

## شناسایی مزایا و معایب به‌کارگیری مدیران جوان در سازمان‌های دولتی

علیرضا دهقان‌پور فراشاه<sup>۱</sup>

افسانه دهقان‌پور فراشاه<sup>۲</sup>



10.22034/SSYS.2022.2271.2630

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۱۲/۲۳

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۲/۱۹

جوانان درصد قابل توجهی از جمعیت کشور را تشکیل می‌دهند. این موضوع، مزیت برجسته‌ای برای کشور ایران نسبت به سایر کشورهای جهان محسوب می‌شود. جوانان، آینده‌ساز کشور هستند و باید برای آموزش و به‌کارگیری آنان در پست‌های مدیریتی برنامه‌ریزی نمود. در سال‌های اخیر جوان‌گرایی و به‌کارگیری منابع انسانی جوان در پست‌های مدیریتی کشور، موضوع مهمی برای کشور ما تلقی شده است؛ به‌گونه‌ای که بسیاری از مسئولان به این مهم توجه نموده‌اند. اما باید توجه کرد که به‌کارگیری جوانان در پست‌های مدیریتی همانند شمشیر دو لبه، مزایا و معایب خاص خود را دارد. راهبرد این پژوهش کیفی که مبتنی بر فلسفه تفسیرگرایی است و رویکرد استقرایی دارد، تحلیل مضمون است. هدف از این پژوهش کاربردی، رصد مزایا و معایب به‌کارگیری و اعتماد به جوانان در پست‌های مدیریتی کشور است. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و عمیق با ۱۹ نفر از مدیران سازمان‌های دولتی در سال ۱۴۰۰ گردآوری شدند و تحلیل آنها با استفاده از روش تحلیل مضمون صورت گرفت.

یافته‌ها نشان داد که مزایای به‌کارگیری منابع انسانی جوان در پست‌های مدیریتی عبارت است از: پویایی و شور و شوق زیاد، آشنایی با دانش و فناوری‌های روز، تسهیل‌کننده تغییر و نوآوری، داشتن حس همکاری و مشارکت و جوان‌گرایی. همچنین معایب آن شامل بی‌تجربگی، واکنش احساسی و تند در مواجهه با مسائل، واقع‌گرایی کمتر، تفکر سیستمی کمتر و تاب‌آوری پایین و اقتدار کمتر است.

**واژگان کلیدی:** مدیران جوان، اعتماد، پست‌های مدیریتی، سازمان‌های دولتی، مزایا و معایب و منابع انسانی جوان.

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه خط‌مشی‌گذاری و اداره امور عمومی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران  
<sup>۲</sup> استادیار، گروه حکمرانی عمومی، دانشکده حکمرانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

## مقدمه

مدیران از مهمترین و تاثیرگذارترین افرادی هستند که در شکست و موفقیت یا کامیابی و ناکامی سازمان‌ها در نیل به اهداف‌شان تاثیرگذارند. از همین حیث پست‌های مدیریتی در سازمان‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند(لو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۰: ۲۱۰) و جایگاه بسیار مهم و حساسی هستند. مدیران سازمان‌ها از طریق ایجاد گروه‌های مشارکتی و راهبری منابع انسانی سازمانی برای تحقق اهداف سازمان می‌کوشند. یک هدف، هنگامی هدف سازمانی محسوب می‌شود که سازمان بیشتر امکانات خود را برای رسیدن به آن صرف کند، کارکنان متعهد باشند که به وسیله مشارکت با یکدیگر در جهت هموار کردن مسیر سازمان برای کسب آن هدف سازمانی تلاش نمایند و این هدف در اولویت تمام اعضای سازمان تا هنگام تحقق آن قرار گیرد (رضاییان، ۱۳۸۸: ۲۰۶).

در عصر حاضر، در روش‌های به‌کارگیری افراد در سازمان‌های دولتی باید نوآوری و خلاقیت‌های گسترده‌ای را پذیرا باشیم؛ کاری که در زمان کنونی، ایالات متحده و ژاپن آن را انجام می‌دهند. هر مجموعه یا سازمانی که برای تغییر مدیران ناکارآمد یا از کار افتاده خود اقدام می‌کند، رشد و توسعه می‌یابد. همچنین با به‌کارگیری افراد بازنشسته متخصص در پست‌هایی غیر از پست‌های مدیریتی می‌توان انتظار داشت که تجربیات آنها به مدیران جوان انتقال یابد(دراکر، ۱۳۸۴).

منابع انسانی جوان هر جامعه، سرمایه حقیقی آن محسوب می‌شوند، چون جوانان نیروی تازه نفسی هستند که نقش مهمی در توسعه اقتصادی هر جامعه‌ای دارند و به‌راستی توسعه هر جامعه‌ای را نمی‌توان بدون در نظر گرفتن جوانان آن متصور شد. بنابراین هر کشوری که بخواهد توسعه یابد، باید از جوانان و نخبگان خود حمایت کند (خیاط سرکار و همکاران، ۱۳۹۴: ۲۴۸).

تجربه‌های کسب‌شده در زمینه توسعه و گسترش اقتصادی کشورهای توسعه‌یافته و صنعتی نمایاننده این موضوع می‌باشد که مدیریت یکی از اهرم‌های توانمند و محرک اصلی توسعه است و لزوم تقویت و جوان‌سازی کادر مدیریت، به‌ویژه در سطح اجرایی کشور نیز به خوبی حس می‌شود (کارکنان نصرآبادی، ۱۳۹۲: ۲۵۱-۲۵۲).

---

1- Lu

یکی از مشکلات کنونی کشور به‌کارگماری موثر و مناسب منابع انسانی جوان در پست‌های مدیریتی می‌باشد، چون با گذشت زمان، مدیران کنونی در پست‌های مدیریتی بازنشسته می‌شوند و باید جای خالی آنان را جوانان شایسته پر کنند. با عنایت به سخنان بنیانگذار انقلاب اسلامی ایران، حضرت امام خمینی (ره) که فرمودند: «امید من به شما جوانان است، امید من به شماست که ان‌شالله مقدرات کشور ما پس از این در دست شماها باشد و شماها وارث این کشور باشید» (امام خمینی، ۱۳۵۸) اهمیت و لزوم توجه به جوانان مشخص می‌شود.

بیشتر نهادها و سازمان‌های دولتی و خصوصی تمایل دارند جوانان فارغ‌التحصیل از دانشگاه را در مشاغل خود به کار گیرند، زیرا جوانان نیروی کار ارزان‌تر و بیشتر در پی شکوفایی استعدادهای خود هستند (موراتبکوا و همکاران، ۲۰۱۸: ۷). با این حال بیشتر جوانان بلافاصله پس از فارغ‌التحصیلی در بازار کار استخدام نمی‌شوند و از دلایل آن می‌توان به عدم تناسب شغل با مدرک تحصیلی، آزمون‌های ارزیابی متعدد و کمبود شغل نام برد. از این حیث بسیاری از جوانان مجبور می‌شوند به فعالیت‌هایی بپردازند که به آن علاقه ندارند یا متناسب با مدرک دانشگاهی‌شان نیست (موراتبکوا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۸: ۹ و بیورکمان<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷).

در مورد استخدام جوانان در پست‌های مدیریتی، شرایط بازار کار به مراتب سخت‌تر است؛ به گونه‌ای که تعداد جوانانی که در مشاغل مدیریتی فعالیت می‌کنند به مراتب کم‌تر از سایر پست‌های سازمانی است (موراتبکوا<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۸: ۶-۷).

جوانان به دلیل ویژگی‌های خاص سنی، نسبت به دیگر افراد جامعه بیشتر به آموزش و یادگیری اهمیت می‌دهند و تمایل دارند در محیط‌هایی کار کنند که بتوانند استعدادهای خود را شکوفا سازند. در برخی موارد مشاهده می‌شود که جوانان حاضرند در محیطی کارکنند که آموزش ببینند، فرآیند یادگیری خود را تکمیل نمایند و در قبال آن حقوق اندکی دریافت نمایند. این نکته نشان می‌دهد جوانان به نیازهای مرتبه بالاتر (یادگیری و آموزش) بیشتر از نیازهای مرتبه پایین (غذا،

---

1 - Muratbekova

2 - Bjorkman

3 - Muratbekova

حقوق، پاداش و مزایا) اهمیت می‌دهند (موراتبکوا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۸: ۹؛ آلاس و ریس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶: ۱۸۷).

رویکرد افزایش سن بازنشستگی، یکی از موانع جوان‌گرایی و استفاده از مدیران جوان در ساختار سازمان‌های دولتی می‌باشد. با وجود اینکه این رویکرد، نتیجه پژوهش‌های گسترده کارشناسان در سازمان‌های بین‌المللی گوناگون است، این رویکرد واکنش‌ها و مخالفت‌های زیادی را به همراه داشت، زیرا این تصمیم به موضوع اشتغال جوانان آسیب می‌زند. مخالفان این رویکرد معتقدند که برای جوان‌گرایی و بحث اشتغال جوانان، نیروی کار با تجربه باید بازنشسته شود تا فرصت‌های اشتغال برای جوانان فراهم شود (ابراهیمی و نصیری، ۱۴۰۰: ۵۵-۵۶).

آمارها از این موضوع حکایت می‌کند که میزان نرخ بیکاری جوانان در بازه زمان ۷ ساله سال‌های ۱۳۹۱ تا ۱۳۹۷ به طور متوسط روند صعودی داشته و از سال‌های ۱۳۹۷ تا ۱۴۰۰ روند نزولی یافته است (مرکز آمار ایران، ۱۴۰۰).

تاکنون پژوهشی پیرامون مزایا و معایب به‌کارگیری مدیران جوان در سازمان‌های دولتی ایران ارائه نشده است. بنابراین پژوهش کنونی با هدف شناسایی مزایا و معایب به‌کارگیری مدیران جوان در سازمان‌های دولتی از طریق مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختاریافته با ۱۹ نفر از مدیران دولتی، در پی پاسخ به پرسش‌های زیر است:

مزایای به‌کارگیری مدیران جوان در سازمان‌های دولتی چیست؟

به‌کارگیری مدیران جوان در سازمان‌های دولتی چه معایبی به همراه دارد؟

## مبانی نظری پژوهش

### منابع انسانی جوان

کارکنان شاغل در سطوح مختلف سازمانی منابع انسانی سازمان محسوب می‌شوند (سعادت، ۱۳۹۱: ۱). سازمان‌ها برای تداوم حیات و بقای خود، نیازمند منابع انسانی هستند.

<sup>1</sup> Muratbekova

<sup>2</sup> - Alas & Rees

منابع انسانی ارزشمندترین و مهم‌ترین سرمایه هر سازمان است که برای سازمان‌ها مزیت رقابتی و ارزش افزوده به‌وجود می‌آورد (قلی‌پور، ۱۳۹۲: ۹-۱۰).

واژه «جوان» به معنای برنا یا هر چیزی که از عمر آن زیاد نگذشته باشد معنا شده است (لغت نامه دهخدا). عموم افراد جامعه، جوان را به عنوان فردی می‌شناسند که سنی بین ۲۰ تا ۴۰ سال داشته باشد. استاد مطهری جوان را فردی می‌داند که دارای حالات روحی و روانی و نیازهای ویژه‌ای است که به دلیل سطح سواد، دانش و آشنایی با مسائل روز، هر چیزی را بدون دلیل منطقی نمی‌تواند بپذیرد (مطهری، ۱۳۵۶).

### مدیران جوان

رویکردهای گوناگونی برای تعریف جوان و جوانی وجود دارد. با توجه به رویکردهای انتخابی، تعاریف گوناگونی از مفهوم جوان وجود دارد. امروزه در بسیاری از رشته‌های علمی و دانشگاهی مانند جامعه‌شناسی، روان‌شناسی، جمعیت‌شناسی، حقوق، جرم‌شناسی، مطالعات دینی و فرهنگی، زیست‌شناسی و فیزیولوژی واژه جوان و جوانی مورد استفاده قرار می‌گیرد و متخصصان هر یک از این رشته‌های علمی با رویکرد خاص خود به این مفهوم می‌پردازند (سطوتی، ۱۳۹۲: ۴). سیاست‌گذاران، مدیران و برنامه‌ریزان کشورهای مختلف، سازمان‌های متولی امور جوانان و سازمان‌های بین‌المللی همچون اتحادیه اروپا و سازمان ملل متحد دامنه سنی خاصی را برای تعریف جوانان در نظر گرفته‌اند. بر اساس تصویب‌نامه شورای عالی جوانان<sup>۱</sup> (۱۳۸۴) گروه سنی ۱۵ تا ۲۹ ساله به منزله گروه سنی جوان در کشور ایران تعریف شده است.

در ایالات متحده آمریکا مدیر جوان به فردی گفته می‌شود که بین ۲۰ تا ۳۴ سالگی در یک سیستم مبتنی بر عملکرد به دلایل سوابق کاری درخشان، عملکرد خوب، آموزش مناسب و مهارت‌های حرفه‌ای به مسئولیت و اختیارات مدیریتی می‌رسد (مک درموت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱: ۴۳-۴۴).

۱- تصویب نامه شورای عالی جوانان جلسه ۲۳ مورخ ۱۳۸۴/۲/۷

2. McDermott

مدیران دولتی به دو دسته مدیران حرفه‌ای و سیاسی تقسیم می‌شوند. مدیران حرفه‌ای شامل مدیران عملیاتی، پایه، میانی و ارشد دستگاه‌های اجرایی مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری، به استثناء سمت‌های مدیریت سیاسی (موضوع ماده ۷۱ قانون مدیریت خدمات کشوری) و همتران آنان است. مدیران جوان دامنه سنی متفاوتی نسبت به جوانان دارند. در کشور ما به مدیران زیر ۴۵ سال مدیر جوان گفته می‌شود<sup>۱</sup> و تاکنون خط‌مشی‌گذاری‌های گوناگونی برای بکارگیری مدیران حرفه‌ای جوان انجام شده است. مقصود ما نیز از «مدیران جوان» در این پژوهش «مدیران حرفه‌ای زیر ۴۵ سال» است.

### جوان‌گرایی

جوان‌گرایی در واقع نوعی سن‌گرایی و تبغیض سنی است که در آن افراد جوان به افراد غیرجوان ترجیح داده می‌شوند (تورنتون و لاکر<sup>۲</sup> ، ۲۰۱۰: ۱۶۶). جوان‌گرایی در انتصاب مدیران دولتی، به انتصاب افراد جوان در پست‌های حکومتی و دولتی و سپردن مسئولیت به آنان در بخش‌های گوناگون دولتی گفته می‌شود. از آنجا که جوانان قدرت‌یادگیری، خلاقیت، انعطاف‌پذیری و تطبیق بیشتری نسبت به افراد مسن دارند، منابع انسانی جوان، یکی از نقاط قوت سازمانی هستند که می‌توانند برای سازمان‌ها مزیت رقابتی ایجاد کنند. بیشتر سازمان‌های دانش‌بنیان و استارت‌آپ‌ها به دلیل ماهیت فعالیت‌های خود به جوان‌گرایی روی آورده‌اند. افراط در جوان‌گرایی نیز نوعی تبغیض محسوب و مدیریت مؤثر تنوع سنی پیشنهاد می‌گردد. مدیریت مؤثر تنوع سنی در سازمان‌ها، افزایش اعتماد و وفاداری کارکنان و در نتیجه افزایش سود و اثربخشی را به همراه دارد (علی و فرنچ<sup>۳</sup> ، ۲۰۱۹: ۲۲).

کشور ما از نظر جمعیتی، نسبتاً جوان است و انتخاب و انتصاب جوانان در پست‌های مدیریتی همچون شمشیر دولبه‌ای است که مزایا و چالش‌های خاص خود را دارد. بنابراین انتصاب جوانان در پست‌های مدیریتی باید با آگاهی از مزایا و چالش‌های این اقدام صورت گیرد.

2 Thornton & Luker

۱ (بخشنامه شماره ۱۰۱۸۵۰ مورخ ۱۳۹۸/۰۲/۳۱)

3 Ali & French

## اعتماد

اعتماد یکی از مهمترین عناصری است که سبب همبستگی و پیوند اجتماعی میان افراد یک جامعه می‌شود (چلبی، ۱۳۷۵)، اعتماد زیربنا و اساس بسیاری از همکاری‌ها و تعاملات در جوامع انسانی چه در ارتباطات اجتماعی و چه در زمینه ارتباطات میان‌فردی است (زاهدی و خانباشی، ۱۳۹۰: ۷۳-۷۴). از دیدگاه‌های گوناگونی به اعتماد توجه شده است. پارسونز و فوکویاما، دو جامعه‌شناس مطرح به موضوع اعتماد، نگرشی کل‌نگر داشته‌اند. فوکویاما موضوع اعتماد را از دیدگاه اقتصادی مورد بررسی قرار می‌دهد و اعتماد را عنصری دانسته است که وجود آن، موجب پیشرفت و توسعه اقتصادی جوامع می‌شود (فوکویاما، ۱۳۷۹). اعتماد از دیدگاه پارسونز، از عناصر نظم‌دهنده اجتماع و ایجادکننده مشروعیت برای نظام‌های سیاسی است (توسلی، ۱۳۶۹). اعتماد حالتی روان‌شناختی است که شامل قبول خطرپذیری بوده و بر پایه انتظارات مثبت از اهداف یا رفتار دیگری است (روسوا<sup>۱</sup> و همکاران، ۱۹۹۸: ۳۹۳). اعتماد بر کارایی و اثربخشی روابط و همکاری درون سازمانی می‌افزاید و لازمه بهره‌وری سازمان‌هاست. اعتماد، به منزله عامل مهمی در رهبری، عملکرد، رضایت شغلی و تعهد شناخته شده است. مدیری قابل اعتماد است که همسو با انتظارات مثبت سازمانی عمل کند و آن انتظارات را برآورده سازد (وانهالا و اتیلا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱: ۲۲).

## مبانی تجربی پژوهش

راجاندانگ<sup>۳</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی نقش مدیران جوان را در ایجاد صلح و مشارکت پایدار در سطح سازمان بررسی کرد و به این نتیجه رسید که با توجه به این موضوع که جوانان در ایجاد صلح پایدار در سطح شرکت یا سازمان مؤثرند، سرمایه‌گذاری، به‌کارگیری و آماده‌سازی آنها برای رهبری در سنین پایین می‌تواند پیامدهای بلندمدت مثبتی داشته باشد و لازم است که جوانان را به‌طور واقع‌بینانه برای مدیریت برنامه‌های مرتبط با جامعه درگیر کنیم.

<sup>1</sup> Rousseau

<sup>2</sup> Vanhala and Ahteela

<sup>3</sup> Ragandang

گارست<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹) در بررسی خود حول محور تأثیر مدرک تحصیلی بر تحصیلی بر به‌کارگیری و رشد جوانان در سازمان‌ها به این نتیجه رسیدند که مدیران سازمان‌ها براساس مدرک تحصیلی، بهتر می‌توانند برنامه‌های با کیفیت بالا ارائه دهند تا جوانان در سازمان‌ها رشد کنند.

داداندیش و رهنورد (۱۳۹۷) تأثیر آموزش بر اشتغال جوانان را بررسی کردند و به این نتیجه رسیدند که آموزش منجر به بسترسازی، اشتغال‌زایی و کارآفرینی در بین جوانان می‌شود. همچنین آنها به این موضوع اشاره کردند که اشتغال، خانواده‌ها را از آسیب‌های اجتماعی مصون می‌دارد و موجب سلامت روان‌شناختی افراد جامعه، افزایش بازدهی جامعه و قدرت ملی می‌شود.

مطهری و پردل (۱۳۹۷) در پژوهش خود به بررسی جوان‌گرایی در حکومت امام علی (ع) پرداختند و یافته‌های آنان نشان داد از میان ۱۳۶ انتصاب امام علی (ع)، ۳۶ انتصاب، (حدود ۳۱ درصد) مربوط به جوانان بوده است. این امر نشان‌دهنده وجود توازن منطقی در توجه به عنصر جوانی در دوران حکومت ایشان و نمود تحقق عدالت اجتماعی در حکومت ایشان می‌باشد و یادآور این موضوع است که رمز بقای حکومت‌ها در استخدام و به‌کارگیری نیروهای جوان یا جوان‌گرایی می‌باشد.

مطالعه بزبان<sup>۲</sup> و ولبرینگ (۲۰۱۸) نشان داد که کشورهای مطرح صنعتی جهان نظیر آلمان نظیر آلمان و فرانسه برای حل مشکلات بیکاری جوانان، آموزش آنان را در اولویت قرار داده‌اند تا بتوانند نیروی انسانی مورد نیاز برای راه‌اندازی صنایع و کارخانه‌های خود را تأمین کنند. همچنین برای مواقعی که زمینه استخدام و به‌کارگیری جوانان فراهم نمی‌باشد، جوانان بتوانند بنا به مهارت‌هایی که از طریق آموزش کسب کرده‌اند و با یاری خلاقیت و کارآفرینی خود، برای خویش اشتغال ایجاد کنند.

---

<sup>1</sup> Garst

<sup>2</sup> Bozoyan & Wolbring



کارکنان نصرآبادی (۱۳۹۲) به بررسی جایگاه جوانان در مدیریت اجرایی کشور پرداخت و به‌کارگیری جوانان را نیازمند شیوه و فرآیندهای علمی گوناگونی دانست. وی ضمن اشاره به انواع گوناگون مدل‌های نظریه تصمیم‌گیری، به فرآیندهای مشارکت و به‌کارگیری جوانان در مدیریت اجرایی کشور پرداخت و استفاده از جوانان در مدیریت اجرایی کشور را موجب ایجاد تحولات مناسب با شرایط روز جامعه، افزایش مشارکت اجتماعی، مسئولیت‌پذیری، خلاقیت و کارآفرینی در اداره امور اجرایی کشور دانست.

قویدل و بهاری (۱۳۹۰) در پژوهش خود با عنوان «بررسی عوامل موثر بر عرضه نیروی کار جوان در ایران» عامل ادامه تحصیل را از عوامل کاهنده عرضه نیروی کار جوان نام بردند و از طرف دیگر افزایش فارغ‌التحصیلان دانشگاهی به‌خصوص زنان جوان را موجب افزایش عرضه نیروی کار در آینده دانستند.

ساروخانی و هاشم‌نژاد (۱۳۹۰) به بررسی ارتباط میان مشارکت اجتماعی با احساس امنیت در جوانان پرداختند. طبق پژوهش آنها، افزایش مشارکت در جامعه منجر به افزایش احساس امنیت جوانان در جامعه می‌شود و این مهم سبب به افزایش کارآمدی آنان و موجب پیشرفت و توسعه جامعه می‌گردد. آنان پیشنهاد می‌کنند مسئولان در جهت مشارکت اجتماعی جوانان نظیر استخدام و به‌کارگیری آنان برنامه‌ریزی کنند.

هرندی و محسن‌خانی (۱۳۸۶) اشتغال جوانان و چالش‌های آنان را بررسی کردند. یافته‌های آنان نشان داد که نابرابری‌های شغلی بین زنان و مردان، نبود فرصت شغلی کافی، عدم تعامل میان مراکز آموزشی و بازار کار، ضعف حمایت از خوداشتغالی و نبود مؤسسات کاریابی کارآمد از چالش‌های استخدام جوانان هستند.

پژوهشکده آمار ایران (۱۳۸۴) در پژوهشی حول محور این پرسش که «بیشتر جوانان تمایل دارند در چه مشاغلی فعالیت کنند» به این نتیجه رسیدند که بیشتر جوانان میل به خوداشتغالی دارند، ولی خوداشتغالی جوانان در حال کاهش است و روند نزولی دارد.

فرانسکوویس و زبوجنیک<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که بیکاری منجر به کنار گذاشتن جوانان از جامعه و پیدایش گونه‌های جدیدی از جامعه‌پذیری می‌شود و پدیده‌هایی نظیر فحشا، خلاف‌کاری، مشاغل کاذب و خوداشتغالی کاذب از اشکال آن است. با بررسی پژوهش‌های موجود می‌توان گفت؛ تاکنون پژوهش‌های جامعی که به مزایا و معایب جوان‌گرایی در سازمان‌های دولتی کشور پرداخته باشد، انجام نشده است و اغلب پژوهش‌های صورت گرفته به چالش‌های موجود بر سر راه جوان‌گرایی و بیکاری جوانان پرداخته‌اند.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش کاربردی با روش کیفی، فلسفه تفسیرگرایی و رویکرد استقرایی انجام شده است. در این پژوهش اطلاعات و داده‌های مورد نیاز از طریق مصاحبه گردآوری شدند و از روش تحلیل تم<sup>۲</sup> یا تحلیل مضمون به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات مورد نیاز و داده‌ها استفاده شد. تحلیل مضمون، روشی است که در پی تشریح داده‌های کیفی و شناسایی الگوهای درون و برون داده‌های کیفی است (محمدپور، ۱۳۹۷: ۳۸۹).

مصاحبه‌های صورت گرفته در این پژوهش مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و عمیق بودند که به منظور گردآوری داده‌ها تا رسیدن به اشباع نظری انجام شدند. جامعه آماری پژوهش حاضر، مدیران سازمان‌های دولتی بودند که با روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی، نمونه‌ای مشتمل بر ۱۹ نفر از آن انتخاب شد. نمونه‌گیری گلوله‌برفی، نوعی نمونه‌گیری غیراحتمالی است که هنگامی که شناسایی اعضای نمونه به راحتی امکان‌پذیر نیست، می‌توان مورد استفاده قرار داد. در این نمونه‌گیری، ابتدا با ۱ یا ۲ نفر از اعضای نمونه مصاحبه انجام می‌دهیم و از آنها درخواست می‌نماییم تا اعضای بعدی نمونه را، برای مصاحبه معرفی نمایند و این اقدام را تا رسیدن به اشباع نظری ادامه می‌دهیم (ساندرز<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۲: ۲۸۹). در این پژوهش با انجام ۱۹ مصاحبه با مدیران سازمان‌های دولتی، پژوهشگران دریافتند که به اشباع نظری رسیده‌اند و نیازی به انجام مصاحبه‌های بیشتر نیست.

<sup>1</sup> Francois and Zabochnik

<sup>2</sup> Thematic analysis

<sup>3</sup> Saunders

در روش‌شناسی کیفی به جای روایی و اعتبار از اصطلاح «اعتمادپذیری»<sup>۱</sup> برای ارزشیابی کیفیت پژوهش‌های کیفی استفاده می‌شود. گوبا و لینکلن معیارهای اعتمادپذیری پژوهش کیفی را باورپذیری<sup>۲</sup>، تاییدپذیری<sup>۳</sup>، اطمینان‌پذیری<sup>۴</sup> و انتقال‌پذیری<sup>۵</sup> دانسته‌اند (محمدپور، ۱۳۹۷: ۴۹۶). باورپذیری با قانع‌کننده‌بودن پژوهش ارتباط دارد. تاییدپذیری با این موضوع که یافته‌های پژوهش با داده‌های استنباط‌شده مرتبط است، اطمینان‌پذیری به تکرارپذیری داده‌های پژوهش اشاره دارد و انتقال‌پذیری به کاربردی بودن پژوهش و انتقال و تعمیم آن به محیطی دیگر اشاره دارد (محمدپور، ۱۳۹۷: ۴۹۶).

در پژوهش حاضر، برای افزایش باورپذیری، زمان کافی برای مصاحبه‌ها و پیاده‌سازی آنها اختصاص یافت، همچنین تأمل بسیار بر داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها صورت گرفت و مراتب تأیید مصاحبه‌ها پس از پیاده‌سازی، با ارسال آنها به مشارکت‌کنندگان مورد بررسی قرار گرفت. همچنین برای افزایش تأییدپذیری، تلاش بر آن بود تا عقاید شخصی پژوهشگران در فرایند پژوهش وارد نشود و متن مصاحبه‌ها، نتیجه تجزیه و تحلیل داده‌ها و کدگذاری‌های انجام‌شده، برای اعلام نظر در اختیار مشارکت‌کنندگان نیز قرار گیرد و از نظرات و پیشنهادات آنان استفاده شود. برای افزایش اطمینان‌پذیری، یادداشت‌برداری‌ها به صورت کامل انجام شد، پژوهشگران مصاحبه‌ها را به‌طور کامل و دقیق و با جزئیات، در نرم‌افزار MAXQDA پیاده‌سازی نمودند، به تحلیل و کدگذاری آنها پرداختند و به شرح کامل فرایند پژوهش اقدام نمودند. همچنین برای برسی پایایی مصاحبه‌ها، از پایایی بازآزمون و پایایی بین کدگذاران استفاده شد. با توجه به درصد پایایی بازآزمون و بین کدگذاران که به ترتیب ۹۲ درصد و ۸۸ درصد بودند، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید قرار گرفت.

ویژگی جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان در این پژوهش در جدول ۱ آورده شده است:

- 
- 1 Trustworthiness
  - 2 Credibility
  - 3 Confirmability
  - 4 Dependability
  - 5 . Transformability

جدول ۱: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

جنسیت	سابقه کار (به سال)			مدرک تحصیلی		تعداد	مشارکت‌کنندگان
	۲۰<	۲۰-۱۰	۱۰>	دکتر	فوق‌لیسانس		
مرد	۰	۱	۰	۲	۰	۲	مدیران ارشد سازمان‌های دولتی شهر تهران
زن	۱	۱	۲	۳	۱	۴	مدیران میانی سازمان‌های دولتی شهر تهران
مرد	۶	۳	۵	۸	۵	۱۳	مدیران پایه سازمان‌های دولتی شهر تهران
مرد	۷	۵	۷	۱۳	۶	۱۹	مجموع

### یافته‌های پژوهش

پس از انجام مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته با ۱۹ نفر از مدیران سازمان‌های دولتی، پیاده‌سازی مصاحبه‌ها در نرم افزار MAXQDA انجام شد و داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با روش تحلیل مضمون، تحلیل و بررسی شدند و مزایای به‌کارگیری و اعتماد به منابع انسانی جوان در سازمان‌های دولتی در پست‌های مدیریتی سازمان، در قالب ۶ مضمون اصلی و ۱۶ مضمون فرعی و معایب نیز به صورت ۷ مضمون اصلی و ۱۹ مضمون فرعی رصد شدند که نتایج در جدول ۲ آورده شده است. همچنین در نمودارهای ۱ و ۲ تعداد مصاحبه‌هایی که به مضمون‌های اصلی اشاره داشته‌اند آمده است:

جدول ۲. مزایا و معایب استفاده از مدیران جوان در سازمان‌های دولتی نسبت به سایر مدیران

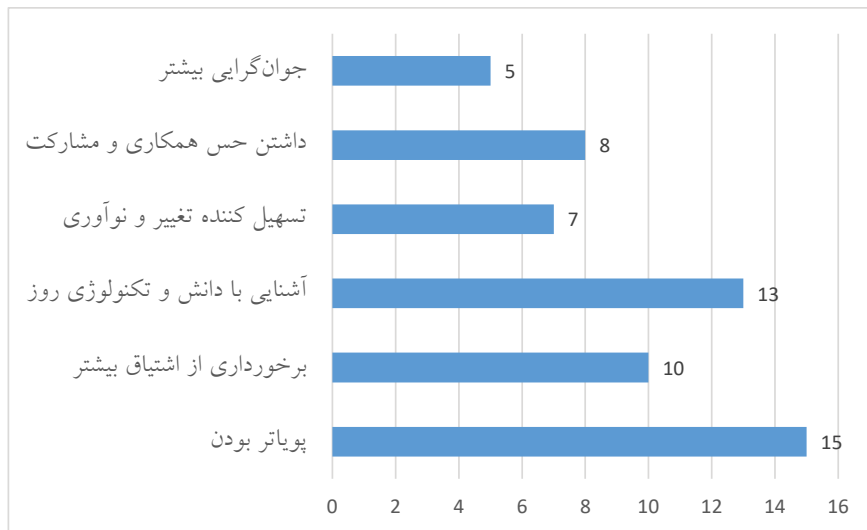
مزایا و معایب	مضامین اصلی	مضامین فرعی
	پویاتر بودن	۱. انرژی بیشتر
		۲. فعال‌تر بودن در سازمان
		۳. پرشورتر بودن
مزایا	برخورداری از اشتیاق بیشتر	۴. داشتن اشتیاق بیشتر به کار
	آشنایی بیشتر با دانش و	۵. برخورداری از دانش روز و بدیع
	فناوری‌های روز	۶. راحت بودن با فناوری‌های روز

۷. آشنایی با دانش روز		
۸. انعطاف‌پذیری بیشتر		
۹. بها دادن به ایده‌های نوآورانه	تسهیل‌کننده تغییر و نوآوری	
۱۰. خلاقیت		
۱۱. پذیرا بودن و استقبال از تغییرات		
۱۲. سبک رهبری مشارکتی	داشتن حس همکاری و مشارکت	
۱۳. تفویض اختیار بیشتر به کارکنان		
۱۴. کنترل کمتر کارمندان		
۱۵. استفاده از مشاوران جوان	جوان‌گرایی بیشتر	
۱۶. جوان‌گرایی در انتخاب زیردستان		
۱. پختگی کمتر		
۲. آگاهی کمتر از مسائل سازمانی	بی‌تجربگی	
۳. آشنایی کمتر با پیشینه مسائل سازمانی		
۴. عدم آگاهی کافی نسبت به قوانین سازمانی		
۵. عملکرد رادیکال	واکنش احساسی و تند در مواجهه با مسائل	
۶. ثبات رفتاری کمتر		
۷. توانایی کمتر مدیریت هیجانات خویش		
۸. در پی مدینه فاضله‌بودن		
۹. واقع‌گرا نبودن	واقع‌گرایی کمتر	معایب
۱۰. ایده‌آل‌گرا بودن		
۱۱. جزء‌نگری	تفکر سیستمی کمتر	
۱۲. کل‌نگری کمتر		
۱۳. صبر کمتر در مواجهه با مسائل نوپدید	تاب‌آوری کمتر	
۱۴. شکیبایی کمتر		
۱۵. کاریزما کمتر		
۱۶. قدرت اقتناع کمتر	اقتدار کمتر	
۱۷. اطاعت کمتر کارکنان با سابقه از جوانان		

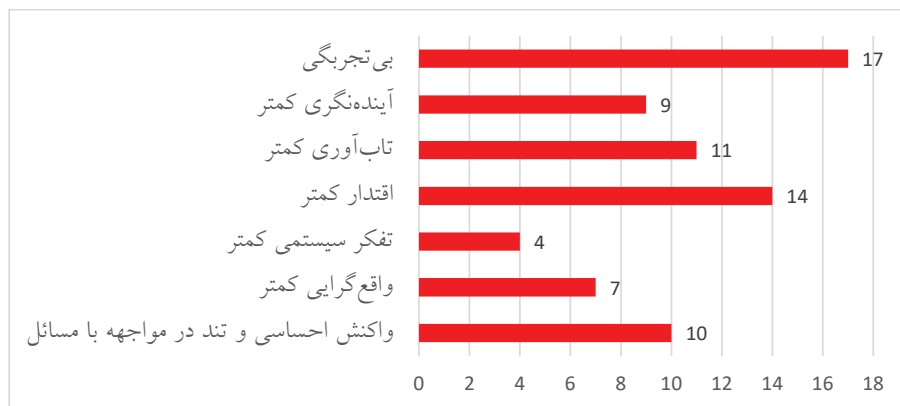
۱۸. عدم توجه کافی به اهداف و برنامه‌های بلندمدت

آینده‌نگری کمتر

۱۹. فقدان توجه کافی به پیامدهای تصمیمات فعلی



نمودار ۱. تعداد مدیرانی که در مصاحبه‌ها به مضمون‌های اصلی مرتبط با مزایا اشاره کرده‌اند



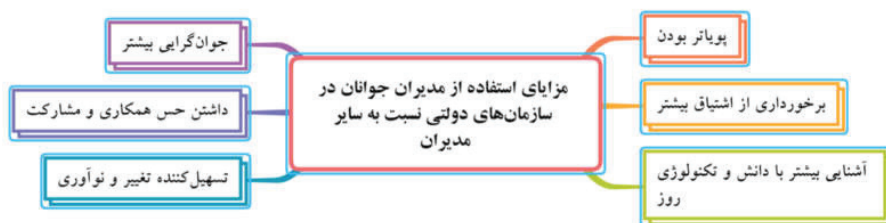
نمودار ۲. تعداد مدیرانی که در مصاحبه‌ها به مضمون‌های اصلی مرتبط با معایب اشاره کرده‌اند

## بحث و نتیجه‌گیری

جوان‌گرایی در کشور ایران همواره از اهمیت بالایی برخوردار بوده است. با توجه به بیانات مقام معظم رهبری در نشست تصویری با نمایندگان تشکل‌های دانشجویی در ۲۸ اردیبهشت سال ۱۳۹۹ که فرمودند: «دولت جوان و حزب‌اللهی علاج مشکلات کشور است»، اهمیت موضوع جوان‌گرایی بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است؛ به گونه‌ای که در دولت سیزدهم مشاهده می‌شود به صورت گسترده‌ای از مدیران جوان در سطوح مختلف استفاده می‌گردد. استفاده از مدیران جوان مزایا و معایبی دارد که این پژوهش به صورت ویژه‌ای، به شناسایی آنها پرداخته و تلاش نموده تا با ارائه راهکارها و پیشنهادهایی، استفاده از مدیران جوان را در سازمان‌ها کارآمدتر کند.

از محدودیت‌های انجام این پژوهش می‌توان به محدودیت دسترسی به تعداد محدودی از مدیران سازمان‌های دولتی، دشواری زمان‌بندی مصاحبه‌ها و وقت گرفتن از آنان که اغلب بسیار پرمشغله بودند اشاره نمود. علاوه بر این، با وجود تلاش پژوهشگران برای جلوگیری از هرگونه سوگیری در پژوهش کنونی، به دلیل شیوه پژوهش کیفی و همچنین تفسیری بودن فلسفه این پژوهش، ممکن است سوگیری‌های ناخواسته‌ای در تحلیل مصاحبه‌ها اعمال شده باشد.

مزایای به‌کارگیری و اعتماد به منابع انسانی جوان در پست‌های مدیریتی سازمان‌های دولتی نسبت به غیر جوانان عبارت‌اند از: پویاتر بودن جوانان، داشتن اشتیاق بالاتر برای مدیریت سازمان، آشنایی بیشتر با دانش و فناوری‌های روز، تسهیل‌کننده تغییر و نوآوری، داشتن حس همکاری و مشارکت بیشتر با دیگر اعضای سازمان و جوان‌گرایی (شکل ۱).



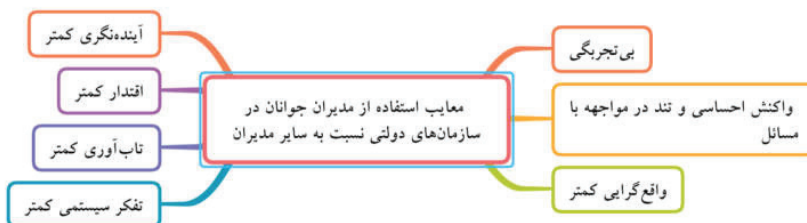
شکل ۱: مزایای به‌کارگیری مدیران جوان نسبت به سایر مدیران

جوانان به دلیل ویژگی‌های منحصربه‌فرد و متمایز، از پویایی بیشتری نسبت به دیگر اعضای سازمان برخوردارند. جوانان در سازمان‌ها فعال‌تر هستند و انرژی بیشتری برای انجام وظایف خود دارند. آنها به عنوان یک مدیر، اشتیاق بالاتری به انجام وظایف کاری خود دارند، چون در پی آن هستند که توانایی‌های خود را بروز دهند و خود را در سازمان مطرح کنند. جوانان با فناوری‌ها و دانش روز، آشنایی بیشتری دارند. از آن‌جا که عصر حاضر، عصر فناوری می‌باشد، افرادی که بتوانند از فناوری‌های روز استفاده نمایند و از دانش به‌روز برخوردار باشند، اثربخشی بالاتری دارند. جوانان به دنبال نوآوری هستند، نسبت به تغییرات منعطف بوده، به ایده‌های جدید بها می‌دهند، سرشار از ایده‌های نو هستند و می‌توانند تغییرات را تسهیل کنند. آنها حس همکاری و مشارکت بیشتری نسبت به افراد دیگر در سازمان‌ها دارند و مدیران جوان سبک مدیریتی مشارکتی را برای انجام امور ترجیح می‌دهند، به کارمندان اختیار بیشتری می‌دهند و آن‌ها را کمتر کنترل می‌کنند. مدیران جوان چون در تعامل با افراد هم سن و سال خود راحت‌تر هستند، تمایل بیشتری به جوان‌گرایی دارند، به طور معمول، مشاوران جوان برای خود برمی‌گزینند و ترجیح می‌دهند با جوانان کار کنند.

مزایای به‌کارگیری مدیران جوان که در این پژوهش که به آن اشاره شده است با نتایج برخی از پژوهش‌های پیشین هم‌سو می‌باشد؛ پویایی بالای مدیران جوان در سازمان‌های دولتی با پژوهش‌های کارکنان نصرآبادی و همکاران (۱۳۹۲) و خیاط سرکار و همکاران (۱۳۹۴) منطبق است. اشتیاق بالا با نتایج پژوهش‌های موراتبکوا و همکاران (۲۰۱۸) و آلاس و ریس (۲۰۰۶) هم‌جهت است. تسهیل‌کننده تغییر و نوآوری با نتایج پژوهش‌های دراگر (۱۳۸۴)، موراتبکوا و همکاران (۲۰۱۸) و بزیان و همکاران (۲۰۱۸) هم‌راستا است. داشتن حس همکاری و مشارکت بالا با پژوهش‌های کارکنان نصرآبادی (۱۳۹۲)، ساروخانی و هاشم نژاد (۱۳۹۰)، فرانسوا و زبوجنیک (۲۰۰۴) و راجاندانگ و همکاران (۲۰۲۰) هم‌جهت است. جوان‌گرایی با نتایج پژوهش‌های ساروخانی و هاشم نژاد (۱۳۹۰) و مطهری و پردل (۱۳۹۷) هم‌سویی دارد. آشنایی با دانش و فناوری‌های روز با نتایج پژوهش‌های داداندیش و رهنورد (۱۳۹۷) و موراتبکوا و همکاران (۲۰۱۸) هم‌راستا است.



معایب به‌کارگیری و اعتماد به منابع انسانی جوان در پست‌های مدیریتی سازمان‌های دولتی نسبت به دیگر مدیران عبارت‌اند از: بی‌تجربگی جوانان، واکنش تند و احساسی در مواجهه با مسائل، واقع‌گرایی کمتر، تفکر سیستمی کمتر، تاب‌آوری<sup>۱</sup> کمتر، اقتدار و آینده‌نگری کمتر. در شکل ۲ به این معایب اشاره شده است:



شکل ۲. معایب به‌کارگیری مدیران جوان نسبت به سایر مدیران

برخی از مدیران جوان به دلیل شرایط سنی‌شان در تعامل با کارمندانی که سابقه بیشتری دارند، با مشکل مواجه می‌شوند. مدیران جوان به دلیل سن کمتری که نسبت به سایر مدیران دارند، از تجربه زندگی و تجربه کاری کمتری برخوردارند و اغلب نسبت به قوانین، مقررات، پیشینه و مسائل سازمانی آگاهی کمتری دارند. اغلب مدیران جوان در برابر چالش‌ها و مسائل سازمانی، احساسی یا تند عمل می‌کنند و دچار عملکرد افراطی و عدم ثبات رفتاری می‌شوند. از دیگر ویژگی‌های مدیران جوان این است که در گفتار، تصمیم‌گیری و رفتار خیلی واقع‌گرایانه عمل نمی‌کنند. به بیان دیگر، ایده‌آل‌گرا هستند. مدیران جوان اغلب جزئی‌نگرند؛ از توانایی کمتری برای تحلیل مسائل سازمانی برخوردارند، تک بعدی به مسائل می‌نگرند، درک کاملی از تاثیر فعالیت‌های خود بر سایر فعالیت‌های سازمانی یا فراسازمانی ندارند و از آگاهی کافی پیرامون پیامدهای تسلسلی تصمیمات خود برخوردار نیستند. جوانان تاب‌آوری کمتری در برابر مشکلات دارند و از صبر و شکیبایی کمتری برخوردارند. مدیران جوان به دلیل ویژگی‌های سنی و سابقه کاری کم، اغلب اقتدار

<sup>۱</sup> Resilience

کمتری نسبت به سایر مدیران دارند؛ یعنی از توان اقناع کمتری برخوردارند، کاریزمای کمتری دارند و کم‌تر قادر به کنترل و هدایت کارکنان مسن‌تر از خود هستند، زیرا آنان اطاعت‌پذیری کمتری از مدیران جوان دارند. همچنین مدیران جوان اغلب آینده‌نگری کم‌تری دارند و از توجه کافی به اهداف، برنامه‌های بلندمدت سازمان و پیامدهای تصمیمات کنونی خود برخوردار نیستند.

معایب شناسایی شده به‌کارگیری مدیران جوان در سازمان‌های دولتی در این پژوهش با نتایج برخی پژوهش‌های پیشین همسوست. اقتدار کم‌تر با پژوهش‌های مک‌درموت (۲۰۰۱) و هرنیدی و محسن‌خانی (۱۳۸۶) تطابق دارد. بی‌تجربگی با نتایج پژوهش‌های مک‌درموت (۲۰۰۱) و بزیان و همکاران (۲۰۱۸) هم‌جهت است. تاب‌آوری کم‌تر و واکنش احساسی و تند در برابر مشکلات با نتایج پژوهش‌های فرانسکوویس و زبوجنیک (۲۰۰۱)، ساروخانی و هاشم‌نژاد (۱۳۹۰) و داداندیش و رهنورد (۱۳۹۷) منطبق است. واقع‌گرایی کم‌تر و آینده‌نگری کم‌تر با پژوهش موراتبکوا و همکاران (۲۰۱۸) همسو می‌باشد. تفکر سیستمی کم‌تر نیز با پژوهش ریس (۲۰۰۶) هم‌راستاست.

### **پیشنهادها**

به‌کارگماری جوانان در پست‌های مدیریتی سازمان‌های دولتی علاوه بر مزایای گوناگون، معایبی نیز دارد. بنابراین باید به‌گونه‌ای مناسب از ظرفیت مدیران جوان در سازمان‌های دولتی بهره‌مند شویم تا بتوانیم از مزایای حضور آنان به‌طوربهبینه استفاده نماییم و معایب به‌کارگماری آنان را به حداقل برسانیم. با توجه به یافته‌های حاصل از پژوهش، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

۱. در انتخاب مدیران سازمان‌های دولتی نباید سن و ارشدیت ملاک انتخاب آنان باشد، چون نوعی تبعیض محسوب می‌گردد. به‌کارگیری مدیران چه جوان و چه غیرجوان هر کدام مزایا و معایبی دارد و آنچه مسلم است مدیران شایسته هستند که همواره خیر و منفعت را برای سازمان‌ها به ارمغان می‌آورند. بنابراین شایسته‌سالاری ملاک بهتری نسبت به جوان‌گرایی یا غیرجوان‌گرایی است.

## شناسایی مزایا و معایب به‌کارگیری مدیران جوان در سازمان‌های دولتی

۲. در انتصاب و به‌کارگیری مدیران جوان دقت کافی لازم است. بدین منظور باید از ابزارهایی برای سنجش شایستگی‌های آنان در سازمان‌های دولتی استفاده گردد تا جوانانی که از شایستگی‌های لازم و کافی برخوردارند انتخاب شوند.
۳. کادر مدیریتی سازمان‌های دولتی باید ترکیب مناسبی از مدیران شایسته جوان و غیرجوان باشد که نسبت این ترکیب براساس اهداف، مأموریت‌ها، میزان تخصصی بودن وظایف و شرایط محیطی می‌تواند متفاوت باشد و یک نسخه واحد برای همه آنها نمی‌توان تجویز نمود.
۴. برای کاهش معایب به‌کارگیری مدیران جوان پیشنهاد می‌گردد از مشاورانی کاردان، شایسته و باتجربه بهره گرفته شود تا توصیه‌های لازم برای بهبود کارایی و اثربخشی به آنها ارائه دهند.
۵. با عنایت به اینکه آموزش‌های اثربخش و مناسب، در ارتقا و بهبود شایستگی‌ها نقش بسیار مؤثری دارند می‌توان از آنها برای ارتقای شایستگی‌هایی همچون تفکر سیستمی، آینده‌نگری و تاب‌آوری مدیران جوان استفاده نمود.

## منابع

- ابراهیمی، مریم و نصیری، مجید. (۱۴۰۰). «بررسی تأثیر سن بازنشستگی بر نرخ مشارکت نیروی کار در کشورهای OECD». اقتصاد کاربردی. ۱۱(۳۷)، صص ۵۵-۷۳.
- پژوهشکده آمار ایران. (۱۳۸۴). *نماگرهای کار شایسته در ایران*. تهران: پژوهشکده آمار
- پیتر دراگر. (۱۳۸۴). *روزنامه دنیای اقتصاد* و سال ۴، شماره پیاپی ۹۱۰.
- توسلی، غلامعباس. (۱۳۶۹). *نظریه‌های جامعه‌شناسی*. تهران: سمت
- چلبی، مسعود. (۱۳۷۵). *جامعه‌شناسی نظم: تشریح و تحلیل نظری نظم اجتماعی*. تهران: نی
- خمینی، روح‌الله. (۱۲۷۹ - ۱۳۶۸). *صحیفه امام*. تهران: مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی (ره)
- خیاط سرکار، وحید؛ خیاط سرکار، زهرا و خیاط سرکار، فاطمه. (۱۳۹۴). «نقش جوانان در پیشرفت و توسعه کشور». هشتمین کنگره پیشگامان پیشرفت.
- داداندیش، پروین و رهنورد، حمید. (۱۳۹۷). «تأثیر آموزش کیفی بر اشتغال و هویت فردی جوانان». *مطالعات راهبردی ورزش و جوانان*. ۱۸(۴۴)، صص ۲۱۷-۲۳۶.
- رضائیان، علی. (۱۳۸۸). *میانی سازمان و مدیریت*. تهران: انتشارات سمت
- زاهدی، شمس‌السادات و خاناباشی، محمد. (۱۳۹۰). «از اعتماد عمومی تا اعتماد سیاسی (پژوهشی پیرامون رابطه اعتماد عمومی و اعتماد سیاسی در ایران)». *پژوهش‌های مدیریت در ایران*. ۴(۱۵)، صص ۷۳-۹۶.

- ساروخانی، باقر و هاشم نژاد، فاطمه. (۱۳۹۰). «بررسی رابطه بین سرمایه اجتماعی (مولفه‌های آن) و احساس امنیت اجتماعی در بین جوانان شهر ساری». جامعه‌شناسی مطالعات جوانان. ۲(۲)، صص ۸۱-۹۴.
- سطوتی، جعفر. (۱۳۹۲). «مطالعه‌ای تطبیقی پیرامون مفهوم جوان و جوانی». مطالعات راهبردی وزارت ورزش و جوانان. ۱۲(۱۹)، صص ۹-۲۸.
- سعادت، اسفندیار. (۱۳۹۱). مدیریت منابع انسانی. چاپ شانزدهم، تهران: سمت
- سید جوادین، سید رضا و جلیلیان، حسین. (۱۴۰۰). تئوری‌های مدیریت. چاپ دوازدهم، تهران: انتشارات نگاه دانش
- غفاری، شیرین. (۱۳۸۳). «بررسی وضعیت بازنشستگان و عوامل موثر بر آن». مجله بازنشستگی، صندوق بازنشستگی کشوری.
- فوکویاما، فرانسیس. (۱۳۷۹). پایان نظم، سرمایه اجتماعی و حفظ آن. غلامعباس توسلی. تهران: جامعه ایرانیان
- قلی‌پور، آریین. (۱۳۹۲). مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها). چاپ پنجم، تهران: سمت
- قوبدل، صالح و بهاری، فاطمه. (۱۳۹۰). «بررسی عوامل موثر بر عرضه نیروی کار جوانان در ایران». ۲۱، صص ۱۳۷-۱۵۰.
- کارکنان نصر آبادی، محمد. (۱۳۹۲). «نقش و جایگاه جوانان در مدیریت اجرایی کشور». کنگره پیشگامان پیشرفت.
- محمدپور، احمد. (۱۳۹۷). ضدروش. تهران: انتشارات لوگوس
- مطهری، حمید رضا و پردل، محمد جواد. (۱۳۹۸). «جوان‌گرایی در حکومت امام علی(ع)». علوم سیاسی. ۲۲(۸۵)، صص ۹۲-۱۱۸.
- مطهری، مرتضی. (۱۳۵۶). ده گفتار. انتشارات صدرا
- هرندی، فاطمه و فلاح‌محسن‌خانی، زهره. (۱۳۸۶). «اشتغال جوانان و چالش‌های آن». فصلنامه رفاه اجتماعی. ۶(۲۵)، صص ۱۳۳-۱۴۶.
- Alas, R., & Rees, C. J. (2006). "Work-related attitudes, values and radical change in post-socialist contexts: A comparative study". Journal of Business Ethics, 68(2), 181-189.
- Ali, M., & French, E. (2019). "Age diversity management and organisational outcomes: The role of diversity perspectives". Human Resource Management Journal, 29(2), 287-307.
- Bjorkman, I., Fey, C. F., & Park, H. J. (2007). "Institutional theory and MNC subsidiary HRM practices: Evidence from a three-country study". Journal of International Business Studies, 38(3), 430-446.
- Bozoyan, C., & Wolbring, T. (2018). "The Weight Wage Penalty: A Mechanism Approach to Discrimination". European Sociological Review, 34(3), 254-267.
- Francois, P., & Zabochnik, J. (2005). "Trust, social capital, and economic development". Journal of the European Economic Association, 3(1), 51-94.
- Garst, B. A., Weston, K. L., Bowers, E. P., & Quinn, W. H. (2019). "Fostering youth leader credibility: Professional, organizational, and community impacts associated with completion of an online master's degree in youth development leadership". Children and Youth Services Review, 96, 1-9.

- Lu, L., Kao, S. F., Cooper, C. L. and Spector, P. E. (2000). “**Managerial stress, locus of control and job strain in Taiwan and UK: a comparative study**”. *International Journal of Stress Management*, 7, 3, 209–26
- McDermott, L. (2001). “**Developing the new young managers**”. *Training and Development*, 42–48.
- Muratbekova-Touron, M., Kabalina, V., & Festing, M. (2018). “**The phenomenon of young talent management in Russia—A context-embedded analysis**”. *Human Resource Management*, 57(2), 437-455.
- RAGANDANG III, P. (2020). “**Youth as Conflict Managers. Peacebuilding of Two Youth-Led Non-Profit Organizations in Mindanao**”. *Conflict Studies Quarterly*, (30), 87-106.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). “**Not so different after all: A crossdiscipline view of trust**”. *Academy of Management Review*, 23, 393-404.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). **Research Methods for Business Students**. (Six Edition) Prentice Hall: London
- Thornton, M., & Luker, T. (2010). “**Age discrimination in turbulent times**”. *Griffith Law Review*, 19(2), 141-171.
- Vanhala, M., & Ahteela, R. (2011). “**The effect of HRM practices on impersonal organizational trust**”. *Management Research Review*.

