

واکاوی استراتژی‌های نخبه‌گزینی مدیران در سازمان‌های دولتی ایران

هومن الوندی^۱، محمد محمدمظاهری^{۲*}

۱. استادیار پژوهشگاه علوم اسلامی امام صادق (ع)، قم، ایران
۲. دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹ / ۰۵ / ۲۶

تاریخ ارسال: ۱۳۹۸ / ۱۱ / ۲۰

چکیده

استفاده از منابع انسانی نخبه در تصمیم‌سازی‌ها و اجرای تصمیمات اتخاذشده در سازمان‌های دولتی ضرورتی پذیرفته‌شده از سوی بسیاری از مدیران و خبرگان سازمانی می‌باشند، با این‌وجود در عمل تعداد قابل‌توجهی از مدیران در سطوح مختلف به دلایل مختلف و با استراتژی‌های متفاوت از به‌کارگیری و تعامل مؤثر با نخبگان طفره می‌روند. پژوهش حاضر باهدف واکاوی استراتژی‌های نخبه‌گزینی مدیران در سازمان‌های دولتی ایران با رویکردی ترکیبی انجام‌شده است. در بخش کیفی، داده‌های موردنیاز از طریق مطالعه کتابخانه‌ای منابع موجود و مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان سازمان‌های دولتی شهر همدان و تحلیل محتوای کیفی مصاحبه‌ها احصا شد. جامعه آماری در هر دو بخش کیفی و کمی پژوهش خبرگان شاغل در سازمان‌های دولتی شهر همدان بودند. در بخش کمی ابتدا با استفاده از روش دلفی فازی اتفاق‌نظر ۱۵ خبره (مرحله مصاحبه) پیرامون استراتژی‌های شناسایی‌شده و دسته‌بندی آن‌ها احصا گردید. در ادامه به‌منظور رتبه‌بندی استراتژی‌ها مطابق جدول مورگان ۱۰۸ پرسشنامه به شیوه تصادفی بین جامعه ۱۵۳ نفری خبرگان سازمان‌های دولتی شهر همدان توزیع شد. پرسشنامه‌های جمع‌آوری‌شده 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. در پایان پژوهش نیز پیشنهادهای اجرایی و پژوهشی ارائه‌شده است.

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 [۱]. با این وجود در برخی از سازمان‌های دولتی امروزی به‌ویژه 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 [۲] که این پدیده با توجه به آثار زیان‌بار کوتاه‌مدت و بلندمدت خود شایسته است مورد توجه پژوهشگران قرار بگیرد. با وجود اینکه بسیاری از مدیران در اولویت‌های خود از استفاده هر چه بهتر از نخبگان سازمانی صحبت می‌کنند اما در عمل در بسیاری از موارد مشاهده می‌شود که جذب نیرو، ارتقاء 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. مشاهدات میدانی و پرسش و پاسخ با صاحب‌نظران مدیریت نشان می‌دهد زمانی که از مدیران در ارتباط با جذب و بهره‌گیری از نخبگان برای پیشبرد اهداف سازمانی سؤال می‌شود اغلب ضمن احساس ناامنی معتقدند که این امکان وجود دارد که جایگاه آن‌ها در سازمان به خطر افتاده و تسلط و جایگاه آن‌ها دچار لغزش شود از همین رو سعی می‌کنند با اتخاذ رفتار و استراتژی‌های گوناگون از نخبگانی که احساس می‌کنند عملکرد آن‌ها موجب شناخته شدن و قدرت گرفتن آن‌ها در سازمان شود دوری کنند. در همین زمینه پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به پرسش‌های زیر است: چرا برخی از مدیران از ایجاد تعامل مؤثر با نخبگان طفره رفته و گریزان هستند؟ این مدیران با استفاده از چه رفتارها و استراتژی‌هایی از استفاده از خبرگان دوری کرده و حتی آن‌ها را مجبور می‌کنند در قالب و جایگاهی قرار گیرند که نتوانند برای جایگاه مدیر خطری ایجاد کنند؟ مدیران سازمان‌های دولتی برای نخبه‌گزینی‌های خود با چه اولیاتی از استراتژی‌ها و راهکارها استفاده می‌کنند؟

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

دیکشنری کمبریج، نخبه^۱ و نخبگان را آن دسته از افراد در یک سازمان یا جامعه می‌داند که در مقایسه با سایر افراد از یک نوع مشابه بهترین یا قدرتمندترین محسوب می‌شوند.

« پارتو^۳ » جامعه‌شناس ایتالیایی سده نوزدهم میلادی، معتقد است که بین افراد یک گروه، شایسته‌ترین افراد آن گروه را نخبه می‌نامند، البته اصطلاح نخبه در نگاه پارتو هیچ‌گونه دلالت اخلاقی یا افتخارآمیزی ندارد و این اصطلاح تنها بر افرادی اطلاق می‌شود که در هر یک از شاخه‌های فعالیت بشری بالاترین نمره را به دست آورده باشند [۳]. از سوی دیگر به استناد ماده ۴ اساسنامه بنیاد ملی نخبگان ایران، نخبه به فرد برجسته و کارآمدی اطلاق می‌شود که اثرگذاری وی در تولید و گسترش علم و هنر و فناوری و فرهنگ‌سازی 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 ویژه در زمینه‌هایی همچون شغلی، شخصیتی و اجتماعی بوده و توان قدرت آفرینی برای یک سازمان را دارا می‌باشند [۴]. مباحث مرتبط با نخبگان سازمانی در درون مفهومی بزرگ‌تر به نام مدیریت استعداد قرار می‌گیرند [۵].

چگونگی بهره‌مندی و تعامل با خبرگان یکی از چالش‌های پیچیده برای مدیران است و در این بین برخی از مدیران به دلایل مختلف عامدانه به دنبال دور کردن نخبگان از مراکز قدرت و تصمیم‌گیری در سازمان می‌باشند [۶]. نخبه‌گریزی^۴ تنها محدود به سازمان و فضای شغلی نیست این پدیده می‌تواند حتی در سطح جامعه نیز خود را نشان دهد که طی آن مدیران و تصمیم‌گیرندگان یک جامعه به بهانه‌های مختلف سعی می‌کنند توجهی به نظر نخبگان نکنند و در مواردی هم آن‌ها را مجبور کنند کشور را ترک کنند [۷]. به‌عنوان مثال پژوهش‌های زیادی نشان می‌دهد که در کشورهای خاورمیانه به دلیل فراهم نبودن زیرساخت‌های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی نخبگان قادر به تأثیرگذاری معنادار بر شرایط نبوده و جامعه به نخبه‌کشی روی می‌آورد در سطح تحلیل سازمان نخبه‌گریزی مدیر مجموعه راهکارها و استراتژی‌های منتخب از سوی مدیر برای بهره‌نبردن از قابلیت‌ها و ارزش‌های نخبگان است [۶]. نخبه‌گریزی مفهومی گسترده‌تر از نخبه‌ستیزی^۵ است چراکه مجموعه فرایندهای نخبه‌ستیزی، نخبه‌گریزی هم محسوب می‌شود اما عکس این ارتباط الزاماً برقرار نیست. یکی از علت‌های نخبه‌گریزی مدیران، حسادت ورزی آن‌ها است [۷]. رهبران زهرآگین در سازمان حرمت و احترام مورد انتظار را برای خبرگان قائل نشده و حتی زمینه‌های آسیب روحی و



جسمی را نیز به آنان وارد می‌سازند. آن‌ها سازمانی با جوّی مملو از رفتارهای سیاسی، حسادت، تعارض، سکوت، رقابت ویرانگر، بی‌تفاوتی، اخلاق ستیزی، بی‌عدالتی و قانون‌گریزی ایجاد می‌کنند [۴]. بر اساس نظریه جابه‌جایی 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 حضور دیگران و به‌ویژه گروهی از نخبگان در عرصه فعالیت‌های مهم مدیریتی می‌شوند [۸]. یکی از راهکارهای مدیران برای نخبه‌گریزی ایجاد فلات‌زدگی شغلی برای نخبگان است. فلات‌زدگی شغلی یعنی فرد در کارراه خود به نقطه‌ای برسد که از آن به بعد احتمال حرکت صعودی در سلسله‌مراتب سازمانی برای او کم می‌شود [۹]. ایجاد فلات‌زدگی برای نخبگان بدین معناست 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 [۹]. یکی دیگر از راه‌های نخبه‌گریزی مدیران، ایجاد گردش شغلی برای نخبگان به‌منظور قرار دادن آن‌ها در شرایطی است که تخصصی برای مواجهه با آن ندارند و ایجاد گسست در ارتباطات سازمانی برای آن‌ها به‌منظور از دست دادن سرمایه اجتماعی نخبگان در سازمان‌ها می‌باشند [۱۰].

در دسته‌بندی نخبگان در سازمان ۴ نوع نخبه معرفی شده است: "نخبگان اجباری" این‌گونه نخبگان توانا در تدوین و اجرای استراتژی‌های کنترل تهدیدهای محیطی و مکانیسم‌های اصلاح و مجازات در سازمان بوده که از طریق آن، نظم اجتماعی و سیاسی در مواجهه با هرگونه تهدید آشکار یا پنهانی ایجاد شود. چنین گروه‌های نخبه‌گرایش 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. "نخبگان اختصاصی"^۶ کنترل انحصاری بر ابزارها و مکانیسم‌هایی را که از طریق آن‌ها انباشت سرمایه مداوم و پایدار می‌شود، دنبال می‌کنند و هرگونه مانعی در مورد مطالبات ساختاری و الزامات فنی آن - اجتماعی، سیاسی، فرهنگی یا مادی - از طریق آن‌ها برداشته می‌شوند. چنین گروه‌های نخبه تمایل دارند که در درجه اول در بخش 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. "نخبگان خبره"^۷ کنترل انحصاری بر ابزارها و مکانیسم‌های 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 که بتوانند به صورت انعطاف‌پذیر خود را کنترل و مدیریت کنند. این‌گونه نخبگان بیشتر در زمینه‌های تخصصی رسانه، آکادمی و شرکت‌های خدماتی حرفه‌ای می‌توانند مؤثر باشند. "نخبگان معتبر"^۸ کنترل انحصاری بر ابزارها و سازوکارهای تنظیم را که در آن مستقر شده‌اند، دنبال می‌کنند تا اطمینان حاصل شود که فرآیندهای مهم سازمان نسبتاً پایدار و به‌خوبی سازمان یافته در مواجهه با هرگونه تحولات ظهور که تهدید به تضعیف مشروعیت ایدئولوژیک و زنده بودن عملیاتی می‌شود، پایدار هستند. این‌گونه نخبگان بیشتر مناسب قرارگیری در رده‌های بالایی مسئولیت‌های دولتی و سازمان‌هایی با رویکرد اجرایی می‌باشند. آن‌ها تمایل دارند که در قسمت بالایی طیف گسترده‌ای از سلسله‌مراتب بوروکراتیک 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 که می‌توانند خود را در مواجهه با تهدیدها و چالش‌ها برای اثربخشی عملیاتی و ماندگاری نهادی خود حفظ کنند [۱۱]. نخبگان گروه‌ها و افراد دارای قدرت و ایجادکننده آن هستند [۱۱]، آن‌ها به واسطه داشتن قابلیت‌های ویژه و سمت‌های فرماندهی در سازمان‌های مهم، یا با کنترل مقادیر زیاد سرمایه مانند ثروت، قدرت داشته و می‌توانند آن را توسعه دهند [۱۲]. در هر سازمانی، تغییرات مداوم در توزیع قدرت و موقعیت‌ها و منابعی وجود دارد که پایه و اساس قدرت را فراهم می‌کند [۱۳]. این تغییرات به نوبه خود منجر به تغییر در ترکیب نخبگان می‌شود. با تحولات در ساختار قدرت درون سازمان، نخبگان رشد کرده و یا اینکه 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 [۱۴]. در سال‌های اخیر ممکن است شایستگی‌هایی که یک فرد را نخبه معرفی می‌کند دستخوش تغییراتی شده باشد، اما در جایگاه و اهمیت حضور و جای مناسب قرار گرفتن آن‌ها هیچ تغییری ایجاد نشده است [۱۵].



۱-۲- پیشینه پژوهش:

بررسی پژوهش‌های انجام‌شده 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 نخبه‌گریزی مدیران در سازمان‌های دولتی در این پژوهش تا حد امکان از مفاهیم نزدیک به نخبه‌گریزی همچون نخبه‌ستیزی، نگهداشت نخبگان و مدیریت استعداد استفاده شده است. در جدول زیر خلاصه‌ای از پژوهش‌های مرتبط و نزدیک به پژوهش ذکر شده است.

هادوی‌نژاد و علیزاده (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان "فرایندکاوی نخبه‌ستیزی در سازمان بر اساس طرح نگاشت تفسیری نظریه داده بنیاد" به این نتیجه رسیدند که سرآغاز نخبه‌ستیزی در سازمان مورد مطالعه وجود سه عامل حسن عملکرد نخبگان، پیش‌فرض همگونی در فرهنگ سازمانی و ضعف نظام پایش عملکرد مدیران ارشد سازمان بود. نخبه‌ستیزان 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 شرنگ آلودی که برای نیل به منافع متقابل خود با رهبر تباری 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 [۴]. در پژوهش انجام‌شده توسط سرافراز و همکاران (۱۳۹۸) با عنوان "ارائه مدل اخلاق مدارانه نگهداشت نخبگان در سازمان‌های دولتی ایران" این نتایج حاصل شد که در بعد سازمانی عواملی چون عدالت سازمانی، حمایت سازمانی، مشارکت و فرهنگ سازمانی اهمیت بسیاری در نگهداشت نخبگان دارند. از بعد روانی، تکریم نخبگان و ازلحاظ شغلی نیز استقلال شغلی، چالشی بودن و کیفیت نقش اهمیت بسزایی در نگهداشت نخبگان دارند. همچنین توجه به ویژگی‌های فردی نخبگان مخصوصاً ریسک‌پذیری نیز عامل بسیار مهمی در نگهداشت آنان است [۶]. در پژوهش انجام‌شده توسط طالب‌زاده شوشتری و خادمی اشکذری (۱۳۹۷) با عنوان "مدیریت بهینه منابع انسانی نخبه با بررسی نیازها، موانع و مشکلات و راهکارهای پیشنهادی از دیدگاه خود آن‌ها" یافته‌ها ضمن تجزیه تحلیل در سه بخش مجزای نیازها؛ موانع و مشکلات، و راهکارها با روش کدگذاری کوربین و استراوس، مقوله‌های هر بخش نیز برحسب فراوانی هر مقوله که بیانگر اهمیت آن است، ارائه شدند. تعدادی از نیازها و مشکلات که برای

همه نخبگان عمومیت داشته و نیازمند توجه بیشتری هستند شامل «اشتغال متناسب با توانمندی‌ها؛ تسهیل ادامه تحصیل در مقاطع تحصیلات تکمیلی، بوروکراسی اداری و توجیه‌نبودن دانشگاه‌ها و سایر مؤسسات و سازمان‌های مرتبط با امور نخبگان؛ مشکلات تسهیلات ارائه‌شده توسط بنیاد و بی‌توجهی به نخبگان حوزه علوم انسانی» می‌باشند [۱۶]. در پژوهشی دیگر با عنوان "معماری فرآیند هدایت و به‌کارگیری استعدادهای علمی در ایران" که توسط گلشاهی و همکاران (۱۳۹۷) انجام شد الگویی برای هدایت و به‌کارگیری استعدادهای برتر علمی در کشور ارائه گردید که شامل دو رویکرد هدایت ساختارگرانه و تسهیل‌گرانه نخبگان بوده و در شرایط فعلی برای هدایت نخبگان در کشور، نیاز به اجرای توأمان هر دو رویکرد ساختارگرانه و تسهیل‌گرانه می‌باشد [۱۷]. در پژوهش انجام شده توسط دهقانان و همکاران (۱۳۹۷) با عنوان "مدل داده بنیاد از فرایند مدیریت استعداد" تبیین شد که اجزای اصلی مدل مدیریت استعداد شامل؛ "استعداد خواهی"، "استعدادیابی"، "استعداد گماری"، "استعداد داری" و "استعداد افزایی" است که پیامدهای اجرای آن در سه سطح فردی، سازمانی و فراسازمانی قرار دارد. نتوریزه 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 [۱۸]. در پژوهش انجام‌شده توسط امیری، عباسی و استواری (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 بعد درونی و بیرونی بررسی شد. ابعاد درون‌سازمانی در این پژوهش شامل فرهنگ، فناوری اطلاعات، مدیریت، منابع انسانی و ساختار، و ابعاد برون‌سازمانی شامل رقابت، بستریهای ملی حاکم، ارتباطات بیرونی دانشگاه و سازوکار حل مسائل ملی بودند. نتیجه حاصل از این پژوهش نیز بدین گونه بود که در میان عوامل درونی و بیرونی، عوامل بیرونی مهم‌تر و در میان عوامل درون‌سازمانی، عامل «منابع انسانی» و در عوامل برون‌سازمانی، عامل «ارتباطات بیرونی دانشگاه» بیش‌ترین اثر را در این زمینه دارند [۲۰]. در پژوهش‌های انجام‌شده توسط آرمسترانگ^۱ (۲۰۰۸) در زمینه تعامل با نخبگان سازمانی بیشتر بر جنبه شغلی تأکید شده است [۱] اما در پژوهش‌هایی همچون گاگن^{۱۰} (۲۰۱۵) و ایلز^{۱۱} و همکاران (۲۰۱۵) بیشتر بر جنبه سازمانی تعامل با خبرگان تأکید شده است [۱۹]. همچنین در پژوهش دیویس^{۱۲} (۲۰۱۷)،



جنبه روحی و روانی چگونگی تعامل با نخبگان بیشتر مورد تأکید قرار گرفته است [۱۰]. از سوی دیگر و در پژوهش‌هایی که نگاه جامع‌تری نسبت به مفهوم تعامل سازمان و نخبگان داشته‌اند می‌توان به پژوهش انجام‌شده توسط گولبرندسن^{۱۳} (۲۰۱۷) با عنوان "فراز و فرود نخبگان (در سازمان‌ها): متخصصان در نقش حمایت‌کننده" اشاره کرد که در آن بیان شد بیشتر کسانی که در جایگاه نخبگی درون سازمان هستند، افرادی حرفه‌ای با تخصص بالا بوده و این واقعیت دعوت می‌کند تا از رویکردهای موجود در ادبیات حرفه‌ای و مهارت‌های تخصصی برای تبیین ظهور نخبگان استفاده کنیم. همچنین سه مورد تجربی از صعود نخبگان در سازمان‌های نروژی - ظهور اقتصاددانان، متخصصان ارتباطات و حسابداران عمومی مورد بحث قرار گرفته است. این سه مورد بررسی نشان می‌دهد که خود متخصصان به‌طور جدی در تلاش بودند تا تخصص خود را ارتقا بخشند و قلمرو شغلی خود را گسترش دهند. 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 [۵].

در پژوهش انجام‌شده توسط رید^{۱۴} (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. درون‌مایه‌ی 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 قسمت یافته‌های پژوهش نیز توضیحاتی در ارتباط با "فئودالیسم جدید" که در فضای سازمانی اقتصادها و جوامع سیاسی پیشرفته پدید آمده است، و در تبیین جایگاه و رشد نخبگان درون سازمان مؤثر است، ارائه می‌دهد [۸]. در پژوهشی دیگر با عنوان "گردش نخبگان و قابلیت تبدیل دانش: مقایسه انواع و اشکال مختلف دانش و مقاطع گردش نخبگان در اروپا" که توسط منگست^{۱۵} (۲۰۱۷) انجام شده است نشان داد در فرانسه، نخبگان با دانش گسترده و در زمینه‌های مختلف شرایط مناسب‌تری دارند. در نروژ نخبگان با دانش تخصصی و عمیق و در فرانسه نخبگانی که دانش ضمنی دارند در شرایط مناسب‌تری قرار دارند [۲۱]. عمده پژوهش‌های صورت گرفته درباره‌ی ارتباط نخبگان با سازمان‌ها و مدیران آن‌ها به تأیید اثر

مثبت و تبیین جایگاه آن‌ها در سازمان‌ها پرداخته شده است. در اندک پژوهش‌هایی نیز به نخبه ستیزی در برخی سازمان‌ها اشاره شده است، اما پدیده‌ای که تاکنون مورد اغفال پژوهشگران بوده است، نخبه گریزی برخی مدیران و استراتژی‌هایی که در این زمینه استفاده می‌کنند، می‌باشد. لذا در این پژوهش سعی شده است برای نخستین بار به این مفهوم و استراتژی‌های نخبه گریزی مدیران و همچنین اولویت‌بندی آن‌ها پرداخته شود.

۳- روش پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف اکتشافی کاربردی بوده است و از نظر رویکرد و روش، پژوهشی آمیخته (کیفی-کمی) است. در قسمت کیفی پژوهش، داده‌های موردنیاز از طریق مطالعه منابع موجود به روش کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان سازمان‌های دولتی شهر همدان 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- داشتن 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 ۱۲ به اشباع نظری رسید، اما برای کسب اطمینان بیشتر تا خبره شماره ۱۵ ادامه یافت. کسب روایی از نتایج مصاحبه نیز با راهبرد بازخورد مشارکت‌کننده این‌گونه بود که تفسیر و نتایج حاصل از مصاحبه به مشارکت‌کنندگان ارائه شد و مواردی که ناشی از ادراک‌های نادرست بودند، اصلاح شد. در بخش کمی گردآوری داده‌ها به صورت توصیفی پیمایشی و ابزار گردآوری داده‌های کمی پرسشنامه بوده است. بدین ترتیب که ابتدا با استفاده از روش دلفی فازی اجماع ۱۵ خبره حاضر در مرحله مصاحبه در ارتباط با استراتژی‌ها و دسته‌بندی آن‌ها به شیوه دلفی فازی احصا شد [۲۱]. سپس به منظور رتبه‌بندی استراتژی‌های کلی و استراتژی‌های مرتبط با هریک از طریق روش سوارا از جامعه آماری ۱۵۳ نفری خبرگان در سازمان‌های دولتی شهر همدان مطابق جدول مورگان، نمونه‌ای ۱۰۸ نفری از خبرگان نیاز بود که اعضای آن به صورت تصادفی انتخاب شدند. با توجه به احتمال عدم بازگشت پرسشنامه‌ها و یا ناقص پرکردن پرسشنامه‌ها، ۱۲۰ پرسشنامه توزیع گردید و از ۱۱۴



پرسش‌نامه برگشت داده‌شده، موارد ناقص کنار گذاشته‌شده و ۱۰۸ پرسش‌نامه مورد تحلیل قرار گرفت.

روش سوارا^{۱۱} یکی از روش‌های تصمیم‌گیری چندشاخصه است که هدف آن محاسبه وزن معیارها و زیرمعیارها است. هدف این روش وزندهی به معیارهای موردنظر می‌باشد. این روش در سال ۲۰۱۰ معرفی شده و در آن معیارها بر اساس ارزش رتبه‌بندی می‌شوند. در این روش به مهم‌ترین معیار رتبه یک و به کم‌اهمیت‌ترین 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 وزندهی بر اساس روش سوارا به شرح زیر است [۲۲]:

۱. مرتب کردن شاخص‌ها: در ابتدا شاخص‌های موردنظر تصمیم‌گیرندگان به‌عنوان شاخص‌های نهایی و بر اساس درجه اهمیت، انتخاب و مرتب می‌شوند. بر این اساس، مهم‌ترین شاخص‌ها در رده‌های بالاتر و شاخص‌های کم‌اهمیت‌تر 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 می‌باشد، 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 می‌باشد. در این رابطه باید توجه داشت که وزن شاخص نخست که مهم‌ترین شاخص است برابر با ۱ در نظر گرفته می‌شود.

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

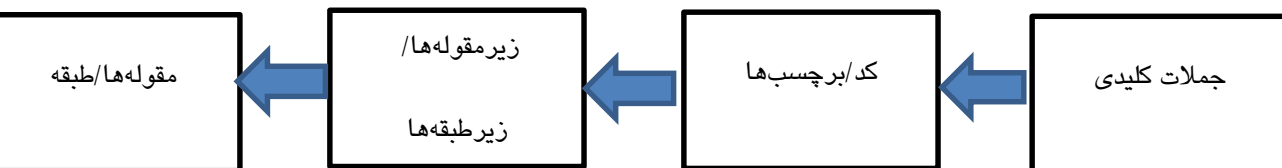
۵. محاسبه وزن نهایی نرمال: در آخرین گام از روش SWARA وزن نهایی شاخص‌ها که وزن نرمال شده نیز محسوب می‌گردد از طریق رابطه ۳ محاسبه می‌شود.

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

۴- یافته‌های پژوهش

۴-۱- بخش کیفی:

پس از بررسی و مطالعه عمیق منابع موجود، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان در سازمان‌های دولتی استان همدان انجام شد. اینفوگرافی خبرگان مصاحبه شده در پیوست ۱ آورده شده است. میانگین زمان مصاحبه‌های انجام شده به شیوه نیمه ساختاریافته ۳۵ دقیقه بوده و پاسخ‌های دریافتی از مصاحبه‌ها با خبرگان سازمان‌های دولتی شهر همدان با روش تحلیل محتوای کیفی جهت‌دار، تحلیل شدند. در ارتباط با پرسش چرایی و علت نخبه‌گریزی مدیران مبین چندین مورد با تأکید و تکرار بیشتر بودند: ۱- مدیران نگران تضعیف جایگاه خود در سازمان و از دست دادن منصب خود هستند. ۲- آن‌ها برنامه‌های ابلاغ‌شده‌ای را باید اجرا کنند که فرصتی برای مواردی همچون تعامل با نخبگان ندارند. ۳- مهارت ایجاد ارتباط و تعامل مؤثر با نخبگان در بین مدیران سازمان‌های دولتی ضعیف است. ۴- برداشت نادرست و تصور غیرواقعی از مفهوم تحول و اکتفا نمودن به اقدامات ظاهری، غیرعلمی و کم اثر 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- متفاوت بودن دیدگاه‌ها و سلاقی سیاسی و اعتقادی برخی از مدیران و برخی از نخبگان.



شکل ۱. مراحل تحلیل محتوای کیفی با رویکرد استقرایی [۲۳]



جدول ۱. نمونه داده‌کاوی از مصاحبه‌ها

ردیف	خبره	عبارت نوشتاری	کد احصا شده	مقوله	تم (استراتژی‌های اصلی)
۱	شماره ۳ (E3)	...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	استراتژی فردی
۲	شماره ۷ (E7)	... 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	استراتژی شغلی
۳	شماره ۱۲ (E12)	..آن قدر کار برای او می‌تراشند تا دچار فرسودگی شود...	وظایف بیش از حد یکی از استراتژی‌های نخبه‌گزینی است	شرح شغل طاقت‌فرسا	استراتژی شغلی
۴	شماره ۱۵ (E15)	...کارکنان را تحریک به داشتن رفتارهای آزاردهنده با آنها می‌کنند...	کارکنان شرنگ آلود یکی از استراتژی‌های نخبه‌گزینی است...	کارکنان شرنگ آلود	استراتژی سازمانی

در میان ۱۱۷ گزاره استخراجی مرتبط با نخبه‌گریزی مدیران برخی از آن‌ها تکراری و برخی دیگر جامع چند گزاره دیگر بودند که در این رابطه گزاره‌های تکراری حذف و گزاره‌هایی که به لحاظ محتوا بسیار نزدیک به هم بودند ترکیب شدند و ۳۹ مقوله (جدول ۲) که راهبردها و استراتژی‌های نخبه‌گریزی مدیران معرفی شدند، احصا شد. در مرحله بعد از خبرگان خواسته شد تا نظر خود را در رابطه با دسته‌بندی مقوله‌های منتخب در چهار بعد استراتژی‌های فردی، استراتژی‌های سازمانی، استراتژی‌های مدیریتی و استراتژی‌های شغلی و همین‌طور تناسب مقوله‌های قرارگرفته در هر بُعد با بُعد مربوطه اعلام کنند. در جدول ۱ ابعاد، مؤلفه‌ها و منابع مورد استفاده آورده شده است. شماره‌های مصاحبه‌های نشان‌دهنده‌ی کد خبره است.

جدول ۲. تم‌ها و مقوله‌های احصا شده از دانش موجود و مصاحبه

منبع (کد مصاحبه‌شونده)	مقوله‌ها	تم	ردیف
مصاحبه (۱۰۱، ۱۰۹، ۱۰۷) مصاحبه (۸، ۵، ۳، ۲) مصاحبه (۱۵، ۱۴، ۶، ۳، ۲) مصاحبه (۱۴، ۶، ۵، ۱) مصاحبه (۱۴، ۱۲، ۵، ۱) مصاحبه (۱۵، ۱۰، ۷، ۴، ۳، ۲) مصاحبه (۱۳، ۱۲، ۹، ۴، ۳) مصاحبه (۱۴، ۱۲، ۷، ۵) مصاحبه (۱۳، ۱۲، ۱۱، ۱۰، ۸، ۲، ۱) مصاحبه (۱۰، ۹، ۸، ۶، ۵، ۱) مصاحبه (۱۵، ۱۴، ۹، ۸، ۶، ۱) مصاحبه (۱۳، ۱۲، ۶، ۳، ۲) مصاحبه (۱۲، ۱۱، ۴، ۱) مصاحبه (۱۵، ۱۲، ۷، ۵)	گرایش‌های سیاسی تخریب شخصیتی تمجید بیش‌ازحد و افراطی از نخبگان رفتار سیاسی بی‌توجهی به نظرات آن‌ها ایجاد بی‌انگیزگی در آن‌ها ایجاد بی‌تفاوتی در آن‌ها بهانه کردن شرایط سنی نخبگان تضعیف روحیه نخبگان سرکوب‌گری و ایجاد جو ترس بی‌توجهی به ارزش‌های فردی بهانه اعتقادات مذهبی جنسیت قومیت و نژاد	استراتژی‌های فردی	۱
مصاحبه (۱۵، ۱۲، ۱۰، ۵، ۳، ۲) مصاحبه (۸، ۷، ۱)	کاستن از شفافیت سازمانی ایجاد جو سازمانی علیه نخبگان	استراتژی‌های سازمانی	۲



<p>مصاحبه (۴،۹،۱۳)</p> <p>مصاحبه (۱،۲،۹،۱۴)</p> <p>مصاحبه (۳،۸،۱۲،۱۵)</p> <p>مصاحبه (۴،۵،۱۲)</p> <p>مصاحبه (۱،۲،۵،۱۳)</p> <p>مصاحبه (۱،۴،۵،۶،۱۲،۱۳،۱۵)</p> <p>مصاحبه (۳،۷،۱۰،۱۱،۱۴)</p> <p>مصاحبه (۱،۳،۵،۹،۱۲،۱۵)</p> <p>مصاحبه تمامی خبرگان</p> <p>مصاحبه (۱،۲،۳،۴،۵،۱۱،۱۳،۱)</p> <p>مصاحبه (۲،۴،۵،۱۱)</p> <p>مصاحبه (تمامی خبرگان)</p> <p>مصاحبه (۲،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۲،۱۵)</p>	<p>تغییر دادن ارزش‌های سازمانی</p> <p>وضع الزامات و قوانین محدودکننده برای نخبگان</p> <p>تغییر وضعیت استخدام</p> <p>کنترل بیش از حد آن‌ها</p> <p>ارزش‌های سازمانی</p> <p>عدم حمایت سازمانی از نخبگان</p> <p>ایجاد و تقویت فرهنگ شرنگ آلود سازمانی</p> <p>ارزیابی عملکرد ناقص و جهت‌دار</p> <p>کم‌توجهی به عدالتی سازمانی</p> <p>فقدان جذابیت و منصفانه نبودن جبران خدمت</p> <p>محدود شدن آزادی‌های نخبگان درون سازمان</p> <p>کاستن از اختیار و قدرت تصمیم‌گیری آن‌ها</p> <p>تحریک کارکنان برای عدم همکاری مناسب با نخبگان</p>		
<p>مصاحبه (۱،۷،۹،۱۰)</p> <p>مصاحبه (تمامی با خبرگان)</p> <p>مصاحبه (۵،۶،۹)</p> <p>مصاحبه (۵،۷،۸،۹،۱۱)</p> <p>مصاحبه (۱،۲،۴،۷،۸،۹،۱۲)</p> <p>مصاحبه (۳،۵،۶،۷،۸،۱۳)</p>	<p>رهبری زهرآگین</p> <p>فقدان و ضعف جهت‌دار حمایت مدیر از خبرگان</p> <p>انفعالی عمل کردن نسبت به خبرگان</p> <p>تهاجمی بودن نسبت به آن‌ها</p> <p>ایجاد و تقویت تبعیض از سوی مدیر</p> <p>رقیب تراشی برای نخبگان</p>	<p>استراتژی‌های مدیریتی</p>	۳
<p>مصاحبه (۲،۳،۷،۱۵)</p> <p>مصاحبه (۲،۴،۵،۷،۸،۹،۱۳،۱۴)</p> <p>مصاحبه (۳،۶،۹،۱۰،۱۱)</p> <p>مصاحبه (۲،۳،۷،۱۲)</p> <p>مصاحبه (تمامی خبرگان)</p>	<p>الزامات و قوانین محدودکننده برای نخبگان</p> <p>شرح شغل طاقت‌فرسا</p> <p>ایجاد استرس و اضطراب برای آن‌ها</p> <p>فلات‌زدگی شغلی برای نخبگان (توقف پیشرفت سلسله‌مراتبی)</p> <p>چرخش شغلی</p>	<p>استراتژی‌های شغلی</p>	۴

یافته‌های توصیفی و کمی پژوهش حاضر نشان داد که ۱۵ خبره‌ای که مصاحبه‌های با میانگین زمان ۳۵ دقیقه با آن‌ها انجام شد و پس از آن پرسشنامه دلفی فازی نیز در اختیار آن‌ها قرار گرفت، شامل: ۱۱ نفر مرد و ۴ نفر زن با میانگین سنی ۴۹ سال، میانگین سابقه کار ۱۹/۴

سال، میانگین سابقه مدیریت ارشد نیز ۳/۶ سال بودند. همچنین ۱۰ تن از خبرگان دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۵ تن دیگر دکتری بودند. همچنین در مرحله رتبه‌بندی استراتژی‌ها مشخصه‌های مرتبط با یافته‌های توصیفی ۱۰۸ پرسش‌نامه مورد تحلیل بدین ترتیب بود که توزیع افراد نمونه بر اساس نوع جنسیت افراد 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 نظر خبرگان مصاحبه شده در دو مرحله متوالی کمتر از ۱/۱ باشد، فرایند نظرسنجی متوقف می‌شود. با توجه به این‌که اختلاف میانگین فازی زدایی شده نظر خبرگان در دو مرحله از ۱/۱ کمتر است، خبرگان به اجماع قابل‌قبول رسیده‌اند و این به معنای توافق خبرگان با نتایج حاصل از مصاحبه‌های انجام‌شده است. در پیوست 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 ۳. 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	۰.۷۰۹	۰.۷۰۱	۰.۰۸
۲	تناسب بین استراتژی فردی و مقوله‌های آن	۰.۷۰۸	۰.۷۰۴	۰.۰۴
۳	تناسب بین استراتژی سازمانی و مقوله‌های آن	۰.۷۶۸	۰.۷۷۳	۰.۰۵



۰۰۲	۰۷۱۰	۰۷۰۸	تناسب بین استراتژی شغلی و مقوله‌های آن	۴
۰۰۳	۰۷۳۵	۰۷۳۲	تناسب بین استراتژی محیطی و مقوله‌های آن	۵
۰۰۴	۰۷۱۸	۰۷۱۴	تناسب بین استراتژی مدیریتی و مقوله‌های آن	۶

در مرحله بعد به منظور رتبه‌بندی استراتژی‌های کلی، همین‌طور 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 ۵ 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). بدین‌جهت 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 شده است.

جدول ۴. استراتژی‌های کلی و زیر استراتژی‌های آن‌ها

میانگین امتیاز	کد زیرمعیار	زیرمعیار	کد معیار	معیار
۴,۱۳۹	11	گرایش‌های سیاسی	1	استراتژی فردی
۳,۹۲۶	12	ایجاد بی‌تفاوتی در آن‌ها		
۴,۰۶۵	13	بی‌توجهی به نظرات آن‌ها		
۴,۰۰۰	14	ایجاد بی‌انگیزگی در آن‌ها		
۳,۹۲۶	15	رفتار سیاسی		
۴,۰۲۸	16	تضعیف روحیه نخبگان		

۴,۰۷۴	I7	تخریب شخصیتی		
۳,۵۸۳	I8	بهبانۀ اعتقادات مذهبی		
۳,۶۹۴	I9	قومیت و نژاد		
۳,۹۱۷	I10	سرکوب‌گری و ایجاد جو ترس		
۳,۵۰۰	I11	تمجید بیش‌ازحد و افراطی از نخبگان		
۳,۴۷۲	I12	بهبانۀ کردن شرایط سنی نخبگان		
۳,۶۸۵	I13	جنسیت		
۳,۸۸۰	I14	بی‌توجهی به ارزش‌های فردی		
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		
۳,۶۲۰	O6	کم‌توجهی به عدالتی 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 بیش‌ازحد 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 جهت‌دار حمایت مدیر از خبرگان	M	استراتژی مدیریتی
۳,۶۱۱	M2	ایجاد و تقویت تبعیض از سوی مدیر		
۳,۵۱۹	M3	رقیب‌تراشی 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	فلات‌زدگی شغلی برای نخبگان (توقف پیشرفت سلسله‌مراتبی)		
۳,۲۵۹	J3	شرح شغل طاقت‌فرسا		
۳,۳۴۳	J4	چرخش شغلی		
۳,۱۳۰	J5	ایجاد استرس و اضطراب برای آن‌ها		

وزن برای شاخص‌های استراتژی فردی بدین صورت می‌باشد که ابتدا ۱۴ شاخصی که به صورت نزولی مرتب شده‌اند، هر شاخص با شاخص قبل خود مقایسه می‌شود که به چه میزان اهمیتش از شاخص قبلی کمتر است. سپس بر اساس روش سوارا وزن شاخص‌ها محاسبه می‌شود که در جدول ۳ آورده شده است. به عنوان مثال وزن شاخص ۱۷ به صورت زیر محاسبه می‌شود:

میانگین شاخص "۱۷" برابر با ۴,۰۷۴ می‌باشد. برای محاسبه S_j باید هر معیار با معیار بالاتر خود مقایسه شود. اینجا بیان می‌کنیم که میانگین شاخص "۱۷" به چه اندازه از شاخص بالاتر خود یعنی "۱۱" 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 ۵. اوزان شاخص‌های استراتژی فردی

Wj	qj	Kj	Sj	میانگین امتیازات	کد
۰,۰۹۲	۱	۱	-	۴,۱۳۹	۱۱
۰,۰۸۷	۰,۹۳۹	۱,۰۶۵	۰,۰۶۵	۴,۰۷۴	۱۷
۰,۰۸۶	۰,۹۳۱	۱,۰۰۹	۰,۰۰۹	۴,۰۶۵	۱۳
۰,۰۸۳	۰,۸۹۷	۱,۰۳۷	۰,۰۳۷	۴,۰۲۸	۱۶
۰,۰۸۱	۰,۸۷۳	۱,۰۲۸	۰,۰۲۸	۴,۰۰۰	۱۴
۰,۰۷۵	۰,۸۱۳	۱,۰۷۴	۰,۰۷۴	۳,۹۲۶	۱۲
۰,۰۷۵	۰,۸۱۳	۱,۰۰۰	۰,۰۰۰	۳,۹۲۶	۱۵
۰,۰۷۴	۰,۸۰۵	۱,۰۰۹	۰,۰۰۹	۳,۹۱۷	۱۱۰
۰,۰۷۲	۰,۷۷۷	۱,۰۳۷	۰,۰۳۷	۳,۸۸۰	۱۱۴
۰,۰۶۱	۰,۶۵۵	۱,۱۸۵	۰,۱۸۵	۳,۶۹۴	۱۹
۰,۰۶۰	۰,۶۴۹	۱,۰۰۹	۰,۰۰۹	۳,۶۸۵	۱۱۳
۰,۰۵۴	۰,۵۸۹	۱,۱۰۲	۰,۱۰۲	۳,۵۸۳	۱۸
۰,۰۵۰	۰,۵۴۴	۱,۰۸۳	۰,۰۸۳	۳,۵۰۰	۱۱۱
۰,۰۴۹	۰,۵۲۹	۱,۰۲۸	۰,۰۲۸	۳,۴۷۲	۱۱۲

به طریق مشابه برای شاخص‌های دیگر محاسبات انجام می‌گیرد که نتیجه نهایی در جدول ۳ آورده شده است. همچنین در بین استراتژی‌های اصلی، استراتژی فردی رتبه اول، استراتژی مدیریتی رتبه دوم، استراتژی سازمانی رتبه سوم و استراتژی شغلی رتبه چهارم را کسب کرده است.



جدول ۶- 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 بی‌انگیزگی 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	بهانه اعتقادات مذهبی		
۱۲	۰,۰۵۰	تمجید بیش‌ازحد و افراطی از نخبگان		
۱۳	۰,۰۴۹	بهانه کردن شرایط سنی نخبگان	۰,۲۳۱	استراتژی سازمانی
۱	۰,۰۸۶	کاستن از شفافیت 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 بیش‌ازحد آن‌ها		

۱۱	۰,۰۵۹	ارزش‌های سازمانی		
۱۲	۰,۰۴۹	ایجاد و تقویت فرهنگ شریک آلود 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	۰,۲۵۸	استراتژی مدیریتی
۲	۰,۱۷۱	فقدان و ضعف جهت‌دار 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	۰,۲۲۱	چرخش شغلی		
۲	۰,۲۱۷	فلات‌زدگی شغلی برای نخبگان(توقف پیشرفت سلسله‌مراتبی)		
۳	۰,۲۰۴	شرح شغل طاقت‌فرسا		
۴	۰,۱۸۱	ایجاد استرس و اضطراب برای آن‌ها		
۵	۰,۱۷۷	الزامات و قوانین محدودکننده برای نخبگان		

۵- بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف واکاوی استراتژی‌های نخبه‌گریزی مدیران در سازمان‌های دولتی، با روش آمیخته (کیفی و کمی) انجام شد. به همین منظور نخست مبنای پژوهش به‌منظور شناخت جامع و مانع از مسئله، به شیوه کتابخانه‌ای مورد مطالعه قرار گرفت. در ادامه به‌منظور احصای استراتژی‌های نخبه‌گریزی که مدیران سازمان‌های دولتی از طریق آن‌ها از نخبگان به دلایل مختلف 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 نخبه‌گریزی مدیران، استراتژی‌های آن‌ها نیز احصا شدند. در تبیین چرایی نخبه‌گریزی مدیران دلایلی هم چون ضعف مهارت‌های ارتباطی مدیران، اعتماد نداشتن



به توان و ظرفیت نخبگان، ادراک نادرست از اثربخشی تعامل مؤثر با نخبگان و نبود الزام‌های قانونی مورد تأکید بیشتری بودند. در زمینه استراتژی‌های نخبه‌گریزی مدیران نیز ۳۹ استراتژی شناسایی شد که تمامی استراتژی‌ها در قالب ۴ دسته استراتژی‌های فردی، مدیریتی، سازمانی و شغلی تفکیک شده و دریافت اتفاق نظر خبرگان در ارتباط با تفکیک انجام شده و تناسب هر استراتژی کلی با زیرمجموعه‌هایش از طریق دلفی فازی دومرحله‌ای محاسبه گردید. به‌منظور وزن‌دهی و رتبه‌بندی استراتژی‌های کلی و زیرمجموعه‌های آن‌ها پرسش‌نامه سوارا برای استفاده از این روش در بین 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 ارائه‌شده در این پژوهش ضمن تأیید وجود این عارضه در سازمان‌های دولتی شهر همدان، نشان داد که مدیران برای نخبه‌گریزی ابتدا به استراتژی‌های فردی متوسل می‌شوند. سپس به ترتیب استراتژی‌های مدیریتی، سازمانی و شغلی را به‌کار می‌گیرند. ضمن این رتبه‌بندی، زیرمجموعه‌های هرکدام از استراتژی‌های کلی نیز رتبه‌بندی شدند. باوجوداینکه مشاهدات میدانی پژوهشگر و نظرات خبرگان تأییدی بر وجود عارضه‌ی نخبه‌گریزی در بین برخی از 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، موضوع چرایی نخبه‌ستیزی در سازمان‌ها دولتی و نقش رهبران زهرآگین و کارکنان شرنگ آلود در این فرایند بررسی شده است [۴] اما هیچ اشاره‌ای به نخبه‌گریزی، واکاوی استراتژی‌ها و رتبه‌بندی استراتژی‌ها نشده است. در پژوهشی دیگر نگهداشت و حفظ خبرگان در سازمان‌های دولتی ایران با چهار رویکرد سازمانی، فردی، روانی و شغلی موردبررسی قرارگرفته است [۶]. درحالی‌که حتی نگهداشت خبرگان در یک سازمان به معنی استفاده بهینه از ظرفیت آن‌ها نمی‌باشد و به عارضه نخبه‌گریزی مدیران هیچ اشاره‌ای نشده است. برخی از پژوهش‌ها نیز ضمن تبیین مبانی نخبگان رویکردهایی برای استفاده بهتر از این منابع برای سازمان‌ها و مدیران ارائه گردید [۱۶][۱۷]، اما در ارتباط با دیگر موضوع‌های مرتبط همچون مدیریت استعداد و نگهداشت استعدادها پژوهش‌های متعددی انجام شده است [۲۵][۲۶] که این موضوع‌ها نیز بیان گسترده و کلی از تعامل سازمان و نخبگان می‌باشد و برای پرداختن به موضوع پژوهش نیاز به تدقیق و تعمیق در مفهوم نخبه‌گریزی می‌باشد. در

حوزه پژوهش‌های بین‌الملل، عمده پژوهش‌های مرتبط با خبرگان در ارتباط با چگونگی بهره‌مند شدن از ظرفیت‌های نخبگان بوده است [۳] [۵] [۱۰] [۱۲]، [۱۹]. 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 و این پژوهش با بهره‌مندی از پژوهش‌های مرتبط انجام‌شده، سعی در ارتباط بهتر و عمیق‌تر و شناختی جامع از چارچوب مسئله پژوهش که همان واکاوی استراتژی‌های مدیران در فرار و به حاشیه راندن ظرفیت نخبگان است، داشته باشد.

۶-پیشنهادهای

در این پژوهش با شناسایی استراتژی‌های نخبه‌گزینی مدیران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود: ۱- در انتخاب مدیران برای مدیریت در سطوح مختلف سازمان‌های دولتی قابلیت تعامل آن‌ها با نخبگان حاضر و یا مؤثر بر سازمان در نظر گرفته شود. ۲- مدیران در سبک مدیریتی و رفتاری خود در سطوح مختلف نیازمند بهره‌مندی از نگرش صحیح به نخبگان و نه رقیب‌مآبانه و بازتعریف چگونگی ارتباط صحیح با آن‌ها دارند ۳- مدیران در سطوح عالی برنامه راهبردی را تدوین کنند که نقشه راه همکاری و بهره‌گیری از نخبگان مرتبط با سازمان تدوین‌شده باشد ۴- رسانه‌ها و نهادهای اطلاع‌رسانی تعامل مطلوب نخبگان و سازمان‌های دولتی و مدیران آن‌ها را پیگیری و مطالبه کنند ۵- با تدوین و اجرای برنامه‌های مؤثر فرهنگی، تکریم نخبگان سازمانی و ارزشمندی حضور آن‌ها در سازمان برای همه اعضا تبیین شود. ۶- جایگاه نخبگان در سازمان‌های دولتی و تعامل آن‌ها تحت حمایت‌های به‌مراتب مؤثرتر، قانونی از سوی نهادهای قانون ساز و تصمیم‌گیرنده کشور قرار گیرد.

در همین راستا برای پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود پژوهشگران موضوع‌های زیر را مدنظر قرار دهند: 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



۷- پی‌نوشت‌ها

1. Elite
2. Pareto
3. Escape from the Elite
4. Anti elite
5. Coercive elites
6. Allocative elites
7. Expert elites
8. Authoritative elites
9. Armestrang
10. Gagne
11. Ilse
12. Davis
13. Gulbrandsen
14. Reed
15. Mangest
16. Step wise Weight Assessment Ratio Analysis(SWARA)

۸- منابع

- [1] Armestrang, M(2008). Strategic human resource management, *Kogan Page*, 4Th Edition. London.
- [2] Danaeefard, Hassan (2013). Challenges of public management in Iran. *Publishing position*. Seventh edition.
- [3] Barroso, M. & Santos, S. (2017). Studying large organizations and elites: limits and challenges of fieldwork. *La Critica Sociologica*. 51 (3): 31-43.
- [4] Alizadeh, Fahimeh and Hadavi Nejad, Mostafa (2019). *Journal of Organizational Resource Management Research*, 9 (1): 165-183.
- [5] Gulbrandsen, T (2017). Rise and fall of elites: professionals as movers?. *European Societies*, 20(2):159-182.
- [6] Sarafraz, Ayub, Memarzadeh Tehran, Gholam Reza and Hamidi, Nasser (2019). Presenting the Ethical Model of Elite Retention in Iranian Governmental Organizations, *Journal of Ethical Research*, 9 (3): 155-174.

- [7] Ofoghi, Nader, Ebadollahi, Hamid and Alipour, Samira (2016). Sociological Explanation of Social Fields of Elite Breeding in Bandar Abbas, *Quarterly Journal of Applied Sociology*, 27 (2): 17-42..
- [8] Reed, M. (2012). Masters of the universe: Power and elites in organization studies , *Organization Studies*, 33(2): 203-222.
- [9] Scott, J. (1996). Stratification and power: Structures of class, status and command. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- [10] Davies, W (2017) Elite power under advanced neoliberalism. *Theory, Culture & Society* ,34 (5): 227–250.
- [11] Iles, P., Chuai, X. and Preece, D. (2010).Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, 45 (2), :179-189.
- [12] Schleef, D. J. (2006). Managing Elites: Professional Socialization in Law and Business Schools. *Lanham*, MD: Rowman & Littlefield.
- [13] Ellersgaard, C , Grau,A and Munk.,M. (2014). A Very Economic Elite: The Case of the Danish Top CEOs. *Sociology* ,47: 1051–1071..
- [14] Mangset, Marte. (2017). Elite Circulation and the Convertibility of Knowledge: Comparing Different Types and Forms of Knowledge and Degrees of Elite Circulation in Europe. *Journal of Education and Work*, 30: 129–144.
- [15] Harvey, W. S. (2011) ‘Strategies for conducting elite interviews. *Qualitative Research* 11(4), 431–441.
- [16] Talebzadeh Shoushtari, Leila and Khademi Ashkazari, Maluk (2019). Optimal management of elite human resources by examining the needs, obstacles, problems and solutions proposed from their own point of view, *Human Resource Management Research*, 10 (3): 215-237.
- [17] Golshahi, Behnam, Rastegar, Abbas Ali, Feyz, Davood and Zarei, Azimullah. (2019). Architecture of the process of guidance and application of scientific talents in Iran, *Human Resource Management Research*, 10 (3): 1-25.
- [18] Dehghanan, Hamed, Afjeh, Seyed Ali Akbar, Soltani, Morteza and Javaherizadeh, Ebrahim (2019). Foundation data from talent management process, *Quarterly Journal of Human Resource Management Research*, 10 (4): 2-15.

- [19] Gagne, F, (2015). Ten commandments for academic talent development. *Gifted Child Quarterly*, 51(2), 93-118.
- [20] Amiri, Ali Naghi, Abbasi, Rasool va Ostavari, Ozra (2016). Identifying and ranking the factors affecting the improvement of elite knowledge management in universities, *Two Quarterly Journal of Management in Islamic University*, 12 (2), pp. 313-338.
- [21] Mangset, M (2017). Elite Circulation and the Convertibility of Knowledge: Comparing Different Types and Forms of Knowledge and Degrees of Elite Circulation in Europe. *Journal of Education and Work*. 30: 129–144.
- [22] Rajai Rizi, Fatemeh, Mirfakhreddini, Seyed Haidar, Andalib Ardakani, Davood, Mirnejad, Seyed Ali. (2018). Designing a strategic model of green supply chain with a combined approach of balanced scorecard and LFPP (studied: Mobarakeh Steel Complex of Isfahan). *New Research in Decision Making*, 3 (2), 129-153.
- [23] Fazli, Safar, Tafti Congregation, Reyhaneh. (2018). Procurement of multi-indicator decision making using data mining (Case study: third-party logistics selection in outsourcing services of an electronic equipment manufacturing company). *New Research in Decision Making*, 2 (3), 215-239
- [24] Momeni Rad, Akbar, Aliabadi, Khadijeh, Fardanesh, Hashem and Mozini, Nasser (2013). Qualitative Content Analysis in Research Ritual: Nature, Stages and Validity of Results, *Educational Measurement Quarterly*, 14 (4): 187-222.
- [25] Allameh M, Soltani F, Narimani M.(2014). To Study the Mediator Role of Social Capital Variable on the Relationship between Talent Management and Knowledge Sharing in Organizations (Case to Study: All of the Staff Divisions of Iranian National Petroleum Company and Its Affiliated Branches Located in Tehran). *IQBQ*. 18 (2) :127-148.
- [26] Feiz D, Golshahi B.(2017). Identifying networking human resource Practices effects on firm performance based on a combinotrial approach: analyzing the role of strategic flexibility and environmental uncertainty. *IQBQ*. 21 (3) :193-215.