

دریافت: ۸۹/۱/۲۸

پذیرش: ۸۹/۶/۲۹

آسیب‌شناسی طرح جذب و نگهداری نخبگان (مطالعه‌ی موردی در شرکت ملی نفت ایران)

ناصر میرسپاسی^۱ - داریوش غلامزاده^۲ - محمدمهدی رشیدی^۳ - هدا صنعتی‌گر^۴

چکیده

هدف پایه‌ای این مطالعه، بررسی چگونگی طرح جذب و نگهداری نیروی انسانی نخبه‌ی کشور و میزان موفقیت این طرح در دستگاه‌های اجرایی است. در این پژوهش، سعی شده است تا با روش تحقیق پیمایشی، طرح مورد نظر در چهار بعد (فلسفه ایجاد، درون‌داد، فرآیند اجرا و برون‌داد)، در یکی از شرکت‌های بزرگ مجری این طرح، بررسی شود. یافته‌ها نشان می‌دهد که فلسفه‌ی طرح با هدف‌های کلان سازمانی، مطابقت داشته و در راستای یکدیگر هستند. معیارها و روش‌های شناسایی و انتخاب این افراد، بسنده نبوده است و نیاز به بازنگری دارد و در بعد فرآیند اجرای طرح، مشکلات و نارسایی‌هایی وجود دارد. علاوه بر این، آسیب‌شناسی حاضر حکایت از این دارد که رضایت شغلی و تعهد سازمانی افراد منتخب نیز به ترتیب کم‌تر از حد متوسط و متوسط است و در نهایت،

۱. استاد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد واحد علوم تحقیقات

۲. استادیار مدیریت دولتی دانشگاه آزاد تهران مرکزی

۳. دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه تهران

۴. دانش‌آموخته‌ی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد تهران مرکزی، hodasanatgar@gmail.com

اهداف مهم طرح تا اندازه‌ی زیادی محقق نگردیده است. در پایان مقاله‌ی پیش رو، پیشنهادهایی برای بهبود وضعیت اجرای این طرح در سازمان‌ها، می‌شود.

واژه‌های کلیدی

نخبگان، فرآیند جذب و نگهداشت، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، مدیریت منابع انسانی.

مقدمه

از نگاه ملی، نخبگان و متخصصان هر کشور، مهم‌ترین و باارزش‌ترین سرمایه‌های موجود آن کشور، به حساب می‌آیند و ثروت ملی هر سرزمینی هستند چراکه حضور موثر نخبگان، سرعت رسیدن به توسعه را افزایش می‌دهد و زمان دستیابی به آن را به کم‌ترین مقدار ممکن می‌رساند. (Davenport, 2004: 617) از سویی دیگر و از بعد سازمانی، منابع انسانی مهم‌ترین منبع استراتژیک سازمان‌ها نیز به حساب می‌آیند. در مفهوم کلی، سازمانی که مجهز به افراد کافی و باصلاحیت است، برای رسیدن به موفقیت، شرایط لازم را دارد. (امیرکبیری، ۱۳۷۷: ۱۹۰) بنابراین، به نظر می‌رسد، برتری راهبردی و اقتصادی، در آینده از آن سازمان‌هایی خواهد شد که بتوانند بهتر از دیگران در بازار، گروهی متنوع، تشکیل شده بهترین و درخشان‌ترین استعدادهای انسانی را جذب کنند؛ پرورش دهند و نگهداری کنند. (هسلین و دیگران، ۱۳۷۸: ۱۷-۱۶)

از طرفی، در سازمان‌ها به دنبال دگرگونی‌های پرشتاب و گوناگون در سال‌های اخیر، چالش‌ها و مسایل جدیدی ایجاد شده است، عبور بدون زیان از این مسایل، نیازمند کاربست عوامل مختلفی مانند بهره‌گیری از تجربه‌های مدیران در حوزه‌های گوناگون سازمانی است. از جمله این چالش‌ها، افزایش تقاضای سازمان‌ها برای نیروهای مستعد مدیریتی است؛ دلیل این امر، افزایش تعداد مدیران در شرف بازنشستگی و هم‌چنین دگرگونی‌های پرشتاب دنیای کسب‌وکار و افزایش رقابت‌های سازمانی برای دستیابی به استعدادهای برتر، در سال‌های آینده است. (عبدی و دیانتی، ۱۳۸۷: ۱۰) از سویی دیگر، کشورهای ثروتمند برای جذب افراد برجسته و نخبه، سیاست‌های مهاجری خود را توسعه می‌دهند. آن‌ها از دانشگاه‌های خود به‌عنوان آهن‌ربای جذب استعداد، استفاده

می‌کنند. بیش‌تر مهاجران کشورهای در حال توسعه، دانش آموخته و جست‌وجوگر هستند. امروزه بیش‌تر دولت‌ها، قوانین و محدودیت‌های مربوط به ورود نیروی کار ماهر را آسان کرده‌اند. (مهدی‌زاده، ۱۳۸۷: ۷)

در کشور ما نیز مساله‌ی مهاجرت مغزها و نخبگان از کشور، در اواخر دهه‌ی ۱۳۷۰، مطرح شد و برای حل این مشکل، خط‌مشی‌هایی از سوی دولت تعیین و به دستگاه‌های اجرایی ابلاغ گردید. یکی از این خط‌مشی‌ها، مصوبه‌ی هیات وزیران در سال ۱۳۸۱ به‌منظور جذب و استخدام نخبگان در دستگاه‌های اجرایی کشور بوده است که در این بین وزارت نفت، به‌عنوان یکی از نخستین سازمان‌ها، طرح یادشده را در شرکت‌های زیرمجموعه‌ی خود اجرا کرد.

بیان مساله و اهمیت تحقیق

در وزارت نفت، هرم جمعیتی ناهم‌گون بدنه‌ی کارشناسی و مدیریتی سازمان (که نتیجه‌ی عدم توجه کافی به جذب و تربیت نیروی انسانی متخصص در دهه‌های گذشته و همین‌طور عدم استخدام نیرو در سال‌های جنگ بود)، شکاف عمیقی را در این زمینه ایجاد کرده بود و بازنشسته‌شدن نیروهای قدیمی پست‌های کلیدی، این شکاف را افزایش داده بود. از طرفی در محیط بیرونی سازمان، منابع انسانی جوان و باارزشی در جامعه وجود داشت که این افراد با وجود داشتن استعدادها و پتانسیل‌های بالا، قادر بودند برنامه‌های سازمان را با سرعت بیش‌تری پیش ببرند و شکاف بین نسلی پست‌های کلیدی را نیز به‌نحو شایسته‌ای بپوشانند. بنابراین، این سازمان با توجه به تمام این نکته‌ها و همین‌طور بررسی‌های محیط درونی و بیرونی، در سال ۱۳۸۱، تصمیم گرفت طرح جذب و نگهداری نخبگان در شرکت‌های زیرمجموعه‌ی خود، در سطح گسترده را عملی کند. (موسوی مجتبا، ۱۳۸۲: ۱)

از آن‌جا که نتیجه‌ی نهایی هر نوع تصمیمی (به‌خصوص اگر در حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی اتخاذ شود)، مثبت‌بودن ارزیابی آن مبهم است و در بحث مدیریت استراتژیک منابع انسانی نیز، تصمیم‌های استراتژیک به این دلیل که این تصمیمات، در فضای خاکستری گرفته شده‌اند الزاما همیشه موفقیت‌آمیز نیستند؛ همین اندازه که احتمال بیش‌تری به موفقیت طرحی داده شود، تصمیم‌گیری انجام می‌پذیرد (میرسپاسی، ۱۳۸۸).

بنابراین، نیاز به ارزیابی طرح در مراحل مختلف اجرا، لازم و ضروری به نظر می‌رسد. هم‌چنین با توجه به فراوانی مخالفان و موافقان طرح جذب و نگهداری نخبگان، در داخل و خارج سازمان، به نظر می‌رسد که اختلاف نظرهایی در طرح جذب و نگهداری نخبگان و مدیریت نیروی انسانی نخبه وجود دارد که این پژوهش بر آن است با روش‌های علمی و بررسی‌های پیمایشی، ابعاد مختلف طرح (فلسفه، درونداد، فرآیند اجرا و برونداد طرح) را مورد بررسی قرار دهد تا به تعدادی از پرسش‌های ایجاد شده در ذهن افراد پاسخ گوید. در واقع هدف از این تحقیق، بررسی میزان موفقیت طرح در سازمان و شناسایی نارسایی‌ها و مشکلات موجود، به منظور ازمیان برداشتن کاستی‌ها در این زمینه است. به این- منظور پرسش پایه، این است که:

«طرح جذب و نگهداری نخبگان در سازمان، چگونه و تا چه اندازه موفق عمل کرده است؟»

و پرسش‌های فرعی (که در واقع پاسخ به هر یک از آن‌ها در بخشی از پرسش پایه پاسخ داده می‌شود) به قرار زیر هستند:

۱. فلسفه کلان و هدف‌های سازمانی «طرح جذب و نگهداری نیروی انسانی نخبه» چیست؟

۲. آیا در تعریف‌ها و معیارهای شناسایی و انتخاب نخبگان، نارسایی‌هایی وجود دارد؟

۳. فرآیند اجرای طرح در سازمان چگونه است؟ و چه مشکلات و نارسایی‌هایی دارد؟

۴. وضعیت کنونی نخبگان و میزان دستیابی هدف‌های طرح در سازمان چگونه است؟

مبانی و چهارچوب نظری تحقیق

به‌طور کلی، سازمان‌ها داده‌هایی را دریافت کرده و آن‌ها را در فرآیند، وارد می‌کنند و ستاده-هایی حاصل می‌شود. سازمان باید براساس توانایی‌اش در جذب و پرورش داده‌ها، و هم‌چنین تعداد کانال‌های به‌دست آوردن داده‌ها و حفظ و ثبات و تعادل سازمان، مورد قضاوت و ارزیابی قرار گیرد. (Yuchtman & Seashore, 1967: 891-903) در رویکرد سیستمی^۱، هدف‌های نهایی،

1. System Approach

مورد غفلت واقع نمی‌شوند بلکه اهداف در یک مجموعه از معیارهای بسیار پیچیده، به‌عنوان یک جزء، مورد توجه قرار می‌گیرد.

به عقیده‌ی استیفن رایینز، رویکرد سیستمی نسبت به اثربخشی چونین نشان می‌دهد که سازمان‌ها، از قسمت‌های فرعی، مرتبط به هم هستند. اگر قسمتی از این سیستم ضعیف عمل کند، اثر عملکرد ضعیف آن، بر عملکرد کل سیستم اثرگذار است. نظریه‌ی سیستمی، توجه خود را به عواملی از قبیل روابط با محیط برای به‌دست آوردن اطمینان از دریافت مداوم داده‌ها و تولید ستاده‌های قابل قبول، انعطاف‌پذیری در پاسخ به تغییرات محیطی، کارایی سازمان در تبدیل داده‌ها به ستاده‌ها، وضوح در ارتباطات داخلی، سطح تعارض در بین گروه‌های سازمانی و هم‌چنین میزان خوشنودی شغلی کارکنان معطوف می‌دارد. (رایینز، ۱۳۷۶: ۶۰-۵۸)

مقصود از مدیریت منابع انسانی از نظر گری دسلر (۱۹۹۹)، سیاست‌ها و اقدام‌های مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه‌ی مدیریت است که با جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان هم‌چون کارمندیابی، آموزش، ارزیابی عملکرد، پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان بستگی دارد. (گری دسلر، ۱۳۷۸: ۲) چهارچوب کلی مدیریت منابع انسانی براساس نظر اسنل و بوهلندر (۲۰۰۷)، بر محورهای برنامه‌ریزی، جذب و استخدام، طراحی شغل، آموزش و توسعه، ارزیابی، ارتباطات، جبران خدمات، مزایا و روابط کار استوار است. (Snellz & Bohlander, 2007: 4) و بنابر نظر دیکنز و رویینز (۲۰۰۲)، فعالیت‌های پایه در رابطه با مدیریت منابع انسانی، بر چهار محور اصلی استخدام، آموزش / توسعه، انگیزش و نگهداری خلاصه می‌شود. (Decenzo & Robbins, 2002: 39)

مک لاگان نیز حوزه‌هایی برای منابع انسانی مشخص می‌کند؛ انتخاب و استخدام، نظام‌های مدیریت عملکرد، طرح‌ریزی منابع انسانی و طرح‌ریزی شغل - سازمان، سیستم‌های اطلاعات و پرورش منابع انسانی، روابط نیروی کار، کمک به کارکنان - مشاوره‌ی فردی، جبران خدمات - مزایا. که همه‌ی این حوزه‌ها هم‌چون مجموعه‌ای از فرآیندها برای تحقق مجموعه‌ای از نتیجه‌های منابع انسانی، به هم پیوند خورده‌اند. این نتایج به قراری هستند که در پی می‌آید؛ بهره‌وری، کیفیت، نوآوری، خرسندی منابع انسانی و آمادگی برای تغییر.

(والتون، ۱۳۸۴: ۱۷۷-۱۷۶) براین اساس، در سازمان جهت تامین نیروی انسانی لازم، نخست با در نظر داشتن عوامل داخلی و خارجی و با برنامه ریزی نیروی انسانی، کم و کیف افراد مورد نیاز برای رسیدن به اهداف سازمان مشخص می شود. (سعادت، ۱۳۷۹: ۹۰) طرح ریزی استراتژیک منابع انسانی، باید در راستای استراتژی های سازمان انجام شود و عرضه و تقاضای نیروی کار در همان جهت پیش بینی شود و مشخص شود که به چه میزان تقاضای منابع انسانی از درون سازمان تامین می شود و چقدر باید از بازار کار بیرون سازمان، جذب گردد. (میرسپاسی، ۱۳۸۴: ۱۷۸)

برنامه ریزی استراتژیک، فرآیندی پویا و آینده نگر است و ایمان و همت رهبری جمعی در سازمان را طلب می کند. برنامه ریزی استراتژیک باید به صورت یک نقشه عمل کند. برنامه ها، بودجه های سالانه (که در قالب همان طرح یا برنامه ی نخستین تنظیم می شوند)، تفصیل و جزئیات لازم را برای سال، فراهم می کنند. (هینز، ۱۳۸۷: ۳۷) به عبارتی دیگر، برنامه ریزی نیروی انسانی، یک ابزار مدیریتی است که بر روی کل چرخه ی زندگی تاثیر می گذارد و فعالیت های سرمایه های انسانی شامل کارمندیابی / انتخاب، طبقه بندی، جبران خدمات، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد و حفظ و نگهداری را مرتب می کند. (Dye, 2002: 10)

هم چنان که اهمیت اطمینان داشتن از انتخاب و جذب افراد مناسب برای پیوستن به نیروی کار، به طور فزاینده ای مسلم شده است؛ به همان میزان، تاکید بر افراد، به عنوان مهم ترین منبع مزیت رقابتی، رشد پیدا کرده است. (Analoui, 2007: 123) امروزه با توجه به رقابت های موجود در بین کشورها و سازمان ها، در جذب بهترین افراد و نخبگان، سیاست های جذب نخبگان در سراسر دنیا دنبال می شود. چراکه نخبه ها، انضباط و خلاقیت را برای بروز نوآوری ترکیب می کنند. در سراسر دنیا اندیشه های برتر، برای ایجاد تفاوت و تمایز به کار گرفته می شوند. اندیشه های برتر برای راه حل های جدید، اندیشه برای بهره برداری بهتر از بازارهای موجود، اندیشه برای اثربخشی بیش تر کارها، اندیشه برای وادار کردن و جلب نظر مشتری و در نهایت، ارایه ی اندیشه های بزرگ برای تقویت نام تجاری. در عین حال آن ها نیاز به گرفتن نیرو و بهبود پیوسته، برای حفظ کردن این حالت را دارند. (fisk, 2006: 88)

در این رابطه تحقیقاتی انجام گرفته است که عوامل جذب و نگهداری نخبگان در کشورهای در حال توسعه، شناسایی شود. در این رابطه با ده‌ها مدیر مصاحبه شده و از بیش از بیست شرکت جهانی، اطلاعات جمع‌آوری شده است. هدف، شناسایی عواملی بوده است که شرکت‌های موفق را از شرکت‌های کم‌تر موفق در جذب افراد نخبه، متمایز می‌کند. در میان این تحلیل و تجزیه، چهار عامل آشکار شد که به این قرارند؛ نام^۱، فرصت، آرمان^۲ و فرهنگ. به‌طور مثال، نخبگان به‌ویژه با نام و یا شهرت مانوس هستند، زیرا یک وابستگی مطلوب ممکن است به پیشرفت شخصی بینجامد. مفهوم واژه فرصت، با کار چالش‌انگیز، تکالیف و وظایفی که همه‌ی مهارت و دانش کارکنان را به کار گیرد، آموزش و توسعه‌ی مداوم و پرداخت رقابتی معرفی می‌شود. در مورد عامل آرمان، نامزدهای شغلی بازارهای جدید، ارزش زیادی برای یک شرکت با مدل کسب‌وکاری نوآورانه قائل می‌شوند، چون در آن می‌توانند نقشی در بازتعریف اقتصاد کشور خود و جهان داشته باشند. آن‌ها هم‌چونین مجذوب ماموریتی می‌شوند که بر کمک به افراد فقیر تاکید دارد و بیان‌گر ارزش شهروند جهانی است. فرهنگ نیز با شایسته‌سالاری و استعدادمحوری معرفی می‌شود. (داگلاس و دیگران، ۱۳۸۷: ۳۳-۲۵) هم-چونین در سال‌های اخیر، برای دستیابی به چگونگی شناسایی و پرورش استعدادها برتر در درون سازمان، تحقیقاتی از شرکت‌های بین‌المللی بزرگ انجام شده است. چراکه برای نگهداری و رشد نیروی انسانی شایسته در درون سازمان، نیاز به مدیریت استعدادهای موجود در سازمان، لازم و ضروری به نظر می‌رسد.

از طرفی دیگر، امروزه نقصان‌های مهارتی در سراسر جهان، نیاز به مدیریت استعداد را تشدید کرده است. (connie zheng, 2009: 482-502) راجر کارت رایت مدیریت استعداد را به‌عنوان سیستمی جهت شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقا و نگهداری افراد مستعد و نخبگان با هدف بهینه‌کردن توان سازمان، به‌منظور تحقق نتایج کسب‌وکار معرفی می‌کند. (کارت رایت، ۱۳۸۶: ۱۰)

بیش‌تر سازمان‌های بزرگ، برای شناسایی استعدادهای مورد نیاز آینده‌ی خود (که انتظار دارند در طی یک دوره‌ی زمانی متوسط، در درون سازمان‌شان به سطوح عالی

1. Brand
2. purpose

مدیریتی ارتقا یابند)، از فرایندهای خاصی برخوردار هستند. در تحقیق انجام شده، از مسوولان منابع انسانی شرکت های بین المللی بزرگ خواسته شده تا فرآیندهای سیستماتیک خود را در جهت شناسایی نیروهای جوان که از توانایی بالقوه ای در راستای ارتقا به سطح های مدیریت عالی برخوردار هستند، تشریح کنند.

بیش تر شرکت های مورد بررسی، اقدامات برنامه ریزی شده ای را به منظور شناسایی و توسعه ای استعداد های افراد در سطح پایین تر، انجام می دهند و سپس نتیجه های خود را در جهت تعیین مواد آموزشی در سطح مدیریت ارشد به کار می گیرند.

رایج ترین رویکرد، طراحی دوره های آموزشی مدیریتی مناسب، برای افرادی بود که به لحاظ توانایی های بالقوه در سطح بالایی بودند. این شرکت ها، فرآیندهای عینی تری به منظور ارزیابی نیروهای با استعداد ایجاد کرده اند. به طور معمول، این موضوع به این معنا است که اگر کسی با ظرفیت بالقوه ای بالا، شناسایی شود، سازمان به طور عینی و دقیق او را ارزیابی خواهد کرد تا نسبت به شایستگی وی اطمینان حاصل کند. (Smilansky, 2006: 17-69)

به این ترتیب برای موفقیت در رقابت، شرکت ها باید به طور موثر، به جذب، نگهداری، تشویق و استفاده ای کارآمد از زیرک ترین و مستعدترین افراد بپردازند. عده ای به این نیاز اذعان می کنند، اما در عمل، از درک اهمیت سرمایه های انسانی ناتوان هستند، عده ای از مدیران اعتراف می کنند که روزانه، تعدادی از بهترین نیروها شرکت را ترک می کنند. این نیروها به هر سبب (از جمله به دلیل کوچک بودن سازمان، تنش های محیط کار یا نبود تعهد)، از شرکت بیرون می روند و دیگر باز نمی گردند. آن ها نمی خواهند سرمایه ای استعداد خود را در جایی خرج کنند که بازدهی کافی ندارد. (هسلین و دیگران، ۱۳۷۸: ۲۲۷)

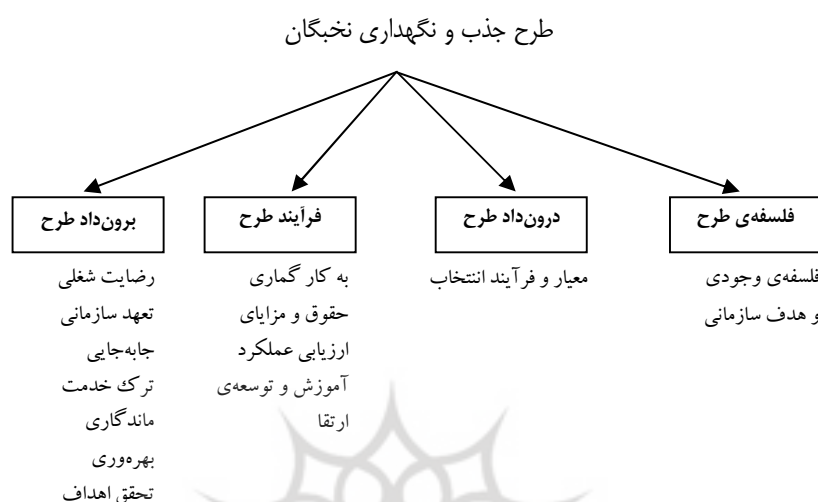
در تحقیق هورویتز و همکاران (۲۰۰۶) که در سنگاپور به نمایندگی آسیا و آفریقای جنوبی به انجام رسید، مشخص شد که برای نگهداری کارکنان دانش محور و نخبه ای سنگاپوری، استفاده از استراتژی پرداخت حقوق و دستمزد و پاداش مناسب است، در حالی که این استراتژی برای سازمان های آفریقای جنوبی، از اثربخشی کمتری برخوردار است. ریشه ای این تفاوت را در ماهیت بازار نیروی کار و نرخ بیکاری و ابعاد اقتصادی، اجتماعی، فرهنگ ملی و سازمانی سرزمین ها جست و جو کرد.

با بررسی مبانی نظری و پیشینه‌ی تحقیقات در این زمینه، چارچوب نظری و مدل تحلیلی تحقیق شکل گرفت. در واقع با استفاده از رویکرد سیستمی، میزان موفقیت طرح در چند بعد مورد بررسی قرار گرفته و میزان رسیدن به هدف صرفاً به‌عنوان یکی از جنبه‌های اثربخشی طرح، منظور شد. با توجه به این که این موضوع، در حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی است پس مولفه‌های در نظر گرفته‌شده، بر این اساس انتخاب شد. از آنجایی که این طرح یک نوع برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری منابع انسانی سازمان، به حساب می‌آید و طرح‌ریزی‌های منابع انسانی نیز می‌بایست در راستای استراتژی‌های سازمان صورت پذیرد بنابراین در مرحله‌ی نخست میزان هم‌نوایی فلسفه‌ی وجودی طرح و هدف‌های سازمان، مورد بررسی قرار گرفت (بعد فلسفه‌ی طرح). از سوی دیگر، برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در جهت رفع نیازهای نیروی انسانی سازمان در دستیابی به اهداف، به بررسی تعداد، نوع و ویژگی‌های نیروی انسانی مورد نیاز می‌پردازد که می‌بایست معیارها و فرآیند انتخاب افراد در طرح مذکور، مطابق با نیازهای سازمان طراحی شده باشد (بعد درونداد). از سویی دیگر، با توجه به عوامل موثر در جذب و نگهداشت نخبگان و فعالیت‌های اصلی منابع انسانی، **هم‌چونین** با مصاحبه‌های اکتشافی اولیه، مولفه‌های دیگری (هم‌چون به کارگماری، حقوق و مزایا، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و ارتقای شغلی) برای ارزیابی طرح در مرحله‌ی اجرا، در نظر گرفته شد. (بعد فرآیند اجرا). و در نهایت، از آنجایی که خروجی برنامه‌ریزی‌های منابع انسانی می‌بایست منجر به افزایش بهره‌وری نیروی انسانی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و ماندگاری افراد و کاهش جابه‌جایی و ترک خدمت شود بنابراین در مرحله‌ی پایانی مولفه‌های یادشده و هم‌چونین میزان تحقق هدف‌های طرح، مورد بررسی قرار گرفت (بعد برونداد). (نمودار ۱)

روش‌شناسی و تجزیه و تحلیل داده‌ها

این پژوهش از نوع تحقیقات «تحقیق و توسعه»^۱ (خاکی، ۱۳۸۴: ۲۱۲-۲۰۶) است و روش تحقیق مورد استفاده، روش تحقیق پیمایشی است.

نمودار ۱. مدل تحلیلی تحقیق



در جمع‌آوری داده‌ها از ابزارهای بررسی اسناد و مدارک، پرسش‌نامه (از پرسش‌نامه مختلط با سوالات باز، بسته و مقیاسی از نوع استاندارد (مقیمی، ۱۳۸۰)، استفاده شده است) و مصاحبه (از نوع مصاحبه‌ی نیمه‌ساخت یافته استفاده شده، بدین معنی که چند پرسش هدایت شده مطرح شده و سپس سوال‌های عمیق‌تر مطرح می‌گردد. (سلیمیان، ۱۳۸۴: ص ۱۵۵)) برای تعیین روایی ابزار تحقیق نیز از روش نظرخواهی از خبرگان استفاده می‌شود و در طراحی و تدوین گویه‌ها، ایده‌های اساتید اعمال شد.

برای سنجش پایایی پرسش‌نامه نیز از دو روش آزمون نسبت و آلفای کرونباخ استفاده شد. در روش آزمون نسبت، دو مرتبه ۲۲ پرسشنامه را به ۲۲ نفر از کارکنان ممتاز ارایه کردیم. در دو نوبت، پرسش‌ها از نظر مفهوم یکسان بودند ولیکن از نظر شیوه‌ی طرح پرسش، متفاوت بودند. Z محاسبه شده برابر $1/52$ شد که با توجه به این که کوچک‌تر از $1/96$ است، در نتیجه دلیلی برای رد H_0 (نسبت نظرات در دو گروه یکسان است) نخواهیم داشت. به عبارت دیگر، نسبت نظرهای دو گروه، یکسان است. در روش آلفای کرونباخ نیز ضریب آلفا، برابر $0/94$ ، به دست آمد. که نشان‌دهنده‌ی این است که پرسش‌نامه از پایایی خوبی برخوردار است.

جامعه‌ی آماری. شامل دو دسته است؛ دسته‌ی نخست: کلیه‌ی افرادی که به‌وسیله‌ی این طرح، ممتاز^۱ شناخته شده و در بخشی از ساختار شرکت ملی نفت (هفت مدیریت اصلی)^۲، استخدام شده‌اند. با توجه به آخرین آمار موجود که توسط یک محقق در تیرماه ۱۳۸۹ از سایت معاونت توسعه‌ی منابع انسانی و پژوهش وزارت نفت، تهیه شده است، تعداد کل این افراد ۳۴۸ نفر است. دسته‌ی دوم: کلیه‌ی مدیران و مسوولان نیروهای ممتاز در مدیریت‌های اصلی هستند.

نمونه‌ی آماری. در مواردی که جمع‌آوری داده‌ها از طریق بررسی اسناد و مدارک، صورت گرفته است، مانند بررسی مشخصه‌های افراد ممتاز (پایه‌ی سازمانی، پایه‌ی شخصی، سابقه، سن، جنسیت، رشته‌ی تحصیلی، مقطع تحصیلی) و برخی از مولفه‌های تحقیق (جابه‌جایی، مرخصی بدون حقوق بالای یک سال، خاتمه‌ی خدمت)، کل جامعه‌ی آماری، مورد کنکاش قرار گرفته است. در مواردی که برای جمع‌آوری داده‌ها از روش پرسش‌نامه استفاده شده مانند اندازه‌گیری رضایت شغلی و تعهد سازمانی ممتازها، از افراد جامعه، نمونه‌گیری صورت پذیرفته است.

برای نمونه‌گیری ممتازان، از روش تصادفی طبقه‌بندی شده استفاده شده است. که با توجه به فرمول تعیین حجم نمونه‌ی جامعه‌ی محدود، تعداد ۱۲۶ نفر از ممتازان از شش مدیریت اصلی (مدیریت هفتم که مدیریت پژوهش و فن‌آوری است، جذب ممتاز نداشته است) محاسبه شد. روش نمونه‌گیری ممتازان نیز از روش تصادفی طبقه‌بندی شده استفاده شد. به این صورت که از شش مدیریت اصلی (که افراد ممتاز را جذب کرده بودند)، با توجه به تعداد ممتازان در هر مدیریت، نسبتی به دست آمد (۱۳/۵۱ درصد مدیریت برنامه‌ریزی تلفیقی، ۲۵/۲۹ درصد مدیریت توسعه‌ی منابع انسانی، ۴/۰۲ درصد مدیریت امور مالی، ۹/۷۷ درصد مدیریت نظارت بر تولید نفت و گاز، ۵۰۴۶٪ مدیریت امور

۱. به دلیل تغییر نام «نخبه» به «فارغ‌التحصیلان ممتاز دانشگاه‌ها»، پس از نخستین مصوبه در سازمان، در این تحقیق به جای کلمه‌ی «نخبه» از اصطلاح سازمانی فعلی آن، یعنی «ممتازان» استفاده شده است. در این تحقیق منظور از ممتازان/نخبگان، افرادی هستند که در زمان تحصیل خود معدل و رتبه‌های بالا کسب کرده‌اند.

۲. مدیریت امور بین‌الملل، مدیریت اکتشاف، مدیریت هماهنگی و نظارت بر تولید نفت و گاز، مدیریت برنامه‌ریزی تلفیقی، مدیریت توسعه‌ی منابع انسانی، مدیریت امور مالی و مدیریت پژوهش و فن‌آوری.

بین الملل، ۴۱/۹۵ مدیریت اکتشاف) و براساس آن، تعداد نمونه‌ها در هر مدیریت مشخص شد. سپس با توجه به نسبت فوق، پرسش‌نامه‌ها در هر طبقه توزیع شد. برای تعیین نمونه، مدیران نیز تنها از میان مدیران و مسوولانی انتخاب انجام گرفت که به صورت مستقیم با ممتازان نمونه‌گیری شده همکاری داشتند و حجم نمونه نیز با استفاده از «روش گلوله‌ی برفی» اتخاذ شد. به این صورت که محقق، مصاحبه با مدیران مختلف را تا جایی ادامه داد که کلیه‌ی پاسخ‌ها تکراری شده و مطلب جدیدی اضافه نشود. با این روش تعداد کل افراد مورد مصاحبه به ۳۱ نفر رسید.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات. در تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات، سه دسته داده جمع‌آوری شده (اسناد و مدارک، پرسش‌نامه و مصاحبه) در نظر گرفته شد. از آن جایی که پرسش‌نامه، متشکل از ۲۸ پرسش، با انواع پرسش‌های مقیاسی، بسته و باز طراحی شده بود، بنابراین هر قسمت با توجه به نوع پرسش، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

۲۴ سوال نخست، از نوع مقیاسی طیف پنج مرحله‌ای لیکرت بوده و با استفاده از آزمون‌های میانگین، آزمون دو جمله‌ای و آزمون تحلیل واریانس فریدمن، مولفه‌های رضایت شغلی و تعهد سازمانی بررسی شدند. سوال ۲۵ از نوع چند گزینه‌ای باز، مربوط به بررسی دلایل جذب افراد ممتاز، سوال ۲۶ و ۲۷ نیز از نوع چند گزینه‌ای بسته، در رابطه با انگیزه‌ها و عوامل موثر بر ترک خدمت افراد و در نهایت، سوال ۲۸ از نوع باز (تشریحی)، در رابطه با دلایل ماندگاری افراد در سازمان طرح شد.

برای بررسی و تحلیل پرسش‌های باز و تشریحی پرسش‌نامه و مصاحبه، به شکل زیر عمل گردید:

برای پی‌بردن به دلیل‌های جذب ممتازان به سازمان، از ممتازان خواسته شد که پاسخ یک پرسش چند گزینه‌ای و باز را مشخص کنند. به این دلیل پرسش باز در نظر گرفته شد که اگر عامل مهم دیگری از لحاظ ممتازان در جذب ایشان موثر بوده که از نظر محقق دیده نشده است؛ با این روش مشخص شود. با این کار، پس از جمع‌آوری نظرها و پاسخ‌ها، یک گزینه‌ی دیگر که از نظر محقق دور مانده بود، به گزینه‌های پیشین افزوده شد و آن گزینه، جذب به دلیل داشتن رشته‌ی مرتبط با صنعت نفت و یا فارغ‌التحصیل و بورسیه‌ی نفت بود.

در مرحله‌ی بعد، به‌منظور روشن شدن انگیزه‌های ترک خدمت ممتازان، در پرسش‌نامه، سوالی چندگزینه‌ای و بسته مطرح شد و از ممتازان شاغلی که شاهد ترک خدمت همکاران ممتاز خود بودند، خواسته شد تا دو مورد از مهم‌ترین انگیزه‌های ترک خدمت همکاران خود (با توجه به شناختی که نسبت به آن‌ها داشتند) را بیان کنند.

این پرسش برای ممتازان شاغل به دو دلیل مطرح شد؛ یکی این که دسترسی به افرادی که خدمت را ترک کردند با توجه به این که اطلاعات کافی در این زمینه در دسترس نبود، ناممکن به نظر می‌رسید و از طرفی این افراد به دلیل ارتباط نزدیک، از اهداف و دلایل همکاران خود برای ترک خدمت اطلاع داشتند. از سویی دیگر، با این پرسش به طریقی اندیشه‌های ممتازان شاغل را نیز می‌توانستیم در رابطه با ترک خدمت محک بزینم و هم‌چونین به انگیزه‌های قابل پیشبینی آن‌ها نیز پی ببریم.

در قسمت بعدی، به‌منظور شناسایی عوامل اصلی‌ای که بر تصمیم ماندن، تاثیر می‌گذارند، از ممتازان خواسته شده بود تا برای این پرسش پاسخی بنویسند.

«دو مورد از مهم‌ترین دلایلی که در حال حاضر، باعث ماندن من در این سازمان شده است به قرار زیر هستند».

پاسخ‌ها در هشت طبقه از عوامل نگهداری، کدگذاری شد. گام‌های زیادی برداشته شد تا از پایایی و روایی فرآیند کدگذاری که در این مطالعه استفاده شده بود، اطمینان حاصل شود. در این مورد، متون جابه‌جایی و نگهداری و هم‌چونین مقاله‌ای در این زمینه (Hausknecht et al, 2008)، به‌عنوان راهنمایی برای انتخاب طبقات، عمل کردند و هر زمان که لازم بود برای دقیق‌بودن تعیین طبقات، با اساتید، مشاوره انجام شد. در رابطه با روند تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها نیز، تقریباً مشابه روش فوق، پاسخ‌های افراد برای هر سوال به‌طور جداگانه بررسی شد و هر کدام به چند گروه اصلی، دسته‌بندی شد.

در این میان، تعدادی از پاسخ‌ها (که از فراوانی کمی برخوردار بودند)، در گروه «سایر دلایل» آورده شدند و با این کار پاسخ‌هایی با فراوانی بالاتر، به‌عنوان مبنای تحلیل‌ها قرار گرفتند.

پیش از پاسخ به پرسش‌های طرح‌شده در این تحقیق، «گزارشی کلی از

جمعیت‌شناختی و جامعه‌ی آماری تحقیق» (تعداد افراد، پایه‌های سازمانی، سابقه‌ی خدمت، سن، جنسیت، رشته و مقطع تحصیلی) ارایه می‌شود. هر کدام به‌طور مختصر در زیر توضیح داده می‌شود.

تعداد افراد: با توجه به آمار موجود، این شرکت با ۱۴۳۴ نفر ممتاز، یکی از بالاترین آمارها را در استخدام و جذب ممتازین نشان می‌دهد. جامعه‌ی آماری این تحقیق، بخشی از ساختار سازمانی (یعنی مدیریت‌های اصلی شرکت ملی نفت) است که تعداد افراد آن ۳۴۸ نفر و ۲۴/۲۶ درصد کل افراد ممتاز در شرکت است.

پایه‌های سازمانی: در مورد پایه‌ی سمت: (۰/۵۷) درصد افراد در پایه‌ی ۱۳ قرار دارند، (۱۴/۰۸) در پایه‌ی ۱۵-۱۴ و بیش‌ترین حجم (۵۶/۳۲) در پایه‌های ۱۷-۱۶ پشت سمت‌های مدیریتی تجمع کرده‌اند و (۸/۰۴) وارد سمت‌های مدیریتی شرکت شده‌اند. و در مورد پایه‌ی شخصی، چون این پایه می‌تواند یک تا دو پایه با پایه‌ی سمت تفاوت داشته و کم‌تر باشد، بنابراین به‌طور معمول، این پایه اختلافی تا دو پایه با پایه‌ی سمت دارد. به‌طور مثال، افراد مجاز هستند با پایه‌ی شخصی ۱۳، دارای پایه‌ی سمت ۱۵ نیز باشند.

این مساله در آمار زیر مشهود است. (۱۵/۲۲) درصد افراد در پایه‌ی ۱۳-۱۱ قرار دارند، بیش‌ترین حجم (۵۹/۱۹) در پایه‌ی ۱۵-۱۴ و (۱۶/۶۶) در پایه‌های ۱۷-۱۶ و (۰/۵۷) وارد سمت‌های مدیریتی شرکت شده‌اند. در پایه‌ی سمت، نقطه‌ی ماکزیمم نمودار (یعنی بیش‌ترین درصد افراد در پایه‌های ۱۶ و ۱۷) بود؛ درحالی‌که در پایه‌ی شخصی نقطه‌ی ماکزیمم و بیش‌ترین درصد افراد در پایه‌های ۱۴ و ۱۵ قرار دارند.

سابقه‌ی خدمت: با توجه به آمار بررسی‌شده، بیش‌ترین تعداد افراد با سابقه‌ی دو تا شش سال (۳۳/۳۳) و شش تا هشت سال (۳۰/۷۴) هستند. به‌عبارتی دیگر، در طول سال‌های ۸۱ (نخستین سال جذب ممتاز به‌صورت انبوه) تا ۸۵ بیش‌ترین جذب در این مدیریت‌ها صورت پذیرفته است. این مساله نشان می‌دهد که در ابتدای طرح، حجم بسیار زیادی از افراد یک‌باره در مقطع زمانی نسبتاً کوتاهی به سازمان جذب شدند و به‌مرور با مشکل‌تر شدن شرایط جذب و تنگ‌تر شدن کانال‌های ورود، از تعداد افراد جذب‌شده کاسته شد. درواقع، سازمان با یک پیک استخدای در اوایل طرح مواجه بوده است. آمار مربوط به

سوابق بین ۸ تا ۱۰ سال (۱۴/۳۶) و ۱۰ سال به بالا (۲/۵۸)، مربوط به استخدام‌های اولیه سازمان در سال‌های ۷۹ تا ۸۱ و هم‌چنین مربوط به کسانی است که پیش از این در سازمان استخدام شده بودند و با شرایط ممتازی این طرح، تطبیق پیدا کرده و ممتاز شناخته شدند که به‌طور کلی، تقریباً ۱۷ درصد کل افراد جذب شده می‌باشند.

سن: آمار نشان می‌دهد افراد کم‌تر از ۲۵ سال سن موجود نبوده و بالاترین آمار، مربوط به رنج سنی ۳۰ تا ۳۵ سال (۴۵/۱۱) و کم‌ترین آمار، رنج سنی بالای ۴۰ سال سن (۶.۸۹) بوده است.

جنسیت: براساس آمار، مردان (۷۴/۱۳) جمعیت بیش‌تری را در مقایسه با زنان (۲۵.۸۶) در این مدیریت‌ها دارند.

رشته‌ی تحصیلی: رشته‌های موجود در این مدیریت‌ها، از سه گروه عمده‌ی فنی و مهندسی، علوم انسانی و علوم پایه تشکیل شده‌اند. براساس آمار بررسی شده، بالاترین تعداد، مربوط به رشته‌های مهندسی (۵۱.۷۲) است. گروه‌های علوم انسانی (۲۷.۲۹) و علوم پایه (۲۰.۹۷) به‌ترتیب در مراحل بعدی قرار دارند.

مقاطع تحصیلی: با توجه به آمار موجود، بالاترین آمار، مربوط به مقطع فوق-لیسانس (۷۳.۵۶) است. پس از آن، مقطع لیسانس (۲۵) و مقطع دکترا (۱.۴۳) است.

۷ در پاسخ به پرسش‌ها و جمع‌بندی نتیجه‌ها و یافته‌های تحقیق، موارد زیر ارایه می‌شود:

پرسش اصلی تحقیق این بود که «طرح جذب و نگهداری نیروی انسانی نخبه، چگونه و تا چه میزان موفق عمل کرده است؟» برای پاسخ به این پرسش کلان، چندین پرسش فرعی مطرح شد که با پاسخ به هرکدام از آن‌ها، درواقع بخشی از پرسش اصلی پاسخ داده می‌شود.

مرحله‌ی نخست: در این مرحله می‌بایست نسبت به کم و کیف فلسفه‌ی کلی و اهداف سازمانی طرح مذکور، اطلاعاتی جمع‌آوری می‌شد که نتیجه‌های جمع‌آوری شده، با روش مصاحبه و بررسی اسناد و مدارک، به دست آمد. هدف‌های طرح جذب و نگهداری نخبگان، در دو بعد ملی و سازمانی، به شرح زیر استخراج و خلاصه می‌شود:

• **در بعد ملی:** هدف از ارایه‌ی این طرح، جلوگیری از مهاجرت نخبگان به خارج از کشور و استفاده از توان دانشی و تفکر خلاق این افراد، به منظور شتاب بخشیدن به برنامه‌های توسعه‌ی کشوری بوده است.

• **در بعد سازمانی:** جذب افراد نخبه و با استعداد در سازمان‌های امروزی، جزو هدف‌های مهم هر سازمانی برای پیشبرد سریع هدف‌های توسعه‌ای و موفقیت در فضای رقابتی بازار است. در عین حال، یکی از هدف‌های مهم سازمان از اجرای این طرح، جذب نیروهای با استعداد و با توانایی‌های ویژه به سازمان بود تا بتوانند با سرعت بیش‌تری شکاف بین نسلی سمت‌های تخصصی و کلیدی سازمان را، به نحوی شایسته پر کنند. به این صورت که با جذب افراد ممتاز و پرورش آن‌ها در سیستم، نیروهای مناسبی تربیت شوند تا در طول ۱۰ سال، بتوانند هدایت سازمان را بر عهده گیرند.

بر این اساس، به نظر می‌رسد، برای پیشبرد سریع برنامه‌های توسعه‌ای کشور و دستیابی به هدف‌های سازمانی و برنامه‌های استراتژیک سازمان و نیز با توجه به خلاءهای موجود در زمینه‌ی نیروی متخصص در سازمان، فلسفه‌ی طرح با هدف‌های کلان سازمانی مطابقت دارد و در راستای یک‌دیگر هستند.

مرحله‌ی دوم: در این مرحله، در رابطه با معیارهای شناسایی این افراد و چگونگی انتخاب آن‌ها و بررسی ملاک‌های در نظر گرفته شده، تحقیقاتی به عمل آمد که از تحلیل مصاحبه‌های مدیران، نتیجه‌های زیر به دست آمد:

از جمع نظرها ۸/۵۷ درصد افراد، معیارهای شناسایی و انتخاب افراد را مناسب ارزیابی کردند. ۴۰ درصد معیارها را مناسب ندانستند و ۵۱ درصد معیارهای موجود را ناقص دانسته و نیاز به اصلاح و تکمیل را حس می‌کنند. که با توجه به آمار اعلام شده، به نظر می‌رسد معیارهای شناسایی و انتخاب این افراد کامل نیست و نیاز به بازنگری وجود دارد.

در تحلیل مصاحبه‌ها دریافتیم که در تعریف‌های اولیه، این طرح، ویژه‌ی نیروی انسانی نخبه‌ی کشور (با معیارهای کلی و عمومی مانند رتبه‌های کل زیر ۵۰۰ برای رشته‌ی

ریاضی فیزیک در آزمون سراسری) ارایه شده بود. ولی در اجرا و در مرحله‌های بعدی با اضافه کردن معیار معدل و رتبه‌ی فارغ‌التحصیلی دانشگاه، به معیارهای فوق، واژه‌ی «نخبه» در سازمان به «فارغ‌التحصیلان ممتاز دانشگاه‌ها» تغییر پیدا کرد بدون این‌که در دادن امتیازهای بعدی، تغییری به وجود آید. تعریف اولیه، تعریفی جامع‌تر در رابطه با نخبه بود؛ در واقع، معیارهایی که در نظر گرفته شده بود معیارهایی بودند که افراد در یک شرایط برابر و آزمون‌های هماهنگ، رتبه‌های بالایی را کسب کرده بودند، ولی در مورد معیار معدل، به دلیل تفاوت‌های سطح علمی و سخت‌گیری یا آسان‌گیری دانشگاه‌ها، رشته‌ها و همین‌طور سلیقه‌های متفاوت اساتید در امتیاز دادن، شرایط برابر و قابل استنادی در نظر گرفته نشد. در واقع، این معیار می‌توانست به عنوان بخشی از معیارهای انتخاب و امتیازها باشد، ولی معیار کاملی برای اعطای کل امتیازهای در نظر گرفته شده، نبوده است و نیاز به بازنگری معیارها و روش‌های انتخاب احساس می‌شود.

مرحله‌ی سوم: در این مرحله، پرسش فرعی‌ای که مطرح شده بود و می‌بایست پاسخ آن را می‌یافتیم، چگونگی فرآیند اجرای طرح در سازمان و نقاط قوت و ضعف این مرحله بود، که در این خصوص مولفه‌های به کار گماری، حقوق و مزایا، ارزیابی عملکرد، آموزش و توسعه و ارتقا از دیدگاه ممتازان و مدیران آن‌ها بررسی شد.

الف. به کار گماری: براساس نتیجه‌های به دست آمده از نظرسنجی مدیران، مشکلات و نارسایی‌های نظام به کار گماری ممتازان، به ترتیب، مربوط به مشکلات عدم سازماندهی مناسب و تعریف جایگاه نیروی ممتاز در سازمان (۷۴.۱۹)، به کارگیری بیش‌تر ممتازان در واحدهای ستادی (۶۴.۵۱)، عدم در نظر گرفتن معیارهای دیگری غیر از تحصیلات در به کار گماری (۱۹.۳۱) و عدم آشناسازی افراد با واقعیت شغل و سازمان (۲۲.۵۸) است. به عقیده‌ی بیش‌تر مدیران، برنامه‌ی مشخص و از پیش تعیین شده‌ای در ابتدای طرح، برای به کار گماری ممتازان در سازمان، در نظر گرفته نشده بود. از طرفی، براساس نظرسنجی از ممتازان، در رابطه با نوع کار، این نتیجه به دست آمد که در بین ممتازان، رضایت از نوع کار وجود ندارد. چراکه رضایت نخبگان، با کار چالش‌انگیز و تکالیف و وظایفی که همه‌ی مهارت و دانش کارکنان را به کار گیرد، جلب می‌شود. در حال حاضر، این امر با توجه

به مشکلات موجود، به صورت موثری اتفاق نیفتاده است.

ب. حقوق و مزایا: براساس نتایج به دست آمده از نظرسنجی مدیران، در بیان نارسایی های نظام حقوق و مزایای ممتازان، دو گروه مشکل مطرح شد که یکی رقابتی نبودن حقوق و مزایا (۷۰.۹۶) و دیگری مشکل عدم رعایت تناسب حقوق و مزایا با خروجی کار (۵۸.۰۶) است. به این معنی که میزان حقوق و مزایای در نظر گرفته شده در مقابل شرکت های بزرگ خصوصی و هم چونین شرکت های خارجی قابل رقابت نبوده و بسیار کم تر است. از طرفی همین مقدار حقوق و مزایای در نظر گرفته شده با خروجی و بازدهی کاری این افراد در سازمان، تناسب ندارد. به عبارت دیگر، در میان ممتازان، افرادی که دارای استعداد ویژه هستند و کارایی بیش تری دارند، از آن ها نخبه می گوئیم. از طرفی افرادی که به صورت عادی استخدام شده اند و دارای عملکرد بسیار خوب و بعضا بالاتری نسبت به این افراد (ممتازان) هستند به دلیل نابرابری های مشهود بین دریافت ها و خروجی ها، انگیزه ی تلاش خود را از دست داده اند.

براساس نظرسنجی از ممتازان، در رابطه با حقوق و مزایا، این نتیجه ها به دست آمد: خوشنودی از حقوق و مزایا در مدیریت های نظارت، اکتشاف، برنامه ریزی، و هم چونین رضایت کلی، پایین تر از حد متوسط است. رضایت از حقوق و مزایا در مدیریت های امور مالی، امور بین الملل و منابع انسانی، در حد متوسط است. این مساله بیان گر این مطلب است که افراد فنی سازمان (رشته های مهندسی)، که بیش تر در مدیریت اکتشاف، مدیریت برنامه ریزی تلفیقی و مدیریت نظارت بر تولید، فعال هستند، نسبت به افراد گروه غیر فنی، از میزان حقوق و مزایا، ناراضی ترند و حقوق و مزایای فعلی را مناسب نمی دانند. در نهایت، به صورت کلی، مشخص شد که در بین ممتازان، رضایت از حقوق و مزایا وجود ندارد.

با مقایسه ی نظرات، بین ممتازان و مدیران، می توان به این مطلب اشاره کرد که به نظر می رسد مشکلاتی که مدیران در رابطه با حقوق و مزایای این افراد به آن اشاره کردند؛ پایه و اساس ناراضی تری ممتازان از حقوق و مزایای فعلی باشد.

ج. ارزیابی عملکرد: براساس نتیجه های به دست آمده از نظرسنجی مدیران، مشکلات و نارسایی های نظام ارزیابی عملکرد ممتازان، به ترتیب اهمیت ارایه می شود: در

این رابطه، کلیه‌ی مدیران و مسوولان (۱۰۰٪) اعلام کردند که شورا و یا نظام مدونی که عملکرد و استعداد این‌گونه افراد را در زمینه‌های مدیریتی یا خلاقیت‌ها و نوآوری‌های آنان، مورد سنجش نسبی قرار دهد، وجود نداشته و یا تاکنون اجرایی نشده است. هم‌چنین ۷۵٪ مدیران روش‌های ارزیابی عملکرد این افراد را ناکارآمد تشخیص دادند. از طرفی، براساس نظر سنجی از ممتازان، در رابطه با ارزیابی عملکرد، این نتیجه به دست آمد که در بین ممتازان، رضایت از روش‌های ارزیابی عملکرد، وجود ندارد. در مقایسه‌ی نظرهای میان مدیران و ممتازان، به دلیل عدم وجود نظامی که استعدادهای ویژه‌ی این افراد را در زمینه‌های گوناگون، ارزیابی و سنجش کند، افراد ممتاز از نحوه‌ی ارزیابی عملکرد خود در سازمان، راضی نیستند.

د. آموزش و توسعه: براساس نتیجه‌های به دست‌آمده از نظر سنجی مدیران، ۷۰ درصد مشکلات آموزشی، مربوط به گروه فنی سازمان و ۳۰ درصد این مشکلات، مربوط به گروه غیرفنی، برآورد شد.

مشکل‌های آموزشی گروه فنی، به ترتیب اهمیت عبارت‌اند از: مشکل ناکافی بودن آموزش‌های عملی و کاربردی موثر، کاهش ارتباط‌های موثر با شرکت‌های خارجی، کاهش رغبت کارکنان برای آموزش به ممتازان.

مشکلات آموزشی گروه غیرفنی عبارت‌اند از: غنی نبودن محتوای دوره‌های آموزشی و غیر کاربردی بودن دوره‌ها، عدم برنامه‌ریزی آموزشی و نیازسنجی آموزشی ممتازان.

از سویی، براساس نظر سنجی از ممتازان، در رابطه با آموزش، این نتیجه حاصل شد که در بین ممتازان خرسندی از آموزش وجود ندارد. به این معنی که به دلیل مشکلات و نارسایی‌های مشخص شده در این زمینه توسط مدیران، افراد ممتاز از توسعه‌ی دانش فردی و مهارت شغلی خود، رضایت چندانی ندارند.

ه. پیشرفت و ارتقا: براساس نتیجه‌های به دست‌آمده، تمامی مدیران و مسوولان (۱۰۰٪)، با نظام طراحی شده برای ارتقای شغلی پرشتاب ممتازان، به دلایل زیر مخالف هستند:

§ عدم تناسب افزایش درجه‌ی سازمانی با افزایش تجربه و مهارت ممتازان

§ کاهش انگیزش در بین کارکنان عادی

§ کاهش انگیزش در بین ممتازان

به این معنی که طراحی برنامه‌ی ارتقای پرشتاب پایه‌های سازمانی افراد ممتاز، بدون در نظر گرفتن برنامه‌های مکملی آن (آموزش عملی و کاربردی و ارزیابی‌های مستمر و کارآمد)، صحیح نبوده و نه تنها باعث تحقق هدف‌های سازمان نشده است بلکه مشکلات انگیزشی برای کارکنان ممتاز و غیرممتاز ایجاد کرده است. به عبارتی دیگر، به جای این که افراد ممتاز براساس عملکرد خود در سازمان ارزیابی شوند و رشد پیدا کنند، به دلیل ممتاز بودن‌شان در زمان تحصیل در دانشگاه، به سرعت در سازمان، ارتقای شغلی پیدا کردند و مدت انتظار و ماندن این افراد در پایه‌های اولیه‌ی سازمانی نسبت به افراد عادی، کاهش پیدا کرد. البته افراد ممتاز با توجه به داشتن استعدادها و ویژه، در کسب دانش و مهارت، سریع‌تر از دیگران هستند و می‌بایست مسیرهای قانونی برای رشد پرشتاب این افراد باز باشد اما تنها به دلیل دارا بودن پتانسیل رشد، نبایستی به افراد امتیاز داده شود. به عقیده‌ی بیشتر مدیران صنعت، تجربه تنها، در سایه‌ی زمان به دست می‌آید و زمان برای به دست آوردن تجربه، با شرایط آموزشی و برنامه‌های فعلی، برای کلیه‌ی افراد ممتاز کافی نبوده است.

از سویی دیگر، براساس نظرسنجی ممتازان، در رابطه با ارتقا و پیشرفت، این نتیجه به دست آمد که در بین ممتازان رضایت از پیشرفت وجود ندارد. نتیجه‌های به دست آمده نشان داد که مدیران با نظام پرشتاب ارتقای درجه و یا اجرای نادرست این نظام در سازمان، مخالف هستند، و از طرف دیگر، با این که ممتازان از لحاظ ارتقای شغلی، با شتاب بیش تری نسبت به بقیه‌ی افراد در سازمان، رشد می‌کنند اما ممتازان نیز از پیشرفت و ارتقای خود در سازمان رضایت ندارند. به نظر می‌آید دغدغه‌ی ایشان، چگونگی افزایش درجه نیست بلکه بالا رفتن سطح دانش و مهارت است. آنان از کندی روند پیشرفت دانش علمی و مهارت شغلی خود رضایت ندارند.

در این رابطه، نتیجه‌ی تحقیق حاضر، با نتایج موجود در پیشینه‌ی تحقیق (عوامل جذب و نگهداری نخبگان در کشورهای در حال توسعه)، در رابطه با فرصت‌های پیشرفت،

به‌طور کامل تطابق دارد. نتیجه‌ها نشان‌دهنده‌ی این است که نخبگان به دنبال فرصت‌های پیشرفت هستند؛ فرصت از دید آن‌ها، تنها به کارراه‌های دلالت نمی‌کند که رسیدن به پست‌های شغلی ارشد را شتاب می‌بخشد. آن‌ها فقط روی صعود به پله‌های بالاتر نردبان ترقی، متمرکز نمی‌شوند، بلکه مایل هستند تازمانی که مهارت‌ها و تجربه‌شان با آهنگ شتاب بازار، هم‌گام شود، در عرض هم حرکت‌هایی انجام دهند.

مرحله‌ی چهارم: مرحله‌ی نهایی، بررسی نتیجه‌ها و برون‌داد طرح در سازمان است. درواقع، پرسش این مرحله، این است که سازمان از اجرای چنین طرحی، چه دست‌آوردی داشته و در چه مرحله‌ای از تحقق اهداف قرار دارد؟

برای پاسخ به این پرسش، چند مولفه را در نظر گرفتیم؛ بهره‌وری، جابه‌جایی، ترک خدمت، دلایل جذب به سازمان و ماندگاری، رضایت شغلی و تعهد سازمانی.

برای جمع‌آوری اطلاعات در این مرحله، از روش پرسش‌نامه برای اندازه‌گیری رضایت شغلی، تعهد سازمانی، دلایل جذب، ترک خدمت و ماندگاری ممتازان استفاده شده است. از روش بررسی اسناد و مدارک، برای میزان جابه‌جایی و ترک خدمت افراد ممتاز و در بررسی میزان تحقق اهداف، از نتیجه‌های آماری به‌دست آمده در این تحقیق، و همین‌طور مصاحبه با مدیران، بهره گرفته شده است.

در پاسخ به این مرحله، در مورد بعضی از مولفه‌ها به دلیل عدم اندازه‌گیری آن از سوی سازمان و نداشتن شاخص اندازه‌گیری (مانند بهره‌وری) و یا عدم همکاری به‌موقع سازمان در آرایه‌ی آمارهای به‌روز و کامل (مانند جابه‌جایی و ترک خدمت)، متأسفانه امکان بررسی و مقایسه‌ی آن‌ها در دوره‌های گوناگون نبوده و آن قسمت از مولفه‌هایی که امکان اندازه‌گیری آن توسط محقق وجود داشته است (مانند رضایت شغلی، تعهد سازمانی، آمار جابه‌جایی و ترک خدمت یک دوره‌ی خاص، دلایل ترک خدمت و ماندگاری) آرایه می‌شود.

الف. وضعیت جابه‌جایی و ترک خدمت

آمارهای جابه‌جایی و خاتمه‌ی خدمت ممتازان گزارش شده در این تحقیق، مربوط به سال ۱۳۸۷ تاکنون است و آمار ممتازانی که پیش از سال ۸۷ استخدام شده‌اند و پیش از سال ۸۷

نیز خاتمه‌ی خدمت یافته‌اند یا جابه‌جا شده‌اند، در دسترس نبوده و در جدول‌های زیر لحاظ نشده است.

آمار کل جابه‌جایی ممتازان، ۶/۳۲ درصد است. این آمار مربوط به جابه‌جایی‌های خارج از مدیریت است و جابه‌جایی درون واحدهای مدیریت‌ها، در این آمار لحاظ نشده است. از طرفی، با بررسی جابه‌جایی افراد به تفکیک جنسیت، مشاهده می‌شود که ۷۲/۷۲ درصد، مربوط به جابه‌جایی مردان و ۲۷/۲۷ درصد، مربوط به جابه‌جایی زنان بوده است. این آمار نشان می‌دهد که جابه‌جایی مردان بیش‌تر و در حدود سه‌برابر زنان است. براساس آمار بررسی شده، ۳/۱۶ درصد افراد ممتاز، انفصال و خاتمه‌ی خدمت داشته‌اند و ۶/۶ درصد افراد ممتاز در مرخصی بدون حقوق (بالای یک سال) بوده‌اند. به‌طور کلی، ۹/۷۷ درصد این افراد، در حال حاضر شاغل نیستند. متأسفانه آمار جابه‌جایی و ترک خدمت افراد عادی سازمان در این دوره به دست نیامد و امکان مقایسه‌ی آماری وجود ندارد. اما به گفته‌ی مدیران، جابه‌جایی و ترک خدمت افراد ممتاز در واحدها، دو تا سه برابر افراد عادی نشان داده شده است.

براساس بررسی‌های انجام شده، تنها ۱۴/۹۴ درصد از کل ممتازان جذب شده در این مدیریت‌ها، از نوع ممتازان «طرح ضربتی خارج از کشور»^۱ هستند.

نکته‌ی دارای اهمیت این است که ۶۰ درصد افرادی که خاتمه‌ی خدمت یافته‌اند و ۴۷ درصد افرادی که از مرخصی تحصیلی استفاده کرده‌اند، از ممتازان طرح اعزام به خارج کشور بوده‌اند. این مساله حاکی از آن است که این افراد پتانسیل بیش‌تری برای جدایی از سازمان دارند. به عبارتی دیگر، سازمان نتوانسته است به‌شکلی مناسب، برنامه‌های نگهداری موثری برای این افراد (که هزینه‌ی زیادی صرف آن‌ها شده است و بدنه‌ی فنی و تخصصی سازمان به حساب می‌آیند)، تدارک ببیند. درعین حال، مدیران، یکی از بهترین طرح‌های اخیر را طرح ضربتی خارج از کشور دانسته‌اند، ولی به دلیل مشکلات موجود، افراد تحت پوشش این طرح، ریزش نسبتاً بالایی داشتند. از طرفی با بررسی افراد خارج شده از سازمان،

۱. گروهی از ممتازان هستند که در رشته‌های فنی مورد نیاز صنعت نفت، برای تحصیلات تکمیلی به خارج از کشور اعزام شدند.

به تفکیک رشته‌ی تحصیلی، متوجه شدیم که ۱۰۰ درصد افراد خاتمه‌ی خدمت یافته، از متخصصان گروه مهندسی و علوم پایه‌ی سازمان بوده و در مرخصی بدون حقوق نیز گروه فنی و مهندسی با ۷۸/۲۶ درصد، دارای بالاترین آمار است. این مساله، نشان‌دهنده‌ی این مطلب است که سازمان در رابطه با نگهداری گروه غیرفنی به نسبت گروه فنی، موفق‌تر بوده است.

ب. انگیزه‌ها و عوامل موثر بر ترک خدمت: نتیجه‌های به‌دست آمده در رابطه با انگیزه‌های ترک خدمت، نشان از آن دارد که جاذبه‌های تحصیلی یا شغلی خارج از کشور (۴۶/۳۰)، مهم‌ترین انگیزه‌ی ترک خدمت ممتازان، به حساب می‌آید. و جاذبه‌ی شرکت‌های خصوصی داخلی (۲۴/۱۶)، در مرحله‌ی بعدی قرار می‌گیرد و در این صورت، ادامه‌ی تحصیل در داخل کشور و جاذبه‌ی مراکز علمی و تحقیقاتی (۹/۳۹) در جایگاه بعدی قرار گرفت و کم‌ترین آمار نیز مربوط به راه‌اندازی کسب‌وکار شخصی (۶/۷۱) و جاذبه‌ی شرکت‌های دولتی دیگر (۴/۰۲) بود.

این آمار بیان‌گر این مطلب است که شرکت‌های دولتی دیگر در مقایسه با شرکت نفت، جاذبه‌ی چندانی برای ممتازان نداشته و انگیزه‌ای برای ترک خدمت آن‌ها از نفت به حساب نمی‌آیند. در عوض شرکت نفت در مقابل جاذبه‌های شغلی و تحصیلی خارج از کشور و یا بعضی از شرکت‌های بزرگ و موفق خصوصی داخل کشور، جاذبه‌ی چندانی برای ممتازان نداشته و این موارد از انگیزه‌های مهم ترک خدمت افراد از صنعت نفت هستند. مهم‌ترین عامل ترک خدمت از نظر ممتازان، عوامل درون‌سازمانی (۸۲/۱۴) است و عوامل فردی (۱۱/۹۰) و برون‌سازمانی (۵/۹۵) به ترتیب در جایگاه دوم و سوم قرار گرفتند. ج) دلایل ماندگاری ممتازان در سازمان: دلایل‌های فقدان راه‌کارها (۱۸/۱۸) و امنیت شغلی (۱۶/۷۸) از مهم‌ترین دلایل ممتازان، برای ماندن در سازمان بوده است. دلیل نبود راه‌کارها به این معنی است که از دید ممتازان، موقعیت‌ها و فرصت‌های کاری بیرون از سازمان، مناسب نبوده و این دلیلی برای خارج‌نشدن آن‌ها از سازمان است. این بدین معنی است که این افراد موقعیت بهتر با شرایط مناسب‌تری در جامعه نمی‌بینند. دلیل بعدی، امنیت شغلی، ذکر شده است که این دلیل به این معنی است که افراد، ارزش بیش‌تری برای

یک کار دایمی و رسمی دولتی، نسبت به شرکت‌های خصوصی قابل هستند و این مساله را یکی از دلایل مهم ماندن ذکر کرده‌اند. دلیل تعهد اخلاقی به سازمان و یا کشور و وابستگی‌های سازنده (۱۶/۳۱)، از دلایل مهم بعدی این افراد در ماندن در سازمان است. این افراد در پاسخ‌های خود دلایلی چون خدمت به میهن، وجدان کاری و علاقه به سازمان و ادای دین را بیان کردند. دلایل دیگری که افراد ذکر کرده‌اند تعهدات مالی و خدمتی به سازمان (۱۴/۶۸) و در انتظار شرایط بهتر خارج از سازمان و ریسک‌پذیری کم (۱۰/۴۸) بوده است. تعهد مالی و خدمتی به این معنی که گروهی عقیده دارند تعهد خدمتی شش ساله برای دسته‌ای از افراد ممتاز از نوع «طرح ضربتی خارج از کشور» و همین‌طور وام‌های اخذ شده و بدهی به سازمان، در زمان حاضر، باعث ماندن آن‌ها در سیستم شده است و در صورت پرداخت بدهی‌های مالی و خدمتی، دلیلی برای ماندن نخواهند داشت. و افرادی که دلیل ماندن را انتظار برای یافتن شرایط بهتر در خارج سازمان و یا کشور و ریسک‌پذیری کم اعلام کردند، در جست‌وجوی موقعیت‌های کاری بهتر و رشد دانش و تخصص خود هستند. ایشان عقیده دارند، در سازمان از پتانسیل آن‌ها استفاده نمی‌شود و از علم روز دنیا نیز نسبت به افراد مشابه خود عقب‌نگه داشته شده‌اند و در حال حاضر موقعیت فعلی سازمان را موقعیت موقتی برای پیشرفت و هدف‌های آینده‌ی خود نگه داشته‌اند. عده‌ای از این افراد هم عدم ریسک‌پذیری را دلیل ترک‌نکردن خدمت خود تا این زمان، اعلام کرده‌اند. گروه بعدی دلیل رضایت شغلی و توسعه‌ی فردی (۱۰/۴۸) در سازمان را دلیل ماندن خود عنوان کرده‌اند؛ این افراد در پاسخ‌های خود به تعاملات کاری با شرکت‌های نفتی و تنوع و گستردگی کار و ارتقای دانش فردی اشاره کرده‌اند. گروه بعدی (که کم‌ترین درصد در این گروه‌بندی را به خود اختصاص داده است)، دلیل ماندن خود را بهره‌مندی از حقوق و مزایا و امتیازهای ویژه‌ی ممتازان (۳/۴۹) در سازمان، اعلام کرده‌اند.

با بررسی نتیجه‌های فوق، مشاهده می‌شود تعداد افرادی که به دلیل بهره‌مندی از حقوق و مزایای ویژه‌ی ممتازان، در سازمان مانده‌اند، نسبت به دلایل دیگر، کم‌رنگ‌تر است. در واقع حقوق و مزایای در نظر گرفته شده برای ممتازان، دلیل ماندن تعداد زیادی از ممتازان نبوده است.

د. انگیزه‌های جذب ممتازان به سازمان: آمارها نشان داد که شهرت سازمانی (۲۶/۵۰)، مهم‌ترین عامل در جذب افراد ممتاز بوده و امنیت شغلی (۲۱/۶۸)، به‌عنوان دومین دلیل جذب به سازمان، در نظر گرفته می‌شود. دلایل بعدی به‌ترتیب کمبود فرصت‌های شغلی مناسب در جامعه (۱۵/۰۶)، بهره‌مندی از حقوق و مزایای ممتازان (۱۱/۴۴)، نیاز به کار (۱۰/۲۴)، شرایط استخدامی بدون آزمون (۵/۴۲)، آشنایی قبلی با سازمان (۴/۸۱) و رشته‌ی تحصیلی مرتبط با صنعت نفت (۳/۰۱) بود.

این مطالب بیان‌گر این است که آن چیزی که در مرحله‌ی نخست باعث جذب ممتازان به سازمان شده، نام پرآوازه و شهرت سازمان در سطح جامعه و همین‌طور امنیت شغلی (به‌دلیل داشتن یک کار رسمی دولتی و قابل اعتماد از دید این افراد) است. افراد کم‌تری در مقایسه با دو دلیل فوق، به بهره‌مندی از حقوق و مزایای ممتازان به‌عنوان دلیلی برای جذب به سازمان، اشاره کرده‌اند و در واقع امتیازهای قایل‌شده برای ممتازان، دلیل تعداد زیادی از ممتازان نبود. این مساله بیان‌گر این است که برای جذب ممتازان، بدون نیاز به اجرای این طرح، سازمان از پتانسیل بسیار بالایی برخوردار بوده و می‌توانسته است به آسانی افراد ممتازی را که به‌دنبال امنیت شغلی مناسب و سازمان بزرگ و خوشنامی بودند، به خود جذب نماید.

هـ. وضعیت رضایت شغلی و تعهد سازمانی ممتازان: براساس نتیجه‌های آزمون، دو جمله‌ای در رابطه با ابعاد خرسندی شغلی مشخص شد: در بین ممتازان رضایت از نوع کار، حقوق و مزایا، روش‌های مدیریتی، ارزیابی عملکرد، آموزش و توسعه و پیشرفت، پایین‌تر از حد متوسط است. به‌عبارتی رضایت در این زمینه‌ها وجود ندارد. و تنها رضایت از هم‌کار دیده شده است.

به‌طور کلی در بین ممتازان، رضایت شغلی وجود ندارد. (جدول ۱)

در افراد ممتاز، میزان تعهد سازمانی در حد متوسط است. به‌عبارت‌دیگر در بین ممتازان تعهد سازمانی وجود دارد.

جدول ۲ تعهد سازمانی افراد با توجه به بررسی دلایل ماندگاری آنان در سازمان، بیش‌تر مربوط به تعهد اخلاقی به سازمان و یا کشور است که از دلایل مهم این افراد در

جدول ۱. نتایج آزمون دو جمله‌ای ابعاد رضایت شغلی

ردیف	فرض H0	احتمال مشاهده	احتمال آزمون	سطح معنی‌داری	میزان خطا	نتیجه‌ی آزمون
۱	رضایت از نوع کار	۰/۳	۰/۶	۰/۰۴	۰/۰۵	رد H0
۲	رضایت از حقوق و مزایا	۰/۲	۰/۶	۰/۰۱	۰/۰۵	رد H0
۳	رضایت از هم‌کار	۰/۶	۰/۶	۰/۱۶۸	۰/۰۵	پذیرش H0
۴	رضایت از روش‌های مدیریتی	۰/۲	۰/۶	...	۰/۰۵	رد H0
۵	رضایت از توسعه	۰/۱	۰/۶	۰/۰۰۰	۰/۰۵	رد H0
۶	رضایت از ارزیابی عملکرد پذیرش	۰/۱	۰/۶	۰/۰۰۰	۰/۰۵	رد H0
۷	رضایت از آموزش	۰/۳	۰/۶	۰/۰۲	۰/۰۵	رد H0

H0: رضایت شغلی و تعهد سازمانی وجود دارد.

H1: رضایت شغلی و تعهد سازمانی وجود ندارد.

ماندن در سازمان به حساب می‌آید؛ این افراد در پاسخ‌های خود دلایلی چون خدمت به میهن، وجدان کاری و علاقه به سازمان و ادای دین را بیان کردند. رضایت شغلی فارغ‌التحصیلان رشته‌های علوم پایه (۲/۷۳) از سایر رشته‌ها بیش‌تر است. رضایت شغلی فارغ‌التحصیلان رشته‌های فنی و مهندسی (۲/۵۲) از سایر رشته‌ها کم‌تر است. هم‌چنین تعهد سازمانی فارغ‌التحصیلان رشته‌های علوم پایه (۳/۴۳) از سایر رشته‌ها بیش‌تر و تعهد سازمانی فارغ‌التحصیلان رشته‌های فنی و مهندسی (۲/۷) از سایر رشته‌ها کم‌تر است. رضایت شغلی زن‌ها (۲/۶۱) بیش‌تر از مردها (۲/۵۷) است. تعهد سازمانی زن‌ها (۳/۱۸) بیش‌تر از مردها (۲/۸۳) است.

جدول ۲. نتایج آزمون دو جمله‌ای رضایت شغلی و تعهد سازمانی

ردیف	فرض H0	احتمال مشاهده	احتمال آزمون	سطح معنی‌داری	میزان خطا	نتیجه‌ی آزمون
۱	رضایت شغلی	۰/۲	۰/۶	۰/۰۰۱	۰/۰۵	رد H0
۲	تعهد سازمانی	۰/۶	۰/۶	۰/۰۸	۰/۰۵	پذیرش H0

ی. میزان تحقق هدف‌های طرح در سازمان: در این پژوهش، با توجه به امکانات محدود محقق (اطلاعات آماری و محدودیت زمان)، تنها یکی از هدف‌های مهم طرح جهت بررسی در نظر گرفته شد و میزان تحقق این هدف و موفقیت و عدم موفقیت طرح در این زمینه، از ابتدای راه تحقیق، در دستور کار قرار گرفت. هدف مورد اشاره، این بود که افراد نخبه با استعداد‌های بالا در سازمان جذب شده و پرورش یابند، به شکلی که این افراد در طی ۱۰ سال سابقه، بتوانند تجربه و مهارت یک فرد عادی سازمان با ۲۵ سال سابقه را کسب کنند و خلاء‌های موجود در افراد متخصص و پست‌های کلیدی سازمان را به سرعت پر کنند و هدایت سازمان را به دست گیرند.

تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد که این هدف، در پوسته‌ی بیرونی و ظاهری سازمان نسبتاً تحقق یافته، چرا که در حال حاضر، این افراد با ارتقای سریع درجه در سازمان، در سمت‌های بالای سازمان قرار گرفته‌اند. (۱۴/۰۸ درصد افراد در پایه‌ی ۱۵-۱۴ و بیش‌ترین حجم ۵۶/۳۲ در پایه‌های ۱۷-۱۶ و پشت سمت‌های مدیریتی تجمع کرده‌اند و ۸/۰۴ وارد سمت‌های مدیریتی سازمان شده‌اند). ولی در پوسته‌ی اصلی و درونی سازمان، این هدف محقق نشده است. چرا که تحقیقات نشان داد که برنامه‌ریزی سازمان به این سمت نبوده است که افراد در سایه‌ی توجه‌های سازمان با به کارگماری مناسب و نظام‌های آموزشی و ارزیابی‌های دقیق، به دلیل عملکردهای بالای‌شان در سازمان، به سرعت رشد کنند. در واقع نقص‌های برنامه‌ریزی در این زمینه‌ها، اجازه‌ی رشد تجربه و مهارت را به نسبت رشد پایه‌ی سازمانی و ارتقای شغلی آن‌ها نداد. کلیه‌ی ممتازان، تنها به دلیل ممتازبودن در دوران تحصیل دانشگاهی و داشتن استعداد، واجد شرایط تمامی امتیازها قرار گرفتند و استعداد و عملکرد آن‌ها در سازمان، ارزیابی و مدیریت نشد. با این روش، رشد درجه‌ی افراد ممتاز، بدون مهیا کردن بقیه‌ی شرایط لازم (ارزیابی واقعی استعدادها و پرورش آن‌ها)، تنها به دلیل این که این افراد دارای معدل بالای دانشگاهی هستند و ممکن است دارای استعداد‌های خاصی باشند، ایجاد شد.

البته به نظر می‌رسد برای افراد نخبه، مسیرهای قانونی رشد پرشتاب باید باز باشد و مقررات در این زمینه نیز راه‌گشا بوده‌اند، ولی در اجرا، از شناسایی نخبه‌های سازمان تا

حمایت و پرورش استعداد های این افراد (که کامل کننده ی این مقررات بوده است)، عملکرد موثر و رضایت بخشی دیده نمی شود.

وقتی از مدیران نیز در رابطه با تحقق هدف های طرح پرسیدیم، از نقطه نظر های گوناگونی به این پرسش پاسخ دادند. اما در تمام پاسخ ها، یکی از هدف های مهم طرح، یعنی «پر کردن شکاف بین نسلی سمت های تخصصی و کلیدی سازمان»، به طور خاص سوال شد. بیش تر مدیران (۸۷ درصد) نیز معتقد بودند که طرح جذب ممتازان در جهت تحقق هدف فوق، به شکل مناسب و کاملی پیش نرفته است و کاستی ها و نارسایی های اجرا، مانع از تحقق این هدف شده است. البته سازمان در جذب افراد با استعداد، موفق عمل کرده اما برای پرورش آن ها برنامه ریزی دقیقی نشده بود، بنابراین دگرگونی ویژه ای با جذب این افراد در سازمان، ایجاد نشد. به عبارت دیگر، هدف فوق، تنها در شرایطی محقق می شد که علاوه بر هموار سازی بسترهای قانونی، یک سازماندهی کلی برای اجرا از به - کارگماری مناسب تا ارزیابی و آموزش و توسعه ی این افراد، با هماهنگی کامل کلیه ی بخش های سازمان، صورت می گرفت و چون این کار از ابتدا با برنامه ریزی دقیقی صورت پذیرفت و روش های اجرا در جهت تحقق هدف های برنامه ریزی منسجمی نشدند بنابراین دچار کجروی شده و به نقطه ی مورد نظر نرسیده است.

جمع بندی و پیشنهادات

با توجه به اطلاعات به دست آمده و نتیجه های تحقیق حاضر، به طور کلی، فلسفه ی طرح با هدف های کلان سازمانی مطابقت دارند و در راستای یکدیگر هستند. در بعد درون داد طرح، معیارها و ملاک شناسایی و انتخاب این افراد، کامل نبوده و نیاز به بازنگری دارد. در بعد فرآیند اجرا، نارسایی ها و مشکلاتی در به کارگماری، ارزیابی عملکرد، آموزش، توسعه و ارتقا و پیشرفت شغلی، وجود دارد و در بعد برون داد، رضایت شغلی و تعهد سازمانی افراد ممتاز، به ترتیب کم تر از متوسط و متوسط است. هم چنین یکی از هدف های مهم طرح نیز تا حد زیادی محقق نشده است، با بررسی انگیزه های جذب، ترک خدمت و ماندگاری افراد ممتاز، به نظر می رسد که سازمان به دلیل داشتن شهرت خوب سازمانی و ایجاد فضای امنیت شغلی و همین طور

به دلیل فراوانی منابع انسانی جوان و باارزش در جامعه، بدون اجرای چنین طرحی، پتانسیل بالایی برای جذب افراد ممتاز و نخبه به سازمان داشته و تنها در بحث نگهداری نیروهای بااستعداد و خلاق در درون سازمان، نیاز به چنین طرح‌هایی احساس می‌شود که متأسفانه در این طرح بیش‌تر به مقوله‌ی جذب ممتازان به سازمان تاکید شده بود تا به نگهداری نخبگان و متخصصان در درون سازمان بپردازد. در واقع یکی از نقطه‌ضعف‌های اساسی این طرح این بود که نه تنها نتوانست به‌طور ویژه در مقوله‌ی نگهداری و ایجاد انگیزه‌ی تازه-اردها و فارغ‌التحصیلان ممتاز دانشگاه‌ها - که تنها دانش صرف داشتند - برنامه‌های موثری تدارک ببیند، بلکه با اعطای امتیازهای ویژه به ممتازان در بدو ورود، تبدیل به امری ضد انگیزشی برای سایر کارکنان شده و باعث دلسردی افراد باتجربه و سرمایه‌های انسانی قدیمی‌تر سازمان گردید.

پیشنهاد می‌شود زیرساخت‌های طرح‌هایی چون جانشین‌پروری و مدیریت استعدادها در سازمان، ایجاد شود تا با کمک آن، تمامی افراد با عملکرد بالا (ممتاز و غیرممتاز)، از برون و درون سازمان، شناسایی و جذب شده و مورد پرورش و توجه خاص قرار گیرند. در این راستا، با ایجاد کانون‌ها و مراکز ارزیابی، افراد براساس استعدادها، توانایی‌ها و عملکردها، انتخاب و رتبه‌بندی شده و با سنجش هوش، شخصیت و علاقه‌های شخصی افراد در مشاغل مورد نیاز صنعت، به کارگماری شوند، هم‌چنین با استفاده از این کانون‌ها، نیازهای آموزشی ممتازان هم‌چنین عملکرد سالانه‌ی افراد، به‌صورت پیوسته مورد ارزیابی قرار گیرد تا امکان پیشرفت و توسعه و ارتقای شغلی و مهارتی، هم‌چنین افزایش حقوق و پاداش متناسب با شایستگی‌ها فراهم گردد.

یکی از انگیزه‌های مهم برای ماندن این افراد، ایجاد فرصت آموختن و کسب مهارت‌های تازه است. در عصر تکنولوژی، جاذبه‌ی شرکت‌ها در این است که امکان یادگیری و تجربه‌اندوزی را برای کارکنان فراهم کنند. برای این افراد، دستیابی به فرصت‌های آموزش، کارورزی و کار در طرح‌های چالشی، از حقوق و مزایا مهم‌تر است. هم‌چنین پیشنهاد می‌شود همانند شرکت‌های موفق دنیا، کمیته‌ای تشکیل شود تا با افراد متخصص و نخبه‌ای که قصد ترک خدمت و تقاضای استعفا دارند مصاحبه‌ای انجام دهد تا

دلایل ایشان برای خروج از سازمان مشخص شود و حتی المقدور شرایطی ایجاد شود که رضایت آن‌ها جلب شده و از خروج سرمایه‌های انسانی جلوگیری شود.

به سازمان‌هایی که در صدد جذب نیروی انسانی نخبه هستند، توصیه می‌شود؛ قبل از اجرای چنین طرح‌هایی، زیرساخت‌های لازم در سازمان، بررسی و ایجاد شود. بسیاری از این نوع برنامه‌ها، به دلیل نبود این زمینه‌ها و آمادگی‌ها شکست می‌خورند یا به نتیجه‌ها و دستاوردهای مورد انتظار نمی‌رسند. برای اجرای این گونه طرح‌ها می‌بایست قبل از اجرای طرح، با توجه به نیازها و هدف‌های سازمان، تعریفی عملیاتی از «نخبه» به عمل آمده، نوع کار و جایگاه سازمانی، روش‌های ارزیابی عملکرد، آموزش و توسعه و هم‌چنین مسیرهای ارتقای شغلی این افراد و به‌طور کلی جنبه‌های مختلف طرح، با استفاده از مشاوران و متخصصان علوم مختلف (اساتید و متخصصان برجسته‌ی منابع انسانی، متخصصان فنی و خبره‌ی سازمان، روانشناسان، جامعه‌شناسان و ...) به‌طور کامل، بررسی و برنامه‌ریزی شود. اجرای چنین برنامه‌هایی مستلزم داشتن سازمانی با گرایش‌های جدی شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی است. هم‌چنین سازمانی که دارای یک نظام ارزیابی عملکرد مناسب و موثر باشد. در واقع از طریق همین نظام است که باید کارکنان مستعد و دارای قابلیت‌ها و شایستگی‌های آشکار یا نهفته را شناسایی و معرفی کرد. (ابوالعلائی، ۱۳۸۵) به‌علاوه، شناسایی استعدادها در یک سازمان و استقرار فرهنگ و سیستم‌های استعدادپروری، مستلزم آن است که مدیران سازمان دارای سبک رهبری پرورشی و حمایتی باشند. این مدیران (که در سازمان‌های پیشروی جهان، مدیر پرورش‌دهنده‌ی کارکنان نامیده می‌شوند) هم در تعیین فهرست قابلیت‌های مدیریتی سازمان متبوع خود مشارکت می‌کنند و هم به معرفی کارکنان بااستعداد تحت مسوولیت خود می‌پردازند.

در پایان، برخی از محدودیت‌ها و مشکلاتی را که این تحقیق با آن‌ها مواجه شد عنوان می‌شود: نتایج ارائه‌شده در رابطه با اهداف طرح، تنها مربوط به یکی از هدف‌های استراتژیک طرح بوده و شرکت‌کنندگان در این تحقیق، تنها مدیران و ممتازان مدیریت-های اصلی سازمان بوده‌اند. بنابراین، این عوامل ممکن است قابلیت تعمیم نتیجه‌ها را محدود سازد. در این پژوهش تعدادی از مولفه‌های موجود در مدل مفهومی تحقیق، به دلیل

عدم اندازه‌گیری برخی مشخصه‌ها در سازمان، مانند بهره‌وری کارکنان ممتاز و یا عدم دسترسی محقق به برخی از اطلاعات (مانند آمار جابه‌جایی و ترک خدمت افراد از ابتدای اجرای طرح تاکنون)، قابل جمع‌آوری و بررسی نبوده است. و همین‌طور بازپس‌نفرستادن پرسش‌نامه از سوی تعداد زیادی از افراد، به دلیل فرهنگ اهمیت‌ندادن به تحقیقات و یا عدم اطمینان در ارایه‌ی نظرات (که متأسفانه از مشکلات تحقیقات میدانی به حساب می‌آید) قابل‌تامل بود.

با توجه به محدودیت‌های این تحقیق و هم‌چنین نتیجه‌های فرعی کسب‌شده، به محققان آتی، تحقیق در زمینه‌های زیر توصیه می‌شود:

بررسی بهره‌وری کارکنان ممتاز در سازمان، طراحی و تصحیح سیستم‌های ارزیابی عملکرد ممتازان، بررسی زمینه‌های آمادگی اجرای برنامه‌های مدیریت استعداد و جانشین-پروری در سازمان، بررسی اثر روانی طرح جذب و نگهداری ممتازان بر بقیه‌ی پرسنل سازمان و بررسی میزان تحقق بقیه‌ی هدف‌های سازمانی و ملی جذب و نگهداری نخبه‌ها در کشور.

فهرست منابع و مآخذ

۱. ابوالعلائی، بهزاد و غفاری عباس. مدیران آینده: مبانی نظری و تجارب عملی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران. تهران، سازمان مدیریت صنعتی. مشاوره‌ی آموزش و تحقیق. ۱۳۸۵.
۲. امیرکبیری، علی‌رضا. برنامه‌ریزی استراتژیک. تهران. ملک. ۱۳۷۷.
۳. تاج‌داری، پرویز. مقدمه‌ای بر آمارگیری نمونه‌ای. تهران. انتشارات یکتا. ۱۳۶۷.
۴. خاک‌کی، غلام‌رضا. روش تحقیق با رویکردی به پایان‌نامه‌نویسی. تهران. بازتاب. ۱۳۸۴.
۵. داگلاس و دیگران. پیروزی در نبرد جذب نخبگان در بازارهای نوپدید. شریفیان ثانی، مریم. گزیده‌ی مدیریت، سال نهم، شماره‌ی ۹۰. ۱۳۸۷.
۶. دسلر، گری. مبانی مدیریت منابع انسانی. پارسایان، علی و اعرابی، محمد. تهران. دفتر پژوهش‌های فرهنگی. ۱۳۷۸.

۷. رایبیز، استیفن. تئوری سازمان (ساختار، طراحی، کاربرد). الوانی، مهدی و دانایی فرد، حسن. تهران. موج. ۱۳۷۶.
۸. رابرت، ک. بن. تحقیق موردی. پارسایان، علی و اعرابی، محمد. تهران. صهبا. ۱۳۷۶.
۹. سعادت، اسفندیار. مدیریت منابع انسانی. تهران. سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی. سمت. ۱۳۷۹.
۱۰. سلیمیان، معصوم علی و جمشیدی، حمدالله. روش تحقیق و کاربرد آن در مدیریت. تهران. آینده سازان. ۱۳۸۴.
۱۱. شعیب زاده، مهري. استراتژی های اثربخش در نگهداری کارکنان دانشی. پیام مدیریت، شماره ی ۱۴۳. ۱۳۸۹.
۱۲. صادقی، علی. استراتژی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت. نفت نیوز، شماره ی ۶۵۰۱. ۱۳۸۸.
۱۳. عبدی، اکبر و دیانتی، محمد. مراکز ارزیابی، روش نوین جانشین پروری. مجله ی تدبیر، شماره ی ۱۹۵. ۱۳۸۷.
۱۴. کارت رایت، راجر. مدیریت استعداد (نگاهی نو در سرمایه ی انسانی). گودرزی، محمد و حسینی، جمال. تهران. رسا. ۱۳۸۶.
۱۵. میرسپاسی، ناصر. مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار. تهران. میر. ۱۳۸۴.
۱۶. میرسپاسی، ناصر. چالش های نظری در تصمیم گیری های استراتژیک، مجله ی تدبیر، شماره ی ۲۱۱. ۱۳۸۸.
۱۷. مقیمی، سیدمحمد. سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی. تهران. نشر ترمه. ۱۳۸۰.
۱۸. مومنی، ساسان و مولوی، لی لی. تحلیل سه عاملی در استخدام و نگهداشت. مجله ی تدبیر. شماره ی ۲۰۵. ۱۳۸۸.
۱۹. موسوی، مجتبی. بررسی جایگاه وزارت نفت و شرکت ملی ایران در استخدام و اشتغال فارغ التحصیلان ممتاز و برجسته ی دانشگاه ها. پایگاه اطلاع رسانی سازمان مدیریت صنعتی. ۱۳۸۲.

۲۰. مهدی‌زاده، محمدرضا. رقابت جهانی برای تصاحب مغزها. مجله‌ی تدبیر. شماره‌ی ۱۹۷. ۱۳۸۷.
۲۱. مانزینی، اندرو. آسیب‌شناسی سازمانی با رویکردی کاربردی به حل مشکل و بالندگی در سازمان. عطا، علی و دیگران. اصفهان. انتشارات دانش‌پژوهان برین. ۱۳۸۴.
۲۲. مورهد، گریفین. رفتار سازمانی. الوانی مهدی و معمارزاده غلام‌رضا. تهران. مروارید. ۱۳۷۴.
۲۳. والتون، جان. پرورش راهبردی منابع انسانی. میرسپاسی، ناصر و غلام‌زاده، داریوش. تهران. آهار. ۱۳۸۴.
۲۴. هسلین، فرانسیس و دیگران. سازمان فردا. اثری از بنیاد پیترو دراکر. امینی، فضل‌الله. تهران. فرا. ج دوم. ۱۳۷۸.
۲۵. اینوهارا، هیدیو. پرورش منابع انسانی در شرکت‌های ژاپنی. طوسی، محمدعلی. ۱۳۷۰.
۲۶. هینز، استیون. رویکرد تفکر سیستمی به برنامه‌ریزی مدیریت استراتژیک. اصلانی، رشید. تهران. نی. ۱۳۸۷.
27. Analoui, Farhad, (2007) "Strategic Human Resource Management", Thomson.
28. Connie zheng(2009), " Keeping talents for advancing service firms in asia", Journal of Service Management, Volume:20 Issue:5 pp: 482-502.
29. Davenport, et al ,(2004) "Brain Drain and Science and Technology Human Capital Policy", 33, 617-630.
30. Decenzo A.David, Robbins P.Stephen, (2002), Human Resource management
31. Dye.A David, et al ,(2002), Workforce Planning Resource Guide for Public Sector Human Resource professionals", State of Oklahoma, International Personnel management association .
32. Fisk, peter,(2006), marketing genius, p85-115.
33. Hausknecht. John. P ,et al , Julianne M.Rodda , Michael J.Howard . (2008), "Targeted Employee Retention: Performance-Based and Job-Related Differences Reported Reasons for Staying". Journal of Human Resource Management , Available at: www.ilr.cornell.edu/CAHRS
34. Morgan, H.J. (2008), "I hired you, you're perfect . . . now stay! (The top ten list for retaining top talent)", Business Strategy Series, , ISSN 1751-5637, Vol. 9 No. 3, 119-25.
35. Smilansky Jonathan,(2006) "DEVELOPING EXECUTIVE TALENT Best Practices from Global Leaders"
36. Snell Scott, Bohlander George, (2007), Human Resource management.
37. Yuchtman Ephraim, Seashore.E.Stanley,(1967), Resource Approach to Organizational Effectiveness, American Sociological Review, 891-903.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی