

مدیریت استراتژیک منابع انسانی ضرورت شرکت‌های آب و فاضلاب روستایی استان مرکزی

یوسف عرفانی نسب^۱، محمد شمسی خانی^{۲*}

۱- رئیس هیات مدیره و مدیر عامل، شرکت آب و فاضلاب روستایی استان مرکزی، اراک، ایران،
erfaninasabyousef@gmail.com

۲- رئیس اداره تحقیقات بهره‌وری و تحول اداری، شرکت آب و فاضلاب روستایی استان مرکزی، اراک،
ایران، shamsikhanimohammad@gmail.com

چکیده

امروزه وضع موجود شرکت‌های آب و فاضلاب روستایی نشان از کمبود نیروهای مدیریتی و افزایش نیاز آنها به مدیران به‌مراتب خلاق و هوشمند، مستعد و ماهر، شایسته و توانمند در سال‌های آینده دارد. کما اینکه تربیت مدیران آینده یکی از مهم‌ترین راهکارهای توسعه سازمان-هاست. از این طریق، اهدافی نظیر شایسته‌سالاری، ایجاد انگیزه برای رشد و بقاء، ایجاد انگیزه برای ماندگاری کارکنان و کارشناسان در سازمان‌ها و ایجاد محیط رقابتی سالم در فضای سازمان باید به‌صورت هم‌زمان و هم‌سو باهم دنبال شود. این پژوهش به‌منظور شناخت ارتباط بین توانمندسازی و جانشین‌پروری بر اجرای صحیح برنامه‌ها و دستیابی به‌اهداف در شرکت‌های آب و فاضلاب روستایی انجام شده است. مفهوم توانمندسازی کارکنان شامل پنج ابعاد احساس شایستگی، احساس داشتن حق انتخاب، احساس مؤثر بودن، احساس معنی‌دار بودن و احساس داشتن اعتماد به‌دیگران و اجرای اثربخش استراتژی شرکت نیز شامل سه ابعاد تعیین اهداف سالیانه و سیاست‌ها، تخصیص منابع و نهادی کردن استراتژی به‌وسیله پرسش‌نامه ارزیابی شده است. پرسش‌نامه بین ۳۰ نفر نمونه از جامعه آماری کارکنان شرکت آب و فاضلاب روستایی استان مرکزی توزیع شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار رگرسیون چندگانه استفاده گردید. نتایج پژوهش حاضر نشان‌دهنده همبستگی مثبت و معنی‌دار توانمندسازی کارکنان و همه ابعاد توانمندسازی کارکنان با اجرای اثربخش استراتژی شرکت به‌جز بعد احساس معنی‌داری بودن می‌باشد. در بین ابعاد توانمندسازی کارکنان، بعد احساس داشتن حق انتخاب در کارکنان بیشترین ارتباط را با اجرای صحیح برنامه‌های شرکت دارد.

واژه‌های کلیدی: توانمندسازی کارکنان، جانشین‌پروری، احساس داشتن حق انتخاب، اجرای صحیح برنامه‌ها، شرکت آب و فاضلاب روستایی استان مرکزی

۱- مقدمه

استراتژی‌های سازمانی، نیازمند رویکردی کل‌نگر برای مدیریت استعدادهاست، بنابراین رویکردهای سنتی بهترین تجربه‌ها برای یادگیری، مدیریت عملکرد، مدیریت جانشین‌پروری و توسعه مسیر شغلی باید دوباره ارزیابی و بازنگری شوند. همانگونه که یکپارچگی مدیریت عملکرد و یادگیری در موارد زیادی به‌عنوان مولفه‌های جدایی‌ناپذیر از استراتژی مدیریت استعداد موثر شناخته شده است، مدیریت جانشینی نیز که توسعه کارکنان و برنامه‌ریزی مسیر شغلی را به هم متصل کرده، نقش استراتژیک ویژه‌ای در سازمان‌های امروزی پیدا کرده است. این سازمان‌ها دریافته‌اند که جانشین-پروری، یک فرآیند پویا و مستمر است، نه یک هدف ایستا.

از دهه ۱۹۸۰ تاکنون مفهوم استراتژی در برنامه‌ریزی و مدیریت گسترش یافته است. استراتژی را مجموعه‌ای از اقدامات و سیاست‌هایی دانسته‌اند که جهت‌گیری کلی را مشخص ساخته و چگونگی نیل به اهداف کلان را تعیین می‌نماید. از دیدگاه الکساندر (۱۹۹۱) فرآیند مدیریت استراتژیک دارای دو وجه تدوین و اجرای استراتژی می‌باشد و

موفقیت یا عدم موفقیت یک استراتژی، بستگی به این فرآیند و تعاملات آن دارد. از نظر دیوید عواملی که در طول فرآیند اجرای استراتژی، باید به آن ها توجه شود شامل اهداف سالیانه، سیاست ها، تخصیص منابع، مدیریت تضاد، ساختار سازمانی، مدیریت مقاومت در برابر تغییر و فرهنگ سازمانی می باشد اوقونموکان و همکارانش (۲۰۰۵) ..
تدوین موفقیت آمیز استراتژی نمی تواند اجرای موفقیت آمیز آن را تضمین کند. همیشه انجام دادن کارها (اجرای استراتژی) از گفتن آنچه باید انجام شود (تدوین استراتژی) مشکلتر است. امروزه مدیران ارشد بسیاری از شرکتها و سازمانها وقت، انرژی و منابع مالی قابل توجهی را صرف تدوین استراتژی و تعیین راهبردهای اساسی سازمان خود می کنند، ولی اکثر آنها از عدم اجرای مطلوب استراتژی خود سخن میگویند. دلیل اصلی شکست مدیران ارشد اجرایی نه به خاطر ضعف آنها در فرموله کردن استراتژی بلکه بدلیل عدم توفیق آنها در پیاده سازی استراتژیهایشان بوده است. به عبارتی توانایی اجرای استراتژی میتواند مهم تر از خود استراتژی باشد.

بر اساس نتیجه پژوهش های مختلف در زمینه مدیریت استراتژیک، اغلب شرکتها در مرحله اجرای استراتژی در سطوح مختلف سازمانی با مشکل مواجه می باشند. برای مثال، بر اساس مطالعه های در مجله فورچون (۱۹۹۹) بیش از ۹۰ درصد شرکت های بزرگ دنیا در دستیابی به اهداف خود ناکام می مانند. همچنین طبق نظرسنجی مالکوم بالدريج (۱۹۹۸) اجرای استراتژی انتخاب شده از تدوین یک استراتژی مطلوب مشکل تر است. در ایران نیز سازمان های متعددی ابزارها و شیوه های برنامه ریزی استراتژیک را بکار گرفته اند ولی اغلب نتوانسته اند در مرحله اجرا موفق عمل کنند، سرداری (۱۳۸۶) معتقد است یکی از عوامل مهم عدم توقیق در اجرای استراتژی نا مشخص ماندن عوامل مرتبط با اجرای استراتژی می باشد. بنابراین مدیران در سازمان های امروزی نمی توانند نسبت به این موضع بی تفاوت باشند، چرا که توانمندسازی کارکنان به عنوان یک چالش در مدیریت مطرح است و به دلیل این واقعیت است که توانمندسازی کارکنان با شیوه های کسب و کار همراه شده است. در چنین شرایطی است که مفهوم توانمندسازی کارکنان اهمیت پیدا می کند و در مطالعات سازمان مطرح می گردد.

با نگاهی به ادبیات مربوطه و بررسی نظریات متخصصان مدیریت استراتژیک پاسخ سوالها را در ایجاد، حفظ و تداوم مزیت رقابتی پایدار در می یابیم به این معنا که صاحب نظرانی چون بارنی (۱۹۹۹)، متا و سایرین (۱۹۹۵)، پورتر (۱۹۸۰)، اندرسون (۱۹۹۷)، رایت (۱۹۹۸) معتقدند سازمانها برای مصون ماندن از امواج سهمگین محیطی و نیز سازگاری با الزامات رقابتی چاره ای جز سبک و تداوم مزیت رقابتی پایدار ندارند.

از این رو منابع به چهار دسته منابع مالی، فیزیکی، انسانی، استراتژی ها و رویه های سازمانی تقسیم می شود. از آنجایی که منابع انسانی با ارزش ترین عامل تولید و مهمترین سرمایه و منبع اصلی مزیت رقابتی و ایجاد کننده قابلیت های اساسی هر سازمانی به شمار می آید و موثرترین عامل در ایجاد قابلیت های اساسی در منابع انسانی، توانمند سازی کارکنان بعنوان عاملی در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار در شرایط فعلی سازمان است؛ انسجام در برنامه های توسعه منابع انسانی مستلزم توسعه برنامه های توانمند سازی کارکنان است.

با توجه به ارزش و اهمیت بالای توانمندسازی کارکنان، در این پژوهش سعی بر این است با بررسی ارتباط بین توانمندسازی کارکنان و اجرای اثربخش استراتژی؛ در مورد اجرای اثربخش استراتژی شان و اینکه چگونه توانمندسازی کارکنان و ابعاد آن می تواند با اجرای اثربخش استراتژی ارتباط داشته باشد، تبیین موثری انجام شود.

کانگر و کانگو (۱۹۸۸) دلایل زیر را برای شدت توجه به توانمندسازی برمی شمرد:

۱- مطالعات مهارتهای مدیریت نشان می دهد که توانمندسازی زیردستان بخش مهمی از اثربخشی سازمانی و مدیریتی است.

۲- تجزیه و تحلیل قدرت و کنترل در سازمانها حاکی از این است که سهم کردن کارکنان در قدرت و کنترل، اثربخشی سازمانی را افزایش می دهد.

۳- تجربیات تشکیل گروه در سازمان دلالت بر این دارد که راهبردهای توانمندسازی کارکنان نقش مهمی در ایجاد و بقا گروه دارد.

۲- مبانی تحقیق

از نظر کانگر و کانگو توانمندسازی عبارت است از فرآیند تقویت شایستگی افراد سازمان از طریق شناسایی و شناسایی شرایطی که باعث احساس بی قدرتی در آنها شده و تلاش در جهت رفع آنها با کمک اقدامات رسمی و همچنین با بهره گیری از فنون غیر رسمی و نیز، تهیه و تدارک اطلاعاتی که به کفایت آنها در سازمان کمک می کند. (آبتین، ۱۳۹۰) به نقل از کانگر و کانگو (۱۹۹۸) صاحب نظرانی چون بلاک و پیترز توانمندسازی را فرآیند تقسیم قدرت بین افرادی که در سازمان کار می کنند، تعریف کرده اند.

ابعاد توانمندسازی

الف- توانمندسازی و آموزش:

بی شک آموزش موثر و نافذ یکی از ابزارهای مهم در توانمندسازی کارکنان برای رسیدن به اهداف سازمانی است. برنامه های آموزشی در صورتی مفید خواهند بود که با مشارکت کارکنان و با اتکاء به روشهای علمی اجرا و حمایت شوند. بسیاری از برنامه های آموزشی که در سازمانها برای توانمندسازی کارکنان برپا می شود نه تنها موثر نیست بلکه کاملاً نتیجه عکس دارد. هدف واقعی برنامه های آموزشی ارتباط بین کارکنان و مدیریت و همچنین مشارکت در برنامه های سازمانی برای بالا بردن انگیزه های کاری است.

ب- توانمندسازی و مشارکت:

یکی از مهمترین مشکلاتی که توانمندسازی سازمانی با دموکراسی و مشارکت با آن مواجه بوده اند. بیشتر طرحهای مشارکت جویانه به صورت مصلحت گونه ای باعث می شوند تا مردم در کار احساس رضایت کنند، ولی خیلی از این برنامه ها که با نام مشارکت کارکنان در سازمان طراحی و اجرا می شوند، باعث عدم مشارکت واقعی آنها شده و صرفاً برنامه هایی است که برای بهره برداری غیرمجاز از تواناییهای منابع انسانی طرح ریزی شده است. در حال حاضر در کشورهای غربی، قوانینی وضع شده که کارکنان را در مقابل برنامه های مشارکتی غیرواقعی و سایر برنامه های مشابه که با نام توانمندسازی انجام می شود، حفاظت می کنند.

ج- توانمندسازی و اتحادیه ها:

در بسیاری از سازمانها و صنایع اتحادیه های مصلحت اندیشانه ای ایجاد شده است که قصد و هدف واقعی آنها دور نگه داشتن کارکنان برای گرایش به اتحادیه های واقعی است، زیرا سازمانها همواره از این موضوع بیم داشتند که با به وجود آمدن اتحادیه ها کنترل شان بر کارکنان کمتر خواهد شد.

د- توانمندسازی، گروهها و کیفیت:

قرن بیستم با مدیریت علمی و کنترلهای « دخالت یا درگیر کردن کارکنان در کار » در دهه ۹۰ آغاز شد. توانمندسازی کارکنان جایگزین واژه و کنترل های اجتماعی در کار شد. اینها هر دو روی یک سکه بودند، مدیریت TQM فیزیکی در تولید شروع شد، که کارگران را در گروه ها جای می داد.

نظریه پردازان مدیریت معتقدند که کیفیت یک موضوع کاملاً اخلاقی است و نیازمند رهبران اخلاقی است تا بتواند نیازهای مشتریان را در سطح بالا برآورده سازد. تعهد اخلاقی در مدیریت کیفیت فراگیر یک مسئله ذاتی است، زیرا به کارمندان اختیار داده می شود تا در تصمیمات مشارکت کنند. به عبارت دیگر، مدیریت یکی از بارزترین

ویژگیهای توانمندشدن مدیران پذیرش مسئولیت تک تک کارکنان است. تواناسازی واقعی به کارکنان قدرت کنترل پیامدها را اعطا و آنها را قادر می سازد تا وظایف محوله را به صورت کامل انجام دهند. در جریان تواناسازی کارکنان، مدیران باید به وعده ها و تعهدات خود که تاکنون عملی نکرده اند، جامه عمل بپوشانند.

مدل های توانمندسازی به عنوان مفهومی انگیزشی و شناختی

در این رویکرد توانمندسازی به عنوان سازه انگیزشی تعریف می شود که بر ادراک های کارکنان نسبت به محیط کاری شان مبتنی است. توماس و ولتهوس تئوری شناختی پیچیده ای از توانمندسازی ارائه داده اند که هسته محوری آن را چهار متغیر شناختی شکل می دهند که انگیزش درونی کارکنان را تعیین می کند. این نویسندگان چهار متغیر شناختی که تعیین کننده توانمندسازی می باشد، عنوان نمودند که عبارتند از :

۱- احساس موثر بودن

۲- احساس داشتن حق انتخاب

۳- احساس شایستگی

۴- احساس معنی دار بودن

طبق نظر توماس و ولتهوس چهار بعد توانمندسازی با هم ترکیب می گردند تا سطوح بالایی از انرژی، ابتکار عمل، انعطاف پذیری و پایداری رفتارهای کاری ایجاد شود. از آن جا که رویکرد انگیزشی و شناختی محدودیت های رویکرد تسهیم قدرت را ندارد و علاوه بر آن چندین مزیت متمایزی را در بر می گیرد لذا مبنای چهارچوب تئوریک تحقیق حاضر می باشد. از میان مدل های مختلف رویکرد انگیزشی و شناختی، از آن جا که مدل مشیرا کامل تر بوده و بقیه مدل ها را در بر می گیرد، مبنای این تحقیق قرار گرفته است.

احساس شایستگی (خود اثربخشی)

خوداثربخشی در حقیقت احساس افراد در توانایی انجام وظایفشان با مهارت بالاست (سیگلر و پیرسون) وقتی افراد توانمند می شوند، احساس خوداثربخشی می کنند و احساس می کنند قابلیت و تبحر لازم را برای انجام دادن موفقیت آمیز کار دارند. افراد توانمند شده نه تنها احساس شایستگی، بلکه احساس اطمینان می کنند که می توانند کار را با شایستگی انجام دهند. آنها احساس برتری شخصی می کنند و معتقدند که می توانند برای رویارویی با چالش های تازه بیاموزند و رشد کنند. بعضی از نویسندگان بر این باورند که این ویژگی، مهم ترین عنصر توانمندی است، زیرا داشتن احساس شایستگی تعیین می کند که آیا افراد برای انجام دادن کاری دشوار خواهند کوشید و پشتکار خواهند داشت یا خیر؟

احساس داشتن حق انتخاب

دسی و همکارانش بیان می کنند که افراد توانمند همچنین احساس خودسامانی می کنند. در حالی که خوداثربخشی به احساس قابلیت اشاره دارد، خودسامانی به احساس داشتن حق انتخاب منسوب است. خودسامان بودن به معنای تجربه احساس انتخاب در اجرا و نظام بخشیدن شخص به فعالیت های مربوط است (دسی و همکاران). هنگامی که افراد به جای اینکه به جبر در کاری درگیر شوند یا دست از آن کار بکشند، خود داوطلبانه و آگاهانه در وظایف خویش درگیر می شوند، احساس می کنند در کار حق انتخاب دارند. فعالیت های آنان در حقیقت پیامد آزادی و اقتدار شخصی است. اشخاص توانمند در مورد فعالیت های خود احساس مسئولیت و نیز احساس مالکیت می کنند.

احساس مؤثر بودن (پذیرفتن شخصی نتیجه)

گرین برگر و همکارانش بیان می کنند که افراد توانمند احساس کنترل شخصی بر نتایج دارند، آنان بر این باورند که می توانند با تحت تأثیر قرار دادن محیطی که در آن کار می کنند یا نتایجی که حاصل می شوند، تغییر ایجاد کنند.

گرین برگر معتقد است که احساس مؤثر بودن، عبارت است از اعتقادات فرد در یک مقطع مشخص از زمان در مورد توانایی اش برای ایجاد نتایج بهتر. توانمند شدن به افراد کمک می کند تا شمار فعالیت هایی را که می توانند کنترل کنند، افزایش دهند. اغلب این کار به همان مقدار که به توانایی تشخیص حوزه هایی بستگی دارد که در آنها می توان از تأثیر و نفوذ برخوردار بود، به توانایی، اراده و تغییر محیط خارجی به منظور افزایش تسلط بر آن نیز بستگی دارد. (اورعی یزدانی، ۱۳۸۱)

احساس معنی دار بودن

افراد توانمند احساس معنی دار بودن می کنند. آنان برای مقاصد، اهداف یا فعالیتی که به آن اشتغال دارند، ارزش قائل اند، آرمان ها و استانداردهایشان با آنچه در حال انجام دادن آن هستند، متجانس است، فعالیت در نظام ارزشی شان مهم تلقی می شود، درباره آنچه تولید می کنند، دقت می کنند و بدان اعتقاد دارند. آنها در آن فعالیت ها، از نیروی روحی یا روانی خود مایه می گذارند و در درگیری و اشتغال خویش، از نوعی احساس اهمیت شخصی برخوردارند و در نتیجه اشتغال در آن فعالیت، پیوند و همبستگی شخصی را تجربه می کنند، بنابراین، مهم بودن به نگرشی ارزشی معطوف است. پژوهش ها درباره معنادار بودن کار بدین نتیجه رسیده است که افراد به هنگام اشتغال به کاری که احساس می کنند معنادار است، بیشتر به آن تعهد و بیشتر در آن درگیر می شوند، نسبت به زمانی که احساس معنادار بودن شغل پایین است. افراد در زمینه شغل های که احساس می کنند معنادار است، نیروی زیادتری متمرکز می کنند و در پیشگیری اهداف مطلوب پشتکار بیشتری از خود نشان می دهند

احساس داشتن اعتماد به دیگران

سرانجام، افراد توانمند حسی به نام اعتماد دارند، مطمئن هستند که با آنان منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد. این افراد اطمینان دارند که حتی در مقام زیردست نیز نتیجه نهایی کارهایشان نه آسیب و زیان، که عدالت و صفا خواهد بود. معمولاً معنای این احساس آن است که آنان اطمینان دارند متصدیان مراکز قدرت یا صاحبان قدرت به آنان آسیب یا زیان نخواهد زد و اینکه با آنان بی طرفانه رفتار خواهد شد. با وجود این حتی در شرایطی که افراد قدرتمند درستی و انعطاف نشان نمی دهند، افراد توانمند باز هم به گونه ای احساس اعتماد شخصی را حفظ می کنند، به بیان دیگر، اعتماد به معنای داشتن احساس امنیت شخصی است. اعتماد همچنین به طور ضمنی دلالت بر این دارد که افراد خود را در یک موقعیت آسیب پذیری قرار می دهند، با این همه، افراد توانمند ایمان دارند که در نهایت هیچ آسیبی در نتیجه آن اعتماد متوجه آنها نخواهد شد (زند، ۱۹۷۲). پژوهش در مورد احساس اعتماد کردن به دیگران نشان داده است افرادی که اعتماد می کنند، آمادگی بیشتری دارند تا صداقت و صمیمیت را جانشین تظاهر و بی مایگی سازند. آنان بیشتر مستعد صراحت، صداقت و سازگاری هستند تا فریب کاری و ظاهر بینی، همچنین آنان بیشتر پژوهش گرا، خودسامان، خودباور و مشتاق به یادگیری هستند. برای روابط متقابل، ظرفیت بیشتری دارند و در مقایسه با افراد با اعتماد پایین تر، همکاری بیشتری در خطرپذیری در گروه ها نشان می دهند.

تعریف استراتژی

بیشترین تفاوتی که در سیر اندیشه های مدیریت توجه ما را جلب می کند، تفاوت در تعریف واژه استراتژی است. برای پیگیری این موضوع پاره ای از تعاریف را معرفی می کنیم:

استراتژی عبارت است از الگو یا طرحی که هدفها، سیاست ها و زنجیره های عملیاتی یک سازمان را در قالب یک کل به هم پیوسته با یکدیگر ترکیب می کند. (کوبین، ۱۹۹۴)

استراتژی فراتر از هر چیز یک مفهوم ذهنی است. یعنی تمامی استراتژی ها جنبه ی انتزاعی دارند و تنها در ذهن افراد ذینفع وجود دارند. هر استراتژی یک نوآوری است، نتیجه تصورات یک فرد است چه به صورت مقاصدی برای نظم

بخشیدن به رفتار پیش از وقوع آن، و چه به صورت الگوهای قیاسی برای توصیف رفتاری که از پیش رخ داده است. (مینتزبرگ، ۱۹۹۱)

اجرای استراتژی

اصولا اجرای استراتژی با تدوین استراتژی تفاوت هایی زیر بنایی دارند و می توان وجه تمایز بین تدوین و اجرای استراتژی را به صورت زیر بر شمرد:

- ۱- در تدوین استراتژی نیروها قبل از عمل قرار می گیرند (اجرای استراتژی یعنی مدیریت بر نیروها به هنگام عمل)
- ۲- در تدوین استراتژی بر اثر بخشی تأکید می شود (در اجرای استراتژی بر کارایی تأکید می شود)
- ۳- اصولا تدوین استراتژی یک فرایند ذهنی است (اجرای استراتژی اصولا یک فرایند عملیاتی است)
- ۴- تدوین استراتژی مستلزم داشتن قضاوت شهودی خوب و مهارت های تحلیلی است (اجرای استراتژی مستلزم انگیزه ویژه و مهارت های رهبری است)

۳- روش تحقیق

روش تحقیق بر مبنای هدف کاربردی و با توجه به روش، توصیفی از نوع همبستگی است. داده ها با استفاده از پرسشنامه با مقیاس لیکرت پنج گزینه ای توسط اعضای نمونه (پیمایشی) گردآوری شده و برای آزمون فرضیات از آزمون ضریب همبستگی و آزمون رگرسیون چندگانه استفاده شده است. تجزیه و تحلیل داده ها نیز با نرم افزار SPSS انجام پذیرفته است. جامعه آماری پژوهش را کلیه کارکنان شرکت آب و فاضلاب روستایی استان مرکزی تشکیل می دهند. گردآوری اطلاعات از گروه نمونه در خرداد ماه ۹۷ شروع و در مرداد ماه ۹۷ پایان پذیرفت. با توجه با اینکه روش تحقیق پیمایشی مقطعی است و احتمال دارد با گذشت زمان، نتایج جامعه آماری نیز تغییر کند بنابراین این پژوهش مختص به قلمرو زمانی پژوهش است. برای انتخاب نمونه ها از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شده و پرسشنامه پژوهش به صورت تصادفی بین کارکنان شرکت آب و فاضلاب روستایی استان مرکزی توزیع شده است. با توجه به اینکه حجم جامعه آماری برابر با ۱۴۳ نفر می باشد برای انتخاب حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شده است فرمول کوکران یکی از پرکاربردترین روشها برای محاسبه حجم نمونه آماری است. این فرمول را در رابطه زیر می بینید:

$$n = \frac{\frac{z^2 pq}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{z^2 pq}{d^2} - 1 \right)}$$

بنابراین تعداد نمونه مورد بررسی در این پژوهش برابر با ۳۰ نفر می باشد. برای جمع آوری اطلاعات در مورد ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق از مطالعه کتابخانه ای و فیش برداری و برای گردآوری داده های میدانی از پرسشنامه استفاده شده است. پرسشنامه شامل دو بخش، پرسشنامه مربوط به توانمندسازی کارکنان و پرسشنامه مربوط به اجرای اثربخش استراتژی شرکت تشکیل شده است و به صورت طیف لیکرت پنج گزینه ای می باشد. پرسشنامه توانمندسازی کارکنان توسط پژوهشگران مشهور کانگر و کانگو (۱۹۸۹)، توماس و ولتهاوس (۱۹۹۰)، اسپرتنزر (۱۹۹۵)، میشر (۱۹۹۹) طراحی و تدوین شده است. در تحقیق حاضر برای سنجش توانمندسازی کارکنان و ابعاد توانمندسازی کارکنان از این پرسشنامه استفاده شد. پرسشنامه اجرای اثربخش استراتژی شرکت توسط پژوهشگر مشهور فرد آر دیوید در سال (۱۹۸۸) طراحی و بکار گرفته شده است. در تحقیق حاضر برای سنجش اجرای اثربخش استراتژی و

ابعاد اجرای اثربخش استراتژی از این پرسشنامه استفاده شد. بنابراین پرسشنامه دارای اعتبار مناسب بوده یا به عبارت دیگر رواست. در صورتی یک پرسشنامه پایاست که مقدار آلفای کرونباخ بزرگتر از ۰,۷ باشد. و هر چه این مقدار به ۱ نزدیکتر باشد پرسشنامه از پایایی بالاتری برخوردار می باشد. در جدول ۱ مقدار آلفای کرونباخ برای پرسشنامه سنجش توانمندسازی کارکنان و ابعاد آن و برای پرسشنامه اجرای اثربخش استراتژی آمده است :

جدول ۱ - نتایج پایایی پرسشنامه

تعداد سوال	مقدار آلفای کرونباخ	مولفه	ابعاد توانمندسازی کارکنان
۳	۰,۷۰	احساس شایستگی	
۳	۰,۶۸	احساس داشتن حق انتخاب	
۳	۰,۶۵	احساس موثر بودن	
۳	۰,۷۷	احساس معنی دار بودن	
۳	۰,۸۶	احساس داشتن اعتماد	
۱۵	۰,۹۲	اجرای اثربخش استراتژی	
۳۳	۰,۸۸	کل پرسشنامه	

۴- نتایج و بحث

در این پژوهش به منظور تجزیه و تحلیل فرضیات از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است. نتایج حاصل از این آزمون در جدول ۲ آورده شده است:

جدول ۲ - نتایج حاصل از آزمون همبستگی پیرسون

ضریب همبستگی	عدد معنی داری	متغیر	فرضیه
۰,۵۳۶	۰,۰۰۱	احساس شایستگی	فرضیه فرعی اول
-۰,۱۷۸	۰,۱۷۳	احساس داشتن حق انتخاب	فرضیه فرعی دوم
۰,۳۶۴	۰,۰۰۴	احساس موثر بودن	فرضیه فرعی سوم
۰,۶۸۳	۰,۰۰۱	احساس معنی دار بودن	فرضیه فرعی چهارم
۰,۵۱۷	۰,۰۰۲	احساس داشتن اعتماد به دیگران	فرضیه فرعی پنجم
۰,۶۶۲	۰,۰۰۱	توانمندسازی	فرضیه اصلی
متغیر وابسته: اجرای اثربخش استراتژی			

با توجه به ضریب همبستگی ۰/۶۶۲ و عدد معنی داری که در جدول ۲ فوق مشاهده می شود، نتیجه میگیریم رابطه مستقیمی بین توانمندسازی کارکنان و اجرای اثربخش استراتژی وجود دارد. همچنین نتایج برای فرضیات فرعی اینگونه است که بین بعد احساس شایستگی در کارکنان و اجرای اثربخش استراتژی رابطه معناداری وجود دارد. و از آنجا که مقدار این همبستگی مثبت شده است نتیجه می گیریم که رابطه مستقیمی بین احساس شایستگی در

کارکنان و اجرای اثربخش استراتژی وجود دارد و می پذیریم که بین بعد احساس معنی دار بودن در کارکنان و اجرای اثربخش استراتژی معنی داری وجود ندارد، و بین بعد احساس موثر بودن در کارکنان و اجرای اثربخش استراتژی رابطه معناداری وجود دارد. از آنجا که مقدار این همبستگی مثبت شده است نتیجه می گیریم که رابطه مستقیمی بین بعد این دو متغیر وجود دارد. همچنین بین بعد احساس داشتن حق انتخاب در کارکنان و اجرای اثربخش استراتژی رابطه معناداری وجود دارد و از آنجا که مقدار این همبستگی مثبت شده است نتیجه می گیریم که رابطه مستقیمی بین بعد احساس داشتن حق انتخاب در کارکنان و اجرای اثربخش استراتژی وجود دارد. و در آخر می پذیریم که بین بعد احساس داشتن اعتماد به دیگران در کارکنان و اجرای اثربخش استراتژی رابطه معناداری وجود دارد. و از آنجا که مقدار این همبستگی مثبت شده است نتیجه می گیریم که رابطه مستقیمی بین این دو بعد وجود دارد.

در جدول ۳ خلاصه ای از نتایج آزمون همبستگی برای ابعاد توانمندسازی کارکنان و ابعاد اجرای اثربخش استراتژی آمده است:

ابعاد	تعیین اهداف سالانه و سیاست ها	تخصیص منابع	نهادی کردن استراتژی
احساس شایستگی در کارکنان	.542** .001 ۱۶۰	.502** .001 ۱۶۰	.397** .002 ۱۶۰
احساس معنی دار بودن در کارکنان	.072 .583 ۱۶۰	.291* .024 ۱۶۰	.141 .282 ۱۶۰
احساس موثر بودن در کارکنان	.422** .001 ۱۶۰	.269** .038 ۱۶۰	.272* .036 ۱۶۰
احساس داشتن حق انتخاب در کارکنان	.688** .001 ۱۶۰	.580** .001 ۱۶۰	.534** .001 ۱۶۰
احساس داشتن اعتماد به دیگران در کارکنان	.473** .001 ۱۶۰	.389** .002 ۱۶۰	.220 .091 ۱۶۰

جدول ۳ - ماتریس همبستگی میان سازه ها

متغیر وارد شده در معادله رگرسیونی هسته اصلی تحلیل رگرسیون می باشد که در جدول ۴ آمده است :

جدول ۴ - معنا دار بودن ضرایب رگرسیونی

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(constant)	1.333	0.263		5.058	0.001
احساس شایستگی	0.197	0.100	0.229	1.972	0.004
احساس داشتن حق انتخاب	-0.24	0.015	-0.153	-1.619	0.111
احساس موثر بودن	0.019	0.045	0.045	0.429	0.669
احساس معنی دار بودن	0.310	0.077	0.489	4.034	0.001
احساس داشتن اعتماد به دیگران	0.154	0.072	0.176	2.138	0.002

همانطور که در جدول ۴ نشان داده شده است با توجه به اینکه سطح معنی داری متغیر احساس معنی دار بودن و متغیر احساس موثر بودن کمتر از ۰/۰۵ می باشد لذا در معادله رگرسیون وارد نمی شوند. بنابراین معادله رگرسیونی را می توان با استفاده از ستون ضرایب استاندارد نشده بیشتر از ۰/۰۵ به شرح زیر محاسبه کرد:

(احساس داشتن اعتماد به دیگران) ۰/۱۵۴ + (احساس داشتن حق انتخاب) ۰/۳۱ + (احساس شایستگی) ۰/۱۹۷ = اجرای اثربخش استراتژی

در نتیجه برای قضاوت در مورد سهم هر متغیر بر اجرای اثربخش استراتژی به ستون ضرایب استاندارد شده توجه می کنیم زیرا در قسمت ضرایب بتای استاندارد نشده، واحدهای اندازه گیری متغیرها متفاوت است و برای مقایسه تاثیر متغیرها، ضرایب استاندارد شده بتا بکار برده می شود. مشاهده می شود در میان سه متغیر معنادار، متغیر احساس داشتن حق انتخاب با ضریب استاندارد شده ۰/۴۸۹ دارای بیشترین تاثیر است. سپس متغیر احساس شایستگی با ضریب استاندارد شده ۰/۲۲۹ در اولویت دوم قرار گرفته است. نهایت متغیر احساس داشتن اعتماد به دیگران با ضریب استاندارد شده ۰/۱۷۶ در اولویت سوم قرار گرفته است.

۵- نتیجه گیری و پیشنهادات

با توجه به اهمیت موضوع توانمندسازی کارکنان و اجرای اثربخش استراتژی، این پژوهش با هدف شناخت ارتباط بین توانمندسازی و لزوم جانشین پروری کارکنان و اجرای اثربخش استراتژی انجام شد. از آنجایی که توانمندسازی کارکنان با اجرای اثربخش استراتژی همبستگی معنی دار و قوی دارد و یک عامل اصلی در موفقیت شرکتها به حساب می آید بنابراین پیشنهاد می شود عوامل مؤثر بر بروز و شکل گیری توانمندسازی کارکنان شناسایی شوند، تا از این طریق بتوان توانمندسازی کارکنان را افزایش داد و در نهایت اثربخشی اجرای استراتژی را فراهم نمود. به دلیل اینکه توانمندسازی کارکنان قابل یادگیری است، بنابراین پیشنهاد می شود که مدیران توانمندسازی کارکنان را به عنوان یک موضوع مهم آموزشی در برنامه های آموزشی مدیران و کارکنان سازمانها قرار دهند.

از آنجا که در بین ابعاد توانمندسازی کارکنان، احساس داشتن حق انتخاب در کارکنان بیشترین ارتباط را با اجرای اثربخش استراتژی دارد پیشنهاد می شود مدیران با توجه ویژه به معیارهایی مانند آزاد بودن برای تصمیم گیری در مورد آنچه فرد انجام می دهد، احساس استقلال عمل در انجام کارها و امکان استفاده از ابتکار و نوآوری فردی در انجام کارها بیشتر از سایر عوامل موجبات افزایش احساس داشتن حق انتخاب در کارکنان و در نهایت بهبود اجرای اثربخش استراتژی را فراهم آورند.

در خصوص تأیید وجود رابطه مستقیم و معنی دار بین احساس مؤثر بودن و اجرای اثربخش استراتژی می توان این گونه نتیجه گیری کرد که ایجاد یک فرهنگ حمایتی در شرکت آب و فاضلاب روستایی استان مرکزی و تشویق به مشارکت در هدف گذاری در بین کارکنان باعث می شود که کارکنان به این باور برسند که نقش مهمی در جهت تحقق اهداف شرکت دارند و با تحت تاثیر قرار دادن محیطی که در آن کار می کنند یا نتایجی که حاصل می شود، باعث ایجاد تغییر می شوند، لذا با افزایش احساس مؤثر بودن و توانمند شدن، اجرای اثربخش استراتژی افزایش می یابد.

همچنین رابطه مستقیم و معنی داری بین احساس داشتن اعتماد به دیگران و اجرای اثربخش استراتژی وجود دارد. شرکت آب و فاضلاب روستایی استان مرکزی می تواند با توانمند ساختن نیروهای خود و ایجاد محیطی که در آن کارکنان نتایج کارشان را ببینند، باعث ارتقای سطح توانمندی و افزایش میزان اجرای اثربخش استراتژی شود.

دانش حاصل از تحقیق حاضر به مدیران و کارگزاران سازمانی کمک می کند برنامه های خاصی را جهت ارتقای از طریق توانمندسازی کارکنان در سازمان خود مدنظر قرار دهند. از آنجا که سازمان ها به دنبال افزایش عملکرد با صرف منابع کمتر هستند باید بر رفتارهایی که توانمندسازی کارکنان را تشویق می کند، تمرکز داشته باشند. به عنوان نمونه با پیشنهادات زیر، این تحقیق پویایی توانمندسازی کارکنان و اجرای اثربخش استراتژی در محیط کار را به تمام مدیران و سازمان ها یادآور می کند:

شفاف سازی اهداف و سیاست های سازمان، وظایف و مسئولیت های شغلی کارکنان و تجانس آرمان ها و استانداردها با وظیفه ای که انجام می دهند، توانمندسازی کارکنان را افزایش می دهد. فراهم آوردن منابع از سوی سازمان که به کارکنان کمک کند تا وظایف خود را انجام دهند، باعث می شود که در کارکنان این احساس به وجود آید که سازمان برای آنها اهمیت قائل بوده و در نتیجه احساس مؤثر بودن در آنها تقویت می شود.

مدیران باید احساس توجه شخصی به کارکنان را ابراز و به هر یک از کارکنان کمک کنند تا احساس نمایند که برای مدیران اهمیت دارند. آنها باید به نظرات کارکنان خود توجه ویژه نمایند و به موارد ذیل نیز همت گمارند:

- ۱- اجرای طرح آموزشهای روزانه توانمندسازی از طریق اتوماسیون اداری.
- ۲- آگاه نمودن همه کارکنان شرکت از اطلاعات مربوط به عملکرد سازمان و کمک به آنها در جهت درک ماهیت کسب و کار.
- ۳- فراهم آوردن منابع از سوی سازمان که به کارکنان کمک کند تا وظایف خود را انجام داده و این حس در آنها بوجود آید که سازمان برای آنها اهمیت قایل است.
- ۴- تغییر سبک مدیریت از نظارت نزدیک به نظارت هدایتی.
- ۵- راه اندازی اتاق فکر توانمندسازی کارکنان.
- ۶- توسعه زمینه های اشتغال دائم برای کارکنان شرکت.
- ۷- ارائه بازخورد به صورت واضح و بدون ابهام به کارکنان شرکت.

۶- مراجع

- رویکردی جدید در برنامه ریزی شهری در رویکردی تحلیلی، نشریه مدیریت شهری، شماره ۲۳، ص ۸۶ اشرفی، یوسف، (۱۳۸۸) اورعی یزدانی، حمید (۱۳۸۱)، نگرش بر توانمندسازی، مطالعات بازرگانی، تهران، چ ۱.
- آبتین، عبدالعزیز، محمدحسین یاراحمدزهی، یحیی توماج (۱۳۹۰)، بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی کسب و کارهای کوچک و متوسط، ماهنامه کار و جامعه، شماره ۱۴، صفحه ۴۴
- آکر، دیوید، (۱۳۸۶)، مدیریت استراتژیک بازار، مترجمان: صفرزاده، حسین، فرهنگی، علی اکبر، انتشارات پیام پویا.
- پیرس، رابینسون، (۱۳۷۷) برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، چاپ اول، تهران، انتشارات یادواره آتاب.
- دیوید، فرد. آر، (۱۳۸۵)، خلاصه مدیریت استراتژیک مفاهیم و افته ها، قربانی زاده، وجه الله، تهران، انتشارات بازتاب.
- دیوید، فرد. آر، (۱۳۸۰) مدیریت استراتژیک، مترجمان: دکتر محمد اعرابی و دکتر علی پارسائیان، دفا ر پژوهش های فرهنگی سرداری، محمد (۱۳۸۶)، موانع اجرای استراتژی در صنعت قطعه سازی خودرو، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.
- سعید نیا، احمد، (۱۳۸۲)، سرشت استراتژیک برنامه ریزی و مدیریت شهری، نشریه مدیریت شهری، شماره ۱۴۶

صائبی، علیرضا (۱۳۹۰). برنامه ریزی استراتژیک زنجیره تامین، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه امیر کبیر.
موغلی، علی رضا، حسن پور، اکبر و حسن پور، محمد (۱۳۸۸)، بررسی ارتباط بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان در
مناطق نوزده گانه سازمان آموزش و پرورش شهر تهران، نشریه مدیریت دولتی، ش ۲
وتن، د. ای و کمرون، ک.اس (۱۳۸۱)، تواناسازی و تفویض اختیار، ترجمه اورعی یزدی، بدرالدین، موسسه تحقیقات و آموزش
مدیریت.

Conger, J. A & Kanungo, R. N, (۱۹۸۸). "The empowerment process: integrating theory and practice", Academy of management review, Vol. ۱۳, PP ۴۷۱-۴۸۲

David Gadenne and Bishnu Sharma, ۲۰۰۹, An investigation of the hard and soft quality management factors of Australian SMEs and their association with firm performance, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. ۲۶ No. ۹, pp. ۸۸۰-۸۶۵

Deci, EL, Connel, JP & Ryan, RN ۱۹۸۹, 'Self- determination in a work organization', Journal of Applied Psychology, vol. ۷۴

Strategic Human Resources Management Urgent Rural Water and Sewage Companies

Case study: The study of the impact of two important factors of human resources strategic management, empowerment and successor on the proper implementation of programs and achievement goals in the rural water and wastewater company of Markazi province

Yousef Erfani Nasab¹, Mohammad Shamsikhani^{2*}

- 1- Chairman of the Board of Directors and Managing Director, Rural Water and Wastewater Company of Markazi Province, Arak, Iran.**
- 2- Chief of Office of Productivity and Transformation Research, Rural Water and Wastewater Company of Markazi Province, Arak, Iran.**
(shamsikhanimohammad@gmail.com)

Abstract

Today, the current status of rural water and sewage companies indicates the lack of management forces and their need for managers to be far more creative and smart, talented, skilled, competent and capable in the coming years. However, future managers' training is one of the most important strategies for the development of organizations. In this way, goals such as meritocracy, motivation for growth and survival, motivation for the survival of employees and experts in organizations, and the creation of a healthy competitive environment in the organization environment should be pursued simultaneously and in line with each other. This research has been done to understand the relationship between empowerment and successor on the correct implementation of programs and achievement of goals in rural water and wastewater companies, in which the concept of empowerment of employees includes five dimensions of sense of competence, feeling of having the right to choose, feeling effective, Feeling meaningful and feeling of trusting others and effective implementation of the company's strategy included three dimensions of determining annual goals and policies, allocating resources, and institutionalizing the strategy through a questionnaire. A questionnaire was distributed among 30 individuals from the statistical population of Rural Water and Wastewater Company of Markazi Province. For analysis of data, multiple regression software was used. The results show a positive and significant correlation between empowerment of employees and all aspects of employee empowerment by effective implementation of the company strategy, except for the sense of significance. Among the dimensions of empowerment of employees, then the feeling of having the right to choose among employees is most closely associated with the correct implementation of the company's plans.

Keywords: empowerment of employees, successor, feeling of having the right to choose, correct implementation of plans, rural water and wastewater company in Markazi province