



## نقش به کارگیری مدیران جوان در توسعه روانی ساختار سلسله مراتب مدیریت در دانشگاه‌های استان مازندران

سلیمان قاسمیان سوربانی: دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران  
 رضا یوسفی سعیدآبادی: استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران (نویسنده مسئول) [rusefi@yahoo.com](mailto:rusefi@yahoo.com)  
 مریم تقوایی یزدی: دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران

### چکیده

### کلیدواژه‌ها

مدیران جوان،  
سلسله مراتب،  
مدیریت

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۲/۰۸

تاریخ چاپ: ۱۴۰۳/۰۶/۱۷

**زمینه و هدف:** مدیران جوان به دلیل ویژگی‌های خاص خود می‌توانند عامل مهمی در تحول و بهبود ساختار مدیریتی دانشگاه‌ها باشند لذا هدف از پژوهش حاضر ارائه مدلی جهت استفاده از مدیران جوان در توسعه روانی ساختار سلسله مراتب مدیریت در دانشگاه‌های استان مازندران بود.

**روش کار:** روش پژوهش ترکیبی از نوع طرح تحقیق آمیخته اکتشافی (کیفی- کمی) بود. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل (خبرگان دانشگاهی، اعضای هیئت‌علمی و مدیران دانشگاهی) جهت اتفاق نظر در روش دلفی بودند، حجم نمونه در بخش کیفی با در نظر گرفتن قانون اشباع به تعداد ۱۷ نفر تعیین شد و در بخش کمی جامعه آماری شامل مدیران و کارکنان دانشگاه‌های استان مازندران بود. در بخش کمی حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران به تعداد ۳۰۵ نفر تعیین شد. روش نمونه‌گیری در بخش کمی به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای بود. روش جمع‌آوری اطلاعات به روش کتابخانه‌ای، و ابزار اندازه‌گیری در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش کمی شامل پرسشنامه محقق ساخته، که سوالات آن برگرفته از داده‌های حاصل از مصاحبه بود. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از تکنیک دلفی و در بخش کمی از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری از نرم‌افزارهای SPSS22 و lisrel استفاده شده است.

**یافته‌ها:** نتایج نشان داد که ۷۳ درصد الگوی استفاده از مدیران جوان در توسعه روانی ساختار سلسله مراتب مدیریت در دانشگاه‌های استان مازندران به ابعاد و مولفه‌های آن که شامل (۱. سمیت‌گرایی، ۲. ساختار سازمانی، ۳. تمرکز، ۴. پیچیدگی، ۵. طبقه بندی، ۶. تصریح رویه‌ای)، می‌باشد، وابسته است.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به نتایج بدست آمده پیشنهاد شد که دانشگاه‌های استان مازندران در راستای تحقق این مقولات گام‌به‌گام و به تدریج با توجه به یک نقشه راه و برنامه استراتژیک درازمدت عمل نمایند و به‌منظور جامعه عمل پوشاندن آن تدوین یک برنامه عملیاتی ضرورت دارد. داشتن رویکرد پارادایمی با نگاه بومی و منطقه‌ای نیز به تحقق آن کمک می‌کند.

**تعارض منافع:** گزارش نشده است.

**منبع حمایت‌کننده:** حامی مالی ندارد.

شیوه استناد به این مقاله:

Qasemian Sorbani S, Yousefi Saeed Abadi R, Taghvaie Yazdi M. The Role of Employing Young Managers in the Psychological Development of the Management Hierarchy Structure in the Universities of Mazandaran Province. Razi J Med Sci. 2024(7 Sep);31.102.

Copyright: ©2024 The Author(s); Published by Iran University of Medical Sciences. This is an open-access article distributed under the terms of the CC BY-NC-SA 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.en>).

\*انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با CC BY-NC-SA 4.0 صورت گرفته است.

## The Role of Employing Young Managers in The Psychological Development of the Management Hierarchy Structure in the Universities of Mazandaran Province

**Suleiman Qasemian Sorbani:** PhD Student in Educational Management, , Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran

**Reza Yousefi Saeed Abadi:** Assistant Professor, Department of Educational Management, Faculty of Humanities, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran (\* Corresponding Author) [rusefi@yahoo.com](mailto:rusefi@yahoo.com)

**Maryam Taghvaie Yazdi:** Associate Professor, Department of Educational Management, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran

### Abstract

**Background & Aims:** Young managers can be an important factor in the transformation and improvement of the management structure of universities due to their special characteristics. One of these characteristics is an innovative attitude. Young managers usually enter the management field with a view to the future and a desire for positive changes. This innovative attitude can help introduce and implement new ideas and approaches in academic management because they are often more willing to accept changes and update old processes. In addition, the high motivation of young managers also plays a very important role. A strong motivation to prove their capabilities and create positive changes leads them to find new solutions to improve efficiency and raise the level of education and research. This motivation can transfer new energy to teams and employees and prevent organizational stagnation. Another reason young managers can succeed is their readiness to accept new technologies. As newer generations, they communicate more easily with advanced technologies and use digital tools and technological innovations to optimize management processes. This issue becomes doubly important, especially in universities where being up-to-date and using advanced technologies plays an important role in the development of research and education. Enrolling young managers into management levels can also help strengthen intra-organizational communication. Because of their more collaborative and less hierarchical approaches, young administrators tend to work in ways that encourage more open and democratic communication among campus members, faculty, and students. Therefore, the purpose of this research was to present a model for the use of young managers in the psychological development of the management hierarchy structure in the universities of Mazandaran province.

**Methods:** The research method was a mixed exploratory (qualitative-quantitative) research design. The statistical population of the research in the qualitative part included (academic experts, faculty members, and university managers) to reach a consensus in the Delphi method, the sample size in the qualitative part was determined to be 17 people considering the saturation law, and in the quantitative part the statistical population included managers and the employees of the universities of Mazandaran province. In the quantitative section, the sample size was determined to be 305 using Cochran's formula. The sampling method in the quantitative part was cluster sampling. The method of collecting information is the library method, and the measurement tool in the qualitative part is a semi-structured interview in the quantitative part, it includes a researcher-made questionnaire, the questions of which were taken from the data obtained from the interview. To analyze the data, the Delphi technique was used in the qualitative part and the structural

### Keywords

Young Managers,  
Hierarchy,  
Management

Received: 27/04/2024

Published: 07/09/2024

equation modeling method was used in the quantitative part using SPSS22 and lisrel software.

**Results:** The results showed that 73% of the pattern of using young managers in the psychological development of the structure of the management hierarchy in the universities of Mazandaran province with its dimensions and components including (1. formalism, 2. organizational structure, 3. concentration), 4. Complexity, 5. Classification, 6. Procedural statement), is dependent. The results of Table 2 show that based on the results of the structural model of the relationship between the components and sub-dimensions of the use of young managers in the psychological development of the structure of the management hierarchy of Mazandaran universities, there are significant path coefficients. Which has t values (according to the one percent error rule in rejecting the null hypothesis for values above 1.96 in each model parameter), calculated above 1.96. Considering the significance and positivity of these coefficients, it can be stated that there is a positive and significant effect between the components and sub-components of the dimensions of the use of young managers in the psychological development of the management hierarchy structure of Mazandaran universities.

**Conclusion:** According to the results obtained, it is suggested that the universities of Mazandaran province should act step by step and gradually according to a road map and a long-term strategic plan in order to implement it. An action plan is needed. Having a paradigmatic approach with a local and regional perspective also helps to realize it. Young managers, who are generally inclined towards participatory and democratic methods, can make effective changes in environments where the organizational structure is flexible and decentralized. This flexibility allows them to implement innovative ideas without severe hierarchical barriers. On the contrary, in highly centralized organizations, decision-making power is often in the hands of a limited core, which can restrain the creativity and innovation of young managers. Concentration refers to the degree of concentration of decision-making power in high management levels. In universities where concentration is high, young managers may not be able to show their full potential because the decision-making processes will be too long and complicated. But if the decision-making power is divided at lower levels, young managers can have a more active role in improving and structural changes and give more dynamism to the management structure of universities. Complexity refers to the number of hierarchical levels and different specializations in the organization. Universities with high organizational complexity may face more challenges in coordination between departments. Young managers can provide more fields for inter-organizational interactions and reduce communication barriers by gradually changing these classifications. This can help facilitate decision-making processes and the implementation of innovations. Procedural specification refers to the existence of defined instructions and procedures for doing things in the organization. Due to the desire to reduce bureaucracy and simplify processes, young managers may try to change complex and time-consuming procedures.

**Conflicts of interest:** None

**Funding:** None

#### Cite this article as:

Qasemian Sorbani S, Yousefi Saeed Abadi R, Taghvaie Yazdi M. The Role of Employing Young Managers in The Psychological Development of the Management Hierarchy Structure in the Universities of Mazandaran Province. Razi J Med Sci. 2024(7 Sep);31.102.

Copyright: ©2024 The Author(s); Published by Iran University of Medical Sciences. This is an open-access article distributed under the terms of the CC BY-NC-SA 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.en>).

**\*This work is published under CC BY-NC-SA 4.0 licence.**

## مقدمه

دانشگاه‌ها به عنوان نهادهای آموزشی و پژوهشی، نقش حیاتی در توسعه علمی و فرهنگی جامعه ایفا می‌کنند. اما در بسیاری از موارد، ساختار سلسله مراتبی مدیریتی آن‌ها که شامل مقامات ارشد، مدیران میانی و کارکنان می‌شود، با چالش‌هایی مواجه است. یکی از این چالش‌ها حضور طولانی‌مدت مدیران باتجربه و سالخورده در پست‌های مدیریتی است که می‌تواند مانع ورود ایده‌های جدید و نوآوری‌های مدیریتی شود (۱). این مدیران با وجود تجربه و دانش بالای خود، ممکن است به دلیل عادت به روش‌های سنتی مدیریت، تمایلی به پذیرش تغییرات سریع نداشته باشند. در نتیجه، این پایداری سنتی در ساختار مدیریتی ممکن است باعث کندی در فرآیندهای تصمیم‌گیری، کاهش انگیزه برای ایجاد نوآوری، و حتی مقاومت در برابر تکنولوژی‌های نوین و تغییرات ضروری در روش‌های آموزشی و پژوهشی شود (۲). به عبارت دیگر، وقتی مدیریت دانشگاه‌ها برای مدت طولانی در دست افرادی قرار گیرد که به سبک‌ها و رویکردهای گذشته وابسته‌اند، فرصت‌ها برای به‌روزرسانی و انطباق با نیازهای جدید و تحولات علمی و اجتماعی کاهش می‌یابد. این موضوع باعث می‌شود که ساختار مدیریتی دانشگاه‌ها از نظر روان‌شناختی و اجتماعی ساکن و غیرفعال شود. کاهش ارتباطات باز و مؤثر، کمبود فضا برای خلاقیت و نوآوری، و عدم انعطاف‌پذیری در مواجهه با چالش‌های جدید، پیامدهای منفی این وضعیت هستند. از این رو، نیاز به رویکردهای جدید مدیریتی که بتوانند پویایی و انعطاف بیشتری در مدیریت ایجاد کنند، احساس می‌شود. یکی از راه‌های پیشنهادی برای ایجاد این تغییر، ورود مدیران جوان به ساختار مدیریتی دانشگاه‌ها است (۳).

مدیران جوان به دلیل ویژگی‌های خاص خود می‌توانند عامل مهمی در تحول و بهبود ساختار مدیریتی دانشگاه‌ها باشند. یکی از این ویژگی‌ها نگرش نوآورانه است. مدیران جوان معمولاً با نگاه به آینده و تمایل به تغییرات مثبت وارد عرصه مدیریت می‌شوند. این نگرش نوآورانه می‌تواند به معرفی و اجرای ایده‌ها و رویکردهای جدید در مدیریت دانشگاهی کمک کند، چرا که آن‌ها اغلب تمایل بیشتری به پذیرش تغییرات و به‌روزرسانی فرآیندهای قدیمی دارند (۴). علاوه بر این، انگیزه بالای

مدیران جوان نیز نقش بسیار مهمی ایفا می‌کند. انگیزه‌ی قوی برای اثبات توانمندی‌ها و ایجاد تغییرات مثبت، آن‌ها را به سمت یافتن راهکارهای نوین برای بهبود کارایی و ارتقای سطح آموزشی و پژوهشی سوق می‌دهد. این انگیزه می‌تواند انرژی تازه‌ای به تیم‌ها و کارکنان منتقل کند و از رکود سازمانی جلوگیری کند. یکی دیگر از دلایلی که مدیران جوان می‌توانند موفق باشند، آمادگی آن‌ها برای پذیرش تکنولوژی‌های نوین است. آن‌ها به عنوان نسل‌های جدیدتر، با فناوری‌های پیشرفته راحت‌تر ارتباط برقرار می‌کنند و از ابزارهای دیجیتال و نوآوری‌های تکنولوژیک برای بهینه‌سازی فرآیندهای مدیریتی استفاده می‌کنند (۵). این مسئله به ویژه در دانشگاه‌ها که به‌روز بودن و استفاده از فناوری‌های پیشرفته نقش مهمی در توسعه پژوهش و آموزش دارد، اهمیت دوچندان پیدا می‌کند. ورود مدیران جوان به سطوح مدیریتی همچنین می‌تواند به تقویت ارتباطات درون‌سازمانی کمک کند. مدیران جوان به دلیل رویکردهای مشارکتی‌تر و کمتر سلسله‌مراتبی، تمایل دارند به روش‌هایی کار کنند که ارتباطات باز و دموکراتیک‌تر را بین اعضای دانشگاه، هیئت علمی و دانشجویان تشویق می‌کند. این موضوع باعث می‌شود که فرآیندهای تصمیم‌گیری روان‌تر و مؤثرتر شود، زیرا تصمیم‌گیری در فضای باز و با تبادل نظر بیشتری انجام می‌شود (۶). علاوه بر این، مدیران جوان با استفاده از رویکردهای منعطف‌تر و مشارکت‌جویانه، بستری را برای تقویت خلاقیت و نوآوری در میان اعضای هیئت علمی و دانشجویان فراهم می‌کنند. این سبک مدیریتی به افراد اجازه می‌دهد تا ایده‌های جدید خود را با آزادی بیشتری بیان کنند و فضای دانشگاه به محیطی پویا و خلاق تبدیل شود که در آن نوآوری و پیشرفت بیشتر تشویق می‌شود. در نهایت، این مدیران با ایجاد انگیزه و فرصت‌های بیشتر برای کارکنان و دانشجویان، می‌توانند باعث افزایش بهره‌وری و همبستگی در دانشگاه شوند. این عوامل همگی به بهبود عملکرد دانشگاه‌ها و تقویت موقعیت آن‌ها در جامعه علمی منجر می‌شود (۷).

با وجود تمام مزایا و پتانسیل‌هایی که مدیران جوان می‌توانند به ساختار مدیریتی دانشگاه‌ها بیاورند، نگرانی‌هایی نیز درباره کم‌تجربگی و عدم آشنایی آن‌ها با چالش‌های پیچیده مدیریتی وجود دارد. تجربه و

کارآمدتر شدن فرآیندهای مدیریتی دانشگاه‌ها منجر شود (۱۴). به این ترتیب، به کارگیری مدیران جوان، اگر با حمایت‌های آموزشی و فرصت‌های رشد مناسب همراه باشد، می‌تواند نه تنها نگرانی‌ها را کاهش دهد، بلکه به ابزاری مؤثر برای ایجاد تحولات مثبت در ساختار مدیریتی دانشگاه‌ها و تقویت بسترهای نوآوری و خلاقیت در محیط‌های آموزشی تبدیل شود (۱۵). این امر در نهایت باعث ارتقای کیفیت آموزشی، پژوهشی، و مدیریت دانشگاه‌ها خواهد شد. با توجه به مطالب مطرح شده هدف از این پژوهش نقش به کارگیری مدیران جوان در توسعه روانی ساختار سلسله مراتب مدیریت در دانشگاه‌های استان مازندران بود.

### روش کار

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی است. روش تحقیق ترکیبی و طرح تحقیق نیز از نوع طرح تحقیق آمیخته اکتشافی (کیفی- کمی) است که با کد اخلاق IR.IAU.SARI.REC.1402.071 در کمیسیون کد اخلاق دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری به تصویب رسید. همچنین از نظر ماهیت جمع‌آوری اطلاعات پژوهش حاضر توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری بخش کیفی پژوهش شامل خبرگان دانشگاهی و اعضای هیئت علمی و مدیران دانشگاهی بودند. ویژگی‌های خبرگان پژوهش که به تأیید اساتید راهنما و مشاور رسیده بود، افرادی بودند که از نظر آگاهی و اطلاعات در این زمینه موضوع برجسته بوده و این‌که بتوانند با ارائه اطلاعات دقیق نمادی از جامعه باشند. با توجه به روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش در مرحله کیفی، تعداد نمونه خاصی در ابتدا مشخص نشد و نمونه‌گیری هدفمند تا آنجا ادامه پیدا نمود تا پس از ۱۷ مصاحبه اشباع نظری حاصل گردید. در رویکرد کیفی از روش نمونه‌گیری هدفمند نمونه‌های حاوی اطلاعات غنی استفاده شد، و پژوهشگر از طیف افراد بالقوه برای مشاهده، کسانی را انتخاب کرد، که بتوانند در فرآیند گردآوری، خزانه داده‌های مورد نیاز را غنی نمایند. جامعه آماری در این بخش شامل مدیران و کارکنان دانشگاه‌های استان مازندران به تعداد ۱۴۸۷

مهارت‌های مدیریتی که مدیران با سابقه طی سال‌ها به دست آورده‌اند، یک عامل حیاتی در مدیریت موفق و کارآمد سازمان‌ها و دانشگاه‌ها است. این تجربه به مدیران قدیمی کمک می‌کند تا بتوانند با چالش‌های پیچیده‌ای نظیر مدیریت بحران، تعارضات سازمانی، و تخصیص بهینه منابع بهتر برخورد کنند (۸). مدیران جوان ممکن است در ابتدای مسیر مدیریتی خود فاقد چنین تجربه‌ای باشند و این موضوع می‌تواند باعث نگرانی برخی از اعضای هیئت علمی یا کارکنان دانشگاه شود. آن‌ها ممکن است این سوال را مطرح کنند که آیا مدیران جوان به خوبی می‌توانند در مواجهه با مشکلات سازمانی و چالش‌های پیچیده دانشگاه‌ها عملکرد موفق‌تری داشته باشند یا خیر (۹). با این حال، می‌توان این نگرانی‌ها را از طریق آموزش‌های مناسب و ایجاد فرصت‌های رشد مدیریتی برای این مدیران کاهش داد. یکی از راهکارهای مهم برای این منظور، برنامه‌های آموزشی مدیریتی است که مدیران جوان را با اصول و فنون مدیریتی، نحوه حل مسائل پیچیده، و مهارت‌های تصمیم‌گیری آشنا می‌کند (۱۰). این آموزش‌ها می‌تواند شامل دوره‌های مدیریتی، کارگاه‌های آموزشی، و حتی مشاوره از سوی مدیران باتجربه باشد. علاوه بر آموزش‌های تخصصی، ایجاد فرصت‌هایی برای رشد تدریجی مدیران جوان در سطوح مختلف مدیریتی نیز بسیار مؤثر است (۱۱). به این معنا که مدیران جوان ابتدا در پست‌های مدیریتی کوچک‌تر و با مسئولیت‌های محدودتر فعالیت کنند و به تدریج با کسب تجربه و مهارت‌های لازم، به سمت‌های بالاتر ارتقا یابند. این فرآیند مرحله‌به‌مرحله به آن‌ها کمک می‌کند تا به صورت عملی با چالش‌های مدیریتی روبرو شوند و راه‌حل‌های مؤثر برای آن‌ها پیدا کنند (۱۲). ترکیب آموزش‌های مدیریتی و تجربه عملی می‌تواند مدیران جوان را به افرادی توانمند و کارآزموده در مدیریت تبدیل کند (۱۳). این مدیران با داشتن انرژی، خلاقیت، و توانمندی‌های نوآورانه، همراه با تجربه‌های مدیریتی به دست آمده، می‌توانند نقش موثری در توسعه و نوسازی سیستم مدیریتی دانشگاه‌ها ایفا کنند. این تحول می‌تواند به بهبود روانی ساختار سلسله‌مراتبی مدیریت و

نفر می‌باشند. حجم نمونه در پژوهش حاضر با استفاده از فرمول کوکران به تعداد ۳۰۵ نفر تعیین شد، برای انتخاب نمونه‌ها از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای استفاده شد و سه حوزه غرب، شرق و مرکز استان مازندران به‌عنوان خوشه‌ها در نظر گرفته شدند، و افراد نمونه که شامل مدیران و کارکنان دانشگاه‌های استان مازندران بودند، در این خوشه‌ها جایگزین شدند.

در این پژوهش از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی جهت گردآوری داده‌های پژوهش استفاده شد. در روش میدانی جهت دست‌یابی به اطلاعات و داده‌ها در دو مرحله کیفی و کمی انجام شده است. در مرحله کیفی با توجه به مراحل انجام تحقیق، مناسب‌ترین روش برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز، مصاحبه با خبرگان (۱۷ نفر از خبرگان دانشگاهی، اعضای هیئت علمی و مدیران دانشگاهی) بوده است. همچنین با توجه به اهداف پژوهش و ماهیت آن، مناسب‌ترین روش برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز در مرحله کمی، برای تعیین مدل نهایی تحقیق، استفاده از تکمیل پرسشنامه‌ها بین نمونه‌های انتخاب شده از بین اعضای جامعه هدف بوده است.

شرح رسیدن به مدل نهایی بدین صورت بود که بعد از انتخاب بعدهای اولیه در مدل پیشنهادی اولیه با روش فراترکیب، با توجه به تحقیقات معتبر ذکر شده، پرسشنامه نیمه ساختاریافته‌ای برای اعمال نظر خبرگان در تکنیک دلفی، طراحی گردید. این پرسشنامه شامل بعدهای انتخاب شده براساس تحقیقات پیشین بود. پرسشنامه طراحی شده براساس مدل پیشنهادی اولیه، بصورت پرسشنامه‌ای نیمه‌ساختاریافته در اختیار خبرگان (خبرگان دانشگاهی، اعضای هیئت علمی و مدیران دانشگاهی) قرار گرفته و از آن‌ها خواسته شد، هم در مورد میزان اهمیت ابعاد انتخابی اظهار نظر نمایند و هم ابعادی که بنظر آن‌ها تبیین‌کننده مدل نهایی تحقیق (ارائه مدلی جهت استفاده از مدیران جوان در ساختار سلسله مراتب مدیریت در دانشگاه‌های استان مازندران) است؛ را مشخص نمایند. خبرگان هم در مورد ابعاد انتخابی اظهار نظر کرده و هم دیدگاه و نقطه نظراتشان را در انتهای پرسشنامه‌ها بیان نمودند. بعد از

اتمام مصاحبه با خبرگان امر، تمام پرسشنامه‌های نیمه ساختاریافته بطور دقیق بررسی شده و براینده نظرات خبرگان با بکارگیری تکنیک دلفی، بر روی مدل اولیه تحقیق اعمال گردید تا مدل ثانویه یا همان مدل اصلاحی تحقیق بدست آید. سپس بر اساس مدل ثانویه، پرسشنامه نهایی طراحی گردید و در اختیار گروهی از متخصصان قرار داده شد تا روایی صوری پرسشنامه بدست آید. بعد از تأیید روایی صوری پرسشنامه، روایی محتوایی پرسشنامه هم مورد بررسی قرار گرفت. مرحله بعد نوبت به پایایی پرسشنامه شده، لذا به منظور تعیین پایایی، پرسشنامه در اختیار ۳۰ نفر از اعضای جامعه آماری (مدیران و کارکنان دانشگاه‌های استان مازندران)، قرار گرفت تا با روش آلفای کرونباخ، میزان پایایی پرسشنامه مشخص گردد.

پرسشنامه ارائه مدلی جهت استفاده از مدیران جوان در ساختار سلسله مراتب مدیریت در دانشگاه‌های استان مازندران: برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز برای تعیین مدلی جهت استفاده از مدیران جوان در ساختار سلسله مراتب مدیریت در دانشگاه‌های استان مازندران، بایستی با بهره‌گیری از پرسشنامه، ابعاد آن‌ها را از حالت کیفی به کمی تبدیل نمائیم و این کار را پرسشنامه انجام خواهد داد. برای انتخاب یک مدل مناسب، کارا و کاربردی جهت تاثیر تعیین مدلی جهت استفاده از مدیران جوان در ساختار سلسله مراتب مدیریت در دانشگاه‌های استان مازندران، پژوهش‌های انجام گرفته در خصوص موضوع تحقیق، بررسی گردید و چارچوب‌های ارائه شده توسط پژوهش‌های مختلف مناسب تشخیص داده شد. بعدهای تحقیقات مذکور، به‌منظور ارائه مدل پیشنهادی با یکدیگر ادغام گردیدند. بعد از انجام مرحله کیفی تحقیق و اعمال نتایج حاصل از تکنیک دلفی بر روی مدل اولیه پیشنهادی، برای تعیین ابعاد هر یک از متغیرها و گویه‌های هر یک از ابعاد، در طراحی پرسشنامه بر اساس مدل ثانویه، از تحقیقات مذکور و پرسشنامه‌های استاندارد که بر اساس این تحقیقات؛ ارائه گردید، بهره گرفته شد و در نهایت پرسشنامه بخش کمی، ارائه گردید. طبق مدل ثانویه پژوهش، مدل استفاده از مدیران جوان در ساختار

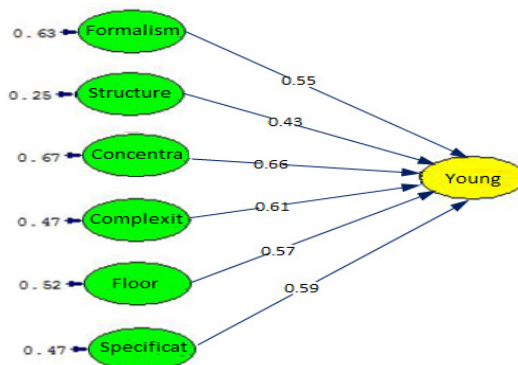
لیزرل در قالب روش مدل سازی معادلات ساختاری مورد استفاده قرار گرفت.

### یافته‌ها

با توجه به اینکه در مدل ارائه شده، مسیرهای بین متغیرها همان موثر بودن عوامل مورد نظر هستند. در نمودار ۱، برآورد بار عاملی و نمودار ۲ ضرایب  $t$  هر یک از متغیرها نشان شده است.

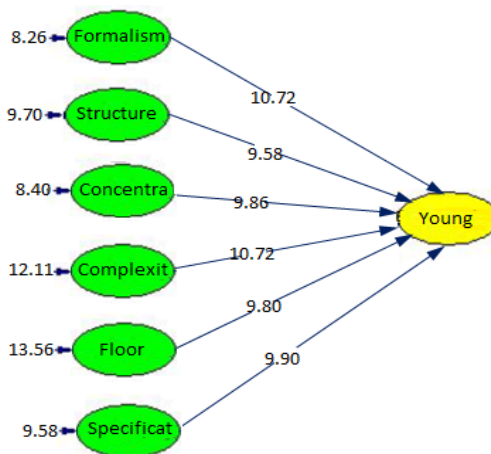
در جدول ۱ وضعیت هر یک از ابعاد استفاده از مدیران جوان در توسعه روانی ساختار سلسله مراتب مدیریت دانشگاه‌های استان مازندران از طریق برآورد ضرایب استاندارد مسیره‌ها (مقدار  $t$ ) به همراه بارعاملی هر یک از متغیرها نشان داده شده است و همانطور که مشخص است، تمام بارهای عاملی از وضعیت مطلوبی برخوردار

سلسله مراتب مدیریت در دانشگاه‌های استان مازندران، شامل ۶ بعد بشرح ۱. رسمیت‌گرایی، ۲. ساختار سازمانی، ۳. تمرکز، ۴. پیچیدگی، ۵. طبقه‌بندی، ۶. تصریح رویه‌ای می‌باشد. این پرسشنامه شامل دو بخش می‌باشد: سؤالات عمومی: شامل اطلاعات جمعیت شناختی آزمودنی‌ها شامل جنسیت، سن، سابقه‌کاری، تحصیلات آزمودنی‌ها بود. سؤالات تخصصی: شامل ۳۰ گویه در مورد سنجش وضعیت هر یک از متغیرها و ابعاد مدل تحقیق (رسمیت‌گرایی (۵ گویه)، ساختار سازمانی (۸ گویه)، تمرکز (۵ گویه)، پیچیدگی (۵ گویه)، طبقه‌بندی (۳ گویه)، تصریح رویه‌ای (۴ گویه)، بر طبق مدل ثانویه ارائه شده می‌باشد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش استنباطی با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS22 و هم‌چنین نرم‌افزار لیزرل صورت پذیرفت. نتایج نرم‌افزار



Chi-Square=128.06, df=73, P-value=0.00000, RMSEA=0.018

نمودار ۱- مدل ساختاری پژوهش در حالت تخمین بارهای عاملی



Chi-Square=128.06, df=73, P-value=0.00000, RMSEA=0.018

نمودار ۲- مدل ساختاری پژوهش در حالت ضرایب  $t$

جدول ۱- ضرایب مسیر مورد مطالعه و معنی‌داری پارامترهای برآورد شده

وضعیت	معناداری	t-value	ضریب مسیر	مسیر
پذیرش	۰/۰۰۰	۱۰/۷۲	۰/۵۵	رسمیت‌گرایی<---> استفاده از مدیران جوان در توسعه روانی ساختار سلسله مراتب
پذیرش	۰/۰۰۰	۹/۵۸	۰/۴۳	ساختار سازمانی<---> استفاده از مدیران جوان در توسعه روانی ساختار سلسله مراتب
پذیرش	۰/۰۰۰	۹/۸۶	۰/۶۶	تمرکز<---> استفاده از مدیران جوان در توسعه روانی ساختار سلسله مراتب
پذیرش	۰/۰۰۲	۱۰/۷۲	۰/۶۱	پیچیدگی<---> استفاده از مدیران جوان در توسعه روانی ساختار سلسله مراتب
پذیرش	۰/۰۰۳	۹/۸۰	۰/۵۷	طبقه بندی<---> استفاده از مدیران جوان در توسعه روانی ساختار سلسله مراتب
پذیرش	۰/۰۰۰	۹/۹۰	۰/۵۹	تصریح رویه‌ای<---> استفاده از مدیران جوان در توسعه روانی ساختار سلسله مراتب

چالش‌های بیشتری در تغییر رویه‌های سنتی مواجه شوند. با این حال، حضور مدیران جوان می‌تواند به کاهش خشکی و انعطاف‌پذیرتر کردن این مقررات کمک کند، زیرا آن‌ها معمولاً تمایل به ساده‌سازی و نوآوری در فرآیندهای اداری دارند (۱۵). از سوی دیگر، اگر رسمیت بیش از حد باشد، ممکن است انعطاف‌پذیری مدیریتی مدیران جوان کاهش یابد و تلاش‌های آن‌ها برای تحول محدود شود. ساختار سازمانی به نوع و میزان تمرکز یا تفویض اختیارات در سازمان اشاره دارد. مدیران جوان که عموماً به روش‌های مشارکتی و دموکراتیک تمایل دارند، در محیط‌هایی که ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر و غیرمتمرکز است، می‌توانند تغییرات مؤثری ایجاد کنند (۷). این انعطاف به آن‌ها اجازه می‌دهد تا ایده‌های نوآورانه را بدون موانع شدید سلسله‌مراتبی پیاده‌سازی کنند. در مقابل، در سازمان‌های بسیار متمرکز، قدرت تصمیم‌گیری اغلب در دست یک هسته محدود قرار دارد که می‌تواند خلاقیت و نوآوری مدیران جوان را مهار کند. تمرکز به میزان تمرکز قدرت تصمیم‌گیری در سطوح بالای مدیریتی اشاره دارد. در دانشگاه‌هایی که تمرکز بالاست، مدیران جوان ممکن است نتوانند به طور کامل پتانسیل خود را نشان دهند زیرا فرآیندهای تصمیم‌گیری بسیار طولانی و پیچیده خواهد بود (۱۰). اما اگر قدرت تصمیم‌گیری در سطوح پایین‌تر نیز تقسیم شود، مدیران جوان می‌توانند نقش فعال‌تری در بهبود و تغییرات ساختاری داشته باشند و پویایی بیشتری به ساختار مدیریتی دانشگاه‌ها بدهند. پیچیدگی به تعداد سطوح سلسله‌مراتبی و تخصص‌های مختلف در سازمان اشاره دارد. دانشگاه‌هایی که پیچیدگی سازمانی بالایی

بوده و قابلیت اندازه‌گیری ابعاد را دارند. نتایج جدول ۱ نشان می‌دهد که براساس نتایج مدل ساختاری ارتباط مولفه‌ها و زیر ابعاد استفاده از مدیران جوان در توسعه روانی ساختار سلسله مراتب مدیریت مدیران دانشگاه‌های استان مازندران دارای ضرایب مسیر معنادار است. که دارای مقدارهای t (طبق قاعده خطای یک در صد در رد فرض صفر برای مقادیر بالای ۱/۹۶ در هر پارامتر مدل)، بالای ۱/۹۶ محاسبه شده است. با توجه به معنی‌داری و مثبت بودن این ضرایب می‌توان بیان نمود که بین مولفه‌ها و زیر مولفه‌های ابعاد استفاده از مدیران جوان در توسعه روانی ساختار سلسله مراتب مدیریت مدیران دانشگاه‌های استان مازندران اثر مثبت و معنی‌داری وجود دارد. در جدول ۱ این ضرایب نشان داده شده است.

## بحث

نتایج نشان داد که ۷۳ درصد الگوی استفاده از مدیران جوان در توسعه روانی ساختار سلسله مراتب مدیریت در دانشگاه‌های استان مازندران به ابعاد و مولفه‌های آن که شامل (۱. رسمیت‌گرایی، ۲. ساختار سازمانی، ۳. تمرکز، ۴. پیچیدگی، ۵. طبقه بندی، ۶. تصریح رویه‌ای)، می‌باشد، وابسته است. نتایج این تحقیق با نتایج تحقیقات موقال (Mughal) و همکاران (۲۰۱۹) (۱۲) و سئونگ (Seong) و همکاران (۲۰۱۸) (۳) هماهنگ بوده و تایید شد. رسمیت‌گرایی به معنای میزان استاندارد سازی و تدوین قوانین و مقررات رسمی در سازمان است. در صورتی که مدیران جوان در محیط‌های با رسمیت بالا فعالیت کنند، ممکن است با



فرهنگی در محیط دانشگاهی که در این پژوهش کنترل نشده‌اند، ممکن است بر نتایج تأثیرگذار باشند. علاوه بر این، نتایج به دست آمده به طور مستقیم قابل تعمیم به سایر کشورها یا نظام‌های آموزشی با ساختارهای متفاوت نیستند.

**پیه شنهادات:** برای بهبود ساختار سلسله‌مراتبی مدیریت دانشگاه‌ها با استفاده از مدیران جوان، پیشنهاد می‌شود برنامه‌های آموزشی و توسعه حرفه‌ای برای مدیران تازه‌کار و جوان به صورت مداوم ارائه شود. این برنامه‌ها باید بر تقویت مهارت‌های مدیریتی، رهبری و توانمندسازی فردی تمرکز داشته باشد تا مدیران جوان بتوانند به طور مؤثرتری در این ساختارها فعالیت کنند. همچنین، ایجاد یک سیستم بازخورد مستمر و ارزیابی عملکرد می‌تواند به مدیران جوان کمک کند تا نقاط قوت و ضعف خود را بشناسند و در جهت بهبود عملکرد گام بردارند. برای پژوهش‌های آتی، بررسی تأثیر به‌کارگیری مدیران جوان در بخش‌های مختلف دانشگاهی با تمرکز بر ابعاد روانشناختی و اجتماعی کارکنان و دانشجویان توصیه می‌شود. همچنین، انجام مطالعات مقایسه‌ای میان دانشگاه‌های دارای مدیران جوان و دانشگاه‌هایی با مدیران با تجربه‌تر، می‌تواند اطلاعات جامعی در زمینه تفاوت‌های عملکردی و تأثیرگذاری بر پویایی سازمانی ارائه دهد. پژوهش‌هایی نیز می‌توانند به بررسی تعاملات بین مدیران جوان و کارکنان با تجربه و تأثیر این تعاملات بر فرآیند تصمیم‌گیری و بهبود عملکرد سازمانی بپردازند.

### نتیجه‌گیری

نتایج نشان می‌دهد که به‌کارگیری مدیران جوان در ساختار سلسله‌مراتبی مدیریت دانشگاه‌ها، می‌تواند تأثیر مثبتی بر پویایی و بهبود این ساختار داشته باشد. این تأثیرات عمدتاً از طریق شش مولفه مهم رسمیت‌گرایی، ساختار سازمانی، تمرکز، پیچیدگی، طبقه‌بندی و تصریح رویه‌های اعمال می‌شود. حضور مدیران جوان با رویکردهای نوآورانه و تمایل به ساده‌سازی و کاهش بوروکراسی، می‌تواند به کاهش رسمیت خشک، تمرکز بیش از حد قدرت، و پیچیدگی‌های ساختاری کمک

دارند، ممکن است با چالش‌های بیشتری در هماهنگی بین بخش‌ها مواجه شوند. مدیران جوان با استفاده از توانایی‌های خود در برقراری ارتباطات سریع‌تر و بهره‌گیری از تکنولوژی‌های نوین، می‌توانند این پیچیدگی‌ها را بهبود بخشند و فرآیندهای مدیریتی را کارآمدتر کنند (۳). آن‌ها معمولاً تمایل به ایجاد ساختارهای ساده‌تر و کارا تر دارند که می‌تواند در مقابله با پیچیدگی‌های موجود مفید باشد. طبقه‌بندی به تقسیم‌بندی افراد و وظایف در سطوح مختلف سازمان اشاره دارد. در محیط‌هایی با طبقه‌بندی شدید، ممکن است مدیران جوان با مقاومت مواجه شوند زیرا این ساختارها از تغییرات سریع جلوگیری می‌کنند (۱۱).

اما مدیران جوان می‌توانند با تغییر تدریجی در این طبقه‌بندی‌ها، زمینه‌های بیشتری برای تعاملات بین‌سازمانی و کاهش موانع ارتباطی فراهم کنند. این امر می‌تواند به تسهیل فرآیندهای تصمیم‌گیری و اجرای نوآوری‌ها کمک کند. تصریح رویه‌های به وجود دستورات عمل‌ها و رویه‌های تعریف شده برای انجام کارها در سازمان اشاره دارد. مدیران جوان با توجه به تمایل به کاهش بوروکراسی و ساده‌سازی فرآیندها، ممکن است تلاش کنند تا رویه‌های پیچیده و زمان‌بر را تغییر دهند (۸). با این حال، میزان موفقیت آن‌ها در این زمینه به درجه انعطاف‌پذیری سازمان و آمادگی اعضای آن برای پذیرش تغییرات بستگی دارد. بنابراین، استفاده از مدیران جوان در دانشگاه‌ها می‌تواند با ایجاد تغییرات مثبت در این مولفه‌ها، به توسعه روانی ساختار سلسله‌مراتبی کمک کند. اما موفقیت این تغییرات به میزان انعطاف‌پذیری و پذیرش ساختارهای مدیریتی و سازمانی در دانشگاه‌ها بستگی دارد. اگر این ساختارها با رویکردهای نوآورانه مدیران جوان سازگار شوند، احتمالاً می‌توانند به افزایش پویایی، کارآمدی و بهبود کیفیت مدیریتی در دانشگاه‌ها منجر شوند.

**محدودیت‌ها:** این تحقیق با محدودیت‌هایی مواجه است که می‌تواند نتایج را تحت تأثیر قرار دهد. از جمله این محدودیت‌ها، تعداد و تنوع محدود نمونه‌های مورد بررسی است که نمی‌تواند به طور کامل نماینده تمامی دانشگاه‌ها باشد. همچنین، تغییرات سیاسی، اجتماعی و

Phylogenies. *Microbiol Spectr*. 2017;5(5).

5. Hoag JA, Karst J, Bingen K, Palou-Torres A, Yan K. Distracting Through Procedural Pain and Distress Using Virtual Reality and Guided Imagery in Pediatric, Adolescent, and Young Adult Patients: Randomized Controlled Trial. *J Med Internet Res*. 2022;24(4):e30260.

6. Tucker JD, Shields K, Villa G. STI perspectives. *Sex Transm Infect*. 2020;96(4):313-314.

7. Rabinstein AA. Autonomic Hyperactivity. *Continuum (Minneapolis)*. 2020;26(1):138-153.

8. Vallina Estrada E, Oliveberg M. Physicochemical classification of organisms. *Proc Natl Acad Sci U S A*. 2022;119(19):e2122957119.

9. Brower AVZ. Hierarchies, classifications, cladograms and phylogeny. *Cladistics*. 2023;39(3):229-239.

10. Tamagawa-Mineoka R, Katoh N. Atopic Dermatitis: Identification and Management of Complicating Factors. *Int J Mol Sci*. 2020;21(8):2671.

11. Brown JV, Yuan S. Traumatic Injuries of the Pelvis. *Emerg Med Clin North Am*. 2020;38(1):125-142.

12. Mughal F, Caetano-Anollés G. MANET 3.0: Hierarchy and modularity in evolving metabolic networks. *PLoS One*. 2019;14(10):e0224201.

13. Paterson RRM, Solaiman Z, Santamaria O. Guest edited collection: fungal evolution and diversity. *Sci Rep*. 2023;13(1):21438.

14. Brasch J, Gläser R. Dynamische Vielfalt der Dermatophyten [Dynamic diversity of dermatophytes]. *Hautarzt*. 2019;70(8):575-580.

15. Kim H, Kim D. A Taxonomic Hierarchy of Blockchain Consensus Algorithms: An Evolutionary Phylogeny Approach. *Sensors (Basel)*. 2023;23(5):2739.

کند. همچنین، آن‌ها می‌توانند فضای مدیریتی دانشگاه‌ها را به سمت تعاملات بازتر و دموکراتیک‌تر هدایت کنند که موجب تسهیل تصمیم‌گیری‌ها و ایجاد نوآوری‌های بیشتر می‌شود. در عین حال، موفقیت کامل این مدیران به میزان انعطاف‌پذیری ساختارهای سازمانی و پذیرش تغییرات از سوی اعضای دانشگاه بستگی دارد. حمایت از مدیران جوان از طریق آموزش‌های مناسب، ایجاد فرصت‌های رشد تدریجی، و تسهیل در فرآیندهای مدیریتی می‌تواند به تحقق این پتانسیل‌ها کمک کند. در نهایت، استفاده از مدیران جوان با رویکردی هوشمندانه و استراتژیک می‌تواند به تحول مثبت در ساختار مدیریتی دانشگاه‌ها، افزایش بهره‌وری و نوآوری، و بهبود کیفیت آموزشی و پژوهشی منجر شود.

### ملاحظات اخلاقی

این مقاله برگرفته از پایان‌نامه دکترای زیر نظر کمیته اخلاق دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری و با کد اخلاقی IR.IAU.SARI.REC.1402.071 به شناسه انجام گرفته است.

### مشارکت نویسندگان

رضا یوسفی سعیدآبادی نگارش مقاله و مریم تقوایی یزدی ویراستاری مقاله را برعهده داشتند و سلیمان قاسمیان سوربنی داده‌ها را تجزیه، تحلیل و تفسیر کرد.

### References

1. Chen KC, Chen PH, Chen JS. New options for pneumothorax management. *Expert Rev Respir Med*. 2020;14(6):587-591.
2. Sussman ES, Pendharkar AV, Ho AL, Ghajar J. Mild traumatic brain injury and concussion: terminology and classification. *Handb Clin Neurol*. 2018;158:21-24.
3. Seong CN, Kang JW, Lee JH, Seo SY, Woo JJ, Park C, et al. Taxonomic hierarchy of the phylum Firmicutes and novel Firmicutes species originated from various environments in Korea. *J Microbiol*. 2018;56(1):1-10.
4. Spatafora JW, Aime MC, Grigoriev IV, Martin F, Stajich JE, Blackwell M. The Fungal Tree of Life: from Molecular Systematics to Genome-Scale