



The pathology of youthfulness in the appointment of officials of one of the institutions of the Islamic Revolution

Mohamad Hossein Barfi ¹ | Ali Farahi ² | Mehdi Ali Kazemi ^{3*}

Research Paper

Received:
2024/02/20
Revised:
2024/09/14
Accepted:
2024/09/14
Published:
2024/10/23

ISSN: 2008-4528
E-ISSN: 2645-5072



DOR: 20.1001.1.20084528.1403.16.3.5.4

Abstract

In the past decade and the present era, youth orientation in the appointment of officials and managers has been one of the challenging issues. Considering that youth orientation can have different impacts on the process of appointing officials. The main objective of this research is to diagnose the damages of youth orientation in the appointment of officials in one of the institutions of the Islamic Revolution.

The method of conducting this research in terms of purpose is from the category of applied research and in terms of data collection method, it is descriptive-analytical, based on the interpretive model that has been used to analyze the data using content analysis method and using MAXQDA 2022 software.

The statistical population of this research for identifying the main components and indicators of the research is divided into two sections: the first section includes staff experts who themselves include three layers of high, middle, and rank officials, and the second section is formed by university experts. The sampling method was based on the snowball method, which was theoretically saturated with the tool of semi-structured interviews.

The findings of the research indicate that despite the challenges, youth orientation had a better situation in the past decade. Accordingly, the highest amount of damages were identified in the structural and behavioral dimensions, respectively, and the lowest amount of damages were identified in the meaningful and contextual dimensions, respectively.

Keywords: Pathology; Youthfulness, Appointment, Institutions of the Islamic Revolution.

1. Corresponding Author: Senior Expert, Supervision and Inspection Management Department, School of Management and Strategic Planning, Imam Hossein University (AS), Tehran, Iran. barfishandiz@gmail.com
2. Professor, Department of Management, Faculty of Management and Strategic Planning, Imam Hossein (AS) University, Tehran, Iran.
3. PhD student, Strategic Management, Faculty of Management and Accounting, Qazvin Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution Non-Commercial (CC-BY-NC) license.





مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:
۱۴۰۲/۱۲/۰۱
تاریخ بازنگری:
۱۴۰۳/۰۶/۲۴
تاریخ پذیرش:
۱۴۰۳/۰۶/۲۴
تاریخ انتشار:
۱۴۰۳/۰۸/۰۲

شابا چاپ: ۴۵۲۸-۲۰۰۸
الکترونیکی ۲۶۴۵-۵۰۷۲



DOR: 20.1001.1.20084528.1403.16.3.5.4

آسیب‌شناسی جوانگرایی در انتصاب مسئولین یکی از نهادهای انقلاب اسلامی

محمدحسین برفی^۱ | علی فرهی^۲ | مهدی علی کاظمی^۳

چکیده

در دهه گذشته و عصر حاضر، جوانگرایی در انتصاب مسئولین یکی از مباحث چالش‌برانگیز بوده است. با توجه به اینکه جوانگرایی می‌تواند تأثیرات متفاوتی بر روند انتصاب مسئولین داشته باشد. هدف اصلی این تحقیق، آسیب‌شناسی جوانگرایی در انتصاب مسئولین یکی از نهادهای انقلاب اسلامی است. روش انجام این تحقیق از نظر هدف، از دسته پژوهش‌های کاربردی است و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، توصیفی - تحلیلی، بر مبنای الگوی تفسیری بوده که به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون و با بهره‌گیری از نرم‌افزار MAXQDA 2022 استفاده شده است. جامعه آماری این تحقیق برای شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های اصلی تحقیق در دو بخش تقسیم شده است: بخش اول خبرگان ستادی که خود سه‌لایه مسئولین عالی، میانی و صف را شامل شده و بخش دوم را خبرگان دانشگاهی تشکیل می‌دهد. روش نمونه‌گیری از اساس شیوه گلوله‌برفی انجام شد که با ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، اشباع نظری حاصل شد. یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که جوانگرایی در دهه گذشته علی‌رغم چالش‌ها، وضعیت بهتری داشته است. بر همین اساس، بیشترین میزان آسیب‌ها به ترتیب در ابعاد ساختاری، رفتاری و کمترین میزان آسیب‌ها به ترتیب در ابعاد معنایی و زمینه‌ای شناسایی شدند.

کلیدواژه‌ها: آسیب‌شناسی؛ جوانگرایی، انتصاب، نهادهای انقلاب اسلامی

۱. نویسنده مسئول: کارشناس ارشد، گروه مدیریت نظارت و بازرسی، دانشکده مدیریت و برنامه ریزی راهبردی، دانشگاه جامع امام حسین(ع)، تهران، ایران. barfishandiz@gmail.com
۲. استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و برنامه ریزی راهبردی، دانشگاه جامع امام حسین(ع)، تهران، ایران.
۳. دانشجوی دکتری، مدیریت استراتژی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، قزوین، ایران.

این مقاله یک مقاله با دسترسی آزاد است که تحت شرایط و ضوابط مجوز Creative Commons Attribution Non-Commercial (CC BY-NC) توزیع شده است.



مقدمه

در هر جامعه سیاسی، جوانان یکی از مهم‌ترین لایه‌های هر جامعه هستند که ویژگی‌های منحصر به فرد آن در سطح مدیریت سیاسی، اقتصادی و فرهنگی موجب تحلیل و تبادل نظر نظرات در خصوص حضور آنها در رویدادهای مهم در حوزه‌های سیاسی، اقتصادی و فرهنگی شده است بنابراین؛ در این زمینه به سیاست‌گذاری جوانگرایی توجه بیشتری می‌شود.

یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های جوانی، شور و شوق، توانایی و سخت‌کوشی است این ویژگی جوانی می‌تواند کم و کیف فعالیت‌ها را در زمینه‌های مختلف افزایش دهد. مقام معظم رهبری حضور جوانان در صحنه‌های مختلف را از ضروریات کشور و جوانان را نقطه امید و آینده کشور می‌داند و در این خصوص می‌فرماید:

"یک حرف هم به شما جوانان عرض می‌کنم. جوانان عزیز! شما امیدهای انقلاب و اسلامید. رفتار شما می‌تواند این مملکت را در جهت شکوفایی، با سرعت به پیش ببرد. وقتی جوان مملکت هوشیارانه، باتدبیر، با حلم و با توجه به موقعیت‌ها، حرف بزند و تصمیم بگیرد و عمل کند، کشور گلستان خواهد شد. وقتی هیجانانگیز، با وسط بگذارند، دشمن فوراً استفاده خواهد کرد. بارها گفته‌ام، باز هم تکرار می‌کنم؛ من معتقدم که جوان مملکت بایستی در همه میدان‌ها حضور و آمادگی داشته باشد؛ منتها بانضباط" (بیانات، ۱۳۷۸).

این پژوهش سعی دارد با بررسی آسیب‌های جوانگرایی در انتصاب مسئولین و احصاء آسیب‌های جوان‌گرایی در انتصاب برای پست‌های مسئولیتی در یکی از نهادهای انقلاب اسلامی، به دنبال پاسخ به این سؤال است که آسیب‌های جوانگرایی در انتصاب مسئولین در یک نهاد انقلاب اسلامی چه چیزهایی هستند؟!

همچنین با ارائه راهکارهای مناسب گامی کوچک با در تحقق جوانگرایی در گام دوم و منویات رهبر معظم انقلاب اسلامی حضرت امام خامنه‌ای عزیز برای رسیدن به قله برداشته و در این راه سهمی کوچک داشته باشد.

مبانی نظری

جوان

جوانی را، فصل بهار زندگی انسان و آغاز فراز و نشیب‌های روحی و جسمی و رسیدن به رشد است. در این دوره شخصیت انسان به مرور شکل می‌گیرد و پرسش‌های فکری و فرهنگی بسیاری در ذهن جوان پیدا می‌شود.

جوان دارای روحیه شاداب و با انگیزه است و تلاش می‌کند تا در عرصه‌های مختلف، تواناییها و مهارت‌های خود را در معرض ظهور بگذارد (سید یحیی مرتضوی ۱۳۹۷).
در فرهنگ نامه‌ها همچون فرهنگ نامه معین: "هر چیز کم سن" در فرهنگ نامه عمید:
"آن‌که یا آنچه به حد میانه عمر طبیعی خود رسیده باشد؛ بُرنا" و همچنین در فرهنگ‌نامه دهخدا: "هر چیز که از عمر آن چندان نگذشته باشد" بیان شده است.

جوانگرایی

یک نگرشی که در آن جوانان و قابلیت‌های آن‌ها برای دستیابی به اهداف مورد اولویت نسبت به افراد مسن‌تر قرار می‌گیرند جوانگرایی یک رویکرد اجتماعی، سیاسی و فرهنگی است که به خلاقیت، انگیزه و قدرت جوانان تمایل دارد. این باور دارد که جوانان می‌توانند با تغییرات جهان همگام شوند و راه‌حل‌های نوین برای مشکلات پیدا کنند. جوانگرایی به جوانان اعتماد دارد و آن‌ها را حمایت می‌کند (برفی، ۱۴۰۲: ۲۲).

انتصاب

انتصاب به معنای به کارگیری فرد بر اساس داده‌های شغلی است. این می‌تواند شامل اعطای سمت در سیستم اداری یا استخدام فرد در سمت سازمانی باشد. کار به کسی تفویض می‌شود که بهترین انتخاب است (فرهی و همکاران، ۱۳۹۶: ۷۷).

شایسته‌سالاری

شایسته‌سالاری یک اصل پذیرفته شده و مشهور در علوم سیاسی، حکومت‌داری و شایستگی است که به معنای داشتن توانایی‌ها، مهارت‌ها، دانش، لیاقت و صلاحیت مورد نیاز است. نقش

مدیران و رهبران در موفقیت یا شکست سازمان‌ها بسیار مهم و قابل جایگزینی نیست. سازمانی وجود ندارد که بتواند رشد پیوسته و موفقیت دائمی را تجربه کند، مگر اینکه تحت مدیریت و رهبری مدیران و رهبران شایسته و مؤثر باشد (حسینی و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۲۱).

آسیب‌شناسی

آسیب‌شناسی فرایندی است که با بهره‌گیری از اصول و روش‌های علوم رفتاری، وضعیت فعلی سازمان‌ها را شناسایی و تشریح می‌کند و راهکارهایی برای بهبود کارآمدی آن‌ها ارائه می‌دهد (فرهی و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۰۲).

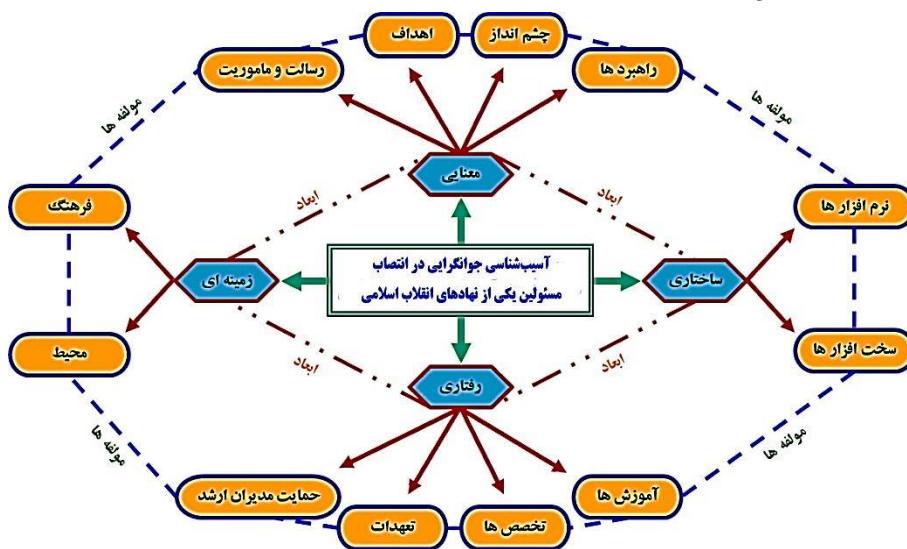
برای آسیب‌شناسی منابع انسانی، الگوهای متعددی ارائه شده است که در آن‌ها، آسیب‌شناسی سازمانی از دیدگاه‌های مختلف بررسی شده است. برخی از الگوهای سازمانی عبارت‌اند از:

جدول ۲. انواع مدل‌های آسیب‌شناسی سازمانی

ردیف	نام مدل صاحب‌نظر	ابعاد
۱	مدل هریسون	۱) سطح فردی ۲) سطح گروهی ۳) سطح سازمانی
۲	مدل هفت بعد وایز برد	۱) اهداف ۲) ساختار ۳) روابط ۴) پاداش ۵) رهبری ۶) مکانیزهای مفید ۷) محیط سازمان
۳	مدل توسعه منابع انسانی	۱) انتصاب موقت ۲) تجارب مختلف شغلی ۳) مراکز ارزیابی ۴) آموزش ۵) توسعه شغلی ۶) مشاوره و مربیگری
۴	مدل چهار فریمی	۱) ساختار ۲) منابع انسانی ۳) سیاسی ۴) نمادین و سمبلیک
۵	مدل مکنزی	۱) چشم انداز ۲) استراتژی ۳) سیستم ۴) مدیریت منابع انسانی ۵) سبک مدیریت ۶) تغییرات در فرایند ها و سبک سازمان ۷) مهارت
۶	مدل لویت	۱) ساختار اجتماعی ۲) اهداف ۳) فناوری ۴) عوامل اجتماعی
۷	سه‌شاخگی دکتر میرزایی	۱) ساختاری ۲) رفتاری ۳) زمینه ای
۸	چهار شاخگی دکتر فرهی	۱) معنایی ۲) ساختاری ۳) رفتاری ۴) زمینه ای

پس از بررسی و مطالعات انجام شده در زمینه مدل‌های تحلیلی آسیب‌شناسی مدل استفاده در تحقیق مدل آسیب‌شناسی چهاربعدی دکتر فرهی قرار گرفت. با توجه به اهمیت ویژه و اساسی بعد

غایی و معنایی در نهادهای انقلاب اسلامی، مدل تحلیلی چهاربعدی دکتر فرهی که به نظر گسترش یافته مدل سه شاخگی اهرنجانی است، به عنوان چارچوب نظری این تحقیق انتخاب شده است که در شکل زیر به تصویر کشیده شده است:



شکل ۱. مدل آسیب شناسی تحقیق

پیشینه پژوهش

با وجود اهمیت جوانگرایی در مدیریت اسلامی، تحقیقی با این عنوان در سازمان های نظامی صورت نگرفته است و بسیاری از جنبه‌ها و راهکارهای آن ناشناخته مانده‌اند، بر همین مبنا از دلایل مهم انجام این تحقیق پوشش بخشی از این خلأها است. با این حال تحقیقاتی که در این زمینه در داخل کشور به همراه برخی تحقیقات خارجی در جدول زیر ذکر شده است:

جدول ۱. سوابق تحقیقات مرتبط داخلی و خارجی (گروه مولفین، ۱۴۰۲)

ردیف	عنوان اثر	سال اثر	نویسندگان	نتایج
۱	تأثیر مدیریت دانش و جوانگرایی در چابکی سازمان و ارتقاء	۱۴۰۱	گوهری، سید ابوالفضل و همکاران	جوانگرایی بر چابکی سازمانی و ارتقاء بهره وری در اداره کل کمیته امداد امام خمینی (ره) خراسان شمالی تأثیر معناداری دارد.

جدول ۱. سوابق تحقیقات مرتبط داخلی و خارجی (گروه مولفین، ۱۴۰۲)

ردیف	عنوان اثر	سال اثر	نویسندگان	نتایج
	بهره‌وری در اداره کل کمیته امداد امام خمینی (ره) خراسان شمالی			
۲	الگوسازی نظام پیشرفته اسلامی بر اساس شاخصه‌های جوانگرایی در بیانیه گام دوم انقلاب	۱۴۰۰	گاریان کشیشیان سیرکی	که شاخصه‌های مورد تأیید رهبری برای واگذاری مسئولیت‌ها و مناصب حیاتی و مؤثر برای طی نمودن مسیر چهل سال دوم به جوانان از جمله تعهد، تخصص، ایمان، شجاعت، عدالت‌خواهی و مجاهدت بوده، و با تأکید بر این شاخصه‌ها به سلامت و بهتر از چهل سال اول این راه می‌تواند پیموده شود.
۳	نقش جوانان در شکل‌گیری حکمرانی متعالی	۱۴۰۰	فرح گل، پوریا و مقدم، متینه	جوانان در زمان انقلاب و جنگ اعتمادبه‌نفس بیشتری را در خود داشتند و راهبرد جوانگرایی خط روشن و روی خطاب رهبری در گام دوم انقلاب بر ضرورت توجه به جوانان تأکید دارد. همچنین، جوانان راه برون‌رفت از وضعیت بغرنج فعلی کشور است و تحقق حکمرانی متعالی آنها را به دست جوانان هموارتر می‌کند.
۴	بررسی الزامات تحقق جوانگرایی دولت در گام دوم انقلاب	۱۳۹۹	فرید، دانیال	شرایط کشور در حوزه عدالت ایجاب می‌کند تا نخبگان پایبند به نظام جمهوری اسلامی ایران، ضمن تعریف و گفتمان‌سازی از دولت جوان حزب‌اللهی، تمامی توان فردی و جمعی خود را جهت مردمی‌سازی و اقتناع افکار عمومی نسبت به مفهوم دولت انقلابی به کار گیرند.
۵	جوانگرایی در بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی باتکیه بر مبانی قرآنی و	۱۳۹۹	بدری، علی	این پژوهش نشان داده است که جوانگرایی در بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی، یکی از مؤلفه‌های کلیدی برای تحقق آینده مطلوب و

جدول ۱. سوابق تحقیقات مرتبط داخلی و خارجی (گروه مولفین، ۱۴۰۲)

ردیف	عنوان اثر	سال اثر	نویسندگان	نتایج
	روایی			پاسخگویی به چالش‌ها است. سه بُعد اصلی جوانگرایی را با استناد به بیانات مقام معظم رهبری شرح داده است: جوانگرایی در تفکر، جوانگرایی در عمل و جوانگرایی در رفتار.
۶	جوانگرایی محور بیانیه گام دوم انقلاب جمهوری اسلامی ایران	۱۳۹۹	حقدوست، علی‌اکبر و همکاران	جوانگرایی ضامن تحقق چشم‌انداز متعالی بیانیه گام دوم انقلاب است. تحقق راهبرد جوانگرایی بیش از هر اقدام دیگری نیازمند عزم و تعهد جمعی از سوی دولتمردان است.
۷	تأثیر جوانگرایی در پیشبرد و تحقق جامعه اسلامی بر مبنای بیانیه گام دوم انقلاب	۱۳۹۸	رسولی، غلامرضا و زمانی، عزت‌اله	که متغیرهایی همچون الگوی جوانان، خودباوری و جوانگرایی همان ارزش‌های اسلامی در پیشبرد و تحقق جامعه اسلامی حائز اهمیت است. بیانیه گام دوم انقلاب، همان تدبیر حکیمانه و نقشه ارزشمندی است که دولت، نظام و ملت انقلابی ایران اسلامی به آن نیاز دارند.
۸	جایگاه جوانگرایی از منظر قرآن و نهج‌البلاغه	۱۳۹۸	لفته‌ای، مرتضی	در قرآن و نهج‌البلاغه قوه جوانی به تجربه ترجیح دارد؛ لکن همه آنها توان مقابله با عبارات صریح نهج‌البلاغه بر ترجیح تجربه را ندارند. از آنجاکه مدیریت موفق و قدرتمند نیازمند سه مقوله پویایی، حدس زنی سریع و قدرت جسمانی راهی جز بهره‌گیری از جوانان در امور مدیریت به نظر نمی‌رسد.

جدول ۱. سوابق تحقیقات مرتبط داخلی و خارجی (گروه مولفین، ۱۴۰۲)

ردیف	عنوان اثر	سال اثر	نویسندگان	نتایج
۹	جوانگرایی در حکومت امام علی (ع)	۱۳۹۷	مطهری، حمیدرضا و پردل، محمدجواد	از میان ۱۳۶ انتصاب امام علی (ع)، ۴۲ انتصاب (۳۱ درصد) به جوانان اختصاص دارد. ملاک‌های امام علی (ع) در خصوص انتخاب منصب داران جوان شامل صبر، شکیبایی، عدم سستی، امانتداری، رعایت انصاف، مناعت طبع، اصالت خانوادگی، دلاوری و سلحشوری بوده است.
۱۰	جوانگرایی در مدیریت اسلامی از منظر آیات و روایات	۱۳۹۷	مرتضوی، سید یحیی	جوانگرایی در آیات و روایات به‌عنوان یک ویژگی مثبت و قابل تقلید برای مدیران اسلامی تبیین شده است و سه بُعد اصلی جوانگرایی در تفکر، عمل و رفتار را با استناد به آیات و روایات شرح داده است.
۱۱	جوان و رهبری نظامی: تحلیل مقایسه‌ای آمریکا و چین	۲۰۱۹	کیراس، جیمز و اکل، دیوید ^۱	که چین در سال‌های اخیر به سمت جوانگرایی در انتصاب مسئولین پیش رفته است، درحالی‌که ایالات متحده به سمت پیرگرایی در این زمینه حرکت کرده است.

جدول ۱. سوابق تحقیقات مرتبط داخلی و خارجی (گروه مولفین، ۱۴۰۲)

ردیف	عنوان اثر	سال اثر	نویسندگان	نتایج
۱۲	تأثیر مشارکت جوانان در پارلمان اوگاندا	۲۰۱۹	ماکرا، سابیتی و کیزا، جولیوس ^۱	حضور جوانان در پارلمان اوگاندا باعث افزایش آگاهی، تعامل، تعهد و فعالیت سیاسی جوانان شده است. این مقاله همچنین به چالش‌ها و فرصت‌های جوانگرایی در پارلمان اوگاندا اشاره می‌کند.
	نماینده جوانان و نوجوانان در مجلس: شواهدی از اروپا	۲۰۱۸	برق، یوهانس و سالگی، جو ^۲	سهم جوانان در پارلمان‌ها باتوجه به سن، جنس، حزب و رقابت انتخاباتی متفاوت است و کشورهایی که دارای سیستم انتخاباتی نسبی هستند، معمولاً دارای نمایندگان جوان‌تر هستند.
۱۳	جوان و رهبری نظامی: پرونده ارتش نیجریه	۲۰۱۷	بامیدیل، الواشن و الو وادر، ابیودن ^۳	جوانگرایی در رهبری نظامی باعث بهبود عملکرد، کارآمدی، همکاری و نوآوری در ارتش نیجریه شده است.
۱۴	تأثیر تغییر نسلی بر کارایی نظامی: مفاهیمی برای سیاست	۲۰۱۷	کول، برنارد ^۴	جوانگرایی یا پیرگرایی در انتصاب مسئولین بستگی به شرایط ساختاری، فرهنگی و سیاسی هر کشور دارد و نمی‌توان به صورت قاطع گفت که کدام گزینه بهتر است.

1. Sabiti Makara & Julius Kiiza
2. Johannes Bergh & Jo Saglie
3. Oluwaseun Bamidele & Abiodun Oluwa dare
4. Bernard Cole

جدول ۱. سوابق تحقیقات مرتبط داخلی و خارجی (گروه مولفین، ۱۴۰۲)

ردیف	عنوان اثر	سال اثر	نویسندگان	نتایج
۱۵	ظهور ترکان جوان: افسران جوان چگونه ارتش آمریکا را تغییر شکل دادند	۲۰۱۶	گُن، ریچارد ^۱	روایت از گروهی از مسئولین جوان و بااستعداد که جوان ترک‌ها خوانده شدند، با الگوبرداری از فعالان جنبش حقوق مدنی و با استفاده از رسانه‌ها، فشار عمومی و لابی‌گری، تغییرات عمده‌ای در ساختار، سیاست، فرهنگ و روش‌های نظام نظامی آمریکا ایجاد کردند.

روش‌شناسی پژوهش

روش علمی تحقیق، کلیه وسایل و مراحل جمع‌آوری اطلاعات و نحوه تجزیه و تحلیل منطقی آن‌ها را برای دستیابی به یک هدف معین شامل می‌شود. به‌طور کلی، هدف از این روش کشف حقایق است و به همین دلیل در تمام علوم انسانی، اصول کلی آن یکسان است. بسته به اینکه حقایق موردنظر در کدام دسته از علوم قرار دارد، روش‌های خاصی که با اصول و روش علمی تحقیق تناقض ندارد، به‌طور دقیق تعیین و به‌عنوان ملاک عمل قرار می‌گیرد (حافظ‌نیا، ۱۳۸۴).

این تحقیق باهدف آسیب‌شناسی جوانگرایی در یکی از نهادهای انقلاب اسلامی بر اساس وضعیت موجود پایه‌گذاری شده است تا بر اساس آن به وضعیت مطلوب جوانگرایی موردنظر دست پیدا شود، بر همین اساس صلاحیت کاربردی بودن تحقیق احراز شده و تحقیق برحسب هدف کاربردی است. همچنین از نگاه روش‌شناختی این تحقیق توصیفی - تحلیلی بر پایه الگوی تفسیری است و الگوی جمع‌آوری داده‌ها نیز با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شده است. ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها در این تحقیق، مصاحبه و از نوع نیمه‌ساختاریافته است. برای نمونه‌گیری از شیوه نمونه‌گیری گلوله‌برفی استفاده شده است.

1. Richard Kohn

در این تحقیق، تعداد افراد به‌اندازه‌ای بوده که نتایج قابل‌اعتماد و معتبری حاصل شود. برای رسیدن به این هدف، ۱۴ مصاحبه انجام شده تا به اشباع و نتیجه مطلوب دست یافته شد. روند تجزیه و تحلیل و استخراج و دسته‌بندی کدهای تحقیق به این صورت است که مطالب مصاحبه پیاده‌سازی شد و سپس خط‌به‌خط مورد مطالعه قرار گرفت و مضامین پایه استخراج گردید و در مقابل هر متن نگارش شد.

سپس مضامین پایه مبنای بررسی و تجمیع قرار گرفت و در قالب مضامین پایه سازمان‌دهنده نظم پیدا کرده و در آخر مضامین سازمان‌دهنده با تجمیع در قالب مضامین فراگیر جای گرفتند. برای اعتبارسنجی و تأیید صحت آسیب‌های شناسایی شده، مضامین و دسته‌بندی‌های لازم پس از استخراج، در قالب پرسش‌نامه‌ای با روش CVR جهت اخذ نظرات و بررسی، بین شش نفر از خبرگان ستادی و دانشگاهی توزیع شدند و این خبرگان با تجربه و دانش فراوان در حوزه مورد بررسی، نظرات خود را ارائه دادند.

برای هر آسیب، مصاحبه‌شوندگان گزینه "ضروری"، "مفید است؛ ولی ضروری نیست" یا "ضرورتی ندارد" را انتخاب کردند. بر اساس نتایج، ۸۳/۳۳ درصد (یعنی ۵ نفر) از خبرگان گزینه "ضروری" برای سوالات که برابر با نمره ۰/۶۷ است را انتخاب کردند که این نتایج نشان می‌دهد نتایج مورد بررسی، دارای روایی محتوایی بسیار خوبی است و پس از بررسی دقیق و تحلیل نظرات، تمامی آسیب‌های شناسایی شده تأیید شدند.

یافته‌های پژوهش

جامعه آماری

برای شناسایی آسیب‌ها از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و برای جمع‌آوری نمونه‌ها، از شیوه موسوم به گلوله‌برفی بهره برده شد. بر همین اساس مصاحبه‌ها تا زمانی که اشباع نظری تحقق یابد ادامه یافت و جدول زیر سیمای مصاحبه‌شوندگان را دربر گرفته است:

جدول ۴. جامعه آماری مصاحبه‌شوندگان

کد	مدرک تحصیلی	سن	درجه	سنوات	نوع مسئولیت
II	دکتری	۳۷	۱۴	۱۱	مدیر گروه علمی

I2	دکتری	۴۶	۱۷	۲۶	جانشین معاونت
I3	دکتری	۳۵	۱۴	۱۱	مدیرگروه علمی
I4	دکتری	۵۷	۱۷	۴۱	مسئول معاونت
I5	کارشناسی ارشد	۳۶	۱۴	۱۴	کارشناس معاونت
I6	کارشناسی ارشد	۴۳	۱۶	۲۵	جانشین معاونت
I7	کارشناسی ارشد	۳۹	۱۴	۱۶	کارشناس معاونت
I8	کارشناسی ارشد	۶۴	۱۷	۴۵	دستیار معاونت
I9	کارشناسی ارشد	۳۸	۱۵	۱۹	مدیر کل
I10	کارشناسی	۴۳	۱۶	۲۷	مدیر کل
I11	کارشناسی ارشد	۴۵	۱۷	۲۷	جانشین مدیر کل
I12	کارشناسی ارشد	۳۸	۱۴	۱۱	مدیر کل
I13	کارشناسی ارشد	۵۳	۱۶	۳۵	مدیر کل
I14	کارشناسی ارشد	۴۳	۱۵	۲۰	مدیر کل

مضامین پایه

در جدول زیر، از نشانگرهای "I1" و "I2" برای نمایش نمونه‌ای از مصاحبه‌های انجام شده با مصاحبه‌شوندگان استفاده است. "I" به معنی "Interviewer" است و عدد بعد از آن شماره مصاحبه‌شونده را نشان می‌دهد. کدها واحدهای پایه‌ای هستند که از آن‌ها برای تصویر ذهنی و مفهوم‌سازی از داده‌ها استفاده می‌شود. پژوهشگر با استخراج جملات مرتبط از متن مصاحبه‌ها، آن‌ها را در ستون "مضامین پایه" ثبت می‌کند. گزاره‌های منتخب مصاحبه‌شوندگان با نشانگرهای مربوطه در ستون "متن منتخب مصاحبه" نمایش داده شده‌اند و کد منتخب از گزاره در ستون "مضامین پایه" احصاء می‌شود.

جدول ۵. نمونه متن مصاحبه‌ها

مضامین پایه	متن منتخب مصاحبه	نشانگر
(۱) انزوای نسل قبل بخاطر جوانگرایی افراطی و عدم استفاده از تجربیات آنها. (۲) نگاه منفی با پیاده سازی	الان که ما داشتیم نزدیک می‌شدیم به اینها و نوبت ما بود که منصوب بشویم اینها دارند می‌روند شما آمدی طرح جوانگرایی را مطرح کردی ما هم سوختیم! بعضی وقت‌ها احساس می‌کردند که شایستگی‌های خیلی فاصله‌ای با این برادرانی که هستند فاصله چشمگیری نیست. اما	I1

<p>عموماً این جوری نبود این عزیزانی هم که منصوب می‌شدند به این شکل <u>خب قطعاً فرهنگ سازمانی آن مجموعه را درک نکرده بودند و این</u> <u>فرهنگ سازمانی این مجموعه چگونه است.</u>^۳ آن شرط جوانی در آن اوایل <u>فهم نشد^۴ و تمرکز فقط رو سن جوانی شد.^۵</u></p>	<p>نامناسب جوانگرایی. (۳) ضعف سازمانی در اجتماعی کردن و آشنایی کردن فرد با محیط. (۴) اختلاف در معنای جوانگرایی. (۵) ضعف معرفی جوانگرایی ابتدا.</p>
---	---

مضامین استخراج شده

بر اساس تحلیل‌های انجام شده بر مضامین پایه و سازمان‌دهنده تحقیق که با پالایش انجام شد که نتایج بر مبنای ابعاد چهارگانه به صورت جدول ترسیم شده به شرح ذیل است:
 جدول ۶. مجموعه آسیب‌های شناسایی شده

ابعاد	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	
معنایی	نرسیدن به اهداف	فاصله جوانگرایی با نقطه مطلوب	
	شاخص سن نادرست	آسیب سن وقتی شاخص اصلی شد	
	اثر منفی استثناها	تفسیر اشتباه از استثناها بر ضد جوانگرایی	
	درک نادرست از جوانگرایی	فاصله درک اهمیت جوانگرایی در آحاد	
	ضعف رسالت جوانگرایی در گفتمان	ضعف گفتمان در جوانگرایی در رسالت و مأموریت سازمان	
	کثرت مأموریت‌ها	کثرت مأموریت و مطالبات از مجموعه	مشغله زیاد سمت مدیران کل
			اختلاف در معنای جوانگرایی
	تعریف نادرست جوانگرایی	کثرت مأموریت‌ها	ضعف معرفی جوانگرایی در ابتدا
			اشکال تعریف جوانگرایی در بازرسی‌ها
			تفسیر نامناسب از مفهوم جوان شایسته
			فهم نامناسب و جدی از جوانگرایی
	کم‌توجهی در شایسته‌سالاری	کثرت مأموریت‌ها	ضربه خوردن جوانگرایی بدون شایسته‌سالاری
			خروجی نامطلوب بدون شایسته‌سالاری

جدول ۶. مجموعه آسیب‌های شناسایی شده

ابعاد	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	
ساختاری	وجود روابط منفی	وجود روابط در انتصاب با حاکم نشدن ضوابط	
	ناعدالتی در تقسیم امکانات	ضعف عدالت تقسیم امکانات رفاهی بین بخش‌ها	
	ساختار رتبه‌بندی نادرست		ضعف در ساختار نظام رتبه‌بندی
			امکان تمرد از دستور با رتبه‌بندی بدون ضابطه
			کاهش انگیزه به‌خاطر ضعف نظام رتبه‌بندی
			موانع نظام رتبه‌بندی در شایسته‌سالاری
	مشکلات سیستمی	وجود مشکل سیستمی و مشکل در سیستم انتصابات	
	کمبود نیروی انسانی		وجود احساس کمبود نیروی انسانی
			انتصاب تازه‌واردها به‌خاطر کمبود نیرو
	اجرای نادرست جوانگرایی		نگاه منفی با پیاده‌سازی نامناسب جوانگرایی
همراه نشدن اجرای جوانگرایی با ساختار			
شاخصه نامناسب طرح‌های جوانگرایی			
شیب افراطی جوانگرایی در اوایل			
ضعف اجرایی برخی طرح‌های جوانگرایی			
محدودیت‌های چرخش شغلی		ضعف نظام چرخش شغلی در مجموعه‌ها	
		وجود بعضی افراد ارشدتر در مجموعه‌ها	
		ضعف چرخش بین حوزه سخت و نرم	
نقص فرایندهای انتصاب		کم‌توجهی به شایسته‌سالاری در انتصاب	
		سازوکار غیرمنسجم انتصابات	
		لحاظ‌نشدن همه جهات در انتصاب	
		ضعف فرایندهای انتصاب	
ساختاری	جذب و به‌کارگیری نامناسب	چالش بین بازرسی و مدیر کل در انتصاب	
		کارمندپایی و شاخص جذب نامناسب	
		جذب بر اساس رشته‌های غیرمرتبط	
		گره‌زدن جذب نخبگان با انتصاب آنها	
ضعف قوانین و مقررات	خلأ سازوکاری برای جوانگرایی		

جدول ۶. مجموعه آسیب‌های شناسایی شده

ابعاد	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
ساختاری	رشد پلکانی نامناسب	خلأ وجود مقرراتی خاص جوانگرایی
		شرایط احراز نامناسب
		وضع بعضی مقررات غیرعلمی
	ضعف در زیرساخت‌ها	مشکلات سیر و رشد پلکانی در جوانگرایی
		درست طی نشدن سیر در جوانگرایی
		طی نشدن سیر خدمتی مناسب در انتصاب
		ارجحیت سیر خدمتی نسبت به شایستگی
	فرایند ارزیابی عملکرد نادرست	ضعف بسترهای جوانگرایی
		حس دیده نشدن در سیستم
		ضعف ارزیابی و استعدادیابی بازرسی
		انسجام نداشتن در ارزیابی و استعدادیابی
	محدودیت‌های انتصاب با سامانه	ضعف در ارزیابی نظام‌مند و مدون
		پیر زدایی روش جاری بجای جوانگرایی
		چالش در انتصاب بین قدرت مدیر کل و سامانه
		سامانه‌ها هنوز نقص دارند
موانع ساختار و سیستم	اشکال اعتماد کامل به سامانه جهت انتصاب	
	ضعف بستر سامانه‌ها برای جوانگرایی	
	محدود شدن جوانگرایی توسط ساختار	
رفتاری	موانع تراشی با طراحی برخی ساختارها	برخورد نامناسب با خطای مسئولین جوان
	برخوردهای ضد تربیتی	آسیب تربیتی از جانب مدیران مافوق بر مسئولین جوان
	تربیت‌های نادرست	اثر ندادن سوابق مدیریتی در انتصاب
	چشم‌پوشی از سوابق مدیریتی	انتصاب بدون آماده‌سازی
	فرایند آماده‌سازی ضعیف	ضعف آموزش دوره‌های مدیران کل
	رشد و آموزش نامناسب	ضعف سازمانی اجتماعی کردن و آشنایی کردن فرد با محیط
	فرایند اجتماعی شدن نادرست	امکان غره شدن فرد با اعطای جایگاه بدون ضابطه درست
	ایجاد توقع کاذب درجه	کم‌رنگ شدن جوانگرایی
کم‌توجهی‌های سطوح راهبردی		

جدول ۶. مجموعه آسیب‌های شناسایی شده

ابعاد	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
	نارضایتی و تقابل	کاهش توجه به جوانان در دوره جدید
		تقابل زیر مجموعه با انتصاب ناگهانی جوان به‌عنوان مدیر کل
		رقابت منفی افراد مسن با جوانان برای پست مدیریت کل
		نداشتن دید مثبت رده‌های میانی به جوانگرایی
	سنجیدن ظرفیت ورودی‌ها	تقابل برخی افراد باتجربه با جوانگرایی
		ضعف در استعدادیابی بدو ورود
	توقعات نامناسب باتجربه‌ها	کم‌توجهی به ظرفیت‌های درون سازمان
	وجود مسن‌ها در سطوح عالی	وجود برخی افراد مسن در سطوح راهبردی
	عدم انتقال تجربه با بی‌توجهی	انزوای نسل قبل بخاطر جوانگرایی افراطی و عدم استفاده از تجربیات آنها
	زمینه‌ای	مشکلات درجه
همراه نشدن درجات با شایستگی		
نارضایتی از حقوق و مزایا		نبود مبنای حقوق بر اساس عملکرد و شایستگی
		تمایل به بازنشستگی پیش از موعد
		مسئولیت‌گریزی برای حقوق و مزایای پایین
		اختلاف حقوقی کم مدیر کل با زیر مجموعه
		تمایل کم برای مسئولیت بخاطر حقوق کم
		حقوق و مزایای کم در مقابل فشار کاری بالا
		تمرکز کاری پایین بخاطر حقوق کم
کم‌شدن عامل انگیزشی در سطح مجموعه		
اشکال در اتصال درجه به مزایا	گره‌زدن درجات به حقوق و مزایا	
زمینه‌ای	ارزیابی ناموفق از مسئولین	آسیب به جوانگرایی بدون ارزیابی
		حمایت مطلق از جوانگرایی بدون ارزیابی درست
	کم‌تجربگی جوانان	غرور برخی مسئولین جوان در برخوردها
		پیامد منفی ناشی از بی‌تجربگی جوانان

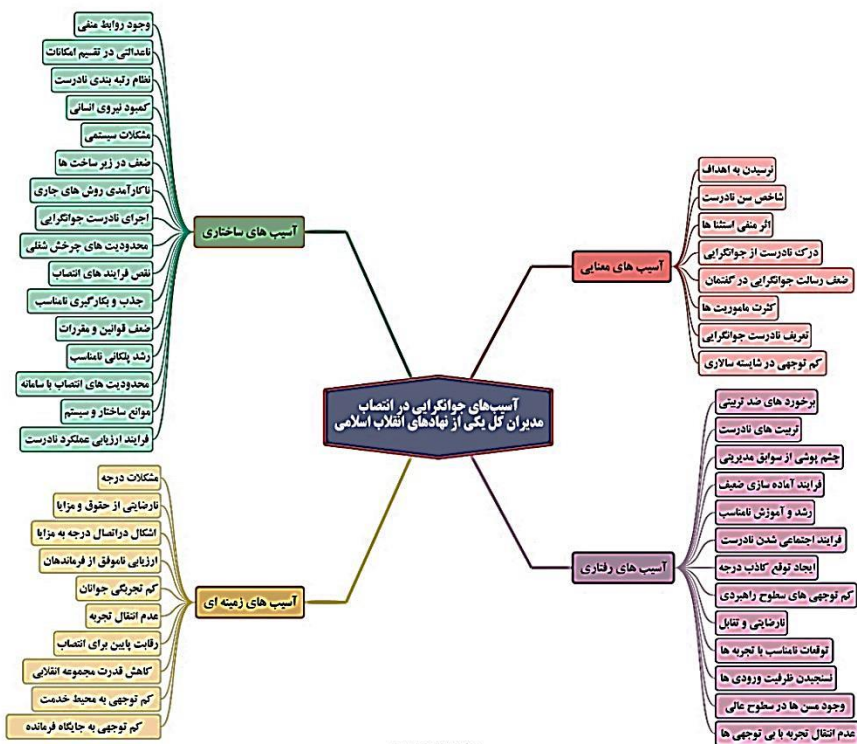
جدول ۶. مجموعه آسیب‌های شناسایی شده

ابعاد	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
	عدم انتقال تجربه	عدم انتقال تجارب نسل قبل
	رقابت پایین برای انتصاب	رقابت پایین برای جایگاه مدیر کل در برخی استان‌ها
	کاهش قدرت	افول قدرت مسئولین در بعضی استان‌ها
	کم‌توجهی به محیط خدمت	ظرفیت‌سنجی نامناسب محیط در انتصاب
	کم‌توجهی به جایگاه مدیر کل	کم‌توجهی به اهمیت جایگاه مدیر کل

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

اطلاعات آماری

نتیجه کدهای پایه با دو بار بازنگری و ادغام کدهای مشابه به عدد ۷۵۸ رسید که پس از خروجی گزارش با محتوای کدهای پایه با استفاده از الگوی مدل آسیب‌شناسی چهار بعدی آقای دکتر فرهی این کدها دسته‌بندی شده و مضامین سازمان‌دهنده تحقیق با رقم ۹۹ کد به دست آمد. با حذف مضامین تکراری ۴۷ کد و آسیب‌هی نهایی در دسته مضامین سازنده به دست آمد و در نهایت پس از دسته‌بندی مجدد مضامین سازمان‌دهنده، هر مضمون به زیرمجموعه ابعاد چهارگانه شامل بعد معنایی، ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای تبدیل شدند و مدل نهایی پژوهش به همراه نمودار درصد آسیب‌ها نیز در زیر به تصویر کشیده شده است:



شکل ۲. مدل نهایی تحقیق

تاکنون در موضوع جوانگرایی، پژوهشی کیفی در زمینه آسیب‌شناسی انجام نشده است و تحقیقات اندکی که تاکنون صورت گرفته است، غالباً رویکردی کمی دارند که در ادامه بیان می‌گردند:

تحقیقات گوهری و همکاران (۱۴۰۱)، در شناسایی مدیریت دانش و جوانگرایی در چابکی و ارتقاء یک نهاد انقلابی با روش توصیفی - پیمایشی، حقدوست و همکاران (۱۳۹۹)، در جوانگرایی محور بیانیه گام دوم انقلاب که با استفاده از نظر خبرگان دانشگاهی و رسولی و زمانی (۱۳۹۸)، در "تأثیر جوانگرایی در پیشبرد و تحقق جامعه اسلامی بر مبنای بیانیه گام دوم انقلاب" با استفاده از روش توصیفی - تحلیلی با استفاده از روش کتابخانه‌ای انجام شده است که تحقیق حاضر به لحاظ موضوع، که بررسی یک نهاد انقلابی است با تحقیقات مذکور وجه اشتراک، و از جهت روش تحقیق و نگاه آسیب‌شناسی و نتایج حاصل شده تمایز دارد.

تحقیق کشیشیان سیرکی (۱۴۰۰)، با توصیف و تحلیل بیانات رهبر انقلاب دریافت که شاخصه های مورد تأیید رهبری برای واگذاری مسئولیتها تعهد، تخصص، ایمان، شجاعت، عدالتخواهی و مجاهدت بوده که قسمتی از نتایج این تحقیق با بخش کوچکی از مولفه ها و سوالات مصاحبه در بعد ساختاری تحقیق حاضر شباهت هایی دارد اما تحقیق حاضر با روش کیفی و دیدگاه آسیب شناسانه به دنبال شناسایی و احصاء آسیب ها بوده است.

در تحقیق فرح گل و مقدم (۱۴۰۰)، با روش مروری و کتابخانه ای نقش جوانان در شکل گیری حکمرانی متعالی مورد بررسی قرار گرفت و همچنین فرید (۱۳۹۹)، در تحقیقی بررسی کرد که نخبگان باید با تعریف دولت جوان حزب اللهی، توان خود را برای مردمی سازی و اقصاع عمومی به کار بگیرند که از نظر موضوع، روش و نتایج ارتباط معنا دار خاصی با تحقیق حاضر متصور نیست.

تحقیقی که بدری (۱۳۹۹)، در "جوانگرایی در بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی با تکیه بر مبانی قرآنی و روایی" با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی، آیات انجام داد، نتیجه گرفت جوانگرایی در بیانیه گام دوم انقلاب، یکی از مولفه های کلیدی برای تحقق آینده مطلوب است و سه بُعد اصلی جوانگرایی را با استناد به بیانات رهبری، جوانگرایی در تفکر، جوانگرایی در عمل و جوانگرایی در رفتار معرفی میکند که در جوانگرایی در رفتار به لحاظ اسمی با بعد رفتاری تشابه دارد ولی از نظر نتایج و روش با تحقیق حاضر ارتباط خاصی ندارد و تا حدی جنبه روایی دارد.

در تحقیقاتی که لفته ای (۱۳۹۸)، در "جایگاه جوانگرایی از منظر قرآن و نهج البلاغه" با استفاده از روش توصیفی - تحلیلی، مطهری و پردل (۱۳۹۷)، در "جوانگرایی در حکومت امام علی (ع)" با روش توصیفی - تحلیلی که به بررسی تطبیقی جایگاه جوان گرایی در الگوی حکومتی امام علی (ع) منجر شد و تحقیق مرتضوی (۱۳۹۷)، در "جوانگرایی در مدیریت اسلامی از منظر آیات و روایات" با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی، آیات و روایات مرتبط با جوانگرایی انجام شده است، تحقیقات مذکور اغلب جنبه تاریخی - روایی برای شناسایی و اهمیت نقش جوانان و جوانگرایی داشته و با تحقیق حاضر که دید آسیب شناسی و روش کیفی دارد ارتباط خاصی ندارند.

باتوجه به اینکه تا کنون هیچ تحقیق مشابهی در این زمینه انجام نشده است، این کار یک نوآوری محسوب می‌شود و بر همین مبنا این پژوهش با موضوع آسیب‌شناسی جوانگرایی در انتصاب مسئولین یک نهاد انقلاب اسلامی یک قدم جدید در زمینه جوانگرایی برداشته است. این پژوهش با آسیب‌شناسی و بررسی تأثیرات جوانگرایی بر انتصاب مسئولین و مدیران، ضمن ارائه راه‌حل‌های مناسب در یک نهاد انقلاب اسلامی، می‌تواند به‌عنوان یک راهبرد مؤثر برای بهبود فرایند جوانگرایی در انتصاب مسئولین و مدیران در راستای گام دوم انقلاب و تحقق جوانگرایی مطلوب، در سایر نهادهای انقلابی مورد استفاده قرار گیرد.

پیشنهادات تحقیق

۱) آسیب‌های معنایی

الف) تعریف نادرست از جوانگرایی: تعریف نادرست از جوانگرایی می‌تواند اهداف را گمراه کند. باید تعریف مشترکی از جوانگرایی در سازمان ایجاد شود.
ب) نبود گفت‌وگو جوانگرایی: نبود گفت‌وگو جوانگرایی می‌تواند به برداشت‌های متفاوت منجر شود. باید منظومه فکری رهبری در حوزه جوانگرایی را جاری کرد.

۲) آسیب‌های ساختاری

الف) ساختار نامناسب درجات: نظام ساختار می‌تواند به عدم رضایت کارکنان منجر شود. برای حل این مشکل، در زیرساخت و روش اعطای درجات با تأکید بر عملکرد پیشنهاد می‌شود.
ب) اجرای نامناسب جوانگرایی: اجرای نادرست جوانگرایی می‌تواند مشکلاتی ایجاد کند و برای حل این مشکلات، باید با دقت بیشتری به نظرات افراد با سابقه و جوانان گوش داد، طرح‌های جوانگرایی را با دقت بالاتری طراحی و پیاده‌سازی کرد و زمینه مناسبی برای جوانان فراهم کرد.
ج) فرایند ارزیابی عملکرد نادرست: نبود سیستم ارزیابی عملکرد جامع می‌تواند حس دیده‌نشدن در جوانان را تقویت کند. برای حل این مشکل، پیشنهاد می‌شود که گروهی از متخصصان باتجربه و نخبگان علمی سیستم ارزیابی عملکرد نظام‌مند، دقیق و کیفی طراحی کنند.
د) رشد پلکانی نامناسب: سیستم‌های سنتی سیر خدمتی و سیر پلکانی انعطاف‌پذیری کمی دارند و ممکن است به تغییرات سریع محیط کار پاسخ ندهند. در این سیستم‌ها، پیشرفت شغلی بر

اساس طول خدمت است که ممکن است جوانان با استعداد را مجبور به انتظار کند. راه حل این است که سیستم را بازنگری و پالایش کرده و رشد پلکانی را بر مبنای عملکرد قرار داده و ارزیابی عملکرد تقویت شود.

ه) جذب و به کارگیری نامناسب: انتصاب نخبگان بدون فاصله مناسب می تواند فرصت‌های سایر اعضای سازمان را محدود کند. اگر فرایند انتصاب تنها نخبگان را به سمت‌های بالاتر برساند، سایر اعضا ممکن است احساس کنند که فرصت پیشرفت شغلی برای آن‌ها وجود ندارد. پیشنهاد این است که انتصاب نخبگان باید با فاصله مناسب صورت گیرد تا فرصت‌های سایر اعضا محدود نشود. ملاک‌های گزینش باید بر اساس تخصص مدیر کل تغییر کند و جذب نخبگان بر اساس رشته‌های مرتبط با علوم انسانی انجام شود. همچنین باید فرایندهای جذب و انتصاب بازبینی و تغییر کنند.

۳) آسیب‌های رفتاری:

الف) فرایند آماده‌سازی ضعیف: انتصاب جوانان بدون آماده‌سازی می‌تواند به چالش‌های بزرگی منجر شود. راهکارهایی برای حل این مشکل عبارت‌اند از: آماده‌سازی و آموزش قبل از انتصاب، پشتیبانی مداوم پس از انتصاب، فراهم کردن فرصت برای یادگیری و تکامل در نقش جدید، و فراهم کردن فضای سالم و پذیرای خطا برای یادگیری از خطاها و رشد.

ب) کم توجهی‌های سطوح راهبردی: در نهادهای انقلاب اسلامی، باید تأکید بر جوانگرایی باشد و به گفتمان تبدیل شود. همچنین باید التزام به فرامین مدیران کل کل قوا در جوانگرایی وجود داشته باشد.

۴) آسیب‌های زمینه‌ای:

الف) عدم انتقال تجربه با بی توجهی‌ها: استفاده از ظرفیت و تشویق‌های مناسب وابستگان محترم برای نسل جدید.

ب) نسنجیدن ظرفیت ورودی‌ها: کشف استعدادها قبل و حین ورود با روش‌های علمی روز دنیا.

ج) نارضایتی از حقوق و مزایا: حقوق و دستمزد پایین می‌تواند به چالش‌های جوانگرایی منجر شود. راهکارهایی برای حل این مشکل عبارت‌اند از: بازبینی منظم حقوق و دستمزد، ارائه پاداش بر اساس عملکرد، و فراهم کردن فواید غیرنقدی مانند بیمه سلامت و امکانات ورزشی.

۵) کاربرست عملیاتی برای نهاد انقلابی:

ایجاد انعطاف در سیر و سیکل خدمتی برای جوانان مستعد
فرصت‌سازی و ایجاد مشاغل جذاب و متنوع به جز مدیر کل برای جوانان
بازبینی نظام حقوق و دستمزد خصوصاً در رده مقاومت به صورت جدی
رفع تبعیضات در حوزه امکانات و رفاهیات در رده‌های مختلف برای رفع آسیب انگیزشی
تعریف مشترک از فهم و معنای جوانگرایی در نهادها
اصلاح کلی نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی در نهادها
احیای طرح‌های جوانگرایی به صورت علمی، تجربی و تخصصی
اصلاح نظام درجات و حرکت به سوی کیفی‌سازی بر اساس عملکرد
افزایش قدرت ناحیه مقاومت بسیج تهران در ساختار و نظام سلسله‌مراتبی
ظرفیت‌سنجی توان نواحی در ابلاغ مأموریت‌ها.

فهرست منابع

- امام خامنه‌ای، سید علی، (۱۳۷۸)، بیانات در دیدار با دانشجویان و افسران مختلف، تهران: حسینیه امام خمینی (ره)، ۲۱ تیرماه.
- برفی، محمدحسین، (۱۴۰۲)، بررسی و آسیب شناسی جوانگرایی در انتصاب مسئولین، به راهنمایی: دکتر علی فرهی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، کارشناسی ارشد، مدیریت نظارت و بازرسی.
- اردستانی، حسین، (۱۳۷۶)، مدیریت و فرماندهی نظامی، تهران: انتشارات دافوس سپاه.
- بدری، علی، (۱۳۹۹)، جوانگرایی در بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی با تکیه بر مبانی قرآنی و روائی، فصلنامه علمی پژوهش‌های انقلاب اسلامی، ۹(۴)، ۳۳۶-۳۶۰.
- حافظ‌نیا، محمدرضا، (۱۳۸۹)، مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- حقدوست، علی‌اکبر، تبریزچی، نرگس، فروتن، سید عباس، پورعباس، عطا، یوسفی، نازیلا و جمعی از نویسندگان، (۱۳۹۹)، جوانگرایی محور بیانیه گام دوم انقلاب جمهوری اسلامی ایران، نشریه فرهنگ و ارتقای سلامت (فرهنگستان علوم پزشکی جمهوری اسلامی ایران)، ۴(۱۲)، ۵۲۷-۵۳۱.
- حسنی، کاوه، شیخ اسماعیلی، سامان و مقصودی، کیهان، (۱۳۹۲)، بررسی ابعاد و مولفه های شایسته سالاری در مدیران و کارکنان موسسات آموزشی، فرایند مدیریت و توسعه، ۲۶(۲)، ۱۱۹-۱۴۰.
- رسولی، غلامرضا و زمانی، عزت‌الله، (۱۳۹۸)، تأثیر جوانگرایی در پیشبرد و تحقق جامعه اسلامی بر مبنای بیانیه گام دوم انقلاب، گلستان: همایش ملی جستارهای پژوهشی با تاکید بر بیانیه گام دوم انقلاب.
- فرح گل، پوریا و مقدم، متینه، (۱۴۰۰)، نقش جوانان در شکل‌گیری حکمرانی متعالی، جهان نوین، ۱۳(۴)، ۶۶-۵۷.
- فرهنگ نامه دهخدا
- فرهنگ نامه عمید
- فرهنگ نامه معین
- فرهی بوزنجانی، برزو، سلطانی، محمدرضا و هادی، محمد، (۱۳۹۱)، آسیب‌شناسی نظام گزینش دستگاه‌های جمهوری اسلامی ایران، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۴(۲)، ۱۰۱-۱۲۴.
- فرهی، علی، پورسعید، سید مسعود و شعبانی، محسن، (۱۳۹۶)، به‌کارگیری نیروهای متخصص در پست‌های متناسب با تخصص‌های آنان، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱(۹)، ۷۵-۱۰۰.
- [DOR:20.1001.1.20084528.1396.9.1.4.0](https://doi.org/10.1001.1.20084528.1396.9.1.4.0)
- فرید، دانیال، (۱۳۹۹)، بررسی الزامات تحقق جوانگرایی دولت در گام دوم انقلاب (تهدید یا ظرفیت؟)، فصلنامه تخصصی حکمرانی متعالی، ۱(۳)، ۱۶۱-۱۷۶.

- کشیشیان سیرکی، گارینه، (۱۴۰۰)، الگوسازی نظام پیشرفته اسلامی بر اساس شاخصه‌های جوانگرایی در بیانیه گام دوم انقلاب، *جامعه‌شناسی سیاسی انقلاب اسلامی*، ۲(۷)، ۲۵-۵۲.
- گوهری، سید ابوالفضل، مبشریان، معصومه و بهرام‌زاده، حسینعلی، (۱۴۰۱)، تأثیر مدیریت دانش و جوان‌گرایی در چابکی سازمان و ارتقاء بهره‌وری در اداره کل کمیته امداد امام خمینی^(ع) خراسان شمالی، تهران: همایش ملی تحقیقات میان رشته‌ای در علوم مهندسی و مدیریت.
- لفته‌ای، مرتضی، (۱۳۹۸)، جایگاه جوانگرایی از منظر قرآن و نهج‌البلاغه، اصفهان: کنگره بازخوانی ابعاد شخصیتی امیرالمؤمنین علی^(ع).
- ماهنامه اقتصاد ایران، شماره ۸۱، آبان ۱۳۸۴.
- مرتضوی، سید یحیی، (۱۳۹۷)، جوانگرایی در مدیریت اسلامی از منظر آیات و روایات، مدیریت در اسلام، ۱۳(۳۶)، ۲۳-۳۴.
- مطهری، حمیدرضا و پردل، محمدجواد، (۱۳۹۷)، جوانگرایی در حکومت امام علی^(ع)، فصلنامه علمی پژوهشی علوم سیاسی، ۲۲(۸۵)، ۹۵-۱۱۸.
- Bamidele, B & Oluwa dare, A.(2017). Youth and Military Leadership: The Case of the Nigerian Army.
- Bergh, J & Saglie, J.(2018). Representation of youth and adolescents in Parliament: evidence from Europe.
- Cole, B.(2017). The impact of generational change on military effectiveness: Implications for policy.
- Kiras, J & Oakley, D.(2019). Youth and Military Leadership: A Comparative Analysis of America and China.
- Kohn, R.(2016).The Rise of the Young Turks: How Young Officers Reshaped America's Army.
- Makara, M & Kiiza, J.(2019). The impact of youth participation in the Ugandan Parliament.

