

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

چکیده

این مقاله به دنبال آن است تا ضمن بازگویی تفاوت‌های فردی در پنج حوزه مختلف شامل شخصیت، استعداد، ادراک، هوش و خلاقیت، به اهمیت بسیار زیاد آن در جذب، بکارگیری و ارتقاء منابع انسانی صنعت نفت بپردازد. هدف مقاله این است که مدیران بالادستی این صنعت برای توزیع موقعیت‌ها و منصب‌های اداری، سازمانی، براساس قابلیت‌ها و تفاوت‌های فردی تا ضمن فراهم شدن امکان بهره‌وری بیشتر، از هدر رفتن امکانات سازمانی جلوگیری شده و زمینه‌های شکوفایی و بالندگی صنعت نفت میسر گردد.

نتایج حاصل از تحقیق نشان می‌دهد که میان تفاوت‌های فردی منابع انسانی در صنعت نفت با چگونگی انجام فعالیت‌ها ارتباط مثبت و معنادار وجود دارد. بنابراین باید موقعیت‌های شغلی در این صنعت طوری طراحی شود که برای رشد و بهره‌وری سازمانی باید به تفاوت‌های فردی منابع انسانی توجه لازم مبذول گردد. اما در حال حاضر چنین الزامی در صنعت نفت پیگیری نمی‌شود. از نظر جامعه مورد مطالعه، تفاوت‌های فردی منابع انسانی در صنعت نفت (شامل هوش، ادراک، استعداد، شخصیت، خلاقیت) قابلیت بهبود و ارتقاء دارد. آزمون فرضیه‌ها نشان

۱ دانشجوی دکترای مدیریت دانشگاه تهران، رئیس پژوهشکده مدیریت و منابع انسانی و عضو هیأت علمی مؤسسه

مطالعات بین‌المللی انرژی rashidimm@yahoo.com

۲ دکترای فلسفه دانشگاه تهران، 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

می‌دهد که توجه مدیران در صنعت نفت به تفاوت‌های فردی و لحاظ کردن آن در شایسته سالاری موجب ارتقاء بهره‌وری سازمان می‌شود. جامعه آماری معتقد است که بهره‌وری سازمانی بر توجه به این تفاوتها مبتنی است و مدیریت صحیح این تفاوتها و کاربرد آنها، کارایی بیشتر را به دنبال خواهد داشت، ولی عدم توجه به این تفاوتها باعث هدررفتن فرصتها و کاهش بهره‌وری خواهد شد.

کلمات کلیدی

تفاوت‌های فردی، منابع انسانی، خلاقیت، استعداد، ادراک، هوش، شخصیت، وراثت

مقدمه

امروزه، توجه به رشد بیشتر کیفیت سازمانی، آموزشی و پژوهشی و دست یافتن به اهداف بزرگ با هزینه‌های اندک و روش‌های مناسب، متفکران دانش مدیریت را بر آن داشته تا علاوه بر فراهم کردن ساختاری مناسب برای انجام مأموریت‌های اداری خود، در زمینه منابع انسانی به گوناگونی و تفاوت‌های فردی کارکنان توجه بسیار ویژه‌ای مبذول دارند و مدیریت تفاوت‌های فردی را جهت بهره‌وری بیشتر بکار گیرند. مدیریت تفاوت‌های فردی¹ یک استراتژی و هدف بلندمدت است که توجه و ارزش‌گذاری به آن در محیط اداری و نیز مؤسسات آموزشی، سبب بهبود و گسترش خلاقیت، تحقق استعدادهای سرشار افراد و افزایش هوش و درک صحیح واقعیت در میان کارکنان شده و سازمان را در دستیابی به اهداف سازنده خود بطور قابل توجهی یاری می‌کند. شرکت‌های موفق دنیا، بخشی از موفقیت خود را در مدیون جذب، بکارگیری و ارتقاء آن دسته از منابع انسانی هستند که از شخصیت، خلاقیت، استعداد و... بیشتری نسبت به سایرین برخوردار بوده‌اند، بعبارت دیگر عدم توجه به امر فوق ممکن است در عدم موفقیت

1 Individual Differences Management or Diversity management

سازمانی و هدر رفتن منابع انسانی (و سایر منابع) و بروز مشکلات فراوان اداری و سازمانی مؤثر باشد. در زمینه سازمانی و اداری مدتهاست که شرکت‌های بزرگ دنیا و مؤسسات مهم آموزشی باور کرده‌اند که بسیار بیشتر از منابع تولیدی خود و منابع طبیعی خود باید در ابتدا و در اولویت به منابع انسانی خود توجه نمایند. حقیقت سازنده و تأثیرگذار در وهله اول منابع انسانی است، زیرا این انسانها هستند که در صورت احساس مسئولیت سازمانی و بروز استعدادها و بکارگیری هوش و درک عمیق خود قادر خواهند بود با خلاقیت و نوآوری آسیب‌های سازمانی را کاهش داده و کارائی و بهره‌وری سازمانی را افزایش دهند و با تلاش مستمر خود محیط شاداب و توسعه یافته‌ای فراهم آورند. این مهم زمانی تحقق می‌یابد که اولاً به توانائی افراد اهمیت داده شود ثانیاً زمینه رشد توانائی‌های ویژه فراهم گردد و در محیطی امن و پر امید امکان بهبود تفاوت‌های فردی مهیا شوند و ثالثاً از خدمات افراد به تناسب قابلیت و توانائی‌های آنها در موقعیت‌های شغلی مناسب استفاده شود و این یعنی ارزشگذاری به منابع انسانی. پس از تحقیقات روانشناختی فراوان درباره افراد در حیطه دانش روانشناسی و تأکید این علم به تفاوت‌های فردی، در دانش مدیریت (که دانشی است مصرفی و از دستاوردهای علوم روانشناسی، مردم‌شناسی، اقتصاد، جامعه‌شناسی و ... سود می‌برد) نیز بحث مدیریت تفاوت‌های فردی شکل گرفت و با بکارگیری آن در مراکز آموزشی، فرهنگی، سازمانی و صنعتی نتایج درخشانی در بهبود شرایط سازمانی حاصل گردید.

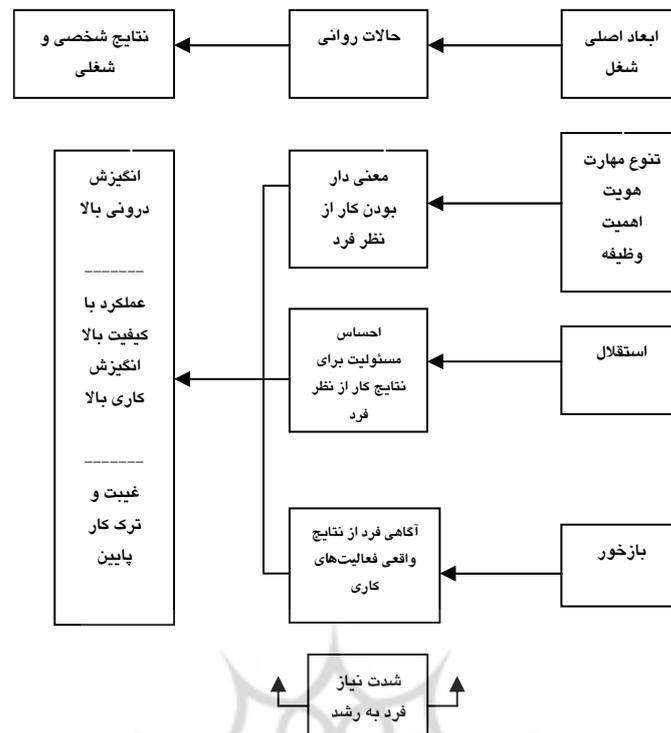
هدف این مقاله تلاش برای تشویق بیشتر مدیران بالادستی صنعت نفت است تا در جذب، بکارگیری و ارتقاء منابع انسانی و توزیع موقعیت‌ها و منصب‌های اداری و سازمانی، براساس قابلیت‌ها و تفاوت‌های فردی عمل نموده و ضمن فراهم نمودن امکان بهره‌وری بیشتر، از هدر رفتن امکانات سازمانی جلوگیری شده و نیز زمینه‌های شکوفایی و بالندگی صنعت نفت میسر گردد. اگر چه برخی از تفاوت‌ها به صورت موروثی است و بیولوژیک هر یک از ما، به وسیله کروموزوم‌ها و به عبارت دقیق‌تر، به وسیله ژن‌ها یا تعیین‌کننده‌های شیمیایی مشخص می‌شود، ولی اساس تفاوت‌های انسان به صورت اکتسابی و محیطی بروز می‌یابد و جلوه‌های گوناگون هستی آدمیان را هویدا می‌سازد (ذکائی آشتیانی، ۱۳۸۶). توجه به جنبه‌های منفی رفتار انسانی و نیز جنبه‌های انعطاف‌ناپذیر و غیر قابل تغییر شخصیت یا گروه‌های انسانی موجب می‌شود تا افراد یا گروه‌های انسانی و سازمانی از فرصت‌های مساوی برای بهبود جنبه‌های وجودی خود محروم شده و استفاده از منابع انسانی در برای افزایش بهره‌وری به تأخیر بیافتد (karl luger، 2006). در صورت توجه به تفاوت‌های فردی منابع انسانی، این افراد می‌توانند از

فرصت‌های موجود برای اتخاذ تصمیمات بزرگ، ایفای نقش‌های سازنده، ارائه راه‌حلهای تأثیرگذار و رشد شخصیت خود و در نتیجه شکوفائی سازمانی استفاده نمایند. تفاوت‌های فردی شامل مؤلفه‌های گوناگونی از قبیل هوش، ادراک، شخصیت، استعداد و خلاقیت است که در این پژوهش به آنها پرداخته شده است. البته مؤلفه‌های دیگری مانند نگرش (شامل عاطفه، شناخت، تعهد، پایبندی 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 غیر از خصوصیات ظاهری، تفاوت‌های زیادی میان زن و مرد وجود دارد. مثلاً "قدرت بیان در زنان است و قدرت جسمی در مردان قوی‌تر است. رشد بدنی زن سریعتر و رشد بدنی مرد تدریجی است. 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 دلیل 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 درک 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 شناسی، 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 (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 مه می‌وجود دارد، دختران به الگوهای شنوایی و پسران به محرکات بینایی بیشتر واکنش نشان می‌دهند. توجه به خود و زیبایی‌شناسی در دختران بیشتر است. مردها علاقه بیشتری به مسائل سیاسی و عل می‌دارند و

پرخاشگری در آنها بیشتر است و زنان نسبت به هنرهای ظریف علاقه بیشتری دارند (گنجی، ۱۳۸۰). یکی از تحقیقاتی که در زمینه تفاوت‌های فردی (از بعد نگرش به ویژگی‌های شغل) انجام شده، مطالعات تورنر و لاورنس (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 (۱۹۶۸) از جمله اولین محققانی بودند که نقش تفاوت‌های فردی را در میان شاغلین مورد بررسی قرار داده و با استفاده از یافته‌های ترنر و لاورنس، در خصوص تفاوت‌های فردی 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). هاگمن و لاولر (۱۹۷۱) نیز به دنبال راه‌های شناخت تفاوت‌های فردی بودند و 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 بالایی صنعتی هستند کمتر به اینگونه مشاغل علاقه نشان می‌دهند. همچنین آنها 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 است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

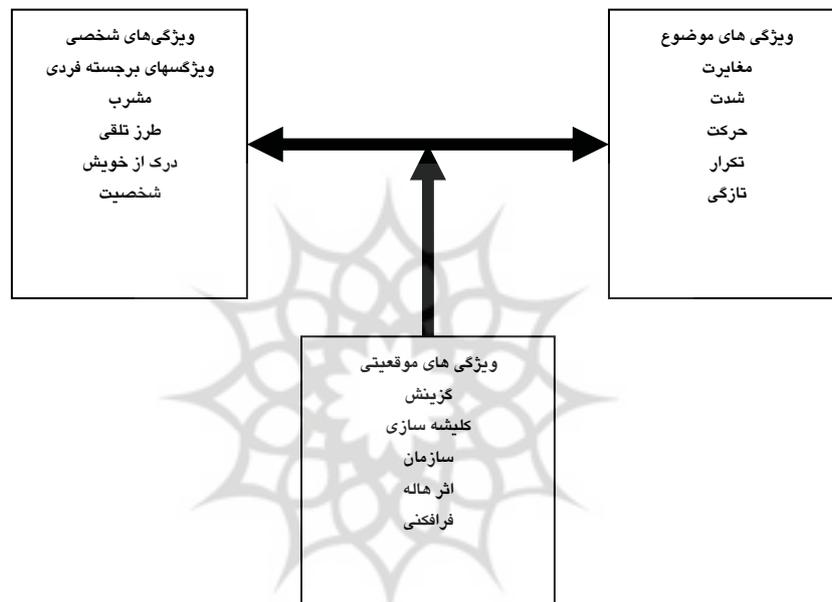
شکل شماره ۱- تئوری ویژگی های شغل (هاکمن و لالر، ۱۹۷۱)



همین تفاوت در نحوه ادراک و تبیین مسائل نیز میان افراد وجود دارد. ادراک عبارت است از تجربه حسی از دنیای پیرامون به اعتقاد واگنر، افراد از طریق فرایند ادراکی درباره عناصر محیطی که برای بقای ما جنبه حیاتی دارند اطلاعات کسب نموده و بدین ترتیب به عنوان یک موجود زنده خود را با محیط پیرامون منطبق می‌سازد. نحوه بدست آوردن، تنظیم و نتیجه‌گیری از اطلاعات دریافت شده، قدرت درک صحیح افراد را از وضعیت پیرامونی خود نشان می‌دهد و توانایی آنها را در حل مسائل زندگی فردی، اجتماعی و سازمانی آشکار می‌سازد. تفاوت‌های فردی مجموعه‌ای از عوامل منحصر بفرد است که اشخاص را از یکدیگر متمایز می‌کند. می‌توان گفت که شخص واحدی ممکن است در موقعیت‌هایی گوناگون به شیوه‌های متفاوت عمل کند. مدیران به دلایل مختلف، وقت و انرژی زیادی را صرف می‌کنند 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 می‌شناختند و شرکت مذکور به وسیله

مجموعه‌ای تبلیغات آگاهی مردم را نسبت به محصولات خود افزایش داد (گریفین، ۱۳۸۴). در یک مطالعه قدیمی که توسط سیمون و دربون^۱ بعمل آمده اثر گزینش بر رفتار مدیران به وضوح 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 هاله، ادراک کلی از یک متقاضی را تحت تاثیر 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 می‌گذارند در شکل شماره ۲ عنوان شده‌اند.

شکل شماره ۲- ویژگی‌ها و فرآیندهای مؤثر بر ادراک



(گریفین، ترجمه الوانی و معمارزاده، ۱۳۸۴)

علاوه بر قدرت درک و حل مسائل، انسان‌ها به لحاظ شخصیت نیز با یکدیگر متمایز هستند و از ویژگی‌های منحصر بفردی برخوردار می‌شوند. واژه شخصیت، معادل Personality به

1 Dewitt Dearbon & Herbert Simon

معنی نقاب یا ماسکی است که مردم در زندگی روزمره (در رفتارهای اجتماعی خود) به چهره می‌زنند. در واقع به تمامی صفات روانی و رفتاری تقریباً پایدار انسان در موقعیت‌های مختلف که سبب تمایز فرد از دیگران می‌شود، شخصیت اطلاق می‌شود که شامل عواطف، احساسات، نحوه پاسخگویی به تحریکات بیرونی و نگرش افراد به موارد و موضوعات مختلف می‌گردد (گنجی، ۱۳۸۰). به این ترتیب برخی شخصیت‌ها درونگرا، 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 محاسبه‌گر و برخی احساساتی و پر عاطفه هستند، برخی انعطاف‌پذیر و تغییر پذیر و انتقاد پذیر و برخی راسخ و نسبت به انتقادهای بی‌انعطاف هستند، عدم شناخت درست این جنبه‌ها و برخورد یکنواخت و یکسان با هر یک از شخصیت‌های یاد شده نتایج نادرستی را به همراه می‌آورد و به روابط انسانی لطمه بزرگی خواهند زد. 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، بر احساسات خود کنترل دقیق 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، به میهمانی علاقه 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، تلاش شده است تا ترکیبی از صفات که به بهترین شکل بازدارنده شخصیت هستند شناسایی شوند. طبق نظریه آلپورت (۱۹۶۱) هر شخص دارای مجموعه‌ای از صفات مشترک شخصیتی است ولی همان شخص دارای تعدادی صفات متفاوت و منحصر به فرد نیز می‌باشد. در این میان ریموند تل از چارچوب صفات برای شناخت شخصیت استفاده نموده است (گریفین، ترجمه اعرابی و معمارزاده، ۱۳۸۴). در نظر بگیرد 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 بود. علاوه بر موارد یاد شده انسان‌ها در زمینه خلاقیت و نوآوری نیز از تفاوت و امتیازات ویژه‌ای برخوردارند، افرادی هستند که به جهت نوع شخصیت، نحوه تعلیم و تربیت و محیطی که در آن

رشد کرده‌اند به ظاهر حوادث و رویدادها اهمیت می‌دهند و به جنبه‌های عمیق حوادث و صحنه‌های پنهان آنها چندان توجهی ندارند و در همان سطح و ظاهر باقی می‌مانند و اگر به لحاظ صوری با مشکلی مواجهه گردند، راه‌حل تازه‌ای به ذهنشان خطور نمی‌کند و احساس درماندگی می‌کنند و می‌کوشند صورت مسئله را حذف کنند (ایزدی، ۱۳۸۰). در برابر افرادی هستند که از ظواهر حوادث به کند و کاو درباره جنبه‌های مخفی و ناپیدای رویدادها توجه نموده و از راه‌های شناخته شده به مسیرهای ناشناخته پنهان دست می‌یابند و روح خلاق و نوآوری در وجود آنها موج می‌زند، در صورت فراهم شدن شرایط مناسب، ذهن و ضمیر آنها می‌تواند راه‌حل‌های مناسب و جدیدی را در برابر مشکلات و بن‌بست‌ها ارائه دهد و آن راه‌حل‌ها در عمل از امور فردی و سازمانی گره‌گشایی می‌نماید. این گروه افراد خلاق هستند. افراد خلاق دارای تصویر مثبتی از خود بوده و از قوه تخیل قوی برخوردار می‌باشند. 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 چهار بعد دارد: آمادگی، نهفتگی، بینش، تحقیق و ممیزی (شکل شماره ۳). خلاقیت را می‌توان فرآیند تکامل دیدگاه‌های بدیع و تخیلی درباره موقعیتهای مختلف تعریف نمود. متأسفانه خلاقیت یک فرآیند مکانیکی نیست تا بتوان آن را روشن و خاموش نمود. بعضی از انسانها خلاق تر از دیگران هستند و هیچکس برای همیشه خلاق باقی نمی‌ماند.

شکل شماره ۳- فرآیند خلاقیت



(گریفین، ترجمه اعرابی و معمارزاده، ۱۳۸۴)

عدم توجه به چنین تفاوت‌های مؤثری می‌تواند بدترین آسیب‌ها را بر افراد خلاق و بدنبال آن به محیط پیرامون وی وارد نمود و راه‌حل‌های کارآمدتر موجود پنهان برای رسیدن به هدف را نابود ساخته و البته بدنبال خود هزینه‌های گزافی بر فرد و سازمان تحمیل نماید.

اما تفاوت در هوش نیز یکی از مهمترین تفاوت‌ها می‌باشد. در تعریف اجمالی هوش گفته شده، هوش، توانائی کلی در فرد است که موجب حل مسئله، یادگیری جدید، حفظ یادگیری‌ها و سازش با شرایط جدید می‌شود (شفیع‌آبادی، 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 افراد کافی بنظر نمی‌رسد. آنچه بسیار مهم است نحوه مدیریت این چنین ویژگی و توانائی‌های فردی است. بسیاری ضریب هوشی ایرانیان را بسیار برتر دانسته و حتی معتقدند هوش ایرانیان بالاتر از هوش ژاپنی‌هاست، اما عدم توجه به چنین قابلیت‌ها و نیز مدیریت نادرست آن، 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، زیرا هر ملتی از نژادهای مختلفی و تشکیل شده است که ممکن است ضریب هوشی 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 این 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 تفاوت قائل شوند (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 است که در صورت کاربرد صحیح و مناسب آن، مدیران می‌توانند از موفقیت زیادی در سازمان برخوردار شوند. دانیل گلمن معتقد است هوش هیجانی مهارتی است که عمیقاً تما می‌توانائی‌های فردی را تحت‌الشعاع 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، 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 افراد و تفاوت‌های فردی و در حوزه‌هایی که دائماً در

ارتباط بادیگران هستند و نیازمند داشتن قابلیت بالا در ارتباط مؤثر با دیگران و هوش هیجانی، بکارگیری افرادی که از فاقد قابلیت و توانایی، می‌تواند پیامدهای منفی برای سازمان به دنبال داشته باشد 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 انسان‌ها قرار داده شده و در صورت تربیت و مدیریت درست و مناسب می‌تواند در رفتار فرد ظاهر گردد و فرد را برخوردار از این نعمت‌ها شگفت‌انگیز بهره‌مند نماید.

قابلیت یاد شده را استعداد می‌گویند و به کسانی که می‌کوشند از قابلیت‌ها و توانائی‌های خود بهره جویند و آنها را در زندگی فردی و جمعی آشکار سازند، افراد با استعداد گفته می‌شوند. بیان شده افراد با استعداد افرادی خلاق، با اعتماد بنفس، متکی به خود، مشتاق، قوی، مبتکر، انعطاف‌پذیر، فرصت طلب و واقع بین هستند، بطوریکه افرادی مانند ورزشکاران، موسیقیدانان، نویسندگان و هنرمندان، از آن جهت که عملکردها و اقدامات خلاقانه آنها باعث شگفتی و الهام بخشی به سایرین می‌شود، با استعداد تلقی می‌شوند (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. عدم توجه به نسبت و فرض فوق، می‌تواند برای فرد و سازمان مشکلات فراوانی بوجود آورد.

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

فرض دوم این است که تفاوت‌های فردی منابع انسانی در صنعت نفت شامل هوش، ادراک، استعداد، شخصیت و خلاقیت بصورت اکتسابی قابلیت بهبود و ارتقا دارند و محققان در پی سنجش آن بودند که آیا شرایط ساختاری و نحوه مدیریت موجود در صنعت نفت بگونه‌ای است که ظرفیت و قابلیت منابع انسانی را به سوی به بهبود، سازندگی و ارتقاء سطح کاری سوق دهد،

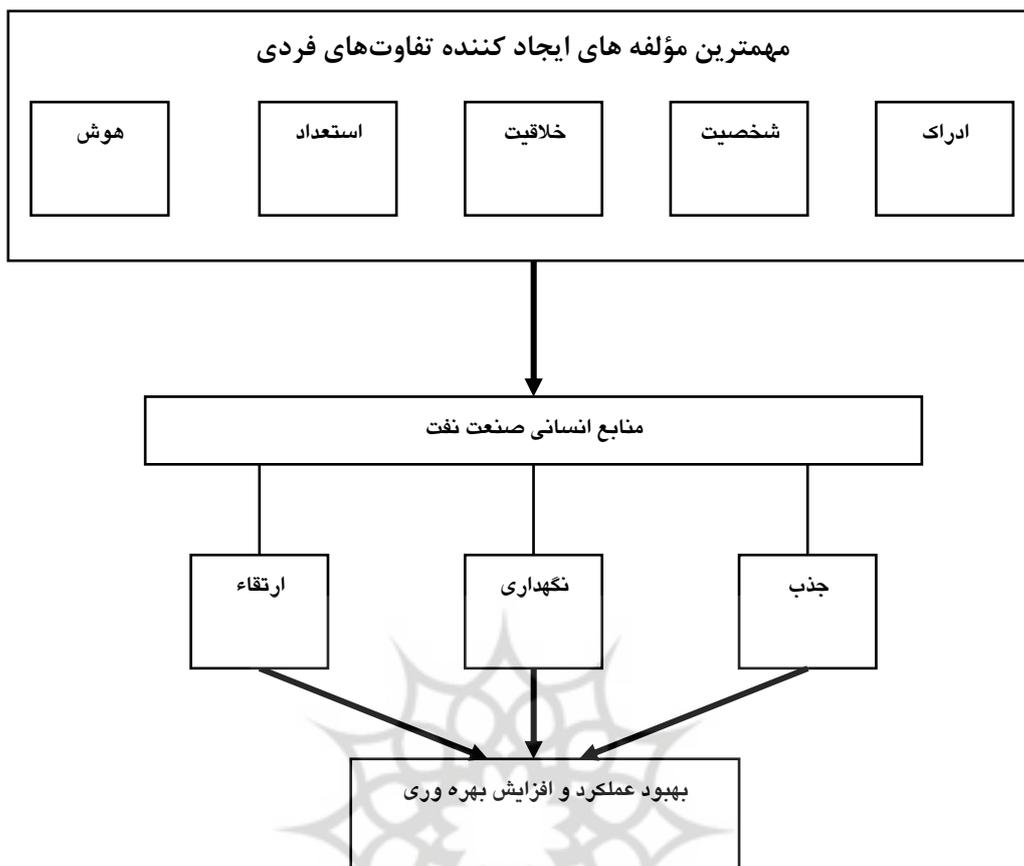
که با توجه به اطلاعات جمع آوری شده از طریق پرسشنامه، پاسخ منفی بوده و گفته شده تفاوت‌های فردی منابع انسانی در صنعت نفت، قابلیت بهبود و ارتقاء ندارد. فرض سوم این است که توجه مدیران صنعت نفت به نفاوتهای فردی منابع انسانی و لحاظ کردن آن در شایسته سالاری موجب ارتقاء بهره‌وری سازمان می‌شود. زیرا یک نسبت ضروری بین توجه به استعداد، قابلیت، هوش، ادراک و خلاقیت با برون رفت منابع انسانی از حالت انفعالی و رکود توانایی‌های فردی وجود دارد. پاسخگویان جامعه آماری مورد نظر این تحقیق چنین شرایطی را برای منابع انسانی موجود متصور نشده‌اند.

مدل مفهومی تحقیق

تمام مطالعات تحقیقی باید بر یک چارچوب مفهومی استوار باشد که متغیرهای موردنظر و روابط آنها را مشخص می‌کند (ادواردز و همکاران، ترجمه اعرابی و ایزدی، ۱۳۷۹). در این تحقیق نیز با تکیه بر مبانی نظری مورد بحث، مؤلفه‌ها و اجزاء مدل پیشنهادی به این شرح طراحی شده است:



شکل شماره ۴- مدل مفهومی تحقیق: مدیریت تفاوت‌های فردی در جذب، بکارگیری و ارتقاء منابع انسانی صنعت نفت



همانطور که در مدل مفهومی فوق مشاهده می‌شود ادراک، شخصیت، خلاقیت، استعداد و هوش، مهمترین مؤلفه هایی هستند که ایجاد کننده تفاوت‌های فردی در منابع انسانی و ارتقاء آنها و در نهایت منجر به بهبود عملکرد و افزایش بهره وری منابع انسانی صنعت نفت خواهد شد. در ادامه مقاله شیوه سنجش این مؤلفه‌ها و روابط آنها در صنعت نفت ارائه خواهد شد.

پیشینه تحقیق

یکی از تحقیقات مهمی که در زمینه مدیریت تفاوت‌های فردی انجام شده مربوط به کاربرد آن در دانشگاه وین است. دکتر کارل لوگر به این فرض مهم پرداخته که از نظر برنامه ریزان

دانشگاه فوق، توجه به تفاوت‌های فردی و استفاده از قابلیت‌های مهم و متفاوت افراد راه‌های گوناگونی برای بهبود سطح فهم و ادراک، اندیشه و عمل افراد فراهم آورده و موجب غنای بیشتر زندگی علمی و دانشگاهی می‌شود. ضرورت توجه به جنسیت، توجه به ظواهر دنیوی انسان‌ها، هوش و شخصیت افراد میزان نوآوری و خلاقیت و حتی توجه به نقص عضوها 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 تفاوت‌های فردی را پایه و اساس مدیریت خود قرار داده و به طبقه بندی این تفاوت‌ها حتی از جهت سن، میزان سواد و مذهب و باورهای دینی افراد پرداخته و شاهد رشد علمی و نیز افزایش میزان نوآوری و خلاقیت و افزایش باروری ساختاری و محتوای دانشگاه بوده‌اند.

قلمرو پژوهش

جامعه هدف این تحقیق مدیران ستادی صنعت نفت، شرکت ملی نفت ایران و واحدهای تابعه و شرکت ملی گاز ایران بوده‌اند. علت انتخاب این صنعت نیز مطرح بودن آن بعنوان استراتژیک‌ترین 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 پیچیدگی‌های این صنعت و استفاده آن از تخصص‌های مختلف در تمام رشته‌های موجود در سطح کشور ضرورت چنین پژوهشی را در صنعت نفت ایجاب می‌کند. صنعت نفت هم اکنون بصورت یک وزارتخانه فعالیت می‌کند که نقش سیاست‌گذاری، هدایت و نظارت بر فعالیت‌های مختلف و بسیار گسترده در حوزه های نفت، گاز، پتروشیمی و پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی را دارد، صنعتی که از چهار شرکت اصلی و دهها شرکت فرعی تشکیل شده که هر یک از این مراکز نیز واحدهای مختلفی را تحت نظر دارند. نمونه‌گیری در این پژوهش، از میان مدیران ستادی واحدهای اشاره شده به روش انتخابی هدفمند می‌باشد.

فرضیات

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

(توضیح: فرض شده که ساختار اداری در صنعت نفت به گونه‌ای طراحی شده که می‌بایست به نسبت توزیع موقعیت‌های شغلی افراد به تفاوت‌های فردی آنها نیز توجه شود یعنی بصورت یک همبستگی نسبت به صورت بالقوه میان منابع انسانی و چگونگی کارها در شکل ساختاری صنعت نفت وجود دارد.)

۲- مؤلفه های مهم تفاوت‌های فردی منابع انسانی در صنعت نفت شامل هوش، ادراک، استعداد، شخصیت و خلاقیت بصورت اکتسابی قابلیت بهبود و ارتقاء دارد. (توضیح: در حقیقت فرض این است که برای بهره‌وری بیشتر و رسیدن صنعت نفت به اهداف سازمانی می‌بایست امکان ارتقاء فوق وجود داشته باشد).

۳- توجه مدیران صنعت نفت به تفاوت‌های فردی منابع انسانی در لحاظ کردن آن در شایسته‌سالاری 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 جمع آوری اطلاعات و داده‌های پژوهش از طریق پرسشنامه محقق ساخته انجام شده است. نتایج این پرسشنامه با نرم افزار آماري 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 بعمل آمده 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 فوق 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 عمیق انجام شده است. در مجموع، تحقیق به روش آمیخته (از نوع تشریحی، که ابتدا روش کمی و سپس روش کیفی بکار گرفته می‌شود) صورت پذیرفته است.

جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری تحقیق عبارت است از مدیران میانی و عالی واحدهای ستادی وزارت نفت با تخصص‌های و مسئولیت‌های مختلف ستادی. همچنین نمونه‌گیری در این تحقیق با روش انتخابی هدفمند انجام شده و نمونه‌ها با سه معیار سابقه خدمت در صنعت نفت، تحصیلات تکمیلی، سطوح مدیریتی میانی و عالی انتخاب شده‌اند. با این روش ۲۵ نفر از مدیران انتخاب و نسبت به تکمیل پرسشنامه اقدام نموده‌اند. همچنین با ۱۰ نفر از صاحب‌نظران صنعت نفت مصاحبه عمیق صورت گرفته و نتایج مصاحبات تحلیل محتوا شده است. بررسی ویژگی‌های پاسخ‌دهندگان در زمینه سن، جنس، تحصیلات، وضعیت تأهل و سابقه کار، نتایجی طبق جدول زیر نشان داده شده است.

جدول شماره ۱- فراوانی سن پاسخ‌دهندگان

درصد تجمعی	درصد معتبر	درصد	فراوانی	
۸,۳	۸,۳	۸,۰	۲	کمتر از ۳۰
۲۹,۹	۲۰,۸	۲۰,۰	۵	بین ۳۰ تا ۴۰ سال
۶۲,۵	۳۳,۳	۳۲,۰	۸	بین ۴۰ تا ۵۰ سال
۱۰۰,۰	۳۷,۵	۳۶,۰	۹	بالتر از ۵۰ سال
-	۱۰۰,۰	۹۶,۰	۲۴	کل
-	-	۴,۰	۱	بدون پاسخ
-	-	۱۰۰,۰	۲۵	کل

جدول فوق نشان می‌دهد ۸/۳ درصد از پاسخگویان کمتر از ۳۰ سال سن داشته‌اند، 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 داشته‌اند.

جدول شماره ۲- جنسیت

درصد تجمعی	درصد معتبر	درصد	فراوانی		
۸۶,۷	۸۶,۷	۵۲,۰	۱۳	مرد	Valid
۱۰۰,۰	۱۳,۳	۸,۰	۲	زن	
	۱۰۰,۰	۶۰,۰	۱۵	Total	
		۴۰,۰	۱۰	System	Missing
		۱۰۰,۰	۲۵	Total	

جدول شماره ۳- تحصیلات

درصد تجمعی	درصد معتبر	درصد	فراوانی		
۴,۳	۴,۳	۴,۰	۱	دیپلم	Valid
۳۴,۸	۳۰,۴	۲۸,۰	۷	کارشناسی	
۱۰۰,۰	۶۵,۲	۶۰,۰	۱۵	کارشناسی ارشد و بالاتر	
	۱۰۰,۰	۹۲,۰	۲۳	Total	
		۸,۰	۲	System	Missing
		۱۰۰,۰	۲۵	Total	

جدول شماره ۴- وضعیت تاهل

درصد تجمعی	درصد معتبر	درصد	فراوانی		
۱۱,۸	۱۱,۸	۸,۰	۲	مجرد	Valid
۱۰۰,۰	۸۸,۲	۶۰,۰	۱۵	متاهل	
	۱۰۰,۰	۶۸,۰	۱۷	Total	
		۳۲,۰	۸	System	Missing
		۱۰۰,۰	۲۵	Total	

جدول شماره ۵- سابقه کار

درصد تجمعی	درصد معتبر	درصد	فراوانی		
۲۰,۸	۲۰,۸	۲۰,۰	۵	بین ۵ تا ۱۰ سال	Valid
۵۸,۳	۳۷,۵	۳۶,۰	۹	بین ۱۰ تا ۱۵ سال	
۱۰۰,۰	۴۱,۷	۴۰,۰	۱۰	بالاتر از ۱۵ سال	
	۱۰۰,۰	۹۶,۰	۲۴	Total	
		۴,۰	۱	System	Missing
		۱۰۰,۰	۲۵	Total	

یافته های پژوهش

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

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 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:

جدول شماره ۶- بررسی همبستگی میان تفاوت های فردی منابع انسانی صنعت نفت با

چگونگی انجام فعالیت ها

گروه ها	تعداد	نسبت مشاهده شده	نسبت مورد آزمون Test prop	سطح معنی داری
گروه ۱	۰	۰	۰,۵	۰,۰۰۰
گروه ۲	۲۵	۱		
کل	۲۵	۱		

با توجه به جدول فوق و سطح معنی داری آن که ۰/۰۰۰ و کمتر از ۰/۰۵ بدست آمده نتیجه گرفته می شود که پاسخها توزیع دوجمله ای ندارند، (یعنی دارای جهت هستند)، بنابراین با توجه به اینکه گروه دوم 100 درصد پاسخها را شامل می شود فرضیه اول رد می 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 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 برداشته است. از یافته های پژوهش چنین استنباط می شود که افراد شرکت کننده در جامعه آماری پژوهش با این فرض موافق بودند، ولی در برابر پرسش پرسشنامه که " آیا بصورت واقعی و بالفعل نیز چنین نسبت مثبتی بین تفاوت های فردی منابع انسانی در صنعت نفت با چگونگی انجام کارها وجود دارد و آیا مدیران به تفاوت های فردی منابع انسانی

توجه جدی در انجام کارها مبذول می‌نمایند؟" جواب بسیاری از شرکت کنندگان جامعه آماری منفی بود. همچنین در برابر سوال: " آیا برای انتخاب و بکارگیری و ارتقاء منابع انسانی و موقعیت و منصبی که بدست می‌آورند به تفاوت‌های فردی توجه می‌شود؟" مجدداً 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 و خلاقیت، بصورت اکتسابی قابلیت بهبود و ارتقاء دارد.

جدول شماره ۷- بررسی قابلیت بهبود و ارتقاء مؤلفه‌های مربوط به تفاوت‌های فردی

بصورت اکتسابی

گروه ها	تعداد	نسبت مشاهده شده	نسبت مورد آزمون Test prop	سطح معنی داری
گروه ۱	۱۹	۰.۷۶	۰.۵	۰.۰۱۵
گروه ۲	۶	۰.۲۴		
کل	۲۵	۱		

با توجه به جدول فوق و سطح معنی داری آن که ۰/۰۰۱۵ و کمتر از ۰/۰۵ بدست آمده نتیجه گرفته می‌شود که پاسخها توزیع دوجمله‌ای ندارند، یعنی پاسخها دارای جهت هستند، اما از آنجا که گروه اول ۰/۷۶ درصد پاسخها را شامل می‌شود فرضیه دوم رد می‌شود، بطوریکه از نظر پاسخگویان تفاوت‌های فردی منابع انسانی در صنعت نفت شامل هوش، ادراک، استعداد، شخصیت و خلاقیت، بصورت اکتسابی قابلیت بهبود و ارتقاء ندارد.

تحلیل فرضیه دوم: فرض ما این بود که در صورت توجه به تفاوت‌های فردی و انتصاب افراد از روی شایستگی، منابع نیروی انسانی در زمینه هوش، ادراک، استعداد، شخصیت و خلاقیت زمینه رشد و قابلیت بهبود و ارتقاء را خواهند داشت. همچنین به تفاوت‌های جنسیتی و وراثتی نیز باید توجه شود، زیرا یک نسبت ضروری بین این دو قضیه وجود دارد که اگر به استعداد و قابلیت افراد توجه شود و از هوش، ادراک و خلاقیت افراد در وضعیت‌های مناسب بهره‌برداری شود عملاً منابع انسانی از حالت انفعالی و عدم بکارگیری توانائی‌های فردی بیرون آمده و بصورت فعال و پویا در جهت اهداف صنعت حرکت خواهند نمود و همین امر شرایط و امکان بهبود و ارتقاء استعدادهای فردی را بصورت اکتسابی فراهم خواهد نمود، ولی از نظر پاسخگویان در این جامعه آماری چنین شرایطی برای منابع انسانی وجود ندارد. این موضوع

بیانگر عدم توجه به تفاوت‌های فردی منابع انسانی بصورت قاعده‌مند و نیز عدم بکارگیری صحیح افراد در موقعیت‌های شغلی است که امکان دارد شرایط رشد، بالندگی، ارتقاء و بهبود قابلیت‌های فردی را از آنها گرفته و در بلندمدت صنعت نفت را با مشکل مهم منابع انسانی مواجه نماید.

فرضیه سوم: توجه مدیران صنعت نفت به تفاوت‌های فردی منابع انسانی و لحاظ کردن آن در شایسته سالاری موجب ارتقاء بهره‌وری سازمان می‌شود.

جدول شماره ۸- بررسی همبستگی میان تفاوت‌های فردی و کاربرد آن در شایسته

سالاری برای افزایش بهره‌وری

گروه‌ها	تعداد	نسبت مشاهده شده	نسبت مورد آزمون Test prop	سطح معنی داری
گروه ۱	۳ ≤	۰	۰,۵	۰,۰۰۰
گروه ۲	۳ >	۱		
کل	۲۵	۱		

با توجه به جدول فوق و سطح معنی داری آن که ۰/۰۰۰ و کمتر از ۰/۰۵ بدست آمده نتیجه گرفته می‌شود که پاسخ‌ها توزیع دوجمله‌ای ندارند، (یعنی دارای جهت هستند)، بنابراین با توجه به اینکه گروه دوم ۱۰۰ درصد پاسخها را شامل می‌شود فرضیه دوم 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 معتقدند عدم رعایت این فرض عامل ایجاد کردن مشکلات سازمانی و هدر دادن قابلیت‌ها و توانائی‌های بسیار منابع انسانی خواهند شد که نتیجه آن کاهش میزان بهره‌وری در صنعت نفت می‌باشد.

همانگونه که در مقدمه ذکر شد سازمان‌های موفق دنیا یکی از دلایل مهم تحولات سازمانی و دستیابی به اهداف بلندمدت خود را توجه به قابلیت افراد شاغل در سازمان خود و بکارگیری مناسب آنها در اجرای وظایف سازمانی می‌دانند و با انواع روش‌های علمی ثابت نموده‌اند که وقتی تفاوت‌های فردی به درستی مدیریت شود و ارتباطی مؤثر و مثبت بین منابع انسانی و سازمانی برقرار گردد، آنگاه زمینه رشد و سازندگی بصورت پایدار و گسترده‌تر فراهم می‌گردد، مسئله‌ای که پاسخگویان جامعه آماری نیز به آن تأکید داشته 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 افزایش بهره‌وری سازمانی را فراهم خواهد نمود و عدم توجه به این نسبت مهم سازمانی، امکان از دست رفتن فرصت‌ها و عدم بهره‌وری را به دنبال خواهد داشت.

یافته‌های تحقیق

آنچه در این مقاله بصورت پایه نظری بحث مورد نظر ما بود، تأکید بر این امر مهم و حیاتی بود که انسان‌ها 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 فردی 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 دنبال خواهد داشت، 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 ارتباط گرم، صمیمی و قرار دادن وی در مشاغلی چون روابط عمومی اشتباه است، کسی که از درک عمیق برای حل مسئله و خلاقیت برخوردار است صحیح نیست به وی فعالیت‌های صرفاً خدماتی و اجرائی سپرده شود و فردی که از هوش هیجانی ضعیفی برخوردار است شاید برای استخدام در واحد جذب منابع انسانی 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 پرداخته شود. 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 می‌کند، 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 بلندمدت می‌تواند مشکل آفرین باشد و ۴- در صورت مدیریت صحیح تفاوت‌های فردی می‌توان به بهره‌وری و شکوفائی سازمانی در صنعت نفت بسیار امیدوار شد. یعنی یافته‌های این پژوهش هشدار است برای توجه بیشتر به منابع نیروی انسانی برای بالندگی و شکوفائی سازمانی در صنعت نفت.

۵- در این قسمت برای بهبود و تقویت چگونگی توجه مدیران به موضوع تفاوت‌های فردی در سه بخش جذب، بکارگیری و ارتقاء منابع انسانی صنعت نفت از دیدگاه جامعه آماری راهکارهایی پیشنهاد گردیده است، که نتایج آن در جدول شماره ۹ به ترتیب اولویت درج شده است.

جدول شماره ۹- فراوانی پاسخهای مدیران به بهبود توجه به تفاوت‌های فردی

درصد تجمعی	درصد معتبر	درصد	فراوانی		
۸,۰	۸,۰	۸,۰	۲	سمینار	Valid
۴۰,۰	۳۲,۰	۳۲,۰	۸	دوره های حین خدمت	
۱۰۰,۰	۶۰,۰	۶۰,۰	۱۵	دوره های بلند مدت	
	۱۰۰,۰	۱۰۰,۰	۲۵	Total	

۶- نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که سبک فعلی مدیریت تفاوت‌های فردی در جذب، بکارگیری و ارتقاء منابع انسانی برای پاسخگویی به نیازهای روزافزون صنعت در این حوزه و ارتقاء بهره‌وری، نیازمند تقویت و نیز رفع مشکلات می‌باشد. پژوهش‌هایی از این قبیل می‌توانند به تصمیم‌سازی مدیران میانی و شوراها فعال در حوزه منابع انسانی صنعت نفت کمک کنند تا مسیر تصمیم‌گیری برای مدیریت عالی هموار گردد.

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

۸- یکی از نتایج جانبی این پژوهش، احساس نیاز درونی مدیران برای مستندسازی تجربه‌های علمی آنها و ثبت این تجربه‌ها به نام خود آنها (در چارچوب ضوابط مالکیت معنوی) می‌باشد. با چنین رویکردی، اصلاح ساختارها و سیستمها با بهره‌گیری از تجارب مستند شده این قبیل مدیران در آینده میسر خواهد شد.

منابع و مأخذ:

- شمس اسفندآباد، حسن (۱۳۸۶)-روانشناسی تفاوت‌های فردی، نشر سمت، تهران
- رابینز، استیفن پی (۱۳۸۱)، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه پارسیان، اعرابی، چاپ پنجم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- دسلر، گری (۱۳۸۴) - مبانی مدیریت منابع انسانی- ترجمه: پارسیان 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
- شفق‌زاده، امیرحسین (۱۳۸۴)-هوش هیجانی‌بازارهای 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، ۲۵آبان
- 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.