



University of Tehran Press

Causes of the Emergence of Gerontocracy in Iran's Governmental Organizations and its Control Strategies

Hoda Purzare¹ | Hojjat Vahdati^{2*} | Mohammad Hakak³ | Amir Hooshang Nazarpouri⁴

1. Department of Economics and Administration, Lorestan University, Khorramabad, Iran. Email: pourzare.ho@sc.lu.ac.ir
2. Corresponding Author, Department of Economics and Administration, Lorestan University, Khorramabad, Iran. Email: vahdati.h@lu.ac.ir
3. Department of Economics and Administration, Lorestan University, Khorramabad, Iran. Email: hakak.m@lu.ac.ir
4. Department of Economics and Administration, Lorestan University, Khorramabad, Iran. Email: Nazarpouri.a@lu.ac.ir

ARTICLE INFO

Article type:
Research Article

Received 27 December 2023
Revised 08 March 2024
Accepted 10 March 2024
Published online 04 March 2025

Keywords:
Gerontocracy,
Elderly managers,
Elderly management,
Public organizations.

ABSTRACT

Today, the management of governmental organizations in Iran is suffering from the governance of elderly managers and the emergence of gerontocracy. Therefore, the current research aims to identify the causes of the emergence of gerontocracy in these organizations and help them to address it, reducing the effects of gerontocracy in the country. This research has been done with a fundamental orientation and philosophy of constructivism as well as qualitative method, using themes analysis, purposeful sampling and semi-structured interviews with 14 experts in this field. Data analysis started after familiarizing the researchers with the data and continued by creating primary codes and coding, and searching for and identifying themes to draw and analyze the thematic network. Results indicated 50 Concepts, classified into 14 sub-themes and six main themes. The causes of the emergence of gerontocracy in Iran's governmental organizations can be classified into the dimensions of gerontocracy oligarchy, organizational obstacles, legal vacuum. The control strategies of this phenomenon can be classified into 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 the youth in the management of organizations and provide a way to entrust matters to worthy young people who adhere to the system of the Islamic Republic of Iran.

Cite this article: Purzare, H.; Vahdati, H.; Hakak, M. & Nazarpouri, A. H. (2025). Causes of the Emergence of Gerontocracy in Iran's Governmental Organizations and its Control Strategies. *Organizational Culture Management*, 23 (1), 1-14. <http://doi.org/10.22059/jomc.2024.368550.1008615>



© Authors retain the copyright and full publishing rights.
DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2024.368550.1008615>

Publisher: University of Tehran Press.



علل ظهور پیرسالاری در سازمان‌های دولتی ایران و راهبردهای کنترلی آن

هدی پورزارع^۱ | حجت وحدتی^{۲*} | محمد حاکاک^۳ | امیرهوشنگ نظرپوری^۴

۱. گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. رایانامه: pourzare.ho@sc.lu.ac.ir

۲. نویسنده مسئول، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. رایانامه: vahdati.h@lu.ac.ir

۳. گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. رایانامه: hakak.m@lu.ac.ir

۴. گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. رایانامه: arefnezhad.m@lu.ac.ir

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخ‌های مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۰۶

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۱۲/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۲۰

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۱۲/۱۴

کلیدواژه:

پیرسالاری،

سازمان‌های دولتی،

سالخوردگی مدیران،

مدیریت ریش‌سفیدی.

در حال حاضر مدیریت سازمان‌های دولتی ایران از حکمرانی بزرگ‌ترها و ظهور پیرسالاری و وجود مدیران فرتوت رنج می‌برد. از این رو هدف نهایی پژوهش حاضر شناسایی علل ظهور پیرسالاری در سازمان‌های یادشده و کمک به این سازمان‌ها جهت مقابله با آن و در نتیجه کاهش عوارض پیرسالاری در کشور است. این پژوهش با جهت‌گیری بنیادی و فلسفه ساخت‌گرایی و همچنین با روش کیفی، استفاده از تکنیک تحلیل مضمون، نمونه‌گیری هدفمند، و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۴ نفر از خبرگان این حوزه صورت گرفته است. تحلیل داده‌ها پس از آشنا شدن با داده‌ها شروع شد و با ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری و جست‌وجو و شناخت مضامین ادامه یافت تا شبکه مضامین ترسیم و تحلیل شود. یافته‌ها حاکی از شناسایی ۵۰ کد باز بود که در قالب ۱۴ مضمون فرعی و ۶ مضمون اصلی طبقه‌بندی شدند. علل ظهور پیرسالاری در سازمان‌های دولتی ایران را می‌توان در ابعاد الیگارش پیرسالار، موانع سازمانی، و خلأ قانونی و راهبردهای کنترلی این پدیده را می‌توان در ابعاد توسعه حکمرانی کارآمد، اصلاح قدرت و قوانین، و توجه به عقلانیت طبقه‌بندی کرد. نتایج پژوهش می‌تواند آینده جوان‌گرایی در مدیریت سازمان‌ها را بهبود بخشد و مسیر سپردن امور به جوانان شایسته و پایبند به نظام جمهوری اسلامی ایران را فراهم آورد.

استناد: پورزارع، هدی؛ وحدتی، حجت؛ حاکاک، محمد و نظرپوری، امیرهوشنگ (۱۴۰۴). علل ظهور پیرسالاری در سازمان‌های دولتی ایران و راهبردهای کنترلی آن.

مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۳ (۱) ۱-۱۴.

<http://doi.org/10.22059/jomc.2024.368550.1008615>

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

© نویسندگان.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2024.368550.1008615>



بیان مسئله

سرمایه انسانی با ارزش‌ترین و پیچیده‌ترین سرمایه هر سازمانی است و شاید به جرئت بتوان ادعا کرد پیشرفت و تعالی هر سازمانی مرهون توانایی و شایستگی‌های منحصربه‌فرد نیروی انسانی آن است (شاهنوشی و دادخواه، ۱۳۹۵).

با توجه به اهمیت وجود افراد شایسته باید دید چه موانعی برای استقرار یا گسترش این اصل مهم در سازمان‌ها وجود دارد که در این زمینه می‌توان به توجه نداشتن به انگیزه و تخصص مدیران جوان در انتصاب به مسئولیت‌های سازمانی اشاره کرد که عکس آن و اولویت دادن به افراد سالخورده در سمت‌های تصمیم‌گیری منجر به تضعیف یا مرگ سازمان می‌شود. بر این اساس، پیرسالاری^۱ یا مدیریت ریش‌سفیدان، که برخاسته از مدیریت سنتی است، مانع توسعه تلقی می‌شود و از آفت‌های سازمان‌های کنونی به حساب می‌آید (زارع و همکاران، ۱۳۹۶). پیرسالاری در تضاد با رویکرد شایسته‌سالاری است و به تدریج باعث نهادینه شدن پرورش مدیران پیر و غیر خلاق و ناسازگار با تغییرات دیجیتال می‌شود. در واقع اتفاقی که در حال حاضر در سازمان‌های دولتی ایران در حال رخ دادن است شکل‌گیری پدیده پیرسالاری است که در این عرصه مدیران می‌خواهند همیشه رئیس بمانند و از سپردن مسئولیت‌های مدیریتی به جوانان نسل‌های بعد خودداری می‌کنند و مانع حضور جوانان در عرصه مدیریتی و ایجاد تحول مبتنی بر نوگرایی و توسعه می‌شوند. دولت‌ها و متعاقباً سازمان‌های دولتی نتوانستند از استمرار حلقه بسته مدیران پیر جلوگیری کنند و کماکان همان مدیران اسبق در مسند مدیریت امور هستند (الوندی و محمدظاهری، ۱۳۹۹). اگر مدیران جوانی هم به این عرصه ورود کرده‌اند از طریق ارتباطات یا آقا‌زادگی بوده و بیشتر تابع همان مسلک پیرمردان مدیر بوده‌اند (آزادفر و یوسفی، ۱۳۹۲). **با بالا رفتن سن مدیران** عالی‌رتبه، تغییراتی در زمینه‌های فیزیولوژیک و در ویژگی‌های روانی، شخصیت، و خلق‌وخوی آن‌ها رخ می‌دهد و در طول زمان این تغییرات در ماهیت رفتار آن‌ها نیز تأثیر می‌گذارد. این تغییرات رفتاری در مدیران عالی می‌تواند نمودی بیرونی داشته باشد و خود را در رفتارهای سازمانی نشان دهد (صرامی و خائف‌الهی، ۱۴۰۰). پینتو و همکارانش (۲۰۱۴) 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 است. 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 است. پیامد دوم چسبندگی افراد ناکارآمد و بازنشسته‌ای است که جایگزین جوانان با استعدادی شده‌اند که سازمان را ترک کرده‌اند. به مرور زمان سازمان از افراد جوان و توانمند خالی و روزه‌روز به سالخوردگی سازمان اضافه می‌شود (مگنی- برتون و پنل^۲، ۲۰۲۱) و از آنجا که عامل انسانی مهم‌ترین جزء هر سازمان به شمار می‌رود سازمان‌های دولتی دچار حالتی می‌شوند که نه خود می‌توانند کاری کنند و کاملاً شکست‌خورده تلقی می‌شوند 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، ۱۴۰۰). این در حالی است که باید توجه داشت انتخاب جوانی شجاع، مستقل، بدون روابط خویشاوندسالاری، دور از رانت‌های قدرت، و متعهد به آرمان‌های تحول‌خواهی یک رخداد مثبت محسوب می‌شود که باید از آن استقبال کرد (مقیمی و معمارزاده طهران، ۱۴۰۰). بدون شک حضور چنین جوانانی مقدمه گفتمان گردش آزاد نخبگان است و در صورت استمرار در این وضعیت چالش‌برانگیز می‌تواند امیدآفرین باشد.

اما 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 به‌ویژه در سازمان‌های دولتی ایران و مشکلات و مسائل ناشی از این پدیده، که متوجه آن‌ها می‌شود، این موضوع جزئی از مسئله‌ای است که سبب نگارش این پژوهش شده است. همچنین، با توجه به کمبود مطالعات در این زمینه، چگونگی شکل‌گیری پیرسالاری در

1. ageism

2. Magni-Berton & Panel

سازمان‌های دولتی ایران، از دلایل و شرایط علیّی موجوده به آن گرفته تا راهبردهای کنترلی و پیشگیرانه مؤثر، در قالب مطالعه‌ای مستقل و بومی با راهبرد پژوهشی تحلیل مضمون مورد کنکاش قرار می‌گیرد. در همین زمینه پژوهش حاضر، با مصاحبه با ۱۵ نفر از خبرگان سازمان‌های دولتی، به دنبال پاسخ به این پرسش‌هاست: چه عواملی در شکل‌گیری پیرسالاری در سازمان‌های دولتی مؤثرند؟ مدیران و سازمان‌ها از چه استراتژی‌ها و راهبردهایی برای دوری از پیرسالاری برخوردارند؟

مبانی نظری پژوهش

مفهوم پیرسالاری^۱

پیرسالاری و پدرشاهی^۲ مبین نظامی هستند که در آن قدرت به مسن‌ترین فرد، که از سنت‌های گذشتگان نیز آگاهی دارد، می‌رسد. نظام پاتریمونالیسم^۳ شکل توسعه‌یافته نظام پدرشاهی است و به واسطه افزایش نقش‌ها و وظایف دیوانی و توسعه اقتصادی با افزایش فساد حاصل می‌شود (مروتی و همکاران، ۱۴۰۰). حال در این نظام‌ها فرد برگزیده و رهبر می‌تواند اراده‌اش را بر شخص دیگر یا گروهی از اشخاص تحمیل کند. پیرسالاری بر این باور مبتنی است که قدرت به دلیل قداست باید به صورت سنتی تفویض شود. در نتیجه، در چنین سیستمی، افراد و کارکنان تابع می‌کشند به هر نحو که شده رضایت مدیر را به دست آورند و به حریم او نزدیک شوند. از این رو، فضای فرصت‌طلبی و چاپلوسی در سازمان گسترش می‌یابد (استوکر و ساندستروم، ۲۰۲۳). بنابراین می‌توان گفت پیرسالاری شکلی از تشکیلات است که در آن افراد مسن بیشترین ثروت و قدرت و اعتبار را دارند و مورد احترام اعضا هستند و سازمان را هدایت می‌کنند (مگنی- برتون و پنل، ۲۰۱۷؛ استوکر و ساندستروم، ۲۰۲۳).

ظهور پیرسالاری در نظام‌های غیر بوروکراتیک

پیرسالاری زمانی ظاهر می‌شود که مدیر توسط یک گروه خودی انتخاب می‌شود و به طور یک‌جانبه قدرت را به دست می‌گیرد. فرض پیرسالاری آن است که ویژگی‌های اجتماعی و جمعیت‌شناختی 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 باشد، مدیران می‌توانند دهه‌ها در قدرت بمانند که در صورت ناکارآمدی می‌تواند عواقب فاجعه‌باری داشته باشد (مگنی- برتون و پنل، ۲۰۱۷).

حال به نظر می‌رسد پیرسالاری در سیستم‌های غیر دموکراتیک و استبدادی نسبتاً رایج باشد. زیرا اکثر این سیستم‌ها رویه‌های مشخصی را ارائه نمی‌کنند و به سمت نخبه‌گرایی در حرکت‌اند؛ طوری که هر روز فاصله بین نخبگان و مدیران ناخواسته بیشتر می‌شود. در چنین سیستم‌هایی، اکثر مدیران یا مجبور به کناره‌گیری می‌شوند یا در سمت خود فوت می‌کنند (اسوولیک^۴، ۲۰۱۲؛ استوکر و ساندستروم، ۲۰۲۳). همچنین نباید انتظار داشت بازنشسته شدن مدیران پیر بتواند به بهبود شرایط کمک کند. چون مدیران پیر و صاحب‌منصبی که داوطلبانه کناره‌گیری کنند بسیار نادرند (کندال- تیلور و فرانتر^۵، ۲۰۱۶). از سوی دیگر، در سیستم‌های غیر دموکراتیک قوانین رسمی یا غیر رسمی (در صورت وجود داشتن) برای محدود کردن قدرت و جلوگیری از تصدی مادام‌العمر پست‌های تصمیم‌گیری به‌درستی اعمال نمی‌شود که به پدیده پیرسالاری دامن می‌زند. شواهد حاکی از آن است که مدیران سنتی و پیر به‌ندرت مقام خود را به دلیل محدودیت‌های رسمی ترک می‌کنند (کولنر^۶، ۲۰۱۳). این در حالی است که در بعضی از کشورها، همانند چین، اجرای بعضی از قوانین به جلوگیری از پیرسالاری کمک می‌کند. دو قانون که در طول دهه ۲۰۰۰ در این کشور اجرا شد به امکان تصدی مادام‌العمر پست‌های تصمیم‌گیری پایان داد که شامل «اجرای محدودیت سنی برای مدیران سازمان‌ها و مسئولان» و «محدودیت دوره‌ای برای مدیران و مسئولان» (کولنر، ۲۰۱۳) است. در نتیجه، میانگین

1. erontocracy
2. patriarchy
3. patrimonialism
4. Svolik
5. Kendall-Taylor & Frantz
6. Koellner

سنی مدیران در چین مؤثر از قوانین یادشده شروع به کاهش کرد و بدین شکل با پیرسالاری مقابله شد. بنابراین به صورت خلاصه می‌توان گفت با اجرای قوانین و بوروکراسی صحیح می‌توان به سوی جوان‌گرایی گرایش یافت.

پیامدهای ظهور پیرسالاری در سازمان

با توجه به اینکه اقتدار پیرسالاری در عمل به شخصی شدن گرایش دارد، سازمان‌ها و دستگاه‌های دولتی اغلب متشکل از وابستگان، خویشاوندان، و خدمتگزاران شخص مدیر می‌شود. این گونه سازمان‌ها نسبتی با بوروکراسی عقلانی ندارند. زیرا در آن‌ها کسب منصب بیشتر بستگی به نزدیکی و خویشاوندی با مدیر دارد تا به مهارت و صلاحیت فردی. در واقع قدرت و پست‌های تصمیم‌گیری بر اساس لیاقت یا شایستگی تفویض نمی‌شود (مگنی- برتون و پنل، ۲۰۱۷). از سوی دیگر، سلطه مدیران پیر بر افراد همواره به طرز علنی و رسمی تحقق نمی‌پذیرد، بلکه چه‌بسا به صورتی غیر مستقیم و خودمانی اعمال می‌شود. در چنین سازمان‌هایی کارکنان در حین فراگرفتن هنجارها و با مراعات پرهیزها و محرمات و مناسک گروهی، ناخواسته و نادانسته، تن به سلطه پیران می‌دهند. به اقتضای پیرسالاری، سنت‌ها گرامی و مقدس‌اند و با همه ابزارها حفظ و تحکیم می‌شوند و هر نمود نو درخور بدگمانی و بی‌اعتنایی است. زیرا نمادی از جوانی و تقابل آن با پیران است. البته ناگفته نماند در این گونه سازمان‌ها خلاقیت و نوآوری با آنکه بسیار دشوار است محال نیست و کارکنان جوان در موردی که به خلاقیت راغب می‌شوند می‌کوشند آن را با سنت‌ها و تمایلات مدیر هماهنگ کنند (مگنی- برتون و پنل، ۲۰۲۱).

در خصوص پیشینه پژوهش حاضر باید خاطر نشان کرد تا کنون این مهم به‌ویژه در سازمان‌های دولتی به‌ندرت مورد توجه محققان مدیریت قرار گرفته و پژوهش‌های زیادی در این حوزه به چشم نمی‌خورد. در این زمینه، می‌توان به پژوهش روتیلا و کلمیر (۲۰۱۷) اشاره کرد که محققان تلاش کردند به تأثیر سابقه و سنوات بر حقوق کارکنان بپردازند که منجر به تأثیرات قابل توجهی بر پیرسالاری می‌شود. آن‌ها نشان دادند که دستمزدها براساس معیارهای سنی و ارشدیت در کار به شکلی تبعیض آمیز پرداخت می‌شوند که می‌تواند ماندگاری افراد با سن بالا در موقعیت‌های حساس را تشدید کند. با توجه به مباحث بیان‌شده، باید گفت در سیستم‌هایی که در آن مدیران خود اقدام به انتخاب پست‌های سازمانی می‌کنند یا توسط نزدیکان و صاحبان نفوذ انتخاب می‌شوند و نمی‌توان به‌سادگی 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 نگرش کامل و جامعی به جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش پیدا کند. با توجه به اینکه در رابطه با پیرسالاری پژوهشی به صورت مستقیم انجام نشده است، به چند مورد از پژوهش‌هایی که به صورت غیر مستقیم با موضوع پیرسالاری در ارتباط هستند اشاره می‌شود. بر این اساس در جدول ۱ تحقیقات نسبتاً مشابهی که نتایج آن‌ها تا حدودی با پژوهش حاضر همپوشانی دارند جمع‌بندی شده‌اند:

جدول ۱. پیشینه پژوهش

نام محقق	عنوان پژوهش	نتیجه پژوهش
حضرتی و همکاران (۱۳۹۹)	بی‌کفایتی تحمیلی در ادارات سازمان‌های دولتی	حالت خاصی از بی‌کفایتی به دو شکل عمدی و غیر عمدی از طرف تیم مدیریتی یا مدیریت ارشد یک سازمان به پرسنل و مرفوسان تحت سرپرستی ایشان القا و تحمیل می‌شود تا مانع یا کندکننده سیر ترقی و پیشرفت پرسنل شود.
سپهوند و همکاران (۱۳۹۹)	تأثیر فرهنگ دیوان‌سالار بر سکون شایستگی سازمان با نقش میانجی فلات‌زدگی شغلی کارکنان	فرهنگ دیوان‌سالار هم مستقیم هم از راه افزایش فلات‌زدگی شغلی در سازمان موجب توقف جریان شایستگی می‌شود و سکون شایستگی را افزایش می‌دهد.
نادری قمی (۱۳۹۸)	بررسی شایسته‌سالاری در نظام سیاست‌گذاری جمهوری اسلامی ایران در تئوری و عمل	سازکارها و نظام موجود در زمینه شایسته‌سالاری، نه به لحاظ نظری نه در اجرا و عمل، هیچ تضمین و اطمینانی نمی‌دهد که اصل شایسته‌سالاری مورد نظر اسلام جامه عمل بپوشد و تحقق شود.
محمدظاهری و الوندی (۱۳۹۸)	واکاوی استراتژی‌های نخبه‌گزینی مدیران در سازمان‌های دولتی	مدیران برای نخبه‌گزینی ابتدا به استراتژی‌های فردی متوسل می‌شوند و در ادامه به ترتیب استراتژی‌های مدیریتی و سازمانی و شغلی را به کار می‌گیرند.
نخیه و همکاران (۲۰۱۹)	اصل پیتر و محدودیت‌های درک فعلی ما از عدم صلاحیت سازمانی	بیشتر موقعیت‌های شغلی توسط کارکنان ناتوان در انجام دادن وظایف خود اشغال می‌شوند و تعداد معدودی برای انجام دادن اهداف سازمانی باقی می‌ماند.

روش پژوهش

با توجه به بیان مسئله و هدف پژوهش، روش پژوهش کیفی است. در این روش پژوهشگر بر یک موضوع بحث‌انگیز یا مسئله تمرکز می‌کند و سپس یک مورد محدود و منفرد را جهت به تصویر کشیدن این موضوع انتخاب می‌کند. در این پژوهش موضوع یا قضیه اصلی «شناسایی علل ظهور پیرسالاری در سازمان‌های دولتی» است. در پژوهش حاضر مدیران (ارشد، میانی، عملیاتی) سازمان‌های دولتی زیرمجموعه وزارتخانه‌ها به عنوان جامعه مورد مطالعه مد نظر قرار گرفتند و با احراز دو شرط انتخاب شدند: ۱. حداقل ۱۵ سال سابقه کار در سازمان‌های دولتی و ۲. داشتن حداقل ۳ سال سابقه تصدی پست استانی ریاست یا معاونت. با توجه به حجم بالای جامعه آماری و به علت عدم احصای همه افراد خبره در بانک اطلاعات خاص نمی‌توان به لیست اکتفا کرد و ممکن بود خبرگانی باشند که سابقه اجرایی داشته باشند و بتوانند اطلاعات ارزشمندی در اختیار پژوهشگر قرار دهند. به همین دلیل از خبرگان در لیست درخواست شد خبرگانی را که می‌توانند در بخش کشف داده‌های کیفی کمک‌کننده باشند معرفی کنند. مصاحبه‌ها تا خبره ۱۱ به اشباع نظری رسید. اما جهت اطمینان بیشتر تا خبره ۱۵ ادامه داده شد. از لحاظ میزان تحصیلات ۶ نفر لیسانس، ۵ نفر فوق لیسانس، و ۴ نفر دکترا داشتند.

برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه ساختاریافته و بررسی اسناد در دسترس استفاده شد. میانگین مدت مصاحبه‌ها ۳۵ تا ۴۵ دقیقه بود. داده‌های به دست آمده از روش تحلیل مضمون، که یکی از روش‌های تحلیل محتوای کیفی است، مورد تحلیل قرار گرفت. با توجه به اینکه هدف پژوهش اکتشافی و به دنبال ساخت مفاهیم و الگو و چارچوب‌ها بود، اغلب یافته‌های نهایی از پیش مشخص نبودند. تحلیل مضمون فرایندی برای تحلیل اطلاعات کیفی به شمار 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 نکته مهمی در داده‌ها در رابطه با سؤال‌های تحقیق است. مضمون الگویی است که در داده‌ها یافت می‌شود و حداقل به توصیف و سازماندهی مشاهدات و حداقل به حد اکثر به تفسیر جنبه‌هایی از پدیده مورد بررسی می‌پردازد (بویاتزیس، ۱۹۸۸). گفتنی است سؤال‌های پژوهش توسط پژوهشگر با توجه به هدفی که از قبل برای کسب اطلاعات مورد نیاز تعریف شده بود طراحی شد و در طول مصاحبه‌ها با توجه به اطلاعات ارائه شده توسط مصاحبه‌شونده و مسیری که مصاحبه‌شونده هدایت می‌کرد، با توجه به شرایط مصاحبه، محقق سؤالات جدیدی را مطرح می‌کرد. به علاوه برای اینکه اطلاعات مرتبط و دقیق‌تری از مصاحبه‌شوندگان 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 مصاحبه‌شوندگان گفت‌وگو شد. سؤالات اصلی، که در مصاحبه مد نظر محقق بود، بدین شرح است: چه عواملی در شکل‌گیری پیرسالاری در سازمان‌های دولتی ایران مؤثرند؟ چه پیش‌نیازهایی می‌توانند زمینه‌ساز حضور یا افزایش مدیران سالخورده در سازمان دولتی باشند؟ چه عوامل محیطی در گرایش سازمان‌ها به سمت مدیران پیر تأثیر دارند؟ در نگاه درون‌سازمانی 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 اجرا کرد تا از مدیریت ریش‌سفیدان و سالخورده‌گی سازمان کاسته شود و در هر مرحله چه فعالیت‌ها و اقداماتی ضرورت بیشتری دارند؟

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

همچنین گفتنی است 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 به عنوان همکار پژوهشی در این پژوهش مشارکت کند. محقق همکار پژوهش اقدام به کدگذاری سه متن مصاحبه کرد. سپس درصد توافق درون‌موضوعی، که به عنوان شاخص پایایی پژوهشی به کار می‌رود، از طریق رابطه ۱ محاسبه شد:

رابطه ۱)

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

جدول ۲. توافقی درون موضوعی

ردیف	کد مصاحبه‌ها	تعداد کدها	تعداد توافقات	پایایی بین دو کدگذار
	P3	۱۷	۶	۰/۷۱
	P4	۲۱	۹	۰/۸۵
	P7	۲۰	۷	۰/۷۰
	کل	۵۸	۲۲	۰/۷۶

طبق نتایج، پایایی بین دو کدگذار با استفاده از رابطه ۱ برابر با ۷۶ درصد بود. بنابراین با توجه به اینکه میزان پایایی بیش از ۷۰ درصد قابل قبول است (کاول، ۱۹۹۶) قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید شد و می‌توان ادعا کرد پایایی در حد مناسبی است.

برای بررسی روایی و اعتبار کدهای شناسایی شده شاخص‌های CVI^۱ و CVR^۲ اندازه‌گیری شد. CVI طبق نظر دیویس باید بیش از ۰/۸ باشد و طبق مقیاس لاوشه (۱۹۷۵) CVR حداقل ۰/۵۱ قابل قبول است که در این پژوهش هر دو مقیاس برای همه کدها در حد قابل قبول بودند. در ادامه به تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه پرداخته می‌شود.

یافته‌ها

پس از انجام دادن مصاحبه‌ها با اختصاص کد به مصاحبه‌کنندگان اقدام به کدگذاری مطالب شد. در گام اول، تحلیل اطلاعات جمعیت‌شناختی نشان داد اکثر مصاحبه‌کنندگان پژوهش بین ۵۱ تا ۶۰ سال سن دارند و سابقه اجرایی اغلب آن‌ها بیشتر از ۲۰ سال است. همچنین به لحاظ میزان تحصیلات ۶ نفر لیسانس، ۵ نفر فوق‌لیسانس، و ۴ نفر دکترا داشتند. پس از آشنا شدن با داده‌ها و شکل‌دهی مفاهیم، محققان اقدام به ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری کردند و با استفاده از تجربه و خلاقیت خود در سطحی کلان‌تر به جست‌وجو و شناخت مضامین پرداختند. در واقع هر یک از کدهای شناسایی شده بر اساس قرابت و نزدیکی مفهومی آن‌ها به هم در تم‌های فرعی کلی‌تر دسته‌بندی شدند و در نهایت با کنار هم قرار دادن این مضامین فرعی در قالب مضامین اصلی مجموعه‌ای از مضامین پیشنهاد و پالایش شد و شبکه مضامین شکل گرفت. در حقیقت پاسخ سؤالات اصلی تحقیق مشخص شد. بر این اساس از تلفیق ۵۰ کد ۱۴ مضمون فرعی و ۶ مضمون اصلی به دست آمد.

بعد از شناسایی کدها اقدام به دسته‌بندی آن‌ها شد. نحوه تصمیم‌گیری برای تشکیل و ساخت مضامین فرعی شناسایی شده و نام‌گذاری آن‌ها تا حد زیادی به مسئله پژوهش، سطح دانش، پارادایم ذهنی پژوهشگر، و سبک متن مصاحبه مرتبط است و از آن‌ها تأثیر می‌پذیرد (مکی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۱). مضمون‌های فرعی حاصل از تلفیق کدها در جدول ۴ ارائه شده است. پس از تعیین مضمون‌های فرعی و ترکیب این مضمون‌ها با هم و بر اساس مشابهت‌های مفهومی آن‌ها در نهایت مضمون‌های اصلی حاصل شد که در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۳. یکپارچه کردن مفاهیم استخراج شده از مصاحبه ها

ردیف	کد مصاحبه شونده	کدها	ردیف	کد مصاحبه شونده	کدها
۱	R1, R2, R3, R7, R9, R10, R14, R15	وجود رانت	۲	R1, R2, R3, R4	توجه به شبکه‌های خویشاوندی
۳	R1, R2, R4, R7, R10	مدیریت انحصاری	۴	R1, R2	تشکیل گروه‌های خودی
۵	R2, R3, R7, R14, R15	ماندگاری مدیران در پست‌ها	۶	R4, R5, R6, R7, R9, R10,	وفاداری پیران به کرسی مدیریت
۷	R4, R5, R11, R14, R15	عدم واگذاری پست‌ها	۸	R6, R7	عدم رقابت مدیران
۹	R1, R6, R11, R13	گزینش‌های نادرست	۱۰	R1, R5, R6, R7, R10, R11, R14	انتخاب محدود
۱۱	R2, R3, R14	عدم نیاز به فکرهای نو	۱۲	R10, R11, R12	روال روتین
۱۳	R10	تقسیم کار ساده	۱۴	R10, R11	ظرفیت کامل مدیران
۱۵	R2, R3, R5, R10	تکیه بر ساختارهای ابتدایی	۱۶	R13, R15	انتقال سنت‌ها
۱۷	R2, R3, R11, R13, R15	آموزه‌های سنتی سازمان	۱۸	R11, R13, R15	فراگیری هنجارهای سنتی
۱۹	R1, R4, R10, R11	اجرای ناقص قوانین	۲۰	R1, R4	استثنائات قانونی
۲۱	R9, R10, R11	عدم بازنشستگی خواص	۲۲	R9, R10, R11, R15	تداوم فعالیت بازنشستگان
۲۳	R9, R10	حذف گردش نخبگان	۲۴	R1, R4, R5, R10, R15	تدوین قوانین توسط خواص
۲۵	R4, R7	حکمرانی جوانان مستعد	۲۶	R2, R9, R10, R11, R15	تمرکز بر نیروهای جوان
۲۷	R2, R3	پرورش مرحله‌ای نیروی جوان	۲۸	R9, R10, R11	حضور افراد به‌روز
۲۹	R2, R3, R9, R11, R15	توجه به مسیر رشد جوانان	۳۰	R13	توجه به شایستگی
۳۱	R8, R16	به‌کارگیری جوانان شایسته	۳۲	R1, R3, R5	لیاقت‌سالاری
۳۳	R3, R7, R5, R10	تمرکز بر صلاحیت‌های حرفه‌ای	۳۴	R5, R12, R15	دموکراتیک شدن ساختار سازمان
۳۵	R6, R12	دموکراتیک بودن کارکنان	۳۶	R6, R7, R12	تأکید بر ارزش‌های دموکراتیک
۳۷	R6, R7	تفویض اختیار	۳۸	R4, R7	واگذاری قدرت به نسل جدید
۳۹	R4, R5, R7	مهار قدرت مدیران پیر	۴۰	R5, R6	تمرکززدایی قدرت
۴۱	R12	نظارت پیشگیرانه	۴۲	R1, R7, R15	وضع قانون مرتبط
۴۳	R9, R10, R15	تدوین قوانین مطلوب	۴۴	R1, R6, R10	ایجاد قوانین جوان‌گرایی
۴۵	R7, R12	نقش مشاوره‌ای پیرها	۴۶	R8, R9, R10, R15	بهره‌گیری از تجربیات پیرها
۴۷	R7, R12	تلفیق جوانی و تجربه	۴۸	R6, R7, R12, R15	بسترسازی بروز توانایی جوانان
۴۹	R7	انتقال تجربه	۵۰	R7, R8, R9, R10, R12, R15	تربیت نیروهای جوان

جدول ۴. مضمون‌های فرعی پیرسالاری در سازمان‌های دولتی

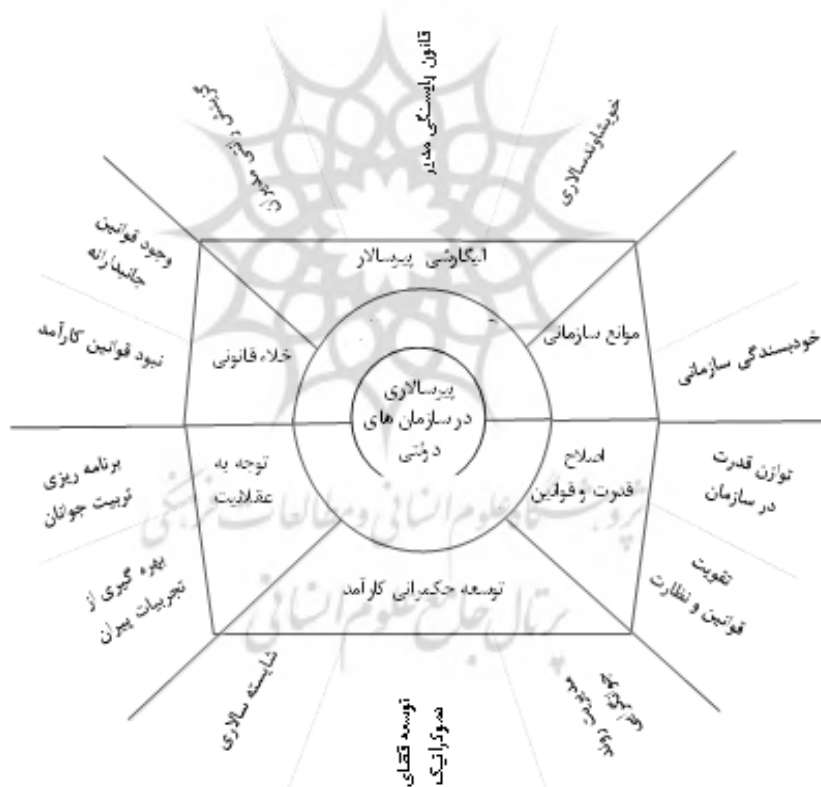
کدها	مضمون‌های فرعی
- وجود رانت، توجه به شبکه‌های خویشاوندی، مدیریت انحصاری، تشکیل گروه‌های خودی	- خویشاوندسالاری
- ماندگاری مدیران در پست‌ها، وفاداری پیران به کرسی مدیریت، عدم واگذاری پست‌ها	- قانون پایستگی مدیر
- عدم رقابت مدیران، گزینش‌های نادرست، انتخاب محدود	- گزینش رانتی مدیران
- عدم نیاز به فکرهای نو، روال روتین، تقسیم کار ساده، ظرفیت کامل مدیران، تکیه بر ساختارهای ابتدایی	- خودبسندگی سازمانی
- انتقال سنت‌ها، آموزه‌های سنتی سازمان، فراگیری هنجارهای سنتی	- فرایندهای اجتماعی‌سازی 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 مرحله‌ای نیروی جوان، حضور افراد به‌روز، توجه به مسیر رشد جوانان	- مدیریت روند جوان‌گرایی
- توجه به شایستگی، به‌کارگیری جوانان شایسته، لیاقت‌سالاری، تمرکز بر صلاحیت‌های حرفه‌ای	- شایسته‌سالاری
- دموکراتیک شدن ساختار سازمان، دموکراتیک بودن کارکنان، تأکید 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
- بسترسازی بروز توانایی جوانان، انتقال تجربه، تربیت نیروهای جوان	- برنامه‌ریزی تربیت جوانان

جدول ۵. مضمون‌های اصلی پیرسالاری در سازمان‌های دولتی

مضمون‌های اصلی	مضمون‌های فرعی
الیگارشی پیرسالار (علی)	خویشاوندسالاری، قانون پایستگی مدیر، گزینش رانتی مدیران
عوامل سازمانی (علی)	خودبسندگی سازمانی، فرایندهای اجتماعی‌سازی سنتی
خلاً قانونی (علی)	وجود قوانین جانبدارانه، نبود قوانین کارآمد
توسعه حکمرانی کارآمد (راهبرد)	مدیریت روند جوان‌گرایی، شایسته‌سالاری، توسعه فضای دموکراتیک
اصلاح قدرت و قوانین (راهبرد)	توازن قدرت در سازمان، تقویت قوانین و نظارت
توجه به عقلانیت (راهبرد)	بهره‌گیری از تجربیات پیران، برنامه‌ریزی تربیت جوانان

همان‌طور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود مضمون‌های اصلی در قالب دو دسته عمده علل شکل‌گیری (شامل الیگارشی^۱ پیرسالار، عوامل سازمانی، خلاً قانونی) و راهبردهای کنترلی پیرسالاری در سازمان‌های دولتی ایران (شامل توسعه حکمرانی کارآمد، اصلاح قدرت و قوانین، توجه به عقلانیت) است.

مطابق نتایج، سه مضمون اصلی در هر یک از بخش‌های عوامل شکل‌دهنده پیرسالاری و راهبردهای پاسخگویی به آن وجود دارد که هر یک شامل ابعاد مختص به خود هستند و پاسخ به سؤالات پژوهش حاضر را فراهم می‌کنند. در بخش نتیجه‌گیری تفسیر شبکه مضامین و اعتبار بخشیدن به روابط مورد تأکید قرار می‌گیرد.



شکل ۱. علل شکل‌گیری پیرسالاری در سازمان‌های دولتی ایران و راهبردهای کنترلی آن

نتیجه

الگوی ارائه‌شده در این تحقیق از ۶ مؤلفه الیگارشی پیرسالار، عوامل سازمانی، عوامل قانونی، توسعه حکمرانی کارآمد، اصلاح قدرت و قوانین، و توجه به عقلانیت (راهبرد) شکل گرفته است که در ۲ بخش عوامل اصلی شکل‌دهنده پیرسالاری و سازکارهای کنترلی پیرسالاری توضیح داده می‌شود:

عوامل اصلی شکل دهنده پیرسالاری در سازمان‌های دولتی ایران

الیگارشسی پیرسالار: در خصوص الیگارشسی یا گروهک‌سالاری پیرسالار باید خاطر نشان کرد که این عامل باعث می‌شود سازمان‌های دولتی در دست عده‌ای محدود از مدیران اداره شود؛ طوری که در برابر سایر افراد یا حتی آحاد جامعه خود را مسئول ندانند. این نوع مدیریت (مدیریت توسط افراد پیر صاحب‌نفوذ) در مقابل دموکراسی یا مدیریت توسط اکثریتی که باصلاحیت قلمداد می‌شوند قرار می‌گیرد و باعث می‌شود مدیران سالخورده و پرنفوذ بر اساس رانت و قدرت و روابط خویشاوندی در سمت خود باقی بمانند و سازمان را به صورت متمرکز اداره کنند. یافته‌ها نشان داد الیگارشسی جدای از اینکه می‌تواند به تشکیل گروه‌های خودی و برگزیده و شبکه‌ای از ژن‌های خوب و خویشاوندان منجر شود شرایطی فراهم می‌کند که مدیران پیر اداره سازمان را وابسته به خود بدانند یا از سازمانی به سازمان دیگر منتقل شوند؛ طوری که پایداری مدیر ایجاد شود. نتیجه این مهم در سازمان‌ها 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 یافته‌ها، از دیگر علت‌هایی که باعث می‌شود پیرسالاری در سازمان‌های دولتی ایران شیوع یابد فرایندهای اجتماعی‌سازی سنتی و خودبسندگی سازمانی است که در بطن این سازمان‌ها وجود دارد. مادامی که سنت‌های سازمان از اهمیت بسیار برخوردار باشد و بر انتقال سنت‌های سازمان به جوان‌ترها تأکید شود، سالخوردگان به جوان‌تر در موقعیت‌های تصمیم‌گیری ارجح شمرده می‌شوند. نیز بر پذیرش پیرسالاری و مراعات پرهیزها تأثیر می‌گذارد و باعث می‌شود کارکنان از طریق آموزه‌های سنتی و انگاره‌های فرهنگی سازمان دریابند که مدیریت سازمان باید بر عهده مدیران باتجربه و پیر قرار گیرد. به علاوه، طبق نتایج می‌توان خودبسندگی سازمانی را از دیگر عوامل سازمانی دانست که به وضعیتی اشاره دارد که در آن سازمان‌های دولتی ایران خود را در مرحله اشباع می‌بینند و با جلوگیری از ایده‌ها و فکرهای نو به انزوا کشیده می‌شوند. به عبارت دیگر، این سازمان‌ها در تلاش‌اند ضمن دوری جستن از نوسانات و بحران‌های گسترده از ورود و ظهور مدیران جوان و خلاق، که راهگشای مشکلات کنونی هستند، خود را بی‌نیاز کنند و به صورت آرام و متجانس و بسته به فعالیت خود ادامه دهند که با شیوع پیرسالاری همراه خواهد بود. باید توجه داشت که سازمان‌های دولتی ایران و مدیران آن از ظرفیت و قابلیت‌هایی برخوردارند که ممکن است در بازه خاصی تکراری شوند. بنابراین به نظر می‌رسد در این سازمان‌ها این قابلیت‌ها به سرحد خود رسیده و باید از ظرفیت‌های جوانان برای بهبود هر چه بیشتر در این سازمان‌ها بهره جست و ساختارهای ابتدایی آن‌ها را به ساختارهایی چابک و اثربخش تبدیل کرد.

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 به صورت جانبدارانه یا ناقص اجرا شود نمی‌توان انتظار داشت دایره تصمیم‌گیری در پست‌های حساس بازتر شود و مدیران جوان بتوانند سکان‌دار سازمان‌های دولتی باشند. جدای از آن، قوانینی که توسط تعداد محدودی افراد یا حتی یک شخص و به صورت انحصاری تدوین می‌شوند موجبات خلأهای قانونی را فراهم می‌کنند و می‌توانند به پدیده پیرسالاری در سازمان‌های دولتی دامن بزنند و باعث حذف گردش نخبگان در این سازمان‌ها شوند. هیرولت^۱ و همکارانش (۲۰۱۰) نشان دادند که قوانین مربوط به سن بازنشستگی بر به‌کارگیری مدیران مسن‌تر تأثیر می‌گذارد و وفاداری به کار توسط افراد مسن‌تر را تشویق می‌کند.

سازکارهای 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 کارآمد^۲ بود. این راهبرد توجهی ویژه به دموکراسی شایسته و توانمند دارد که در آن انسان‌ها ارزش‌هایی را باور دارند که سازنده مناسبات رشد است. این مهم باعث می‌شود مدیران و کارکنان جوان و

1. Hairault

2. efficient governance

سایر اشخاص غیر دولتی قدرت نفوذ و مشارکت در کنترل و فرایندهای تصمیم‌گیری سازمان‌های دولتی را داشته باشند. کپینگ^۱ (۲۰۱۸) 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 مؤثر 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 به‌ویژه نسل جدید و جوان توزیع شود و مدیران پیر موظف باشند قدرت خود را با کارکنان تسهیم کنند، همانند سایر کشورهای توسعه‌یافته، با تدوین و اجرای صحیح قانون منع به‌کارگیری بازنشستگان با پشتوانه و حمایت دستگاه‌های نظارتی می‌توان ظهور این پدیده نامطلوب را کاهش داد. فرید (۱۳۹۹) و مگنی- برتون و پنل (۲۰۱۷) نشان دادند در بسیاری از کشورهای قانونی وجود دارد که طبق آن تصمیم‌گیران بیش از یک دوره عهده‌دار پست و مقام نیستند و اکثراً پس از بازنشستگی در قالب مشاوران ارشد ایفای نقش می‌کنند. فلین^۲ و لی (۲۰۱۶) نیز بیان کردند 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.

توجه به عقلانیت: طبق یافته‌ها آخرین راهبردی که شناسایی شد توجه به عقلانیت است که به بهره‌گیری از تجربیات مدیران باتجربه و وجود یک برنامه برای تربیت مدیران جوان اشاره دارد. در واقع باید گفت به‌کارگیری جوانان در پست‌های مدیریتی باید با احتیاط صورت گیرد و به ملاحظات در این زمینه نیاز دارد تا عقلانیت بهره‌مندی از جوانان بی‌تجربه را افزون کند. دهقان‌پور^۳ (۲۰۲۲) بیان کرد به‌کارگیری جوانان در پست‌های مدیریتی مانند یک تیغ دولبه است. استفاده از تجربه مدیران مسن و باتجربه مفید قلمداد می‌شود و به مثابه سرمایه‌ای ارزشمند است که محصول سالیان زیادی تجربه و علم‌آموزی است 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 کرد و آن را در خدمت مدیران جوان قرار داد.

همچنین باید برنامه و بستری برای بروز توانایی جوانان و انتقال تجربه وجود داشته باشد تا به چرخش نسلی و تربیت جوانان در عرصه‌های مدیریتی اقدام 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 کارآموز و آماده‌به‌کار را تحویل سیستم مدیریتی کشور دهد تا ضمن دوری از پیرسالاری با خیال راحت بتوان جوانان باانگیزه و شایسته‌ای را جایگزین کرد و سازمان‌های دولتی را در ارائه هر چه بهتر خدمات به افراد جامعه متحول ساخت. به اعتقاد فاسبندر^۴ و گریپوت (۲۰۲۲) انتقال تجربه بین مدیران جوان و مسن‌تر می‌تواند به موفقیت سازمان کمک کند. اما این مهم به سبب ترس از دست دادن وجهه و اعتبار پیران به طور خودکار اتفاق نمی‌افتد و نیاز به سیاست‌هایی در این زمینه دارد. وانگ^۵ و همکارانش (۲۰۲۳) نیز بیان کردند انتقال تجربه بین کارکنان جوان و مسن باعث بهبود رفتارهای نوآورانه و نهایتاً عملکرد سازمان می‌شود.

سازمان‌های دولتی ایران نیازمند وجود مدیرانی جوان و اثربخش هستند که توجه زیاد دولت‌مردان و محققان را می‌طلبد. با وجود این تاکنون مطالعات اندک و بسیار پراکنده‌ای در این زمینه انجام شده و همین مطالعات نیز جامع نیستند و نتوانسته‌اند مؤلفه‌های شکل‌دهنده و راهبردهای کنترلی پیرسالاری را به تصویر بکشند. بنابراین، این تحقیق با هدف 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 ارائه‌شده در این تحقیق از شش مؤلفه الیگارش پیرسالاری، عوامل سازمانی، عوامل

1. Keping
2. Flynn
3. Dehghanpour
4. Fasbender
5. Wang

قانونی، توسعه حکمرانی کارآمد، اصلاح قدرت و قوانین، و توجه به عقلانیت (راهبرد) شکل گرفته است. در این خصوص باید گفت تجربیات تلخ سال‌های اخیر حکایت از آن دارد که حضور انگشت‌شمار جوانان در مناصب مدیریتی و تصمیم‌سازی کشور اغلب تحت تأثیر 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 همکارانش (۲۰۱۰) و مگنی-برتون و پنل (۲۰۱۷) معتقدند امروزه قوانینی جهت مقابله با پیامدهای اقتصادی پیری جمعیت وجود دارد که باعث می‌شود اشتغال افراد مسن افزایش یابد و بر اشتغال جوانان تأثیر منفی بگذارد. این روند فسادانگیز می‌تواند آینده جوان‌گرایی در مدیریت کشور را تهدید کند و به انحراف بکشاند و به وضعیتی ضد آنچه انتظار می‌رود تبدیل کند. برای مقابله با این خطر باید 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. در واقع جوانان نخبه‌پایند به نظام جمهوری اسلامی ایران پای کار آیند و همه توان فردی و جمعی خود را جهت هدایت سازمان‌ها به کار گیرند. چون جوانان درصد قابل توجهی از جمعیت ایران را تشکیل می‌دهند و آینده‌سازان کشور هستند و این امر مستلزم برنامه‌ریزی برای آموزش و استخدام آن‌ها در پست‌های مدیریتی است.

پیشنهاد

- در این پژوهش با شناسایی استراتژی‌های پیرسالاری سازمان‌های دولتی پیشنهادهایی ارائه می‌شود:
- سازمان‌های دولتی ملزم‌اند محیطی فراهم کنند که فرهنگ تعاملات و ارتباطات با افراد شایسته تسهیل شود؛ به گونه‌ای که مدیران با ورود افراد شایسته احساس ناامنی 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 مد نظر مدیران عالی‌رتبه قرار گیرد.
 - مدیران در موقعیت‌های چالش‌برانگیز به توانایی افراد شایسته‌تر از خود اعتماد کنند 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 به بهره‌مندی از نگرش صحیح به جوانان- و نه رقیب‌مآبانه- و بازتعریف چگونگی ارتباط صحیح با آن‌ها نیاز دارند.
 - پیشنهاد می‌شود مدیران در سطوح عالی برنامه‌ای راهبردی تدوین کنند 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 مؤثرتر از سوی نهادهای قانون‌ساز و تصمیم‌گیرنده کشور قرار گیرد.
 - در نهایت پیشنهادهایی جهت پژوهش‌های آتی مطرح می‌شود:
 - با توجه به اینکه چارچوب به‌دست‌آمده بر اساس نظر خبرگان است، توصیه می‌شود پژوهشگران اعتبار آن را با روش‌های کمی مورد بررسی قرار دهند. با توجه به اینکه جامعه آماری پژوهش حاضر سازمان‌های دولتی است و قابل تعمیم به دیگر سازمان‌ها نیست، پیشنهاد می‌شود در سازمان‌های خصوصی و دولتی به تفکیک بررسی شود و نتایج آن‌ها با یک‌دیگر مقایسه شود.
 - این پژوهش به صورت مقطعی است. بنابراین با گذشت زمان ممکن است نتایج آن تغییر یابد و قابل تعمیم نباشد. پیشنهاد می‌شود فرایند پیرسالاری با استفاده از نظریه داده‌بنیاد در سازمان‌های دولتی مدل‌سازی شود.

منابع

- آزادفر، وحید و یوسفی‌فرد، ارسلان (۱۳۹۲). بررسی تفاوت سبک‌های مدیریتی مدیران جوان و مدیران در حال بازنشستگی (با سابقه بالای ۲۵ سال) (BSC) و ارزیابی میزان اثربخشی مدیریتی آنان توسط مدل امتیازات متوازن. دومین همایش ملی علوم مدیریت نوین. تهران. الوندی، هومن و محمدظاهری، محمد (۱۴۰۰). واکاوی استراتژی‌های نخبه‌گزینی مدیران در سازمان‌های دولتی ایران. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۱۷ (۳)، ۲۴-۱۴۲.
- دبیری‌مهر، امیر (۱۴۰۰). حاکمیت ناخواسته الیگارش پیرسالار. مدیران جوان، ۱(۳۲).
- زارع، رضا؛ فتحی‌زاده، علی‌رضا و بهمنی، اکبر (۱۳۹۶). خویشاوندسالاری سازمانی در نهادهای دولتی؛ مفهوم‌پردازی، عوامل مؤثر، و پیشامدها. مطالعات رفتار سازمانی، ۷(۱) پیاپی ۲۵، ۳۱-۵۵.
- زردشتیان، شیرین و بهرامی، معصومه (۱۴۰۰). تأثیر خویشاوندسالاری بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی مدیریت منابع انسانی در وزارت ورزش و جوانان. مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۹(۱)، ۲۱۳-۲۲۶.
- شاهنوشی، مجتبی و دادخواه، میترا (۱۳۹۵). موانع تحقق شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی شهر شیراز از دیدگاه کارشناسان استانداری فارس. جامعه‌شناسی کاربردی، ۲۸(۳) پیاپی ۶۷.
- صرامی، محسن و خائف‌اللهی، احمدعلی (۱۴۰۰). تغییر ویژگی‌های شخصیتی مدیران عالی سازمان بر جو سازمانی، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۱۱(۲).
- عابدی‌درچه، محسن (۱۳۹۹). واکاوی سیاق حکمرانی جوان و حزب‌اللهی در گام دوم انقلاب مبتنی بر اندیشه امام خامنه‌ای. حکمرانی متعالی، ۱(۳)، ۱۵-۳۴.
- فرید، دانیال (۱۳۹۹). بررسی الزامات تحقق جوان‌گرایی دولت در گام دوم انقلاب (تهدید یا ظرفیت؟). دومین همایش ملی حکمرانی اسلامی. تهران.
- کردزنگنه، منوچهر (۱۳۹۶). بررسی آسیب‌شناسی وضعیت اقتدار پیرسالاری و اقتدار مدنی در عرصه عمومی و پیامدهای آن با رویکرد به نزاع‌های دسته‌جمعی. توسعه اجتماعی، ۱۲(۴)، ۲۲۱-۲۳۹.
- مقیم، زهرا و معمارزاده طهران، غلام‌رضا (۱۴۰۰). طراحی مدل بهینه جذب نخبگان در سازمان‌های دولتی. مدیریت توسعه و تحول، ۱۳، ۲۳۵-۲۵۰.
- Allen, D. W. (2011). The institutional revolution: Measurement an the economic emergence of the modern world. *University of Chicago Press*.
- 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.
- 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.
- Dabiri-Mehr, A. (2021). Unwanted rule of patriarchal oligarchy. *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.
- 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., Sopraseduth, 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.
- (2021). Gerontocracy in a comparative perspective: Explaining why political leaders are (almost always) older than their constituents. *Sociology Compass*, 15(1), e12841.

- Moghimi, Z. & Memarzadeh Tehran, Gh. (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, M. & Dadkhah, M. (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, R., Fathizadeh, A.R., & Bahmani, A. (2016). Organizational nepotism in government institutions; Conceptualization, effective factors and consequences. *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 7(1 serial 25), 31-55. (in Persian)
- Zartoshtian, Sh., Bahrami, M. (2022). *Human Resource Management in Sports*, 9(1), 226-213. (in Persian)
- Zoroastrian, Sh. & Kurdzanganeh, M. (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)

