷۴	۰/۷۴۶۷۰۶	۰/۶۳۲۷۷۷	۰/۹۱۴۴۶۸	۰/۷۶۶۴۶۱	۰/۶۴۷۱۹۲			
۰/۸۳۹۴۶۲	۰/۶۷۷۰۱۶	۰/۵۳۸۹۰۶	۰/۹۶۴۸۳۶	۰/۷۸۹۷۵۹	۰/۶۴۰۶۷	۰/۶۹۸۳۹۵	۰/۵۷۲۸۲۲	۰/۴۷۷۳۰۹			
۱/۰۲۲۷۸۱	۰/۸۳۳۲۵۸	۰/۶۷۵۰۱۶	۰/۷۹۳۷۰۱	۰/۶۵۷۶۱۹	۰/۵۴۷۹۶۶	۱/۱۱۴۱۶۶	۰/۹۲۳۳۶۸	۰/۷۵۹۹۲۵			
۱/۰۹۶۵۰۱	۰/۸۷۹۹۲۳	۰/۶۹۹۰۰۶	۰/۷۹۶۵۵۱	۰/۶۰۶۶۹۴	۰/۴۸۴۹۹۸	۰/۹۵۵۱۱۲	۰/۷۷۰۹۶	۰/۶۲۹۰۸۴			
۱/۵۱۴۸۲	۱/۲۳۹۹۴۵	۰/۹۹۳۷۲۴	۱/۳۷۳۴۴۱	۱/۱۱۴۱۶۶	۰/۹۱۹۸۳۶	۱/۳۱۳۲۶۴	۱/۰۰۴۶۶۵	۰/۹۲۷۷۴۷			
۰/۹۹۲۶۰۹	۰/۸۰۹۳۸۴	۰/۶۶۱۹۳۶	۱/۲۳۰۷۸	۰/۹۷۲۰۲	۰/۷۵۷۸۶۸	۰/۹۳۲۷۶۹	۰/۷۵۲۲۶۶	۰/۵۹۹۲۱۹			
۱/۲۴۲۷۶	۱/۰۱۰۱۸	۰/۸۲۰۷۶۴	۱/۵۷۰۰۲۹	۱/۲۸۷۴۹۷	۱/۰۶۳۸۶۵	۰/۹۸۰۳۸	۰/۸۰۱۲۲۸	۰/۶۵۶۲۹۲			
۱/۱۸۴۲۸۶	۰/۹۶۲۲۲۴	۰/۷۹۴۳۹۵	۱/۳۰۸۲۳۹	۱/۰۳۲۷۳۷	۰/۸۲۵۵۸۳	۱/۲۸۷۴۹۷	۱/۰۲۳۶۷۷	۰/۷۹۹۶۱			
۱/۲۷۵۶۳۷	۱/۰۶۹۹۱۳	۰/۸۹۱۶۷۹	۱/۲۷۵۶۳۷	۱/۰۶۹۹۱۳	۰/۸۹۱۶۷۹	۱	۱	۱			
۱/۲۹۷۰۸۴	۱/۰۸۰۰۶	۰/۸۹۶۱۲۹	۱	۱	۱	۰/۹۰۵۲۵۲	۰/۷۴۰۳۳۹	۰/۶۰۸۸۷۳			

فصلنامه علمی مدیریت سازمان های دولتی، دوره ۱۲، شماره ۳ (پیاپی ۴۷)، تابستان ۱۴۰۳ (۱۰۰-۸۷) ۹

			۱	۱	۱	۱/۱۱۵۹۱۱	۰/۳۲۵۸۷۵	۰/۷۷۰۹۶	۱/۱۲۱۴۸	۰/۹۳۴۶۵۵	۰/۷۸۳۹۲۲	K
--	--	--	---	---	---	----------	----------	---------	---------	----------	----------	---

آماده به انتشار



این جدول بیانگر آن است که مقایسات زوجی فازی برای عوامل مؤثر بر جوان‌گرایی در مدیریت در بخش دولتی سازگار است؛ زیرا نرخ ناسازگاری از ۰/۱ کمتر است.

در ادامه جدول ۳ به محاسبه نرخ ناسازگاری عوامل مؤثر بر جوان‌گرایی در مدیریت در بخش دولتی به روش گوس و بوچراقدام شده است و چنانچه این نرخ کمتر از ۰/۱ باشد یعنی مقایسه زوجی از ثبات و سازگاری مناسب برخوردار است. نتایج

جدول ۳. محاسبه نرخ ناسازگاری عوامل مؤثر بر جوان‌گرایی در مدیریت در بخش دولتی

CRg	CRm	وضعیت
۰.۲۷۰۴۷	۰.۰۸۹۸۲	سازگار
سازگار	سازگار	

برای هر سطر ماتریس مقایسه زوجی فازی مطابق روابط زیر محاسبه می‌شود.

در محاسبه وزن‌های متغیرهای پژوهش ابتدا بر اساس رابطه زیر مقادیر  $S_i$  (عنصری در ماتریس است که از مجموع میانگین مقایسه یک عامل با عوامل دیگر محاسبه شده است)

$$S_k = \sum_{j=1}^n M'_{kj} \otimes \left[ \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n M_{ij} \right]^{-1}$$

$$\sum_{j=1}^n M_{ij} = \left( \sum_{i=1}^m l_i, \sum_{i=1}^m m_i, \sum_{i=1}^m u_i \right) \quad i = 1, 2, \dots, m$$

$$\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n M_{ij} = \left( \sum_i l_i, \sum_i m_i, \sum_i u_i \right)$$

$$\left[ \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n M'_{kj} \right]^{-1} = \left[ \frac{1}{\sum_{i=1}^m u_i}, \frac{1}{\sum_{i=1}^m m_i}, \frac{1}{\sum_{i=1}^m l_i} \right]$$

ترتیب دو جدول ۴ می‌باشد. در جدول ۴ همان‌طور که در روند الگوریتم این روش بیان شده، ابتدا اعداد فازی هر سطر باهم جمع شده است. هر سطر یک عدد فازی را بیان می‌کند.

که در این روابط  $M$  بیانگر شماره سطر و  $i$  و  $j$  به ترتیب نشان‌دهنده گزینه‌ها و معیارها می‌باشند. با توجه به رابطه‌های بیان شده جمع و بسط مرکب فازی عوامل مؤثر بر جوان‌گرایی در مدیریت در بخش دولتی به

جدول ۴. جمع فازی هر سطر عوامل مؤثر بر جوان‌گرایی در مدیریت در بخش دولتی

U	M	L	عوامل مؤثر بر جوان‌گرایی در مدیریت در بخش دولتی
۱۰/۳۲۶۸	۸/۶۹۳۴	۷/۳۴۵۸	استفاده از ظرفیت‌های جدید
۱۰/۴۰۱۳	۸/۶۷۴۱	۷/۲۸۴۲	آغاز گری عصر جدید
۱۰/۵۲۶۲	۹/۵۸۵۴	۸/۰۴۸۶	باورپذیری
۱۲/۰۰۴۴	۹/۹۲۰۶	۸/۲۶۷۹	شایسته‌سالاری
۱۵/۹۲۲۳	۱۳/۳۰۳۵	۱۱/۰۹۴۷	ایجاد عدالت پایدار
۱۴/۸۴۸۱	۱۲/۲۸۴۵	۱۰/۱۰۵۰	ایجاد داشبورد مدیریتی
۱۴/۹۴۶۹	۱۲/۴۲۷۰	۱۰/۳۳۷۱	ایجاد گردش نخبگان
۱۵/۳۰۶۵	۱۲/۳۸۰۶	۱۰/۰۱۲۱	جوانی و پیشرانی
۱۵/۶۱۸۱	۱۲/۰۲۹۹	۱۰/۸۸۳۵	جوان‌گرایی در بیانیه گام دوم
۱۴/۷۸۸۲	۱۲/۲۶۶۱	۱۰/۱۲۶۸	تصویرسازی مثبت
۱۵/۳۴۸۹	۱۲/۶۹۲۱	۱۰/۵۴۲۱	روحیه تحولی بالا
۱۵۱/۰۳۷۷	۱۲۵/۲۵۷۲	۱۰۴/۰۴۷۸	
۰/۰۰۶۶	۰/۰۰۸۰	۰/۰۰۹۶	مجموع



در انتهای سطر باهم جمع شده‌اند و جهت بی‌مقیاس سازی نیز مقادیر ستون جمع فازی باهم جمع شدند و در انتها نیز معکوس گردیدند.

جمع فازی هر سطر نشانگر مقایسه یک عامل با کلیه عوامل یا معیارهای دیگر است در اینجا نیز هر کدام مقادیر (L, M, U) مربوط عوامل مؤثر بر جوان‌گرایی در مدیریت در بخش دولتی

**جدول ۵.** بسط مرکب فازی عوامل مؤثر بر جوان‌گرایی در مدیریت در بخش دولتی

U	M	L	عوامل مؤثر بر جوان‌گرایی در مدیریت در بخش دولتی
۰/۰۹۹۳	۰/۰۶۹۴	۰/۰۴۸۶	استفاده از ظرفیت‌های جدید
۰/۱۰۰۰	۰/۰۶۹۳	۰/۰۴۸۲	آغاز گری عصر جدید
۰/۱۱۰۸	۰/۰۷۶۵	۰/۰۵۳۳	باورپذیری
۰/۱۱۵۴	۰/۰۷۹۲	۰/۰۵۴۷	شایسته‌سالاری
۰/۱۵۳۰	۰/۱۰۶۲	۰/۰۷۳۵	ایجاد عدالت پایدار
۰/۱۴۲۷	۰/۰۹۸۱	۰/۰۶۶۹	ایجاد داشبورد مدیریتی
۰/۱۴۳۷	۰/۰۹۹۲	۰/۰۶۸۴	ایجاد گردش نخبگان
۰/۱۴۷۱	۰/۰۹۸۸	۰/۰۶۶۳	جوانی و پیشروانی
۰/۱۵۰۱	۰/۱۰۴۰	۰/۰۷۲۱	جوان‌گرایی در بیانیه گام دوم
۰/۱۴۲۱	۰/۰۹۷۹	۰/۰۶۷۰	تصویرسازی مثبت
۰/۱۴۷۵	۰/۱۰۱۳	۰/۰۶۹۸	روحیه تحولی بالا

عامل نیز مقدار کمترین، متوسط و بیشترین به دست می‌آید. پس از محاسبه تمامی  $S_k$ ها (یعنی  $S_1, S_2, S_3$ ) در این مرحله باید طبق رابطه زیر درجه بزرگی هر یک از عناصر سطوح به صورت جداگانه، محاسبه نمود تا میزان بزرگی (درجه ارجحیت) هر  $S_i$  بر  $S_k$  به دست آید.

در بسط مرکب فازی و مطابق با جدول ۵ کلیه مقادیر اولیه (L, M, U) در مقدار معکوس شده‌ی حد مخالف در جدول ۴۶ ضرب می‌شوند برای مثال:

$$۰/۰۹۰۵ * ۲/۹۹۶۸ = ۰/۲۷۱۳$$

به این مقادیر محاسبه شده S گفته می‌شود. که برای هر

$$V(\tilde{S}_i > \tilde{S}_k) = \alpha_{ik}(d) \begin{cases} 1 & m_i \geq m_k \\ 0 & l_k \geq u_i \\ \frac{l_k - u_i}{(m_i - u_i) - (m_k - l_k)} & \text{otherwise} \end{cases}$$

در ادامه درجه ارجحیت  $S_i$  بر  $S_k$  عوامل مؤثر بر جوان‌گرایی در مدیریت در بخش دولتی یعنی مقایسه هر سطر با سطرهای دیگر در جدول ۶ ارائه شده است.

در جدول ۷ تمام اعدادی که در مرحله قبل به دست آمدند باهم جمع شدند و سپس معکوس شدند. در واقع، در این مرحله تمام اعداد فازی باهم جمع و سپس معکوس شده‌اند؛ سپس این معکوس در تک‌تک سطرهای قدم اول (مجموع هر سطر) ضرب شد تا مقادیر ادغامی نرمالایز شده هر سطر به دست آید؛





**جدول ۷.** نرمال‌سازی ارجحیت‌ها عوامل مؤثر بر جوان‌گرایی در مدیریت در بخش دولتی

درجه ارجحیت	درجه ارجحیت SI بر SK										عوامل مؤثر بر جوان‌گرایی در مدیریت در بخش دولتی
۰/۲۵۶	۰/۴۸۰	۰/۵۳۰	۰/۴۴۰	۰/۲۵۶	۰/۵۰۸	۰/۵۳۰	۰/۴۱۲	۰/۸۲۰	۰/۸۶۶	۱/۰۰۰	استفاده از ظرفیت‌های جدید
۰/۲۶۰	۰/۴۸۵	۰/۵۳۴	۰/۴۴۵	۰/۲۶۰	۰/۵۱۳	۰/۵۳۴	۰/۴۱۸	۰/۸۲۰	۰/۸۶۵	۰/۹۹۷	آغاز گری عصر جدید
۰/۳۳۴	۰/۶۲۳	۰/۶۷۱	۰/۵۸۵	۰/۳۳۴	۰/۶۵۱	۰/۶۷۱	۰/۵۵۷	۰/۹۵۴	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	باورپذیری
۰/۳۶۴	۰/۶۷۳	۰/۷۲۱	۰/۶۳۶	۰/۳۶۴	۰/۷۰۱	۰/۷۲۰	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	شایسته‌سالاری
۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	ایجاد عدالت پایدار
۰/۵۳۳	۰/۹۵۷	۰/۰۰۱	۰/۹۲۲	۰/۵۳۳	۰/۹۸۵	۰/۸۹۵	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	ایجاد داشبورد مدیریتی
۰/۹۰۹	۰/۹۷۲	۰/۰۰۱	۰/۹۳۷	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	۰/۹۰۹	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	ایجاد گردش‌نخبگان
۰/۵۳۳	۰/۹۶۹	۰/۰۰۱	۰/۹۳۵	۰/۵۳۳	۱/۰۰۰	۰/۹۰۹	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	جوانی و پیشرانی
۰/۹۷۲	۱/۰۰۰	۰/۰۰۱	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	۰/۹۷۲	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	جوان‌گرایی در بیانیه گام دوم
۰/۵۱۴	۰/۹۵۵	۰/۹۲۰	۰/۹۸۸	۰/۵۱۴	۰/۹۹۸	۲/۸۹۲	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	تصویرسازی مثبت
۰/۹۳۸	۱/۰۰۰	۰/۹۶۵	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	۰/۹۳۸	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰	روحیه تحولی بالا
۰/۶۱۴	مجموع										

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده و با نرمال‌سازی ارجحیت‌ها وزن نهایی عوامل مؤثر بر جوان‌گرایی در مدیریت در بخش دولتی به صورت جدول ۷ می‌باشد. اوزان نهایی هر عامل برابر است با کمینه هر سطر. مقادیر اوزان نرمال‌ایزه شده در جدول ۸ آورده شده است. وزن نرمال شده برابر است با تقسیم هر وزن خام بر مجموع اوزان خام.

همچنین برای محاسبه‌ی وزن معیارها در ماتریس مقایسات زوجی به صورت زیر عمل می‌شود:

$$w(x_k) = \min_{j \neq k} \{r_{kj}\} \quad k=1,2,\dots,n, k \neq i$$

بنابراین بردار وزن معیارها به صورت زیر خواهد بود، که همان بردار ضرایب غیر بهنجار AHP فازی خواهد بود:

$$w' = [w'(x_1), w'(x_2), \dots, w'(x_n)]^t$$

**جدول ۸.** نرمال‌سازی درجه ارجحیت عوامل مؤثر بر جوان‌گرایی در مدیریت در بخش دولتی

نرمال‌سازی درجه ارجحیت	عوامل مؤثر بر جوان‌گرایی در مدیریت در بخش دولتی
۰/۰۳۸۷	استفاده از ظرفیت‌های جدید
۰/۰۳۹۳	آغاز گری عصر جدید
۰/۰۵۰۵	باورپذیری
۰/۰۵۵۰	شایسته‌سالاری
۰/۱۵۱۲	ایجاد عدالت پایدار
۰/۰۸۰۵	ایجاد داشبورد مدیریتی
۰/۱۳۷۵	ایجاد گردش‌نخبگان
۰/۰۸۰۷	جوانی و پیشرانی
۰/۱۴۷۰	جوان‌گرایی در بیانیه گام دوم
۰/۰۷۷۷	تصویرسازی مثبت
۰/۱۴۱۹	روحیه تحولی بالا
۱/۰۰۰	مجموع

در جدول ۹ جهت مشخص کردن تأثیر هر عامل در مقایسه با عوامل دیگر اقدام به نرمال‌سازی ارجحیت‌ها شده است در نرمال‌سازی مجموع وزن‌ها برابر با یک می‌شود.

**جدول ۹. رتبه‌بندی نهایی عوامل مؤثر بر جوان‌گرایی در مدیریت در بخش دولتی**

رتبه	عوامل مؤثر بر جوان‌گرایی در مدیریت در بخش دولتی
۱	ایجاد عدالت پایدار
۲	جوان‌گرایی در بیانیه گام دوم
۳	روحیه تحولی بالا
۴	ایجاد گردش‌نخبگان
۵	جوانی و پیشرانی
۶	ایجاد داشبورد مدیریتی
۷	تصویرسازی مثبت
۸	شایسته‌سالاری
۹	باورپذیری
۱۰	آغاز‌گری عصر جدید
۱۱	استفاده از ظرفیت‌های جدید

شایسته‌سالاری با وزن ۰/۰۵۵۰ در رتبه هشتم، باورپذیری با وزن ۰/۰۵۰۵ در رتبه نهم، آغاز‌گری عصر جدید با وزن ۰/۰۳۹۳ در رتبه دهم و استفاده از ظرفیت‌های جدید با وزن ۰/۰۳۸۷ در رتبه یازدهم قرار دارد که با یافته‌های لطیفی (۱۴۰۱)، دهقان‌پور فراشاه (۱۴۰۱) و تیرگیر (۱۴۰۱) همخوان می‌باشد.

لطیفی (۱۴۰۱)، در پژوهش خود به این نتیجه رسید که چالش‌های موجود و در حال ظهور عبارت‌اند از: ۱ - چالش‌های ناشی از تغییر پارادایم ۲ - چالش‌های ناشی از جهانی‌شدن ۳ - چالش‌های تغییر فناوری ۴ - فشارهای محیطی و اکولوژیکی ۵ - چالش‌های عصر دانش: ۶ - تلاطم اجتماعی ۷ - چالش‌های تغییر محیط کار می‌باشد.

به‌طور کلی تر چالش‌های مدیریت منابع انسانی در دهه دوم قرن ۲۱ شامل موارد ذیل می‌باشد. الف) چالش اقتصاد نوین (ب) شرایط محیطی (ج) چالش جهانی‌شدن (د) چالش تأمین نیازهای ذی‌نفعان (ه) چالش سیستم‌های عملکردی مدیریت منابع انسانی می‌باشد.

تیرگیر (۱۴۰۱)، در پژوهش خود ۶۱ مؤلفه برای انتخاب مدیران مدارس متوسطه را از مطالعات انجام‌شده در کشورهای

همان‌طور که نتایج جدول ۹ نشان داده است ایجاد عدالت پایدار با وزن ۰/۱۵۱۲ در رتبه اول، جوان‌گرایی در بیانیه گام دوم با وزن ۰/۱۴۷۰ در رتبه دوم، روحیه تحولی بالا با وزن ۰/۱۴۱۹ در رتبه سوم، ایجاد گردش‌نخبگان با وزن ۰/۱۳۷۵ در رتبه چهارم، جوانی و پیشرانی با وزن ۰/۰۸۷۰ در رتبه پنجم، ایجاد داشبورد مدیریتی با وزن ۰/۰۸۰۵ در رتبه ششم، تصویرسازی مثبت با وزن ۰/۰۷۷۷ در رتبه هفتم، شایسته‌سالاری با وزن ۰/۰۵۵۰ در رتبه هشتم، باورپذیری با وزن ۰/۰۵۰۵ در رتبه نهم، آغاز‌گری عصر جدید با وزن ۰/۰۳۹۳ در رتبه دهم و استفاده از ظرفیت‌های جدید با وزن ۰/۰۳۸۷ در رتبه یازدهم قرار دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

ایجاد عدالت پایدار با وزن ۰/۱۵۱۲ در رتبه اول، جوان‌گرایی در بیانیه گام دوم با وزن ۰/۱۴۷۰ در رتبه دوم، روحیه تحولی بالا با وزن ۰/۱۴۱۹ در رتبه سوم، ایجاد گردش‌نخبگان با وزن ۰/۱۳۷۵ در رتبه چهارم، جوانی و پیشرانی با وزن ۰/۰۸۷۰ در رتبه پنجم، ایجاد داشبورد مدیریتی با وزن ۰/۰۸۰۵ در رتبه ششم، تصویرسازی مثبت با وزن ۰/۰۷۷۷ در رتبه هفتم،

فرصت‌های پنهان بازی کند و به پیش‌بینی آینده و ساختن آینده تا حدودی قابل‌تصور کمک می‌کند. در نتیجه در موضوعات پیچیده امروزی بدون برنامه‌ریزی‌های دقیق، آینده-نگرانه و راهبردی، قابل‌اجرا بودن و با اثبات امکان ادامه حیات نیست، بنابراین لازم محور برنامه‌های تربیت مدیران جوان مبتنی بر برنامه باشد و در آن نیازهای برنامه‌های تربیت مدیران جوان در نظر گرفته شود. همچنین در تبیین این یافته که نهادینه‌سازی برنامه‌های تربیت مدیران جوان را می‌توان از طریق مدیریت منابع انسانی توضیح داد می‌توان گفت که اخیراً مدیریت در سازمان‌ها در اولویت بالای منابع انسانی قرار گرفته است.

در حقیقت، بسیاری معتقدند که آینده سازمان‌ها وابسته به استراتژی‌های منابع انسانی است. زیرا این استراتژی‌ها مسیر استخدام، مدیریت کارمندان و نحوه مشارکت آن‌ها را تعیین می‌کند. و دانستن این‌که استراتژی مدیریت چیست؟ و چگونه می‌توان از آن برای پیشبرد اهداف سازمان استفاده کرد، می‌تواند شانس ایجاد یک محیط کار با کارایی بالا را افزایش داده و به سازمان در بهینه‌سازی برنامه‌های تربیت مدیران جوان کمک کند. در اصل، این بدان معناست که نیازهای سازمان مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و متخصصانی که می‌توانند در اهداف سازمانی کمک‌کننده باشند، پیدا می‌شوند تا از آن‌ها در جهت حفظ و توسعه سازمان کمک گرفته شود. شایان ذکر است این بحث بسیار نزدیک به مبحث جذب افراد با استعداد است؛ چراکه هر دو این استراتژی‌ها برای استخدام کارکنان و تعامل با آن‌ها ضروری هستند و جذب استعداد به فرایند استخدام مرتبط است. در حالی که مدیریت استعداد مربوط به روند کلی شناختن داوطلبان استخدام و همچنین کارکنان فعلی برای شناسایی مستعدترین آن‌هاست. لذا نباید از به‌کارگیری استعدادها در جایگاه مناسب خودشان غافل شد. چرا که در غیر این صورت فرایند استخدام به صورت منفعلانه و برای رفع نیاز و جای خالی نیروی انسانی خواهد بود که هیچ کمکی به پیشرفت و حرکت روبه جلو برنامه‌های تربیت مدیران جوان نمی‌کند. سرانجام در تبیین این یافته‌ها که از محرک‌های برنامه‌های تربیت مدیران جوان است می‌توان اشاره به این داشت که شایستگی‌ها عنصر کانونی موفقیت در چنین برنامه‌ای می‌باشد.

در این راستا، وضع موجود سازمان‌ها نشان از کمبود نیروهای مدیریتی و افزایش نیاز آن‌ها به مدیران برتر و شایسته است. سازمان‌هایی کنونی به مدیرانی خلاق و هوشمند، مستعد و ماهر، شایسته و توانمند و پویا نیازمند هستند. از این طریق،

منتخب و ایران شناسایی کرد. در این بررسی، ۱۶ مؤلفه در کانادا، ۱۶ مؤلفه در فنلاند، ۲۳ مؤلفه در استرالیا، ۲۲ مؤلفه در آفریقای جنوبی، ۲۶ مؤلفه در ژاپن و ۲۰ مؤلفه در ایران شناسایی شد. با مقایسه و تحلیل شباهت‌ها و تفاوت‌های این مؤلفه‌ها در بین کشورها، مشخص شد که ژاپن بیشترین شاخص‌ها را برای انتخاب و انتصاب مدیران دارد، در حالی که فنلاند کمترین شاخص‌ها را داراست.

در تبیین این یافته که مدیریت به‌مثابه یک عامل ساختاری به نهادینه‌سازی تربیت مدیران آینده کمک می‌کنند می‌توان گفت که مدیران متولد نمی‌شوند بلکه باید آن‌ها را تربیت کرد و پرورش داد و در فرایند پرورش مدیران باید تأکید اصلی بر مهارت‌ها و قابلیت‌های موردنیاز باشد. از طرفی استعدادیابی و جانشین‌پروری نیاز به برنامه منظم و سیستماتیک دارد و مدیران ارشد سازمانی باید متولی و حامی اصلی این برنامه‌ها باشند و تا زمانی که مدیریت سازمان‌های کشور ثبات نداشته باشد، نگاه مدیران ارشد سازمان‌ها به مقوله تربیت مدیران جوان تغییر پیدا نکند، این مدیران به توانمندی‌های جوانان اعتماد نداشته باشند، تخصص و کارایی و دانش و سابقه و تجربه قبلی نداشته باشند نمی‌توان انتظار نهادینه شدن برنامه‌های تربیت مدیران جوان را داشت. به‌موازت آن لازم است به برنامه نیز به‌عنوان یک عامل ساختاری مؤثر بر نهادینه‌سازی برنامه تربیت مدیران جوان توجه کرد. چراکه برنامه‌ریزی فرایند تفکر در رابطه با فعالیت‌های لازم برای رسیدن به هدف است و درعین‌حال اولین و مهم‌ترین فعالیت لازم برای دستیابی به نتایج مطلوب است.

ثامری ندافی و همکاران (۱۴۰۱)، در پژوهشی با عنوان «ارائه مدل توانمندسازی مدیران جوان باشگاه‌های ورزشی درزمینه مدیریت تعارض با نتایج تحلیل مضمون» نشان دادند که ۳ مضمون فراگیر عوامل فردی، سازمانی و کلان، ۷ مضمون سازمان‌دهنده (ویژگی‌های شخصیتی، ارتباطی، ویژگی‌های جمعیت شناختی، متولیان، مدیریتی، فرهنگی و آموزشی) و ۲۶ مضمون پایه به‌عنوان عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران جوان باشگاه‌های ورزشی درزمینه مدیریت تعارض وجود دارد. همچنین با بررسی فراوانی‌های هر یک از مضامین سازمان‌دهنده مشخص گردید که مضمون سازمان‌دهنده ویژگی‌های شخصیتی از فراوانی بیشتری نسبت به بقیه مضامین برخوردار است. همچنین از بین مضامین فراگیر، مضمون عوامل فردی از فراوانی بیشتری برخوردار است.

در تبیین این مقولات می‌توان گفت که برنامه‌ریزی می‌تواند نقش مهمی در کمک به جلوگیری از اشتباهات یا تشخیص

این تحقیق با محدودیت‌های روبرو بوده است که در تعمیم‌دهی نتایج بایستی مورد توجه قرار گیرد.

محدودیت اول اینکه این تحقیق صرفاً دیدگاه مشارکت-کنندگان در تحقیق یعنی استادان دانشگاه و مدیران ستادی سازمان‌ها را که صاحب‌نظر بوده‌اند را پوشش داده است لذا نظرات آن‌ها قابل تعمیم به تمامی ذی‌نفعان نمی‌باشد. از طرفی در این تحقیق جهت ارائه مدل تربیت نیروی جوان از ابزار مصاحبه و روش مطالعه کیفی استفاده شد، لذا ممکن است بین مدل موصوف و مدلی که برآمده از مبانی نظری تحقیق یا پیشینه تحقیق باشد تفاوت وجود داشته باشد. همچنین پیشنهاد می‌شود هنگامی که بنا است بودجه‌ای اختصاص داده شود نگاه برابر حکم‌فرما باشد، از فضای اعتماد ستیزی به جوانان در سازمان‌های با جدیت هرچه تمام‌تر اجتناب شود، مقرراتی که تبعیض‌آمیز بودن را شکل می‌دهند یا آن را تسهیل می‌کنند بازبینی و در صورت نیاز حذف شوند، در انتخاب و انتصاب مدیران به ضابطه‌مندی توجه شود و سرانجام اینکه شرایط و فرصت برابر در تصدی پست‌ها فراهم شود. براساس نتایج به دست آمده از پژوهش در مورد توسعه جوان‌گرایی در مدیریت بخش دولتی، پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می‌شود. پیشنهاد داد، لازم است ساختارهای سازمانی به‌گونه‌ای بازنگری شوند که فرصت‌های برابر برای تمام جوانان با استعداد فراهم شود.

قوانین و رویه‌های شفاف استخدام و ارتقای شغلی، می‌توانند از بروز تبعیض جلوگیری کرده و انگیزه جوانان را افزایش دهند. پیشنهاد می‌گردد که با سیاست‌گذاری‌هایی تدوین شود که جوانان را در تصمیم‌گیری‌های کلان مشارکت دهند. همچنین ایجاد پلتفرم‌های دیجیتال برای تعامل و بیان نظرات جوانان در تدوین سیاست‌ها و بیانیه‌های کلان. اجرای برنامه‌های آموزشی و تربیتی ویژه برای آماده‌سازی جوانان به‌منظور تصدی مسئولیت‌های مدیریتی و رهبری. با طراحی برنامه‌های انگیزشی و حمایتی برای ترویج نوآوری و خلاقیت در جوانان و تقویت فرهنگ سازمانی که به پذیرش تغییرات و بهبود مستمر اعتقاد دارد.

### سپاسگزاری

این مقاله مستخرج از رساله دکتری در مقطع دکتری رشته مدیریت می‌باشد. از تمام کسانی که در تدوین این پژوهش ما را یاری رساندند، نهایت سپاس و قدردانی را می‌نماییم.

اهدافی نظیر شایسته‌سالاری، ایجاد انگیزه برای رشد و ماندگاری کارکنان در سازمان‌ها می‌توان به این هدف دست پیدا کرد. همچنین ایجاد محیط رقابتی سالم در فضای سازمان باید به صورت هم‌زمان و همسو باهم دنبال شود. حقیقت این است که شناسایی و بهره‌گیری از مدیران شایسته، یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیشروی سازمان‌ها برای عبور از شرایط دشوار فردا است. به همین منظور سازمان‌های آینده‌نگر، به دنبال طراحی برنامه‌های راهبردی و عملیاتی در این حوزه هستند.

این یافته‌ها از ضعف سیستم‌های نهادی به جنبه‌هایی از محیط حاکمیتی سازمان اشاره دارد که ناتوان در اجرای شیوه‌های کارآمد و منصفانه در اداره سازمان‌هاست و در نهایت مانع دست‌یابی به اهداف کلان اجتماعی می‌گردد. ضعف نهادی، اختیارات محدود چه از نظر قدرت، ظرفیت نظارتی یا تسلط نهادها برای اجرای قوانین مدون در یک سازمان است. در واقع، ضعف نهادی به معنای وضعیت ضعیف حاکمیت قانون است. فقدان و توسعه ناکافی سازمان‌های نهادی به گروه‌های ذی‌نفع سیاسی اجازه می‌دهد رشد کنند، مستحکم شوند و روابط قدرت خود را در جامعه برقرار کنند و از طریق ارتباطات برای خود لطمه‌هایی ایجاد نمایند. در نتیجه، خلأهای نهادی می‌تواند باعث ترویج روابط دوستانه یا به‌اصطلاح سرمایه‌داری دوستی شوند. نتایج این یافته با پژوهش‌های چن (۲۰۱۲)؛ ژو (۲۰۱۳) و شانر (۲۰۱۱) همخوان می‌باشد.

در تبیین این یافته می‌توان گفت که در نهادینه‌سازی تربیت نیروی جوان و بها دادن به جوانان در سامان نقش دارد می‌توان گفت که در سازمان‌ها تصویر مثبتی از جوانان و مدیریت آن‌ها ارائه می‌شود چرا که با نگاه بها ندادن به جوانان توانمندی‌های جوانان در نظر گرفته نمی‌شود، به‌تناسب آن تعداد مدیرانی جوانی که در سازمان‌ها تصمیم‌گیرنده اصلی هستند کم می‌باشد و به حقوق باورمندی لازم و بایسته وجود ندارد. این در حالی است که با داشتن نگاه مثبت به جوانان در سازمان‌ها و باور به توانمندی‌های آن‌ها و همچنین ایجاد تصویر مثبت از جوانان در محیط سازمان این زمینه فراهم می‌شود که نابرابری‌های که پیش‌تر جوانان در سازمان‌ها آن‌ها را درک کرده و همواره عملکرد آن‌ها متأثر از آن بوده است جبران شود. شایان ذکر است باورپذیری جوانان در جهت تصدی پست‌های مدیریتی از طریق مطالبه‌گر بودن جوانان، خودساخته بودن آن‌ها، اعتقاد داشتن به توانمندی‌های خود، تقویت بنیه علمی، اخلاقی و اجتماعی، افزایش قدرت ریسک‌پذیری و افزایش تمایل به کمال‌گرایی امکان‌پذیر خواهد بود. همچنین



## References

- Akkaya, B., & Tabak, A. (2022). Leader Robots (LRs): The future managers of digital organizations. In *Agile management and VUCA-RR: Opportunities and threats in Industry 4.0 towards Society 5.0* (pp. 215-222). <https://doi.org/10.1108/978-1-80262-325-320220015>
- Albedwawi, A., Mutalib, R. A., & Senasi, V. (2023). The relations between succession planning on organizational competitiveness and employee well-being in the UAE. *World Research of Business Administration Journal*, 3(1), 35-43. <https://www.doi.org/10.56830/VBUZ4139>
- Arab Asadi, H., Ahmadi, S.A.A., Rajabi Devani, M.H., Amini, M. T., (2020). Designing the Alevi management model for the training of senior managers of the Islamic Republic of Iran. *Research in Islamic Education and Training*, 24(32), 107-77. (In Persian) Dor: [20.1001.1.22516972.1395.24.32.4.3](https://doi.org/10.22516972.1395.24.32.4.3)
- Bilderback, S. (2023). Integrating training for organizational sustainability: the application of Sustainable Development Goals globally. *European Journal of Training and Development*, 48(7/8), 730-748. <https://doi.org/10.1108/ejtd-01-2023-0005>
- Burney, R. B., James, H. L., & Wang, H. (2021). Working capital management and CEO age. *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, 30, 100496. <https://doi.org/10.1016/j.jbef.2021.100496>
- Davronovich, M. A. (2022). Human Phenomenon in the development of New Uzbekistan. *Asia Pacific Journal of Marketing & Management Review*, 11(12), 40-42. (In Persian)
- Dehghanpour Farashah, A.R., & Dehghanpour Farashah, A. (2024). Identification of advantages and disadvantages of employing young managers in public organizations. *The Quarterly Journal of the Center for Strategic Studies of the Ministry of Sports and Youth*, 22(62), 547-568. (In Persian)
- Farbad, D. (2019). Examining the requirements for the realization of the rejuvenation of the government in the second step of the revolution (threat or capacity?). *Exalted Governance*, 1(3), 161-176. (In Persian) <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2025.101078>
- Fazli, M.R. (2022). Explaining the young revolutionary model in the second step of the revolution From the perspective of the Supreme Leader. *iranian pattern of progress*, 2(10), 239-313. (In Persian) Doi: [20.1001.1.23295599.1401.10.2.7.3](https://doi.org/10.23295599.1401.10.2.7.3)
- Grebenyk, T., & Sosnenko, O. (2021). Formation Of Future Managers' management Competence Of Professional Pre-Higher Education Institutions As Their Professional Training Component. *Фізико-математическе образование*, (1 (27)), 7-12. DOI: [10.30525/978-9934-26-277-7-36](https://doi.org/10.30525/978-9934-26-277-7-36)
- Gyurák Babel'ová, Z., Stareček, A., Koltnerová, K., & Cagaňová, D. (2020). Perceived Organizational Performance in Recruiting and Retaining Employees with Respect to Different Generational Groups of Employees and Sustainable Human Resource Management. *Sustainability*, 12(2), 574. <https://doi.org/10.3390/su12020574>
- Haghdoost, A. A., Tabrizchi, N., Foroutan, S. A., Pourabbas, A., Yousefi, N., & Sajjadi, S. M. (2021). *Iranian Journal of Culture and Health Promotion*, 4(4), 531-527. (In Persian)
- Hamour, H. M. J. A. (2023). The Effect of Leadership Styles on Creative Behavior: the Mediating Role of Succession an Applied Study in Jordanian Medium and Small Companies. *International Journal of Professional Business Review*, 8(2), e01066. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i2.1066>
- Kilij, L., Aghili, S. V., & Khojaste Bagherzadeh, H. (2020). Analysis of economic themes Statement of the second step of the revolution. *Iranian Pattern of Progress* 4(9). (In Persian) <https://doi.org/10.1080/20479700.2024.2445451>
- Kpinpuo, S. D., Antwi, J., & Akparep, J. Y. (2022). Succession management and corporate sustainability in Ghana: a leadership succession paradox. *Industrial and Commercial Training*, 55(1), 124-142. <https://doi.org/10.1108/ict-09-2021-0067>
- Kryshtanovych, S., Bilyk, O., Shayner, H., Barabash, O., & Bondarenko, V. (2021). Study of the Experience of the Formation of Professional Competence in Future Managers of Physical Education and Sports. *Revista Romaneasca Pentru Educatie Multidimensionala*, 13(1Sup1). <https://doi.org/10.18662/rrem/13.1sup1/390>

- Kulkov, I., Kulkova, J., Rohrbeck, R., Menvielle, L., Kaartemo, V., & Makkonen, H. (2024). Artificial intelligence- driven sustainable development: Examining organizational, technical, and processing approaches to achieving global goals. *Sustainable Development*, 32(3), 2253-2267. <https://doi.org/10.1002/sd.2773>
- Latifi, D., Latifi, H., Qadri, A., & Rahmani, M. (2022), A Review Study Based on the Future Opportunities and Challenges of Human Resource Managers. *9th International Conference on Management, Accounting and Economic Development*.
- Mohammadi, M., Hakak, M., Nazarpouri, A.H., Mousavi, Na. (2018). Designing a Training and Instruction Model for Institutional Administrators of the Islamic Republic of Iran, Based on Interpretative Structural Modeling and MICMAC Analysis. *Journal of Research in Human Resources Management*, 10(2), 179-206. DOR: [20.1001.1.82548002.1397.10.2.8.3](https://doi.org/20.1001.1.82548002.1397.10.2.8.3)
- Palsodkar, M., Yadav, G., & Nagare, M. R. (2024). Integrating Industry 4.0 and agile new product development practices to evaluate the penetration of sustainable development goals in manufacturing industries. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 22(4), 1351-1392. DOI:[10.1108/JEDT-02-2022-0101](https://doi.org/10.1108/JEDT-02-2022-0101)
- Rafiei, S., Mehrtak, M., Amerzadeh, M., Rafiei, S., Moosavi, S., & Kalhor, R. (2023). The relationship between succession and intellectual capital with entrepreneurship in hospitals. *BMC Health Services Research*, 23(1), 474. DOI: [10.1186/s12913-023-09435-2](https://doi.org/10.1186/s12913-023-09435-2)
- Rodgrenjad, F. (2021). Examining the components of self-improvement in the statement of the second step of the revolution. *New Approaches In Jihadi Management And Islamic Governance* 1(1), 126-138. (In Persian) Dor: [20.1001.1.27835243.1400.1.1.6.9](https://doi.org/20.1001.1.27835243.1400.1.1.6.9)
- Samari Nadafi, A.H., Nodehi, M. A, Fallah, Zain, A., & Bahlke, T. (2022). Providing a model of empowering young managers of sports clubs in the field of conflict management. *The Quarterly Journal of the Center for Strategic Studies of the Ministry of Sports and Youth*. (Articles in Press) <https://doi.org/10.22034/ssys.2022.2402.2729>
- Sarami, M., Khaefelahi, A A., Azadfallah, P., & Rajabzadeh Ghatari, A. (2021). The Effect of changing the personality characters of organizational manager on organizational climate. *Organizational Resources Management Researches*, 11 (2), 91-113. (In Persian) Dor: [20.1001.1.22286977.1400.11.2.8.3](https://doi.org/20.1001.1.22286977.1400.11.2.8.3)
- Savehdoroudi, M. (2021). Statement of the second step in two steps (recognizing threats - dealing with threats). *Interdisciplinary studies of strategic knowledge*, 11(42), 246-221. (In Persian) Dor: [20.1001.1.24234621.1400.111.42.8.3](https://doi.org/20.1001.1.24234621.1400.111.42.8.3)
- Shahvarogi, L, (2022), Identifying factors affecting succession and future managers. *9th National Conference of Modern Studies and Researches in Humanities, Management and Entrepreneurship of Iran, Tehran*.
- Silver, N., & ThomasSpringer, S. (2023). *Community Coalition: How One Organization Achieves Successful Leadership Succession*. The Berkeley-Haas Case Series. University of California, Berkeley. Haas School of Business.
- Tirgir, H., Nikkiah, M., & Saidian, N. (2023). Comparative study and balancing of the selection and appointment of future principals for secondary schools. *Journal of Iran Futures Studies*, 7(2)103-132. (In Persian) Doi:[10.30479/jfs.2023.17330.1403](https://doi.org/10.30479/jfs.2023.17330.1403)
- Vahdat, S., Afshari, S., Masoodi Asl, E., Hesam, S. (2024). Key factors affecting succession planning in the leadership of public hospital in Iran: A qualitative study. *International Journal of Healthcare Management*, 17(1), 76-84. <https://doi.org/10.1080/20479700.2022.2153963>
- Van Gestel, N., Ferlie, E., Grotenbreg, S. (2024). A public value strategy for sustainable development goals: transforming an existing organization?. *British Journal of Management*, 35(2), 839-853. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12742>
- Wongmajarapinya, K., Channuwong, S., & Pratoomsawat, T. (2024). The model of modern management influencing sustainable organization development of Thai Smile Bus Company Limited. *Migration Letters*, 21(S2), 385-399. <https://doi.org/10.1108/978-1-80262-325-320220015>