

بررسی کاربرد مدیریت تفاوت‌های فردی در جذب، بکارگیری و ارتقاء

منابع انسانی صنعت نفت

محمد مهدی رشیدی^۱؛ ناصر مهدوی^۲؛ آزاده تیموری نسب^۳؛ روح الله تولائی^۴

چکیده

این مقاله در پی آن است تا در عین بازگویی تفاوت‌های فردی در ۵ حوزه مختلف شامل شخصیت، استعداد، ادراک، هوش، خلاقیت به اهمیت بسیار فراوان آن در جذب و بکارگیری و ارتقاء منابع انسانی صنعت نفت بپردازد تا انگیزه بیشتری برای مدیران بالادستی صنعت نفت فراهم گردد که در توزیع موقعیت‌ها و منصب‌های اداری، سازمانی، براساس قابلیت‌ها و تفاوت‌های فردی عمل شود، امکان بهره‌وری بیشتر فراهم شود، از هدر رفتن امکانات سازمانی جلوگیری می‌شود و نیز زمینه‌های شکوفایی و بالندگی صنعت نفت میسر گردد.

^۱ دانشجوی دکترای مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران، رئیس پژوهشکده مدیریت و منابع انسانی مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی rashidimm@yahoo.com

^۲ دکترای فلسفه دانشگاه تهران و کارشناس ارشد پژوهشکده مدیریت و منابع انسانی مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی

^۳ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه آزاد فیروزکوه و کارشناس ارشد پژوهشکده مدیریت و منابع انسانی مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی atn102@yahoo.com

^۴ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی و معارف اسلامی دانشگاه امام صادق (ع) و کارشناس ارشد پژوهشکده مدیریت و منابع انسانی مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی Tavallaee@iies.net

نتایج حاصل از تحقیق نشان می دهد که میان تفاوت های فردی منابع انسانی در صنعت نفت با چگونگی انجام فعالیتها ارتباط مثبت و معنادار وجود دارد. ضمناً "موقعیتهای شغلی در صنعت نفت طوری طراحی شود که برای رشد و بهره وری سازمانی باید به تفاوت های فردی منابع انسانی توجه لازم مبذول گردد. اما در حال حاضر در صنعت نفت چنین الزامی پیگیری نمی شود. همچنین از نظر جامعه مورد مطالعه، تفاوت های فردی منابع انسانی در صنعت نفت شامل هوش، ادراک، استعداد، شخصیت، خلاقیت بصورت قابلیت بهبود و ارتقاء دارد. آزمون فرضیه ها نشان می دهد که توجه مدیران در صنعت نفت به تفاوت های فردی منابع انسانی و لحاظ کردن آن در شایسته سالاری موجب ارتقاء بهره وری سازمان می شود. جامعه آماری معتقد است که بهره وری سازمانی مبتنی بر توجه به این تفاوتها است و همچنین مدیریت صحیح این تفاوتها و کاربرد آنها، کارایی بیشتر را به دنبال خواهد داشت، ولی فقدان توجه به این تفاوتها باعث هدر رفتن فرصتها و کاهش بهره وری خواهد شد.

واژه های کلیدی: تفاوت های فردی، منابع انسانی، خلاقیت، استعداد، ادراک، هوش، شخصیت، وراثت

مقدمه

امروزه، توجه به رشد بیشتر کیفیت سازمانی و آموزشی و پژوهشی و دست یافتن به اهداف بزرگ با هزینه های اندک و روشهای مناسب، متفکران دانش مدیریت را بر آن داشته تا علاوه بر فراهم کردن ساختاری مناسب برای انجام مأموریت های اداری خود، در زمینه منابع انسانی به گوناگونی و تفاوت های فردی افراد توجه بسیار ویژه ای مبذول دارند و مدیریت تفاوت های فردی را جهت بهره وری بیشتر بکار گیرند. مدیریت تفاوت های فردی (Individual Differences Management) or (Diversity management) یک استراتژی و هدف بلندمدت است که توجه و ارزش گذاری به آن در محیط اداری و نیز مؤسسات آموزشی سبب بهبود و گسترش خلاقیت،

تحقق استعدادهای سرشار افراد و افزایش هوش و درک درست واقعیت در میان کارکنان شده و سازمان را در دستیابی به اهداف سازنده خود بسیاری یاری می کند. شرکت های موفق دنیا بخشی از موفقیت خود را در مدیون جذب و بکارگیری و ارتقاء آن دسته از منابع انسانی هستند که از شخصیت، خلاقیت، استعداد و.... بیشتری نسبت به سایرین برخوردار بوده اند، بعبارت دیگر عدم توجه به امر فوق ممکن است در عدم موفقیت سازمانی و هدر رفتن منابع انسانی و طبیعی و بروز مشکلات فراوان اداری، سازمانی مؤثر افتد. در زمینه سازمانی و اداری مدتهاست که شرکت های بزرگ دنیا و مؤسسات مهم آموزشی باور کرده اند که بسیار مهم تر از منابع تولیدی خود و منابع طبیعی خود باید ابتدا و در اولویت به منابع انسانی خود توجه کنند و آن حقیقت سازنده و تأثیرگذار در وهله اول منابع نیروی انسانی است، زیرا این انسانها هستند که در صورت احساس مسئولیت سازمانی و بروز استعدادهای خود و بکارگیری هوش و درک عمیق خویش قادر خواهند بود با خلاقیت و نوآوری از آسیب های سازمانی بکاهند و به باروری و بهره دهی سازمانی بیفزایند و با تلاش مستمر خود محیط شاداب و توسعه یافته ای فراهم آورند و این مهم زمانی عینیت می یابد که به توانائی افراد اولاً اهمیت دهند و ثانیاً زمینه رشد آن توانائی ویژه را فراهم سازند و در محیطی امن و پر امید امکان بهبود تفاوت های فردی را مهیا سازند و ثالثاً از خدمات افراد به تناسب قابلیت و توانائی هایشان در موقعیت های شغلی مناسب استفاده نمایند و این یعنی ارزشگزاری به منابع انسانی. پس از تحقیقات روانشناختی درباره افراد بسیاری که در دانش روانشناسی بعمل آمد و به تفاوت های فردی تأکید بسیار ورزیده شد آنگاه در دانش مدیریت (که دانشی است مصرفی و از دستاوردهای علوم روانشناسی مردم شناسی، اقتصاد، جامعه شناسی ... سود می برد) بحث مدیریت تفاوت های فردی شکل گرفت و از زمان بکارگیری آن در مراکز آموزشی، فرهنگی، سازمانی و صنعتی نتایج درخشانی در بهبود شرایط سازمانی بوجود آمد.

هدف این مقاله تلاش در جهت ایجاد انگیزه بیشتر برای مدیران بالادستی صنعت نفت است که در جذب و بکارگیری و ارتقاء منابع انسانی و توزیع موقعیت‌ها و منصب‌های اداری، سازمانی، براساس قابلیت‌ها و تفاوت‌های فردی عمل شود، امکان بهره‌وری بیشتر فراهم شود، از هدر رفتن امکانات سازمانی جلوگیری شود و نیز زمینه‌های شکوفایی و بالندگی صنعت نفت میسر گردد. اگر چه برخی از تفاوت‌ها به صورت موروثی است و به گفته وراثت بیولوژیک هر یک از ما به وسیله کروموزوم‌ها و به عبارت دقیق‌تر، به وسیله ژن‌ها یا تعیین‌کننده‌های شیمیایی مشخص می‌شود، ولی اساس تفاوت‌های آدمی به صورت اکتسابی و محیطی بروز پیدا می‌کند و جلوه‌های گوناگون هستی آدمیان را هویدا می‌سازد (ذکائی آشتیانی، ۱۳۸۶). توجه به جنبه‌های منفی رفتار انسانی و نیز جنبه‌های انعطاف‌ناپذیر و غیر قابل‌تعبیر شخصیت یا گروه‌های انسانی موجب می‌گردد تا افراد یا گروه‌های انسانی و سازمانی از فرصت‌های مساوی جهت بهبود جنبه‌های وجودی خود محروم گردند و استفاده از منابع انسانی در جهت بهره‌وری بیشتر به تأخیر افتد (karl luger, 2006). در صورت توجه به تفاوت‌های فردی منابع انسانی، این افراد می‌توانند از فرصت‌های بدست آمده جهت اتخاذ تصمیمات بزرگ، ایفا نقش‌های سازنده، ارائه راه‌حلهای تأثیرگذار و رشد شخصیت خود و نیز شکوفائی سازمانی بهره‌مند گردند. تفاوت‌های فردی شامل مؤلفه‌های گوناگونی از قبیل هوش، ادراک، شخصیت، استعداد، خلاقیت می‌شود که در این پژوهش به آنها پرداخته شده است، اگرچه مؤلفه‌های دیگری چون، نگرش (شامل عاطفه، شناخت، تعهد، پابندی و قصد) که عامل مهمی در بررسی رضایت شغلی است، وراثت، جنسیت و غیره نیز وجود دارند که بررسی آنها تحقیق جداگانه‌ای را می‌طلبد. بطور مثال در ارتباط با جنسیت و زن و مرد غیر از ظاهرشان، تفاوت‌های زیادی دارند، زیرا از دو جنس هستند. مثلاً "قدرت بیان در زنان قوی‌تر است و قدرت جسمی در مردان. رشد بدنی زن سریعتر است و رشد بدنی مرد تدریجی.

مقاومت زن در مقابل بسیاری از بیماری‌ها از مردان بیشتر است. مغز متوسط مرد از زن بزرگتر است. ولی با در نظر گرفتن نسبت مغز به مجموع بدن، مغز زن از مغز مرد بزرگتر است. عملکردهای حسی و حرکتی نیز متفاوت است. مثلاً "از لحاظ شناسایی خانمها از هر ۱۰۰ محرک صوتی تقریباً" تمام آنها را می‌شنوند ولی آقایان توانایی کمتری دارند. قدرت بینایی زنان از مردها بیشتر است و این امر به این دلی است که زنان ادراک جزئی دارند و مردها ادراک کلی یعنی خانمها تمام جزئیات را می‌بینند و آقایان تمام کلیات. در چهره شناسی مردان برترند و در تشخیص رنگها و ادراک اندازه‌ها زن‌ها برتری دارند. از لحاظ ادراک بویایی و چشایی و تفاوت در کلام نیز زنان برتری دارند. در زمینه عملکردهای ذهنی و قدرت تفکر شامل زیبایی شناسی، تجسم فضایی، استدلال، منطق و تحلیل رویاها نیز تفاوت وجود دارد. زنان در تفکر انتزاعی جزئی‌گرا هستند و مردان کلی‌گرا. هوش مکانیکی، فهم مطالب و تجسم فضایی مردها بهتر از زن‌ها است. علائق زیبایی شناختی، اجتماعی و مذهبی در زنان و علائق سیاسی و تئوریک در مردان بیشتر است (فروع الدین عدل، ۱۳۸۸). تفاوت‌های فردی بطور کلی شامل تفاوت‌های فیزیکی از قبیل تواناییها و مهارت‌های جسمانی، و تفاوت‌های روانی از قبیل شخصیت، نگرش، یادگیری و خلاقیت می‌شود. نتیجه تحقیق میلگرام^۱ (۱۹۶۵) نشان می‌دهد انسانها دارای ویژگی‌هایی هستند که تنها در موقعیتهایی خاص آشکار می‌شوند (گریفین، ۱۳۸۴). این تفاوت‌ها علاوه بر صورت‌های وراثتی غیر قابل تغییر، در ابتدا به صورت تفاوت در جنسیت آشکار می‌شود که سبب بروز واکنش‌های مختلف نسبت به امری واحد و رویدادی مشابه می‌گردد. به عنوان مثال در حواس پنجگانه بین دو جنس تفاوت‌های مهمی وجود دارد، دختران به الگوهای شنوایی و پسران به محرکات بینایی بیشتر واکنش نشان می‌دهند. توجه به خود و زیبایی شناسی در دختران بیشتر است. مردها علاقه بیشتری به مسائل سیاسی و

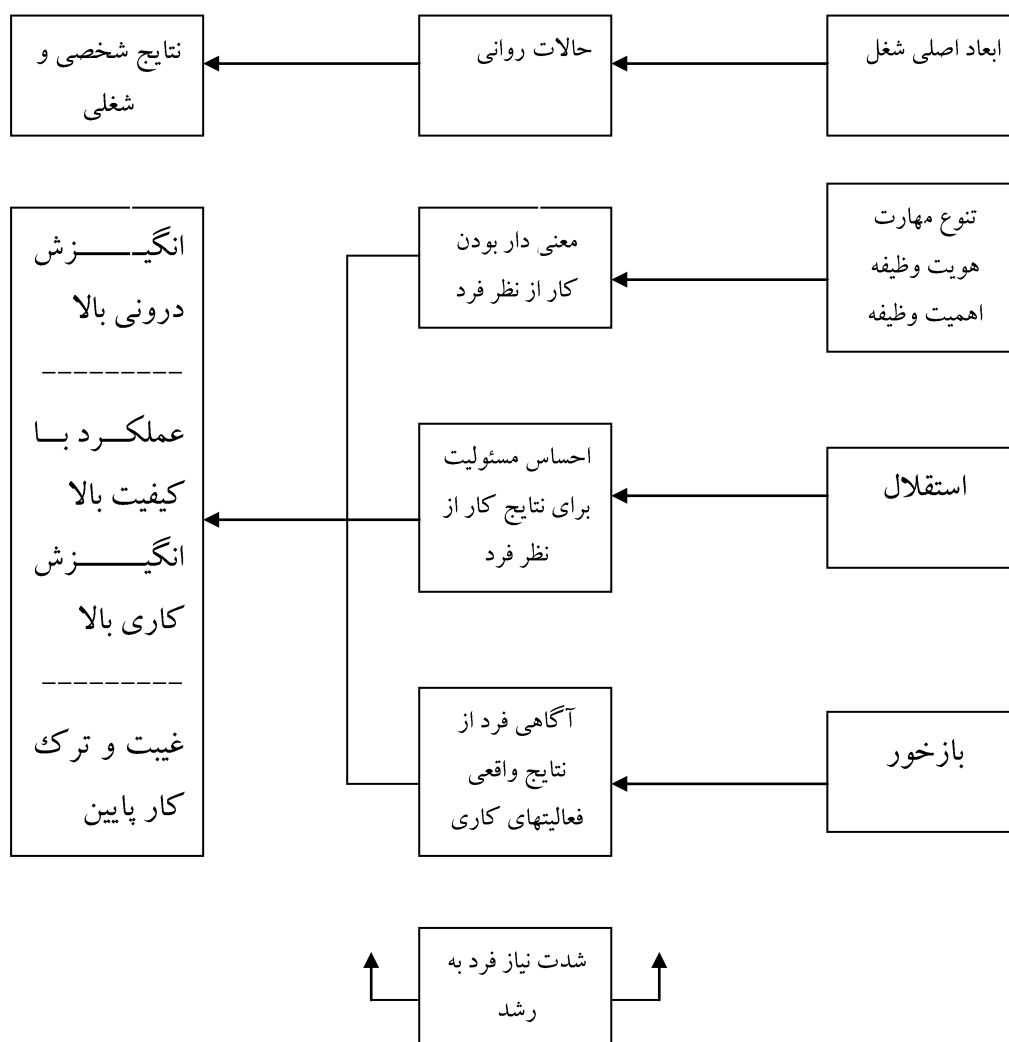
¹ Stantey Milgram

علمی دارند و پرخاشگری در آنها بیشتر است و زنان نسبت به هنرهای ظریف علاقه بیشتری دارند (گنجی، ۱۳۸۰). یکی از تحقیقاتی که در خصوص تفاوت‌های فردی (از بعد نگرش به ویژگی‌های شغل) انجام شده، مطالعات تورنر و لاورنس^۱ (۱۹۶۵) است که بر اساس این اعتقاد صورت گرفته که کارکنان، شغل‌های پیچیده و پرتلاش را به شغل‌های یکنواخت و کسالت آور ترجیح می‌دهند. در این مطالعه وجود تفاوت‌های فردی امری دور از ذهن تلقی نشده و مجاز دانسته شده است. شاید ارزش اصلی نتایج غیر منتظره آن باشد که توجه را به طرف نقش تفاوت‌های فردی در محیط کار جلب کرده است. اما هولین و بلود^۲ (۱۹۶۸) از جمله اولین محققانی بودند که نقش تفاوت‌های فردی را در میان شاغلین مورد بررسی قرار دادند و با استفاده از یافته‌های ترنر و لاورنس، در خصوص تفاوت‌های فردی بین کارکنان شهری و روستایی یک تئوری ارائه دادند که طبق آن اشخاصی که اعتقاد کاری قوی دارند از انگیزه بالایی برای پذیرش شغل‌های پیچیده و پرتلاش برخوردار می‌باشند (گریفین، ۱۳۸۴). هاکمن و لاولر^۳ (۱۹۷۱) نیز به دنبال راه‌های شناخت تفاوت‌های فردی بودند که ثابت کردند اشخاصی که از طریق نیازهای سطح بالا مانند نیاز به خودیابی و رشد برانگیخته می‌شوند، خواهان شغل‌های پیچیده و پرتلاش هستند. اما افرادی که دارای نیازهای مرتبه بالای صنعتی هستند کمتر به اینگونه مشاغل برانگیخته می‌شوند. همچنین ایندو با استفاده از نتایج مربوط به تفاوت‌های فردی، تئوری ویژگی‌های شغل را ارائه دادند (شکل ۱). به عقیده آنان حالات روانی حساس نشان دهنده چگونگی واکنش فرد نسبت به وظیفه خود تحت تأثیر ویژگی‌های شغل می‌باشد

¹ Turner & Lawrence

² Charles Hulin & Milton Blood

³ Richard Hackman and Edward Lawler

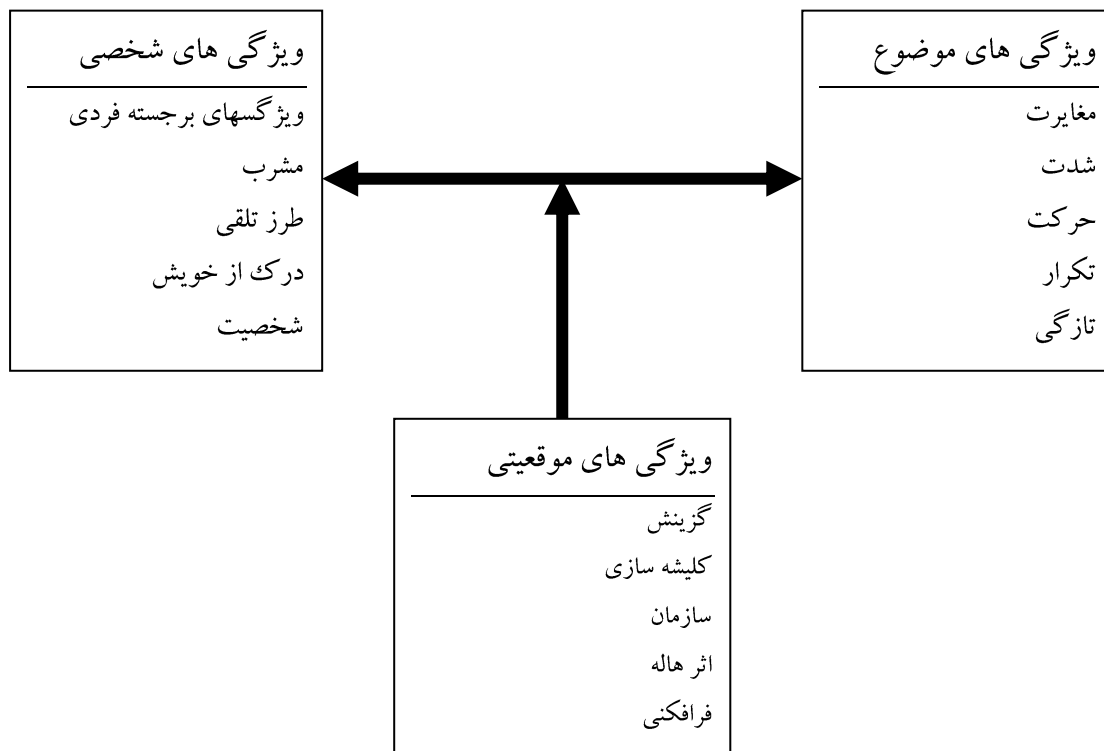


شکل ۱- تئوری ویژگی‌های شغل (هاکمن و لالر، ۱۹۷۱)

همین تفاوت در نحوه ادراک و تبیین مسائل نیز میان افراد برقرار است، ادراک عبارت است از تجربه حسی ما از دنیای پیرامون خویش، به اعتقاد واگنر، افراد از طریق فرایند ادراکی درباره عناصر محیطی که برای بقای ما جنبه حیاتی دارند اطلاعات به دست می‌آورند و بدین ترتیب به عنوان یک موجود

زنده خود را با محیط پیرامون خویش منطبق می سازند. نحوه بدست آوردن، تنظیم و نتیجه گیری از اطلاعات دریافت شده قدرت درک صحیح آدمیان را از وضعیت پیرامونی خویش نشان می دهد و در حل مسائل زندگی فردی و اجتماعی و سازمانی توانائی آدمی را آشکار می سازد. تفاوت های فردی مجموعه ای از عوامل منحصر بفرد است که اشخاص را از یکدیگر متمایز می کند. می توان گفت که شخص واحدی ممکن است در موقعیتهایی گوناگون به شیوه های متفاوت عمل کند. مدیران به دلایل مختلف، وقت و انرژی زیادی را صرف می کنند تا به ادراک مردم نسبت به سازمان، محصولات و خدمات خود شکل دهند، بعنوان مثال بیشتر مردم یک شرکت نفتی را فقط بعنوان پالایش کننده نفت می شناختند و شرکت مذکور به وسیله مجموعه ای تبلیغات آگاهی مردم را نسبت به محصولاتش افزایش داد (گریفین، ۱۳۸۴). در یک مطالعه قدیمی که توسط سیمون و دربون^۱ بعمل آمده اثر گزینش بر رفتار مدیران آشکارا نشان داده شده است. ادراک این مدیران حاصل از موضوعاتی بود که در آنها تخصص داشتند. استخدام کارکنان ممکن است از راههای مختلف تحت تأثیر ادراک قرار گیرد. وجود چیزی مخالف و یا جدید در فرد خواهان شغل ممکن است بر اقبال او در بدست آوردن شغل اثر بگذارد. یعنی اثر عاله، ادراک کلی از یک متقاضی را تحت تأثیر قرار دهد. ادراک در ارزیابی عملکرد هم مؤثر است. مدیر وقت شناس ممکن است در ارزیابی عملکرد توجه بیشتری به وقت شناسی نشان دهد. برخی ویژگیها و فرآیندهایی که بر ادراک اثر می گذارند در شکل زیر عنوان شده اند.

¹ Dewitt Dearbon & Herbert Simon



شکل ۲- ویژگیها و فرآیندهای اثرگذار بر ادراک (گریفین، ۱۳۸۴)

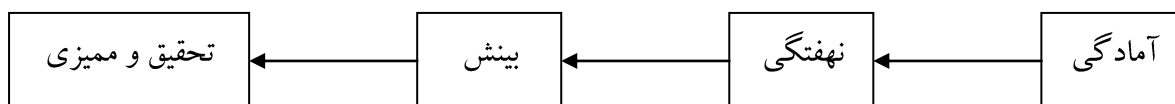
علاوه بر قدرت درک و حل مسائل، آدمیان به لحاظ شخصیت نیز از یکدیگر متمایز می گردند و از ویژگیهای منحصر بفردی برخوردار می شوند. واژه شخصیت، معادل Personality به معنی نقاب یا ماسکی است که مردم در زندگی روزمره (در رفتارهای اجتماعی خود) به چهره می زنند. در واقع به تمامی صفات روانی و رفتاری تقریباً پایدار انسان در موقعیت های مختلف که سبب تمایز فرد از دیگران می گردد، شخصیت اطلاق می شود که شامل عواطف، احساسات، نحوه پاسخگوئی به تحریکات بیرونی و نگرش افراد به موارد و موضوعات مختلف می گردد (گنجی، ۱۳۸۰). به این ترتیب برخی

شخصیت‌ها درونگرا و کم حرف و تا حدودی حساس هستند و از تمرکز و تنهایی لذت بیشتری می‌برند و برخی شخصیت‌ها برون‌گرا و اهل معاشرت و گفتگو با دیگرانند، برخی بسیار جدی و سنجش‌گر و برخی احساساتی و پر عاطفه هستند، برخی انعطاف‌پذیر و تعبیر‌پذیر و انتقاد‌پذیرند و برخی راسخ و بی‌انعطاف نسبت به انتقادهای قرار دارند، عدم شناخت درست این جنبه‌ها و برخورد یکنواخت و یکسان با هر یک از شخصیت‌های یاد شده نتایج نادرست و ناصوابی به همراه می‌آورد و لطمه بزرگی در روابط انسانی بوجود می‌آورد. شخصیت درونگرا، فردی آرام، کناره‌گیر، علاقمند به کتاب و خوددار است و غیر از دوستان ویژه خود از دیگران فاصله می‌گیرد او علاقمند به برنامه‌ریزی است و موضوعات روزمره زندگی را بسیار جدی می‌گیرد و علاقمند به یک زندگی با نظم و ترتیب است، کنترل دقیق بر احساسات خود دارد و به ندرت از او رفتار پرخاشگرانه سر می‌زند، به راحتی خشمگین نمی‌شود و از کوره در نمی‌رود و به اصول اخلاقی نیز اهمیت فراوانی می‌دهد. در حالیکه فرد برونگرا، فردی اجتماعی است، علاقه به میهمانی‌ها دارد، دوستان فراوانی دارد، نیازمند به صحبت کردن با دیگران است، تغییر را دوست دارد، معمولاً پرخاشگر بوده و زود کنترل خود را از دست می‌دهد و گاهی مورد اطمینان نیست (Gross, 1992). بنابراین یکی از تفاوت‌های فردی مهم شخصیت است. ویژگی‌های شخصیت که با محیط کار ارتباط خاصی دارند عبارتند از مکان کنترل، پذیرش آمریت و متابعت. در تئوری صفات، سعی بر آن شده است تا ترکیبی از صفات که به بهترین شکل بازدارنده شخصیت هستند شناسایی شوند. طبق نظریه آلپورت^۱ (۱۹۶۱) هر شخص دارای مجموعه‌ای از صفات مشترک شخصیتی است ولی همان شخص دارای تعدادی صفات متفاوت و منحصر به خود نیز می‌باشد. در این میان ریموند تل از چارچوب صفات برای شناخت شخصیت استفاده می‌کند

1 Gordon Allport

(گریفین، ۱۳۸۴). در نظر بگیرید اگر تفاوت‌ها بدرستی شناخته نشود و به صورت یکسان و یکنواخت و از طریق قواعد و مقررات خشک و بی‌روح با همه این افراد به یک روش و شیوه رفتار شود آنگاه چقدر نتایج زیانبار خواهد شد. علاوه بر موارد یاد شده آدمیان در زمینه خلاقیت و نوآوری نیز از تفاوت و امتیازات ویژه‌ای برخوردارند، انسان‌هایی هستند که به جهت نوع شخصیت خود، نحوه تعلیم و تربیت و محیطی که در آن رشد کرده‌اند به سطح روئین حوادث و رویدادها اهمیت می‌دهند و چندان به جنبه‌های عمیق حوادث و صحنه‌های پنهان رویدادها توجهی ندارند و در همان سطح و ظاهر باقی می‌مانند و اگر به لحاظ صوری با مشکلی مواجهه کردند، راه‌حل تازه‌ای به ذهنشان خطور نمی‌کند و احساس درماندگی می‌کنند و می‌کوشند به حذف مسئله پردازند (ایزدی، ۱۳۸۰). در برابر افرادی هستند که از ظواهر حوادث به کادو دربار جنبه‌های مخفی و ناپیدای رویدادها توجه می‌ورزند و از راه‌های شناخته شده به مسیرهای ناشناخته پنهان دست پیدا می‌کنند و روح خلاق و نوآوری در هستی آنها موج می‌زند، در صورت فراهم شدن شرایط مناسب، ذهن و ضمیر آنها می‌تواند راه‌حلهای مناسب و نو را در برابر مشکلات و بن‌بست‌ها ارائه دهد و آن راه‌حل‌ها در عمل گره‌گشایی از امور فردی و سازمانی فراهم آورد. این گروه افراد خلاق هستند. افراد خلاق دارای تصویر مثبتی از خود بوده و قوه تخیل در آنها بالا است. آنها خود را به عنوان افرادی فعال، درستکار، آرمان‌گرا، مبتکر، هنرمند، متمدن، با وجدان، با هوش، منطقی، سازگار، مصمم، با انصاف، مستقل، انسان‌گرا، پیشرفت‌گرا، قدرشناس، با روحیه همکاری و رفتار دوستانه، پرکار و امیدوار و دارای علایق زیاد وصف می‌کنند (شمس اسفند آباد، ۱۳۸۷). خلاقیت یکی از ابعاد مهم رفتار در داخل سازمان است که ۴ بعد دارد: آمادگی، نهفتگی، بینش، تحقیق و ممیزی (شکل ۳). خلاقیت را می‌توان فرآیند تکامل بخشیدن به دیدگاه‌های بدیع و تخیلی درباره موقعیتهای مختلف تعریف کرد. متأسفانه خلاقیت یک

فرآیند مکانیکی نیست تا بتوان آن را روشن و خاموش کرد. بعضی از انسانها خلاق تر از دیگران هستند و هیچکس برای همیشه خلاق باقی نمی ماند.



شکل ۳- فرآیند خلاقیت (گریفین، ۱۳۸۴)

عدم توجه به چنین تفاوت‌های پراثری می‌تواند سخت‌ترین زیانها را بر افراد خلاق و بدنبال آن به محیط پیرامون وی تحمیل نماید و راه‌حلهای موجود پنهان را که در رسیدن به هدف کارآمدتر است را از کف بستانند و البته بدنبال خود هزینه‌های سنگینی بر فرد و سازمان وی تحمیل نماید.

اما تفاوت در هوش نیز یکی از مهمترین تفاوت‌هاست. در تعریف اجمالی هوش گفته شده، هوش، توانایی کلی در فرد است که موجب حل مسئله، یادگیری جدید، حفظ یادگیریها و سازش با شرایط جدید می‌شود (شفیع آبادی، ۱۳۷۸). پس هوش یعنی توانایی یادگیری سریعتر - هوش توانایی حل مسئله - هوش یعنی تبیین درست شرایط و پیدا کردن روش مناسب‌تر جهت انطباق با محیط. اما داشتن هوش در آدیان کافی بنظر نمی‌رسد. آنچه بسیار مهم است نحوه مدیریت این چنین ویژگی و توانایی‌های فردی است. بسیاری ضریب هوشی ایرانیان را بسیار برتر می‌دانند و حتی معتقدند هوش ایرانیان بالاتر از هوش ژاپنی‌هاست، اما عدم توجه به چنین قابلیت و نیز مدیریت نادرست، باعث گردیده در بهره‌جویی از این ویژگی مهم، ایرانیان در حل مسئله و دگرگونی صحیح شرایط همواره ناتوان باشند (گنجی، ۱۳۸۰). البته برتری ضریب هوشی یک ملت نسبت به ملت‌های دیگر قابل تعمق است، چراکه هر ملتی از نژادهای مختلفی و تشکیل است که ممکن است ضریب در میان آنها کاملاً

متفاوت باشد. برای هوش تقسیم‌بندی‌هایی در حوزه مطالعات انسانی و روانشناسی تفاوت‌ها بیان می‌شود که هوش انتزاعی، هوش مکانیکی و هوش اجتماعی یکی از آن تقسیمات است. هوش ادراکی و هوش هیجانی نیز از جنس تقسیمات کلی دیگر است (شمس اسفندآباد، ۱۳۸۶). هوش هیجانی برای اولین بار در دهه ۱۹۹۰ توسط دو روان‌شناس به نامهای جان مایر و پیتر سالووی مطرح شد. آنان اظهار داشتند، کسانی که از هوش هیجانی برخوردارند، می‌توانند عواطف خود و دیگران را کنترل کرده و بین پیامدهای مثبت و منفی عواطف تمایز گذارند (Salovey & Mayer, 1990). در حقیقت شناخت صحیح عواطف و نحوه کنترل و بکارگیری آنها در برابر تحریکات بیرونی و استفاده مناسب از احساسات و هیجانات درونی در ارتباط با دیگران هوش هیجانی می‌باشد که در صورت کاربرد صحیح و مناسب آن، مدیران می‌توانند از موفقیت بسیاری در سازمان برخوردار شوند. دانیل گلمن معتقد است هوش هیجانی مهارتی است که عمیقاً تمامی توانائی‌های فردی را تحت الشعاع قرار می‌دهد، بطوریکه مدیران و دست‌اندرکاران سازمانی لازم است بر توانائی و قابلیت‌های هیجانی بیش از پیش مسلط گردند (فاطمی، ۱۳۸۵). هوش هیجانی بیانگر آن است که در روابط اجتماعی و در بده و بستانهای روانی و عاطفی در شرایط خاص، چه عملی مناسب و چه عملی نامناسب است. یعنی شخص در شرایط مختلف بتواند امید را در خود زنده نگه دارد و با دیگران همدلی نماید، احساسات دیگران را بشنود و بفهمد، در برابر مشکلات پایداری نماید و انگیزه خود را حفظ کند (شفقی‌زاده، ۱۳۸۴). در این زمینه مهم نیز عدم توجه به گوناگونی آدمیان و تفاوت‌های فردی و بکارگیری افراد در حوزه‌هایی که دائماً در ارتباط با دیگران هستند و نیازمند داشتن قابلیت بسیار در ارتباط مؤثر با دیگران و هوش هیجانی و بکارگیری افرادی که از این قابلیت و توانایی به میزان بالا برخوردار نیستند، پیامدهای منفی ای را می‌تواند برای سازمان فراهم آورد و نیز توجه به این امر بسیار مهم است که سازمان برای شکوفائی خود

تا چه اندازه به پرورش هوش هیجانی کارکنان نیازمند است. بنظر می‌رسد که آنچه از شخصیت، ادراک، هوش و خلاقیت گفته شده علاوه بر مسئله وراثت و جنسیت، قابلیت است که در نهاد آدمیان قرار داده شده و در صورت تربیت مدیریت درست و مناسب می‌تواند در رفتار آدمی ظاهر گردد و فرد را برخوردار از این نعمات شگفت‌انگیز نماید. یعنی سخن عارفان درست است که گنج خود آدمیان هستند. ای قوم به حج رفته کجائید معشوق همینجاست بیائید بیائید (مولوی - دیوان شمس)

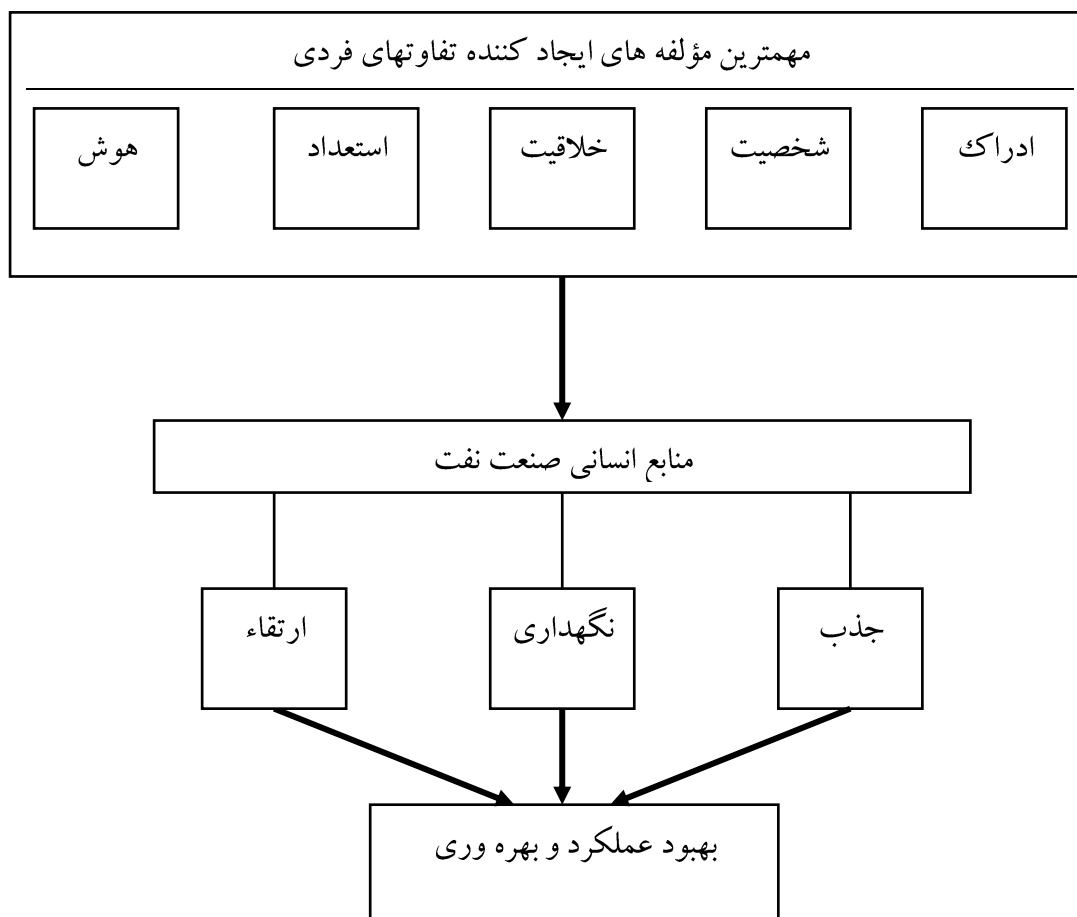
قابلیت یاد شده را استعداد می‌گویند و کسانی که می‌کوشند از قابلیت‌ها و توانایی‌های خود بهره‌جویند و آنها را در زندگی فردی و جمعی آشکار سازند، افراد با استعداد اطلاق می‌شوند. گفته شده افراد با استعداد افرادی خلاق، با اعتماد بنفس، خود متکی، مشتاق، قوی، مبتکر، انعطاف‌پذیر، فرصت طلب و واقع بین هستند، بطوریکه افرادی مانند ورزشکاران، موسیقیدانان، نویسندگان، هنرمندان، از آن جهت که عملکردها و اقدامات خلاقانه آنها باعث شگفتی و الهام بخشی به سایرین می‌شود، با استعداد تلقی می‌شوند (Thorne Depellant، 2007). اکنون با چنین تحلیلی از تفاوت‌های فردی و اهمیت آن در مسائل سازمانی، فرض نخست ما این است که میان تفاوت‌های فردی منابع انسانی در صنعت نفت با چگونگی انجام کارها به صورت بالقوه ارتباط مثبت وجود دارد، یعنی مراتب سازمانی بگونه‌ای تنظیم شده که می‌بایست در بکارگیری و ارتقاء منابع انسانی حتماً و باید به تفاوت‌های افراد و قابلیت‌های آنها توجه شود و نمی‌توان هر فردی را برای هر منصبی بدون لحاظ ویژگی و استعداد خاص آن فرد برای آن موقعیت سازمانی در نظر گرفت. در صورتی که به نسبت و فرض فوق اهمیتی داده نشود، می‌تواند هم برای فرد و هم سازمان مشکلات فراوانی بوجود آورد.

نسخه تحقیقاتی که صورت گرفته، فرض اول ما را تأیید می‌کند. بنابر بعضی نتایج این پژوهش، میان تفاوت‌های فردی منابع انسانی در صنعت نفت با چگونگی انجام کارها ارتباط مثبت وجود دارد. فرض

دوم این است که تفاوت‌های فردی منابع انسانی در صنعت نفت شامل هوش، ادراک، استعداد، شخصیت، خلاقیت بصورت اکتسابی قابلیت بهبود و ارتقا دارند و محقق در پی سنجش آن بوده اند که آیا شرایط ساختاری و نحوه مدیریت موجود در صنعت نفت بگونه‌ای است که ظرفیت و قابلیت منابع انسانی به بهبود و سازندگی و ارتقاء سطح کاری آنها منجر گردد، که با توجه به اطلاعات جمع آوری شده از طریق پرسشنامه جواب منفی بوده و گفته شده تفاوت‌های فردی منابع انسانی در صنعت نفت شامل موارد ذکر شده، قابلیت بهبود و ارتقاء ندارد. فرض سوم این است که توجه مدیران صنعت نفت به تفاوت‌های فردی منابع انسانی و لحاظ کردن آن در شایسته سالاری موجب ارتقاء بهره وری سازمان می شود. زیرا یک نسبت ضروری بین توجه به استعداد، قابلیت، هوش، ادراک و خلاقیت با برون رفت منابع انسانی از حالت انفعالی و رکود توانایی های فردی وجود دارد. پاسخگویان جامعه آماری مورد نظر این تحقیق چنین شرایطی را برای منابع انسانی موجود متصور نشده اند.

مدل مفهومی تحقیق

تمام مطالعات تحقیقی باید بر یک چارچوب مفهومی استوار باشد که متغیرهای موردنظر و روابط آنها را مشخص می کن (ادواردز و همکاران، ۱۳۷۹). در این تحقیق نیز با تکیه بر مبانی نظری مورد بحث، مؤلفه ها و اجزاء مدل پیشنهادی به شرح زیر طراحی گردیده است:



مدل مفهومی تحقیق: مدیریت تفاوت های فردی در جذب، بکارگیری و ارتقاء منابع انسانی صنعت نفت

همانطور که در مدل مفهومی فوق مشاهده می شود مهمترین مؤلفه های ادراک، شخصیت، خلاقیت، استعداد و هوش، مهمترین مؤلفه هایی هستند که ایجاد کننده تفاوت های فردی در منابع انسانی و ارتقاء منابع در نهایت منتج به بهبود عملکرد و بهره وری منابع انسانی صنعت نفت خواهد شد. در ادامه مقاله شیوه سنجش این مؤلفه ها و روابط آنها در صنعت نفت بیان خواهد شد.

پیشینه تحقیق

یکی از تحقیقات مهمی که پیرامون مدیریت تفاوت‌های فردی تهیه شده مربوط به کاربرد این نوع از مدیریت در دانشگاه وین است. دکتر کارل لوگر به این فرض مهم پرداخته که از نظر برنامه ریزان دانشگاه یاد شده، توجه به تفاوت‌های فردی و استفاده از قابلیت های مهم و متفاوت افراد راه‌های گوناگونی جهت بهبود سطح فهم و ادراک، اندیشه و عمل افراد فراهم آورده و موجب غنای بیشتر زندگی علمی و دانشگاهی می شود. ضرورت توجه به جنسیت، توجه به ظواهر جهانی آدمیان، هوش و شخصیت افراد میزان نوآوری و خلاقیت و حتی توجه به نواقص عضو و یا معلولیت کسانی که در فضای دانشگاه مشغول به خدمت هستند اثبات شده و در صورت تأمین نیازها و تفاوت‌های فوق موجب بالندگی سطح علمی و همکاری بیشتر اعضاء علمی و سایر کارکنان در دانشگاه خواهد شد. در تحقیق فوق متصدیان دانشگاه که لحاظ کردن تفاوت های فردی را پایه و اساس مدیریت خویش قرار داده اند و به طبقه بندی این تفاوت ها حتی از جهت سن افراد، میزان سواد و مذهب و باورهای دینی آنها پرداخته اند و شاهد رشد علمی و نیز بالاتر رفتن میزان نوآوری و خلاقیت و افزایش باروری ساختاری و محتوای دانشگاه بوده اند.

قلمرو پژوهش

این تحقیق در سطح مدیران ستادی صنعت نفت، شرکت ملی نفت ایران و واحدهای تابعه و شرکت ملی گاز ایران انجام شده است. علت انتخاب این صنعت نیز مطرح بودن آن بعنوان استراتژیک ترین

صنعت کشور و نقش آن در کارآفرینی برای منابع انسانی موجود در این صنعت و سایر بخشهای کشور است. محیط درونی و پیرامونی صنعت نفت نیز با توجه به پیچیدگی های این صنعت و استفاده آن از تخصصهای مختلف در تمام رشته های موجود در سطح کشور ضرورت چنین پژوهشی را در صنعت نفت ایجاب می کند. صنعت نفت هم اکنون بصورت یک وزارتخانه فعالیت می کند که نقش سیاستگذاری، هدایت و نظارت بر فعالیتهای مختلف و بسیار گسترده در حوزه های نفت، گاز، پتروشیمی و پالایش و پخش فرآورده های نفتی را دارد، صنعتی که از ۴ شرکت اصلی و دهها شرکت فرعی تشکیل شده که هر یک این مراکز از واحدهای مختلفی را تحت نظر دارند. در واقع جامعه هدف در این پژوهش، مدیران ستادی واحدهای اشاره شده می باشد.

فرضیات

۱- میان مؤلفه های تفاوت های فردی منابع انسانی در صنعت نفت با نحوه انجام وظایف حرفه ای ارتباط مثبت وجود دارد.

(توضیح: فرض شده که ساختار اداری در صنعت نفت گونه ای طراحی شده که می بایست به نسبت توزیع موقعیت های شغلی افراد به تفاوت های فردی آنها نیز توجه شود یعنی بصورت یک همبستگی نسبت به صورت بالقوه میان منابع نیروی انسانی و چگونگی کارها در شکل ساختاری صنعت نفت وجود دارد.)

۲- مؤلفه های مهم تفاوت های فردی منابع انسانی در صنعت نفت شامل هوش، ادراک، استعداد، شخصیت، خلاقیت بصورت اکتسابی قابلیت بهبود و ارتقاء دارد.

(توضیح: در حقیقت فرض ما این است که جهت بهره‌وری بیشتر و رسیدن صنعت نفت به اهداف

سازمانی می‌بایست امکان ارتقاء فوق موجود باشد).

۳- توجه مدیران صنعت نفت به تفاوت‌های فردی منابع انسانی در لحاظ کردن آن در شایسته

سالاری موجب ارتقاء بهره‌وری و بهسازی سازمانی (OD) می‌شود.

روش پژوهش

روش تحقیق در این مقاله از نوع ترکیب روش‌های کمی و کیفی (روش آمیخته) بوده است. در بخش

کمی، روش پژوهش کمی، توصیفی / پیمایشی بوده و جمع‌آوری اطلاعات و داده‌های پژوهش از

طریق پرسشنامه محقق ساخته بوده است. نتایج این پرسشنامه با نرم افزار آماری SPSS مورد تجزیه و

تحلیل قرار گرفته است و فرضیات مورد آزمون قرار گرفته اند. برای بررسی روایی این تحقیق ابتدا

پرسشنامه محقق ساخته در اختیار صاحب‌نظران قرار گرفته و با نظر آنها اصلاحات لازم بر روی آن انجام

شده است. همچنین برای بررسی پایایی پرسشنامه از روش محاسبه ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده

است:

Reliability Coefficients

N of Cases = 25.0

N of Items = 22

Alpha = .7145

با توجه به نتایج بالا میزان ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه تحقیق برابر ۰/۷۱ بدست آمده است.

که اگرچه بالا نیست ولی قابل قبول است. در مرحله بعد از میان پاسخگویان متمایل به همکاری بیشتر،

تعدادی انتخاب و با آنها مصاحبه عمقی صورت گرفته است. در مجموع تحقیق به روش آمیخته (از نوع تشریحی، که ابتدا روش کمی و پس روش کیفی بکار گرفته می شود) صورت پذیرفته است.

جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری تحقیق عبارت است از مدیران میانی و عالی واحدهای ستادی وزارت نفت با تخصصهای متفاوت و مسئولیتهای مختلف ستادی. همچنین نمونه گیری در این تحقیق با روش انتخابی هدفمند انجام شده است که این نمونه ها با سه معیار سابقه خدمت در صنعت نفت، تحصیلات تکمیلی، سطوح مدیریتی میانی و عالی انتخاب شده اند. با این روش ۲۵ نفر از مدیران انتخاب و پرسشنامه مذکور را تکمیل نموده اند. همچنین با ۱۰ نفر از صاحب نظران صنعت نفت مصاحبه عمیق صورت گرفته و نتایج مصاحبات تحلیل محتوا شده است.

بررسی ویژگی های پاسخ دهندگان در زمینه سن، جنسیت، تحصیلات، وضعیت تأهل و سابقه کار، نتایجی طبق جداول زیر نشان داده شده است.

جدول فراوانی سن پاسخگویان

درصد تجمعی	درصد معتبر	درصد	فراوانی	
8.3	8.3	8.0	2	کمتر از ۳۰
29.2	20.8	20.0	5	بین ۳۰ تا ۴۰ سال
62.5	33.3	32.0	8	بین ۴۰ تا ۵۰ سال
100.0	37.5	36.0	9	بالتر از ۵۰ سال
-	100.0	96.0	24	کل
-	-	4.0	1	بدون پاسخ
-	-	100.0	25	کل

جدول فوق نشان می دهد ۸/۳ درصد از پاسخگویان کمتر از ۳۰ سال سن داشته اند، ۲۰/۸ درصد بین

۳۰ تا ۴۰ سال، ۳۳/۳ درصد بین ۴۰ تا ۵۰ سال و ۳۷/۵ درصد نیز بالاتر از ۵۰ سال سن داشتن اند.

جنسیت

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
86.7	86.7	52.0	13	Valid مرد
100.0	13.3	8.0	2	زن
	100.0	60.0	15	Total
		40.0	10	System Missing
		100.0	25	Total

تحصیلات

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
4.3	4.3	4.0	1	Valid دیپلم
34.8	30.4	28.0	7	کارشناسی
100.0	65.2	60.0	15	کارشناسی ارشد و بالاتر
	100.0	92.0	23	Total
		8.0	2	System Missing
		100.0	25	Total

وضعیت تاهل

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
11.8	11.8	8.0	2	Valid مجرد
100.0	88.2	60.0	15	متاهل
	100.0	68.0	17	Total
		32.0	8	System Missing
		100.0	25	Total

سابقه کار

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
20.8	20.8	20.0	5	Valid بین ۵ تا ۱۰ سال
58.3	37.5	36.0	9	بین ۱۰ تا ۱۵ سال
100.0	41.7	40.0	10	بالتر از ۱۵ سال
	100.0	96.0	24	Total
		4.0	1	System Missing
		100.0	25	Total

یافته های پژوهش

هریک از فرضیات موردنظر، مورد آزمون قرار گرفته و یافته های زیر حاصل شده است:

فرضیه اول: میان تفاوت های فردی منابع انسانی در صنعت نفت با چگونگی انجام کارها ارتباط مثبت

وجود دارد.

آزمون دوجمله ای- برای آزمون این فرض پس از تلفیق سوالات و کد گذاری مجدد، جوابها به

دو گروه (گروه ۱: کمتر از متوسط) و (گروه ۲: بالاتر از متوسط) تقسیم شد و سپس با استفاده از

آزمون Binomial Test (آزمون دوجمله ای)، و با نسبت آزمون ۰/۵، فرضیه اول آزمون شد که

نتیجه آن به شرح ذیل است:

سطح معنی داری	نسبت مورد آزمون (Test prop)	نسبت مشاهده شده	تعداد		گروه ها	
0/000	0/5	0	0	≤ 3	گروه ۱	فرضیه اول
		1	25	> 3	گروه ۲	
		1	25		کل	

جدول ۱- بررسی همبستگی میان تفاوت های فردی منابع انسانی صنعت نفت با چگونگی انجام فعالیتها

با توجه به جدول بالا و سطح معنی داری آن که ۰/۰۰۰ و کمتر از ۰/۰۵ بدست آمده نتیجه می شود که جوابها توزیع دوجمله ای ندارند، یعنی جوابها دارای جهت هستند، بنابراین با توجه به اینکه گروه دوم 100 درصد پاسخها را شامل می شود فرضیه اول رد نمی شود، بطوریکه از نظر پاسخگویان میان تفاوت های فردی منابع انسانی در صنعت نفت با چگونگی انجام کارها ارتباط مثبت وجود دارد.

تحلیل فرض اول: همانگونه که اشاره شده فرض نخست ما براساس وضعیت ساختاری صنعت نفت بصورت بالقوه در نظر گرفته شده است به این معنی که هر یک از موقعیت های شغلی در صنعت نفت طوری طراحی شده است که برای رشد و بهره وری سازمانی باید به تفاوت های فردی منابع انسانی توجه لازم مبذول گردد و در غیر این صورت ممکن است برای سازمان مشکلات و زیانهای در بر گرفته شود. از یافته های پژوهش چنین استنباط شد که افراد شرکت جسته در جامعه آماری پژوهش با این فرض موافق بودند، ولی در برابر پرسشهایی که در پرسشنامه صورت گرفته بود که "آیا بصورت واقعی و

بالفعل نیز چنین نسبت مثبتی بین تفاوت‌های فردی منابع انسانی در صنعت نفت با چگونگی انجام کارها وجود دارد و آیا مدیران به تفاوت‌های فردی منابع انسانی توجه جدی در انجام کارها مبذول می‌نمایند؟" جواب بسیاری از شرکت کنندگان جامعه آماری منفی بود. همچنین در برابر سوال: "آیا در انتخاب و بکارگیری و ارتقاء منابع انسانی و موقعیت و منصبی که آنها بدست می‌آورند آیا به تفاوت‌های فردی آنها توجه میشود؟" باز جواب منفی بوده به این ترتیب به صورت شکلی و بالقوه میان تفاوت‌های فردی منابع انسانی در صنعت نفت با چگونگی انجام کارها ارتباط مثبت وجود دارد ولی بصورت بالفعل چنین نسبتی نگران کننده است.

فرضیه دوم: تفاوت‌های فردی منابع انسانی در صنعت نفت شامل "هوش، ادراک، استعداد، شخصیت، خلاقیت" بصورت اکتسابی قابلیت بهبود و ارتقاء دارد.

گروه ها	تعداد	نسبت مشاهده شده	نسبت مورد آزمون (Test prop)	سطح معنی داری
گروه ۱	≤ 3	۱۹	۰/۵	۰/۰۱۵
گروه ۲	> 3	۶		
کل		۲۵	۱	

جدول ۲- بررسی قابلیت بهبود و ارتقاء ۵ مؤلفه مربوط به تفاوت‌های فردی بصورت اکتسابی

با توجه به جدول بالا و سطح معنی داری آن که ۰/۰۰۱۵ و کمتر از ۰/۰۵ بدست آمده نتیجه گرفته می‌شود که جوابها توزیع دوجمله ای ندارند، یعنی جوابها دارای جهت هستند، اما از آنجا که گروه اول

۰/۷۶ درصد پاسخها را شامل می شود فرضیه اول رد می شود، بطوریکه از نظر پاسخگویان تفاوتهای فردی منابع انسانی در صنعت نفت شامل "هوش، ادراک، استعداد، شخصیت، خلاقیت" بصورت اکتسابی قابلیت بهبود و ارتقاء ندارد.

تحلیل فرضیه دوم: فرض ما این بوده که در صورت توجه به تفاوتهای فردی و انتصاب افراد از روی شایستگی لازم می شود تا منابع نیروی انسانی در زمینه هوش، ادراک، استعداد، شخصیت، خلاقیت زمینه رشد و قابلیت بهبود و ارتقاء را دارا باشند و نیز به تفاوتهای جنسیتی و وراثتی آنها نیز توجه شود، زیرا یک نسبت ضروری بین این دو قضیه وجود دارد که اگر به استعداد و قابلیت افراد توجه شود و از هوش و ادراک و خلاقیت افراد در وضعیتهای مناسب بهره برداری شود عملاً منابع انسانی از حالت انفعالی و عدم بکارگیری توانائیهای فردی بیرون آمده و بصورت فعال و پویا در جهت اهداف صنعت حاضر خواهد شد و همین امر شرایط و امکان بهبود و ارتقاء استعدادهای فردی را بصورت اکتسابی فراهم خواهد کرد، ولی از نظر پاسخگویان در این جامعه آماری چنین شرایطی برای منابع انسانی وجود ندارد. چنین یافته ای عدم توجه به تفاوتهای فردی منابع انسانی بصورت قاعده مند و نیز عدم بکارگیری صحیح افراد در موقعیتهای شغلی را مطرح می کند که ممکن است شرایط رشد و بالندگی و ارتقاء بهبود قابلیت های فردی را از آنها بستاند و در دراز مدت صنعت نفت را با مشکل مهم منابع انسانی روبرو سازد.

فرضیه سوم: توجه مدیران صنعت نفت به تفاوتهای فردی منابع انسانی و لحاظ کردن آن در شایسته سالاری موجب ارتقاء بهره وری سازمان می شود.

سطح معنی داری	نسبت مورد آزمون (Test prop)	نسبت مشاهده شده	تعداد		گروه ها	
0/000	0/5	0	0	≤ 3	گروه ۱	فرضیه سوم
		1	25	> 3	گروه ۲	
		1	25		کل	

جدول ۳- بررسی همبستگی میان تفاوت‌های فردی و کاربرد آن در شایسته سالاری با ارتقاء و بهره‌وری

با توجه به جدول بالا و سطح معنی داری آن که ۰/۰۰۰ و کمتر از ۰/۰۵ بدست آمده نتیجه می‌شود که جوابها توزیع دو جمله‌ای ندارند، یعنی جوابها دارای جهت هستند، بنابراین با توجه به اینکه گروه دوم 100 درصد پاسخها را شامل می‌شود فرضیه اول رد نمی‌شود، بطوریکه از نظر پاسخگویان توجه مدیران صنعت نفت به تفاوت‌های فردی منابع انسانی و لحاظ کردن آن در شایسته سالاری موجب ارتقاء بهره‌وری سازمان می‌شود.

تحلیل فرضیه سوم: در فرضیه سوم پاسخگویان جامعه آماری شرط بهره‌وری سازمانی را توجه به تفاوت‌های فردی منابع انسانی در صنعت نفت دانسته و عدم رعایت این فرض را موجب فراهم کردن مشکلات سازمانی و به هدر دادن قابلیت‌ها و توانائی‌های بسیار منابع انسانی می‌دانند که نتیجه آن کاهش میزان بهره‌وری در صنعت نفت خواهد بود. همانگونه که در مقدمه ذکر شد سازمانهای موفق دنیا یکی از دلایل مهم تحولات سازمانی خود و دستیابی به اهداف دراز مدت را توجه به قابلیت افراد شاغل در سازمان خود و بکارگیری مناسب آنها در اجراء وظایف سازمانی می‌دانند و باانواع روشهای علمی آزموده اند که وقتی تفاوت‌های فردی به درستی مدیریت میشود و ارتباطی مؤثر و مثبت بین

منابع انسانی و سازمانی برقرار می‌گردد، آنگاه زمینه رشد و سازندگی بصورت پایدار و گسترده‌تر فراهم می‌گردد مسئله ای که پاسخگویان به جامعه آماری نیز به آن تأکید داشته‌اند و معتقد بودند در صنعت نفت نیز مدیریت صحیح تفاوت‌های فردی و فراهم کردن شرایط بهبود و ارتقاء آن و نیز کاربرد درست آنها در وظایف سازمانی امکان بیشتر بهره‌وری سازمانی را فراهم خواهد کرد و در صورت عدم توجه به این نسبت مهم سازمانی امکان از دست رفتن فرصت‌ها و عدم بهره‌وری بوجود خواهد آمد.

یافته های تحقیق

آنچه در این مقاله بصورت پایه نظری بحث مورد نظر ما بود، تأکید بر این امر مهم و حیاتی بود که آدمیان متفاوت آفریده شده‌اند و این تفاوت‌ها در تداوم زندگی در زمینه هوش، ادراک، شخصیت، خلاقیت، استعداد، وراثت، جنسیت و... بیشتر خودنمایی می‌کند و اگر زمینه رشد هر یک از تفاوت‌های فرد بدرستی فراهم گردد، در همان زمینه‌ها افراد به شکوفائی و تأثیرگذاری مهم دست می‌یابند و عدم توجه به این امر مهم امکان کسالت و ضعف در منابع انسانی را بدنبال می‌آورد، کسی که استعداد هنری دارد شاید بیهوده باشد که با اصرار در مسیر صنعتی و یا پزشکی قرار گیرد. فردی که از شخصیت درونگرا برخوردار است سرزنش وی در عدم برقراری ارتباطات گرم صمیمی و قرار دادن وی در مشاغل چون روابط عمومی بیهوده است، کسی که از درک عمیق برای حل مسئله و خلاقیت برخوردار است ظلمی است در حق وی اگر به وی فعالیت‌های صرفاً خدماتی و اجرایی سپرده شود و فردی که از هوش هیجانی ضعیفی برخوردار است برای استخدام در واحد جذب منابع انسانی شاید خیلی مؤثر نباشد.

با این نگاه تلاش پژوهشگران این بود که ضمن تأکید و اصرار بر اهمیت توجه به تفاوت‌های فردی منابع انسانی در صنعت نفت با انجام پژوهشی میدانی به چگونگی برخورد با مسئله فوق پردازند. با اینکه جامعه آماری محدود بود، اما یافته‌های تحقیق جالب و قابل توجه بودند: ۱- توجه به تفاوت‌های فردی در منابع انسانی امری ضروری و بسیار مهم است که صنعت نفت را به شکوفائی بیشتر رهنمون می‌گردد ۲- در انتخاب مدیران و نیز در میان مدیران توجه به تفاوت‌های فردی و مدیریت چنین حقیقتی کم است و توجه چندانی به این امر مهم مبذول نمی‌گردد ۳- چنین نگاهی به منابع انسانی ممکن است سازمان و صنعت نفت را از بهره‌وری بیشتر و استفاده از خلاقیت و توان منابع انسانی مردم باز دارد که در درازمدت میتواند مشکل‌ساز باشد ۴- در صورت مدیریت صحیح تفاوت‌های فردی میتوان به بهره‌وری و شکوفائی سازمانی در صنعت نفت بسیار امیدوار شد. یعنی یافته‌های ما در این پژوهش هشدار است جهت توجه بیشتر به منابع نیروی انسانی در بالندگی و شکوفائی سازمانی در صنعت نفت.

پیشنهادهات:

۱- در این قسمت برای بهبود و تقویت چگونگی توجه و مدیریت تفاوت‌های فردی در سه قسمت جذب، بکارگیری و ارتقاء منابع انسانی صنعت نفت از دیدگاه جامعه آماری راهکارهایی پیشنهاد گردیده است، که نتایج آن در جدول زیر به ترتیب اولویت درج شده است.

جدول فراوانی پاسخها در اولویت اول افراد در ارتباط با سوال ۲۳

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
8.0	8.0	8.0	2	سمینار
40.0	32.0	32.0	8	دوره های حین خدمت
100.0	60.0	60.0	15	دوره های بلند مدت
	100.0	100.0	25	Total

جدول ۴- اولویتهای موردنظر شرکت کنندگان برای بهبود و ارتقاء

کد تعداد درصد از پاسخها درصد از افراد

۱	۵	۱۱,۱	۲۰,۰	سمینار
۲	۱۱	۲۴,۴	۴۴,۰	دوره های حین خدمت
۳	۱۹	۴۲,۲	۷۶,۰	دوره های بلند مدت
۴	۵	۱۱,۱	۲۰,۰	دستورالعملهای اداری
۵	۵	۱۱,۱	۲۰,۰	ارسال گزارشهای پژوهشی

Total responses				45
				100.0
				180.0

0 missing cases; 25 valid cases

جدول بالا نشان می دهد دوره های بلند مدت، ۴۲ درصد از پاسخها را شامل می شود و همچنین می توان اظهار داشت ۷۶ درصد از پاسخگویان در اولویت های اول تا پنجم دوره های بلند مدت را یکی از راهکارهای جلب توجه مدیران وزارت نفت به تفاوت های فردی ذکر کرده اند.

۲- نتایج این پژوهش نشان می دهد که سبک فعلی مدیریت تفاوت های فردی در جذب، بکارگیری و ارتقاء منابع انسانی برای پاسخگویی به نیازهای روزافزون صنعت در این حوزه و ارتقاء بهره وری به تقویت و نیز رفع مشکلات نیاز دارد. پژوهشهایی از این قبیل از این دست می توانند به تصمیم سازی مدیران میانی و شوراهای فعال در حوزه منابع انسانی صنعت نفت کمک کنند تا مسیر تصمیم گیری برای مدیریت عالی هموار گردد.

۳- این تحقیق بصورت میدانی، ولی در مقیاس خرد انجام شده است. نتایج حاصله ضرورت انجام پژوهش مشابهی در سطح گسترده تر و با جامعه آماری بسیار وسیعتر را نشان می دهد. پیشنهاد می شود در هر یک از ۴ شرکت اصلی (شامل: شرکت های ملی نفت ایران گاز، پتروشیمی، پالایش و پخش و نیز شرکتهای فرعی) پژوهشهای مشابهی صورت پذیرد.

۴- یکی از نتایج جانبی و فرعی این پژوهش، احساس نیاز درونی مدیران برای مستندسازی تجربه های علمی آنها و ثبت این تجربه ها به نام خود آنها (در چارچوب ضوابط مالکیت معنوی) می باشد. با چنین رویکردی، اصلاح ساختارها و سیستمها توسط این قبیل مدیران در آینده میسر خواهد شد.

منابع و مأخذ:

- شمس اسفندآباد، حسن (۱۳۸۶) - روانشناسی تفاوت‌های فردی، نشر سمت، تهران
- رایینز، استیفن پی (۱۳۸۱)، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه پارسیان، اعرابی، چاپ پنجم، تهران:
- دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- دسلر، گری (۱۳۸۴) - مبانی مدیریت منابع انسانی - ترجمه: پارسائیان و اعرابی - تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- فاطمی، سید محسن (۱۳۸۵) - هوش هیجانی - تهران: انتشارات سارگل -
- ذکایی آشتیانی، علی (۱۳۸۶) - تفاوت‌های فردی در سازمان - ماهنامه تحقیق شماره ۵
- گنجی، حمزه (۱۳۸۰) - روانشناسی تفاوت‌های فردی - تهران: انتشارات بعثت
- شفقی زاده، امیرحسین (۱۳۸۴) - هوش هیجانی بازارهای نوین در مدیریت بازار، روزنامه همشهری
- شماره ۳۸۰۱،
- گریفین، مورهد (۱۹۹۶) - رفتار سازمانی - ترجمه: سید مهدی الوانی، غلامرضا معمارزاده - چاپ گلشن
- ادواردز و همکاران (۱۳۷۹) - "تحقیق پیمایشی: راهنمای عمل" - ترجمه: سید محمد اعرابی و داوود ایزدی - تهران - دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- فروع الدین عدل، اصغر (۱۳۸۸) - مصاحبه با روزنامه جام جم، حدیث السادات میرزائی، ۲۵ آبان

- Gardner. H (1983) – Frames Of Mind – New York: Basic Books
- Thorne Depellant A.- Guide to Managing Talent(2007)- London: Kogan Page

- Sternberg .R & Grigorenko el.(1997)- are cognitive Still In Style American Psychologist 52(7)
- Sallovey . P& Mayer .J.D(1990)- Emotional Intelligent Imagination Cognition & Personality
- Luger, Karl (2006) – Diversity Management –university Wien-Ring1
- Kakabads, Andrew & John Bank & Susan Vinnicombe (2004)- " Working in Organizations" Second Edition"
- Gross R. D. (1992)- Psychology: The Science of Mind and Behavior: London: Hodder & Stoughton.