

## شناسایی و دسته‌بندی چالش‌های نگهداشت استعدادها: کاربست روش‌شناسی کیو

محمدامین باتمانی<sup>۱</sup>  
حمیدرضا یزدانی<sup>۲\*</sup>  
نازنین فریدون اصل<sup>۳</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۵/۱۴؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۹/۰۱)

### چکیده

امروزه نگهداشت استعدادها برای سازمان‌ها بسیار اهمیت دارد. هدف این پژوهش شناسایی و دسته‌بندی چالش‌های نگهداشت استعداد در شرکت نفت می‌باشد. در این راستا روش‌شناسی کیو استفاده شد. مشارکت کنندگان ۲۰ نفر از نخبگان سازمان بودند. پس از جمع‌آوری فضای گفتمان از منابع گوناگون و ارزیابی و جمع‌بندی، ۱۱۹ عبارت کیو گزینش شد. بعد از نظرسنجی از خبرگان (۵ نفر)، تعداد ۴۷ عبارت کیو انتخاب شد. این داده‌ها سپس با روش تحلیل عاملی کیو تحلیل صورت گرفت و تحلیل توزیع به شناسایی ۶ الگوی ذهنی متمایز با واریانس کل (۷۳،۶۵۶) درصد منجر شد. بنابراین، ۶ الگوی ذهنی عبارتند از «مادی‌گرایان سازمانی»، «فرهنگ‌گرایان سازمانی»، «ارتباط‌طلبان سازمانی»، «عدالت‌طلبان سازمانی»، «طرفداران مدیریت اثربخش» و نهایتاً «پژوهش‌گرایان سازمانی». سرانجام راهکارهایی براساس یافته‌ها پیشنهاد شده است.

**کلمات کلیدی:** مدیریت استعداد، نخبگان، نگهداشت، روش‌شناسی کیو، شرکت نفت

batmani@ut.ac.ir

hryazdani@ut.ac.ir

n.fareidonasl@ut.ac.ir

<sup>۱</sup> استادیار، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کنگاور، کرمانشاه، ایران.

<sup>۲</sup> استادیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکده‌گان فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران. مسئول مکاتبات:

<sup>۳</sup> کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکده‌گان فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران.

## ۱. مقدمه

اغلب سازمان‌ها امروزه به دلیل کاهش دسترسی به استعدادهای مورد نیاز و ضعف در حفظ استعدادهای موجود و همچنین بالا رفتن نرخ ترک خدمت کارکنان خود، با بحران استعداد مواجه هستند (۱). رقابت‌های در حال رشد بازار و چالش‌های جهانی این امر را ضروری ساخته که صرفاً جذب استعداد نیست که اهمیت دارد بلکه حفظ و نگهداشت استعداد نیز اهمیت دارد. فینکل‌اشتاین، کاستانزا و گودوین<sup>۱</sup> (۲) اظهار می‌دارند که موفقیت سازمان به این موضوع بستگی دارد که با در نظر گرفتن اوضاع متغیر و ماهیت پویای محیط کسب‌وکار نوین تا چه اندازه به صورت موفقیت‌آمیز می‌توانند استعدادهای را جذب و حفظ کنند. بر همین اساس در سال‌های اخیر مدیریت استعداد به یکی از بحث‌برانگیزترین موضوعات در تئوری‌های مدیریت منابع انسانی و فرآیندها و اقدامات آن تبدیل شده است (۳) و یکی از واقعیت‌های حاد تأثیر جهانی‌سازی در جامعه‌ی مدرن مهاجرت استعدادهای در اکثر کشورهای در حال توسعه است (۴؛ ۵). این پدیده منبع مورد علاقه‌ی خبرگان اجرایی منابع انسانی و مدیریت است (۶؛ ۳). از نگاه ملی، نخبگان و متخصصان هر کشور، مهم‌ترین و با ارزش‌ترین سرمایه‌های موجود آن کشور به حساب می‌آیند و ثروت ملی هر سرزمینی هستند چراکه حضور مؤثر نخبگان، سرعت رسیدن به توسعه را افزایش می‌دهد و زمان دستیابی به آن را به کم‌ترین مقدار ممکن می‌رساند (۷). از نظر بارنی و رایت<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) سازمان‌ها به خاطر تحولات سریع و رقابت فشرده، از نظر فناوری و تمایز محصول برتری چندانی نسبت به یکدیگر ندارند بلکه رقابت اصلی که سبب پیروزی آنها می‌شود، بر سر سرمایه‌های انسانی بی‌بدیل آنها است (۸).

منابع انسانی سازمان‌ها، ارزشمندترین سرمایه‌های آنها به شمار می‌روند. در ادبیات مدیریت برخی از واژه‌ها با استعداد قرابت معنایی دارند از جمله؛ توانایی، توانمندی، ظرفیت، تعهد، صلاحیت/شایستگی، نقش‌آفرینی، تجربه، دانش و عملکرد، پتانسیل، الگوهای اندیشیدن، احساس یا رفتار و مهارت‌ها (۹). از نظر اولریش و اسمال‌وود<sup>۳</sup> (۸) استعداد مساوی است با شایستگی (دانش، مهارت‌ها و ارزش‌های موردنیاز برای شغل امروز و فردا؛ مهارت‌های مناسب، جایگاه مناسب، شغل مناسب، زمان مناسب) ضربدر تعهد (میل به انجام شغل) ضربدر نقش‌آفرینی (یافتن معنا و مقصد در شغل). استعداد برای سازمان‌ها به منزله‌ی یک سرمایه است. به دلیل رقابت شدید و کمبود کارکنان با توانایی و مهارت بالا، فلگلی (۱۰) یافتن و نگهداشتن کارکنان بااستعداد را از اولویت‌های اصلی سازمان‌های امروزی بیان کرده است. پژوهش‌های اخیر از ۴۰ شرکت جهانی نشان داده که همه‌ی آنها با مشکل عدم استفاده از

<sup>1</sup> Finklestein, Costanza, & Goodwin

<sup>2</sup> Barney & Wright

<sup>3</sup> Ulrich & smallwood

استراتژی مدیریت استعداد مواجه هستند که نتیجه‌ی آن کمبود نیروهای مستعد برای پر کردن پست-های استراتژیک سازمانی می‌باشد که به طور قابل توجهی توانایی شرکت را برای رشد محدود ساخته است (۹؛ ۱۱). به طور کلی، سازمانی که دارای افراد کافی و با صلاحیت است، برای رسیدن به موفقیت، شرایط لازم را دارد. بنابراین، به نظر می‌رسد که برتری راهبردی و اقتصادی در آینده به سازمان‌هایی تعلق خواهد شد که بتوانند بهتر از دیگران در بازار، بهترین و درخشان‌ترین استعدادهای انسانی را جذب کنند؛ پرورش دهند و نگهداری کنند (۱۲).

به نظر فیلیپس و راپر<sup>۱</sup> (۱) در محیط رقابتی که امروزه به وجود آمده، جذب و نگهداری استعدادهای بسیار مشکل شده و امروزه تأکید سازمان‌ها بر جذب افراد مناسب برای مشاغل مناسب و در زمان مناسب می‌باشد و با اقتباس از کالینگز و ملاحی<sup>۲</sup> (۱۲) اکنون شرکت‌ها بر پایه‌ی مهارت‌ها و استعدادهای کارکنان خود با هم رقابت می‌کنند و می‌دانند که با جذب و نگهداشت بهترین و بااستعدادترین کارکنان، شرکت می‌تواند به بالاترین سهم بازار رسیده و سود خود را افزایش دهد. در همین راستا نتایج یک پژوهش در تعدادی از شرکت‌های آمریکایی، بر هزینه‌ی سنگین ترک اختیاری کارکنان برای سازمان‌ها بدون اینکه خود متوجه باشند تأکید دارد. طبق همین گزارش هزینه‌ی ترک خدمت کارکنان در یک سازمان دانش‌بنیان بین ۳/۴ تا ۵/۸ درصد بودجه‌ی کلی عملیاتی سازمان تخمین زده شده است. این هزینه در یک بودجه‌ی ۵۰۰ میلیون دلاری تقریباً معادل ۱۷ تا ۲۹ میلیون دلار می‌شود (۱۵). ضرورت کار بر روی نگهداشت نخبگان در سازمان، هنگامی بیشتر نمایان می‌شود که اغلب سازمان‌ها امروزه به دلیل کاهش دسترسی به استعدادهای موردنیاز خود و ضعف در حفظ استعدادهای موجود خود و همچنین بالا رفتن نرخ ترک خدمت کارکنان خود، با بحران استعداد مواجه هستند (۱).

در همین راستا یکی از مهم‌ترین مسائل حوزه‌ی منابع انسانی شرکت نفت خروج نخبگان از صنعت نفت است. یکی از مهم‌ترین شواهد وجود این مسئله **اختلاف نظرهایی در طرح نگهداری نخبگان و مدیریت نیروی انسانی نخبه در صنعت نفت است که البته این طرح به علت ناکارآمدی و پدیده‌ی جایجائی وسیله-هدف تأثیر معکوس داشته و بر همین اساس بسیاری از نخبگان و استعدادهای این صنعت خروج پیدا کرده‌اند و به طور کلی دانش‌آموختگان صنعت نفت که از ایران خارج می‌شوند را می‌توان به دو گروه متخصصان و پژوهشگران تقسیم کرد. در دوران تحریم، به دلیل رشد بی‌سابقه‌ی قیمت دلار در برابر ریال، روند مهاجرت نخبگان نفتی شدت بیشتری گرفته است. از سال ۲۰۱۲ شرکت‌های خارجی از جمله قطر و مالزی برای جذب کارکنان صنعت نفت ایران تلاش خود را افزایش**

<sup>۱</sup>. Phillips & Roper

<sup>۲</sup>. Collings & Mellahi

دادند (۱۵). براساس آمار و ارقام موجود طی ۲۵ سال گذشته بیش از ۱ میلیون نفر از سرمایه‌های انسانی از ایران خارج و جذب بازار کار در کشورهای توسعه‌یافته شده‌اند و از این رهگذر زبانی‌که متوجه‌ی اقتصاد کلان ایران شده است معادل ۲ تریلیون دلار برآورد شده است که برابر با درآمد ارزی ناشی از فروش صد سال نفت است (۱۱). طبق آمار صندوق بین‌المللی پول، در سال ۲۰۰۹ ایران به لحاظ مهاجرت نخبگان، مقام اول را در میان ۹۱ کشور در حال توسعه و توسعه نیافته داشته است. سالانه ۱۵۰ تا ۱۸۰ هزار ایرانی تحصیل کرده کشور خود را ترک می‌کنند (۱۵). با این حال، بسیاری از دانشجویان مقاطع تحصیلات تکمیلی برای ادامه تحصیل، پژوهش یا کار تخصصی کشور را ترک می‌کنند و به شرکت‌های بزرگ نفتی بین‌المللی یا پذیرش دانشگاه‌های خارجی و مراکز تحقیقاتی کشورهای غربی می‌روند. از سال ۲۰۱۲ شرکت‌های خارجی برای جذب کارکنان صنعت نفت ایران تلاش خود را افزایش دادند. بنابراین اهمیت دارد که متولیان امر، آسیب‌شناسی عدم نگهداشت استعداد صنعت نفت را یک ضرورت و اقدام اساسی تلقی کنند. پژوهشگران (۱۵) نیز بیان کرده‌اند که توجه به ذهنیتی که نخبگان صنعت نفت در خصوص جذب و نگهداشت دارند، سازمان را در راه رسیدن به راه-حلهایی برای رویارویی با این مسائل یاری خواهد کرد. شناخت ذهنیت‌های تک‌تک افراد در یک سازمان کمک می‌کند تا بتوان به دست‌بندی مشابهات بین نظرات و آرای آنها پرداخت بر همین اساس از آنجاکه هر فردی دنیا را به‌صورت متفاوتی درک می‌کند و برداشت منحصر به فردی از آن دارد روش-شناسی کیو از این نقطه‌نظرات ذهنی برای ساخت گونه‌شناسی دیدگاه‌های متفاوت استفاده می‌کند. در نتیجه این روش نسبت به روش‌های پژوهشی دیگر در شناخت ادراکات و عقاید فردی و طبقه‌بندی آنها به پژوهشگران گونه‌شناسی کمک می‌کند تا بتوانند به دست‌بندی گروه‌های افراد بر اساس ادراکات آنها بپردازند. در این پژوهش در این راستا روش کیو انتخاب شده است. بنابراین با توجه به ماهیت اکتشافی بودن پژوهش، مسأله‌ی اصلی پژوهش به این صورت است:

۱. چه چالش‌هایی در زمینه‌ی نگهداشت استعدادها در شرکت نفت وجود دارد؟
۲. چه الگوهای ذهنی در خصوص نگهداشت استعدادها در شرکت نفت وجود دارد؟
۳. چه راهکارهایی در خصوص چالش‌های نگهداشت استعداد در شرکت نفت وجود دارد؟

### مبانی نظری و پیشینه‌ی پژوهش

#### مفهوم‌شناسی

مدیریت استعداد: صاحب‌نظران تعاریف متفاوتی از مدیریت استعداد ارائه داده‌اند و همان‌گونه که کرلین (۲۰۰۴) مطرح کرده است بهتر است که مدیریت استعداد به‌منزله‌ی مجموعه‌ای از موضوعات در نظر گرفته نشود بلکه به‌منزله‌ی نوعی دیدگاه یا نگرش ذهنی نگریسته شود (۱۶). لذا مدیریت استعداد، مدیریت استراتژیک جریان استعداد در یک سازمان است. هدف و مقصود آن تضمین عرضه-

ی مطلوبی از استعدادها به منظور انطباق افراد مناسب با مشاغل مناسب در زمان مناسب بر مبنای اهداف استراتژیک سازمان است (۱۷).

نخبه: نخبگان اشخاص و گروه‌هایی هستند که در نتیجه‌ی قدرتی که به دست می‌آورند و تأثیری که بر جای می‌گذارند یا به‌وسیله‌ی تصمیمات خود یا به‌وسیله‌ی ایده‌ها، احساسات یا هیجاناتی که به وجود می‌آورند، در کنش تاریخی جامعه مؤثر واقع می‌شوند (۱۸). در این پژوهش به تبعیت از رویکرد کالینگز و ملاحی (۱۲) منظور از استعدادها یا نخبگان شرکت نفت، افراد شاغل در پست‌های استراتژیک و کلیدی سازمان است.

نگهداشت: نگهداشت به معنی همه‌ی اموری است که یک کارفرما متقبل می‌شود تا کارکنان بهره‌ور و باصلاحیت به کار برای سازمان ادامه دهند (۱۲؛ ۱۸؛ ۱۱).

### دیدگاه‌های متفاوت در مدیریت استعداد

لوئیس و هکمن<sup>۱</sup> (۵)، از طریق بررسی ادبیات موضوعی مدیریت استعداد، تعاریف موجود را در سه محور اصلی خلاصه کرده‌اند. البته دیدگاه چهارمی هم با محوریت شناسایی مشاغل کلیدی وجود دارد که پس از لوئیس و هکمن مطرح گردیده است و توسط کالینگز و ملاحی (۱۲) جمع‌آوری و مورد استناد قرار گرفته است.

دیدگاه اول: مدیریت استعداد لزوماً متفاوت از مدیریت منابع انسانی نیست؛ هر دو مستلزم قرار دادن افراد مناسب در شغل مناسب و در زمان مناسب و همچنین مدیریت عرضه و تقاضای نیروی کار در سراسر سازمان هستند.

دیدگاه دوم: مدیریت استعداد بر توسعه‌ی شایستگی‌ها از طریق مدیریت جریان استعدادها در سراسر سازمان تمرکز دارد. تمرکز عمده بر ایجاد خط لوله‌ای از استعدادها از طریق مدیریت مسیر شغلی افراد در سازمان است. توجه‌ی اصلی در این حالت، بر جانشین‌پروری و تمرکز اولیه بر تداوم جریان مستمر استعدادهاست.

دیدگاه سوم: مدیریت استعداد نوعی مدیریت منابع انسانی یکپارچه با رویکردی متمرکز بر استعدادهاست؛ ممکن است مدیریت استعداد، برخی ابزارهای مدیریت منابع انسانی را به کار گیرد اما تمرکز آن بر طیف خاصی از کارکنان است که به‌منزله‌ی استعداد یا همان برترین‌ها محسوب می‌شوند (۵).

دیدگاه چهارم: مدیریت استعداد دربرگیرنده‌ی شناسایی مشاغل کلیدی و استراتژیک می‌باشد که تأثیر متفاوت و چشمگیری بر روی مزیت رقابتی شرکت و سازمان داشته و پر کردن پست‌های این

<sup>۱</sup>. Lewis & Heckman

مشاغل نیز از طریق مخازن استعداد می‌باشد (۲۰؛ ۲۱). در این رویکرد تعریفی از مشاغل کلیدی و استراتژیک در دستور کار قرار می‌گیرد که سهم به‌سزایی در مزیت رقابتی پایدار سازمان دارد (۱۲).

### پیشینه‌ی تجربی پژوهش (داخلی و خارجی)

برخی از پژوهش‌های انجام شده در خصوص نگهداشت استعداد به صورت خلاصه در زیر آورده شده است.

آناس، آلاهاکونه و پردیکیس<sup>۱</sup> (۲۲) در پژوهشی تحت عنوان «واکاوی موانع زیربنایی نگهداشت استعداد در خدمات عمومی: تجربه‌ی نیجریه» با استفاده از روش آمیخته در مرحله‌ی کیفی (تحلیل مضمون) و در مرحله‌ی کمی با استفاده از تحلیل عاملی به بررسی موانع نگهداشت پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که سیاست‌ها و خط‌مشی‌های نگهداشت منابع انسانی در خدمات فدرال در راستای پایداری قانون دموکراتیک می‌تواند اجرا و پیاده‌سازی این خط‌مشی‌ها و نیاز به رهنمودهای مدیریت استعداد را اثربخش‌تر کند.

سیلوا، دی‌آمریم کاروالهو و دیاس<sup>۲</sup> (۲۳) در پژوهشی تحت عنوان «تعیین‌کننده‌های نگهداشت کارکنان: مطالعه‌ی واقعی در برزیل» نتیجه می‌گیرند که عواملی همچون سن، جنسیت و وضعیت تأهل برای ماندگاری کارکنان مهم نیست و ارتقای آموزش، فرصت‌های پیشرفت، حقوق و مزایای منصفانه با ارزش‌تر است. کورنول و ورهاگن<sup>۳</sup> (۲۴) طی یک پژوهش تجربی با هدف تعیین، شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادها، اعضای هیأت علمی دانشگاه را به منزله استعداد در نظر گرفته است و به منظور رتبه‌بندی عوامل نیز، از نظرات هیأت علمی و همچنین رؤسای دانشکده‌ها استفاده نموده است. نتایج حاکی از این حقیقت بود که شکاف‌های ادراکی در رابطه با میزان اهمیت هر یک از موارد وجود داشت. همچنین شکاف رضایت‌مندی نیز در اهمیت هر یک از عواملی که توسط اعضای هیأت علمی عنوان شده بود وجود داشت. نتایج تحقیق نشان داد که از نظر اعضای هیأت علمی و از لحاظ هر دو بعد جذب و نگهداشت استعدادها، به ترتیب عوامل آزادی علمی و آکادمیک، زمان پژوهش و تحقیق، موقعیت مکانی دانشکده، و وجود فرصت‌های رشد و توسعه‌ی حرفه‌ای در بالاترین اولویت قرار دارند. همچنین عوامل تحریک و برانگیختگی همکاران، بها دادن به موقعیت‌های پژوهشی و تحقیقاتی، و جو پژوهشی نیز مهم قلمداد شده‌اند. عواملی همچون شهرت دانشکده، نوآور بودن و پیشرفت‌محور بودن دانشکده، و بین‌المللی شدن دانشکده در پایین‌ترین اولویت قرار گرفته‌اند.

<sup>۱</sup>. Anas, Alahakone & Perdikis

<sup>۲</sup>. Silva, de Amorim Carvalho & Dias

<sup>۳</sup>. Cornuel & Verhaegen

شارما و باتناگار<sup>۱</sup> (۲۵) در یک مطالعه‌ی تجربی با رویکرد کیفی، روش مطالعه‌ی موردی و ابزار مصاحبه و با هدف تدوین استراتژی مدیریت استعداد، یک شرکت داروسازی مطرح در هند را مورد بررسی قرار داده و به منظور جذب، نگهداشت و بهسازی استعدادها مراحل سه‌گانه‌ای را مطرح کردند و نتایج را به این صورت مطرح کردند: مرحله‌ی شناسایی استعدادهاکه افراد می‌باید بر مبنای چارچوب تدوین شده‌ی شایستگی‌ها مورد ارزیابی قرار گیرند. روش مورد استفاده می‌تواند کانون‌های ارزیابی و بهسازی باشد. این روش برای کلیه مدیران میانه می‌تواند به کار گرفته شود. بر مبنای نتایج ارزیابی مرحله‌ی قبل، افراد داخل یک ماتریس استعداد ۳\*۳ قرار می‌گیرند که دارای دو بعد اصلی عملکرد و توانمندی است (این ماتریس فقط برای مدیران میانی به کار گرفته می‌شود). این ماتریس توسط مدیران ارشد و متخصصین منابع انسانی تهیه می‌شود. در مرحله‌ی بعد می‌بایست مستندسازی طرح بهسازی فردی<sup>۲</sup> صورت گیرد. در مرحله‌ی بعدی هر مدیر یا مسئول هر فرد در رابطه با طرح بهسازی فردی با وی بحث کرده و استراتژی‌های مختلف یادگیری برای بهسازی مؤثر را ارائه دهد. در مرحله‌ی بعد از شخصی که برای وی طرح بهسازی فردی تهیه شده خواسته شود که به طرح تعهد کامل داشته باشد و اینکه در نهایت مسئولیت یادگیری هر فرد به خود وی واگذار شود. وستلوند<sup>۳</sup> (۲۶) در پژوهش خود با عنوان "حفظ و نگهداشت استعدادها: سنجش روابط میان سبک‌های رهبری، رضایت شغلی و قصد خروج از خدمت طراحان نرم‌افزار" که به صورت کمی و از نوع همبستگی می‌باشد، به بررسی رابطه‌ی میان رضایت از شغل و قصد خروج از خدمت و همچنین رابطه‌ی میان رضایت از سرپرست و قصد خروج از خدمت پرداختند. در راستای تحقق اهداف پژوهش چند فرضیه و پرسش مطرح کرده و نتیجه گرفتند که در هر کدام از شرکت‌های مشاوره‌ای، دانشگاه‌ها، نهادهای محلی و دولتی و همچنین صنایع دفاعی آمریکا روابط خاصی مثلاً بین متغیرهای عمده‌ی پژوهش (رضایت از سرپرست، رضایت از شغل و قصد خروج از خدمت) وجود دارد. ساهائی و سیرواستاوا<sup>۴</sup> (۲۷) در پژوهشی کیفی و از نوع توصیفی تحت عنوان "هدف‌گذاری و ارزشیابی عملکرد: ابزاری برای مدیریت استعدادها" روی شرکت‌های تولید فولاد در هند در پی شناسایی بهترین اقدامات مدیریت استعداد در حوزه‌ی خاص صنعت فولاد بودند که به روش مطالعه‌ی موردی و از طریق مصاحبه و داده‌های آرشیو، اقدام به تحلیل، شناسایی و ارائه‌ی پیشنهاد کردند. تأکید نتایج این تحقیق بیشتر بر توسعه و ترکیب هدف‌گذاری با ارزیابی عملکرد استعدادها جهت ارتقای عملکرد کارکنان می‌باشد. در این راستا طراحی مسیر شغلی مشخص‌تر جهت استعدادهای سازمان توصیه شده است که در آن، به روز بودن و عملکرد بهتر، منجر به

<sup>۱</sup>. Sharma & Bhatnagar

<sup>۲</sup> Individual Development Plan (IDP)

<sup>۳</sup>. Westlund

<sup>۴</sup>. Sahai & Srivastava

رشد استعدادها و در نتیجه ماندگاری و نگهداشت آن‌ها در سازمان می‌شود. وورال، واردارلی‌یر و آیکیر<sup>۱</sup> (۲۸) با هدف شناسایی سیاست‌های سازمان‌ها در برخورد با مدیریت استعدادها و تبیین اثرات اجرای آن بر تعهد کارکنان پژوهشی تحت عنوان "اثرات به‌کارگیری مدیریت استعداد توأم با سیستم ارزشیابی عملکرد بر تعهد کارکنان" انجام دادند به این نتیجه رسیدند که سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش‌دهی با رویه‌های مدیریت استعداد کامل می‌شود و اثر مثبت روی تعهد استعدادهای سازمان دارد. ریچیو<sup>۲</sup> (۲۹) در پژوهش خود با عنوان "مدیریت استعداد در آموزش عالی" که با هدف شناسایی مجموعه اقدامات موفقیت‌آمیز در رابطه با مدیریت استعداد درون دانشگاه‌ها به انجام رسید به این مسئله جواب داد که آیا اجرا و به‌کارگیری استراتژی‌های مدیریت استعداد نتایج مطلوبی را برای دانشگاه‌ها همانند سازمان‌های تجاری و بازرگانی دارد؟ نتایج تحقیق نشان می‌دهد که مدیریت استعداد موجب ارتقای سطح کیفی خدمات در دانشگاه‌ها می‌شود ضمن اینکه نتایج مطلوبی برای موفقیت برنامه‌های استراتژیک سازمان دارد. سویم<sup>۳</sup> (۳۰) در پژوهش خود با عنوان "بهره‌برداری حداکثری از دلبستگی کارکنان از مجرای استراتژی مدیریت استعداد" با هدف شناسایی تعریف مدیریت استعداد و تأثیر آن بر مشارکت کارکنان با رویکرد آمیخته به این نتیجه رسید که استراتژی مدیریت استعداد رابطه‌ی معناداری با مشارکت کارکنان داشته و بهبود مستمر محیط کاری، فضای باز جریان اطلاعات و ارتباطات، اعتماد، کار معنادار و چالش برانگیز از عوامل اثرگذار بر مدیریت استعداد و مشارکت کارکنان است. طهماسبی (۳۱) در پژوهشی تحت عنوان «طراحی و تدوین سیستم مدیریت استعداد در سازمان (با تمرکز بر بازار سرمایه)» به صورت کیفی و مبتنی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد (گراندد تئوری) منجر به زایش نظریه‌ی داده‌بنیاد معماری دو هسته‌ای منابع انسانی گردید. نتایج این پژوهش منجر به زایش نظریه‌ی داده‌بنیاد معماری دو هسته‌ای منابع انسانی گردید که بر مبنای آن اعتقاد بر این است که سیستم‌های منابع انسانی می‌باید به سمت دو هسته‌ای سازی حرکت کرده و طی آن از طریق جداسازی ساختاری مدیریت استعدادها (هسته‌ی دوم) از مدیریت منابع انسانی عادی (هسته‌ی اول) مجزا شود و نتایج تحقیق همچنین منجر به ریخت‌شناسی استعداد و ارائه‌ی نوع‌شناسی از آن در سازمان می‌گردد. حسینی (۳۲)، در پژوهشی تحت عنوان «نقش مدیریت استعداد در تأمین و حفظ منابع انسانی» با هدف شناسایی و بررسی رابطه‌ی مدیریت استعداد با بحث کاهش ترک سازمان از سوی افراد مستعد، امنیت شغلی و خالی نماندن منصب‌های کلیدی با روش پژوهش پیمایشی-همبستگی و مبتنی بر تحلیل عاملی به این نتیجه رسید که ایجاد خزانه‌ی استعداد، کاهش ترک سازمان و خالی نماندن منصب‌های کلیدی از مهم‌ترین نتایج پیاده‌سازی مدیریت استعداد در سازمان است. بخشایی (۳۳) در پژوهشی تحت عنوان

<sup>1</sup>. Vural, Vardarliyer & Aykir

<sup>2</sup>. Riccio

<sup>3</sup>. Sweem



«آسیب‌شناسی مدیریت استعدادها در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی (منطقه‌ی همدان)» با هدف، شناسایی معیارها و شاخص‌های آسیب‌شناسی مدیریت استعدادها و طبقه‌بندی آسیب‌های مزبور در ۳ شاخه‌ی ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای به این نتیجه رسید که در سیستم مدیریت استعدادها بیشترین آسیب مربوط به شاخه‌ی ساختاری است. نادرعلی (۳۴) در پژوهشی تحت عنوان «رابطه‌ی مدیریت استعداد با رضایت‌مندی، تمایل به ترک و موفقیت در مسیر شغلی با هدف بررسی نقش پاداش‌های درونی در مدیریت استعداد و نتایجی که پاداش‌های درونی در سازمان به بار می‌آورند و نقش تسهیل‌کننده‌ی پاداش‌های درونی و نقش عوامل بهداشتی به عنوان عامل تعدیل‌کننده و مکمل پاداش‌های درونی به این نتیجه رسید که پاداش‌های درونی در مدیریت استعداد نقش بسیار پررنگی دارند. جوکار دهویی (۳۵) در پژوهشی تحت عنوان «تحلیل رابطه‌ی بین مدیریت استعداد و ارزیابی عملکرد کارکنان نخبه با استفاده از تکنیک تحلیل پوششی داده‌ها در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران به رویکرد توصیفی با این نتیجه رسید که وضعیت شاخص‌های عملکرد دانشی، جذب و شناسایی کارکنان نخبه، توسعه، نگهداری و به‌کارگیری کارکنان نخبه در وضعیت مطلوبی قرار ندارد و سازمان باید این ابعاد را تقویت کند. مهدی‌زاده مقدم (۳۶) در پژوهشی تحت عنوان «رابطه‌ی مدیریت استعداد و سبک‌های رهبری در شرکت خدمات انفورماتیک ایران با هدف بررسی رابطه‌ی مدیریت استعداد و سبک‌های رهبری با استفاده از روش کمی به این نتیجه رسید که بین سبک رهبری حمایتی هنگام ورود استعدادها و حفظ و نگهداری آنها، سبک رهبری هدایتی هنگام ارتقای استعدادها و نهایتاً سبک رهبری مشارکتی هنگام مدیریت عملکرد استعدادها رابطه‌ی معناداری وجود دارد.

بنابراین با توجه به پیشینه‌ی پژوهش به نظر می‌رسد پژوهشگران نتوانسته‌اند از منظر ذهنیت‌هایی متفاوتی که نخبگان و استعدادها براساس ادراک‌ها و برداشت‌های متفاوت خود دارند به این موضوع بپردازند. لذا این پژوهش با توجه به فراوانی مخالفان و موافقان طرح جذب و نگهداری نخبگان، در داخل و خارج سازمان، و اختلاف‌نظرهای موجود در طرح نگهداری نخبگان و مدیریت نیروی انسانی نخبه به دنبال آن است که با استفاده از روش‌شناسی کیو به شناسایی و دسته‌بندی چالش‌ها و مشکلاتی بپردازد که در زمینه‌ی نگهداشت منابع انسانی نخبه و با استعداد موجود در شرکت نفت وجود دارد. این موضوع در پژوهش‌های پیشین نادیده گرفته شده است.

## ۲. روش پژوهش

انتخاب روش پژوهش بر پایه‌ی دیدگاه فلسفی و معرفت‌شناختی انجام می‌شود و نحوه‌ی گردآوری داده‌ها، تنظیم، تلخیص و چگونگی تحلیل شواهد نیز بر پایه‌ی آن دیدگاه خواهد بود. پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی، به لحاظ ماهیت اکتشافی، و از لحاظ گردآوری اطلاعات از نوع پژوهش‌های توصیفی-پیمایشی است و به دلیل کاربرد روش‌شناسی کیو در آن از نوع پژوهش‌های آمیخته (کیفی-

کمی) است. ایده‌ی اصلی آن شناخت ذهنیت‌ها، نقطه‌نظرات، عقاید و نگرش‌های افراد و نظر آن‌هاست. این روش نقاط قوت کمی و کیفی را با هم ترکیب می‌کند و پلی بین آن دو ایجاد می‌کند (۱۵).

تجربه‌های به‌دست آمده در استفاده از روش‌های پژوهش آمیخته نشان می‌دهد که به کار بردن این روش‌ها امکان درک بهتر از پدیده‌های اجتماعی و رفتاری، از جمله رفتار سازمانی، و تبیین آنها را فراهم می‌آورد. این روش در دو مرحله اجرا شده است. در بخش اول الگوهای ذهنی مشارکت‌کنندگان پژوهش مشخص شده است. در بخش دوم، این الگوهای ذهنی تحلیل، تفسیر و با هم مقایسه شدند تا تصویری روشن از نظر خبرگان در مورد نگهداشت استعدادها به‌دست آید. در مطالعات کمی جامعه‌ای وجود دارد که نتایج مطالعه در آن سطح به کار می‌رود و نمونه‌ای که با روش تصادفی انتخاب می‌شود، معرف جامعه است. روش کیو فاقد چنین جامعه و نمونه‌ای می‌باشند. لذا در این پژوهش از نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است؛ افرادی از خبرگان و متخصصین شرکت نفت (منظور افرادی است که هدف موجود شناسایی ذهنیت آنها نسبت به موضوع است برای مشارکت در پژوهش انتخاب می‌شوند که به دلایل تحصیلی، شغلی، تجربی و غیره دارای ارتباط خاصی هستند) (۱۵) و بر این اساس این افراد در این پژوهش از میان کارشناسان برجسته‌ی شاغل در شرکت نفت انتخاب شدند. سپس مصاحبه و فن کیو به کار گرفته شد. در این پژوهش روش نمونه‌گیری بی‌ساختار مد نظر قرار گرفت؛ یعنی از هیچ الگوی قیاسی و یا استقرایی برای انتخاب عبارت نمونه‌ی کیو استفاده نشد. انتخاب این روش از این جهت بود که نمونه‌گیری بی‌ساختار می‌تواند قرابت و نزدیکی بیشتری را با ماهیت پژوهش حاضر که از نوع پژوهش‌های اکتشافی است داشته باشد؛ به عبارت دیگر این روش امکان بیشتری برای شناخت اندیشه‌ها، ذهنیت‌ها، و فرضیه‌های جدید پیرامون موضوع پژوهش را فراهم می‌کند. جامعه‌ی آماری پژوهش حاضر شامل نخبگان داخل شرکت نفت یا نخبگانی است که شرکت نفت را ترک کرده‌اند. با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند تعداد ۲۰ مشارکت‌کننده انتخاب گردید و انتخاب مشارکت‌کنندگان بر اساس «ارتباط نزدیک آنها با موضوع پژوهش»، «ذی‌نفع بودن» و «اهمیت حضور آنها در پژوهش» انجام گرفت. در این پژوهش از توزیع اجباری بهره گرفته شده است؛ به طوری که برای مثال مشارکت‌کنندگان در این پژوهش در مورد دو عبارت کیو می‌توانند نظر کاملاً مخالف و با دو عبارت کیو می‌توانند نظر کاملاً موافق از خود نشان دهند. همچنین آنها تنها در مورد ۷ عبارت کیو می‌توانند نظری نداشته باشند و یا در مورد آنها مردد باشند. برای سنجش اعتبار یا پایایی پژوهش نیز از روش آلفای کرونباخ (۰,۸۶۳) استفاده شد که این میزان بیانگر قابلیت اعتماد بالای عبارات نمونه‌ی کیو و نتایج مرتب‌سازی آن‌ها در نمودار کیو است. در این پژوهش به منظور بالا بردن روایی محتوا علاوه بر اینکه عبارات حاصل از مصاحبه‌ها با عبارات به‌دست آمده از ادبیات پژوهشی مقایسه و ارزیابی شد، با مراجعه به نظر نخبگان و نظرسنجی از آنها نیز بر روایی محتوا افزوده گردید؛ به این معنا که نظرات این نظرسنجی از خبرگان به تغییراتی در شکل، مفهوم، تعداد کلمات، و سادگی عبارات منجر گردید که این

امر به نوبه‌ی خود مرتب‌سازی کارت‌ها توسط مشارکت‌کنندگان را ساده کرد. به‌علاوه این امر به سهم خود باعث گردید تا روایی صوری این پژوهش نیز ارتقا یابد. علاوه بر آن بازخوردهایی که پژوهشگر هنگام مرتب‌سازی کارت‌ها از مشارکت‌کنندگان دریافت کرد نمایانگر این بود که عبارات مناسبی برای سنجش موضوع پژوهش انتخاب گردیده است.

### ۳. یافته‌های پژوهش

به منظور استخراج گزاره‌های پژوهش، اطلاعات گردآوری شده از مصاحبه‌ها با دقت بررسی شد. مجموعاً تعداد ۵۷ عبارات مجزا به‌عنوان موانع نگهداشت نخبگان شناسایی گردید. لازم به‌ذکر است از آنجایی که در این پژوهش تمرکز پژوهشگر بر تحلیل محتوا و تحلیل تم نبود، از این روش‌ها استفاده نشد بلکه اطلاعات موجود در هر کدام از مصاحبه‌ها به عبارات کوتاه و جدا جدا تبدیل گردید تا در مراحل بعدی از میان آنها عبارات نمونه‌ی کیو انتخاب گردد. در راستای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز برای تشکیل فضای گفتمان مطالعه‌ی کیو این پژوهش با مرور ادبیات موضوع و مراجعه به منابع مختلف (از قبیل انجام مصاحبه، استفاده از ماهنامه‌ی چشم‌انداز نفت، نشریه‌ی توسعه‌ی صنعت نفت، ماهنامه‌ی بین‌المللی نفت، گاز و انرژی و...) به ارزیابی فضای گفتمان و در نهایت انتخاب عبارات نمونه-ی کیو (۴۷ عبارت شناسایی شده) پرداخته شد. به عبارت دیگر در پاسخ به این پرسش که شرکت نفت در زمینه‌ی نگهداشت منابع انسانی نخبه با چه موانعی روبرو است، باید گفت که ۴۷ مانع حاصل از ارزیابی فضای گفتمان پژوهش به کمک نظرسنجی از نخبگان و مقایسه با ادبیات موضوع به‌منزله‌ی موانع نگهداشت استعداد در شرکت نفت هستند.

با توجه به اطلاعات جمع‌آوری شده اولاً فضای گفتمان پژوهش مشخص شد. سپس عبارات نمونه‌ی کیو از میان این فضای گفتمان انتخاب شد و نهایتاً به مرتب‌سازی کیو و تحلیل عاملی کیو پرداخته شد. بر همین اساس در قالب مراحل گوناگون روش‌شناسی کیو، فرایند انجام تحلیل داده‌های پژوهش بررسی شد. این فرایند تحلیل در دو بخش انجام شد که به ترتیب توضیح داده می‌شود:

بخش اول) استخراج عبارات نمونه‌ی کیو؛ این کار در سه مرحله مجزا به شرح ذیل انجام شد:

مرحله‌ی ۱. استخراج گزاره‌های مصاحبه‌ها: به منظور گردآوری فضای گفتمان از منابع مختلف مانند بررسی ادبیات پژوهشی و انجام مصاحبه‌ها استفاده شد. پس از گردآوری مطالب مورد نظر نیاز بود که آنها به عبارات مجزا و کوتاه و مشخص تبدیل گردد تا در مراحل بعد بتوان تعداد مشخصی از آنها را به عنوان عبارات نمونه‌ی کیو برگزید. به منظور استخراج گزاره‌های پژوهش، اطلاعات گردآوری شده از انجام مصاحبه‌ها با دقت بررسی شد و مجموعاً تعداد ۵۷ عبارت مجزا به عنوان موانع نگهداشت استعداد

از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان پژوهش شناسایی گردید. در جدول (۱) یک نمونه از مصاحبه‌ها و گزاره‌های استخراج شده از مصاحبه نشان داده شده است.

جدول ۱: گزاره‌های استخراجی مصاحبه‌ی اول (منبع: یافته‌های پژوهش)

ردیف	متن مصاحبه	گزاره‌ی استخراج شده
۱	در شرکت نفت آیین‌نامه‌های جامع و کاربردی برای ارزیابی عملکرد نخبگان وجود ندارد.	عدم وجود آیین‌نامه‌های جامع و کاربردی ارزیابی عملکرد
۲	در بسیاری از موارد نخبگان نفتی پس از مدتی که از زمان شروع به کارشان می‌گذرد احساس بی‌هودگی و روتین بودن وظایف را دارند.	احساس بی‌هودگی و روتین کردن وظایف
۳	معمولاً نخبگان نفتی حقوق دریافتی‌شان را با شرکت‌های حاشیه‌ی خلیج فارس مقایسه می‌کنند.	مقایسه‌ی حقوق دریافتی با شرکت‌های حاشیه‌ی خلیج فارس
۴	فرهنگ و نوع کار کردن نخبگان با بقیه‌ی پرسنل متفاوت است.	متفاوت بودن فرهنگ کاری نخبگان
۵	در خیلی از اوقات از نوآوری و خلاقیت نخبگان از سمت مدیران‌شان استقبال نمی‌شود.	عدم استقبال از نوآوری و خلاقیت نخبگان توسط مدیران
۶	روحیه‌ی کار کردن نخبگان به گونه‌ای است که تمایلی به بوروکراسی سنگین و پیروی از سلسله‌مراتب نداشته و خواهان استقلال و آزادی عمل در کار هستند.	جویای استقلال کاری بودن نخبگان
۷	منابع و بودجه‌ی قابل قبول جهت آموزش و بهسازی نخبگان در نظر گرفته نشده است به گونه‌ای که توقع این افراد را برآورده سازد.	در نظر نگرفتن منابع و بودجه‌ی قابل قبول جهت آموزش و بهسازی نخبگان
۸	معمولاً تأثیر نتایج دوره‌های آموزشی برای ارتقا به کندی اتفاق می‌افتد.	تأثیرگذاری کند نتایج دوره‌های آموزشی جهت ارتقا
۹	نوع کار کردن و فعالیت نخبگان به گونه‌ای است که نیاز به رهبری مشارکت‌گونه دارند نه مدیرانی که دارای سبک رهبری دستوری و آمرانه هستند.	تمایل به کار نخبگان با مدیران دارای سبک رهبری مشارکتی
۱۰	با توجه به عملکرد بالای نخبگان نفتی تفاوت قابل توجهی بین نتایج ارزیابی عملکرد و حقوق این افراد دیده نمی‌شود.	عدم تفاوت قابل توجه بین نتایج ارزیابی عملکرد و حقوق نخبگان
۱۱	معمولاً بازخورد مناسبی از سمت مدیران به این افراد داده نمی‌شود.	عدم ارائه‌ی بازخورد مناسب مدیران به نخبگان
۱۲	معمولاً مدیران ارشد به جای همه فکر می‌کنند.	نظام تصمیم‌گیری مدیرمحور
۱۳	امکان تصدی پست‌های سازمانی بالاتر برای نخبگان مراحل سختی در بردارد.	طی کردن مراحل سخت جهت تصدی پست‌های بالاتر برای نخبگان
۱۴	امکانات صددرصدی برای انجام اقدامات نخبگان نفتی مهیا نیست.	عدم برقراری امکانات کامل برای نخبگان

مرحله ۲. ارزیابی و جمع‌بندی فضای گفتمان با نظرخواهی از خبرگان: در این مرحله تعداد ۵۷ عبارت استخراج شده از تحلیل اطلاعات مصاحبه‌ها با عبارات به‌دست آمده از بررسی ادبیات پژوهشی ترکیب شدند و با احصای مشترکات و مشابهت‌های میان آنها مجموعاً تعداد ۱۱۹ عبارت مشخص انتخاب گردید. سپس این تعداد از گزاره‌ها در اختیار ۴ تن از خبرگان حوزه‌ی مدیریت و نیز ۲ تن از مدیران شرکت نفت قرار گرفت تا اولاً عبارات را از حیث واضح و گویا بودن آنها بررسی کنند، ثانیاً عباراتی که قابل ادغام در یکدیگر هستند را اعلام کنند، و در نهایت مهم‌ترین عوامل مورد نظر خود را انتخاب کنند. لازم به ذکر است که این تعداد گزاره به صورت جداگانه با هدف ارتقای روایی عبارات کیو در اختیار این افراد قرار گرفت و پس از دریافت نظرات این خبرگان، با کنار هم قرار دادن آنها و بررسی مشترکات میان این نظرات، تعداد ۶۸ عبارت به عنوان گزاره‌های اولیه‌ی عبارات کیو، انتخاب شد. این تعداد گزاره در جدول (۲) نشان داده شده است.

جدول ۲: گزاره‌های اولیه‌ی عبارات کیو با بررسی مشترکات و نظر خبرگان (منبع: یافته‌های پژوهش)

ردیف	گزاره‌های بدست آمده از انجام اقدامات مرحله دوم
۱	رقابتی نبودن حقوق و مزایا
۲	عدم رعایت تناسب بین حقوق و مزایا با خروجی کار
۳	پرداخت حقوق بیشتر در شرکت‌های بین‌المللی
۴	مقایسه‌ی حقوق و مزایای نخبگان نفتی با مهندسان خارجی در پروژه‌های ایرانی
۵	عدم وجود انصاف و عدالت در سازمان جهت پرداخت حقوق به نخبگان
۶	عدم جبران خدمات متناسب با شرایط آب‌وهوایی منطقه و سختی کار
۷	عدم قائل شدن حقوق و مزایا و امتیازات ویژه برای نخبگان
۸	عدم وجود تناسب بین عملکرد و دریافتی‌ها
۹	نارسایی‌ها و مشکلات ارزیابی عملکرد در سازمان
۱۰	عدم وجود آیین‌نامه‌های ارزیابی عملکرد
۱۱	عدم تدوین برنامه‌ی ارزیابی عملکرد برای تک‌تک نخبگان
۱۲	عدم وجود شیوه‌ی ارزیابی عملکرد عادلانه و منصفانه‌ی نخبگان
۱۳	عدم ارائه‌ی بازخورد عملکرد مفید از سوی سرپرست طی جلسات مقرر
۱۴	عدم تأثیر نتایج ارزیابی عملکرد در ارتقای افراد
۱۵	عدم تخصیص کارانه‌ها براساس معیارهای ارزیابی عملکرد
۱۶	غنی نبودن محتوای دوره‌های آموزشی برای نخبگان
۱۷	غیرکاربردی بودن دوره‌های آموزشی برای نخبگان
۱۸	عدم برنامه‌ریزی آموزشی مناسب مختص نخبگان

ردیف	گزاره‌های بدست آمده از انجام اقدامات مرحله دوم
۱۹	عدم نیازسنجی آموزشی نخبگان
۲۰	جاذبه‌های تحصیلی و پژوهشی خارج از کشور
۲۱	عدم استفاده از علم روز دنیا در شرکت نفت و عقب ماندن فرد نسبت به افراد مشابهی خود
۲۲	پایین بودن سطح تحقیقات و پژوهش در صنعت نفت
۲۳	عدم تخصیص بودجه‌ی کافی به امر تحقیق و پژوهش در صنعت نفت
۲۴	عدم وجود آموزش‌های حین خدمت مناسب به نخبگان
۲۵	عدم وجود برنامه‌ی جامعه‌پذیری نخبگان در شرکت نفت
۲۶	عدم ارائه‌ی بازخورد مناسب از سوی رهبران و سرپرستان
۲۷	مشارکتی نبودن سبک رهبری در شرکت نفت (دستوری بودن)
۲۸	عدم حمایت مدیران از خلاقیت و نوآوری نخبگان
۲۹	عدم مشارکت نخبگان در تصمیم‌گیری‌ها
۳۰	عدم استقلال و آزادی عمل نخبگان
۳۱	عدم وجود شایستگی‌های مدیریتی لازم برای مدیران
۳۲	عدم تفویض مسئولیت به نخبگان همراه با حمایت کافی از نتایج کار
۳۳	عدم حمایت مدیران از فرصت‌های ترقی نخبگان
۳۴	عدم فراهم آوردن امکان نوآوری و ریسک برای نخبگان
۳۵	قائل شدن تبعیض از سوی مدیران به صورت سلیقه‌ای
۳۶	عدم انعطاف‌پذیری مدیران در شیوه‌ی انجام کار
۳۷	عدم اعتماد و اعتقاد کافی مدیران به نخبگان
۳۸	بوروکراسی (کاغذبازی) زیاد در شرکت نفت
۳۹	انحصاری شدن مشاغل صنعت نفت
۴۰	عدم وجود شرح شغل مشخص برای همه‌ی پست‌های نخبگان
۴۱	عدم وجود مدیریت مسیر شغلی نخبگان
۴۲	عدم بهبود شرح شغل‌ها با تغییر پروژه‌ها
۴۳	عدم وجود فرصت پیشرفت شغلی افقی
۴۴	عدم وجود فرصت پیشرفت شغلی عمودی
۴۵	عدم شایسته‌سالاری و واگذاری بسیاری از مشاغل به افراد فاقد صلاحیت
۴۶	واگذاری مشاغل براساس رابطه
۴۷	عدم به‌کارگیری بالاترین حد توانمندی در انجام شغل برای نخبگان
۴۸	روتین بودن مسئولیت‌های شغلی
۴۹	عدم غنی بودن شغل نخبگان در رسیدن به بی‌کفایتی در شغل مربوط
۵۰	عدم وجود زمینه‌های لازم جهت بروز و ظهور توانمندی‌ها
۵۱	وجود زمینه‌های مناسب در خارج از کشور جهت بروز توانمندی‌ها
۵۲	عدم وجود دید مشترک نسبت به مأموریت

ردیف	گزاره‌های بدست آمده از انجام اقدامات مرحله دوم
۵۳	عدم حاکم بودن شایسته‌سالاری
۵۴	عدم اهمیت به کار تیمی
۵۵	عدم حمایت و تشویق مدیران نسبت به خلاقیت و نوآوری
۵۶	عدم حاکم بودن جو دوستی و اعتماد بین کارکنان
۵۷	عدم وجود اعتماد بین کارکنان و سرپرستان
۵۸	وجود فاصله‌ی طبقاتی منصفانه و متعادل در صنعت نفت
۵۹	عدم دلبستگی نخبگان به سازمان و همکاران
۶۰	عدم رضایت نخبگان از سازمان یا همکاران
۶۱	علاقه به مهاجرت بین نخبگان
۶۲	عملکرد قوی سازمان شرکت نفت در گذشته
۶۳	واجد پرستی اجتماعی شدن به واسطه‌ی حضور در شرکت نفت
۶۴	عدم مشارکت نخبگان در تصمیم‌گیری‌ها
۶۵	عدم دسترسی مناسب به تجارب دیگر واحدها
۶۶	عدم استقبال از انتقادهای سازنده
۶۷	عدم وجود نظام سیاست درهای باز از سوی مدیران ارشد شرکت نفت
۶۸	کاهش ارتباطات مؤثر با شرکت‌های خارجی نفتی به واسطه‌ی تحریم‌ها

مرحله‌ی ۳. تشکیل دسته‌ی کیو و مرحله‌ی مرتب‌سازی: گزاره‌های حاصل از انجام مرحله‌ی دوم بار دیگر در اختیار ۵ خبره و متخصص مورد نظر مرحله‌ی دوم قرار گرفت. پس از دریافت نظرات این خبرگان و احصای مشابهت‌ها، حذف عبارت‌های مشابه و تکراری یا رفع ابهام آنها، تعداد ۴۷ عبارت به عنوان عبارات نهایی نمونه‌ی کیو انتخاب شد. در جدول (۳) این عبارات مشخص شده‌اند. شایان ذکر است که عبارات نمونه‌ی کیو به گونه‌ای انتخاب شدند که بتوانند ذهنیت‌ها و عقاید مختلف و متفاوت مشارکت‌کنندگان پژوهش را پوشش داده و در برگیرد. کد مربوط به هر کدام از این عبارات نمونه‌ی کیو در کارت‌های کیو نیز وجود دارد که البته محاسبات و تحلیل‌های بعدی براساس این کدها صورت می‌گیرد.

جدول ۳: عبارات نهایی نمونه‌ی کیو (منبع: یافته‌های پژوهش)

کد عبارت	عبارات نمونه‌ی کیو
۱	رقابتی نبودن حقوق و مزایا در شرکت نفت
۲	عدم وجود شیوه‌ی ارزیابی عملکرد عادلانه و منصفانه‌ی نخبگان در شرکت نفت
۳	عدم تخصیص کارانه‌ها براساس معیارهای ارزیابی عملکرد در شرکت نفت
۴	عدم ارائه‌ی بازخورد مناسب از سوی رهبران و سرپرستان شرکت نفت
۵	عدم دسترسی مناسب به تجارب دیگر واحدها

کد عبارت	عبارات نمونه‌ی کیو
۶	عدم اعتماد و اعتقاد کافی مدیران شرکت نفت به نخبگان
۷	عدم بهبود شرح شغل‌ها با تغییر پروژه‌ها در شرکت نفت
۸	غنی نبودن محتوای دوره‌های آموزشی برای نخبگان شرکت نفت
۹	جذابیت سازمان‌های رقیب داخلی شرکت نفت
۱۰	عدم وجود فرصت پیشرفت شغلی عمودی و افقی برای نخبگان در شرکت نفت
۱۱	عدم قائل شدن حقوق و مزایا و امتیازات ویژه برای نخبگان در شرکت نفت
۱۲	علاقه به مهاجرت بین نخبگان
۱۳	عدم وجود زمینه‌های لازم جهت بروز و ظهور توانمندی‌های نخبگان شرکت نفت
۱۴	انحصاری شدن مشاغل صنعت نفت
۱۵	مشارکتی نبودن سبک رهبری در شرکت نفت (سبک دستوری)
۱۶	عدم وجود تناسب بین عملکرد و دریافتی در شرکت نفت
۱۷	عدم حاکم بودن شایسته‌سالاری
۱۸	جاذبه‌های تحصیلی و پژوهشی خارج از کشور
۱۹	عدم اهمیت به کار تیمی در شرکت نفت
۲۰	غیرکاربردی بودن دوره‌های آموزشی برای نخبگان شرکت نفت
۲۱	عدم استقلال و آزادی عمل نخبگان در شرکت نفت
۲۲	عدم روشن بودن مأموریت و رسالت شرکت نفت
۲۳	عدم مشارکت نخبگان در تصمیم‌گیری‌ها
۲۴	عدم تفویض مسئولیت به نخبگان همراه با حمایت کافی از نتایج کار
۲۵	واگذاری مشاغل براساس رابطه در شرکت نفت
۲۶	عدم حمایت و تشویق مدیران شرکت نفت از خلاقیت و نوآوری
۲۷	عدم وجود شایستگی‌های تخصصی لازم برای مدیران شرکت نفت
۲۸	عدم استقبال از انتقادهای سازنده در شرکت نفت
۲۹	وجود زمینه‌های مناسب برای نخبگان در خارج از کشور جهت بروز توانمندی‌ها
۳۰	جذابیت سازمان‌های رقیب خارجی شرکت نفت
۳۱	عدم وجود نظام سیاست درهای باز از سوی مدیران ارشد شرکت نفت
۳۲	بوروکراسی (کاغذبازی) بیش از حد در شرکت نفت
۳۳	عدم حاکم بودن جو دوستی و اعتماد بین کارکنان در شرکت نفت
۳۴	روتین بودن مسئولیت‌های شغلی نخبگان در شرکت نفت
۳۵	عدم انعطاف‌پذیری مدیران شرکت نفت در شیوه‌ی انجام کار
۳۶	عدم وجود دید مشترک نسبت به مأموریت شرکت نفت
۳۷	عدم وجود برنامه‌های توسعه‌ی استعداد مناسب نخبگان
۳۸	عدم رضایت نخبگان از سازمان یا همکاران
۳۹	عدم عملکرد قوی شرکت نفت



کد عبارت	عبارات نمونه‌ی کیو
۴۰	قائل شدن تبعیض از سوی مدیران شرکت نفت به صورت سلیقه‌ای
۴۱	عدم مشخص بودن وظایف و مسئولیت‌های نخبگان در شرکت نفت
۴۲	عدم جبران خدمات متناسب با شرایط آب‌وهوایی منطقه و سختی کار
۴۳	عدم وجود مدیریت مسیر شغلی نخبگان شرکت نفت
۴۴	عدم دلبستگی نخبگان به سازمان و همکاران
۴۵	عدم تأثیر نتایج ارزیابی عملکرد در ارتقای نخبگان شرکت نفت
۴۶	عدم تخصیص بودجه‌ی کافی به امر تحقیق و پژوهش در صنعت نفت
۴۷	عدم به‌کارگیری بالاترین حد توانمندی نخبگان در انجام وظایف

هرکدام از عبارات بر روی کارت کیو نوشته شده که ظاهری یکسان داشتند و این کارت‌ها در اختیار مشارکت‌کنندگان پژوهش قرار داده شد تا هر کدام از کارت‌ها بر روی نمودار کیو براساس دستورالعمل مرتب‌سازی کیو قرار دهند. داده‌های حاصل از مرتب‌سازی مشارکت‌کنندگان در نرم‌افزار SPSS وارد شد تا با استفاده از تحلیل عاملی کیو به شناسایی ذهنیت‌های مختلف آنها پرداخته شود و به پرسش‌های پژوهش پاسخ داده شود.

بخش دوم) تحلیل آماری داده‌های حاصل از مرتب‌سازی؛ این بخش در هفت مرحله انجام شد که در ذیل شرح داده شده است:

۱. تحلیل آماری کیو: در این مرحله از ابزار آماری تحلیل عاملی کیو استفاده شد. روش تحلیل عاملی، اصلی‌ترین روش آماری برای تحلیل ماتریس داده‌های کیو است. مبنای این روش نیز همبستگی میان «افراد» است. از این رو از عبارت تحلیل عاملی کیو استفاده می‌شود تا تأکید شود در فرآیند تحلیل عاملی، افراد به جای متغیرها دسته‌بندی می‌شوند (خوشگویان فرد، ۱۳۸۶: ۶۷-۶۸). جهت انجام تحلیل عاملی از ماتریس همبستگی استفاده شد. عامل‌ها به روش واریماکس که نوعی چرخش متعامد است چرخش یافتند. اعداد استخراج شده از تحلیل عاملی کیو به روش مؤلفه‌های اصلی می‌باشند.

۲. جدول اشتراکات: در جدول اشتراکات اعدادی که پایین‌تر از ۰/۵ باشند به دلیل اشتراک کم با سایر افراد حذف شدند.

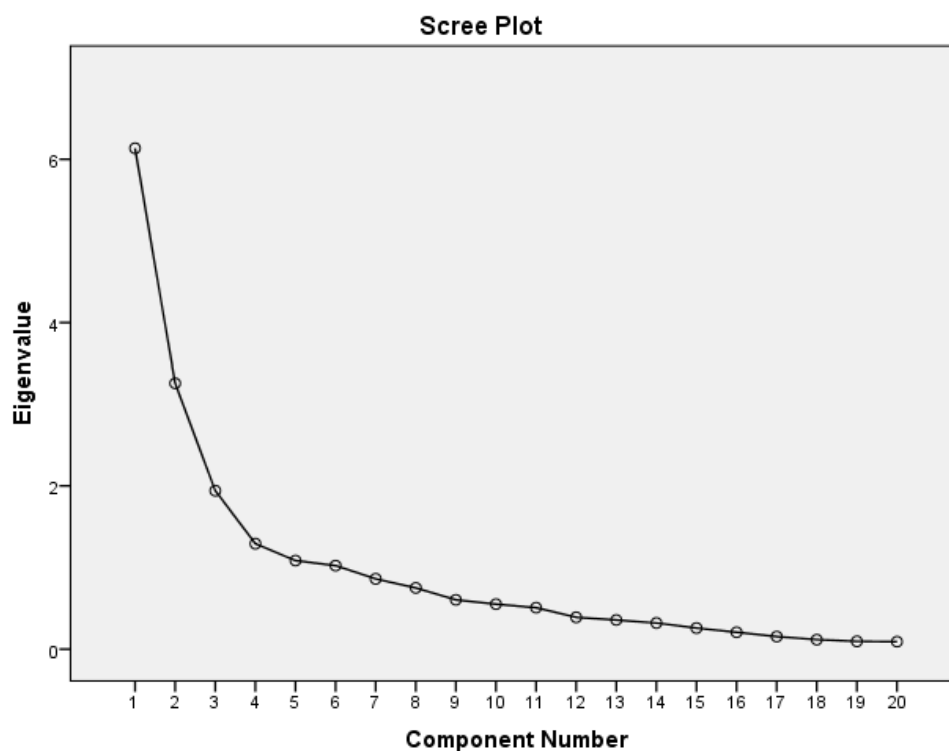
۳. جدول کل واریانس تبیین‌شده: با توجه به اعداد استخراج شده از تحلیل عاملی کیو به روش مؤلفه‌های اصلی، هیچ یک از افراد از جدول اشتراکات حذف نشدند. در این حالت مقدار کل واریانس تبیین شده در جدول کل واریانس تبیین شده برابر با ۷۳,۶۵۶ می‌باشد.

جدول ۴- جدول کل واریانس تبیین شده (منبع: یافته‌های پژوهش)

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	6.135	30.674	30.674	6.135	30.674	30.674	5.112	25.561
2	3.255	16.277	46.951	3.255	16.277	46.951	2.692	13.458	39.019
3	1.941	9.704	56.655	1.941	9.704	56.655	2.316	11.581	50.599
4	1.292	6.461	63.116	1.292	6.461	63.116	1.838	9.188	59.787
5	1.085	5.423	68.540	1.085	5.423	68.540	1.436	7.178	66.965
6	1.023	5.117	73.656	1.023	5.117	73.656	1.338	6.692	73.656
7	.862	4.309	77.965						
8	.750	3.752	81.717						
9	.604	3.022	84.739						
10	.552	2.760	87.499						
11	.508	2.541	90.040						
12	.390	1.948	91.988						
13	.357	1.786	93.775						
14	.321	1.603	95.378						
15	.259	1.293	96.671						
16	.207	1.035	97.705						
17	.155	.774	98.480						
18	.117	.584	99.064						
19	.096	.478	99.541						
20	.092	.459	100.000						

جدول کل واریانس تبیین شده نشان می‌دهد که نرم‌افزار با توجه به دیدگاه افراد نمونه جمعاً ۶ عامل را (که مقادیر ویژه آنها بالای ۱ می‌باشند) شناسایی و این ۶ عامل در حدود ۷۳,۶۵۶ درصد واریانس را تبیین و پوشش می‌دهد. در جدول (۴) بیشترین واریانس تبیین شده مربوط به عامل اول (۲۵,۵۶۱) و عامل دوم (۱۳,۴۵۸) بوده و بعد از آنها به ترتیب هر یک از عامل‌های سوم، چهارم، پنجم و ششم با مقادیر (۱۱,۵۸۱)، (۹,۱۸۸)، (۷,۱۷۸)، (۶,۶۹۲) در رتبه‌های بعدی قرار دارند.

۴. نمودار سنگریزه: در این نمودار عامل‌های با مقدار ویژه‌ی بالای یک (بالای خط قرمز) به عنوان عوامل یا الگوهای ذهنی اصلی به روشنی شناسایی شده‌اند.



شکل ۱: نمودار سنگریزه

۵. ماتریس چرخش یافته‌ی عامل‌ها: در این پژوهش ماتریس چرخش یافته با استفاده از روش واریماکس به کار گرفته شد و این ماتریس در جدول (۵) نشان داده شده است.

جدول ۵: ماتریس چرخش یافته‌ی عامل‌ها (منبع: یافته‌های پژوهش)

	عامل					
	1	2	3	4	5	6
p1	.864	.071	.079	-.228	-.104	.060
p2	.877	.085	-.012	-.140	-.020	-.074
p3	.837	-.094	-.091	.027	.154	.206
p4	.852	.160	.011	.180	.000	-.121
p5	.648	.321	.445	.066	-.129	.083
p6	.811	.203	.248	.189	.043	-.110
p7	.643	.073	.034	.194	.034	.567
p8	.668	.120	-.019	.220	-.098	.446
p9	.075	.139	.665	.471	.260	.000
p10	-.254	.454	.153	.366	.329	-.106
p11	.008	-.102	.777	.207	.137	.137
p12	-.002	.081	.217	.066	.857	.123
p13	.209	.574	.269	.262	.204	-.230
p14	.095	.138	.849	-.125	.031	-.003
p15	.060	.735	.014	-.039	-.239	.282
p16	.180	.673	-.139	.248	.301	.297
p17	-.057	.419	.258	-.026	.216	.647
p18	.246	.815	.060	.008	.017	.045
p19	.051	.001	.200	.742	.299	-.034
p20	.085	.238	-.018	.710	-.340	.212

پرسش این است که آیا بارهای عاملی جدول (۵) که به صورت رنگی شده نشان داده شده‌اند معنادار هستند یا خیر؟ اگر قدر مطلق بار عاملی از  $\frac{1.96}{\sqrt{n}}$  بزرگ‌تر باشد، پس بار عاملی با اطمینان ۹۵ درصد معنادار است. همچنین مقدار  $n$  برابر با تعداد مطالعه‌ی کیو می‌باشد (خوشگویان فرد، ۱۳۸۶: ۷۵). در این پژوهش تعداد کارت‌های کیو عبارت از ۴۷ کارت بود. در این مطالعه حاصل کسر  $\frac{1.96}{\sqrt{47}}$  برابر با ۰٫۲۸۵۸ است. از آنجایی که بارهای عاملی شناسایی شده برای هر مشارکت‌کننده از این مقدار بیشتر است، می‌توان گفت که بارهای عاملی رنگی شده با اطمینان ۹۵٪ معنادار هستند.

برای پاسخ به این پرسش که کدام یک از مشارکت‌کنندگان باعث ایجاد هر یک از عامل‌ها یا الگوهای ذهنی شده‌اند یا به عبارت دیگر نمایندگان الگوهای ذهنی ۱ تا ۶ کدام یک از مشارکت‌کنندگان هستند از جدول ماتریس چرخش یافته (جدول ۵) استفاده می‌شود. همانطور که در این جدول مشخص است مشارکت‌کنندگان ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷ و ۸ به طور مشترک الگوی ذهنی اول (عامل اول) را شناسایی کرده‌اند. شایان ذکر است همانطور که بر اساس جدول کل واریانس تبیین شده مشاهده شد این الگوی ذهنی با اختصاص دادن امتیاز (۲۵٫۵۶۱)، به خود بیشترین مقدار واریانس را توضیح می‌دهد. به همین ترتیب مشارکت‌کنندگان ۱۰، ۱۳، ۱۵، ۱۶ و ۱۸ به طور مشترک الگوی ذهنی دوم، مشارکت‌کنندگان

۹، ۱۱ و ۱۴ به طور مشترک الگوی ذهنی سوم، مشارکت‌کنندگان ۱۹ و ۲۰ به طور مشترک الگوی ذهنی چهارم، مشارکت‌کننده‌ی ۱۲ الگوی ذهنی پنجم و در نهایت مشارکت‌کننده‌ی ۱۷ الگوی ذهنی ششم را شناسایی کرده‌اند.

۶. امتیازهای عاملی: در راستای بررسی امتیازهای عاملی اطلاعات داده‌های اولیه وارد شده از جدول کیو و همچنین جدول بارهای عاملی استفاده می‌شود. برای محاسبه‌ی امتیازهای عاملی ابتدا وزن عامل‌های معنادار بررسی می‌شود. برای محاسبه‌ی وزن عامل‌ها از فرمول  $w = \frac{f}{1-f^2}$  استفاده شده است. در این فرمول  $f$  همان بار عاملی و  $w$  وزن متناظر با آن است. در مرحله‌ی بعد هر یک از وزن‌ها ضربدر رتبه‌های اولیه‌ی حاصل از نمودار کیو (با توجه به طیف مورد بررسی) برای هر یک از افراد شده و امتیاز عامل‌ها به دست می‌آید. برای انجام این کار از نرم‌افزار SPSS استفاده شد تا امتیازهای عاملی به دست آیند.

۷. نمایش آرایه‌های عاملی در قالب نمودار کیو: در این قسمت تمام آرایه‌های عاملی استخراج شده در قالب نمودار کیو و به صورت جدول نشان داده می‌شوند.

با توجه به ماتریس چرخش‌یافته، مشارکت‌کنندگان ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷ و ۸ که در شناسایی عامل یا الگوی ذهنی اول مشترک هستند عوامل ۳، ۱۱، ۵، ۱ و ۱۶ را به‌عنوان مهم‌ترین عوامل شناسایی کرده‌اند. این بدان معنا است که این عبارت بیشترین امتیاز را از نظر مشارکت‌کنندگان الگوی ذهنی اول به خود اختصاص داده‌اند. همچنین از نظر آنها عوامل ۳۲، ۲۲، ۷، ۳۶ و ۳۳ از کم‌ترین اهمیت برخوردار هستند. به عبارت بهتر این عوامل کم‌ترین امتیاز را به خود اختصاص داده‌اند.

با توجه به ماتریس چرخش‌یافته، مشارکت‌کنندگان ۱۰، ۱۳، ۱۵، ۱۶ و ۱۸ که در شناسایی عامل یا الگوی ذهنی دوم مشترک هستند، عوامل ۳۸، ۴۷، ۱۳، ۳۶ و ۲۸ را به‌عنوان مهم‌ترین عوامل شناسایی کرده‌اند.

با توجه به ماتریس چرخش‌یافته، مشارکت‌کنندگان ۹، ۱۱ و ۱۴ که در شناسایی عامل یا الگوی ذهنی سوم مشترک هستند، عوامل ۴۳، ۴۵، ۱۴، ۲۲ و ۱۷ را به‌عنوان مهم‌ترین عوامل شناسایی کرده‌اند.

با توجه به ماتریس چرخش‌یافته، مشارکت‌کنندگان ۱۹ و ۲۰ که در شناسایی عامل یا الگوی ذهنی چهارم مشترک هستند، عوامل ۴۲، ۳۲، ۱۰، ۹ و ۴۰ را به‌عنوان مهم‌ترین عوامل شناسایی کرده‌اند.

با توجه به ماتریس چرخش‌یافته، مشارکت‌کننده‌ی ۱۲ که در شناسایی عامل یا الگوی ذهنی پنجم مشترک است، عوامل ۴۰، ۳۹، ۲۶، ۲۷ و ۲۱ را به‌عنوان مهم‌ترین عوامل شناسایی کرده است.

با توجه به ماتریس چرخش‌یافته، مشارکت‌کننده‌ی ۱۷ که در شناسایی عامل یا الگوی ذهنی ششم مشترک است، عوامل ۱۸، ۲۹، ۱۲، ۳۴ و ۲۱ را به‌عنوان مهم‌ترین عوامل شناسایی کرده است. در جدول (۶) الگوهای ذهنی شناسایی شده آورده شده‌اند.

جدول ۶: اولویت‌بندی مهم‌ترین موانع نگهداشت منابع انسانی نخبه بر اساس الگوهای ذهنی افراد

ردیف	الگوی ذهنی ۱
۱	<p><b>بیشترین اولویت</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>۱. عدم تخصیص کارانه‌ها براساس معیارهای ارزیابی عملکرد در شرکت نفت</li> <li>۲. عدم قائل شدن حقوق و مزایا و امتیازات ویژه برای نخبگان در شرکت نفت</li> <li>۳. عدم دسترسی مناسب به تجارب دیگر واحدها</li> <li>۴. رقابتی نبودن حقوق و مزایا در شرکت نفت</li> <li>۵. عدم وجود تناسب بین عملکرد و حقوق دریافتی در شرکت نفت</li> </ol> <p><b>کمترین اولویت</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>۱. بوروکراسی (کاغذبازی) بیش از حد در شرکت نفت</li> <li>۲. عدم روشن بودن مأموریت و رسالت شرکت نفت</li> <li>۳. عدم بهبود شرح شغل‌ها با تغییر پروژه‌ها در شرکت نفت</li> <li>۴. عدم وجود دید مشترک نسبت به مأموریت شرکت نفت</li> <li>۵. عدم حاکم بودن جو دوستی و اعتماد بین کارکنان در شرکت نفت</li> </ol>
۲	<p><b>بیشترین اولویت</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>۱. عدم رضایت نخبگان از سازمان یا همکاران</li> <li>۲. عدم به کارگیری بالاترین حد توانمندی نخبگان در انجام وظایف</li> <li>۳. عدم وجود زمینه‌های لازم جهت ظهور توانمندی‌های نخبگان شرکت نفت</li> <li>۴. عدم وجود دید مشترک نسبت به مأموریت شرکت نفت</li> <li>۵. عدم استقبال از انتقادهای سازنده در شرکت نفت</li> </ol> <p><b>کمترین اولویت</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>۱. پایین بودن سطح تحقیقات و پژوهش در صنعت نفت</li> <li>۲. عدم جبران خدمات متناسب با شرایط آب و هوایی منطقه و سختی کار</li> <li>۳. عدم حمایت و تشویق مدیران شرکت نفت از خلاقیت و نوآوری</li> <li>۴. عدم انعطاف‌پذیری مدیران شرکت نفت در شیوهی انجام کار</li> <li>۵. عدم مشخص بودن وظایف و مسئولیت‌های نخبگان در شرکت نفت</li> </ol>

<p style="text-align: center;"><b>بیشترین اولویت</b></p> <p>۱. عدم وجود مدیریت مسیر شغلی نخبگان شرکت نفت            ۲. عدم تأثیر نتایج ارزیابی عملکرد در ارتقای نخبگان شرکت نفت            ۳. انحصاری شدن مشاغل صنعت نفت            ۴. عدم روشن بودن مأموریت و رسالت شرکت نفت            ۵. عدم حاکم بودن شایسته‌سالاری</p> <p style="text-align: center;"><b>کمترین اولویت</b></p> <p>۱. عدم عملکرد قوی شرکت نفت            ۲. عدم جبران خدمات متناسب با شرایط آب و هوایی منطقه و سختی کار            ۳. جذابیت سازمان‌های رقیب داخلی شرکت نفت            ۴. جذابیت سازمان‌های رقیب خارجی شرکت نفت            ۵. عدم استقبال از انتقادهای سازنده در شرکت نفت</p>	۳
<p style="text-align: center;"><b>بیشترین اولویت</b></p> <p>۱. عدم جبران خدمات متناسب با شرایط آب و هوایی منطقه و سختی کار            ۲. بوروکراسی (کاغذبازی) بیش از حد در شرکت نفت            ۳. عدم وجود فرصت پیشرفت شغلی عمودی و افقی برای نخبگان در شرکت نفت            ۴. جذابیت سازمان‌های رقیب خارجی شرکت نفت            ۵. قائل شدن تبعیض از سوی مدیران شرکت نفت به صورت سلیقه‌ای</p> <p style="text-align: center;"><b>کمترین اولویت</b></p> <p>۱. عدم استقبال از انتقادهای سازنده در شرکت نفت            ۲. عدم دلبستگی نخبگان به سازمان و همکاران            ۳. عدم وجود نظام سیاست درهای باز از سوی مدیران ارشد شرکت نفت            ۴. عدم تأثیر نتایج ارزیابی عملکرد در ارتقای نخبگان شرکت نفت            ۵. عدم وجود برنامه‌های توسعه‌ی استعداد مناسب نخبگان</p>	۴

<p><b>بیشترین اولویت</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>۱. عدم عملکرد قوی شرکت نفت</li> <li>۲. قائل شدن تبعیض از سوی مدیران شرکت نفت به صورت سلیقه‌ای</li> <li>۳. عدم استقلال و آزادی عمل نخبگان در شرکت نفت</li> <li>۴. عدم وجود شایستگی‌های تخصصی لازم برای مدیران شرکت نفت</li> <li>۵. عدم حمایت و تشویق مدیران شرکت نفت از خلاقیت و نوآوری</li> </ol> <p><b>کمترین اولویت</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>۱. عدم دلبستگی نخبگان به سازمان و همکاران</li> <li>۲. علاقه به مهاجرت بین نخبگان</li> <li>۳. عدم وجود زمینه‌های لازم جهت بروز و ظهور توانمندی‌های نخبگان شرکت نفت</li> <li>۴. عدم رضایت نخبگان از سازمان یا همکاران</li> <li>۵. عدم وجود شیوه‌ی ارزیابی عملکرد عادلانه و منصفانه‌ی نخبگان در شرکت نفت</li> </ol>	۵
<p><b>بیشترین اولویت</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>۱. وجود زمینه‌های مناسب برای نخبگان در خارج از کشور جهت بروز توانمندی‌ها</li> <li>۲. جاذبه‌های تحصیلی و پژوهشی خارج از کشور</li> <li>۳. علاقه به مهاجرت بین نخبگان</li> <li>۴. روتین بودن مسئولیت‌های شغلی نخبگان در شرکت نفت</li> <li>۵. عدم استقلال و آزادی عمل نخبگان در شرکت نفت</li> </ol> <p><b>کمترین اولویت</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>۱. عدم جبران خدمات متناسب با شرایط آب و هوایی منطقه و سختی کار</li> <li>۲. قائل شدن تبعیض از سوی مدیران شرکت نفت به صورت سلیقه‌ای</li> <li>۳. عدم مشخص بودن وظایف و مسئولیت‌های نخبگان در شرکت نفت</li> <li>۴. عدم تخصیص بودجه‌ی کافی به امر تحقیق و پژوهش در صنعت نفت</li> <li>۵. عدم رضایت نخبگان از سازمان یا همکاران</li> </ol>	۶

#### ۴. بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف «شناسایی و دسته‌بندی چالش‌های نگهداشت استعدادها: کاربست روش-شناسی کیو» انجام شد و در این راستا با بررسی دیدگاه‌ها و ذهنیت مشارکت‌کنندگان پژوهش (۲۰ نفر از خبرگان و متخصصان مدیریتی شرکت نفت) نسبت به موانع نگهداشت استعداد و نیز از طریق مقایسه‌ی سیستماتیک این دیدگاه‌ها و ذهنیت‌هایی که بین آنها وجود داشت، ۶ الگوی ذهنی و تفکر متفاوت درباره‌ی چالش‌های نگهداشت استعداد‌های شرکت نفت شناسایی گردید. بنابراین در این بخش به پرسش‌های پژوهش پاسخ داده می‌شود.

۱. چه چالش‌هایی در نگهداشت استعدادها در شرکت نفت وجود دارد؟  
برای پاسخ به این پرسش در جدول (۱) عبارات‌های نهایی کیو ذکر شده است.



۲. چه الگوهای ذهنی در خصوص نگهداشت استعدادها در شرکت نفت وجود دارد؟  
 پس از تحلیل داده‌ها، شش الگوی ذهنی استخراج شد. سپس این الگوها بررسی شد و با توجه به آرایه‌های عاملی بازسازی شده برای هر کدام یک نام انتخاب شد. این الگوها عبارتند از: الگوی یک: مادی‌گرایان سازمانی، الگوی دو: فرهنگ‌گرایان سازمانی، الگوی سه: ارتقاپلبنان سازمانی، الگوی چهار: عدالت‌طلبان سازمانی، الگوی پنج: مدیریت‌گرایان اثربخش سازمانی، و الگوی شش: پژوهش‌گرایان سازمانی.

۳. چهارهکراهایی در خصوص چالش‌های نگهداشت استعداد در شرکت نفت وجود دارد؟  
 در قسمت پیشنهادها بر مبنای یافته‌های پژوهش این پرسش پاسخ داده شده است.  
 با توجه به مهم‌ترین چالش‌ها و تعداد تکرار آنها در الگوهای ذهنی شش‌گانه، «بوروکراسی (کاغذبازی) بیش از حد در شرکت نفت (۲)»، «عدم روشن بودن مأموریت و رسالت شرکت نفت (۲)»، «عدم وجود دید مشترک نسبت به مأموریت شرکت نفت (۲)»، «عدم رضایت نخبگان از سازمان یا همکاران (۳)»، «عدم وجود زمینه‌های لازم جهت بروز و ظهور توانمندی‌های نخبگان شرکت نفت»، «عدم استقبال از انتقادهای سازنده در شرکت نفت (۳)»، «عدم جبران خدمات متناسب با شرایط آب‌وهوایی منطقه و سختی کار (۴)»، «قائل شدن تبعیض از سوی مدیران شرکت نفت به صورت سلیقه‌ای (۳)»، «عدم دل‌بستگی نخبگان به سازمان و همکاران (۲)»، «عدم تأثیر نتایج ارزیابی عملکرد در ارتقای نخبگان شرکت نفت (۲)»، «عدم عملکرد قوی شرکت نفت (۲)» از چالش‌هایی هستند که در اغلب الگوها تکرار شده‌اند. بر همین اساس چالش‌های شناسایی شده در الگوی ذهنی اول در مقایسه با الگوهای ذهنی دیگر از اهمیت بیشتری برخوردار هستند زیرا درصد بیشتری از واریانس کل را تبیین می‌کنند.

در مجموع ۶ الگوی ذهنی و یا به عبارت دیگر ۶ ذهنیت و دیدگاه متمایز در مورد موانع نگهداشت استعداد شناسایی شد. برای اطمینان از اینکه تمام دیدگاه‌ها در نمونه قرار دارد طی فرآیندی دومرحله‌ای به روش دلفی از متخصصین در خصوص انواع گزاره‌ها در تالار گفتمان نظرسنجی شد و نتایج نظرسنجی در هر مرحله تحلیل شد. در این راستا ابتدا ادبیات تحقیق و پیشینه‌ی پژوهش بررسی شد و مطالعات در خصوص نگهداشت استعدادها بررسی و مطالعه شد. در نهایت گزاره‌های استخراج شده توسط ۸ تن از خبرگان اجرایی صنعت نفت و خبرگان نظری دانشگاهی بررسی شد و در نهایت ۴۷ گزینه‌ی کیو تأیید نهایی شد. برای بررسی روایی پرسشنامه از نظرات تعدادی خبرگان استفاده شد که بر همین اساس تغییراتی در پرسشنامه‌ی اولیه صورت گرفت.

به علاوه، برای تعیین جایگاه این پژوهش نتایج این پژوهش با پژوهش‌های پیشین در جدول (۷) مقایسه می‌شود. لذا در جدول (۷) به برخی از این چالش‌ها اشاره می‌شود:

جدول ۷: مقایسه‌ی نتایج پژوهش با پژوهش‌های پیشین (منبع: یافته‌های پژوهش)

الگوی ذهنی	مهم‌ترین چالش‌ها	تطابق با مطالعات پیشین
۱	عدم تخصیص کارانه‌ها براساس معیارهای ارزیابی عملکرد در شرکت نفت عدم قائل شدن حقوق و مزایا و امتیازات ویژه برای نخبگان در شرکت نفت	اگونیس، گات‌فردسون و جو (۳۴)؛ هیوز و راگ (۳۵) رضائیان و سلطانی (۳۶)، حسینی (۲۹)، فیلیپس و رایپر (۱)، فگلی (۱۶) و لوئیس و هکمن (۵)
۲	عدم رضایت نخبگان از سازمان یا همکاران عدم به‌کارگیری بالاترین حد توانمندی نخبگان در انجام وظایف	چمبرز و همکاران (۳۷)، اصیلی و قدیریان (۳۸) و فگلی (۱۶)
۳	عدم وجود مسیر ارتقای مشخص نخبگان شرکت نفت عدم تأثیر نتایج ارزیابی عملکرد در ارتقای نخبگان شرکت نفت	کورنوئل و ورهاگن (۲۱)، شارما و باتناگار (۲۲)، اصیلی و قدیریان (۳۸) و قلی‌پور (۳۹)
۴	عدم جبران خدمات متناسب با شرایط آب و هوایی منطقه و سختی کار بوروکراسی (کاغذبازی) بیش از حد در شرکت نفت	چمبرز و همکاران (۳۷)، اولریش و اسمال‌وود (۸)، اصیلی و قدیریان (۳۸)، کاپلی (۴۰) و رضائیان و سلطانی (۳۶)
۵	عدم عملکرد قوی شرکت نفت قائل شدن تبعیض از سوی مدیران شرکت نفت به صورت سلیقه‌ای	وستلوند (۲۳)، ولینز و همکاران (۲۰۰۶)، مهدی-زاده مقدم (۱۳۹۲) و رضائیان و سلطانی (۳۶)
۶	وجود زمینه‌های مناسب برای نخبگان در خارج از کشور جهت بروز توانمندی‌ها جاذبه‌های تحصیلی و پژوهشی خارج از کشور	اصیلی و قدیریان (۳۸)، فگلی (۱۶) و گاستیک و التون (۴۱)

بنابراین با توجه به نتایج پژوهش می‌توان گفت که هر کدام از الگوهای ذهنی شش‌گانه که به ترتیب

در ادامه به شرح آنها پرداخته می‌شود به ترتیب الگوی ذهنی یک دسته از نخبگان در شرکت نفت می‌باشد.

#### الگوی ذهنی ۱: مادی‌گرایان سازمانی (طرفداران جبران خدمات)

بیشترین واریانس تبیین‌شده مربوط به عامل یا الگوی ذهنی اول با اختصاص امتیاز (۲۵,۵۶۱) است که مشارکت‌کنندگان ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷ و ۸ در آن مشترک هستند. این مشارکت‌کنندگان عوامل ۳، ۱۱، ۵، ۱ و ۱۶ را به‌عنوان مهم‌ترین عوامل شناسایی کرده‌اند. این بدان معنا است که این عبارت بیشترین امتیاز را از نظر مشارکت‌کنندگان الگوی ذهنی اول به خود اختصاص داده‌اند. همچنین از نظر آنها عوامل ۳۲، ۲۲، ۷، ۳۶ و ۳۳ از کم‌ترین اهمیت برخوردار هستند. بر اساس ذهنیت و دیدگاه مشارکت‌کنندگان این الگوی ذهنی، عدم تخصیص کارانه‌ها براساس معیارهای ارزیابی عملکرد در

شرکت نفت، عدم قائل شدن حقوق، مزایا و امتیازات ویژه برای نخبگان در شرکت نفت از مهم‌ترین عوامل عدم نگهداشت استعدادها در شرکت نفت قلمداد می‌شود. از سوی دیگر عدم دسترسی مناسب به تجارب دیگر واحدها و اینکه حقوق و مزایا در شرکت نفت جنبه‌ی رقابتی ندارد باعث شده است که نوعی تناسب بین عملکرد و حقوق دریافتی در شرکت نفت وجود نداشته باشد. از سوی دیگر از دیدگاه این مشارکت‌کنندگان وجود بوروکراسی بیش از حد در شرکت نفت و اینکه مأموریت و رسالت شرکت نفت شفافیت چندانی ندارد که این امر باعث شود شرح مشاغل با تغییر پروژه‌ها در شرکت نفت بهبود پیدا نکرده و افراد نسبت به مأموریت شرکت نفت دید مشترکی نداشته باشند و در نهایت منجر به عدم حاکمیت جو دوستی و اعتماد بین کارکنان شرکت نفت شده است اولویت کمتری برای مشارکت‌کنندگان دارد.

### الگوی ذهنی ۲: فرهنگ‌گرایان سازمانی

مشارکت‌کنندگان ۱۰، ۱۳، ۱۵، ۱۶ و ۱۸ که در شناسایی عامل یا الگوی ذهنی دوم مشترک هستند، عوامل ۳۸، ۴۷، ۱۳، ۳۶ و ۲۸ را به‌عنوان مهم‌ترین عوامل شناسایی کرده‌اند. از دیدگاه مشارکت‌کنندگان این الگوی ذهنی عدم رضایت نخبگان از سازمان یا همکاران و اینکه امکان کاربست بالاترین حد توانمندی نخبگان در انجام وظایف محول شده به آنها داده نمی‌شود باعث شده که زمینه‌های لازم جهت ظهور توانمندی‌های نخبگان شرکت نفت وجود نداشته باشد و در نتیجه با توجه به فقدان دید مشترک نسبت به مأموریت شرکت نفت توسط نخبگان به موضوع عدم استقبال از انتقادهای سازنده در شرکت نفت دامن زده شود. بنابراین از دیدگاه این مشارکت‌کنندگان عواملی که مطرح شد از بالاترین اولویت برخوردار هستند. از سوی دیگر، از دیدگاه مشارکت‌کنندگان این الگوی ذهنی، پایین بودن سطح تحقیقات و پژوهش در صنعت نفت و عدم جبران خدمات متناسب با شرایط آب و هوایی منطقه و سختی کار به همراه عدم حمایت و تشویق مدیران شرکت نفت از خلاقیت و نوآوری و همچنین عدم انعطاف‌پذیری مدیران شرکت نفت در شیوه‌ی انجام کار و عدم مشخص بودن وظایف و مسئولیت‌های نخبگان در شرکت نفت از کمترین اولویت برخوردار هستند.

### الگوی ذهنی ۳: ارتقاطلبان سازمانی (طرفداران مدیریت مشغلی)

مشارکت‌کنندگان ۹، ۱۱ و ۱۴ که در شناسایی عامل یا الگوی ذهنی سوم مشترک هستند، عوامل ۴۳، ۴۵، ۱۴، ۲۲ و ۱۷ را به‌عنوان مهم‌ترین عوامل شناسایی کرده‌اند. از دیدگاه مشارکت‌کنندگان این الگوی ذهنی عدم وجود مدیریت مشغلی مشخص نخبگان شرکت نفت و همچنین عدم تأثیر نتایج ارزیابی عملکرد در ارتقای نخبگان شرکت نفت از جمله عوامل بازدارنده در نگهداشت استعدادها قلمداد می‌شود. به‌علاوه از دیدگاه این گروه از مشارکت‌کنندگان انحصاری شدن مشاغل صنعت نفت، عدم روشن بودن مأموریت و رسالت شرکت نفت و عدم حاکم بودن شایسته‌سالاری از بالاترین اولویت برخوردار هستند که با حاکمیت عدم شایسته‌سالاری مشکلات بی‌شماری شکل می‌گیرد. از سوی دیگر،

از دیدگاه این مشارکت‌کنندگان عدم عملکرد قوی شرکت نفت، عدم جبران خدمات متناسب با شرایط آب و هوایی منطقه و سختی کار، جذابیت سازمان‌های رقیب داخلی شرکت نفت، جذابیت سازمان‌های رقیب خارجی شرکت نفت و عدم استقبال از انتقادهای سازنده در شرکت نفت از کمترین اولویت برای این مشارکت‌کنندگان برخوردار است که این امر نشان می‌دهد عملکرد قوی شرکت نفت می‌تواند در جذب نخبگان بسیار تأثیرگذار باشد.

#### الگوی ذهنی ۴: عدالت‌طلبان سازمانی

مشارکت‌کنندگان ۱۹ و ۲۰ که در شناسایی عامل یا الگوی ذهنی چهارم مشترک هستند، عوامل ۴۲، ۳۲، ۱۰، ۹ و ۴۰ را به‌عنوان مهم‌ترین عوامل شناسایی کرده‌اند. از دیدگاه مشارکت‌کنندگان این الگوی ذهنی عدم جبران خدمات متناسب با شرایط آب و هوایی منطقه و سختی کار و بوروکراسی (کاغذبازی) بیش از حد در شرکت نفت باعث شده که فرصت پیشرفت شغلی عمودی و افقی برای نخبگان در شرکت نفت فراهم نشده و اینکه جذابیت سازمان‌های رقیب خارجی شرکت نفت و تبعیض قائل شدن از سوی مدیران شرکت نفت به صورت سلیقه‌ای به این امر دامن زده است و در نتیجه این عوامل از دیدگاه مشارکت‌کنندگان این الگوی ذهنی از بالاترین اولویت برخوردار است. از سوی دیگر، از دیدگاه مشارکت‌کنندگان این الگوی ذهنی عواملی مانند عدم استقبال از انتقادهای سازنده در شرکت نفت و عدم دلبستگی نخبگان به سازمان و همکاران باعث شده که نظام سیاست درهای باز از سوی مدیران ارشد شرکت نفت وجود نداشته باشد و این امر به عدم تأثیر نتایج ارزیابی عملکرد در ارتقای نخبگان شرکت نفت و عدم وجود برنامه‌های توسعه‌ی استعداد مناسب نخبگان شده است و در نتیجه این عوامل از دیدگاه آنها از کمترین اولویت در شرکت نفت برخوردار است.

#### الگوی ذهنی ۵: مدیریت‌گرایان اثربخش سازمانی

مشارکت‌کننده‌ی ۱۲ که در شناسایی عامل یا الگوی ذهنی پنجم به‌تنهایی نقش داشته است، عوامل ۴۰، ۳۹، ۲۶، ۲۷ و ۲۱ را به‌عنوان مهم‌ترین عوامل شناسایی کرده است. از دیدگاه این مشارکت‌کنندگان عدم عملکرد قوی شرکت نفت و قائل شدن تبعیض از سوی مدیران شرکت نفت به صورت سلیقه‌ای باعث شده که استقلال و آزادی عمل نخبگان در شرکت نفت وجود نداشته باشد و اینکه شایستگی‌های تخصصی لازم برای مدیران شرکت نفت نیز وجود نداشته باشد و در نتیجه منجر به عدم حمایت و تشویق مدیران شرکت نفت از خلاقیت و نوآوری نخبگان و استعدادها شود و این عوامل از دیدگاه این مشارکت‌کنندگان از بالاترین اولویت برخوردار است. از سوی دیگر، از دیدگاه مشارکت‌کنندگان این الگوی ذهنی عواملی مانند عدم دلبستگی نخبگان به سازمان و همکاران، علاقه به مهاجرت بین نخبگان، عدم وجود زمینه‌های لازم جهت بروز و ظهور توانمندی‌های نخبگان شرکت نفت، عدم رضایت نخبگان از سازمان یا همکاران و عدم وجود شیوه‌ی ارزیابی عملکرد عادلانه و منصفانه‌ی نخبگان در شرکت نفت از کمترین اولویت برخوردار است.

### الگوی ذهنی ۶: پژوهش‌گرایان سازمانی (جذابیت‌های برون‌سازمانی)

مشارکت‌کننده‌ی ۱۷ که در شناسایی عامل یا الگوی ذهنی ششم به‌تنهایی نقش داشته است، عوامل ۱۸، ۲۹، ۱۲، ۳۴ و ۲۱ را به‌عنوان مهم‌ترین عوامل شناسایی کرده است. از دیدگاه مشارکت‌کنندگان این الگوی ذهنی وجود زمینه‌های مناسب برای نخبگان در خارج از کشور جهت بروز توانمندی‌ها و وجود جاذبه‌های تحصیلی و پژوهشی خارج از کشور باعث شده که علاقه به مهاجرت بین نخبگان وجود داشته باشد و اینکه روتین بودن مسئولیت‌های شغلی نخبگان در شرکت نفت و عدم استقلال و آزادی عمل نخبگان در شرکت نفت از بالاترین اولویت برخوردار است. از سوی دیگر، عدم جبران خدمات متناسب با شرایط آب و هوایی منطقه و سختی کار، قائل شدن تبعیض از سوی مدیران شرکت نفت به صورت سلیقه‌ای، عدم مشخص بودن وظایف و مسئولیت‌های نخبگان در شرکت نفت، عدم تخصیص بودجه‌ی کافی به امر تحقیق و پژوهش در صنعت نفت و در نهایت عدم رضایت نخبگان از سازمان یا همکاران از کمترین اولویت از دیدگاه مشارکت‌کنندگان این الگوی ذهنی برخوردار است.

#### پیشنهاد‌های پژوهش

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها پیشنهاد‌های زیر در دو عنوان ارائه می‌گردد.

#### الف. پیشنهادها بر مبنای یافته‌های پژوهش (راهکارهای برون‌رفت)

شرکت نفت به منظور نگهداشت منابع انسانی نخبه باید به موارد زیر اهتمام لازم را مبذول دارد و این پیشنهادها به تفکیک هر الگوی ذهنی منبعت از یافته‌های پژوهش است.

- پیشنهادها براساس الگوی ذهنی اول: مادی‌گرایان سازمانی (طرفداران جبران خدمات)

۱. در نظر گرفتن ضریبی به منظور افزایش روزافزون حقوق و مزایای افراد نخبه: بدین منظور سابقه‌ی فرد نخبه و فعالیت‌های وی می‌تواند به‌نوعی در حقوق و مزایای پایه و یا به صورت امتیازات ویژه برای نخبگان تأثیرگذار باشد، این مهم هرچند ناچیز است ولی با این وجود می‌تواند تأثیر به‌سزایی به عنوان حمایت اولیه‌ی شرکت نفت از فرد نخبه داشته باشد.

۲. ایجاد سازوکار مناسبی جهت اختصاص بخشی از سود طرح‌های خلاقانه و ابداعی نخبگان در شرکت نفت: فردی که به عنوان نخبه دارای طرح‌های نوآورانه و خلاقانه است، اگر به نوعی در سود آن طرح شریک باشد می‌تواند پتانسیل بسیار مناسبی را برای نگهداشت نخبگان در شرکت نفت ایجاد کند.

۳. زیرساخت‌های درآمدزایی: برای به انجام رسیدن پروژه‌ای در شرکت نفت و یا به طور صحیح تصمیم‌گیری در مجموعه‌ی نفت، یک گردش کاری مشخص مورد نیاز است که علاوه بر انجام آسان، تضمین سود مالی برای این افراد نخبه بر اساس میزان کارآیی آنان در پروژه مشخص

باشد. مجموع مراحل این گردش کاری در شرکت نفت نیازمند زیرساخت داخلی است تا بتواند به صورت پویا علاوه بر رفع نیازهای مالی نخبگان، منجر به رفع نیازها و موانع شرکت نفت شود.

۴. بهبود مقررات حقوق و دستمزد و ارائه خدمات رفاهی مناسب: در این راستا به نظر می‌رسد شرکت نفت باید بتواند سیستم پرداخت خود و به‌علاوه سیستم رفاهی و بهزیستی خود را بازطراحی کند به‌گونه‌ای که نخبگان و استعدادها صرفاً جذب نشوند بلکه بعد از جذب میل به ماندگاری داشته باشند و در این راستا سیاست‌گذاری پرداخت و خدمات رفاهی و بهزیستی مناسب با توجه به سیستم پیمایش‌های دوره‌ای به ماندگاری و نگهداشت این نیروها در راستای توسعه‌ی پایدار کمک کند.

۵. طراحی و استقرار سیستم مدیریت عملکرد و اجرای هر سه مرحله‌ی آن (تدوین، اجرا و ارزیابی)؛ طراحی یک سیستم مدیریت عملکرد می‌تواند در نگهداشت منابع انسانی و استعدادها بسیار نقش-آفرین باشد.

۶. برقراری یک سیستم نظام‌مند جبران خدمات که رعایت عدالت در پرداخت‌ها در مقایسه با سایر همکاران در شرکت محسوس باشد. این امر می‌تواند با توجه به مفروضات تئوری برابری به برقراری عدالت توزیعی، مرادده‌ای و رویه‌ای در شرکت نفت و نگهداشت استعدادها کمک به‌سزائی به عمل آورد.

• پیشنهادها براساس الگوی ذهنی دوم: فرهنگ‌گرایان سازمانی

۱. سازوکارهای مدیریت منابع انسانی صنعت نفت به سمت همگونی هرچه بیشتر با این شرایط سوق پیدا کند. به عبارتی توسعه‌ی کارکنان هر مجموعه‌ای زمانی ارزشمند خواهد بود که کارکنان آن از تعهد کافی به آن مجموعه برخوردار باشند. در غیر این صورت، سرمایه‌گذاری سنگین و توسعه‌ی نیروهای کیفی تنها منجر به خروج بیشتر نیروها و پیوستن آنها به شرکت‌های خارجی می‌گردد.

۲. تقویت نقاط قوت سازمانی: در محیط‌های کاری به متخصصان و نخبگان اجازه‌ی یادگیری داده شود، فضای گفتگوی کارشناسی و مدیریتی مناسب برای بروز ایده‌های بدیع و خلاق فراهم گردد، از تجربیات پروژه‌های انجام شده در پروژه‌های جدید استفاده گردد، نخبگان در فرآیند برنامه‌ریزی دخالت داده شوند، خلاقیت و ریسک تشویق و پاداش داده شود، چشم‌اندازی مشترک برای آنچه سازمان می‌خواهد به آن برسد، ایجاد گردد.

• پیشنهادات الگوی ذهنی سوم: ارتقطلبان سازمانی

با توجه به این الگوی ذهنی مشخص می‌گردد که در صنعت نفت ارزیابی عملکرد به خوبی انجام نگرفته و مسیر ارتقای نخبگان در سازمان مشخص نمی‌باشد. لذا پیشنهاد می‌شود:

۱. شرکت نفت سازوکارهای ارزیابی را دوباره بازبینی و معیارهای ارزیابی را عینی‌تر و متناسب‌تر سازد.

۲. زیرساخت‌های طرح‌هایی چون جانشین‌پروری و مدیریت استعدادها در سازمان ایجاد شود تا با کمک آن، تمامی نخبگان با عملکرد بالا مورد پرورش و توجهی 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 می‌شوند. همچنین با استفاده از این کانون‌ها، نیازهای آموزشی ممتازان به صورت 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.

۳. کارراهی شغلی ویژه‌ی استعدادها به دلیل نیاز آنها به ارتقاء در سطح عمودی و افقی و همچنین ضرورت اجرای عدالت از منظر آنها در تغییرات مکرر چارت، تدوین و اجرا گردد.

۴. به صورت سالانه‌ی آزمون‌های دانشی و مهارتی مختلفی برای کارکنان نخبه و جهت سنجش سطح دانش و شایستگی‌های آنان برگزار شده تا ضمن انجام نوعی ارزیابی عملکرد، سازمان بتواند با توجه به نتایج عملکرد نسبت به ارتقای نخبگان و متخصصان تصمیم‌گیری کند.

- پیشنهادات الگوی ذهنی چهارم: عدالت‌طلبان سازمانی

نتایج این الگوی ذهنی نشان می‌دهد که نخبگان شرکت نفت درک مثبتی از رعایت عدالت در شرکت ندارند؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود:

۱. مجموعه‌ی گسترده‌ای از پیامدهای سازمانی از قبیل پرداخت‌ها، ارتقاء، پاداش‌ها، تنبیه‌ها، مزایا و ارزیابی‌های عملکرد، تبیین واضح رسالت و چشم‌انداز سازمان برای نخبگان در مقایسه با مشاغل مشابه در شرکت و سازمان‌های مشابهی دیگر مورد توجه قرار گرفته و مؤلفه‌های مذکور به طور منصفانه با سطح مسئولیت افراد و عملکرد افراد تناسب داشته باشد.

۲. مدیران شرکت تدابیری بیندیشند که تخصیص رویه‌ها به صورت شفاف و به‌دور از هرگونه تبعیض و جانبداری برای همه در طی زمان ثابت باشد. رویه‌ها در سازمان به شکلی تنظیم شود که نظرات و منافع کارکنان نیز مورد عنایت قرار گیرد.

۳. استقرار یک سیستم ارزیابی عملکرد مناسب به طوری که باعث ارتقای ادراک افراد از منصفانه بودن توزیع و رویه‌های ارزیابی در سازمان گردد.

- پیشنهادات الگوی ذهنی پنجم: مدیریت‌گرایان اثربخش سازمانی

با توجه به نقش مدیریت در پرورش خلاقیت و نوآوری در سازمان و تأثیر آن بر روی عملکرد افراد، طرفداران این الگوی ذهنی به دلیل سوءمدیریت رهبران و سرپرستان از شرکت نفت خارج شده و جذب سازمان‌های رقیب می‌شوند. پیشنهاد برای نگهداشت افراد دارای این الگوی ذهنی عبارت است از:

۱. شناسایی استعدادها در 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 پیشرو

جهان، مدیر پرورش‌دهنده‌ی کارکنان نامیده می‌شوند) هم در تعیین فهرست قابلیت‌های مدیریتی سازمان متبوع خود مشارکت می‌کنند و هم به معرفی کارکنان با استعداد تحت مسئولیت خود می‌پردازند.

۲. مدیران می‌بایست تعهد خود را نسبت به حمایت از نوآوری‌ها برای کارکنان اثبات کرده و از طریق مشارکت و درگیری فعال در فرآیندهای مدیریت نوآوری این تعهد را نشان دهند. علاوه بر این، حمایت مالی و معنوی لازم از نخبگان را سازمان به عمل آورند. مدیران می‌توانند با راه‌اندازی دفتری با نام دفتر ایده، از تمام متخصصان و نخبگان دعوت کنند تا هر ایده‌ی نوینی که به ذهن آنها می‌رسد را به این دفتر ارائه داده و در عوض سازمان موظف است براساس معیارهای نو و جدید بودن ایده و همچنین میزان کارایی آن پاداش و امتیازاتی را برای فرد ارائه کند.

• پیشنهادات الگوی ذهنی ششم: پژوهش‌گرایان سازمانی

یکی از مواردی که سبب ترک خدمت نخبگان می‌شود «جو پژوهش در خارج از کشور» می‌باشد. جو پژوهش عوامل مختلفی را در بر می‌گیرد از جمله زمان لازم برای پژوهش، تخصیص بودجه و منابع کافی برای انجام کار علمی، ارزش قائل شدن برای پژوهش و غیره. این نتیجه نشان می‌دهد برای گروهی از نخبگان شرکت نفت ورود به یک سازمان بیشتر از همه متأثر از وجود فضایی است که این افراد بتوانند توانمندی‌های پژوهشی و رشد علمی خود را در آن محقق سازند. به همین علت اگر سازمان در پی نگهداشت استعدادی است و دارای این الگوی ذهنی می‌باشند پیشنهاد می‌شود:

۱. در درجه‌ی اول امکانات پژوهشی و فضای تحقیقاتی خود را بهبود ببخشد و همچنین از بدو ورود افراد به سازمان مسیر ارتقای علمی شخص به صورت مدون و مبسوط تعریف گردد.

۲. یکی از انگیزه‌های مهم برای ماندن نخبگان، 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، گاهی اوقات دستیابی به فرصت‌های آموزشی، کارورزی و کار در طرح‌های چالشی از حقوق و مزایا مهم‌تر است.

به طور کلی به سازمان‌هایی که درصدد جذب نیروی انسانی نخبه هستند، توصیه می‌شود؛ قبل از جذب، زیرساخت‌های لازم در سازمان، بررسی و ایجاد شود. بسیاری از این نوع برنامه‌ها، به دلیل نبود زمینه‌ها و آمادگی 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 به طور 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 ...) به طور کامل، بررسی و برنامه‌ریزی شود. اجرای چنین



برنامه‌هایی مستلزم داشتن سازمانی با گرایش‌های جدی شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی است و همچنین مستلزم سازمانی است که دارای یک نظام ارزیابی عملکرد مناسب و مؤثر 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. 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 آنها برای خروج از شرکت نفت مشخص شود و حتی‌المقدور شرایطی ایجاد شود که رضایت آنها جلب شده و از خروج سرمایه‌های انسانی جلوگیری شود.

### ب. پیشنهادات برای پژوهش‌های آینده

با توجه به نتایج پژوهش حاضر پیشنهادات ذیل برای تحقیقات آتی ضروری به نظر می‌رسد:

- از آنجایی که این پژوهش از نظر ماهیت اکتشافی بود، نتایج حاصل از آن می‌تواند به مثابه‌ی فرضیه‌هایی در پژوهش‌های آتی آزمون شود.
- پژوهش‌های آتی می‌توانند به شناسایی هریک از موانع نگهداشت به صورت مجزا بپردازند.
- پژوهشی با همین موضوع می‌تواند در بخش خدماتی انجام گیرد و نتایج آن با نتایج حاصل از این پژوهش مقایسه شود یا پژوهش دیگری می‌تواند موانع حفظ و نگهداشت منابع انسانی نخبه را در بخش خصوصی و در سازمان‌های عام‌المنفعه بررسی کند و نتایج آن با نتایج پژوهش حاضر مقایسه گردد.
- پژوهشی می‌تواند چگونگی توزیع هر یک از الگوهای ذهنی شناخته شده در این پژوهش را در جامعه‌ی آماري بزرگ‌تری (مثلاً در میان نخبگان تمام شرکت‌های صنعتی)، با استفاده از روش‌های تحقیق میدانی مورد سنجش قرار داد.
- اولویت و اهمیت هریک از الگوهای ذهنی و یا موانع شناسایی شده در هر یک از این الگوهای ذهنی می‌تواند با انجام پژوهش‌هایی مجزا در بخش‌های مختلف صنعتی و یا خدمات و نیز در سازمان‌ها و شرکت‌های خصوصی یا عمومی آزمون شود و نتایج حاصل از آنها با یکدیگر مقایسه گردد.
- همانگونه که پیشتر ذکر گردید در انجام این پژوهش و در مرحله‌ی جمع‌آوری و ارزیابی فضای گفتمان از هیچ الگوی استقرائی و قیاسی استفاده نگردید. پژوهش‌های دیگری می‌توانند با بهره‌گیری از این الگوها در جمع‌بندی و ارزیابی فضای گفتمان به پژوهش بپردازند؛ برای مثال انجام پژوهشی با همین موضوع و استفاده از «نظریه‌ی سه‌شاخگی مدیریت» برای جمع‌آوری و ارزیابی فضای گفتمان پژوهش می‌تواند بسیار مناسب باشد.
- سرانجام این پژوهش از این حیث که توانسته است روش‌شناسی کیو را با تحلیل عامل ترکیب کرده و این دو را در خصوص مهم‌ترین مسئله‌ی کلیدی صنعت نفت به کار گیرد و نوعی گونه‌شناسی ارائه دهد دارای آورده‌ی علمی است و البته در طول پژوهش محدودیت‌های زیر شناسایی شد:

۱. فهم دقیق دستورالعمل مرتب‌سازی توسط مشارکت‌کنندگان نیاز به زمان داشت و در این راستا پژوهشگر با وجود محدودیت‌های زمانی کارهای بسیاری انجام داد.
۲. با توجه به فرایند طولانی و وقت‌گیر این روش و نیاز به تأمل داشتن بر روی عبارات کیو این امکان وجود دارد که برخی از مشارکت‌کنندگان در انجام پژوهش را بی‌انگیزه کرده باشد.
۳. تعداد مشارکت‌کنندگان در این روش پژوهش نسبت به روش‌های کمی بسیار کمتر است لذا شیوه‌ی انتخاب باید به صورت هدفمند صورت می‌گرفت.

##### ۵. منابع

1. Phillips DR, Roper KO. A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*. 2009 Mar 13;11(1):7-16.
2. Finkelstein LM, Costanza DP, Goodwin GF. Do your high potentials have potential? The impact of individual differences and designation on leader success. *Personnel Psychology*. 2018 Mar;71(1):3-22.
3. Thunnissen M, Boselie P, Fruytier B. Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*. 2013 Dec 1; 23(4):326-36.
4. Tansley C. What do we mean by the term "talent" in talent management? *Industrial and commercial training*. 2011 Jul 12.
5. Lewis RE, Heckman RJ. Talent management: A critical review. *Human resource management review*. 2006 Jun 1;16(2):139-54.
6. Ross S. How definitions of talent suppress talent management. *Industrial and Commercial Training*. 2013 Apr 12.
7. Davenport S. Panic and panacea: brain drain and science and technology human capital policy. *Research policy*. 2004 May 1;33(4):617-30.
8. Ulrich D, Smallwood N. What is talent? Leader to leader. 2012 Dec; 2012 (63):55-61.
9. Gallardo-Gallardo, E., N. Dries, and T. F. González-Cruz. "What is the meaning of "talent" in the world." (2013).
10. Fegley S. Talent Management Survey Report, Society for Human Resource Management (SHRM). Research Report. <http://www.shrm.org>; 2006.
11. Ready DA, Conger JA. Make your company a talent factory. *Harvard business review*. 2007 Jun 1;85(6):68.
12. Collings DG, Mellahi K. Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*. 2009 Dec 1;19(4):304-13.
13. Hslbin F, Goldsmith M, Bkhard R. Tomorrow organization. Translated by Fazloallah. 2001.
14. Waldman JD, Kelly F, Aurora S, Smith HL. The shocking cost of turnover in health care. *Health care management review*. 2004 Jan 1;29(1):2-7.
15. Fereydoun Asal, Nazanin. Identifying and categorizing the challenges and problems of maintaining the talent of the oil company using the Q method, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, University of Tehran. 2015.
16. Creelman, Douglas. "Return on investment in talent management: Measures you can put to work right now." *Human Capital Institute* 2121, no. 01 (2004).

17. Duttagupta R. Identifying and managing your assets: Talent management. PricewaterhouseCoopers, London. 2005.
18. Biro, Allen, (1996). Culture of Social Sciences, translated by Mohammad Baqer Sarukhani (1375), Tehran Kayhan.
19. Boudreau JW, Ramstad PM. Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management. 2005 Jun;44(2):129-36.
20. Huselid MA, Beatty RW, Becker BE. A players' or 'A positions'. Harvard business review. 2005 Dec;83(12):110-7.
21. Anas AA, Alahakone R, Perdakis N. Exploring the Underlying Impediments to Talent Retention in the Public Service: Experience from Nigeria. Journal of Management Policy & Practice. 2020 Mar 1;21(2).
22. Silva MR, de Amorim Carvalho JC, Dias AL. Determinants of Employee Retention: A Study of Reality in Brazil. In Strategy and Superior Performance of Micro and Small Businesses in Volatile Economies 2019 (pp. 44-56). IGI Global.
23. Cornuel E, Verhaegen P. Academic talent: Quo vadis? Recruitment and retention of faculty in European business schools. Journal of Management Development. 2005 Oct 1.
24. Sharma R, Bhatnagar J. Talent management—competency development: key to global leadership. Industrial and Commercial training. 2009 Apr 17.
25. Westlund SG. Retaining talent: Assessing relationships among project leadership styles, software developer job satisfaction, and turnover intentions. Capella University; 2007.
26. Sahai S, Srivastava AK. Goal/target setting and performance assessment as tool for talent management. Procedia-Social and Behavioral Sciences. 2012 Jan 1; 37:241-6.
27. Vural Y, Vardarli P, Aykir A. The effects of using talent management with performance evaluation system over employee commitment. Procedia-Social and Behavioral Sciences. 2012 Oct 12; 58:340-9.
28. Riccio SJ. Talent management in higher education: Identifying and developing emerging leaders within the administration at private colleges and universities. The University of Nebraska-Lincoln; 2010.
29. Sweem SL. Leveraging employee engagement through a talent management strategy: optimizing human capital through human resources and organization development strategy in a field study. Benedictine university; 2009.
30. Tahmasbi, R. Designing and development of talent management system and its relationship with leadership style in Iran Telecommunication Research Center. Master Thesis. University of Tehran. 2012.
31. Hosseini, A. The role of talent management in providing and retaining talented human resources. Quarterly Journal of Modern Economics and Trade. 23 and 24 (181-205). 2010.
32. Bakhshaei, M. Talent Management Pathology in the National Petroleum Products Distribution Company (Hamadan region). Master Thesis. Allameh Tabatabai University. 2012.
33. Nader Ali, M. The relationship between talent management and satisfaction, the desire to leave and succeed in the career path. Master Thesis. Allameh Tabatabai University. 2010.

34. Jokar Dahoui, M. Analyzing the relationship between talent management and evaluating the performance of elite employees using data envelopment analysis technique. Master Thesis. Allameh Tabatabai University. 2012.
35. Mehdizadeh Moghadam, M. The relationship between talent management and leadership styles. Case study of Iran Informatics Services Company. Master Thesis. Allameh Tabatabai University. 2013.
36. Aguinis H, Gottfredson RK, Joo H. Using performance management to win the talent war. *Business Horizons*. 2012 Nov 1;55(6):609-16.
37. Hughes JC, Rog E. Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2008 Oct 3;20(7):743-57.
38. Rezaian, A. & Soltani, F. Introducing a comprehensive and systematic talent management model to improve the individual performance of oil industry employees. *Quarterly Journal of Human Resource Management in the Oil Industry*. 3(8). 2009.
39. Chambers EG, Foulon M, Handfield-Jones H, Hankin SM, Michaels III EG. The war for talent. *The McKinsey Quarterly*. 1998 Jul 1(3):44.
40. Asili, G. & Ghadirian, A. Management of elite employees; Challenges of the causes of leaving and persistence in knowledge-based organizations. Fourth International Management Conference. 2006.
41. Gholipour, A. Human resource management (concepts, theories and applications). Tehran: SAMT. Third edition. 2010.
42. Cappelli P. Talent management for the twenty-first century. *Harvard business review*. 2008 Mar 1;86(3):74.
43. Gostick A, Elton C. The carrot principle: How the best managers use recognition to engage their people, retain talent, and accelerate performance. Simon and Schuster; 2007 Jan 2.