

Causes of the Emergence of Gerontocracy in Public Organizations and its Control Strategies

Today, one of the complications of public organizations is the issue of public by elders or the phenomenon of patriarchy in organizations, which has attracted the attention of some management thinkers. Therefore, the current research aims to identify the causes of the emergence of gerontocracy in these organizations and help them to deal with it and reduce the effects of gerontocracy in the country. This research has been done with fundamental orientation and philosophy of constructivism as well as qualitative method, using the themes analysis, purposeful sampling and semi-structured interviews with 15 experts in this field. Data analysis started after familiarizing with the data and continued by creating primary codes and coding and searching and identifying themes to draw and analyze the themes network. Results show that 50 Concepts identified in the template, 14 sub-themes and 6 main themes are classified and shown. The causes of the emergence of gerontocracy in Iran's government organizations can be classified in the dimensions of gerontocracy oligarchy, organizational obstacles, legal vacuum, and the control strategies of this phenomenon can be classified in the dimensions of developing an efficient governance, reforming power and laws, and paying attention to rationality. The results of the research can improve the future of youthfulness in the organization's management and provide a way to entrust matters to worthy young people who adhere to the system of the Islamic Republic of Iran.

Keywords

Gerontocracy, Older Managers, Elderly Management, Public Organizations.

علل ظهور پیرسالاری در سازمان های دولتی و راهبردهای کنترلی آن

چکیده

امروزه یکی از عوارض سازمان های دولتی، موضوع حکمرانی بزرگترها یا پدیده پیرسالاری در سازمان ها می باشد که توجه برخی از اندیشمندان مدیریت را جلب کرده است. از این رو هدف نهایی پژوهش حاضر، شناسایی علل ظهور پیرسالاری در سازمان های دولتی و کمک به این سازمان ها جهت مقابله با آن و در نتیجه کاهش عوارض پیرسالاری در کشور است. این پژوهش با جهت گیری بنیادی و فلسفه ساخت گرایی و همچنین با روش کیفی از تکنیک تحلیل مضمون استفاده گردید، جهت نمونه گیری هدفمند و مصاحبه نیمه ساختاریافته با 15 نفر از خبرگان سازمان های دولتی مصاحبه صورت گرفت. تحلیل داده ها پس از آشنا شدن با داده ها شروع گردید و با ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری و جست و جو و شناخت مضامین ادامه یافت تا شبکه مضامین ترسیم و تحلیل گردد. یافته ها حاکی از شناسایی 50 کد باز بوده که در قالب 14 مضمون فرعی و 6 مضمون اصلی طبقه بندی شدند. علل ظهور پیرسالاری در سازمان های دولتی ایران را می توان در ابعاد الیگارش پیرسالار، عوامل سازمانی و عوامل قانونی و راهبردهای کنترل این پدیده را می توان در ابعاد توسعه حکمرانی کارآمد، اصلاح قدرت و قوانین و توجه به عقلانیت طبقه بندی کرد. نتایج پژوهش می تواند آینده جوانگرایی در مدیریت سازمان ها را بهبود بخشیده و مسیر سپردن امور به جوانان شایسته و پایبند به نظام جمهوری اسلامی ایران فراهم آید.

کلید واژگان

پیرسالاری، سالخوردگی مدیران، مدیریت ریش سفیدی، سازمان های دولتی

علل ظهور پیرسالاری در سازمان های دولتی و راهبردهای کنترلی آن

بیان مسأله

سرمایه انسانی با ارزش ترین و پیچیده ترین سرمایه هر سازمانی می باشد و شاید به جرئت بتوان ادعا کرد پیشرفت و تعالی هر سازمانی مرهون توانایی و شایستگی های منحصر به فرد نیروی انسانی آن است (شاهنوشی و دادخواه، 1395).

باتوجه به اهمیت وجود افراد شایسته باید دید چه موانعی برای استقرار یا گسترش این اصل مهم در سازمان ها وجود دارد که در این راستا می توان به توجه نداشتن به انگیزه و تخصص مدیران جوان در انتصاب به مسئولیت های سازمانی اشاره کرد که عکس آن و اولویت دادن به افراد سال خورده در سمت های تصمیم گیری منجر به تضعیف یا مرگ سازمان می شود. براین اساس، پیرسالاری¹ یا مدیریت ریش سفیدان که برخاسته از مدیریت سنتی است، مانع توسعه تلقی شده و از آفت های سازمان های کنونی محسوب می گردد (زارع و همکاران، 1396). پیرسالاری در تضاد با رویکرد شایسته سالاری بوده و به تدریج باعث نهادینه شدن پرورش مدیران پیر، غیرخلاق و غیرسازگار با تغییرات دیجیتال می گردد. در واقع اتفاقی که در حال حاضر در سازمان های دولتی ایران در حال رخ دادن است شکل گیری پدیده پیرسالاری است که در این عرصه مدیران می خواهند همیشه جوان بمانند و از سپردن مسئولیت های مدیریتی به جوانان نسل های بعد خودداری می کنند و مانع حضور جوانان در عرصه مدیریتی و ایجاد تحول مبتنی بر نوگرایی و توسعه می گردد. دولت ها و متعاقباً سازمان های دولتی نتوانستند از استمرار حلقه بسته مدیران پیر جلوگیری کرده و کماکان همان مدیران اسبق در مسند مدیریت امور هستند (الوندی و محمدظاهری، 1399). اگر مدیران جوانی هم به این عرصه ورود

¹ Ageism

کردند از طریق ارتباطات یا آقازادگی بوده و بیشتر تابع همان مسلک پیرمردان مدیر بوده‌اند (آزادفر و یوسفی، 1392). با بالا رفتن سن مدیران عالی رتبه، تغییراتی در زمینه‌های فیزیولوژیک و در ویژگی‌های روانی، شخصیت، و خلق و خو آن‌ها رخ می‌دهد و در طول زمان این تغییرات در ماهیت رفتار آن‌ها نیز تاثیر می‌گذارد. این تغییرات رفتاری در مدیران عالی می‌تواند نمودی بیرونی داشته و خود را در رفتارهای سازمانی نشان دهد (صرامی و خائف الهی، 1400). پینتو، سیلوا راموس و نونس (2014) در پژوهشی با موضوع مدیریت نیروی کار مسن نشان دادند که روند پیری جمعیت شناختی دارای پیامدهای مربوط به جمعیت عمومی، ترکیب نیروی کار و کمبود برخی از مهارت‌ها در آینده نزدیک می‌باشد. حال این پدیده می‌تواند با دو پیامد اصلی و مهم برای سازمان‌های دولتی همراه باشد. اولین پیامد، مدیریت ضعیف بر سیستم، نارضایتی افراد توانمند و فرار آن‌ها از سازمان می‌باشد. پیامد دوم چسبندگی افراد ناکارآمد و بازنشسته‌ای است که جایگزین جوانان با استعدادی شدند که سازمان را ترک کرده‌اند. به مرور زمان سازمان از افراد جوان و توانمند خالی شده و روز به روز به سالخوردگی سازمان اضافه می‌گردد (مگنی-برتون و پنل، 2021) و از آن جا که عامل انسانی مهم‌ترین جزء هر سازمان به شمار می‌رود حال سازمان‌های دولتی دچار حالتی می‌شوند که نه خود می‌توانند کاری کند و کاملاً شکست خورده تلقی می‌شوند و نه اجازه ورود افراد توانمند را به درون خود می‌دهند. چالش‌های مربوط به آموزش و تربیت مدیران جوان، شایسته، تحولی و اثربخش باعث نارضایتی و ناکامی در سازمان‌های دولتی شده است (زردشتیان و بهرامی، 1400). این درحالی است که باید توجه داشت انتخاب جوانی شجاع، مستقل، بدون روابط خویشاوند سالاری، بدور از رانت‌های قدرت و متعهد به آرمان‌های تحول خواهی یک رخداد مثبت محسوب می‌شود که بایست از آن استقبال کرد (مقیمی و معمارزاده طهران، 1400). بدون شک حضور چنین جوانانی، مقدمه گفتمان گردش آزاد نخبگان بوده و در صورت استمرار در این وضعیت چالش برانگیز، می‌تواند امید افزین باشد.

ولی باید توجه داشت که حذف رویکرد پیرسالاری در سازمان‌های دولتی ایران نیاز به عزمی جدی دارد و نجات سازمان‌های دولتی از دست پدیده پیرسالاری، نجات کشور خواهد بود. همچنین آنچه می‌تواند راهگشا و منجی این سازمان‌ها در وضعیت فعلی باشد عبور از رویکرد سهم‌خواهانه در انتخاب مدیران و جایگزینی جوانگرایی به جای «پیرسالاری» حاکم بر مدیریت سازمان‌های دولتی است. در هر صورت، با توجه به وجود چشم‌گیر پدیده پیرسالاری در کشورهای در حال توسعه و به ویژه در سازمان‌های دولتی ایران و مشکلات و مسائلی ناشی از این پدیده که متوجه آن‌ها می‌شود، جزئی از مسئله‌ای است که شأن نزول این پژوهش محسوب می‌گردد. همچنین با توجه به کمبود مطالعات در این زمینه، چگونگی شکل‌گیری پیرسالاری در سازمان‌های دولتی ایران، از دلایل و شرایط علی موجد به آن گرفته تا راهبردهای کنترلی و پیشگیرانه موثر در قالب مطالعه‌ای مستقل و بومی با راهبرد پژوهشی تحلیل مضمون مورد کنکاش قرار می‌گیرد. در همین زمینه پژوهش حاضر با 15 نفر از خبرگان سازمان‌های دولتی به دنبال پاسخ به پرسش‌های زیر است: چه عواملی در شکل‌گیری پیرسالاری در سازمان‌های دولتی موثرند؟ مدیران و سازمان‌ها از چه استراتژی‌ها و راهبردهایی برای دوری از پیرسالاری برخوردارند؟

مبانی نظری پژوهش

مفهوم پیرسالاری: پیرسالاری و پدرشاهی^۲ مبین نظامی هستند که در آن قدرت به مسن‌ترین فرد، که از سنت‌های گذشتگان نیز آگاهی و دانش دارد، می‌رسد. نظام پاتریمونیالیسم^۳، شکل توسعه یافته نظام پدرشاهی است و به واسطه افزایش نقش‌ها و وظایف دیوانی و توسعه اقتصادی به همراه افزایش فساد حاصل می‌شود (مروتی و همکاران، 1400). حال در این نظام‌ها فرد برگزیده و رهبر می‌تواند اراده‌اش را بر شخص دیگر یا گروهی از

¹ Erontocracy

² Patriarchy

³ Patrimonialism

اشخاص تحمیل کند. پیرسالاری بر این باور مبتنی است که قدرت به دلیل قداست بایستی بصورت سنتی تفویض گردد. در نتیجه در چنین سیستمی، افراد و کارکنان تابع میکوشند تا به هرنحوی که شده رضایت مدیر را به دست آورده و به حریم او نزدیک شوند. از این رو، فضای فرصت طلبی و چاپلوسی در سازمان نیز گسترش می‌یابد (استوکرز و ساندستروم، 2023). بنابراین می‌توان بیان داشت که پیرسالاری شکلی از تشکیلات است که در آن افراد مسن بیشترین ثروت، قدرت و اعتبار را دارا هستند و مورد احترام اعضا بوده و سازمان را هدایت می‌کنند (مگنی-برتون و پنل، 2017؛ استوکرز و ساندستروم، 2023).

ظهور پیرسالاری در نظام‌های غیربوروکراتیک

پیرسالاری زمانی ظاهر می‌شود که مدیر توسط یک گروه خودی انتخاب می‌شود و به طور یکجانبه قدرت را به دست می‌گیرند. فرض پیرسالاری آن است که ویژگی‌های اجتماعی و جمعیت شناختی مدیران بر سیاست‌های آن‌ها تأثیر می‌گذارد و افرادی که در انتخاب چنین مدیرانی نقش دارند از این تأثیرات آگاه هستند. همچنین پیرسالاری به این بستگی دارد که آیا مدیران منتخب از طریق رویه‌های منظم و شفاف انتخاب می‌شوند یا خیر. اگر چنین مکانیسم‌ها و رویه‌هایی وجود نداشته باشند، مدیران می‌توانند برای دهه‌ها در قدرت بمانند که در صورت ناکارآمدی می‌تواند عواقب فاجعه‌باری داشته باشد (مگنی-برتون و پنل، 2017).

حال بنظر می‌رسد که پیرسالاری در سیستم‌های غیردموکراتیک و استبدادی نسبتاً رایج باشد، زیرا اکثر این سیستم‌ها رویه‌های مشخصی را ارائه نمی‌کنند و به سمت نخبه‌گرایی در حرکتند به طوری که هر روز فاصله بین نخبگان و مدیران ناخواسته بیشتر می‌گردد. در چنین سیستم‌هایی، اکثر مدیران یا باید مجبور به کناره‌گیری شوند و یا در سمت خود فوت می‌کنند (اسولیک، 2012؛ استوکرز و ساندستروم، 2023). همچنین نباید انتظار داشت که بازنشسته شدن مدیران پیر بتواند به بهبود شرایط کمک کند، چون مدیران پیر و صاحب منصبی که داوطلبانه کناره‌گیری کنند بسیار نادر هستند (کندال-تیلور و فرانتز²، 2016). از سوی دیگر، در سیستم‌های غیردموکراتیک، قوانین رسمی

¹ Svulik

² Kendall-Taylor and Frantz

یا غیررسمی (در صورت وجود داشتن) برای محدود کردن قدرت و جلوگیری از تصدی مادام العمر پست های تصمیم گیری به درستی اعمال نمی شود که به پدیده پیرسالاری دامن میزند. شواهد حاکی از آن است که مدیران سنتی و پیر به ندرت مقام خود را به دلیل محدودیت های رسمی ترک می کنند (کولنر¹، 2013).

این درحالی است که در بعضی از کشورها همانند چین، اجرای بعضی از قوانین به جلوگیری از پیرسالاری کمک می کند. دو قانون که در طول دهه 2000 در این کشور اجرا شد، به امکان تصدی مادام العمر پست های تصمیم گیری پایان داد که شامل دو قانون زیر بود: 1) اجرای محدودیت سنی برای مدیران سازمان ها و مسئولان و 2) محدودیت دوره های برای مدیران و مسئولان (کولنر، 2013). در نتیجه، میانگین سنی مدیران در چین موثر از قوانین مذکور شروع به کاهش کرد و بدین شکل با پیرسالاری مقابله شد. بنابراین به صورت خلاصه می توان چنین بیان داشت که با اجرای قوانین و بوروکراسی صحیح می توان به سوی جوانگرایی گرایش یافت.

پیامدهای ظهور پیرسالاری در سازمان

باتوجه به اینکه اقتدار پیرسالاری در عمل به شخصی شدن گرایش دارد، سازمان ها و دستگاه های دولتی اغلب متشکل از وابستگان، خویشاوندان و خدمتگزاران شخص مدیر می گردد. اینگونه سازمان ها نسبتی با بوروکراسی عقلانی ندارند؛ زیرا در آن ها کسب منصب بیشتر بستگی به نزدیکی و خویشاوندی با مدیر دارد تا به مهارت و صلاحیت فردی. درواقع قدرت و پست های تصمیم گیری براساس لیاقت و یا شایستگی تفویض نمی گردد (مگنی-برتون و پنل، 2017). از سوی دیگر، سلطه مدیران پیر بر افراد همواره به طرز علنی و رسمی تحقق نمی پذیرد، بلکه چه بسا به صورتی غیر مستقیم و خودمانی اعمال می شود. در چنین سازمان هایی کارکنان در حین فرا گرفتن هنجارها و با مراعات پرهیزها و محرمات و مناسک گروهی، ناخواسته و نادانسته تن به سلطه پیران می دهند. به اقتضای پیرسالاری، سنت ها گرامی و مقدس اند و با همه ابزارها حفظ و تحکیم می شوند و هر نمود نو در خور

¹ Koellner

بدگمانی و بی‌اعتنایی است، چرا که نمادی از جوانی و تقابل آن با پیران است. البته ناگفته نماند در اینگونه سازمان‌ها خلاقیت و نوآوری با آنکه بسیار دشوار است، ولی محال نیست و کارکنان جوان در موردی که به خلاقیت راغب می‌شوند، می‌کوشند که آن را با سنت‌ها و تمایلات مدیر هماهنگ کنند (مگنی-برتون و پنل، 2021).

در خصوص پیشینه پژوهش حاضر، باید خاطر نشان کرد که تاکنون این مهم به ویژه در سازمان‌های دولتی به ندرت مورد توجه محققان مدیریت قرار گرفته و پژوهش‌های زیادی در این حوزه به چشم نمی‌خورد. در این راستا، می‌توان به پژوهش روتیلا و کلمیر (2017) اشاره کرد که محققان تلاش کردند تا به تأثیر سابقه و سنوات بر حقوق کارکنان بپردازند که منجر به تأثیرات قابل‌توجهی بر پیرسالاری می‌گردد. آن‌ها نشان دادند که دستمزدها براساس معیارهای سنی و ارشدیت در کار به شکلی تبعیض‌آمیز پرداخت می‌شوند که می‌تواند ماندگاری افراد با سن بالا در موقعیت‌های حساس را تشدید کند. با توجه به مباحث بالا، باید چنین بیان داشت در سیستم‌هایی که در آن مدیران خود اقدام به انتخاب پست‌های سازمانی می‌کنند یا توسط نزدیکان و صاحبان نفوذ منتخب می‌گردند و نمی‌توان به سادگی آن‌ها را از سمت خود برکنار کرد، نسبت به سیستم‌هایی که در آن مدیر با توجه به شاخص‌های شایستگی در موقعیت‌های قدرت قرار می‌گیرد، مدیران پیرتری دارند و پیرسالاری بیشتر فرصت ظهور می‌یابد که توجه مضاعفی را از سوی محققان می‌طلبد و درک علت شکل‌گیری این پدیده و راهکارهای کاهش آن در سازمان‌ها از اهم موضوعاتی است که پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به آن است.

مطالعه منابع به پژوهشگر کمک می‌کند تا نگرش کامل و جامعی نسبت به جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش پیدا کند. با توجه به اینکه در رابطه با پیرسالاری، پژوهشی به صورت مستقیم انجام نشده است لذا به چند مورد از پژوهش‌هایی که به صورت غیر مستقیم با موضوع پیرسالاری در ارتباط هستند اشاره می‌گردد. بر این اساس در جدول (1) تحقیقات نسبتاً مشابهی که نتایج آن تا حدودی با پژوهش حاضر همپوشانی دارند، جمع بندی شده است:

جدول 1. پیشینه پژوهش

نام محقق	عنوان پژوهش	نتیجه پژوهش
حضرتی و همکاران (1399)	بی کفایتی تحمیلی در ادارات سازمان های دولتی	حالت خاصی از بی کفایتی به دو شکل عمدی و غیرعمدی از طرف تیم مدیریتی یا مدیریت ارشد یک سازمان به پرسنل و مرئوسان تحت سرپرستی ایشان القا و تحمیل می شود تا مانع یا کند کننده سیر ترقی و پیشرفت پرسنل گردد
سپهوند و همکاران (1399)	تاثیر فرهنگ دیوان سالار بر سکون شایستگی سازمان با نقش میانجی فلات زندگی شغلی کارکنان	فرهنگ دیوان سالار هم مستقیم و هم از راه افزایش فلات زندگی شغلی در سازمان موجب توقف جریان شایستگی می شود و سکون شایستگی را افزایش می دهد.
نادری قمی (1398)	بررسی شایسته سالاری در نظام سیاست گذاری جمهوری اسلامی ایران در تئوری و عمل	سازوکارها و نظام موجود در زمینه شایسته سالاری نه به لحاظ نظری و نه در اجرا و عمل، هیچ تضمین و اطمینانی هیچ تضمینی وجود ندارد که اصل شایسته سالاری مورد نظر اسلام، جامعه عمل پوشیده و تحقق گردد.
مجمد ظاهری و الوندی (1398)	واکاوی استراتژی های نخبه گریزی مدیران در سازمان های دولتی	مدیران برای نخبه گریزی ابتدا به استراتژی های فردی متوسل می شوند و در ادامه به ترتیب استراتژی های مدیریتی، سازمانی و شغلی را بکار می گیرند.
نخبه و همکاران (2019)	اصل پیتر و محدودیت های درک فعلی ما از عدم صلاحیت سازمانی	بیشتر موقعیت های شغلی توسط کارکنان ناتوان در انجام وظایف خود اشغال می شوند و تعداد معدودی باقی مانده برای انجام اهداف سازمانی باقی می ماند.

روش پژوهش

با توجه به بیان مسئله و هدف پژوهش، روش پژوهش کیفی می باشد در این روش پژوهشگر بر یک موضوع بحث انگیز یا مسئله تمرکز می کند و سپس یک مورد محدود و منفرد را جهت به تصویر کشیدن این موضوع انتخاب می کند. در این پژوهش موضوع یا قضیه اصلی "شناسایی علل ظهور پیرسالاری در سازمان های دولتی" می باشد. در پژوهش حاضر مدیران (ارشد، میانی و عملیاتی) سازمان های دولتی زیر مجموعه وزارت خانه ها به عنوان جامعه مورد مطالعه مدنظر قرار گرفته اند و با احراز شرایط پیش رو انتخاب شدند: 1- حداقل 15 سال سابقه کار در سازمان های دولتی، 2- داشتن حداقل 3 سال سابقه تصدی پست استانی ریاست یا معاونت. با توجه به حجم بالای جامعه آماری و به علت عدم احصاء تمام افراد خبره در بانک اطلاعات خاص نمی توان تنها به لیست اکتفا کرد و ممکن بود خبرگانی باشند که سابقه اجرایی داشته و بتوانند اطلاعات ارزشمندی در اختیار پژوهشگر قرار دهند،

به همین دلیل از خبرگان در لیست درخواست شد تا خبرگانی که می‌توانند در بخش کشف داده های کیفی کمک‌کننده باشند، معرفی کنند و مصاحبه‌ها تا خبره 11 به اشباع نظری رسید اما جهت اطمینان بیشتر تا خبره 15 ادامه داده شد. از لحاظ میزان تحصیلات، 6 نفر لیسانس، 5 نفر فوق لیسانس و 4 نفر دکترا داشته اند.

برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه ساختار یافته و بررسی اسناد در دسترس استفاده شد. میانگین مدت مصاحبه‌ها 35 تا 45 دقیقه به طول انجامید. داده‌های بدست آمده از روش تحلیل مضمون که یکی از روش‌های تحلیل محتوای کیفی می‌باشد، مورد تحلیل قرار گرفت. با توجه به اینکه هدف پژوهش اکتشافی می‌باشد و به دنبال ساخت مفاهیم، الگو و چارچوب-هاست، اغلب یافته‌های نهایی از پیش مشخص نیستند. تحلیل مضمون، فرایندی برای تحلیل اطلاعات کیفی بشمار می‌رود و امکان تبدیل اطلاعات کیفی به کمی را فراهم می‌کند. تجزیه و تحلیل اطلاعات در روش تحلیل مضمون مبتنی بر فرایند "کدگذاری" است. مضمون بیانگر چیز مهمی در داده‌ها در رابطه با سوال‌های تحقیق است. مضمون، الگویی است که در داده‌ها یافت می‌شود و حداقل به توصیف و سازماندهی مشاهدات و حداکثر به تفسیر جنبه‌هایی از پدیده مورد بررسی می‌پردازد (بویاتزیس: 1988). قابل ذکر است که سوال‌های پژوهش توسط پژوهشگر با توجه به هدفی که از قبل برای کسب اطلاعات مورد نیاز تعریف شده بود طراحی گردید و در طول مصاحبه‌ها با توجه به اطلاعات ارائه شده توسط مصاحبه شونده و مسیری که مصاحبه شونده هدایت می‌کرد، با توجه به شرایط مصاحبه، محقق سوالات جدیدی را مطرح می‌نمود. به علاوه برای اینکه اطلاعات مرتبط و دقیق‌تری از مصاحبه شونده‌گان دریافت شود، در ابتدای مصاحبه به صورت مختصر در ارتباط با مفهوم پیرسالاری و دیدگاه‌های مطرح در این رابطه و نیز هدف و اهمیت مطالعه با مصاحبه شونده‌گان گفتگو شد. سوالات اصلی که در مصاحبه مد نظر محقق بود به شرح زیر است:

چه عواملی در شکل‌گیری پیرسالاری در سازمان‌های دولتی ایران موثرند؟ چه پیش‌نیازهایی می‌توانند زمینه ساز حضور یا افزایش مدیران سالخورده در سازمان دولتی باشند؟ چه عوامل

محیطی در گرایش سازمان‌ها به سمت مدیران پیر تاثیر دارند؟ در نگاه درون سازمانی چگونه؟ سازمان‌ها از چه استراتژی‌ها و راهبردهایی برای دوری از پیرسالاری برخوردارند؟ از نظر شما چگونه می‌توان جلوی ورود مدیران سالخورده به سازمان‌های دولتی را گرفت؟ چه مراحل را می‌توان پیاده‌سازی کرد تا از مدیریت ریش سفیدان و سالخوردگی سازمان کاسته شود و در هر مرحله چه فعالیت‌ها و اقداماتی ضرورت بیشتری دارد؟

با این روش، مصاحبه‌ها، طی مراحل کدگذاری شد. کدگذاری به این صورت انجام گرفت که بعد از هر مصاحبه نکات کلیدی ثبت و سپس یادداشت برداری انجام گرفت و سپس نکات مرتبط به صورت کد ثبت گردید و از طریق همکار پژوهش بازنویسی گردید و فرایند تا جایی ادامه یافت که طبقه گسترده تری به دست آمد و مولفه‌های پیرسالاری شناسایی شد.

همچنین قابل ذکر است که جهت سنجش روایی و پایایی در پژوهش‌های کیفی از قابلیت اعتماد یا اعتمادپذیری استفاده می‌شود. تعیین اعتبار و پایایی یافته‌ها، مرحله‌ای اساسی در فرایند مصاحبه و گردآوری داده‌هاست. بدین منظور از یک مدرس دانشگاه که بر موضوع پژوهش اشراف داشت درخواست شد تا به عنوان همکار پژوهشی در این پژوهش مشارکت کند. بنابراین محقق به همراه همکار پژوهش، اقدام به کدگذاری سه متن مصاحبه کرده و درصد توافق درون موضوعی را که به عنوان شاخص پایایی پژوهشی بکار می‌رود از طریق فرمول زیر محاسبه شده است:

درصد توافق درون موضوعی = (تعداد کل کدها) / تعداد توافقی‌ها

جدول 2. توافقی درون موضوعی

ردیف	کدمصاحبه‌ها	تعداد کدها	تعداد توافقات	پایایی بین دو کدگذار
1.	P3	17	6	0/71
2.	P4	21	9	0/85
3.	P7	20	7	0/70
	کل	58	22	0/76

طبق نتایج، پایایی بین دو کدگذار با استفاده از فرمول مذکور، برابر با 76 درصد بوده است. بنابراین با توجه به اینکه میزان پایایی بیش از 70 درصد قابل قبول است (کاول، 1996)، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید شده و می‌توان ادعا کرد که پایایی در حد مناسبی است. برای بررسی روایی و اعتبار کدهای شناسایی شده شاخص‌های CVI^1 و CVR^2 اندازه‌گیری گردید. CVI طبق نظر دیویس باید بیش از 0.8 و طبق مقیاس لاوشه (1975) CVR حداقل 0.51 قابل قبول است که در این پژوهش هر دو مقیاس برای همه کدها در حد قابل قبول می‌باشد. حال در ادامه به تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه پرداخته می‌شود.

یافته‌ها

پس از انجام مصاحبه‌ها با اختصاص کد به مصاحبه‌کنندگان اقدام به کدگذاری مطالب شد. در گام اول، تحلیل اطلاعات جمعیت شناختی نشان داد که اکثر مصاحبه‌کنندگان پژوهش بین 51 الی 60 سال سن داشته و سابقه اجرایی اغلب آن‌ها بیشتر از 20 سال است. همچنین به لحاظ میزان تحصیلات، 6 نفر لیسانس، 5 نفر فوق لیسانس و 4 نفر دکترا داشته‌اند. پس از آشنا شدن با داده‌ها و شکل دهی مفاهیم، محققین اقدام به ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری کرده و با استفاده از تجربه و خلاقیت خود در سطحی کلان تر اقدام به جست و جو و شناخت مضامین پرداختند. درواقع هر یک از کدهای شناسایی شده را اساس قرابت و نزدیکی مفهومی آن‌ها به هم در تم‌های فرعی کلی‌تر دسته‌بندی شد و در نهایت با کنار هم قراردادن این مضامین فرعی در قالب مضامین اصلی، مجموعه‌ای از مضامین پیشنهاد و پالایش و شبکه مضامین ترسیم شد که در حقیقت پاسخ سئوالات اصلی تحقیق مشخص گردید. بر این اساس از تلفیق 50 کد، 14 مضمون فرعی و 6 مضمون اصلی به دست آمد.

کد مصاحبه	کدها	کد مصاحبه	کدها
-----------	------	-----------	------

¹ Context validity index

² Context validity ratio

شونده			شونده		
توجه به شبکه های خویشاوندی	R1, R2, R3, R4	2	وجود رانت	R1, R2, R3, R7, R9, R10, R14, R15	1
تشکیل گروه های خودی	R1, R2	4	مدیریت انحصاری	R1, R2, R4, R7, R10	3
وفاداری پیران به کرسی مدیریت	R4, R5, R6, R7, R9, R10,	6	ماندگاری مدیران در پستها	R2, R3, R7, R14, R15	5
عدم رقابت مدیران	R6, R7	8	عدم واگذاری پست ها	R4, R5, R11, R14, R15	7
انتخاب محدود	R1, R5, R6, R7, R10, R11, R14	10	گزینش های نادرست	R1, R6, R11, R13	9
روال روتین	R10, R11, R12	12	عدم نیاز به فکرهای نو	R2, R3, R14	11
ظرفیت کامل مدیران	R10, R11	14	تقسیم کار ساده	R10	13
انتقال سنت ها	R13, R15	16	تکیه بر ساختارهای ابتدایی	R2, R3, R5, R10	15
فراگیری هنجارهای سنتی	R11, R13, R15	18	آموزه های سنتی سازمان	R2, R3, R11, R13, R15	17
استثنائات قانونی	R1, R4	20	اجرای ناقص قوانین	R1, R4, R10, R11	19
تداوم فعالیت بازنشستگان	R9, R10, R11, R15	22	عدم بازنشستگی خواص	R9, R10, R11	21
تدوین قوانین توسط خواص	R1, R4, R5, R10, R15	24	حذف گردش نخبگان	R9, R10	23
تمرکز بر نیروهای جوان	R2, R9, R10, R11, R15	26	حکمرانی جوانان مستعد	R4, R7	25
حضور افراد به روز	R9, R10, R11	28	پرورش مرحله ای نیروی جوان	R2, R3	27
توجه به شایستگی	R13	30	توجه به مسیر رشد جوانان	R2, R3, R9, R11, R15	29
لیاقت سالاری	R1, R3, R5	32	بکارگیری جوانان شایسته	R8, R16	31
دموکراتیک شدن ساختار سازمان	R5, R12, R15	34	تمرکز بر صلاحیت های حرفه ای	R3, R7, R5, R10	33
تاکید بر ارزش های دموکراتیک	R6, R7, R12	36	دموکراتیک بودن کارکنان	R6, R12	35
واگذاری قدرت به نسل	R4, R7	38	تفویض اختیار	R6, R7	37

جدید					
39	R4, R5, R7	40	R5, R6	تمرکززدایی قدرت	مهار قدرت مدیران پیر
41	R12	42	R1, R7, R15	وضع قانون مرتبط	نظارت پیشگیرانه
43	R9, R10, R15	44	R1, R6, R10	ایجاد قوانین جوان گرایی	تدوین قوانین مطلوب
45	R7, R12	46	R8, R9, R10, R15	بهره گیری از تجربیات پیرها	نقش مشاوره ای پیرها
47	R7, R12	48	R6, R7, R12, R15	بسترسازی بروز توانایی جوانان	تلفیق جوانی و تجربه
49	R7	50	R7, R8, R9, R10, R12, R15	تربیت نیروهای جوان	انتقال تجربه

بعد از شناسایی کدها اقدام به دسته بندی آن‌ها گردید. نحوه تصمیم برای تشکیل و ساخت مضامین فرعی شناسایی شده و نامگذاری آنها تا حد زیادی به مسئله پژوهش، سطح دانش و پارادایم ذهنی پژوهشگر و شبکه متن مصاحبه مرتبط است و از آن‌ها تاثیر می‌پذیرد (مکی زاده و همکاران، 1391). مضمون‌های فرعی حاصل از تلفیق کدها در جدول 4 ارائه شده است.

جدول 4. مضمون‌های فرعی پیرسالاری در سازمان‌های دولتی

مضمون‌های فرعی	کدها
- وجود رانت، توجه به شبکه های خویشاوندی، مدیریت انحصاری، تشکیل گروه های خودی	- خویشاوندسالاری
- ماندگاری مدیران در پستها، وفاداری پیران به کرسی مدیریت، عدم واگذاری پست ها	- قانون پابستگی مدیر
- عدم رقابت مدیران، گزینش های نادرست، انتخاب محدود	- گزینش رانتی مدیران
- عدم نیاز به فکرهای نو، روال روتین، تقسیم کار ساده، ظرفیت کامل مدیران، تکیه بر ساختارهای ابتدایی	- خودبسندگی سازمانی
- انتقال سنت ها، آموزه های سنتی سازمان، فراگیری هنجارهای سنتی	فرایندهای اجتماعی سازی سنتی
- اجرای ناقص قوانین، استثنائات قانونی، عدم بازنشستگی خواص، تداوم فعالیت بازنشستگان	- وجود قوانین جانبدارانه
- حذف گردش نخبگان، تدوین قوانین توسط خواص	- نبود قوانین کارآمد
- حکمرانی جوانان مستعد، تمرکز بر نیروهای جوان، پرورش مرحله ای نیروی جوان، حضور افراد به روز، توجه به مسیر رشد جوانان	- مدیریت روند جوانگرایی

- توجه به شایستگی، بکارگیری جوانان شایسته، لیاقت سالاری، تمرکز بر صلاحیت های حرفه‌ای	- شایسته سالاری
- دموکراتیک شدن ساختار سازمان، دموکراتیک بودن کارکنان، تاکید بر ارزش‌های دموکراتیک	توسعه فضای دموکراتیک
- تفویض اختیار، واگذاری قدرت به نسل جدید، مهار قدرت مدیران پیر، تمرکززدایی قدرت	- توازن قدرت در سازمان
- نظارت پیشگیرانه، وضع قانون مرتبط، تدوین قوانین مطلوب، ایجاد قوانین جوان‌گرایی	- تقویت قوانین و نظارت
- نقش مشاوره‌ای پیرها، بهره‌گیری از تجربیات پیرها، تلفیق جوانی و تجربه	- بهره‌گیری از تجربیات پیران
- بسط‌سازی بروز توانایی جوانان، انتقال تجربه، تربیت نیروهای جوان	برنامه ریزی تربیت جوانان

پس از تعیین مضمون‌های فرعی و ترکیب این مضمون‌ها باهم و بر اساس مشابهت‌های مفهومی آن‌ها در نهایت مضمون‌های اصلی حاصل گردید که در جدول 5 نشان داده شده است.

جدول 5. مضمون‌های اصلی پیرسالاری در سازمان های دولتی

مضمون‌های اصلی	مضمون‌های فرعی
خویشاوندسالاری، قانون پایستگی مدیر، گزینش رانته مدیران	الیگارشی پیرسالار (علی)
خودبسندگی سازمانی، فرایندهای اجتماعی سازی سنتی	عوامل سازمانی (علی)
وجود قوانین جانبدارانه، نبود قوانین کارآمد	خلاء قانونی (علی)
مدیریت روند جوانگرایی، شایسته سالاری، توسعه فضای دموکراتیک	توسعه حکمرانی کارآمد (راهبرد)
توازن قدرت در سازمان، تقویت قوانین و نظارت	اصلاح قدرت و قوانین (راهبرد)
بهره‌گیری از تجربیات پیران، برنامه ریزی تربیت جوانان	توجه به عقلانیت (راهبرد)

همان‌طوری که در جدول بالا مشاهده می‌شود مضمون‌های اصلی در قالب دو دسته عمده علل شکل‌گیری (شامل الیگارشی پیرسالار، عوامل سازمانی، خلاء قانونی) و راهبردهای کنترلی پیرسالاری در سازمان های دولتی ایران (شامل توسعه حکمرانی کارآمد، اصلاح قدرت و قوانین و توجه به عقلانیت) می‌باشد.

مطابق با نتایج، سه مضمون اصلی در هریک از بخش‌های عوامل شکل‌دهنده پیرسالاری و راهبردهای پاسخگویی به آن، وجود دارد که هرکدام شامل ابعاد مختص به خود می‌باشند و

پاسخ به سوالات پژوهش حاضر را فراهم می‌کنند. در بخش نتیجه گیری به تفسیر شبکه مضامین و اعتبار بخشیدن به روابط، مورد تاکید قرار می‌گیرد.



شکل 1: علل شکل گیری پیرسالاری در سازمان های دولتی ایران و راهبردهای کنترلی آن

نتیجه گیری

الگوی ارائه شده در این تحقیق از شش مولفه ایگارشوی پیرسالار، عوامل سازمانی، عوامل قانونی، توسعه حکمرانی کارآمد، اصلاح قدرت و قوانین و توجه به عقلانیت (راهبرد) شکل گرفته است که در 2 بخش عوامل اصلی شکل دهنده پیرسالاری و سازوکارهای کنترلی پیرسالاری توضیح داده می‌شود:

عوامل اصلی شکل دهنده پیرسالاری در سازمان های دولتی ایران

ایگارشوی پیرسالار: در خصوص ایگارشوی¹ یا گروهک سالاری پیرسالار، باید خاطر نشان

¹ Oligarchy

کرد که این عامل باعث می شود تا سازمان های دولتی در دست عده ای محدود از مدیران اداره شود به طوری که در برابر سایر افراد یا حتی آحاد جامعه خود را مسئول ندانند. این نوع مدیریت (مدیریت توسط افراد پیر صاحب نفوذ) در مقابل دموکراسی یا مدیریت توسط اکثریتی که با صلاحیت قلمداد می شوند، قرار گرفته و باعث می شود تا مدیران سالخورده و پرنفوذ براساس رانت، قدرت و روابط خویشاوندی در سمت خود باقی مانده و و سازمان را به صورت متمرکز اداره نمایند. یافته ها نشان داد که الیگارشسی جدای از اینکه می تواند به تشکیل گروه های خودی و برگزیده منجر شده و شبکه ای از ژن های خوب و خویشاوندان منجر شود، شرایطی فراهم می کند که مدیران پیر، اداره سازمان را منحصرآ خودشان وابسته به خود دانسته یا از سازمانی به سازمان دیگر منتقل شوند به طوری که پایداری مدیر ایجاد گردد.

نتیجه این مهم در سازمان ها از دست دادن مدیران جوان و ارزشمند است و سازمان توانایی جذب مدیران جدید و توانمند را از دست خواهد داد.

عوامل سازمانی: با توجه به یافته ها، از دیگر علت هایی که باعث می شود تا پیرسالاری در سازمان های دولتی ایران شیوع یابد، فرایندهای اجتماعی سازی سنتی و خودبسندگی سازمانی یا خودبسندگی سازمانی است که در بطن این سازمان ها وجود دارد. مادامی که سنت های سازمان از اهمیت بسیاری برخوردار باشد و بر انتقال سنت های سازمان به جوان ترها تاکید گردد به طوری که سالخوردگان به جوانتر در موقعیت های تصمیم گیری ارجح شمرده می شوند نیز بر پذیرش پیرسالاری و مراعات پرهیزها تاثیر گذاشته و باعث می شود تا کارکنان از طریق آموزه های سنتی و انگاره های فرهنگی سازمان دریابند که مدیریت سازمان باید برعهده مدیران باتجربه و پیر قرار گیرد.

به علاوه، طبق نتایج می توان خودبسندگی سازمانی را از دیگر عوامل سازمانی دانست که به وضعیتی اشاره دارد که در آن، سازمان های دولتی ایران خود را در مرحله اشباع دیده و با جلوگیری از ایده ها و فکرهای نو، به انزوا کشیده می شوند. به عبارت دیگر، این سازمان ها در تلاشند ضمن دوری جستن از نوسانات و بحران های گسترده، از ورود و ظهور

مدیران جوان و خلاق که راهگشای مشکلات کنونی هستند، خود را بی نیاز کرده و به صورتی آرام، متجانس و بسته به فعالیت خود ادامه دهد که با شیوع پیرسالاری همراه خواهد بود. باید توجه داشت که سازمان‌های دولتی ایران و مدیران آن از یک ظرفیت و قابلیت‌هایی برخوردارند که ممکن است در بازه خاصی تکراری شوند؛ لذا بنظر می‌رسد در این سازمان‌ها، این قابلیت‌ها به سرحد خود رسیده و بایستی از ظرفیت‌های جوانان برای بهبود هرچه بیشتر در این سازمان‌ها بهره جست و ساختارهای ابتدایی آن‌ها را به ساختارهایی چابک و اثربخش تبدیل نمود.

عوامل قانونی: طبق یافته‌ها از دیگر عواملی که شرایط ظهور پیرسالاری در سازمان‌های دولتی را فراهم می‌کند، وجود قوانین جانبدارانه و نبود قوانین کارآمد است. تا هنگامی که در کشور ایران، استثنائات قانونی همچون تداوم فعالیت بازنشستگان و سیاسیون در پست‌های کلیدی وجود داشته باشد یا قوانین مربوط به بازنشستگی در خصوص تعدادی خواص بصورت جانبدارانه یا ناقص اجرا شود، نمی‌توان انتظار داشت که دایره تصمیم‌گیری در پست‌های حساس بازتر شده و مدیران جوان بتوانند بکامندار سازمان‌های دولتی باشند. جدای از آن، قوانینی که توسط تعداد محدودی افراد یا حتی یک شخص و بصورت انحصاری تدوین می‌گردند، موجبات خला‌های قانونی را فراهم کرده و می‌تواند به پدیده پیرسالاری در سازمان‌های دولتی دامن زده و باعث حذف گردش نخبگان در این سازمان‌ها گردد. هیرولت و همکاران¹ (2010) نشان دادند که قوانین مربوط به سن بازنشستگی بر بکارگیری مدیران مسن‌تر تاثیر می‌گذارد و وفاداری به کار توسط افراد مسن‌تر را تشویق می‌کند.

ساز و کارهای کنترلی پیرسالاری در سازمان‌های دولتی ایران

توسعه حکمرانی کارآمد: اولین راهبردی که با توجه به کدگذاری مصاحبه‌ها به منظور کنترل پیرسالاری در سازمان‌های دولتی مورد شناسایی قرار گرفت، توسعه یک حکمرانی

¹ Hairault et al.

کارآمد^۱ بوده است که توجه ویژه‌ای به دموکراسی شایسته و توانمند دارد که در آن انسان‌ها ارزش‌هایی را باور دارند که سازنده مناسبات رشد است. این مهم باعث می‌شود تا مدیران و کارکنان جوان و سایر اشخاص غیردولتی قدرت نفوذ و مشارکت در کنترل و فرآیندهای تصمیم‌گیری سازمان‌های دولتی را داشته باشند. چنانکه کپینگ^۲ (2018) نشان داد، تحول در مدیریت دولتی نیازمند اجرای یک حکمرانی خوب است که سازگار با شرایط جامعه باشد. بنابراین بدون وجود یک حکمرانی کارآمد که در آن لیاقت‌سالاری جایگزین ارادت‌سالاری است، نمی‌توان انتظار داشت با گلچین کردن افراد پیر و مخلص بتوان به هر آنچه برای کارآمدی سازمان لازم است دست یافت.

اصلاح قدرت و قوانین: از دیگر راهبردهای موثر برای کنترل ظهور پیرسالاری، اصلاح قدرت و قوانین است که طبق یافته‌ها به مسائلی همچون توازن قدرت در سازمان و تقویت قوانین و نظارت اشاره دارد. در واقع چنانچه قدرت در سازمان‌های دولتی ایران به شکلی متوازن بین افراد و به ویژه نسل جدید و جوان توزیع گردد و مدیران پیر موظف باشند که قدرت خود را با کارکنان تسهیم نمایند در این راستا همانند سایر کشورهای توسعه یافته، با تدوین و اجرای صحیح قانون منع بکارگیری بازنشستگان با پشتوانه و حمایت دستگاه‌های نظارتی می‌توان ظهور این پدیده نامطلوب را کاهش داد. چنانکه فرید (1399) و مگنی-برتون و پنل (2017) نشان داد در بسیاری از کشورها قوانینی وجود دارد که طبق آن، تصمیم‌گیران بیش از یک دوره عهده‌دار پست و مقام نبوده و اکثراً پس از بازنشستگی در قالب مشاوران ارشد ایفای نقش می‌کنند. فلین و لی^۳ (2016) نیز بیان داشت که وجود قوانین مطلوب بازنشستگی و استخدامی مانند وجود مقررات مربوط به تبعیض سنی در کار یا اجرای بازنشستگی اجباری می‌تواند فرصت‌های مدیریتی را برای افراد جوان مهیا کند و شرایط حضور مدیران پیر را کاهش دهد.

¹ Efficient governance

² Keping

³ Flynn & Li

توجه به عقلانیت: طبق یافته‌ها آخرین راهبردی که موردشناسایی قرار گرفت، توجه به عقلانیت است که به بهره‌گیری از تجربیات مدیران باتجربه و وجود یک برنامه برای تربیت مدیران جوان اشاره دارد. در واقع باید چنین گفت که بکارگیری جوانان در پست‌های مدیریتی بایستی با احتیاط صورت گیرد و نیاز به ملاحظاتی در این زمینه دارد تا عقلانیت بهره‌مندی از جوانان بی تجربه را افزون نماید. چنانکه دهقان پور^۱ (2022) بیان داشت، بکارگیری جوانان در پست‌های مدیریتی مانند یک تیغ دولبه است. در این راستا، استفاده از تجربه مدیران مسن و باتجربه مفید قلمداد شده و به مثابه سرمایه ارزشمندی است که محصول سالیان زیادی تجربه و علم آموزی بوده که باید در خدمت مدیران جوان کشور قرار گیرد. برای استفاده از این تجربیات ارزشمند و تلفیق جوانی و تجربه برای پیشبرد کارها و غلبه بر مشکلات، می‌توان تیم‌های مشاوره‌ای منسجم و اتاق‌های فکر مستمر تشکیل داد و از تجربیات مدیران گذشته استفاده نمود و آن را در خدمت مدیران جوان قرار داد.

همچنین بایستی برنامه و بستری برای بروز توانایی جوانان و انتقال تجربه وجود داشته باشد تا اقدام به چرخش نسلی و تربیت جوانان در عرصه‌های مدیریتی کرد. به همین جهت، می‌توان فرایندهای بلندمدتی را طراحی کرد که هر مدیر سالخورده‌ای قبل از رسیدن به پایان مدت اشتغال و خط بازنشستگی، در کنار خود مدیران جوان کارآموده و آماده به کاری را تحویل سیستم مدیریتی کشور دهد تا ضمن دوری از پیرسالاری با خیال راحت بتوان جوانان بالنگیزه و شایسته‌ای را جایگزین کرد و سازمان‌های دولتی را در ارائه هر چه بهتر خدمات به افراد جامعه متحول ساخت. به اعتقاد فاسبندر و گرپوت^۲ (2022) انتقال تجربه بین مدیران جوان و مسن تر می‌تواند به موفقیت سازمان کمک کند ولی این مهم بخاطر ترس از دست دادن وجهه و اعتبار پیران به طور خودکار اتفاق نمی‌افتد و نیاز به سیاست‌هایی در این راستا دارد. وانگ و همکاران^۳ (2023) نیز بیان کردند که انتقال تجربه بین کارکنان جوان و مسن باعث

¹ Dehghanpour

² Fasbender & Gerpott

³ Wang et al.

بهبود رفتارهای نوآرانه و نهایتاً عملکرد سازمان می‌شود.

سازمان‌های دولتی ایران نیازمند وجود مدیرانی جوان و اثربخش می‌باشند که توجه زیادی از سوی دولتمردان و محققان را می‌طلبد. با وجود این تاکنون مطالعات اندک و بسیار پراکنده‌ای در این زمینه انجام شده و همین مطالعات نیز بصورت جامع نبوده و نتوانستند مولفه‌های شکل دهنده و راهبردهای کنترلی پیرسالاری را به تصویر بکشند. لذا این تحقیق باهدف شناسایی علل شکل‌گیری پیرسالاری در سازمان‌های دولتی ایران و کمک به این سازمان‌ها جهت مقابله با آن و در نتیجه کاهش عوارض پیرسالاری در کشور انجام شده است. الگوی ارائه شده در این تحقیق از شش مولفه الیگارشی پیرسالار، عوامل سازمانی، عوامل قانونی، توسعه حکمرانی کارآمد، اصلاح قدرت و قوانین و توجه به عقلانیت (راهبرد) شکل گرفته است. در این خصوص باید بیان داشت، تجربیات تلخ سال‌های اخیر حکایت از آن دارد که حضور انگشت شمار جوانان در مناصب مدیریتی و تصمیم‌سازی کشور، اغلب تحت تاثیر الیگارشی پیرسالار، نفوذ روابط ژنتیکی خواص و عوامل قانونی بوده است و مدیران پیر و سالخورده تمایلی به انتقال کرسی مدیریت به نسل‌های جوان بعدی را ندارند. چنانکه کالویج و همکاران (2010) و مگنی-برتون و پنل (2017) معتقدند که امروزه قوانینی جهت مقابله با پیامدهای اقتصادی پیری جمعیت وجود دارد که باعث می‌شود اشتغال افراد مسن افزایش یافته و بر اشتغال جوانان تأثیر منفی بگذارد. این روند فسادانگیز می‌تواند آینده جوانگرایی در مدیریت کشور را تهدید کرده و به انحراف بکشاند و به وضعیتی ضد آنچه انتظار می‌رود تبدیل کند. برای مقابله با این خطر بایستی چاره‌اندیشی کرد تا روند دستیابی به مدیریت در کشور مبتنی بر عقلانیت و راهبردهایی که در این پژوهش شناسایی شدند، رقم بخورد و مسیر برای سپردن امور به جوانان شایسته و صاحب صلاحیت فراهم آید. درواقع جوانان نخبه پایبند به نظام جمهوری اسلامی ایران پای کار آیند و تمام توان فردی و جمعی خود را جهت هدایت سازمان‌ها بکار گیرند. چون جوانان درصد قابل توجهی از جمعیت ایران را تشکیل داده و آینده‌سازان کشور هستند و این امر مستلزم برنامه‌ریزی برای آموزش و استخدام آن‌ها در پست‌های مدیریتی است.

پیشنهادات پژوهش

در این پژوهش با شناسایی استراتژی‌های پیرسالاری سازمان‌های دولتی پیشنهادهایی ارائه می‌گردد:

سازمان‌های دولتی ملزم می‌باشند محیطی فراهم نمایند که فرهنگ تعاملات و ارتباطات با افراد شایسته تسهیل شود بگونه‌ای که مدیران احساس ناامنی با ورود افراد شایسته نکنند تا شاهد پدیده پیرسالاری مدیران در سازمان‌های دولتی نباشیم.

رعایت نشدن اصول شایسته‌گزینی باعث استخدام مدیرانی بی‌کفایت می‌شود که برای حفظ جایگاه خود از هر ترفندی استفاده می‌کنند تا افراد شایسته را از سازمان فراری دهند، پس در سازمان رعایت اصل شایسته‌سالاری باید به عنوان یکی از مهم‌ترین اصول انتصاب مدیران مدنظر مدیران عالی رتبه قرار گیرد.

مدیران در موقعیت‌های چالش برانگیز، به توانایی افراد شایسته‌تر از خود اعتماد نمایند و روی کمک آن‌ها حساب باز کنند که این‌ها از طریق محیطی دوستانه سبب کاهش پیرسالاری مدیران می‌شود. مدیران در سبک مدیریتی و رفتاری خود در سطوح مختلف نیازمند بهره‌مندی از نگرش صحیح به جوانان و نه رقیب مآبانه با آنان و بازتعریف چگونگی ارتباط صحیح با آن‌ها را دارند.

همچنین پیشنهاد می‌شود مدیران در سطوح عالی، برنامه‌ای راهبردی تدوین نمایند که نقشه راه همکاری و بهره‌گیری از مدیران جوان مرتبط با سازمان تدوین شود. جایگاه مدیران جوان در سازمان‌های دولتی و تعامل آن‌ها تحت حمایت‌های موثرتر از سوی نهادهای قانون ساز و تصمیم‌گیرنده کشور قرار گیرد.

در نهایت پیشنهادهایی جهت پژوهش‌های آتی مطرح می‌شود:

با توجه به اینکه چارچوب بدست آمده بر اساس نظر خبرگان می‌باشد، توصیه می‌شود پژوهشگران اعتبار آن را با روش‌های کمی مورد بررسی قرار دهند. با توجه به اینکه جامعه

آماری پژوهش حاضر سازمان‌های دولتی می‌باشد و قابل تعمیم به دیگر سازمان‌ها نمی‌باشد پیشنهاد می‌شود در سازمان‌های خصوصی و دولتی به تفکیک بررسی شود و نتایج آن‌ها با یکدیگر مقایسه گردد.

این پژوهش بصورت مقطعی بوده لذا باگذشت زمان ممکن است نتایج آن تغییر یافته و قابل تعمیم نباشد. پیشنهاد می‌شود فرایند پیرسالاری با استفاده از نظریه داده بنیاد در سازمان‌های دولتی مدل‌سازی شود

منابع

- آزادفر، وحید؛ یوسفی فرد، ارسلان (1392). بررسی تفاوت سبک‌های مدیریتی مدیران جوان و مدیران در حال بازنشستگی (باسابقه بالای 25 سال) (BSC) و ارزیابی میزان اثر بخشی مدیریتی آنان توسط مدل امتیازات متوازن. دومین همایش ملی علوم مدیریت نوین، تهران.
- الوندی، هومن، محمدظاهری، محمد. (1400). واکاوی استراتژی‌های نخبه‌گریزی مدیران در سازمان‌های دولتی ایران. پژوهش‌های مدیریت در ایران، 24(3)، 117-142.
- دبیری مهر، امیر. (1400). حاکمیت ناخواسته الیگارشلی پیرسالار. نشریه تخصصی مدیران جوان، 1(32).
- زارع، رضا، فتحی زاده، علیرضا. و بهمنی، اکبر. (1396). خویشاوندسالاری سازمانی در نهادهای دولتی؛ مفهوم پردازی، عوامل مؤثر و پیشامدها. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، 7(1) پی‌اپی 31-55.
- زردشتیان، شیرین. و بهرامی، معصومه. (1400). تأثیر خویشاوند سالاری بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان. مدیریت منابع انسانی در ورزش، 9(1)، 213-226.
- شاهنوشی، مجتبی. و دادخواه، میترا. (1395). موانع تحقق شایسته سالاری در سازمانهای دولتی شهر شیراز از دیدگاه کارشناسان استانداری فارس. جامعه‌شناسی کاربردی، 28(3) پی‌اپی 67.

صرامی، محسن. خائف اللهی، احمدعلی (1400). تغییر ویژگی های شخصیتی مدیران عالی سازمان بر جو سازمانی، پژوهش های مدیریت منابع سازمانی 11(2).

عابدی درچه، محسن. (1399). واکاوی سیاق حکمرانی جوان و حزب الهی در گام دوم انقلاب مبتنی بر اندیشه امام خامنه ای (مدظله العالی). فصلنامه تخصصی حکمرانی متعالی، 1(3)، 15-34.

فربد، دانیال. (1399). بررسی الزامات تحقق جوانگرایی دولت در گام دوم انقلاب (تهدید یا ظرفیت؟). دومین همایش ملی حکمرانی اسلامی، تهران.

کردزنگنه، منوچهر. (1396). بررسی آسیب شناسی وضعیت اقتدار پیرسالاری و اقتدار مدنی در عرصه عمومی و پیامدهای آن، با رویکرد به نزاع های دسته جمعی، فصلنامه توسعه اجتماعی، 12(4)، 221-239.

مقیم، زهرا. و معمارزاده طهران، غلامرضا. (1400). طراحی مدل بهینه جذب نخبگان در سازمان های دولتی. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، 13، 235-250.

References

- Allen, D. W. (2011). The institutional revolution: Measurement an the economic emergence of the modern world. *University of Chicago Press*.
- Zartoshtian. SH, and Bahrami, M: .*Human Resource Management in Sports*, 9(1), 226-213(in Persian).
- Astrachan, J., Klein, S., Smyrmos, K. & Astrachan, J. H. (2002). The F-PEC scale of family influence a proposal for solving the family business definition problem. *FAMILY BUSINESS REVIEW*, 15(1),45-58.
- Debiri Mehr, Amir.Unwanted rule of patriarchal oligarchy.Specialized (2021). *Journal of Young Managers*, 1(32). (in Persian)
- Dehghanpour , A. (2022). Identification of advantages and disadvantages of employing young managers in public organizations. *Strategic Studies on Youth and Sports*, doi: 10.22034/ssys.2022.2271.2630
- Fasbender, U., & Gerpott, F. H. (2022). Knowledge transfer between younger and older employees: A temporal social comparison model. *Work, Aging and Retirement*, 8(2), 146-162.

Flynn, M., & Li, Y. (2016). Employment and Retirement of Older Workers in the UK. *Delaying Retirement: Progress and Challenges of Active Ageing in Europe, the United States and Japan*, 221-240.

alvandi, H., mohammad zaheri, M. (2021). Exploring Escaping from Elites Strategies of Managers in Iranian Governmental Organizations. *Management Research in Iran*, 24(3), 117-142.

Groothuis, P. & Groothuis, J. (2008). Nepotism or Family Tradition? A Study of NASCAR Drivers. *Journal of Sports Economics*, 9(25), 250-264.

Hairault, J. O., Sopraseuth, T., & Langot, F. (2010). Distance to retirement and older workers 'employment: The case for delaying the retirement age. *Journal of the European Economic association*, 8(5), 1034-1076.

Kalwij, A., Kapteyn, A., & De Vos, K. (2010). Retirement of older workers and employment of the young. *De Economist*, 158, 341-359.

Keping, Y. (2018). Governance and good governance: A new framework for political analysis. *Fudan Journal of the Humanities and Social Sciences*, 11, 1-8.

Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks: sage.

Magni Berton, R., & Panel, S. (2017). Strategic gerontocracy: why nondemocratic systems produce older leaders. *Public Choice*, 171(3-4), 409-427.

Magni-Berton, R., & Panel, S. (2021). Gerontocracy in a comparative perspective: Explaining why political leaders are (almost always) older than their constituents. *Sociology Compass*, 15(1), e12841.

Moghimi, Zahra. and Memarzadeh Tehran, holamreza. (2021). Designing an optimal model for recruiting elites in government organizations. *Development and Transformation Management Quarterly*, 13, 235-250. (in Persian).

Rotilă, V., & Celmare, L. (2017). Analysis of a major inequity in the budgetary wage system: Gerontocracy. Arguments and solutions. *LUMEN Proceedings*, 1, 730-739.

Shahnushi, Mojtaba. and the plaintiff, Mitra. (2015). Obstacles to the realization of meritocracy in the government organizations of Shiraz from the perspective of Fars Governorate experts. *Applied Sociology*, 28(3 series 67). (in Persian).

Stockemer, D., & Sundström, A. (2023). Age Inequalities in Political Representation: A Review Article. *Government and Opposition*, 1-10

Wang, C., Dong, Y., Ye, Z., & Feng, J. (2023). Linking online and offline intergenerational knowledge transfer to younger employees' innovative work behaviors: evidence from Chinese hospitals. *Journal of Knowledge Management*, 27(3), 762-784.

Zare, Reza, Fathizadeh, Alireza. and Bahmani, Akbar. (2016). Organizational nepotism in government institutions; Conceptualization, effective factors and consequences. *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 7(1 serial 25), 31-55. (in Persian).

Zoroastrian, Shirin. Kurdzanganeh, Manouchehr. (2016). Examining the pathology of patriarchal authority and civil authority in the public arena and its consequences, with an approach to mass conflicts, *Social Development Quarterly*, 12(4), 221-239. (in Persian).

سازمان اسناد و کتابخانه ملی