

## بررسی و تحلیل موانع شایسته سالاری در شرکت ارتباطات زیرساخت

دکتر علی مهدی زاده اشرفی\*، دکتر محمد رضا لطفی\*\*،

حسین حاجی محمد حسین معمار\*\*\*

\*. استاد یار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد فیروزکوه، گروه مدیریت دولتی، فیروزکوه، ایران،  
\*\*. استاد یار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد فیروزکوه، گروه مهندسی صنایع، فیروزکوه، ایران.  
\*\*\*. دانش آموخته دانشگاه آزاد اسلامی، واحد فیروزکوه، گروه مدیریت دولتی، فیروزکوه، ایران

### چکیده

مفهوم یا پدیده شایسته سالاری دارای تعاریف، معانی و برداشت‌های گوناگونی است. در این پژوهش با عنوان «بررسی و تحلیل موانع شایسته سالاری در شرکت ارتباطات زیرساخت» سعی بر آن بوده است تا عوامل درون و برون سازمانی شایسته سالاری در شرکت مذکور، احصا و به تحلیل و چالش کشیده شود. شیوه نمونه گیری پژوهش حاضر تصادفی طبقه ای و از نوع متناسب با حجم هر طبقه و تعداد نمونه ۳۱۷ نفر بوده است. روش تحقیق حاضر توصیفی و از نوع پیمایشی می باشد. ابزار جمع آوری داده‌ها و اطلاعات پرسشنامه بوده و در تحلیل داده‌ها نیز از نرم افزار SPSS استفاده شده و سوالات تحقیق به کمک آزمون دو جمله ای مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. نتایج پژوهش بیانگر آن است که با سطح اطمینان ۹۵٪ عوامل برون سازمانی فرهنگی، سیاسی - قانونی و اقتصادی و عوامل درون سازمانی محتوایی یا نهادی (ساختاری - مدیریتی، استراتژی، تکنولوژی و فرهنگ سازمانی) و درون سازمانی مرتبط با کارکردهای مدیریت منابع انسانی (نظام‌های جذب و تأمین، حفظ و نگهداری، آموزش و بهسازی و بکارگیری مؤثر منابع انسانی) از موانع شایسته سالاری در شرکت ارتباطات زیرساخت می باشد. همچنین عوامل اقتصادی، استراتژی و نظام حفظ و نگهداری از اولویت بالاتری برخوردارند. پژوهش حاضر در سالهای ۹۱-۹۰ انجام یافته و حوزه مورد بررسی آن، شرکت ارتباطات زیرساخت می باشد.

واژه‌های کلیدی: عوامل درون سازمانی، عوامل برون سازمانی، شایسته سالاری

## مقدمه

تحولاتی که دولتها با آن روبرو هستند استراتژی‌های نوین مدیریت دولتی را به توسعه شایستگی و شایسته‌سالاری معطوف کرده است. الگوی تدوین استراتژی شایسته‌سالاری در سازمان‌ها به عنوان یک موضوع بسیار مهم در سطح کلان هر جامعه مطرح است؛ زیرا رشد تکنولوژی، خلق مزیت‌های رقابتی، توسعه یافتگی و ایجاد و توسعه فردی و جمعی در بستری به نام شایسته‌سالاری بروز می‌کند (طباطبایی و انصاری، ۱۳۸۴؛ ۸۸).

در ایران نیز اصلاح نظام مدیریتی کشور از جمله خواسته‌های به حق مردم از حکومت و مسؤولان جامعه است. انتخاب افراد شایسته و برخوردار از توانمندی‌های لازم برای پست‌های کلیدی و حساس و توجه به اصل شایسته‌سالاری در توزیع قدرت و تقسیم وظایف و مسؤولیت‌ها میان نخبگان جامعه، افزون بر آنکه در ثبات و رشد و پیشرفت کشور موثر است از رموز موفقیت و ماندگاری زمامداران به حساب می‌آید. موضوع اساسی که پژوهش حاضر به دنبال آن است بررسی و تحلیل موانع شایسته‌سالاری در شرکت ارتباطات زیرساخت به عنوان یک سازمان دولتی می‌باشد. این پژوهش در صدد است تا موضوع را از عوامل درون و برون سازمانی اثرگذار بر شایسته‌سالاری سازمان‌های دولتی مورد بررسی قرار دهد و تا حد امکان به این پرسش‌ها پاسخ دهد: شایسته‌سالاری چیست و چه ابعاد و مفاهیمی را شامل می‌شود؟ پژوهش‌ها و مطالعات انجام یافته درباره شایسته‌سالاری چه ابعادی را پوشش می‌دهد؟ ضرورت و اهمیت موضوع شایسته‌سالاری در ایران چه می‌باشد؟

ابعاد و عوامل موثر بر شایسته‌سالاری در شرکت ارتباطات زیرساخت - به عنوان یک سازمان دولتی - چه می‌باشد؟ اولویت و اهمیت عوامل مذکور چگونه است؟ براساس عوامل مذکور، موانع و چالش‌های شایسته‌سالاری

در جهان امروز، عامل انسانی به محوری‌ترین عامل توسعه کشورها تبدیل شده است. فناوری‌های نوین و شتاب تحولات و تغییرات، نیاز به نیروی انسانی متخصص و شایسته را بیش از پیش کرده است و این امر بنگاه‌ها و دولت‌ها را به سوی نظام و سیستم شایسته‌سالار رهنمون می‌کند. ورود دولتها در استقرار نظام شایسته‌سالاری از آنجا آغاز می‌شود که نقش دولت به عنوان بزرگترین کارآفرین و هدایت‌کننده برنامه‌های توسعه شناخته شده است.

امروزه شایسته‌سالاری<sup>۱</sup> از یک سوزناز و رمز موفقیت و پیروزی حرکت‌های اصلاحی و شرط بقاء، دوام و تداوم نظام‌های سیاسی می‌باشد و از سوی دیگر یکی از عوامل اساسی توانمندی دولتها، ارتقای سطح دانش و تخصص مدیران و گردانندگان هر کشور است. مدیریت به عنوان یکی از مهمترین عناصر توسعه به شمار می‌آید و در ارزیابی و مقایسه کشورهای در حال توسعه، بررسی الگوها و شیوه‌های مدیریت مورد توجه قرار گرفته است

نقش نظام اداری در ساختارهای اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی و تأثیر آن در تحقق اهداف نظام‌های کلان جامعه به اندازه‌ای تعیین‌کننده است که بدون داشتن نظام اداری کارآمد و اثربخش، دستیابی به اهداف فوق‌عملی نیست، از این رو، کشورهای مختلف، اصلاح نظام‌های اداری و بهبود مدیریت خود را به عنوان پیش‌نیاز اصلی توسعه و یک هدف اساسی پیگیری می‌نمایند (گزارش سازمان برنامه، ۱۳۸۲؛ ۲).

در طول دو دهه اخیر ساختارهای دولتی به شدت در معرض دگرگونی‌های چشم‌گیر قرار گرفته‌اند، بگونه‌ای که تداوم دولتها با رویکردهای نوین مدیریت گره خورده است

<sup>۱</sup> - Meritocracy

مدیریتی) برنامه چهارم (با عنوان برنامه تحول در نظام اداری کشور) و برنامه پنجم (با عنوان آموزش و بهسازی نیروی انسانی) به گونه مستقیم و یا غیرمستقیم موضوع شایسته سالاری و آرایه ساز و کارهای مناسب برای این مهم را مورد نظر قرار داده اند یکی از ویژگی‌های نظام اداری مطلوب در سند چشم انداز ۲۰ ساله کشور شایسته سالار و دانش مدار بودن آن معرفی شده است.

اهمیت و جایگاه شرکت ارتباطات زیرساخت با توجه به اهداف و فعالیت و وظایف و همچنین خدمت رسانی به مردم و نقش و مأموریت آن در فراهم آوردن زیرساختهای اساسی توسعه کشور، حکایت از مسؤلیت خطیر و سنگین مدیرانی دارد که در سطوح عملیاتی، میانی و عالی در این شرکت انجام وظیفه می نمایند و این موضوع لزوم شایسته سالاری به مفهوم بهره گیری، پرورش، نگهداری و ارتقای مدیران و کارکنان شایسته، متخصص، متعهد و پاسخگو- و هرگونه بررسی در این زمینه- را ضروری می نماید و نهایتاً اشاره به این نکته که باشناسایی موانع شایسته سالاری می توان نسبت به رفع آن در شرکت مذکور اقدام نمود. اهداف پژوهش حاضر در دو قالب و به شرح زیر بیان می گردد:

۱- مهم ترین اهداف این پژوهش بررسی و تحلیل موانع شایسته سالاری در شرکت ارتباطات زیرساخت، به عنوان یک سازمان دولتی می باشد.

۲- شناسایی و اولویت بندی عوامل درون و برون سازمانی موثر بر شایسته سالاری در شرکت ارتباطات زیرساخت.

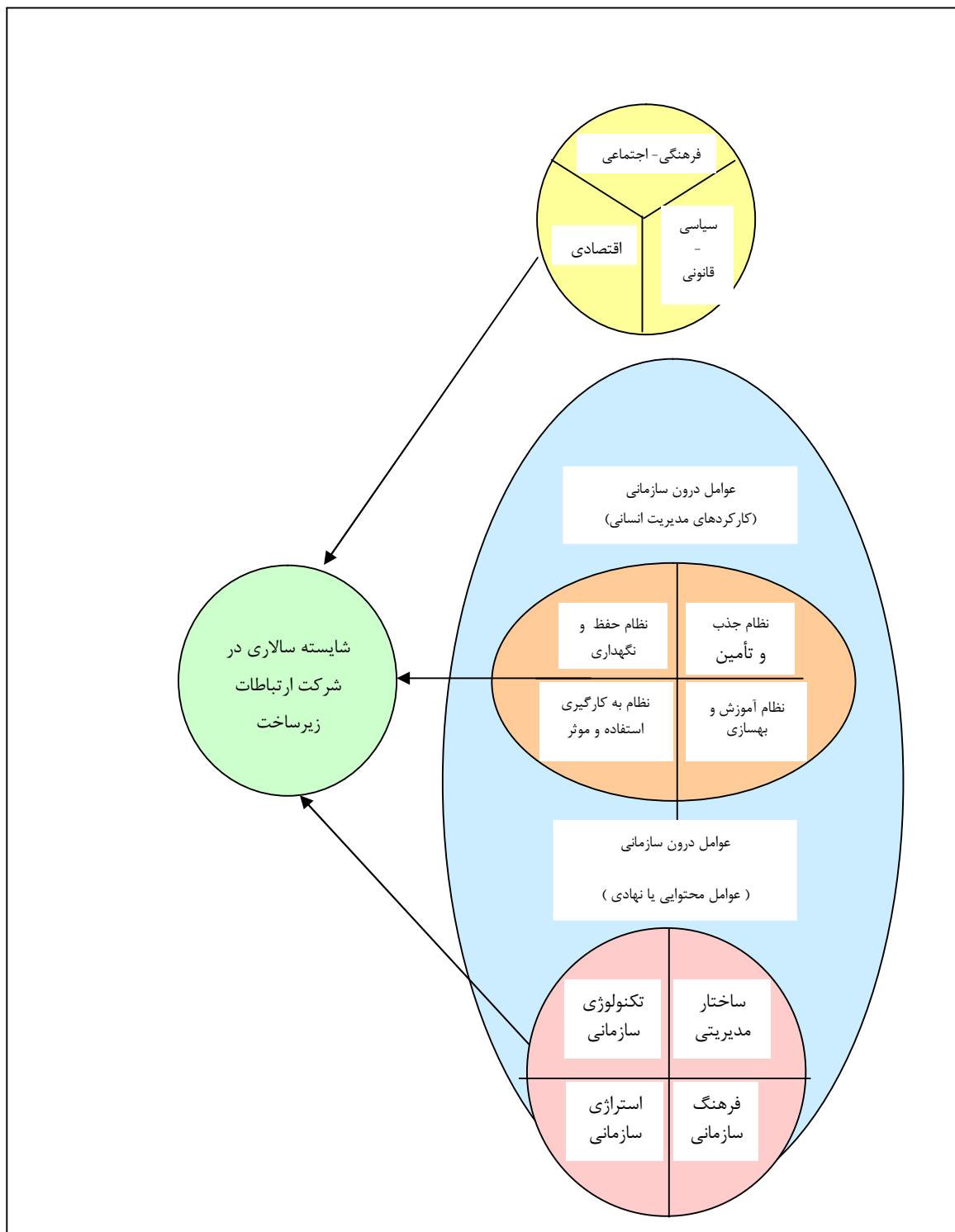
در سازمان مذکور کدام هستند؟ راهکارها و ساز و کارهای پیشنهادی برای چالش‌ها و موانع مذکور چه می باشد؟

بند ۹ صفحه سه گزارش برنامه تحول در نظام اداری کشور، تهیه و تدوین راهبردهای مدیریت نیروی انسانی در بخش دولتی و نگهداشت، توسعه، آموزش و بهسازی نیروی انسانی، ارتقا و پیشرفت شغلی و وجود روابط کار در سازمانهای دولتی را در دستور کار قرار داده است. همچنین بند ۱۱ گزارش اشاره شده طراحی نظام انتخاب، انتصاب، ارتقا و تداوم خدمت مدیران در بخش دولتی و چگونگی ارزیابی عملکرد مدیران و تنظیم نگهداشت کارنامه خدمتی آنان را مورد تأکید قرار داده است.

در مورد (طرح نظرسنجی) نظرات محققان، اندیشمندان و صاحب نظران - در پاسخ به این سؤال که اولویت تحقق تحول اداری در چه زمینه‌هایی است؟ - بیشتر تحول اداری را در شایسته سالاری، تحول نیروی انسانی و بسترسازی برای رشد و خلاقیت کارکنان و شفاف نمودن ضوابط و مقررات اعلام داشته اند. (گزارش برنامه تحول اداری، ۱۳۸۱؛ ۲۰) و در ادامه مهمترین پیشنهاد پاسخگویان برای اصلاح نظام اداری کشور، ضابطه مند شدن نظام انتصاب و انتخاب مدیران و توجه به شایسته سالاری در انتخاب مدیران و بعد از آن تأمین کارمندان از طریق تجدید نظر در سیستم پرداخت‌ها عنوان شده است (گزارش برنامه تحول اداری، ۱۳۸۱؛ ۱۲۵).

در بند ۷ موضوع مهم مشکلات نظام اداری کشور- در گزارش یاد شده- یکی از علل انگیزه کم کارکنان دولت برای آرایه خدمات و جلب رضایت مردم، عدم توجه به شایسته سالاری در کنار مشکلات معیشتی، مقرراتی و نظام ارزشیابی صحیح بر شمرده شده است.

به طور کلی ۳ برنامه از ۷ برنامه تحول اداری کشور یعنی برنامه سوم (با عنوان اصلاح ساختارهای نظام



شکل ۱: مدل مفهومی عوامل و متغیرهای اثرگذار بر شایسته‌سالاری سازمانهای دولتی - در شرکت ارتباطات زیرساخت - و نحوه ارتباط آنها (عبدصبور، فریدون، ۱۳۸۷)

## چارچوب نظری و مدل تحلیلی تحقیق

در این پژوهش از مدل تحلیلی عوامل موثر بر شایسته سالاری وزارت نیرو که توسط آقای دکتر عبدصبور ارائه گردیده استفاده شده است.

در سؤالهای این پژوهش که به تبعیت از چارچوب نظری تدوین شده است، عوامل و ابعاد شایسته سالاری و یا ابعاد اثرگذار بر شایسته سالاری در دو سطح درون و برون سازمانی مورد نظر قرار گرفته، پس از آن، مؤلفه‌ها یا ابعاد اصلی هر یک از ابعاد اشاره شده نیز ارائه گردیده است. شکل شماره (۱) نمای تصویری مدل تحلیلی و به عبارت دیگر فرآیند مفهوم سازی متغیرها و سؤالهای تحقیق را به تصویر کشیده است.

سؤالهای تحقیق حاضر به شرح ذیل می باشد:

۱- سؤال مهم یک: آیا عوامل برون سازمانی (محیطی) از موانع شایسته سالاری در شرکت ارتباطات زیرساخت هستند؟

۱-۱- آیا عوامل فرهنگی - اجتماعی از موانع شایسته سالاری در شرکت ارتباطات زیرساخت هستند؟

۱-۲- آیا عوامل اقتصادی از موانع شایسته سالاری در شرکت ارتباطات زیرساخت هستند؟

۱-۳- آیا عوامل سیاسی - قانونی کشور از موانع شایسته سالاری در شرکت ارتباطات زیرساخت هستند؟

۲- سؤال مهم دو: آیا عوامل درون سازمانی در حوزه‌های عوامل نهادی و کارکردهای مدیریت منابع انسانی از موانع شایسته سالاری در شرکت ارتباطات زیرساخت هستند؟

۲-۱- آیا عوامل درون سازمانی در حوزه عوامل نهادی - محتوایی از موانع شایسته سالاری در شرکت ارتباطات زیرساخت هستند؟

۲-۱-۱- آیا عوامل ساختاری و مدیریتی از موانع شایسته سالاری در شرکت ارتباطات زیرساخت هستند؟

۲-۱-۲- آیا عوامل فرهنگ سازمانی از موانع شایسته سالاری (شایسته خواهی و شایسته پنداری) در شرکت ارتباطات زیرساخت هستند؟

۲-۱-۳- آیا عوامل استراتژی سازمانی و منابع انسانی از موانع شایسته سالاری در شرکت ارتباطات زیرساخت هستند؟

۲-۱-۴- آیا عوامل تکنولوژی سازمانی (نظام و دانش فنی) از موانع شایسته سالاری در شرکت ارتباطات زیرساخت هستند؟

۲-۲- آیا عوامل درون سازمانی در حوزه کارکردهای مدیریت منابع انسانی از موانع شایسته سالاری در شرکت ارتباطات زیرساخت هستند؟

۲-۲-۱- آیا عوامل عملکردی نظام جذب و تأمین منابع انسانی از موانع شایسته سالاری (شایسته یابی، شایسته گماری و شایسته گزینی) در شرکت ارتباطات زیرساخت هستند؟

۲-۲-۲- آیا عوامل عملکردی نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی از موانع شایسته سالاری (شایسته پروری) در شرکت ارتباطات زیرساخت هستند؟

۲-۲-۳- آیا عوامل عملکردی نظام حفظ و نگهداری منابع انسانی از موانع شایسته سالاری (شایسته داری) در شرکت ارتباطات زیرساخت هستند؟

تضمین آنها تعیین کرده اند. البته در مورد زمینه‌های فرهنگی - و به تبع آن - تقدم و تاخیر زمان اجرای نظام شایسته سالار، میان کشورهای مذکور تفاوت‌هایی وجود دارد؛ به نحوی که تاریخچه شایسته سالاری در کشورهای پیشرو طولانی تر است.

ارزش‌هایی چون انصاف، صراحت، برابری، درست کاری، کار آیی، اثربخشی، یادگیری، ارزیابی و ابقا براساس عملکرد، مبنا و اصول شایسته سالاری ایالات متحده را تشکیل می دهند. در انگلستان، چارچوب ارزش‌های دایره انتصاب‌های عمومی، شامل مسؤولیت پذیری، بررسی مستقل، فرصت‌های برابر، پاکدامنی، صراحت، شفافیت و تناسب است. گرچه در کشورهای ژاپن و کره جنوبی اصول نظام شایسته سالاری بیان شده است؛ اما این اصول به شفافیت کشورهای غربی نیست و تا حد زیادی با یکدیگر تطابق دارند. توجه به ایجاد فرصت برابر، باز بودن و شفافیت، ایجاد تناسب بین پست‌ها و افراد و تعریف دقیق هر پست از این قبیل اند (لطیفی و سهرابی، ۱۳۸۴؛ ۸۳).

#### پژوهش‌ها و مطالعات شایسته سالاری در ایران:

در جامع ترین بررسی و مطالعه در باب شایسته سالاری که توسط دفتر بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور انجام - و از نتیجه آن در گزارش دستورالعمل انتخاب، انتصاب و تغییر مدیران استفاده شده و در برنامه‌های تحول اداری، برنامه چهارم توسعه اقتصادی و اجتماعی کشور، سند چشم انداز ۲۰ ساله توسعه کشور نیز مورد استفاده قرار گرفته است - شایسته سالاری به عنوان فرآیندی تعریف شده شامل محورهای زیر می باشد (ابیلی، ۱۳۸۴؛ ۳)

شایسته خواهی: به عنوان یک فرهنگ و اراده جمعی، بهره گیری از شایستگان و ارج نهادن به آنان به عنوان یک

۲-۲-۴- آیا عوامل عملکردی نظام به کارگیری موثر منابع انسانی از موانع شایسته سالاری (شایسته پروری و شایسته داری) در شرکت ارتباطات زیرساخت هستند؟

#### پیشینه پژوهش

پژوهش‌های انجام شده بطور کلی به دو بخش تقسیم می شود: یکی پژوهش‌هایی که در خارج از کشور در رابطه با شایسته سالاری انجام یافته و یا موضوعات مورد بررسی آنها در خارج از کشور است و دیگری پژوهش‌های نظری و کاربردی که در داخل کشور در رابطه با شایسته سالاری صورت گرفته است.

- پژوهش‌ها و مطالعات شایسته سالاری مربوط به خارج از ایران

در بررسی و مطالعه ای کتابخانه ای - که توسط لطیفی و سهرابی تحت عنوان «ارزیابی تطبیقی نظام شایسته سالار در کشورهای منتخب» انجام یافته است - به مقایسه و تطبیق نظام‌های شایسته سالار در دو کشور غربی انگلستان و آمریکا و دو کشور توسعه یافته آسیای جنوب شرقی - شامل کره جنوبی و ژاپن - پرداخت شده است (لطیفی و سهرابی، ۱۳۸۴؛ ۷۲). در این پژوهش ابعاد و عوامل زیر در کشورهای یاد شده، مورد بررسی و مقایسه قرار گرفته اند:

- ساختار حکومتی؛
  - اصول شایسته سالاری و شایستگی‌های اصلی در انتخاب‌ها؛ و
  - سازمان کار (ساختار) نظام شایسته سالار (مرجع پیگیری نظام شایسته سالاری).
- در جمع بندی و نتیجه گیری این مطالعه، هر چهار کشور، نمونه‌هایی از نظام شایسته سالاری شفاف معرفی شدند. هر یک، اصول نظام شایسته سالاری خود را وضع کرده و سازمان مشخصی را به عنوان مسؤول مراقبت و

### روش تحقیق

نظر به اینکه پژوهش حاضر درصدد است تا از طریق ریشه‌یابی و شناسایی عوامل موثر بر شایسته سالاری شرکت ارتباطات زیرساخت، راهکارها و توصیه‌هایی را در راستای حداقل کاستن از این موانع و چالشهای مذکور ارائه دهد، از این رو در چارچوب پژوهشهایی از نوع کاربردی قرار می‌گیرد. از جهت دسته بندی‌های تحقیق براساس روش، پژوهش حاضر از نوع پیمایشی تحقیقات توصیفی است. به عبارت دیگر، تحقیق توصیفی است، چون درصدد شناخت چگونگی وجود پدیده‌ها و عوامل اثرگذار شایسته سالاری است و پیمایشی است چون از طریق نظرسنجی و مراجعه به دیدگاه‌های افراد در سازمان‌های دولتی، چگونگی میزان تأثیر پذیری شایسته سالاری را از ابعاد درون و برون سازمانی بررسی می‌نماید.

جامعه آماری پژوهش حاضر، کلیه کارکنان (اعم از سطوح مدیریتی و سرپرستی و کارشناسان و کمک کارشناسان) شرکت ارتباطات زیرساخت می‌باشد، با توجه به بررسیهای به عمل آمده پستهای با تصدی واحدهای سازمانی اشاره شده در پژوهش به عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شده است که تعداد آنها در حدود ۱۷۲۳ پست می‌باشد.

در تحقیق حاضر از روش تصادفی طبقه ای (و از نوع متناسب با حجم هر طبقه) استفاده شده است. بدین ترتیب که مجموعه نمونه‌های انتخابی به نسبت تعداد جامعه آماری هر بخش بین آنها توزیع شده است و تعداد نمونه اختصاص یافته به هر بخش به روش تصادفی ساده و با شانس برابر - میان آنها توزیع شده است.

عزم ملی، ارزشمند و خدشه ناپذیر سازمانی مورد تاکید قرار می‌گیرد.

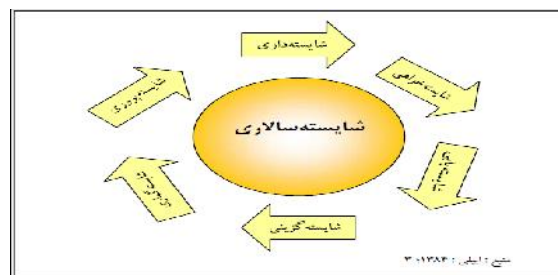
شایسته یابی: به عنوان یک محور، در فرآیند جذب نیروهای مورد نیاز سازمان‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد.

شایسته‌گزینی: به معنای انتخاب مناسب‌ترین و با قابلیت‌ترین افراد از میان متقاضیان شغل است.

شایسته‌گماری: به این معناست که با حفظ تناسب شغل و شاغل، افراد در جایگاهی گمارده شوند که در آن حداکثر کارایی را دارند.

شایسته‌پروری: به ضرورت توسعه مستمر افراد یک سازمان به دلیل مختلف اشاره دارد.

شایسته‌داری: به این معناست که افراد سازمان از نظر نیازهای محیط کار از جمله، نیازهای روحی روانی و نیازهای مربوط به معاش و گذراندن زندگی، به نحوه شایسته تأمین باشند.



شکل (۲): محورهای شایسته سالاری

محورهای شایسته سالاری در شکل (۲) به تصویر کشیده شده است.

شکل یادشده، حاکی از آن است که محور اول به ایجاد فرهنگ شایسته سالاری، محورهای دوم و سوم و چهارم به جذب و استخدام و محور پنجم و ششم به ارتقا و نگهداری افراد در سازمان اشاره دارد.

سازمانی را مورد پرسش قرار داده است. بدین ترتیب که ۲۳ پرسش اول مربوط به بررسی شاخصها و معیارهای عوامل برون سازمانی می باشد و به منظور بررسی عوامل درون سازمانی محتوایی و کارکردهای مدیریت منابع انسانی نیز برای هریک ۳۰ پرسش اختصاص یافته است.

- محقق به منظور سنجش روایی پرسشنامه تحقیق از روش اعتبار قضاوتی استفاده نموده است بدین ترتیب که پرسشنامه اولیه بین تعدادی از صاحب نظران و متخصصان از جمله اساتید راهنما و مشاور توزیع و طی چند مرحله نظرات اصلاحی آنان در پرسشنامه اعمال گردید به نحوی که پرسشنامه نهایی حاصل اجماع نظر همه این متخصصین بوده است.

- با عنایت به این که کلیه مؤلفه‌ها و شاخص‌های تشکیل دهنده پرسش‌ها از ادبیات و نظریه‌های مرتبط به دست آمد. از این رو روایی سازه نیز در پژوهش حاضر رعایت شده است و در واقع ابزار اندازه گیری (پرسشنامه) با نظریه‌هایی که آزمون بر محور آن‌ها تدوین شده است، تناسب دارد. برای سنجش پایایی ابزار اندازه گیری به شرح ذیل عمل گردید:

تعداد ۳۰ پرسشنامه به تصادف در دو مرحله زمانی بین نمونه‌های آماری توزیع و آلفای کرونباخ<sup>۲</sup> آن محاسبه گردید. میزان آلفای محاسبه شده کل برابر با ۰/۹۴ محاسبه گردید که میزان آن بالاتر از ۰/۷ است و این مؤید پایایی پرسشنامه است. هم چنین برای قسمت‌های مختلف پرسشنامه به تفکیک نتایج ارایه شده در جدول آلفای کرونباخ محاسبه گردید - جدول شماره (۱) - که در همه بحثها عدد به دست آمده بالاتر از ۰/۷ می باشد.

به منظور تعیین تعداد نمونه و با توجه به جدول جامعه آماری، از مدل تصمیم گیری کرجسی و مورگان<sup>۱</sup> که رهنمود علمی و قابل تعمیمی را ارایه نموده اند (مهدیزاده اشرفی، حسینی، ۸۸، ۱۷۱-۱۷۰) استفاده گردید و با توجه به تعداد جامعه آماری مورد نظر - حدود ۱۷۲۳- تعداد ۳۱۷ نمونه انتخاب شد. از این روز تعداد ۳۱۷ پرسشنامه تهیه و میان آنها توزیع گردید که تمامی پرسشنامه عودت داده شد و کار تجزیه و تحلیل با ۳۱۷ پرسشنامه اجرا گردید.

در پژوهش حاضر از روش پرسشنامه (به عنوان روش اصلی) و از مطالعه مستندات و مطالعه کتابخانه ای (به عنوان روشهای مکمل) استفاده شده است

سبک پرسشنامه پژوهش به سبک پنج گزینه ای لیکرت می باشد. این مقیاس از مجموعه ای از گویه‌ها (عبارات) که به ترتیب خاصی تدوین شده، ساخته می شود. این گویه‌ها حالات خاصی از پدیده مورد اندازه گیری را به صورت گویه‌هایی که از لحاظ ارزش اندازه گیری دارای وزن‌های مساوی است، عرضه می کند. پاسخ دهنده میزان موافقت خود با هریک از عبارتها در یک مقیاس درجه بندی شده - که معمولاً از یک تا پنج (یا هفت) درجه است - را نشان می دهد (مقیم، ۱۳۷۷؛ ۳۴).

در پرسشنامه پژوهش، از دو دسته سؤال استفاده شده است. بخش اول آن مربوط به جمعیت شناختی است و از این طریق اطلاعات مربوط به جنسیت، سطح تحصیلات، سن، سابقه کار، سطح سازمانی و رشته تحصیلی پاسخ دهندگان به دست آمده است.

بخش دوم پرسشنامه با ۸۳ پرسش خود از سه قسمت تشکیل یافته است که به تفکیک، ابعاد درون و برون

<sup>۲</sup> - Cronbach Alpha

<sup>۱</sup> - Kerjcie & Morgan (۱۹۷۰)



یافته‌های تحقیق:

جدول شماره (۲) شاخص‌های مرکزی و پراکندگی مولفه‌ها

ضریب پراکندگی	انحراف معیار	میانگین	مولفه‌ها	ابعاد
۰/۱۹	۰/۷۲	۳/۲۸	فرهنگی - اجتماعی	عوامل برون سازمانی
۰/۱۸	۰/۶۹	۳/۴۲	سیاسی - قانونی	
۰/۱۸	۰/۷۵	۳/۱۶	اقتصادی	
۰/۱۶	۰/۶۳	۳/۷۵	استراتژی سازمانی	عوامل درون سازمانی
۰/۱۸	۰/۷۱	۴/۱۱	تکنولوژی سازمانی	
۰/۱۷	۰/۸۴	۳/۸۹	فرهنگ سازمانی	
۰/۱۵	۰/۷۲	۳/۰۶	ساختاری و مدیریتی	
۰/۱۴	۰/۷۳	۳/۷۸	نظام جذب و تأمین	
۰/۱۵	۰/۷۶	۴/۰۱	نظام حفظ و نگهداری	عوامل کارکردی منابع انسانی
۰/۱۶	۰/۷۹	۳/۲۲	نظام آموزش و بهسازی	
۰/۱۷	۰/۶۹	۳/۴۱	نظام به کارگیری موثر	

جدول شماره (۱) نتایج بررسی پایایی پرسشنامه تحقیق

نتیجه	آلفای محاسبه شده	عوامل	
قابل قبول	۰/۸۸	فرهنگی - اجتماعی	۱
قابل قبول	۰/۸۳	سیاسی - قانونی	۲
قابل قبول	۰/۹۹	اقتصادی	۳
قابل قبول	۰/۹۲	استراتژی سازمانی	۴
قابل قبول	۰/۸۷	تکنولوژی سازمانی	۵
قابل قبول	۰/۷۹	فرهنگ سازمانی	۶
قابل قبول	۰/۸۱	ساختار سازمانی و مدیریتی	۷
قابل قبول	۰/۸۶	نظام جذب و تأمین	۸
قابل قبول	۰/۷۸	نظام حفظ و نگهداری	۹
قابل قبول	۰/۸۴	نظام آموزش و بهسازی	۱۰
قابل قبول	۰/۸۹	نظام بکارگیری موثر	۱۱
قابل قبول	۰/۹۴	کل پرسشنامه	

بر اساس جدول شماره (۲) در بین عوامل برون سازمانی، عوامل سیاسی - قانونی و اقتصادی به ترتیب دارای بیشترین و کمترین میانگین هستند.

در این پژوهش از نرم افزار Excell برای ورود داده‌های پژوهش و از نرم افزار SPSS به منظور تحلیل‌های آماری داده‌ها و آزمون سؤالیهای تحقیق استفاده شده است.

## نتیجه آزمون:

با توجه به اینکه سطح معنی دار کوچک تر از ۰/۰۵ می باشد و همچنین نسبت مفروض آزمون (۰/۵) از نسبت مشاهده شده (۰/۷۸) کوچک تر است پس با احتمال ۰/۹۵ فرضیه صفر رد و فرضیه مقابل آن مورد تایید قرار می گیرد. بنابراین عوامل برون سازمانی (محیطی) از موانع شایسته سالاری در شرکت ارتباطات زیرساخت هستند. به همین ترتیب براساس آزمون دو جمله ای با ۰/۹۵ اطمینان همگی سوالهای پژوهش مورد تایید قرار گرفت.

بمنظور مقایسه دیدگاه پاسخگویان زن و مرد، از آزمون T با نمونه های مستقل استفاده شد. قاعده تصمیم گیری و نتایج آزمون در ادامه آمده است.

در سطح اطمینان ۹۵ درصد در صورتیکه سطح معنادار محاسبه شده بزرگتر از میزان خطا (۰/۵) باشد  $H_0$  پذیرفته می شود. در صورتیکه سطح معنادار محاسبه شده کوچکتر از میزان خطا (۰/۵) باشد،  $H_0$  رد و  $H_1$  پذیرفته می شود. لازم به ذکر است متغیر اول میانگین گروه مردان و متغیر دوم میانگین گروه زنان است که بر اساس آن به روش زیر تصمیم گیری نهایی می شود.

در آزمون T همواره دو تخمین زننده حد پایین و بالا (LCI و UCI) محاسبه می شود، براساس علامت عرض برآورد در سطح اطمینان ۰/۹۵ می توان گفت (مومنی، ۱۳۸۵):

اگر حد پایین و بالا هر دو مثبت باشند، میانگین متغیر اول بزرگتر از میانگین متغیر دوم است.

اگر حد پایین و بالا هر دو منفی باشند، میانگین متغیر اول کوچکتر از میانگین متغیر دوم است.

در بین عوامل درون سازمانی نهادی (محتوایی) عوامل تکنولوژی سازمانی و ساختاری - مدیریتی به ترتیب دارای بیشترین و کمترین میانگین هستند.

در بین عوامل درون سازمانی کارکردهای منابع انسانی عوامل نظام حفظ و نگهداری و نظام آموزش و بهسازی به ترتیب دارای بیشترین و کمترین میانگین هستند.

بمنظور بررسی سؤالیهای تحقیق از آزمون دو جمله ای استفاده شده است قاعده تصمیم گیری به صورت ذیل است:

در سطح اطمینان ۹۵ درصد در صورتی که نسبت مفروض آزمون (۰/۵) از نسبت مشاهده شده کوچک تر است پس با احتمال ۰/۹۵ فرضیه صفر رد و فرضیه مقابل آن مورد تایید قرار می گیرد.

بررسی سؤال مهم یک

سؤال: آیا عوامل برون سازمانی (محیطی) از موانع شایسته سالاری در شرکت ارتباطات زیرساخت هستند؟  
فرض صفر: عوامل برون سازمانی از موانع شایسته سالاری در شرکت ارتباطات زیرساخت نیستند.  
فرض مقابل: عوامل برون سازمانی از موانع شایسته سالاری در شرکت ارتباطات زیرساخت هستند.

جدول شماره (۳) محاسبات مربوط به آزمون سؤال مهم یک

Binomial Test							
	Category	N	Observed Prop	Test Prop	Asymp. (2-Sig tailed)	Exact Sig (2-tailed)	
عوامل برون سازمانی	Group ۱ ≤۳	۲۱۲	۰/۷۸	۰/۵	... <sup>a</sup>	... <sup>b</sup>	
بر شایسته سالاری	Group ۲ >۳	۱۰۵	۰/۲۲				
	Total		۱				
a. Based on Z Approximation							
b. Exact Results are provided instead of Monte Carlo for this test							

اگر حد پایین منفی و حد بالا مثبت باشد بین میانگین دو متغیر تفاوت معنادار وجود ندارد.

براساس نتایج جدول بالا در سطح اطمینان ۹۵٪ می توان گفت:

- بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل فرهنگی - اجتماعی تفاوت معنادار وجود دارد. یعنی پاسخگویان زن و مرد دیدگاه یکسانی در مورد این عامل شایسته سالاری ندارند. همچنین بر اساس خروجی های نرم افزار، با توجه به اینکه حد بالا و پایین منفی است، بنابراین میانگین گروه دوم ( زنان) بزرگتر از میانگین گروه اول ( مردان ) است. به بیان دیگر زنان مسائل فرهنگی و اجتماعی را در مقایسه با مردان عامل بزرگتری می دانند.

- بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل سیاسی- قانونی تفاوت معنادار وجود دارد. یعنی پاسخگویان زن و مرد دیدگاه یکسانی در مورد این عامل شایسته سالاری ندارند. همچنین براساس خروجی نرم افزار، با توجه به اینکه حد بالا و پایین مثبت است بنابراین میانگین گروه اول (مردان) بزرگتر از میانگین گروه دوم (زنان) است به بیان دیگر مردان مسایل سیاسی- قانونی را در مقایسه با زنان عامل بزرگتری می دانند.

- بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل اقتصادی تفاوت معنادار وجود دارد. یعنی پاسخگویان زن و مرد دیدگاه یکسانی در مورد این عامل شایسته سالاری ندارند.

- نتایج آزمون T با نمونه های مستقل عوامل درون سازمانی براساس جنسیت

آزمون T با نمونه های مستقل عوامل برون سازمانی براساس جنسیت

جدول شماره (۴): بررسی نتایج آزمون T با نمونه های

مستقل عوامل برون سازمانی براساس جنسیت

نتیجه آزمون	میزان خطا	سطح معنادار	T محاسبه شده	H <sub>۱</sub>	H <sub>۰</sub>	عوامل برون سازمانی
رد H <sub>۰</sub>	۰/۰۵	۰	-۱/۲۷	بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل فرهنگی - اجتماعی تفاوت معنادار وجود دارد.	بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل فرهنگی - اجتماعی تفاوت معنادار وجود ندارد.	
رد H <sub>۰</sub>	۰/۰۵	۰/۱۱	۰/۷۲	بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل سیاسی- قانونی تفاوت معنادار وجود دارد.	بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل سیاسی- قانونی تفاوت معنادار وجود ندارد.	
رد H <sub>۰</sub>	۰/۰۵	۰/۲۷	۰/۸۷	بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل اقتصادی تفاوت معنادار وجود دارد.	بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل اقتصادی تفاوت معنادار وجود ندارد.	

جدول شماره (۵) بررسی نتایج آزمون T با نمونه‌های مستقل عوامل درون سازمانی براساس جنسیت

نتیجه آزمون	میزان خطا	سطح معنادار	T محاسبه شده	H <sub>1</sub>	H <sub>0</sub>	
پذیرش H <sub>0</sub>	۰/۵	۰/۱	۱۶۲/۰	بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل استراتژی تفاوت معنادار وجود دارد.	بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل استراتژی تفاوت معنادار وجود ندارد.	عوامل نهادی
پذیرش H <sub>0</sub>	۰/۵	۰/۱	۱۱۷/۰	بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل تکنولوژی تفاوت معنادار وجود دارد.	بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل تکنولوژی تفاوت معنادار وجود ندارد.	
پذیرش H <sub>0</sub>	۰/۵	۰/۱	۱۵۴/۰	بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل فرهنگ سازمانی تفاوت معنادار وجود دارد.	بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل فرهنگ سازمانی تفاوت معنادار وجود ندارد.	
پذیرش H <sub>0</sub>	۰/۵	۰/۸	۳۱۴/۰	بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل ساختاری و مدیریتی تفاوت معنادار وجود دارد.	بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل ساختاری و مدیریتی تفاوت معنادار وجود ندارد.	
پذیرش H <sub>0</sub>	۰/۵	۰/۱	۳۲۷/۰	بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل نظام جذب و تامین تفاوت معنادار وجود دارد.	بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل نظام جذب و تامین تفاوت معنادار وجود ندارد.	عوامل کارکردی
پذیرش H <sub>0</sub>	۰/۵	۰/۸	۴۱۲/۰	بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل نظام حفظ و نگهداری تفاوت معنادار وجود دارد.	بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل نظام حفظ و نگهداری تفاوت معنادار وجود ندارد.	
پذیرش H <sub>0</sub>	۰/۵	۰/۷	۱۴۸/۰	بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل نظام آموزش و بهسازی تفاوت معنادار وجود دارد.	بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل نظام آموزش و بهسازی تفاوت معنادار وجود ندارد.	
پذیرش H <sub>0</sub>	۰/۵	۰/۷	۱۹۷/۰	بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل نظام بکارگیری تفاوت معنادار وجود دارد.	بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل نظام بکارگیری موثر تفاوت معنادار وجود ندارد.	

براساس نتایج جدول بالا در سطح اطمینان ۹۵٪ می توان گفت:

جدول شماره (۶) بررسی آزمون تحلیل واریانس فریدمن  
برای عوامل برون سازمانی

نتیجه آزمون	میزان خطا	سطح معنادار	کای دو	$H_1$	$H_0$
رد $H_0$	۰/۰۵	۰	۲۸ ۱۰۷	حداقل یک جفت رتبه از میانگی ی ن رتبه عوامل برون سازمانی تفاوت ی با هم وجود تفاوت معنادار ندارد	بین میانگین رتبه مولفه‌ها ی عوامل برون سازمانی تفاوت معنادار وجود ندارد

#### نتیجه آزمون:

در سطح اطمینان ۹۵ درصد با توجه به این که سطح معناداری محاسبه شده کوچکتر از میزان خطا است  $H_0$  رد و  $H_1$  پذیرفته می‌شود یعنی حداقل یک جفت از میانگین رتبه عوامل برون سازمانی با هم تفاوت معنادار دارند.

#### تحلیل نتایج آمار توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی

- از مجموع نمونه‌های آماری، ۸۱/۴ درصد پاسخگویان مرد و بقیه (۱۹/۶ درصد) زن بودند که درصد‌های مذکور تا حدود زیادی از تعداد و درصد واقعی

- بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل نهادی (عوامل استراتژی، تکنولوژی، فرهنگ سازمانی و ساختاری و مدیریتی) تفاوت معنادار وجود ندارد. یعنی پاسخگویان زن و مرد دیدگاه یکسانی در مورد این عامل شایسته سالاری دارند.

- بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل کارکردی (عوامل نظام جذب و تامین، حفظ و نگهداری، آموزش و بهسازی و بکارگیری موثر) تفاوت معنادار وجود ندارد. یعنی پاسخگویان زن و مرد دیدگاه یکسانی در مورد این عامل شایسته سالاری دارند.

به همین ترتیب با سطح اطمینان ۹۵٪ تفاوت معناداری میان پاسخگویان براساس سطح پست، نوع رشته تحصیلی، واحدهای سازمانی، سابقه کار و گروه‌های سنی مشاهده نگردید.

به منظور رتبه بندی عوامل درون سازمانی و برون سازمانی از آزمون تحلیل واریانس فریدمن استفاده شده است

قاعده تصمیم گیری به شرح ذیل است:

در سطح اطمینان ۹۵ درصد در صورتیکه سطح معنی داری محاسبه شده بزرگتر از میزان خطا (۰/۵) باشد  $H_0$  پذیرفته می‌شود در صورتیکه سطح معنی داری محاسبه شده کوچکتر از میزان خطا (۰/۵) باشد  $H_0$  رد و  $H_1$  پذیرفته می‌شود.

عوامل برون سازمانی

تکنولوژی سازمانی با ۴/۱۱ بالاترین و عوامل مربوط به ساختاری و مدیریتی با ۳/۰۶ از پایین ترین نمره برخوردار است.

- براساس شاخص میانگین، از میان مؤلفه‌های درون سازمانی مربوط به کارکردهای مدیریت منابع انسانی، عوامل مربوط به نظام حفظ و نگهداری با ۴/۰۱ بالاترین نمره و عوامل مربوط به نظام آموزش و بهسازی با ۳/۲۲ از کمترین نمره برخوردار بود.

اهم نتایج آمار توصیفی اولویت مانع بودن شاخصها و معیارها (براساس شاخص میانگین)

معیارها و شاخصهای برون سازمانی:

- معیارها و شاخصهای فرهنگی - اجتماعی: موضوع عدم ارزش و مهم تلقی نمودن سخت کوشی و تلاش در جامعه (با میانگین ۴/۱۱) و پس از آن عدم رعایت عدالت توزیعی در جامعه (با میانگین ۳/۷۱) به عنوان بزرگترین موانع و از سوی دیگر توقعات و انتظارات پایین مردم درباره رعایت عدالت و انصاف (با میانگین ۲/۴۸) و عدم وجود نظام تحصیلی آموزشی منجر به پرورش شایستگان در جامعه (با میانگین ۲/۱۱) به عنوان موانع با پایین ترین اولویت مورد نظر پاسخگویان قرار گرفت:

- معیارها و شاخصهای سیاسی - قانونی: عدم وجود قوانین و مقررات استخدامی تسهیل کننده فرصتهای برابر استخدامی (با میانگین ۳/۹۸) و همچنین مبنای تصمیم گیری سیاسی در سازمانهای دولتی (با میانگین ۳/۹۶) به عنوان بزرگترین موانع سیاسی - قانونی و از سوی دیگر عدم قانونگرایی و ثبات در قوانین استخدامی و قوانین مرتبط با اصول شایستگی (با میانگین ۳/۱۱) و تأثیر نقش گروههای ذی نفوذ در انتصابات مقامات و مدیران سازمانی (با میانگین ۳/۱۲) به عنوان موانع، با کمترین اولویت از سوی پاسخ دهندگان مطرح شد؛

کارکنان زن و مرد واحدهای سازمانی مختلف شرکت ارتباطات زیرساخت و تصادفی و نرمال بودن چگونگی توزیع نمونهها تبعیت می کند.

- با توجه به ترکیب درصد بالایی از نمونههای آماری با مدرک تحصیلی کارشناسی (۵۹/۹) و کارشناسی ارشد و بالاتر (۱۴/۸ درصد) نشان از منطقی بودن نمونههای انتخاب شده و تا حدودی توانایی و دانش پاسخگویان دارد.
- ترکیب سنی ۲۶/۸ درصدی بین ۳۰ تا ۴۰ سال و ۶۴ درصدی بین ۴۰ تا ۵۰ سال پاسخگویان، در کنار سابقه کار بیش از ۱۰ سال حدود ۹۱/۱ درصد از نمونههای آماری نیز گویای تجربه نسبتاً مناسب اکثریت پاسخگویان و قضاوت آگاهانه آنها نسبت به مسائل سازمانی است.

- با وجود تصادفی بودن نمونههای آماری، نرمال بودن توزیع نمونهها براساس سلسله مراتب و هرم سازمانی نیز رعایت شده است، و هرچه از سطوح بالای سازمانی یعنی معاونین مدیر عامل و مدیران به پائین می آییم بر تعداد نمونهها (تا سطح کارشناسی) افزوده می شود.

نتایج آمار توصیفی اولویت ابعاد و مؤلفه‌های مدل

تحلیلی تحقیق

- براساس شاخص میانگین، ابعاد و عوامل درون سازمانی با ۳/۶۵ از نمره بالاتری نسبت به عوامل برون سازمانی با ۳/۲۸ برخوردار است.
- براساس شاخص میانگین، از میان عوامل درون سازمانی، عوامل نهادی (محتوایی) با ۳/۷۰ از نمره بالاتری نسبت به عوامل درون سازمانی مربوط به کارکردهای مدیریت منابع انسانی با ۳/۶۵ برخوردار است.
- براساس شاخص میانگین، از میان مؤلفه‌های برون سازمانی عوامل سیاسی - قانونی با ۳/۴۲ بالاترین و عوامل اقتصادی با ۳/۱۶ پایین ترین نمره را به خود اختصاص داد.
- براساس شاخص میانگین، از میان مؤلفه‌های درون سازمانی نهادی (محتوایی) عوامل مربوط به

مدیران نسبت به استقرار فرآیندهای شایسته سالاری (با میانگین ۳/۱۸) به عنوان مانع با پایین ترین اولویت از سوی پاسخگویان مورد توجه قرار گرفت.

- معیارها و شاخص‌های ساختاری - مدیریتی: عدم تمایل روشها و متدهای تصمیم‌گیری و خط مشی گذاری به شیوه عقلایی و عدم طراحی مشاغل براساس رویکردهای چندحرفه‌ای (به ترتیب با میانگین‌های ۴/۱۲ و ۳/۹۲) به عنوان موانع با بیشترین اولویت و از سوی دیگر عدم بهره‌مندی از سبک‌ها و شیوه‌های رهبری مشارکتی و خودخواهی و خودبینی مدیران (در توانمندسازی زیردستان) (به ترتیب با میانگین‌های ۳/۰۴ و ۳/۱۸) به عنوان موانع با کمترین اولویت، پاسخی بود که تکمیل کنندگان پرسشنامه به معیارهای ساختاری و مدیریتی دادند.

معیارها و شاخص‌های عوامل کارکردی مربوط به نظام‌های منابع انسانی:

- معیارها و شاخص‌های نظام جذب و تأمین: روشهای اطلاع‌رسانی و یافتن شایستگان، عدم تأمین منابع لازم در اجرای طرحها و وجود موانع در برنامه‌ریزی و منابع انسانی (با میانگین‌های ۴/۲) به عنوان موانع با بیشترین اولویت و از سوی دیگر عدم وجود سازوکارهای جذب و استخدام شفاف و عادلانه (با میانگین ۳/۵۸) و عدم کامل و کاربردی بودن آیین نامه جذب شایستگان (با میانگین ۳/۵۵) به عنوان موانع با کمترین اولویت از سوی پاسخگویان مورد توجه قرار گرفت؛
- معیارها و شاخص‌های نظام حفظ و نگهداری: عدم موثر و کاربردی بودن آیین نامه‌ها و ضوابط حفظ و نگهداری شایستگان (با میانگین ۴/۱۱) و عدم تناسب پاداش‌ها و سایر مزایای شغلی با شایستگی‌ها و عملکرد افراد (با میانگین ۳/۷۱) به عنوان موانع با بالاترین اولویت و انگیزاننده نبودن ساز و کارهای

- معیارها و شاخص‌های اقتصادی: مبنای قدرت اقتصادی افراد در جامعه از راههای غیر مؤثر، غیرقانونی و غیرسازنده (بامیانگین ۴/۱۵) و عدم توجه به کارایی، اثربخشی و بهره‌وری اقتصادی و تأثیر آن بر عملکرد سازمان‌ها (با میانگین ۴/۱۲) به عنوان موانع با بیشترین اولویت و از سوی دیگر ارتباط میان سطح پرداخت‌ها و درآمدهای افراد جامعه با طبقه اجتماعی و وابسته بودن به گروه‌های خاص اجتماعی (با میانگین ۳/۲۸) به عنوان مانع با کمترین اولویت از سوی پاسخگویان مورد نظر قرار گرفت.

معیارها و شاخصهای درون سازمانی نهادی (محتوایی):

- معیارها و شاخص‌های مربوط به استراتژی سازمانی: عدم وجود استراتژی‌های منابع سازمانی (استخدام و به کارگیری) مناسب و شفاف (با میانگین ۴/۹۵) و همچنین عدم همراستایی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژیها و اهداف سازمانی (با میانگین ۴/۲۸) به عنوان موانع با بیشترین اولویت و از سوی دیگر عدم تدوین استراتژی‌های منابع انسانی با اهداف اثربخشی (با میانگین ۳/۴) به عنوان مانع با کمترین اولویت از سوی پاسخگویان مورد توجه قرار گرفت؛
- معیارها و شاخص‌های مربوط به تکنولوژی: عدم بهره‌گیری از IT در فرآیند مدیریت دانش سازمانها (با میانگین ۴/۲) و عدم برآورده شدن نیازهای سخت افزاری (با میانگین ۴/۱۲) به عنوان موانع با بیشترین اولویت و از سوی دیگر عدم برآورده شدن نیازهای نرم افزاری (با میانگین ۳/۰۴) به عنوان مانع با کمترین اولویت، از سوی پاسخگویان مورد نظر قرار گرفت؛

- معیارها و شاخص‌های مربوط به فرهنگ سازمانی: عدم باور به سیستم پاداش دهی منصفانه و براساس عملکرد و شایستگی و عدم تشویق مستمر عملکردهای مؤثر (با میانگین‌های ۴/۲) به عنوان موانع با بیشترین اولویت و از سوی دیگر عدم تعهد

	قانونی	
۲/۴۸	عوامل فرهنگی - اجتماعی	۳

جدول شماره (۸): میانگین رتبه عوامل درون سازمانی نهادی (محتوایی)

ردیف	عوامل	میانگین رتبه عوامل به ترتیب نزولی
۱	استراتژی	۴/۱۱
۲	فرهنگ سازمانی	۳/۹۶
۳	ساختاری - مدیریتی	۲/۵۵
۴	تکنولوژی	۲/۱۴

جدول شماره (۹): میانگین رتبه عوامل درون سازمانی کارکردهای مدیریت منابع انسانی

ردیف	عوامل	میانگین رتبه عوامل به ترتیب نزولی
۱	نظام حفظ و نگهداری	۳/۳۷
۲	نظام جذب و تأمین	۲/۸۳
۳	نظام به کارگیری موثر	۲/۶۹
۴	نظام آموزش و بهسازی	۲/۴۴

- نتایج نشان می دهد عوامل درون سازمانی و برون سازمانی از موانع شایسته سالاری در شرکت ارتباطات زیرساخت هستند لذا مدل تحلیلی ارائه شده توسط آقای دکتر فریدون عبدصبور تایید می گردد.
- اگرچه عوامل درون و برون سازمانی از موانع شایسته سالاری در سازمانها و شرکتهای دولتی می باشند لیکن اهمیت و شدت این عوامل در سازمانهای

تشویقی مالی و غیرمالی (با میانگین ۲/۱۱) به عنوان مانع با پایین ترین اولویت از طرف پاسخگویان پرسشنامه مورد نظر قرار گرفت؛

- معیارها و شاخص های نظام آموزش و بهسازی: عدم اجرای برنامه ها و طرح های مدیریت استعدادها (بامیانگین ۴/۹۵) و طراحی و اجرای مدل های مدیریت شایستگی ها (با میانگین ۴/۲۸) به عنوان موانع با بالاترین اولویت و از سوی دیگر عدم اجرای برنامه های توانا سازی و جانشین پروری (با میانگین ۳/۳۷) به عنوان مانع با پایین ترین اولویت مورد نظر پاسخگویان بود؛
- معیارها و شاخص های مربوط به نظام به کارگیری موثر: سازوکارهای نامناسب مدیریت افراد - شامل ایجاد انگیزه، پرورش افراد و مشارکت آنها - (با میانگین ۳/۱۱) و عدم استفاده از سبک های رهبری، مشارکتی و خلاقانه (با میانگین ۲/۷۶) به عنوان موانع با بالاترین امتیاز و از سوی دیگر سازوکارهای نامناسب برای بهبود مهارت های ارتباطی، تصمیم گیری، ادراکی و... (با میانگین ۲/۰۶) به عنوان مانع با پایین ترین اولویت، مورد نظر تکمیل کنندگان پرسشنامه قرار گرفت.

براساس آزمون تحلیل واریانس فریدمن در سطح اطمینان ۹۵ درصد عوامل برون و درون سازمانی اعم از نهادی و کارکردی به ترتیب جداول شماره (۷)، (۸) و (۹) اولویت بندی شده اند:

جدول شماره (۷): میانگین رتبه عوامل برون سازمانی

ردیف	عوامل	میانگین رتبه عوامل به ترتیب نزولی
۱	عوامل اقتصادی	۳/۵۶
۲	عوامل سیاسی -	۳/۰۴



• توجه مقامات و دست اندرکاران اقتصادی و مالی کشور بر این موضوع که همواره سیاستها، فعالیتها و روندهای اقتصادی جامعه بر عملکرد سازمانهای دولتی اثرگذار است.

• توجه و حساسیت نسبت به هدایت و استفاده از منابع مالی بانکها و مؤسسات اعتباری به سوی کارآفرینی، تولید، طرحهای اشتغالزا و مانند این موارد در جامعه و ممانعت از دلالت بازی و یا فعالیتهای خاص اقتصادی.

• توجه به این موضوع که ناتوانی اقتصادی کشور قدرت سازمانهای دولتی را در جذب و جبران خدمت نیروهای شایسته و با کیفیت، بسیار پایین می آورد.

• توجه به این موضوع که عوامل اقتصادی از مهمترین عوامل عمومی خروج شایستگان - به منظور پرکردن شکاف دستمزد و پرداخت و بهره‌مندی از امکانات بخش خصوصی - می باشد.

• حرکت واقعی به سوی مدیریت دولتی نوین و مدیریت منابع انسانی به شکل سازمانهای بخش خصوصی - که همواره به دنبال بهترین‌ها هستند - از طریق تغییر نظام اقتصادی به منظور امکان جذب افراد شایسته و کاردان.

• تطبیق شرایط و برنامه‌های مدیریت منابع انسانی با شرایط اقتصادی کشور (برای نمونه آموزش و توسعه کارکنان در هنگام رونق اقتصادی و ...)

• بهره‌گیری از سیاستها و خط مشیهای منابع انسانی منعطف‌تر، برای نمونه بهره‌گیری نیروهای زبده و با کیفیت به صورت قراردادی و بدون تعهد مادام‌العمر است.

• نقش فعالانه‌تر مدیران منابع انسانی در تحلیل وضعیت اقتصادی و تبدیل تهدیدات به فرصتها (برای نمونه جذب افراد شایسته و کارآمد در زمان عرضه زیاد آنها در جامعه و ...)

#### عوامل سیاسی - قانونی

• پست‌های سیاسی و پست‌های حرفه‌ای شناسایی و تعریف گردد. اگر چه به گونه ضمنی در قوانین و ضوابط استخدامی و اداری کشور و به طور صریح در فصل دوازدهم قانون برنامه چهارم توسعه کشور، به تفکیک مشاغل مدیریتی در دو بخش سیاسی و حرفه‌ای اشاره

مذکور یکسان نبوده و با توجه به برهه زمانی، ماهیت وظایف و اهداف سازمان از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت است.

#### پیشنهادها

پیشنهادهای ذیل که مبتنی بر نتایج تحقیق می باشد می تواند مورد استفاده قرار گیرد

پیشنهادات مربوط به عوامل برون سازمانی

عوامل فرهنگی - اجتماعی

• نظر به این که یکی از بنیادها و اجزای اصلی فرهنگ هر جامعه را تاریخ آن جامعه می سازد، از این رو یادآوری و بازگو نمودن موفقیت‌های تاریخی و روشها و اصول حکومت‌داری حاکمان موفق آنها چه از جهت احیاء حس موفقیت گذشته و اعتماد به نفس از دست رفته و چه از جهت الگوپذیری از تجربیات مدیریتی و سازوکارهای موفق تاریخی، بسیار کارساز و اثربخش خواهد بود.

• از آموزه‌های دینی در زمینه مدیریت، انتخاب و انتصاب مقامات و کارگزاران دولتی در سازمانهای دولتی استفاده عملی و کاربردی صورت پذیرد و نسبت به اطلاع رسانی و تبلیغ این آموزه‌ها در سازمان‌های دولتی اقدام گردد.

• رعایت عدالت و انصاف توسط سازمانها در برخورد با مردم از طریق شفاف سازی عملیات سازمان در ارایه خدمات، عدم توجه به منافع گروهی و سیاسی افراد.

• مدرک تحصیلی به عنوان یکی از الزامات ورود به سازمانها حداقل از ضریب و امتیاز بالایی برخوردار نبوده و در کنار آن از آزمونها و تستهای مناسب و سایر ابزارها و ساز و کارهای بررسی دانش و مهارت کاربردی افراد نیز استفاده شود.

• رشد نامتوازن آموزش عالی و ارتباط نداشتن آن با دنیای کار و نیازهای کشور، نوعی بیگانگی میان دانشگاه و صنعت ایجاد کرده است و این موضوع بهره‌گیری موثر از شایستگان را تحت شعاع قرار داده است. در این رابطه نیز پیشنهاد می گردد برنامه‌ها و راهکارهای اجرایی و عملی برای آشتی دادن نظام آموزش عالی کشور و صنایع و سازمانها برقرار شود.

عوامل اقتصادی

- شده است، اما ساز و کارهای اجرایی برای این منظور از اثربخشی لازم برخوردار نیستند و یا کنترلی بر اجرای آن صورت نمی‌گیرد لذا توصیه می‌شود از سوی معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور، دستورالعمل‌های اجرایی در رابطه با تعریف و تعیین حدود پست‌های حرفه‌ای و اداری سازمانهای دولتی تدوین شود و همچنین ساز و کارهای نظارتی آن نیز مشخص شود.
- با توجه به پراکندگی زیاد و عدم انجام قوانین و مقررات مرتبط با شایسته‌سالاری در قوانین استخدام کشوری، برنامه‌های تحول اداری، برنامه‌های توسعه کشور، قانون خدمات کشوری و... و نیز مشخص نبودن متولی پیگیری این امر پیشنهاد میشود ضوابط و محورهای شایسته‌سالاری به گونه منسجم هدفمند و نظام‌مند احصاء شود و ضوابط و محورهای احصاء شده با عنوان اصول شایسته‌سالاری تدوین و در اختیار کلیه سازمانهای دولتی قرار گیرد.
- سازمان یا نهادی مستقل و از نظر سیاسی بی طرف برای مراقبت از اصول شایسته‌سالاری تشکیل گردد.
- سازمان یا نهاد مذکور از طریق بازرسان ویژه خود، اصول شایسته‌سالاری را مورد بازرسی و بررسی قرار دهد.
- نتایج بررسیها و مطالعات سازمان یا نهاد مذکور به طریق مقتضی اطلاع‌رسانی شود (از طریق رسانه‌ها، سازمانهای قضایی و...)
- بر اساس نتایج گزارشات سازمان مذکور، و بر اساس اصول شایسته‌سالاری، مدیران و مسؤولان که خارج از چارچوب و اصول مذکور برای مشاغل حرفه‌ای و اداری سازمانهای دولتی انتخاب شده‌اند و یا به علت ارتباطات سیاسی خود از منابع و مزایای ویژه‌ای برخوردارند، شناسایی و از ادامه فعالیت آنها جلوگیری به عمل آید.
- پیشنهادات مربوط به عوامل درون سازمانی نهادی یا محتوایی
- عوامل ساختاری و مدیریتی
- برخورد با مدیران خودبین و خودخواه (مدیرانی که اعتقادی به مسؤولیت‌پذیری و توانمندسازی زیردستان ندارند).
- تدوین و طراحی مشاغل توسعه یافته و غنی شده بر اساس رویکردهای چند حرفه‌ای، به منظور ترغیب شاغلان به رشد و ارتقاء مستمر خود.
- رعایت سلسله مراتب و حیطه نظارت منطقی و متناسب با ماموریت و اهداف واحدهای سازمانی و شرایط ویژگیهای شاغلان مورد نیاز.
- رعایت و اعمال عدم تمرکز و تفویض اختیارات، به منظور ایجاد بستر مناسب برای جانشین‌پروری و توانمندسازی زیردستان.
- توزیع و متعادل نمودن منابع قدرت سازمانی، به‌ویژه از طریق ارزش‌گذاری و بهادادن به دانش و تخصص (منابع قدرت و تخصص).
- بهره‌مندی بیشتر از سبکهای و شیوه‌های مدیریت و رهبری سازمانی مشارکتی.
- تعدیل و حذف بسیاری از قوانین و مقررات مازاد و دست و پاگیری که مانع از خلاقیت‌ها و ابتکارات و نوآوریهای افراد و کارکنان سازمان می‌شود و به رشد و پرورش آنان نمی‌انجامد.
- عوامل فرهنگ سازمانی
- رعایت و کنترل کامل ضوابط و مقررات استخدامی و جذب و پرهیز از فامیل‌بازی و روابط سیاسی.
- نهادینه کردن شایسته‌سالاری در سازمان از طریق برنامه‌ریزی به منظور تغییر دانش افراد نسبت به مفهوم شایسته‌سالاری و ویژگیها و محاسن آن و نیز برنامه‌ریزی به منظور تغییر نگرش و رفتار افراد نسبت به مفهوم شایسته‌سالاری.
- ترویج و تشویق تصمیم‌گیری مشارکتی، مسؤولیت‌پذیری و نفی فرهنگ مدیر‌سالاری، تصمیم‌گیری فردی روحیه محافظه‌کاری و بی‌مسؤولیتی.
- برنامه و اجرا طرح‌های مناسب پاداش دهی بر اساس عملکرد و شایستگی.
- تشویق عملکردهای مؤثر و سازنده کارکنان.
- برخورد انضباطی با رفتارهای تبعیض‌آمیز از جمله در زمینه‌های جذب، استخدام و احراز مناصب مدیریتی.
- عامل استراتژی

- استراتژیهای تدوین شده در سازمانها دولتی از جامعیت لازم برخوردار نبوده و نگاهی کل نگرانه ندارند از این رو پیشنهاد می گردد که در تدوین استراتژیهای سازمانی اصل جامعیت و نظام مندی رعایت گردد.
  - پیشنهاد می گردد استراتژیهای سازمانی و منابع انسانی، حمایت گر و زمینه ساز شایسته سالاری باشند، برای نمونه سازمانهای دولتی باید از طریق راههای مختلف از نیروهای با کیفیت و شایسته خود جبران خدمت نمایند تا از این طریق از خروج این گونه نیروها - به بخشی خصوصی - جلوگیری به عمل آورند.
  - عامل تکنولوژی سازمانی
  - ورود و استقرار تکنولوژی متناسب با اهداف و نیازهای سازمان.
  - برنامه ریزی به منظور دسترسی به اطلاعات تخصصی از طریق IT برای کارکنان سازمانهای دولتی.
  - ذخیره سازی دانش، اطلاعات، تجارب و خصوصیات افراد شایسته در حافظه سازمانی و تشکیل بانک اطلاعاتی مدیریتی به منظور رشد، توسعه و ارتقای شایستگی افراد سازمان.
  - پیشنهادات مربوط به عوامل درون سازمانی مرتبط با کارکردهای مدیریت منابع انسانی
  - نظام جذب و تأمین منابع انسانی
  - رفع موانع و مشکلات آیین نامه جذب و نگهداری شایستگان و کاربردی تر کردن آن.
  - تعریف و تدوین ملاک های تعیین شایستگی و گزینش بر مبنای استعدادها و توانمندیها و شفافیت انتظارات متقابل فرد و سازمان، به منظور تناسب مشاغل و شاغلان.
  - در اختیار قراردادن منابع لازم برای اجرای برنامه ریزی منابع انسانی و طرحها و برنامه های شایسته سالاری برای سازمانهای دولتی به طور خاص.
  - نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی
  - بهره مندی از روشهای آموزشی مؤثر، پویا و متناسب با شرایط کارکنان، مشاغل و سازمان.
  - برنامه ریزی به منظور تطبیق محتوای دوره های آموزشی با نیازهای در حال رشد و پیشرفتهای علمی و فناوری.
  - تدوین و بکارگیری برنامه های جانشین پروری، به منظور تواناسازی، پرورش و انتصاب مدیران در شرکت ارتباطات زیرساخت.
- نظام حفظ و نگهداری منابع انسانی
- بررسی و بازنگری در سیاستها، ضوابط و مقررات جبران خدمات و حقوق و مزایا در شرکت ارتباطات زیرساخت با توجه به عوامل برون سازمانی مانند نرخ تورم، وضعیت اقتصادی، مقایسه با سایر سازمانها و سازمانهای بخش خصوصی و ...، توسط متولیان ذیربط.
  - بهره مندی از مزایای جانبی و ارتقاء کیفیت زندگی کاری در شرکت ارتباطات زیرساخت.
  - فراهم آوردن بودجه و سایر منابع لازم برای جذب و نگهداری شایستگان.
  - اختصاص پاداشها و سایر مزایای شغلی متناسب با شایستگیها و عملکرد افراد به گونه عادلانه.
  - نظام بکارگیری مؤثر منابع انسانی
  - ترویج و تشویق مدیران به منظور نهادینه سازی سبکهای رهبری مشارکتی و خلاقانه.
  - توجه به نظامهای ارزیابی عملکرد به عنوان ابزاری برای ارتقاء، یادگیری و توسعه کارکنان.
  - ارتقای مهارتهای ارتباطی، تصمیم گیری، اداراکی و کار تیمی در سازمان.
  - مقایسه مستمر فعالیتهای مدیران با ملاکهای معتبر و از پیش تعیین شده (در چارچوب فرآیندهای نظارت و ارزشیابی عملکرد) و اقدام برای اصلاح و تصحیح عملکرد و تنزل یا ارتقای مدیران

## منابع و ماخذ

جهاد دانشگاهی دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی

دانشگاه تهران

۹- بست، جان، ۱۳۷۶، «روشهای تحقیق در علوم تربیتی

و رفتاری»، ترجمه حسن پاشا شریفی و نرگس

طالقانی، انتشارات رشد، چاپ دهم

۱۰- دفت، ریچارد، ۱۳۷۶، «مبانی تئوری و طراحی

سازمان» ترجمه دکتر علی پارساییان و دکتر سید

محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی

۱۱- میرسپاسی، ناصر، ۱۳۸۵، «مدیریت استراتژیک منابع

انسانی و روابط کار»، ویرایش جدید، چاپ اول، تهران

موسسه انتشاراتی میر.

۱۲- هیوز، آون، ۱۳۷۶، «مدیریت دولتی نوین، نگرشی

راهبردی- سیر اندیشه‌ها، مفاهیم و نظریه‌ها»، ترجمه

سیدمهدی الوانی، سهراب خلیلی شورینی، غلامرضا

معمارزاده، تهران، چاپ اول، انتشارات مروارید

۱۳- Beard Well, Julie & Clayton, ۲۰۰۷, "Human

Resource Management-acontemporary

Approach" prenetic Hall ۵th edition

published.

۱۴- Bonell Dorothy, ۱۹۶۰, "the Rise of

Meritocracy -book Review" Personnel

Journal Jan VOL ۳۸ pg. ۳۰۷

۱۵-Dahl, Robert, ۱۹۶۷, A. Democracy In The

United States: Promises And Performance.

۲nd ed, Chicago: Rand McNally

۱۶- Herrnstein, Richard J, ۱۹۷۱, "I. Q. in the

Meritocracy". Boston: Atlantic Monthly Press

۱۷-Young Micheal, March ۱۹۹۹, "Looking book

on Meritocracy" Interviewed by Geoff Dench

on -Gabriel Production's Ltd-page ۷۳-۷۷

published by Balckwell Publishing

۱۸-Young, Michael. ۱۹۹۴, The Rise of the

Meritocracy. New Brunswick: Transaction

Publishers originally published by Thames

and Hudson in ۱۹۵۷

۱- ابیلی، خدیار، تیرماه ۱۳۸۴، «ضرورت بحث درباره

توسعه شایسته سالاری در سازمانها»، پیشگفتار

مجموعه مقالات نخستین همایش شایسته سالاری در

سازمانها، جهاد دانشگاهی دانشکده روانشناسی و علوم

تربیتی دانشگاه تهران

۲- طباطبایی، سیداحمد و قاسم انصاری رنانی، تیرماه

۱۳۸۴، «شایسته سالاری و توسعه شایستگی در چشم

انداز برنامه توسعه» مجموعه مقالات نخستین همایش

شایسته سالاری در سازمانها، جهاد دانشگاهی

دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران

۳- عبدصبور، فریدون، ۱۳۸۷، «رویکردی نظام مند در

تحلیل موانع شایسته سالاری وزارت نیرو» رساله دکتری،

دانشگاه مدیریت، دانشگاه علامه

۴- گزارش برنامه تحول اداری کشور، ۱۳۸۱، سازمان

مدیریت و برنامه ریزی کشور

۵- گزارش، «نگاهی اجمالی به موضوع انتخاب، انتصاب و

تغییر مدیران»، بهار ۱۳۸۲، دفتر بهبود مدیریت و

ارزیابی عملکرد سازمان، مدیریت و برنامه ریزی کشور

۶- لطیفی، میثم و روح اله سهرابی، تیرماه ۱۳۸۴،

«ارزیابی تطبیقی نظام شایسته سالار در کشورهای

منتخب و آرایه پیشنهاد»، مجموعه مقالات نخستین

همایش شایسته سالاری در سازمانها، جهاددانشگاهی

دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران

۷- مهدیزاده اشرفی، علی، حسینی، سیدمهدی، ۱۳۸۸،

«روش تحقیق در علوم انسانی» چاپ دوم، تهران،

انتشارات عطا.

۸- انصاری رنانی، قاسم و سید احمد طباطبایی، تیرماه

۱۳۸۴، «تأثیر شایسته سالاری بر بهره وری» مجموعه

مقالات نخستین همایش شایسته سالاری در سازمانها،