

## واکاوی استراتژی‌های نخبه‌گزینی مدیران در سازمان‌های دولتی شهر همدان

محمد محمدظاهری\*

دکتری مدیریت منابع انسانی و مدرس مدعو دانشگاه بوعلی سینا همدان، همدان، ایران.

هومن الوندی

دانشجوی دکتری جامعه‌شناسی، پژوهشگاه علوم اسلامی امام صادق(ع)، قم، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۸/۰۶/۱۸

دریافت: ۱۳۹۸/۰۴/۲۱



**چکیده:** با وجود تأکید بر بکارگیری منابع انسانی نخبه در تصمیم‌سازی‌ها و اجرای تصمیمات در سازمان‌های دولتی، در عمل، تعداد قابل توجهی از مدیران در سطوح مختلف، به دلایل گوناگون و با استراتژی‌های متفاوت، از بکارگیری و تعامل مؤثر با نخبگان طفره می‌روند. پژوهش اکتشافی-کاربردی حاضر با رویکردی آمیخته و با هدف واکاوی استراتژی‌های نخبه‌گزینی مدیران در سازمان‌های دولتی ایران انجام شده است. در بخش کیفی، داده‌های موردنیاز از طریق مطالعه کتابخانه‌ای منابع موجود و مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۱۵ تن از خبرگان سازمان‌های دولتی شهر همدان و همچنین تحلیل محتوای کیفی مصاحبه‌ها جمع‌آوری شد. در بخش کمی، ابتدا با استفاده از روش دلفی فازی، اتفاق نظر خبرگان پیرامون استراتژی‌های شناسایی و دسته‌بندی شده، احصا و در ادامه، به منظور رتبه‌بندی استراتژی‌های کلی و استراتژی‌های مرتبط با هر یک از آنها، ۱۰۸ نفر از جامعه ۱۵۳ نفری خبرگان سازمان‌های دولتی شهر همدان (مطابق جدول مورگان) به شیوه تصادفی انتخاب شدند. ضمن اینکه پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده برای رتبه‌بندی استراتژی‌ها با روش سوارا مورد تحلیل قرار گرفتند. یافته‌ها نشان دادند مدیران از ۳۹ استراتژی در قالب ۴ استراتژی کلی به ترتیب اولویت: فردی، مدیریتی، سازمانی و شغلی، استفاده می‌کنند.

**واژگان کلیدی:** نخبه‌گزینی، مدیران، سازمان‌های دولتی، استراتژی.

## ۱. مقدمه

سرمایه انسانی، ارزشمندترین و پیچیده‌ترین سرمایه در هر سازمان محسوب می‌شود که نقش اصلی را در تحقق اهداف سازمانی ایفا می‌کند (Armstrong, 2008:12). با این وجود، در برخی از سازمان‌های دولتی امروزی به ویژه در کشورهای در حال توسعه، مدیریت و بهره‌مندی از توانایی‌های منابع انسانی به خوبی صورت نمی‌گیرد و حتی در تعدادی از آنها، مدیران تمایل چندانی به استفاده از خبرگان نشان نمی‌دهند (دانائی‌فرد، ۱۳۹۲: ۲۲۴) که شایسته است این پدیده با توجه به آثار زیان‌بار کوتاه‌مدت و بلندمدت خود مورد توجه پژوهشگران قرار بگیرد. با وجود اینکه بسیاری از مدیران در اولویت‌های خود از بکارگیری هرچه بهتر از نخبگان سازمانی صحبت می‌کنند، اما در عمل، اغلب مشاهده می‌شود که جذب نیرو، ارتقا و تصدی مسئولیت‌های مهم در یک سازمان، ارتباط کمتری با سطح توانایی و نخبه بودن فرد دارد و برخی از مدیران، مسیرها و استراتژی‌هایی برای فرار از نخبگان و تعامل مؤثر با آنها را دنبال می‌کنند (Montgomery, 2001:109). مشاهدات میدانی و پرسش و پاسخ با صاحب‌نظران مدیریت، نشان می‌دهد زمانی که درباره جذب و بهره‌گیری از نخبگان برای پیشبرد اهداف سازمانی از مدیران سؤال می‌شود؛ اغلب ضمن احساس ناامنی، معتقدند که احتمال دارد که جایگاه آنها در سازمان به خطر افتاده و تسلط و جایگاه آنها دچار لغزش شود. از این رو سعی می‌کنند با اتخاذ استراتژی‌های گوناگون، از نخبگانی که احساس می‌کنند عملکرد آنها موجب شناخته شدن و قدرت گرفتن آنها در سازمان می‌شود، دوری کنند. در همین زمینه، پرسش اصلی مطرح در پژوهش حاضر این است که: «چرا برخی از مدیران از تعامل مؤثر با نخبگان طفره رفته و گریزان هستند؟ استراتژی‌های مدیران برای نخبه‌گزینی در سازمان‌های دولتی چگونه است؟ اولویت استراتژی‌های مدیران در نخبه‌گزینی به چه ترتیب است؟»

## ۲. مبانی نظری

فرهنگ لغت کمبریج نخبه،<sup>۱</sup> نخبگان را آن دسته از افراد در سازمان یا جامعه می‌داند که در مقایسه با سایر افراد مشابه، بهترین یا قدرتمندترین محسوب می‌شوند. «ویلفردو پارتو»<sup>۲</sup> جامعه‌شناس ایتالیایی سده نوزدهم میلادی، معتقد است شایسته‌ترین افراد یک گروه را نخبه می‌نامند. البته اصطلاح «نخبه» در نگاه پارتو، هیچ‌گونه مزیت اخلاقی یا افتخارآمیزی ندارد و صرفاً به افرادی اطلاق می‌شود که در هر یک از شاخه‌های فعالیت بشری، بالاترین نمره را به دست آورده باشند (Barroso & Santos, 2017). از سوی دیگر، به استناد ماده ۴ اساسنامه بنیاد ملی نخبگان، نخبه به

1. Elite

2. Vilfred Pareto

فرد برجسته و کارآمدی اطلاق می‌شود که اثرگذاری وی در تولید و گسترش علم، هنر، فناوری، فرهنگ سازی و مدیریت کشور محسوس باشد و هوش، خلاقیت، کارآفرینی و نبوغ فکری وی در راستای تولید و گسترش دانش و نوآوری موجب سرعت بخشیدن به رشد و توسعه علمی و اعتلای جامعه انسانی کشور شود. در یک سازمان، گروه یا افرادی هستند که دارای ارزش و شایستگی ویژه‌ای در زمینه‌های شغلی، شخصیتی و اجتماعی بوده و توان قدرت‌آفرینی برای یک سازمان را دارند. مباحث مرتبط با نخبگان سازمانی در درون مفهومی بزرگ‌تر به نام «مدیریت استعداد» قرار می‌گیرند (علیزاده و هادوی‌نژاد، ۱۳۹۸).

چگونگی بهره‌مندی و تعامل با نخبگان، یکی از چالش‌های پیچیده برای مدیران است و در این میان، برخی از مدیران عمداً به دنبال دور کردن نخبگان از مراکز قدرت و تصمیم‌گیری در سازمان هستند. نخبه‌گزینی تنها محدود به سازمان و فضای شغلی نمی‌شود؛ این پدیده می‌تواند خود را حتی در سطح جامعه نیز نشان دهد که طی آن مدیران و تصمیم‌گیرندگان یک جامعه به بهانه‌های مختلف سعی بر بی‌توجهی به نظر نخبگان دارند و در مواردی هم آنها را به ترک کشور مجبور می‌کنند (افقی و عبادالهی، ۱۳۹۵). در پژوهش‌های متعددی تبیین شده که به دلیل فراهم نبودن زیرساخت‌های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی در کشورهای خاورمیانه، نخبگان قادر به تأثیرگذاری معنادار بر شرایط نبوده و جامعه به نخبه‌کشی روی می‌آورد. در سطح تحلیل سازمان، نخبه‌گزینی، مجموعه راهکارها و استراتژی‌های منتخب مدیران برای عدم بهره‌مندی از قابلیت‌ها و ارزش‌های نخبگان است (سرافراز و همکاران، ۱۳۹۸). نخبه‌گزینی، مفهومی گسترده‌تر از نخبه‌ستیزی است؛ چراکه مجموعه فرایندهای نخبه‌ستیزی، نخبه‌گزینی هم محسوب می‌شود؛ اما عکس این ارتباط الزاماً برقرار نیست. یکی از علت‌های نخبه‌گزینی مدیران، حسادت‌ورزی آنها است (Hertmann, 2010:295).

در نخبه‌ستیزی، رهبران زهرآگین در سازمان، حرمت و احترام مورد انتظار را برای خبرگان قائل نشده و حتی زمینه‌های آسیب روحی و جسمی آنان را فراهم می‌سازند. آنها جوی مملو از رفتارهای سیاسی، حسادت، تعارض، سکوت، رقابت ویرانگر، بی‌تفاوتی، اخلاق‌ستیزی، بی‌عدالتی و قانون‌گزینی در سازمان ایجاد می‌کنند (علیزاده و هادوی‌نژاد، ۱۳۹۸). براساس نظریه جابجایی مدیران دولتی و ذیل رفتارهای سیاسی مدیران، برخی نخبگان که وابستگی و ارتباطی قوی با مراکز قدرت ندارند، توسط مدیران رقیب فرض شده و نه تنها از مسئولیت‌های مهم کنار گذاشته می‌شوند، بلکه به لحاظ شرایط کاری و شغلی نیز در سازمان تحت فشار قرار می‌گیرند. از این‌رو، مدیریت به افراد خاصی محدود می‌شود که مانع از حضور دیگران، به‌ویژه گروهی از نخبگان در عرصه فعالیت‌های مهم مدیریتی می‌شوند. یکی از راهکارهای مدیران برای نخبه‌گزینی، ایجاد

«فلات‌زدگی شغلی» برای نخبگان است؛ فلات‌زدگی شغلی یعنی فرد در کارراهه خود به نقطه‌ای برسد که احتمال حرکت صعودی در سلسله‌مراتب سازمانی برای او کم می‌شود. ایجاد فلات‌زدگی برای نخبگان، بدین معنا است که نخبه توانایی ترقی در سلسله‌مراتب را دارد، اما مدیریت سازمان آگاهانه به او اجازه رشد و ارتقای بیشتر را نمی‌دهد و او دچار انجماد شغلی اجباری می‌شود. یکی دیگر از راه‌های نخبه‌گریزی مدیران، ایجاد گردش شغلی برای نخبگان به منظور قرار دادن آنها در شرایطی است که تخصصی برای مواجهه با آن ندارند و ایجاد گسست در ارتباطات سازمانی برای آنها، به منظور از دست دادن سرمایه اجتماعی نخبگان در سازمان‌ها است (Reed, 2012). در دسته‌بندی نخبگان در سازمان، ۴ نوع نخبه معرفی شده است:

۱. «نخبگان اجباری»<sup>۱</sup>: این دسته از نخبگان، در تدوین و اجرای استراتژی‌های کنترل تهدیدهای محیطی و سازوکارهای اصلاح و مجازات در سازمان، توانمند بوده که از طریق آن، نظم اجتماعی و سیاسی در مواجهه با هرگونه تهدید آشکار یا پنهانی ایجاد می‌شود. چنین گروه‌هایی از نخبگان، گرایش دارند در درجه اول، در مجموعه‌های نظامی/صنعتی و در دستگاه‌های اجرای قانون و امنیتی فعالیت کنند که از طریق آنها، طیف گسترده‌ای از تهدیدات برای ایجاد «قانون و نظم» مقابله و برنامه‌ریزی می‌شوند.
۲. «نخبگان اختصاصی»<sup>۲</sup>: این دسته از نخبگان، کنترل انحصاری بر ابزارها و سازوکارهایی که از طریق آنها انباشت سرمایه، مداوم و پایدار می‌شود را دنبال می‌کنند و هرگونه مانعی در مورد مطالبات ساختاری و الزامات فنی آن (اجتماعی، سیاسی، فرهنگی یا مادی) از طریق آنها برداشته می‌شوند. این گروه از نخبگان تمایل دارند تا در درجه اول، در مشاغل شرکتی قرار بگیرند و کنترل استراتژیک متمرکز بر فرایندهای سازمانی را حفظ کنند که از طریق آنها، برنامه‌های مهم تصمیم‌گیری، تعیین و نگهداری می‌شوند.
۳. «نخبگان خیره»<sup>۳</sup>: این دسته از نخبگان، کنترل انحصاری بر ابزارها و سازوکارهای شبکه‌سازی و ایجاد گروه‌های جمعیتی هدفمند در جوامع مدرن را دنبال می‌کنند که در آن سطح، پیچیدگی سازمان یافته در محیط‌های نهادی و منطق پشتیبانی آنها نیاز به اشکال سازمانی دارد تا بتوانند به صورت انعطاف‌پذیر خود را کنترل و مدیریت کنند. این دسته از نخبگان، بیشتر در زمینه‌های تخصصی رسانه، آکادمی و شرکت‌های خدماتی حرفه‌ای می‌توانند مؤثر باشند.

---

1. Coercive elites
2. Allocative elites
3. Expert elites

۴. «نخبگان معتبر»<sup>۱</sup>: این دسته از نخبگان، کنترل انحصاری بر ابزارها و سازوکارهای تنظیم که در آن مستقر شده‌اند، را دنبال می‌کنند تا اطمینان حاصل شود که فرایندهای مهم سازمان، نسبتاً پایدار و به خوبی سازمان‌یافته‌اند و در مواجهه با هرگونه تحولات که تهدید به تضعیف مشروعیت ایدئولوژیک و زنده بودن عملیاتی می‌شود، پایدار هستند. این‌گونه نخبگان، بیشتر مناسب قرارگیری در رده‌های بالای مسئولیت‌های دولتی و سازمان‌هایی با رویکرد اجرایی می‌باشند. آنها تمایل دارند که در قسمت بالایی طیف گسترده‌ای از سلسله مراتب بروکراتیک قرار بگیرند که از طریق آنها، فعالیت‌های مختلف دولتی با هماهنگی و کنترل انجام می‌شود. آنها نقش مهمی در راهبرد و سرویس‌دهی به «موقعیت‌های فرماندهی» ایفا می‌کنند که از طریق آن قدرت سیاسی در قالب رژیم‌های حاکمیتی نهادینه می‌شود و می‌توانند خود را در مواجهه با تهدیدها و چالش‌ها برای اثربخشی عملیاتی و ماندگاری نهادی خود حفظ کنند (Montgomery, 2002: 110).

نخبگان، گروه‌ها و افراد دارای قدرت و ایجادکننده آن هستند؛ آنها به واسطه داشتن قابلیت‌های ویژه و سمت‌های فرماندهی در سازمان‌های مهم، یا با کنترل مقادیر زیادی سرمایه مانند ثروت، قدرت داشته و می‌توانند آن را توسعه دهند. در هر سازمانی، تغییرات مداوم در توزیع قدرت و موقعیت‌ها و منابعی وجود دارد که پایه و اساس قدرت را فراهم می‌کند (Davies, 2019). این تغییرات به نوبه خود منجر به تغییر در ترکیب نخبگان می‌شود. با تحول ساختار قدرت درون سازمان، نخبگان یا رشد کرده یا جایگاه خود را از دست می‌دهند. در سازمان‌های بزرگ، تغییر در ترکیب نخبگان، اغلب گروه‌های مختلفی از متخصصان را درگیر و آثار و تبعات فراوانی را در سازمان‌ها ایجاد می‌کند (دانائی فرد، ۱۳۹۲: ۲۲۶). در سال‌های اخیر، ممکن است شایستگی‌های فرد نخبه دستخوش تغییراتی شده باشد، اما در جایگاه و اهمیت حضور و جای مناسب قرار گرفتن آنها هیچ تغییری ایجاد نشده است (Reed, 2012).

### ۳. پیشینه پژوهش

بررسی پژوهش‌های انجام شده در زمینه اهداف پژوهش، می‌تواند پژوهشگر را در زمینه تبیین چارچوب نظری پژوهش، یاری کند. از سوی دیگر، با توجه به نبود پیشینه مستقل در ارتباط با نخبه‌گزینی مدیران در سازمان‌های دولتی، در این پژوهش تا حد امکان از مفاهیم نزدیک به نخبه‌گزینی همچون نخبه‌ستیزی، نگهداشت نخبگان و مدیریت استعداد استفاده شده است. علیزاده و هادوی نژاد (۱۳۹۸)، در پژوهشی با عنوان «فرایندکاوی نخبه‌ستیزی در سازمان بر اساس طرح

1. Authoritative elites

نگاشت تفسیری نظریه داده بنیاد»، به این نتیجه رسیدند که سرآغاز نخبه‌سنجی در سازمان مورد مطالعه، وجود سه عامل حسن عملکرد نخبگان، پیش فرض همگونی در فرهنگ سازمانی و ضعف نظام پایش عملکرد مدیران ارشد سازمان است. نخبه‌سنجیان در دو دسته حسادت‌ورز نسبت به نخبگان بودند: نخست، رهبر زهرآگین سازمان که به دلیل ضعف پایش عملکرد مدیریت توسط مراجع ذی‌صلاح، مدیریت ساکن در سایه را پیشه ساخته و نخبگان را رقیب می‌انگاشت؛ دوم، کارکنان شرتنگ‌آلودی که برای نیل به منافع متقابل خود، با رهبر تبانی و از او حمایت می‌کردند. نخبگان متأثر از محبوبیت و حسن عملکرد خود و جو کژکارکردی سازمان، به مقاومت اعتراضی مصلحانه در برابر تغییرات سازمانی دست می‌زنند. نتایج پژوهش انجام شده توسط سرافراز و همکاران (۱۳۹۸) با عنوان «ارائه مدل اخلاق‌مدارانانه نگهداشت نخبگان در سازمان‌های دولتی ایران»، نشان داد که در بُعد سازمانی، عواملی چون عدالت سازمانی، حمایت سازمانی، مشارکت و فرهنگ سازمانی، اهمیت بسیاری در نگهداشت نخبگان دارند. از بُعد روانی، تکریم نخبگان و از لحاظ شغلی نیز استقلال شغلی، چالشی بودن و کیفیت نقش، اهمیت به‌سزایی در نگهداشت نخبگان دارند. همچنین توجه به ویژگی‌های فردی نخبگان، مخصوصاً ریسک‌پذیری نیز، عامل بسیار مهمی در نگهداشت آنان است. در پژوهش انجام شده از سوی دهقانان و همکاران (۱۳۹۷) با عنوان «مدل داده بنیاد از فرایند مدیریت استعداد»، تبیین شد که اجزای اصلی مدل مدیریت استعداد شامل: «استعدادخواهی»، «استعدادیابی»، «استعدادگماری»، «استعدادداری» و «استعدادافزایی» است که پیامدهای اجرای آن در سه سطح فردی، سازمانی و فراسازمانی قرار دارد. تئوریزه کردن هم‌زمان جنبه مثبت و منفی مدیریت استعداد در کنار تحلیل چند سطحی پیامدهای آن در بافت شرکت‌های دولتی ایران نیز در پژوهش مذکور بررسی شده است.

در پژوهش انجام شده توسط امیری و همکاران (۱۳۹۵) با عنوان «شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر بهبود مدیریت دانش نخبگان در دانشگاه‌ها»، ضمن شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر بهبود مدیریت دانش نخبگان با تأکید بر دانشگاه‌ها، این عوامل در دو بُعد درونی و بیرونی بررسی شد. ابعاد درون سازمانی این پژوهش شامل فرهنگ، فناوری اطلاعات، مدیریت، منابع انسانی و ساختار، و ابعاد برون سازمانی شامل رقابت، بسترهای ملی حاکم، ارتباطات بیرونی دانشگاه و سازوکار حل مسائل ملی بودند. نتیجه حاصل از این پژوهش نشان داد در میان عوامل درونی و بیرونی، عوامل بیرونی مهم‌تر؛ در میان عوامل درون سازمانی، عامل «منابع انسانی» و در عوامل برون سازمانی، عامل «ارتباطات بیرونی دانشگاه» بیشترین اثر را در این زمینه دارند. در پژوهشی با عنوان «شناسایی ابعاد نگهداشت استعدادها در سازمان‌های ایران با استفاده از رویکرد ترکیبی» که توسط نعیم‌یاوری و همکاران (۱۳۹۶) انجام شد، چگونگی نگهداشت استعدادها در سازمان‌های

ایران از دیدگاه مدیران با استفاده از رویکرد ترکیبی (کیفی کمی) بررسی و پیشنهاد شد نگهداشت استعدادها در سازمان‌های ایران با دو نوع نگهداشت بردبرد شامل ۱۰ مقوله فرعی و ۲۵ مفهوم و نگهداشت باخت‌باخت شامل ۱۲ مقوله فرعی و ۲۵ مفهوم در نظر گرفته شود.

در پژوهش‌های انجام شده توسط آرمسترانگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) در زمینه تعامل با نخبگان سازمانی، بیشتر بر جنبه شغلی تأکید شده است، اما در پژوهش‌هایی همچون گاگن<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) و ایلز<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۰) بیشتر بر جنبه سازمانی تعامل با خبرگان تأکید شده است. همچنین در پژوهش‌های هاینس<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۳)، جنبه‌های فردی و در پژوهش‌های هاگر<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۰۸)، جنبه روانی بیشتر مورد تأکید قرار گرفته است. از سوی دیگر و در پژوهش‌هایی که نگاه جامع‌تری نسبت به مفهوم تعامل سازمان و نخبگان داشته‌اند، می‌توان به پژوهش انجام شده توسط گولبرندسن<sup>۶</sup> (۲۰۱۷) با عنوان «فراز و فرود نخبگان (در سازمان‌ها): متخصصان در نقش حمایت کننده»، اشاره کرد که بر مبنای آن، اغلب افراد در جایگاه نخبگی درون سازمان، افرادی حرفه‌ای با تخصص بالا هستند و این واقعیت ما را دعوت می‌کند تا از رویکردهای موجود در ادبیات حرفه‌ای و مهارت‌های تخصصی برای تبیین ظهور نخبگان استفاده کنیم. در این مقاله، سه مورد تجربی از صعود نخبگان در سازمان‌های نروژی شامل ظهور اقتصاددانان، متخصصان ارتباطات و حسابداران عمومی مورد بحث قرار گرفته است. این سه زمینه مورد بررسی نشان می‌دهد که خود متخصصان نیز در تلاش مجدانه برای ارتقای تخصص و گسترش قلمرو شغلی خود هستند. با این وجود، تلاش‌های خود متخصصان برای دستیابی به پیشرفت جمعی نسبت به تغییرات بنیادی اقتصادی و سیاسی در جامعه نروژ، در ارتقای جایگاه نخبگان درون سازمان‌ها تأثیر معناداری نداشته است.

در پژوهش انجام شده توسط رید<sup>۷</sup> (۲۰۱۲) با عنوان «پژوهشی درباره نخبگان سازمانی: یک دیدگاه واقع‌گرایانه انتقادی»، سه دیدگاه تحلیلی «ساختاری»، «شبکه‌ای» و «فرهنگی» در مورد بررسی قدرت و پیامدهای آنها برای نظریه‌پردازان نخبگان سازمانی بررسی شده است. درون مایه فکری رویکرد واقع‌گرایانه انتقادی در این پژوهش، از طریق دو مطالعه موردی نخبگان سازمانی در متن‌های تاریخی - سیاسی و اجتماعی متناقض نشان داده شده است. در یافته‌های پژوهش نیز توضیحاتی در ارتباط با «فتودالیسم جدید» که در فضای سازمانی اقتصادها و جوامع سیاسی

1. Armestrang
2. Gagne
3. Ilse
4. Haynes
5. Hughes
6. Gulbrandsen
7. Reed

پیشرفته پدید آمده و در تبیین جایگاه و رشد نخبگان درون سازمان مؤثر است، ارائه می‌شود. در پژوهش دیگری با عنوان «گفتمان نخبگان و نوآوری‌های نهادی: در سازمان‌های مرتبط با خدمات عمومی انگلیسی» از سوی توسط رید و والاس<sup>۱</sup> (۲۰۱۵)، به نقش استراتژیک نخبگان در مدیریت تحولات نهادی و سازمانی در خدمات عمومی انگلیس، که با زمینه گسترده در حوزه سیاسی نئو لیبرالیسم و تأثیرات گسترده آن بر نظم اجتماعی و اقتصادی طی دهه‌های اخیر متمرکز شده، پرداخته شده است.

عمده پژوهش‌های صورت گرفته مرتبط با نخبگان، سازمان‌ها و مدیران آنها به تأیید اثر مثبت و تبیین جایگاه آنها در سازمان‌ها بوده و در اندک پژوهش‌هایی نیز به نخبه‌ستیزی در برخی سازمان‌ها اشاره شده است اما پدیده مغفول میان پژوهشگران، نخبه‌گریزی برخی مدیران و استراتژی‌هایی است که در این زمینه استفاده می‌کنند؛ از این‌رو در این پژوهش سعی شده تا برای نخستین بار مفهوم و استراتژی‌های نخبه‌گریزی مدیران و اولویت‌بندی آنها بررسی گردد.

#### ۴. روش پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، اکتشافی - کاربردی و از نظر رویکرد و روش پژوهشی، آمیخته (کیفی - کمی) است. در قسمت کیفی پژوهش، داده‌های مورد نیاز از طریق مطالعه منابع موجود به روش کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۱۵ تن از خبرگان سازمان‌های دولتی، با روش تحلیل محتوای کیفی احصا شدند. خبرگان پژوهش، با احراز شرایط پیش‌رو انتخاب شدند: ۱. حداقل ۱۵ سال سابقه کار در سازمان‌های دولتی؛ ۲. دارا بودن حداقل ۲ سال سابقه تصدی پست استانی ریاست یا معاونت؛ ۳. حداقل مدرک کارشناسی ارشد. با توجه به گسترده بودن حجم جامعه آماری، در بخش کیفی از نمونه‌گیری گلوله برفی در بین خبرگان سازمان‌های دولتی شهر همدان استفاده شد و با وجود اینکه مصاحبه‌ها تا خبره شماره ۱۲ به اشباع نظری رسید، اما برای کسب اطمینان بیشتر، تا خبره شماره ۱۵ ادامه یافت. در کسب روایی از نتایج مصاحبه نیز با راهبرد بازخورد مشارکت‌کننده، ضمن ارائه تفسیر و نتایج حاصل از مصاحبه به مشارکت‌کنندگان، موارد ناشی از ادراک‌های نادرست، اصلاح شدند. در بخش کمی، گردآوری داده‌ها به صورت توصیفی پیمایشی و ابزار گردآوری داده‌های کمی، پرسشنامه بوده است؛ ابتدا با استفاده از روش دلفی فازی، اجماع ۱۵ خبره حاضر در مرحله مصاحبه در ارتباط با استراتژی‌ها و دسته‌بندی آنها احصا شد، سپس به منظور رتبه‌بندی استراتژی‌های کلی و مرتبط با هر یک، از طریق روش سوارا، تعداد ۱۰۸ خبره از جامعه آماری ۱۵۳ نفری خبرگان در سازمان‌های دولتی شهر همدان (مطابق جدول مورگان)، به صورت

1. Wallace



تصادفی انتخاب شدند. با توجه به احتمال عدم بازگشت پرسشنامه‌ها و یا عدم تکمیل آنها، تعداد ۱۲۰ پرسشنامه توزیع شد. با تفکیک موارد ناقص از ۱۱۴ پرسشنامه دریافت شده، ۱۰۸ پرسشنامه مورد تحلیل قرار گرفت. روش سوارا<sup>۱</sup> یکی از روش‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه است که هدف آن، محاسبه وزن معیارها و زیرمعیارها است. هدف این روش، وزن دهی به معیارهای موردنظر است. این روش در سال ۲۰۱۰ معرفی شد که طی آن، معیارها بر اساس ارزش رتبه‌بندی می‌شوند. در این روش، به مهم‌ترین معیار، رتبه یک و به کم اهمیت‌ترین معیار، رتبه آخر داده می‌شود. در نهایت، معیارها بر اساس مقادیر متوسط اهمیت نسبی، اولویت‌بندی می‌شوند. این تکنیک بر مبنای نظرات خبرگان استوار است و یک روش کاملاً قضاوتی است. در این روش، کارشناسان (پاسخ‌دهندگان) نقش مهمی در تعیین وزن معیارها دارند. گام‌های اصلی برای وزن دهی بر اساس روش سوارا به شرح زیر است:

۱. مرتب کردن شاخص‌ها: در ابتدا شاخص‌های مورد نظر تصمیم‌گیرندگان، به عنوان شاخص‌های نهایی و بر اساس درجه اهمیت، انتخاب و مرتب می‌شوند. بر این اساس، مهم‌ترین شاخص‌ها در رده‌های بالاتر و شاخص‌های کم اهمیت‌تر در رده‌های پایین‌تر قرار می‌گیرند.
۲. تعیین اهمیت نسبی هر شاخص ( $S_j$ ): در این مرحله می‌بایست اهمیت نسبی هر کدام از شاخص‌ها نسبت به شاخص مهم‌تر قبلی مشخص گردد که در این فرایند روش SWARA این مقدار با  $S_j$  نشان داده می‌شود.
۳. محاسبه ضریب  $K_j$ : ضریب  $K_j$  که تابعی از مقدار اهمیت نسبی هر شاخص است، با استفاده از رابطه شماره ۱ محاسبه می‌گردد.

$$K_j = S_j + 1 \quad \text{رابطه ۱}$$

۴. محاسبه وزن اولیه هر شاخص: وزن اولیه شاخص‌ها از طریق رابطه ۲ قابل محاسبه است. در این رابطه باید توجه داشت که وزن شاخص نخست که مهم‌ترین شاخص است، برابر با ۱ در نظر گرفته می‌شود.

$$q_j = \frac{q_{j-1}}{K_j} \quad \text{رابطه ۲}$$

۵. محاسبه وزن نهایی نرمال: در آخرین گام از روش SWARA، وزن نهایی شاخص‌ها که وزن نرمال شده نیز محسوب می‌گردد، از طریق رابطه ۳ محاسبه می‌شود.

$$w_j = \frac{q_j}{\sum q_j} \quad \text{رابطه ۳}$$

#### 1. Step wise Weight Assessment Ratio Analysis (SWARA)

## ۵. یافته‌های پژوهش

بخش کیفی: پس از بررسی و مطالعه عمیق منابع موجود و مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان در سازمان‌های دولتی استان همدان، ترکیب مصاحبه‌شوندگان به ترتیب جدول ۱ است.

جدول ۱. اینفوگرافی خبرگان مصاحبه شده

شماره خبره	سمت	مدرک تحصیلی	جنسیت	شماره خبره	سمت	مدرک تحصیلی	جنسیت
A(1)	رئیس سابق دانشگاه بوعلی سینا	دکتری	مرد	I(9)	معاون اداره کل ورزش و جوانان استان	کارشناسی ارشد	زن
B(2)	رئیس سابق دانشگاه صنعتی همدان	دکتری	مرد	J(10)	معاون سابق اداره کل ورزش و جوانان استان	کارشناسی ارشد	زن
C(3)	رئیس سابق دانشگاه پیام نور استان همدان	دکتری	مرد	K(11)	معاون سابق وزارت آموزش و پرورش	کارشناسی ارشد	زن
D(4)	مدیر اداره کل میراث فرهنگی و گردشگری همدان	کارشناسی ارشد	مرد	L(12)	مدیر اداره کل صمت (صنعت معدن تجارت) همدان	کارشناسی ارشد	مرد
E(5)	رئیس اداره کل تعاون، کار و امور اجتماعی همدان	کارشناسی ارشد	مرد	M(13)	مدیر سابق اداره کل صمت (صنعت معدن، تجارت) همدان	کارشناسی ارشد	مرد
F(6)	رئیس سابق اداره کل آموزش و پرورش همدان	کارشناسی ارشد	مرد	N(14)	معاون برنامه‌ریزی و توسعه منابع استانداری	دکتری	مرد
G(7)	رئیس سابق دادگستری کل استان همدان	کارشناسی ارشد	مرد	P(15)	معاون سابق برنامه‌ریزی و توسعه منابع استانداری	دکتری	مرد
H(8)	معاون مدیرکل آموزش و پرورش استان	کارشناسی ارشد	زن				

پاسخ‌های دریافتی از مصاحبه‌های خبرگان سازمان‌های دولتی شهر همدان، با روش تحلیل محتوای کیفی جهت‌دار در ارتباط با چرایی و علت نخبه‌گزینی مدیران بیانگر چندین پاسخ با تاکید و تکرار بیشتر بود: ۱. مدیران نگران تضعیف جایگاه خود در سازمان و از دست دادن منصب خود هستند؛ ۲. آنها برنامه‌های ابلاغ شده‌ای را باید اجرا کنند، به همین دلیل فرصتی برای مواردی همچون تعامل با نخبگان ندارند؛ ۳. مهارت ارتباط و تعامل مؤثر با نخبگان در میان مدیران سازمان‌های دولتی ضعیف است؛ ۴. برداشت نادرست و تصور غیرواقعی از مفهوم تحول؛ و اکتفا به اقدامات ظاهری، غیرعلمی، کم اثر و فرمیک برای ایجاد تحول، بدون بهره‌مندی از ظرفیت‌های فکری و ذهنی نخبگان؛ ۵. مدیران بالادستی چنین مسائلی را از مدیران خود نمی‌خواهند؛ ۶. نخبگان با واقعیت‌های سازمانی آشنا نیستند و شناخت جامع و مانعی ندارند؛ ۷. ترس مدیران از اشتباه بودن نظرات نخبگان و تبعات تصمیم‌های آنها؛ ۸. حسادت مدیران به توانمندی و شایستگی‌های نخبگان؛ ۹. تفاوت دیدگاه‌ها و سلايق سیاسی و اعتقادی برخی از مدیران با برخی از نخبگان.

جدول ۲. نمونه داده‌کاوای از مصاحبه‌ها

ردیف	کدخبره (شماره)	عبارت نوشتاری	کد احصا شده	مقوله (استراتژی رفتاری)
۱	C(3)	...در ظاهر ارتباط خوبی با او دارند اما هر لحظه که بتوانند او را تخریب می‌کنند...	رفتار سیاسی یکی از استراتژی‌های نخبه‌گزینی مدیران است...	رفتار سیاسی
۲	G(7)	... یکی از راهکارها این است که نخبگان را به جایگاهی بدتر و پایین‌تر منتقل می‌کنند...	چرخش شغلی یکی از استراتژی‌های نخبه‌گزینی مدیران است...	چرخش شغلی
۳	L(12)	...آن قدر کار برای او می‌تراشند تا دچار فرسودگی شود...	وظایف بیش از حد، یکی از استراتژی‌های نخبه‌گزینی است	شرح شغل طاقت‌فرسا
۴	P(15)	...کارکنان را تحریک به داشتن رفتارهای آزاردهنده با آنها می‌کنند...	کارکنان شرتنگ آلود یکی از استراتژی‌های نخبه‌گزینی است...	کارکنان شرتنگ آلود

در میان ۱۱۷ گزاره استخراجی مرتبط با نخبه‌گزینی مدیران، برخی تکراری و برخی دیگر، جامع چند گزاره دیگر بودند که در این رابطه گزاره‌های تکراری حذف و گزاره‌های نزدیک به هم از لحاظ محتوا، ترکیب شدند و ۳۹ مقوله که راهبردها و استراتژی‌های نخبه‌گزینی مدیران معرفی شدند، احصا شد (نمونه داده‌کاوای در جدول ۲). در مرحله بعد، از خبرگان خواسته شد نظر خود را در

رابطه با دسته‌بندی مقوله‌های منتخب در ۴ بُعد استراتژی‌های فردی، استراتژی‌های سازمانی، استراتژی‌های مدیریتی و استراتژی‌های شغلی و همین‌طور تناسب مقوله‌های قرار گرفته در هر بُعد با بعد مربوطه را اعلام نمایند. جدول ۳، ابعاد، مؤلفه‌ها و منابع مورد استفاده را نشان می‌دهد (شماره‌های مصاحبه نشان‌دهنده کد خبره هستند).

جدول ۳. تم‌ها و مقوله‌های احصا شده از دانش موجود و مصاحبه

ردیف	تم	مقوله‌ها	منبع (کد مصاحبه‌شونده)
۱	استراتژی‌های فردی	گرایش‌های سیاسی	مصاحبه (۱۰۷۹،۱۰۰۱۱)
		تخریب شخصیتی	مصاحبه (۲۰۳۵۸)
		تمجید بیش از حد و افراطی از نخبگان	مصاحبه (۲۰۳۶،۱۴،۱۵)
		رفتار سیاسی	مصاحبه (۵۶،۱۴،۱)
		بی‌توجهی به نظرات آنها	مصاحبه (۱۵،۱۲،۱۴)
		ایجاد بی‌انگیزگی در آنها	مصاحبه (۲۰۳۴،۷،۱۰،۱۵)
		ایجاد بی‌تفاوتی در آنها	مصاحبه (۳۰۴۹،۱۲،۱۳)
		بهانه کردن شرایط سنی نخبگان	مصاحبه (۵۷،۱۲،۱۴)
		تضعیف روحیه نخبگان	مصاحبه (۲۸،۱۱،۱۲،۱۳)
		سرکوب‌گری و ایجاد جو ترس	مصاحبه (۱۰۷۹،۱۰)
		بی‌توجهی به ارزش‌های فردی	مصاحبه (۱۶۸،۹،۱۴،۱۵)
		بهانه اعتقادات مذهبی	مصاحبه (۲۰۳۶،۱۲،۱۳)
		جنسیت	مصاحبه (۱۰۴،۱۱،۱۲)
		قومیت و نژاد	مصاحبه (۵۷،۱۲،۱۵)
۲	استراتژی‌های سازمانی	کاستن از شفافیت سازمانی	مصاحبه (۲۰۳۵،۱۰،۱۲،۱۵)
		ایجاد جو سازمانی علیه نخبگان	مصاحبه (۱۰۷۸)
		تغییر دادن ارزش‌های سازمانی	مصاحبه (۴۹،۱۳)
		وضع الزامات و قوانین محدودکننده برای نخبگان	مصاحبه (۱۰۲۹،۱۴)
		تغییر وضعیت استخدام	مصاحبه (۳۸،۱۲،۱۵)
		کنترل بیش از حد آنها	مصاحبه (۴۵،۱۲)
		ارزش‌های سازمانی	مصاحبه (۱۰۲۵،۱۳)
		عدم حمایت سازمانی از نخبگان	مصاحبه (۱۰۴۵۶،۱۲،۱۳،۱۵)
		ایجاد و تقویت فرهنگ شرتنگ‌آلود سازمانی	مصاحبه (۳۰۷،۱۰،۱۱،۱۴)
		ارزیابی عملکرد ناقص و جهت‌دار	مصاحبه (۱۰۳۵،۹،۱۲،۱۵)
		کم‌توجهی به عدالتی سازمانی	مصاحبه تمامی خبرگان
		فقدان جذابیت و منصفانه نبودن جبران خدمت	مصاحبه (۱۰۲،۳،۴،۵،۱۱،۱۳،۱۴)
		محدود شدن آزادی‌های نخبگان درون سازمان	مصاحبه (۲۰۴،۵،۱۱)
		کاستن از اختیار و قدرت تصمیم‌گیری آنها	مصاحبه (تمامی خبرگان)
تحریک کارکنان برای عدم همکاری مناسب با نخبگان	مصاحبه (۲۰۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۲،۱۵)		

جدول ۳ (ادامه)

ردیف	تم	مقوله‌ها	منبع (کد مصاحبه‌شونده)
۳	استراتژی مدیریتی	رهبری زهرآگین	مصاحبه (۱،۷،۹،۱۰)
		فقدان و ضعف جهت‌داری حمایت مدیر از خبرگان	مصاحبه (تمامی با خبرگان)
		انفعالی عمل کردن نسبت به خبرگان	مصاحبه (۵،۶،۹)
		تهاجمی بودن نسبت به آنها	مصاحبه (۵،۷،۸،۹،۱۱)
		ایجاد و تقویت تبعیض از سوی مدیر	مصاحبه (۱،۲،۴،۷،۸،۹،۱۲)
		رقیب تراشی برای نخبگان	مصاحبه (۳،۵،۶،۷،۸،۱۳)
۴	استراتژی شغلی	الزامات و قوانین محدود کننده برای نخبگان	مصاحبه (۲،۳،۷،۱۵)
		شرح شغل طاقت فرسا	مصاحبه
		ایجاد استرس و اضطراب برای آن‌ها	مصاحبه (۲،۴،۵،۷،۸،۹،۱۳،۱۴،۱۵)
		فلات زدگی شغلی برای نخبگان	مصاحبه (۳،۶،۹،۱۰،۱۱)
		(توقف پیشرفت سلسله مراتبی)	مصاحبه (۲،۳،۷،۱۲)
		چرخش شغلی	مصاحبه (تمامی خبرگان)

مصاحبه با ۱۵ خبره (میانگین زمان مصاحبه ۳۵ دقیقه) و تکمیل پرسشنامه دلفی فازی توسط آنان شامل این اطلاعات از خبرگان بود: ۱۱ نفر مرد و ۴ نفر زن با میانگین سنی ۴۹ سال، میانگین سابقه کار ۱۹/۴ سال و میانگین سابقه مدیریت ارشد ۳/۶ سال بودند. همچنین ۱۰ تن از خبرگان دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۵ تن دیگر دارای مدرک دکتری بودند. علاوه بر این، توزیع افراد نمونه بر اساس نوع جنسیت در مشخصه‌های مرتبط با یافته‌های توصیفی ۱۰۸ پرسشنامه مورد تحلیل در مرحله رتبه‌بندی استراتژی‌ها، نشان داد که ۸۵ نفر از پاسخ‌دهندگان (۷۸/۷ درصد) مرد و ۲۳ نفر (۱۲/۳ درصد) زن هستند. همین‌طور ۶۲ نفر (۵۷/۴ درصد) کارشناسی ارشد و ۴۶ نفر (۴۲/۶ درصد) دکترا بودند. در جدول ۱ شاخص‌های مرکزی، پراکندگی و توزیع عوامل مرتبط با پاسخ نمونه پژوهش در ارتباط با عوامل و متغیرها ذکر شده است.

در روش دلفی فازی، زمانی که تفاوت نمره فازی زدایی شده نظر خبرگان در دو مرحله متوالی کمتر از ۰/۱ باشد، فرایند نظرسنجی متوقف می‌شود. با توجه به اینکه اختلاف میانگین فازی زدایی شده در دو مرحله از ۰/۱ کمتر است، خبرگان به اجماع قابل قبول رسیده‌اند و این به معنای توافق خبرگان با نتایج حاصل از مصاحبه‌های انجام شده است. در جدول ۲ مقادیر میانگین فازی مثلثی و مقدار فازی زدایی شده مرحله اول نظرسنجی از خبرگان ذکر شده است. در جدول ۴ نیز اختلاف میانگین فازی زدایی شده در مرحله اول و دوم نظرسنجی ذکر شده است.

جدول ۴. میانگین دیدگاه‌های خبرگان در مرحله اول نظرسنجی

ردیف	گزاره پرسشنامه	میانگین فازی مثلثی ( $m, \alpha, \beta$ )	مقدار دیفازی شده: $x = m + \frac{\beta - \alpha}{4}$
۱	اتفاق نظر خبرگان برای قرار دادن مقوله‌ها در ۴ استراتژی معرفی شده	(۰/۸۷۵، ۰/۸۲۰ و ۰/۶۹۷)	۰/۷۱۰
۲	تناسب بین استراتژی فردی و مقوله‌های آن	(۰/۹۱۰، ۰/۹۰۳ و ۰/۷۱۱)	۰/۷۱۲
۳	تناسب بین استراتژی سازمانی و مقوله‌های آن	(۰/۹۳۰، ۰/۹۱۴ و ۰/۷۸۰)	۰/۷۸۴
۴	تناسب بین استراتژی شغلی و مقوله‌های آن	(۰/۸۹۰، ۰/۸۶۰ و ۰/۷۲۲)	۰/۷۲۹
۵	تناسب بین استراتژی محیطی و مقوله‌های آن	(۰/۹۱۷، ۰/۸۸۵ و ۰/۷۳۴)	۰/۷۳۲
۶	تناسب بین استراتژی مدیریتی و مقوله‌های آن	(۰/۸۷۰، ۰/۸۴۰ و ۰/۷۰۷)	۰/۷۱۴

جدول ۵. اختلاف میانگین فازی زدایی شده در مرحله اول و دوم

ردیف	گزاره پرسشنامه	مقدار میانگین دیفازی شده مرحله اول	مقدار میانگین دیفازی شده مرحله دوم	اختلاف میانگین دیفازی شده مرحله اول و دوم
۱	اتفاق نظر خبرگان برای قرار دادن مقوله‌ها در ۴ استراتژی معرفی شده	۰/۷۱۰	۰/۷۰۲	۰/۰۸
۲	تناسب بین استراتژی فردی و مقوله‌های آن	۰/۷۱۲	۰/۷۱۶	۰/۰۴
۳	تناسب بین استراتژی سازمانی و مقوله‌های آن	۰/۷۸۴	۰/۷۸۹	۰/۰۵
۴	تناسب بین استراتژی شغلی و مقوله‌های آن	۰/۷۲۹	۰/۷۳۱	۰/۰۲
۵	تناسب بین استراتژی محیطی و مقوله‌های آن	۰/۷۳۲	۰/۷۳۵	۰/۰۳
۶	تناسب بین استراتژی مدیریتی و مقوله‌های آن	۰/۷۱۴	۰/۷۱۸	۰/۰۴

در مرحله بعد، به منظور رتبه‌بندی استراتژی‌های کلی و همچنین استراتژی‌های مرتبط با هر یک از آنها، از روش سوارا استفاده شده است:

**محاسبه وزن شاخص‌ها:** در این بخش، ابتدا بر اساس مطالعات انجام شده تعداد ۳۹ شاخص در ۴ دسته اصلی (فردی، سازمانی، مدیریتی و شغلی) استخراج شد که در جدول ۶ آورده شده است. سپس جهت تعیین وزن و اهمیت شاخص‌ها از روش سوارا استفاده می‌شود. اولین گام در این روش این است که شاخص‌ها را بر اساس درجه اهمیتشان بر اساس نزولی مرتب کنیم (از زیاد به کم). بدین جهت پرسشنامه‌ای در اختیار ۱۰۸ خبره قرار گرفت تا به شاخص‌های پژوهش بر اساس طیف ۱ تا ۵ لیکرت امتیاز دهند سپس میانگین امتیازات محاسبه شدند که در جدول ۵ آورده شده است. در ادامه شاخص‌های هر دسته را بر اساس میانگینی که کسب کرده‌اند، بر اساس نزولی مرتب می‌کنیم.

جدول ۶ استراتژی‌های کلی و زیر استراتژی‌های آنها

میانگین امتیاز	کد زیرمعیار	زیرمعیار	کد معیار	معیار
۴.۱۳۹	I1	گرایش‌های سیاسی	I	استراتژی فردی
۳.۹۲۶	I2	ایجاد بی‌تفاوتی در آنها		
۴.۰۶۵	I3	بی‌توجهی به نظرات آنها		
۴.۰۰۰	I4	ایجاد بی‌انگیزگی در آنها		
۳.۹۲۶	I5	رفتار سیاسی		
۴.۰۲۸	I6	تضعیف روحیه نخبگان		
۴.۰۷۴	I7	تخریب شخصیتی		
۳.۵۸۳	I8	بهانه اعتقادات مذهبی		
۳.۶۹۴	I9	قومیت و نژاد		
۳.۹۱۷	I10	سرکوب‌گری و ایجاد جو ترس		
۳.۵۰۰	I11	تمجید بیش از حد و افراطی از نخبگان		
۳.۴۷۲	I12	بهانه کردن شرایط سنی نخبگان		
۳.۶۸۵	I13	جنسیت		
۳.۸۸۰	I14	بی‌توجهی به ارزش‌های فردی		

جدول ۶ (ادامه)

میانگین امتیاز	کد زیرمعیار	زیرمعیار	کد معیار	معیار
۳.۵۸۳	O1	ارزیابی عملکرد ناقص و جهت‌دار	O	استراتژی سازمانی
۳.۳۹۸	O2	تغییر وضعیت استخدام		
۳.۶۲۰	O3	عدم حمایت سازمانی از نخبگان		
۳.۵۱۹	O4	ایجاد جو سازمانی علیه نخبگان		
۳.۶۲۰	O5	فقدان جذابیت و منصفانه نبودن جبران خدمت		
۳.۶۳۰	O6	کم توجهی به عدالت سازمانی		
۳.۶۸۵	O7	کاستن از اختیار و قدرت تصمیم‌گیری آنها		
۳.۱۳۹	O8	ایجاد و تقویت فرهنگ شرنگ آلود سازمانی		
۳.۴۰۷	O9	تغییر دادن ارزش‌های سازمانی		
۳.۵۰۹	O10	وضع الزامات و قوانین محدودکننده برای نخبگان		
۳.۰۸۳	O11	محدود شدن آزادی‌های نخبگان درون سازمان		
۳.۳۷۰	O12	کنترل بیش از حد آنها		
۳.۷۲۲	O13	کاستن از شفافیت سازمانی		
۳.۳۳۳	O14	ارزش‌های سازمانی		
۳.۰۲۸	O15	تحریک کارکنان برای عدم همکاری مناسب با نخبگان		
۳.۶۲۰	M1	فقدان و ضعف جهت‌داری حمایت مدیر از خبرگان	M	استراتژی مدیریتی
۳.۶۱۱	M2	ایجاد و تقویت تبعیض از سوی مدیر		
۳.۵۱۹	M3	رقیب تراشی برای نخبگان		
۳.۵۳۷	M4	تهاجمی بودن نسبت به آنها		
۳.۵۳۷	M5	انفعالی عمل کردن نسبت به خبرگان		
۳.۷۱۳	M6	رهبری زهرآگین		
۳.۱۱۱	J1	الزامات و قوانین محدودکننده برای نخبگان	J	استراتژی شغلی
۳.۳۲۴	J2	فلات زدگی شغلی برای نخبگان (توقف پیشرفت سلسله مراتبی)		
۳.۲۵۹	J3	شرح شغل طاقت فرسا		
۳.۳۴۳	J4	چرخش شغلی		
۳.۱۳۰	J5	ایجاد استرس و اضطراب برای آنها		



برای وزن شاخص‌های استراتژی فردی، ابتدا هر شاخص از ۱۴ شاخصی که به صورت نزولی مرتب شده‌اند، با شاخص قبل از خود مقایسه می‌شود که به چه میزان اهمیتش از قبلی خود کمتر است. سپس بر اساس روش سوارا، وزن شاخص‌ها محاسبه می‌شود که در جدول ۷ آورده شده است. به عنوان مثال وزن شاخص I7 به صورت زیر محاسبه می‌شود:

میانگین شاخص «I7» برابر با ۴.۰۷۴ است. برای محاسبه  $S_j$  باید هر معیار با معیار بالاتر خود مقایسه شود اینجا بیان می‌کنیم که میانگین شاخص «I7» به چه اندازه از شاخص بالاتر خود یعنی «I1» کمتر است که جواب ۰.۰۶۵ می‌شود به بیان ریاضی داریم:

$$S_j = 4.139 - 4.074 = 0.065$$

در گام دوم باید مقدار  $K_j$  را محاسبه کنیم. برای محاسبه مقدار  $K_j$  باید  $S_j$  را با عدد یک جمع کرد به عبارت دیگر داریم:

$$K_j = S_j + 1 = 0.065 + 1 = 1.065$$

در گام سوم مقدار وزن خام ( $q_j$ ) محاسبه می‌شود که از رابطه زیر به دست می‌آید:

$$q_j = \frac{q_{j-1}}{K_j} = \frac{1}{1.065} = 0.939$$

در گام چهارم نیز وزن هر معیار از نرمال کردن مقادیر وزن خام به دست می‌آید که برای نرمال کردن باید هر وزن خام را بر مجموع اوزان خام تقسیم کرد.

جدول ۷. اوزان شاخص‌های استراتژی فردی

کد	میانگین امتیازات	$S_j$	$K_j$	$q_j$	$W_j$
I1	۴.۱۳۹	-	۱	۱	۰.۰۹۲
I7	۴.۰۷۴	۰.۰۶۵	۱.۰۶۵	۰.۹۳۹	۰.۰۸۷
I3	۴.۰۶۵	۰.۰۰۹	۱.۰۰۹	۰.۹۳۱	۰.۰۸۶
I6	۴.۰۲۸	۰.۰۳۷	۱.۰۳۷	۰.۸۹۷	۰.۰۸۳
I4	۴.۰۰۰	۰.۰۲۸	۱.۰۲۸	۰.۸۷۳	۰.۰۸۱
I2	۳.۹۲۶	۰.۰۷۴	۱.۰۷۴	۰.۸۱۳	۰.۰۷۵
I5	۳.۹۲۶	۰.۰۰۰	۱.۰۰۰	۰.۸۱۳	۰.۰۷۵
I10	۳.۹۱۷	۰.۰۰۹	۱.۰۰۹	۰.۸۰۵	۰.۰۷۴
I14	۳.۸۸۰	۰.۰۳۷	۱.۰۳۷	۰.۷۷۷	۰.۰۷۲

جدول ۷ (ادامه)

کد	میانگین امتیازات	Sj	Kj	qj	Wj
I9	۳۶۹۴	۰.۱۸۵	۱.۱۸۵	۰.۶۵۵	۰.۰۶۱
I13	۳۶۸۵	۰.۰۰۹	۱.۰۰۹	۰.۶۴۹	۰.۰۶۰
I8	۳۵۸۳	۰.۱۰۲	۱.۱۰۲	۰.۵۸۹	۰.۰۵۴
I11	۳۵۰۰	۰.۰۸۳	۱.۰۸۳	۰.۵۴۴	۰.۰۵۰
I12	۳۴۷۳	۰.۰۲۸	۱.۰۲۸	۰.۵۲۹	۰.۰۴۹

برای شاخص‌های دیگر نیز محاسبات به طریق مشابه انجام می‌گیرد که نتیجه نهایی در جدول ۸ آورده شده است. همچنین در میان استراتژی‌های اصلی، استراتژی فردی رتبه اول، استراتژی مدیریتی رتبه دوم، استراتژی سازمانی رتبه سوم و استراتژی شغلی رتبه چهارم را کسب کرده است.

جدول ۸. وزن و رتبه شاخص‌ها

رتبه	وزن زیرمعیار	زیرمعیار	وزن معیار	معیار
۱	۰.۰۹۲	گرایش‌های سیاسی	۰.۳۲۵	استراتژی فردی
۲	۰.۰۸۷	تخریب شخصیتی		
۳	۰.۰۸۶	بی‌توجهی به نظرات آنها		
۴	۰.۰۸۳	تضعیف روحیه نخبگان		
۵	۰.۰۸۱	ایجاد بی‌انگیزی در آنها		
۶	۰.۰۷۵	استفاده مدیر از رفتار سیاسی		
۶	۰.۰۷۵	ایجاد بی‌تفاوتی در آنها		
۷	۰.۰۷۴	سرکوب‌گری و ایجاد جو ترس		
۸	۰.۰۷۲	بی‌توجهی به ارزش‌های فردی		
۹	۰.۰۶۱	قومیت و نژاد		
۱۰	۰.۰۶۰	جنسیت نخبگان		
۱۱	۰.۰۵۴	بهبانان اعتقادات مذهبی		
۱۲	۰.۰۵۰	تمجید بیش از حد و افراطی از نخبگان		
۱۳	۰.۰۴۹	بهبانان کردن شرایط سنی نخبگان		

جدول ۸ (ادامه)

رتبه	وزن زیرمعیار	زیرمعیار	وزن معیار	معیار
۱	۰.۰۸۶	کاستن از شفافیت سازمانی	۰.۲۳۱	استراتژی سازمانی
۲	۰.۰۸۳	کاستن از اختیار و قدرت تصمیم‌گیری آنها		
۳	۰.۰۷۸	کم‌توجهی به عدالتی سازمانی		
۴	۰.۰۷۷	فقدان جذابیت و منصفانه نبودن جبران خدمت		
۵	۰.۰۷۵	ارزیابی عملکرد ناقص و جهت‌دار		
۶	۰.۰۷۰	ایجاد جو سازمانی علیه نخبگان		
۷	۰.۰۶۹	وضع الزامات و قوانین محدودکننده برای نخبگان		
۸	۰.۰۶۳	تغییر دادن ارزش‌های سازمانی		
۹	۰.۰۶۲	تغییر وضعیت استخدام		
۱۰	۰.۰۶۱	کنترل بیش از حد آنها		
۱۱	۰.۰۵۹	ارزش‌های سازمانی		
۱۲	۰.۰۴۹	ایجاد و تقویت فرهنگ شرتک‌آلود سازمانی		
۱۳	۰.۰۴۶	محدود شدن آزادی‌های نخبگان درون سازمان		
۱۴	۰.۰۴۴	تحریک کارکنان برای عدم همکاری مناسب با نخبگان		
۱	۰.۱۸۷	رهبری زهرآگین	۰.۳۵۸	استراتژی مدیریتی
۲	۰.۱۷۱	فقدان و ضعف جهت‌داری حمایت مدیر از خبرگان		
۳	۰.۱۷۰	ایجاد و تقویت تبعیض از سوی مدیر		
۴	۰.۱۵۸	تهاجمی بودن نسبت به آنها		
۴	۰.۱۵۸	انفعالی عمل کردن نسبت به خبرگان		
۵	۰.۱۵۵	رقیب تراشی برای نخبگان	۰.۱۸۶	استراتژی شغلی
۱	۰.۲۳۱	چرخش شغلی		
۲	۰.۲۱۷	فلات‌زدگی شغلی برای نخبگان (توقف پیشرفت سلسله مراتبی)		
۳	۰.۲۰۴	شرح شغل طاقت‌فرسا		
۴	۰.۱۸۱	ایجاد استرس و اضطراب برای آنها		
۵	۰.۱۷۷	الزامات و قوانین محدودکننده برای نخبگان		

## ۶. بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف واکاوی استراتژی‌های نخبه‌گزینی مدیران در سازمان‌های دولتی، با روش آمیخته (بخش نخست کیفی و دوم کمی) انجام شد. به همین منظور، در مرحله نخست مبانی پژوهش به منظور شناخت جامع و مانع از مسئله مورد بررسی به شیوه کتابخانه‌ای مورد مطالعه قرار گرفت. در ادامه به منظور احصای استراتژی‌های نخبه‌گزینی که مدیران سازمان‌های دولتی به دلایل مختلف به واسطه آنها از نخبگان دوری کرده و طفره می‌رفتند، با ۱۵ نفر از خبرگان سازمان‌های دولتی شهر همدان مصاحبه انجام شد. داده‌های مصاحبه با روش تحلیل محتوای کیفی جهت‌دار تحلیل شدند و ضمن تبیین چرایی نخبه‌گزینی مدیران، استراتژی‌های آنها نیز احصا شدند. در تبیین چرایی نخبه‌گزینی مدیران، دلایلی همچون ضعف مهارت‌های ارتباطی مدیران، عدم اعتماد به توان و ظرفیت نخبگان، ادراک نادرست از اثربخشی تعامل مؤثر با نخبگان و نبود الزامات قانونی، مورد تأکید بیشتری بودند. در زمینه استراتژی‌های نخبه‌گزینی مدیران نیز ۳۹ استراتژی شناسایی شد که تمامی آنها در قالب ۴ دسته: استراتژی‌های فردی، مدیریتی، سازمانی و شغلی تفکیک شدند. در ادامه نظر خبرگان در ارتباط با دسته بندی انجام شده و تناسب هر استراتژی با زیرمجموعه‌هایش، از طریق دلفی فازی دو مرحله‌ای محاسبه شد. به منظور وزن‌دهی و رتبه‌بندی استراتژی‌های کلی و زیرمجموعه‌های آنها، پرسشنامه سوارا در میان خبرگان سازمان‌های دولتی شهر همدان توزیع شد و ۱۰۸ پرسشنامه از جامعه ۱۵۳ نفری خبرگان سازمان‌های دولتی شهر همدان، مطابق جدول مورگان مورد تحلیل قرار گرفت.

یافته‌های ارائه شده در این پژوهش، ضمن تأیید وجود این عارضه در سازمان‌های دولتی شهر همدان، نشان داد که مدیران برای نخبه‌گزینی ابتدا به استراتژی‌های فردی متوسل می‌شوند و در ادامه، به ترتیب استراتژی‌های مدیریتی، سازمانی و شغلی را به کار می‌گیرند. با وجود اینکه مشاهدات میدانی پژوهشگر و نظرات خبرگان تأییدی بر وجود عارضه نخبه‌گزینی در برخی مدیران دولتی دارد، اما تاکنون پژوهشی در این رابطه انجام نشده است. در ارتباط با موضوع‌های مشابه و مرتبط همچون نخبه‌ستیزی در سطح سازمان‌های دولتی ایران، علیزاده و هادوی نژاد (۱۳۹۸) چرایی نخبه‌ستیزی در سازمان‌های دولتی و نقش رهبران زهرآگین و کارکنان شرنگ‌آلود در این فرایند را بررسی کردند. در پژوهش سرافراز و همکاران (۱۳۹۸) نیز نگهداشت و حفظ خبرگان در سازمان‌های دولتی ایران با ۴ رویکرد سازمانی، فردی، روانی و شغلی مورد بررسی قرار گرفت، اما در ارتباط با دیگر موضوع‌های مرتبط، همچون مدیریت استعداد و نگهداشت آنها، پژوهش‌های متعددی انجام شده است (قلی‌پور و افتخار، ۱۳۹۵) (ولی‌پوری و رضایی، ۱۳۹۷) در حوزه پژوهش‌های بین‌الملل، عمده پژوهش‌های مرتبط با خبرگان مبنی چگونگی بهره‌مند شدن از

ظرفیت‌های خبرگان بوده است؛ پژوهش‌هایی همچون: (Davies,2017) (Barroso and Santos,2017)، (Shleef,2006)، (Hertmann,2010)، (Gulbrandsen,2017) (Philips and Roper,2009) و (Gagne,2015). در ارتباط با راهکارها و استراتژی‌هایی که برخی از مدیران با دلایل مختلف به نخبه‌گزینی روی می‌آورند، تا پایان این پژوهش، اثر معتبر و درخور توجهی یافت نشد. این در حالی است که این موضوع عارضه‌ای آزاردهنده در میان برخی از مدیران در سازمان‌های دولتی است.

## ۷. پیشنهادها

در این پژوهش، ابتدا پیشنهادهای اجرایی و در ادامه، پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی ارائه می‌شود. با توجه به اینکه استراتژی‌های نخبه‌گزینی مدیران سازمان‌های دولتی در ۴ دسته کلی استراتژی‌های فردی، مدیریتی، سازمانی و شغلی قرار می‌گیرند؛ پیشنهاد می‌شود: ۱. مدیران در سطوح مختلف نیازمند نگرش صحیح به نخبگان و نه رقیب‌مابانه و بازتعریف چگونگی ارتباط صحیح با آنها دارند؛ ۲. مدیران در سطوح عالی، مدیران رده‌های پایین‌تر خود را ملزم به همکاری اثربخش با نخبگان کرده و در ارزیابی عملکرد آنها، فرصت‌سازی و موفقیت در ایجاد تعامل ارزش‌آفرین با نخبگان را تعیین‌کننده در جایگاه شغلی و ارتقای آنها قرار دهند؛ ۳. رسانه‌ها و نهادهای اطلاع‌رسانی، تعامل مطلوب نخبگان با سازمان‌های دولتی و مدیران آنها را پیگیری و مطالبه کنند؛ ۴. جایگاه نخبگان در سازمان‌های دولتی و تعامل آنها، تحت حمایت‌های به مراتب مؤثرتر قانونی از سوی نهادهای قانون‌ساز و تصمیم‌گیرنده کشور قرار گیرد؛ ۵. مدیرانی که تعامل مؤثر و اثربخش با نخبگان ایجاد کرده و از توانایی و ظرفیت آنها برای بهبود شرایط سازمان خود استفاده می‌کنند، مورد تقدیر و تشویق قرار گرفته و شناسانده شوند.

پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی: ۱. مطالعه تطبیقی الگوی تعامل مدیران سازمان‌های دولتی با نخبگان در ایران و کشورهای توسعه‌یافته؛ ۲. تبیین جایگاه نخبگان در سازمان‌های دولتی ایران در افق ایران ۱۴۰۴؛ ۳. واکاوی اثربخشی سیاست‌های بنیاد ملی نخبگان در تعامل مؤثر نخبگان و حکمرانی کشور.

## مآخذ

- افقی، نادر، عبدالهی، حمید، علی‌پور، سمیره (۱۳۹۵). تبیین جامعه‌شناختی زمینه‌های اجتماعی پرورش و گریز نخبگان در شهر بندرعباس، *جامعه‌شناسی کاربردی*، سال ۲۷، شماره ۲، ۴۲-۱۷.
- امیری، علی‌نقی، عباسی، رسول، استواری، عذرا (۱۳۹۵). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر بهبود مدیریت دانش نخبگان در دانشگاه‌ها، *مدیریت در دانشگاه اسلامی*، سال ۵، شماره ۱۲، ۳۳۸-۳۱۳.
- دانائی‌فرد، حسن (۱۳۹۲). *چالش‌های مدیریت دولتی در ایران*. تهران: سمت.
- دهقانان، حامد، افجه، سیدعلی اکبر، سلطانی، مرتضی، جواهری‌زاده، ابراهیم (۱۳۹۷). مدل داده بنیاد از فرایند مدیریت استعداد. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، سال ۱۰، شماره ۴، ۱۵-۲.
- سرافراز، ایوب، معمارزاده طهران، غلامرضا، حمیدی، ناصر (۱۳۹۸). ارائه مدل اخلاق مدارانه نگهداشت نخبگان در سازمان‌های دولتی ایران. *پژوهش‌های اخلاقی*، سال ۹، شماره ۳، ۱۷۴-۱۵۵.
- علیزاده، فهیمه، هادوی‌نژاد، مصطفی (۱۳۹۸). فرایندکاوی نخبه‌ستیزی در سازمان بر اساس طرح نگاهتفسیری نظریه داده بنیاد. *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، سال ۹، شماره ۱، ۱۸۳-۱۶۵.
- قلی‌پور، آرین، افتخار، نیره (۱۳۹۵). ارائه مدل مدیریت استعداد به روش نظریه مبنایی (مورد مطالعه: اپراتور تلفن همراه). *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، سال ۹، شماره ۳۴، ۸۴-۵۵.
- نعیم‌یاوری، مجید، اسلامی، حسین، افشانی، علیرضا، نایب‌زاده، شهناز (۱۳۹۶). شناسایی ابعاد نگهداشت استعدادها در سازمان‌های ایران با استفاده از رویکرد ترکیبی. *مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، سال ۱۳۹۶، شماره ۲۰، ۸۹-۱۲۱.
- ولی‌پوری، حسن، رضایی، حسین (۱۳۹۷). ارائه الگوی مدیریت استعداد در نهجا. *مطالعات منابع انسانی*، سال ۸، شماره ۳، ۱۳۵-۱۱۷.

- Armestrang, M. (2008). *Strategic human resource management*. London: Kogan Page.
- Barroso, M. & Santos, S. (2017). Studying large organizations and elites: Limits and challenges offieldwork. *La Critica Sociologica*, 51(3), 31-43
- Davies, W (2017) Elite power under advanced neoliberalism. *Theory, Culture & Society*, 34 (5): 227-250.
- Gagne, F. (2015). Ten commandments for academic talent development. *Gifted Child Quarterly*, 51(2), 93-118.
- Gulbrandsen, T. (2017). Rise and fall of elites: Professionals as movers?, *European Societies*, 20(2):159-182.
- Hartmann, M. (2010). *Elites and power structure*. In *Handbook of European societies: social transformations in the 21st century*, S. Immerfall, G. Therborn (Eds), 291-323. New York: Springer.
- Hughes, j. & Rog, e. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement with in hospitality

- organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757.
- Iles, P., Chuai, X. & Preece, D. (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, 45(2), 179-189.
- Montgomery, D. (2001). *The Strategic environment of public managers in developing countries*. In *Hand book of comparative and development public administration*, A. Farazmand (Ed), New York: CRC Press.
- Phillips, D.R. & Roper, K.O. (2009), A framework for talent management in real estate", *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), 7-16.
- Reed, M. (2012). Masters of the universe: Power and elites in organization studies. *Organization Studies*, 33(2): 203-222.
- Schleef, D. J. (2006). *Managing elites. Professionalization in Law and Business Schools*, New York: Rowman.

