

شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر ابعاد توانمندسازی منابع انسانی متناسب با استراتژی رقابتی سازمان (شرکت داروسازی مفید)

پژمان چیت سازها^۱

نویسنده مسئول:
پژمان چیت سازها

چکیده

موضوع این پژوهش شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر ابعاد توانمندسازی منابع انسانی متناسب با استراتژی رقابتی سازمان می‌باشد. جامعه آماری شامل مدیران و کارکنان شرکت داروسازی مفید می‌باشد. براساس فرمول کوکران تعداد ۲۹۰ نفر بعنوان نمونه انتخاب شدند. مولفه‌های ویژگی‌های کیفی کارکنان، ویژگی‌های کیفی مدیر و الزامات سازمانی، مزیت رقابتی سازمانی مورد ارزیابی قرار گرفته است. دو پرسشنامه با مقیاس ۵ لیکرت به همراه متغیرهای جمعیت شناختی تدوین گردید که برای بررسی آزمون فرضیات تحقیق استفاده شد. نتایج نشان داد که بین عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان و مزیت رقابتی سازمانی رابطه‌ی معنادار وجود دارد و این رابطه به صورت مستقیم می‌باشد.

کلمات کلیدی: توانمند سازی، منابع انسانی، استراتژی رقابتی.

۱. مقدمه

آینده جهان در قرن بیست و یکم، آکنده از رقابت توسعه بازارهای نوظهور عوامل محیطی نامطمئن، رواج تکنولوژی های برتر و گسترش تجارت است. شرط توفیق در این میدان بهره گیری از فرصت ها و رویارویی با چالش های پیش روی است. این موارد ایجاب می کند که هر سازمانی متناسب با ماموریت و منابع خود، بتواند با انتخاب "استراتژی رقابتی" مناسب در دنیای رقابت باقی بماند. (نصیری زاده، ۱۳۹۴) در چنین شرایطی، ضرورت توجه به کیفیت کاری و بهره وری سازمانی به منظور کسب مزیت رقابتی پایدار از اهمیت ویژه ای برخوردار می شود. در نتیجه مدیران سازمان ها بمنظور رویارویی با این تهدیدات و فرصت ها در محیط بازار، باید از تمام ظرفیت های سازمان خود بهره گیرند. در بین منابع سازمان، سرمایه انسانی آن نقش بی بدیلی را در این میدان به عهده دارد. به عبارت دیگر، ارائه محصولات و خدمات متفاوت و متمایز با کیفیت، کاهش هزینه ها، خلاقیت و نوآوری و افزایش رقابت پذیری از مزایای استفاده از منابع انسانی داشتگر، فرست شناس و تبیین گر مسائل است (جلالی و همکاران، ۱۳۹۴). لذا سازمان ها با درک این حقیقت، تلاش وصف ناپذیری جهت به کارگیری بهینه از این منبع کلیدی به منظور تحقق اهداف استراتژیک خود کرده اند. به واقع، در جهان پر شتاب و سرشار از تحول و رقابت امروزی، آنچه که موجبات تحقق مزیت رقابتی سازمانها را تضمین می کند، نیروی انسانی با کیفیت، خلاق و پویا است و اعتقاد این سازمان ها نیز بر آنست که باید کارکنان را پایه و اساس بهبود کیفیت و بهره وری کلیه فرایندهای سازمانی دانست و بنابراین باید تلاش بسیاری در جهت ایجاد شرایط مناسب برای استفاده از این عامل مهم که از آن عنوان کلید طلایی رقابت یاد می شود کرد (نریموسایی، ۱۳۹۴).

درسوی دیگر اکثر سازمان های سنتی به دلیل استفاده از الگوی مدیریتی نادرست، قادر به استفاده بهینه از منابع انسانی خود نیستند و محدودیت های ذاتی شان بیشتر از آن است که بتوانند از فکر و قدرت خلاقیت کارکنان استفاده نمایند. این امر سبب شده است که انتظارات کارکنان از سازمان و محیط کار چون احساس مالکیت، داشتن کار با معنی و محتوى ، صراحت و صداقت در کار، خودبایی و خودشکوفایی ... نیز پاسخی داده نشود.

مفهوم "توامندسازی" تطابق بسیار نزدیکی با راهبرد به کارگیری مدیرانه منابع انسانی جهت نیل به این اهداف سازمان و افراد دارد. به عبارت دیگر، توامندسازی منابع انسانی یک رویه مدیریتی است که می توان در جهت هدایت منابع انسانی در راستای منافع سازمان و همچنین ایجاد حس سرافرازی در کارکنان مورد استفاده قرار داد و نتیجه آن، افزایش بهره وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت و توانایی های فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمانی می شود. در یک جمله می توان گفت توامندسازی منابع انسانی یک رابطه برد - برد بین فرد و سازمان ایجاد می کند (نصیری، ۱۳۹۵).

در این بین میزان و نوع این توامندسازی باید متناسب با استراتژی رقابتی سازمان تعريف شود. هر سازمانی در جهت نیل به ماموریت و اهداف خود، رویکرد استراتژیکی را انتخاب و براساس آن سایر رویه های سازمانی خود را تعريف می نماید. در واقع باید گفت؛ "استراتژی" مسیرهای مختلف برای رسیدن به اهداف و مقاصد را توصیف می کند (یانگ و همکاران، ۲۰۱۴) و مدیریت سازمان در جهت نیل اهداف، این استراتژی را تدوین و پیگیری می نماید. این موضوع، یکی از وظایف خطیر مدیریت است که مبنای تصمیم گیری های حیاتی برای حفظ بقای سازمان و تعالی آن می باشد. چه بسا مدیریت موفق، حاصل تدوین درست استراتژی و اجرای موفقیت آمیز آن است (جلالی و همکاران، ۱۳۹۴).

در راستای رضایت مشتریان و کسب سهم بازار بیشتر برای تولید کنندگان، در شرکت ها، از توانایی های کارکنان استفاده بهینه نمی شود و مدیران نمی توانند ظرفیت بالقوه ی آن ها به کار گیرند. این امر به دلیل این است که قادر به شناخت توانایی های کارکنان نیستند یا در محیط سازمان عملأ زمینه ی لازم برای بروز خلاقیت، ابتکار و فعالیت بیشتر کارکنان را فراهم نمی کنند. برای رفع این مهم و چالش های پیش روی منابع انسانی از قبیل؛ جهانی شدن، مشکلات کمبود نیروی کار متعدد و ماهر، هر تمیمیم گیر، عدم شناخت نیاز کارکنان، نبود برنامه مناسب، نبود شایسته سalarی، تبعیض، بهره وری ناکافی منابع انسانی، نبود انگیزه کافی، عدم مشارکت کارکنان و ترک همکاری کارکنان با سابقه ی سازمان و فراهم آوردن وضعیتی به منظور حداکثر بهره وری سازمان از دانایی، مهارت، تجربه و استعدادهای افراد، بحث جدیدی با عنوان توامندسازی مطرح که به سرعت به مهم ترین و نوبد بخش ترین موضوع حوزه ی مدیریت منابع انسانی تبدیل شد (باروت کوب و مروتی، ۱۳۹۳). به نظر صاحب نظران مدیریت تحول و بهسازی سازمان، توامندسازی، راهبردی اثرگذار بر عملکرد و بهسازی نیروی انسانی است. اهمیت توامندسازی به گونه ای است که آن را کلید اثربخشی سازمان ها می دانند (نویلی و نی، ۲۰۱۴).

لذا، با توجه به اهمیتی که سازمانها و بهره وری سازمانها دارند، توامند سازی هر چه بهتر و بیشتر کارکنان نمود و ضرورت پیدا می کند. بدین منظور محقق در این پژوهش بدبان این موضوع است که عوامل موثر بر توامندسازی کارکنان کدامند؟ و

رتبه بندی اهمیت این عوامل چگونه است؟ امید است که پاسخ به سوالات تحقیق حاضر بتواند گامی در جهت توامندسازی کارکنان شرکت داروسازی مفید بردارد.

۲. ادبیات تحقیق

در این بخش به بیان تعریف و تشریح عبارات مهم تحقیق و چارچوب نظری پژوهش خواهیم پرداخت.

۲.۱. توامندسازی

امروزه توامندسازی به عنوان یکی از ابزارهای سودمند ارتقاء کیفی کارکنان و افزایش اثربخشی سازمانی تلقی می‌گردد. به منظور کسب موفقیت در محیط در حال تغییرکسب و کار امروزی، سازمان‌ها به دانش، نظرات، انرژی و خلاقیت کلیه کارکنان، اعم از کارکنان خط مقدم تا مدیران سطح بالا، نیازمندند. (دیوید و بیشنو^۱، ۲۰۱۰). بنابراین جستجوی راه‌هایی برای افزایش کارآیی و به کارگیری حداکثر توانایی‌های کارکنان در جهت تحقق هدف‌های سازمانی یکی از موضوعات و دغدغه‌های همیشگی مدیران و صاحب نظران علم مدیریت بوده است؛ تا آنجایی که در سال‌های اخیر واژه توامندسازی به بخشی از زبان روزمره مدیریت تبدیل شده است.

محققین به توامندسازی از زوایای مختلفی نگریسته اند. مفاهیمی چون کنترل کار شخصی، استقلال در انجام وظیفه، گروه کاری، سیستم پرداخت مرتبط با عملکرد یا پرداخت براساس عملکرد، غنی سازی شغلی، مالکیت کارکنان در سهام و ...، برخی بر توانایی افراد و برخی میزان تمایل برای توامند شدن را ملاک تعریف توامندسازی قرار می‌دهند (محمد کسايی، ۱۳۸۷). این اختلافات دیدگاه‌ها صرفاً از دید شخصی و فردی نیستند بلکه در واقع تکنیک‌هایی می‌باشند که نظریه پردازان یا مدیران به منظور ایجاد یک محیط توامند کننده یا حتی تسهیل کننده حالت توامندسازی به کار می‌برند بر همین اساس از توامندسازی تعاریف متعددی ارائه شده است از جمله دنیس کینلا توامندسازی را فرآیند نیل به بهبود مستمر در عملکرد آنها و عملکرد کلی سازمان اثر می‌گذارد منظور از توامندسازی دادن حق رأی به کارکنان، خودمختاری و حتی انگیزش نیست هر چند علاقه قوی تر برای انجام کار بیشتر از توامندسازی منتج خواهد شد هدف بلندمدت توامندسازی بهبود مستمر در عملکرد کلی سازمان است، و هدف فوری آن به کارگیری صلاحیت‌هایی است که در اعضای سازمان وجود دارد (دنیس کینلا، ۱۳۹۳).

از نظر کانگر و کاننگو توامندسازی عبارت است از فرآیند تقویت شایستگی افراد سازمان از طریق شناسایی و شناسایی شرایطی که باعث احساس بی‌قدرتی در آنها شده و تلاش در جهت رفع آنها با کمک اقدامات رسمی و همچنین با بهره‌گیری از فنون غیررسمی و نیز، تهیه و تدارک اطلاعاتی که به کفایت آنها در سازمان کمک می‌کند (اونجر و کانونی^۲، ۲۰۰۸، به نقل از آبتین و همکاران، ۱۳۹۴).

صاحب نظرانی چون بلاک و پیترز توامندسازی را فرآیند تقسیم قدرت بین افرادی که در سازمان کار می‌کنند، تعریف کرده اند. چاپی و کارستون توامندسازی را فرآیند تقسیم مجدد اختیار و کنترل دانستند به اعتقاد شوتز توامندسازی عبارت است از مشارکت کامل کارکنان و مدیران در تصمیم‌گیری (آدم راپ^۳ و همکاران، ۲۰۰۶ به نقل از آبتین و همکاران، ۱۳۹۴). کی و همکارانش معتقدند که تفکر توامندسازی شامل آماده سازی نیروی کار با درجه بالاتری از انعطاف‌پذیری ارائه آزادی بیشتری جهت تصمیم‌گیری در ارتباط با کارشان می‌باشد (کی^۴ و همکاران، ۲۰۱۴، به نقل از آبتین و همکاران، ۱۳۹۴).

توامندسازی به ایجاد یک حس درونی در افراد که می‌تواند به طور مستقل تصمیماتی را در فرآیند کاری خویش اتخاذ نمایند اطلاق می‌گردد (رابینز و همکاران^۵، ۲۰۱۲، به نقل از آبتین و همکاران، ۱۳۹۴). توامندسازی یکی از مفاهیم بر جسته مدیریت نوین می‌باشد. مهم ترین هدف توامندسازی، راهنمائی و آموزش مهارت‌های لازم برای کارکنان جهت انجام تصمیمات مستقل با توجه به معیارهای فرهنگ سازمانی می‌باشد (آلامپای و فرنس^۶، ۲۰۱۱ به نقل از آبتین و همکاران، ۱۳۹۴). توامندسازی به عنوان یک واقعیتی است که فرصت تصمیم‌گیری به وسیله گسترده شدن حیطه اختیارات را فراهم می‌آورد. توامندسازی باعث شکسته شدن سلسله مراتب سنتی ساختارهای سازمان می‌گردد، زیرا کارکنان صفتی به مسائل و مشکلات نزدیکترند و باید به آنها اختیار لازم جهت حل مسائل واگذار شود (بلانچارد و همکاران^۷، ۲۰۱۳). تعاریف متنوع و مختلف از توامندسازی باعث شده که ایجاد رویکردهای متنوعی در این مورد استفاده

¹David & Bishnu

²onger & Kanunyo

³Adam.Rapp

⁴Kay

⁵Robbins & et al

⁶Alampay and France

⁷Blanchard & et al

متخصصین قرار گیرد رویکرد در واقع به شیوه نگرش، ارزیابی و تحلیل یک موضوع اشاره می کند در منابع علمی دانشگاهی، توانمندسازی، ساختاری عقلایی، انگیزشی و فوق انگیزشی معرفی شده است.

۲.۴. چارچوب نظری

باتوجه به محیط پرتلاطم و رقابتی پیشروی سازمانهای امروزی داشتن یک مزیت رقابتی امری ناگزیر برای تمام سازمانها می باشد و از آنجایی که مزیت رقابتی یک دارای غیرقابل تقلید توسط رقبا می باشد شاید بتوان بیان کرد که بهترین مزیت رقابتی برای سازمانها داشتن نیروی انسانی توانمند به عنوان دارایی نامشهود می باشد (دوکوهکی و همکاران، ۱۳۹۳). در همین راستا گوش (۲۰۱۳) در تحقیقی به بررسی توانمندسازی بعنوان یک ابزار استراتژیک در بدست آوردن مزیت رقابتی پایدار پرداخت. این تحقیق به بررسی مفهوم توانمندسازی کارکنان و ارزیابی آن و رابطه آن با مزیت رقابتی پایدار پرداخته است. نتایج نشان داد که دیدگاه های ارزیابی توانمندسازی کارکنان شامل دیدگاه اجتماعی، دیدگاه روانشناسی، دیدگاه رشد می باشد. همچنین عوامل موثر بر توانمندسازی شامل ویژگی های کیفی زبردستان، ویژگی های کیفی مدیر و الزامات سازمانی بر کسب مزیت رقابتی سازمانی تاثیرگذار می باشد. همچنین دیویس (۲۰۱۷) در تحقیقی بیان می کند که کارکنان نه تنها به مزیت رقابتی شرکت کمک می کنند؛ بلکه آنها می توانند خود منبع مستقیم مزیت رقابتی باشند. صفری کهره، احمدی و هاشمی (۲۰۱۱) در پژوهشی رابطه ی توانمندسازی کارکنان را با سه بعد مزیت رقابتی؛ یعنی: نوآوری، پاسخگو بودن و کارآیی بررسی نمودند. یافته های این پژوهش رابطه مثبت توانمندسازی کارکنان را با ابعاد مزیت رقابتی تأیید می کند.

الزمات سازمانی

کارکنان سازمان های سنتی کارهای تعریف شده ای را انجام می دهند و بیش از حد سؤال و کنجدکاوی نمی کنند، اما سازمان های امروزی پویا و پیچیده، مبهم و سنت گریز از محیط اطراف خود تأثیر می پذیرند، تغییر را به عنوان ضرورتی اجتناب ناپذیر بوده و دائماً پذیرفته اند، و به افرادی نیازمندند که توان تصمیم گیری، ارائه راه حل های تازه به مشکلات، و قدرت خلاقیت داشته باشند و در قبال نتایج کار مسئول شناخته شوند. برای غلبه بر شرایط نامطمئن، پیچیده و پویا راه پیش روی مدیران، توانمندسازی سازمان و کارکنان، از طریق کسب دانش و مهارت های روز دنیا خواهد بود. توانمندسازی، ظرفیتهای بالقوه ای را، در اختیار سازمان ها میگذارد و هرگاه سازمان ها بخواهند در دنیای پیچیده و پویای امروزی ادامه حیات دهند، به این نیروی بالقوه نیازمندند (رشیدی راد، ۱۳۹۱).

با این حال به دلیل نگرش های شخصی برخی مدیران، ضعف ساختاری، و یا روابط نادرست سازمانی توانایی های بالقوه کارکنان ناشناخته باقی می ماند و بستر لازم برای بهره وری بیشتر سازمانی فراهم نمی شود. سؤال اصلی این است که با توجه به اهمیت نیروی انسانی در سازمان ها که به برخی از آنها اشاره شد، چرا برخی از کارکنان از توانایی، قدرت تصمیم گیری، خلاقیت و مسئولیت پذیری برخوردار نبوده و بهره وری لازم را ندارند؟ و چه الزامات سازمانی برای توانمندسازی آنها باید فراهم شود؟ الزامات سازمانی در این تحقیق شامل تغییر در فرهنگ سازمان، استراتژی، فلسفه و ساختار سازمانی مناسب، تناسب فرد-سازمان، تناسب فرد- محیط، تناسب فرد-شغل، آشنایی با مفاهیم سازمان یادگیرنده، آموزش و توسعه مناسب و ارتباطات باز سازمانی می باشد (گوش، ۲۰۱۳).

ویژگی های کیفی کارکنان

کارکنانی که خودشان را توانمند می بینند، تضاد و ابهام در شغل شان را کمتر گزارش می دهند. در یک تحقیق، نتایج بدست آمده حاکی از رضایت شغلی، انگیزش و وفاداری بیشتر به سازمان، در افراد توانمند است. اندازه گیری مزایای فردی توانمندسازی، بر خلاف مزایای سازمانی که از راه عینی قابل ارزیابی است، بسیار مشکل است. مزایای فردی توانمندسازی بسیار ذهنی و پیچیده است. قطعاً همه افراد شایستگی هایی در درون خود دارند که برای توانمند کردنشان باید این شایستگی ها را پرورش داد. برخی از ویژگی های کیفی عبارتند از: توانایی خود مدیری، تفکر انتقادی، مهارت های برقراری ارتباط، قابلیت یادگیری دو جانبه و تصمیم گیری انعطاف پذیر (شهبازی و همکاران، ۱۳۸۹).

در این تحقیق ویژگی های کیفی کارکنان عبارتند از: تمایل کارکنان برای توانمندسازی و پذیرش مفهوم آن، اعتماد به نفس کارمند در انجام کار، شایستگی کارکنان، توانایی ایجاد رابطه با مدیر، ایجاد اعتماد.

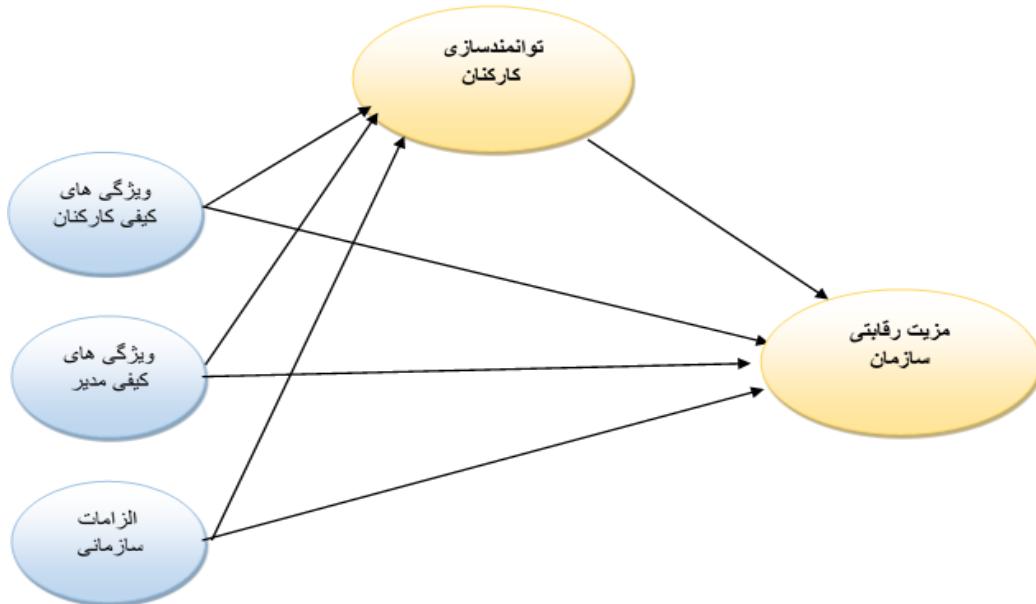
ویژگی های کیفی مدیر

تحقیق اهداف و انجام مأموریت سازمان ها زمانی می تواند به بهترین وجه انجام شود که کارکنان و به خصوص مدیران آن از کارآمدترین و صالح ترین افراد باشند. مدیران به دلیل تأثیری که بر رفتار زیردستان و افراد مرتبط دارند، می توانند نقش تعیین کننده ای در سازمان داشته باشند. این تأثیر بر چگونگی اجرای مأموریت سازمان، بر رفتار کارکنان و نیز بر نوع تعامل با سایر سازمان ها و جامعه خواهد بود. هدف توامندسازی به کارگیری حداکثر توانایی های کارکنان در پیشبرد اهداف سازمانی و کلید اثربخشی سازمان ها و مدیران است. مدیران برای موفقیت و ایفادی نقش مؤثر در سازمان علاوه بر دارا بودن نگرش اقتضایی نسبت به متغیرهای محیطی، باید مجهرز به مؤلفه ها و ویژگی های توامندسازی باشند. از آنجا که مدیران و رؤسا مهمترین رکن و منبع اصلی مزیت رقابتی و ایجاد کننده قابلیت های اساسی هر سازمانی به شمار می آیند، یکی از مؤثرترین راه های دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی، کارآمدتر کردن مدیران سازمان ها است (نبازآذری و تقوایی بزدی، ۱۳۹۱).

در این تحقیق ویژگی های کیفی مدیران عبارتند از: تمایل رئیس به توامند سازی و پذیرش این مفهوم، اعتماد کارمند به رئیس در انجام وظیفه، ارتقاء ارتباط با زیردستان، حمایت رئیس و تشویق برای تلاش نوآورانه زیردستان، نگرش سازنده رئیس نسبت به اشتراک گذاری اطلاعات، مشکلات، مسایل مرتبط با کارکنان و پشتیبانی از کارکنان.

۲.۳. مدل و فرضیات تحقیق

در این بخش با توجه به مطالعات انجام شده، مدل مفهومی تحقیق ارائه می شود:



شکل ۲-۱. مدل مفهومی تحقیق

متغیرهای این پژوهش عبارتند از: ویژگی های کیفی کارکنان، ویژگی های کیفی مدیر و الزامات سازمانی، توامندسازی و مزیت رقابتی سازمانی. ویژگی های کیفی کارکنان، ویژگی های کیفی مدیر و الزامات سازمانی متغیر مستقل هستند. توامندسازی و مزیت رقابتی سازمانی متغیرهایوابسته هستند.

و مطابق چارچوب نظری، فرضیات زیر ارائه می شوند.

فرضیه اصلی

بین توامند سازی کارکنان با مزیت رقابتی سازمانی رابطه وجوددارد.

فرضیات فرعی

۱. بین ویژگی های کیفی کارکنان با مزیت رقابتی سازمانی رابطه وجوددارد.
۲. بین ویژگی های کیفی مدیر با مزیت رقابتی سازمانی رابطه وجوددارد.
۳. بین الزامات سازمانی با مزیت رقابتی سازمانی رابطه وجوددارد.
۴. بین ویژگی های کیفی کارکنان با توانمند سازی کارکنان رابطه وجوددارد.
۵. بین ویژگی های کیفی مدیر با توانمند سازی کارکنان رابطه وجوددارد.
۶. بین الزامات سازمانی با توانمند سازی کارکنان رابطه وجوددارد.

۳. روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر جمع آوری داده‌ها در آزمون فرضیه‌ها، یک تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی می‌باشد. همچنین از آنجایی که نتایج این تحقیق می‌تواند به طور عملی مورد استفاده قرار گیرد از نظر اهداف و ماهیت یک تحقیق کاربردی می‌باشد. از لحاظ آماری نیز چون از نمونه گیری استفاده نموده ایم و از نمونه جهت تعمیم یافته‌ها به جامعه و استنتاج استفاده شده، تحقیق حاضر یک تحقیق استنباطی محسوب می‌شود.

در انجام این تحقیق از آمار توصیفی برای تعیین جداول، نمودار و شاخص‌های مرکزی برای توصیف داده‌ها با استفاده از نرم افزارهای SPSS استفاده می‌شود و از آمارهای استنباطی (آزمون آلفای کرونباخ برای تعیین پایایی، آزمون kss برای بررسی نرمال بودن توزیع‌های آماری، آزمون همبستگی برای تعیین رابطه بین متغیرها، و تحلیل سلسله مراتبی برای اولویت بندی عوامل مؤثر بر ابعاد توانمندسازی منابع انسانی متناسب با استراتژی رقابتی سازمان) استفاده می‌گردد.

۳.۱. جامعه و نمونه آماری تحقیق

جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان شرکت داروسازی مفید می‌باشند. برای تعیین حجم نمونه با توجه به جامعه آماری از فرمول کوکران استفاده شد، تعداد نمونه ۲۹۰ نفر مشخص شد و سطح خطا ۰/۰۵ در نظر گرفته شده است.

۳.۲. پرسشنامه تحقیق

در این پژوهش جهت جمع آوری اطلاعات از جامعه (نمونه) از روش پرسشنامه استفاده شده است:
پرسشنامه این تحقیق شامل دو بخش می‌باشد:

بخش اول مربوط به سنجش متغیرهای جمعیت شناختی از جمله: جنسیت، سن، تحصیلات و دفاتر رفتان به رستوران است.
بخش دوم شامل سوالات اصلی تحقیق بوده که براساس طیف لیکرت تدوین شده است و مقیاس سنجش آنها ترتیبی است. بدین صورت که پاسخ‌ها براساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت از کاملاً موافق تا کاملاً مخالف مرتب شده‌اند (رایج ترین مقیاس که در تحقیقات اجتماعی بکار می‌رود مقیاس لیکرت است و اساس کار بر فرض هم وزن بودن گویه‌ها استوار است). در این پرسشنامه به مخالفم کمترین نمره یک و به ترتیب به کاملاً موافق بیشترین نمره یعنی ۵ اختصاص یافته است. جدول ۱ متغیرهای پژوهش به همراه آلفا کرونباخ مربوطه نشان می‌دهد.

جدول ۱. متغیرهای پژوهش و آلفا کرونباخ مربوط به آنها

ردیف	سازه مورد سنجش	مقیاس (نوع داده‌ها)	نوع متغیر	آلفای کرونباخ
۱	ویژگی‌های کیفی کارکنان	ترتیبی	مستقل	۰/۸۱
۲	ویژگی‌های کیفی مدیر	ترتیبی	مستقل	۰/۸۷
۳	الزامات سازمانی	ترتیبی	مستقل	۰/۷۲
۴	توانمند سازی کارکنان	ترتیبی	وابسته	۰/۷۹
۵	مزیت رقابتی سازمانی	ترتیبی	وابسته	۰/۷۴

همان طور که از داده‌های جدول بالا مشخص است میزان ضرایب آلفای کرونباخ محاسبه شده در تمامی موارد بزرگتر از ۰/۷ است که از اعتبار بالای پرسشنامه حکایت دارد.

۴. یافته های پژوهش

در این بخش به بررسی آزمون فرضیات تحقیق با استفاده از نظرات جمع آوری شده کارکنان شرکت داروسازی مفید می‌پردازیم. ۹۳/۱ درصد از پاسخ دهنده‌گان مرد و ۶۴/۹ درصد از کارکنان زن می‌باشند. اکثر کارکنان پاسخ دهنده در بازه سنی ۳۴ تا ۴۰ سال می‌باشند. اکثر افراد جمعیت نمونه (۳۸ درصد) دارای مدرک کارشناسی اند و تعداد ۳۱ (درصد) دارای مدرک فوق دیپلم می‌باشند. ۴۸ درصد افراد جمعیت نمونه از یازده تا شانزده سال سابقه کاری دارند و ۲۴ درصد بیشتر از ۱۶ سال و ۲۷ درصد کمتر از ۵ سال سابقه کار دارند. در ادامه به بررسی آزمون فرضیات می‌پردازیم:

سطح معناداری آزمون کلموگروف- اسمیرنوف برای تمامی متغیرهای پژوهش بزرگتر از مقدار ۰/۰۵ است. در نتیجه متغیرهای مورد بررسی در پژوهش حاضر دارای توزیع نرمال می‌باشند و برای آزمون فرضیات باید از آزمون های پارامتریک استفاده کرد.

۴. آزمون فرضیات

فرضیه اول: بین ویژگی های کیفی کارکنان و مزیت رقابتی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.
از آنجایی که داده ها دارای توزیع نرمالی هستند از آزمون های پارامتریک استفاده شد و با توجه به اینکه در تحقیق حاضر از طیف لیکرت در مقیاس رتبه ای استفاده نموده ایم و قرار است که رابطه و جهت و شدت آن را بین دو متغیر بسنجدیم از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده می نماییم که این استدلال درمورد دیگر آزمون های این تحقیق نیز صدق می کند. در این آزمون با توجه به سطح معناداری بدست آمده و درجه اطمینان ۹۵٪ که ۰/۰۱۹ می باشد که مقدار آن از ۰/۰۵ بسیار کمتر است. فرضیه اول مبنی بر وجود رابطه اثبات می گردد که با توجه به عدد بدست آمده این رابطه کاملاً معنی دار بوده و با جهت و شدت ۰/۴۳۴ چنین استنباط می شود که رابطه مذکور خطی و مستقیم است و شدت این همبستگی قوی می باشد و می توان از نظر آماری و تجربی به صدق آن کاملاً اطمینان داشت. عبارتی هر چه میزان ویژگی های کیفی کارکنان بیشتر باشد به همان نسبت مزیت رقابتی سازمانی افزایش پیدا می کند.

جدول ۲. آزمون همبستگی پیرسون ویژگی های کیفی کارکنان و مزیت رقابتی سازمانی

شدت همبستگی	۰/۴۳۴
مقدار معنی داری	۰/۰۱۹
تعداد نمونه	۲۹۰

فرضیه دوم: بین ویژگی های کیفی مدیر و مزیت رقابتی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.
در این آزمون با توجه به سطح معناداری بدست آمده و درجه اطمینان ۹۵٪ که ۰/۰۰۳ می باشد که مقدار آن از ۰/۰۵ بسیار کمتر است. فرضیه دوم مبنی بر وجود رابطه اثبات می گردد که با توجه به عدد بدست آمده این رابطه کاملاً معنی دار بوده و با جهت و شدت ۰/۲۷۲ چنین استنباط می شود که رابطه مذکور خطی و مستقیم است و شدت این همبستگی زیاد می باشد و می توان از نظر آماری و تجربی به صدق آن کاملاً اطمینان داشت. عبارتی هر چه میزان ویژگی های کیفی مدیر بیشتر باشد به همان نسبت مزیت رقابتی سازمانی افزایش پیدا می کند.

جدول ۳. آزمون همبستگی پیرسون ویژگی های کیفی مدیر و مزیت رقابتی سازمانی

شدت همبستگی	۰/۲۷۲
مقدار معنی داری	۰/۰۰۳
تعداد نمونه	۲۹۰

فرضیه سوم: بین الزامات سازمانی و مزیت رقابتی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.
در این آزمون با توجه به سطح معناداری بدست آمده و درجه اطمینان ۹۵٪ که ۰/۰۱۶ می باشد که مقدار آن از ۰/۰۵ بسیار کمتر است. فرضیه سوم مبنی بر وجود رابطه اثبات می گردد که با توجه به عدد بدست آمده این رابطه کاملاً معنی دار بوده و با جهت و شدت ۰/۲۳۷ چنین استنباط می شود که رابطه مذکور خطی و مستقیم است و شدت این همبستگی زیاد می باشد و می توان از نظر آماری و تجربی به صدق آن کاملاً اطمینان داشت. عبارتی هر چه میزان الزامات سازمانی بیشتر باشد به همان نسبت مزیت رقابتی سازمانی افزایش پیدا می کند.

جدول ۴. آزمون همبستگی پیرسون الزامات سازمانی و مزیت رقابتی سازمانی

شدت همبستگی	۰/۲۳۷
مقدار معنی داری	۰/۰۱۶
تعداد نمونه	۲۹۰

فرضیه اصلی: بین توانمند سازی کارکنان و مزیت رقابتی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.
در این آزمون با توجه به سطح معناداری بدست آمده و درجه اطمینان ۹۵٪ که مقدار آن از ۰/۰۵ بسیار کمتر است. فرضیه اصلی مبنی بر وجود رابطه اثبات می‌گردد که با توجه به عدد بدست آمده این رابطه کاملاً معنی دار بوده و با جهت و شدت ۴۶۰/۰ چنین استنباط می‌شود که رابطه مذکور خطی و مستقیم است و شدت این همبستگی قوی می‌باشد و می‌توان از نظر آماری و تجربی به صدق آن کاملاً اطمینان داشت. عبارتی هر چه میزان توانمند سازی کارکنان بیشتر باشد به همان نسبت مزیت رقابتی سازمانی افزایش پیدا می‌کند.

جدول ۵. آزمون همبستگی پیرسون توانمند سازی کارکنان و مزیت رقابتی سازمانی

شدت همبستگی	۰/۴۶۰
مقدار معنی داری	۰/۰۱۲
تعداد نمونه	۲۹۰

۴.۲. اولویت بندی عوامل موثر بر ابعاد توانمندسازی منابع انسانی متناسب با استراتژی رقابتی سازمان مطابق با نظرات ۱۰ نفر از مدیران شرکت داروسازی مفید مقایسات زوجی برای سه شاخص توانمند سازی کارکنان انجام شد. ابتدا این معیارها با هم مقایسه شدند و میزان اهمیت آنان نسبت به یکدیگر با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی بدست آمد. میزان اهمیت هر یک از معیارها با توجه به میانگین هندسی مقایسات زوجی ۱۰ نفر از مدیران شرکت داروسازی مفید در جدول ۶ نشان داده شده است.

جدول ۶. میانگین هندسی مقایسات زوجی

الزامات سازمانی	ویژگی های کیفی مدیر	ویژگی های کیفی کارکنان	ویژگی های کیفی کارکنان
۳.۰۰	۴.۶۴	۱	ویژگی های کیفی کارکنان
۳.۶۰	۱	۰.۲۹	ویژگی های کیفی مدیر
۱	۰.۳۳	۰.۲۷	الزامات سازمانی

در گام بعدی، برای تعیین اهمیت (وزن) هر یک از معیارها، میانگین هندسی هر سطر محاسبه می‌شود و وزن غیر نرمال متناظر با هر معیار بدست می‌آید. برای بدست آوردن وزن نرمال معیارها، وزن هر معیار بر مجموع اوزان غیر نرمال معیارها تقسیم می‌شود. نتایج در جدول ۷ نشان داده شده است.

جدول ۷. تعیین اهمیت شاخص ها

رتبه	وزن نرمال معیارها	وزن غیر نرمال معیارها	متغیر
۱	۰.۵۶	۲.۶۴	ویژگی های کیفی کارکنان
۲	۰.۳۰	۱.۴۰	ویژگی های کیفی مدیر
۳	۰.۱۴	۰.۶۵	الزامات سازمانی
		۴.۶۹	مجموع

همانطور که ملاحظه می کنید شاخص های ویژگی های کیفی کارکنان، ویژگی های کیفی مدیر و الزامات سازمانی به ترتیب از مهم ترین شاخص های توانمندسازی کارکنان با درنظر گرفتن استراتژی رقابتی سازمان در شرکت داروسازی مفید می باشد.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادات

امروزه، منشأ اصلی مزیت رقابتی در بسیاری از سازمان ها، کارکنان توانمند، فداکار و متعهد به آنها هستند. توانمند سازی کارکنان منبع اصلی حفظ مزیت رقابتی هر سازمانی می باشد، که مدیر سازمان مهم ترین عامل آن می باشد. هدف پژوهش شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر ابعاد توانمندسازی منابع انسانی متناسب با استراتژی رقابتی سازمان می باشد. نتایج نشان داد که بین عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان و مزیت رقابتی سازمانی رابطه ای معنادار وجود دارد و این رابطه به صورت مستقیم می باشد.

در تحقیقات داخلی و خارجی به بررسی رابطه توانمندسازی کارکنان و مزیت رقابتی سازمانی پرداخته شده است که می توان به تحقیقات زیر اشاره کرد:

منفرد و مصطفی راد (۱۳۹۵) به ارائه مدلی جهت بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی، توانمندسازی منابع انسانی و مزیت رقابتی در سازمان تأمین اجتماعی استان فارس پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد بین توانمندسازی منابع انسانی و مزیت رقابتی در سازمان تأمین اجتماعی استان فارس رابطه معناداری وجود دارد. فلاحتی (۱۳۹۴) در تحقیقی به تاثیر رهبری اصیل بر مزیت رقابتی از طریق توانمندسازی روان شناختی کارکنان در بانک های دولتی شهرستان ایلام پرداخت. یافته های تحقیق نشان می دهد که رهبری اصیل بر مزیت رقابتی با نقش میانجی متغیر توانمندسازی روان شناختی کارکنان تاثیر معناداری دارد. فدایی و اسلام پناه (۱۳۹۴) به بررسی رابطه مدیریت دانش و توانمند سازی کارکنان در جهت رسیدن به مزیت رقابتی پایدار در میان ۱۳۱ شرکت فعال در شهرک صنعتی فرامان کرمانشاه طبق جدول مورگان به بررسی تعداد ۱۰۱ شرکت پرداختند. نتایج حاکی از این واقعیت می باشد که مدیریت دانش و توانمند سازی کارکنان می تواند سازمان را در رسیدن به مزیت رقابتی پایدار نسبت به سایر سازمان ها هدایت کند. دیویس (۲۰۱۷) در تحقیقی به بررسی این مهم پرداخت که چطور منابع انسانی می توانند مزیت رقابتی برای شرکت ایجاد کند. در این تحقیق نشان داده شده است که کارکنان نه تنها به مزیت رقابتی شرکت کمک می کنند؛ بلکه آنها می توانند خود منبع مستقیم مزیت رقابتی باشند. گوش (۲۰۱۳) در تحقیقی به بررسی توانمندسازی عنوان یک ابزار استراتژیک در بدست آوردن مزیت رقابتی پایدار پرداخت. این تحقیق به بررسی مفهوم توانمندسازی کارکنان و ارزیابی آن و رابطه آن با مزیت رقابتی پایدار پرداخته است. نتایج نشان داد که دیدگاه های ارزیابی توانمندسازی کارکنان شامل دیدگاه اجتماعی، دیدگاه سازمانی، دیدگاه روان شناختی، دیدگاه رشد می باشد. همچنین ابعاد توانمندسازی کارکنان در بدست آوردن مزیت رقابتی شامل ویژگی های کیفی زیر دستان، ویژگی های کیفی مدیر و الزامات سازمانی می باشد.

در رابطه با تحقیقات صورت گرفته در زمینه توانمندسازی کارکنان و تاثیر آن بر مزیت رقابتی سازمانی نتایج تحقیقات داخلی و خارجی به طور کلی نشان میدهد که بین مولفه های توانمندسازی کارکنان و مزیت رقابتی در سازمان رابطه مشتث و معناداری وجود دارد. که همه این نتایج با نتایج تحقیق حاضر هم راستا بوده و همخوانی داشتند. همچنین همانطور که از نتایج پیداست با توجه به محیط پر تلاطم و رقابتی پیشروی سازمانهای امروزی داشتن یک مزیت رقابتی امری ناگزیر برای تمام سازمانها می باشد و از آنجایی که مزیت رقابتی یک دارایی غیرقابل تقليد توسط رقبا می باشد شاید بتوان بیان کرد که بهترین مزیت رقابتی برای سازمانها داشتن نیروی انسانی توانمند به عنوان دارایی نامشهود می باشد (دوکوهکی و همکاران، ۱۳۹۳). صفری کهره، احمدی و

هاشمی (۲۰۱۱) در پژوهشی رابطه‌ی توانمندسازی کارکنان را با سه بعد مزیت رقابتی؛ یعنی: نوآوری، پاسخگو بودن و کارآیی بررسی نمودند. یافته‌های این پژوهش رابطه مثبت توانمندسازی کارکنان را با بعد مزیت رقابتی تأیید می‌کند.

با توجه به نتایج بدست آمده از آمار استنباطی پژوهش پیشنهادات زیر بیان می‌شود:

باتوجه به اینکه رابطه بین ویژگی‌های کیفی کارکنان و مزیت رقابتی سازمانی ثابت شده است در نتیجه می‌توان

جهت بهبود وضع سازمان و ارتقا توانمندی کارکنان، با ایجاد جوی حاکی از روح همکاری، اعتماد متقابل، تلاش در حد توان و کمک به یکدیگر، محیطی صمیمی و دوستانه ایجاد نمود و در جهت ارتقا فرهنگ سازمانی با افزایش اعتماد به نفس کارکنان و احترام بین آنان، این بعد را تقویت نمود.

همچنین باتوجه به اینکه رابطه بین ویژگی‌های کیفی مدیر و مزیت رقابتی سازمانی ثابت شده است، پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان روابط خود را با زیردستان و کارکنان سازمان بهبود داده و حمایت خود را نسبت به کارکنان افزایش دهند همچنین شناخت و اهمیت به شایستگی‌های کارکنان توسط مدیر و رفتار منصفانه می‌تواند در بهبود روابط با کارکنان موثر و در نتیجه باعث ارتقا توانمندی کارکنان و بالطبع مزیت رقابتی سازمان شوند.

با توجه به اینکه رابطه بین الزامات سازمانی و مزیت رقابتی سازمانی ثابت شده است به مدیران پیشنهاد می‌گردد با منعطف ساختن ساختار سازمانی و تعریف مجدد شیوه‌های کار مناسب برای افراد و طراحی یک سازمان یادگیرنده و برنامه‌ریزی شده موجب توانمندسازی کارکنان شوند.

۵.۱. موانع و محدودیت‌های تحقیق

هر محققی در عرصه پژوهش با محدودیت‌هایی مواجه می‌شود که می‌تواند در نتیجه گیری او موثر باشد و یا اینکه موانعی بر سر راه او بوجود آورد که این محدودیت‌ها می‌توانند ناشی از محدودیت قرارگرفتن در مکان، زمان و موقعیت خاصی باشد.

محدودیت‌هایی که محقق در این تحقیق با آنها مواجهه شد، شامل موارد زیر می‌باشد:

- با توجه به محدود بودن زمان و امکانات در این پژوهش برای جمع آوری اطلاعات مجبور به استفاده از پرسشنامه به تنها‌یابی شدیم.

- برخی از پرسنل به دلیل عدم اعتماد از پاسخ دادن صادقانه خودداری و یا از پاسخ به بعضی سوالات تغیره رفتند.

- در بعضی از قسماًت‌ها بدلیل حجم بالای کار، پرسنل راضی به همکاری و پرکردن پرسشنامه نشدند.

- عدم کنترل عوامل محیطی، چنانکه در بعضی موارد چون چند نفر با هم برسی یک میز نشسته و پرسشنامه پر می‌کردند ممکن است آنها تحت تأثیر دوست خود قرار گرفته و پرسشنامه را مطابق با واقعیت موجود پر نکند.

۵.۲. پیشنهادات برای تحقیقات آتی

از آنجا که این تحقیق به شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر ابعاد توانمندسازی منابع انسانی متناسب با استراتژی رقابتی سازمان پرداخته لذا جهت ادامه و تکمیل بحث در زمینه‌های مشابه به سایر محققین علاقمند به پژوهش در این زمینه موضوعات زیر پیشنهاد می‌شود:

۱- با توجه به اهمیت سازمانها در دنیای امروز پیشنهاد می‌شود در موضوع مشابه با این تحقیق تاثیر ارتقا توانمندسازی کارکنان بر موقعيت سازمان نیز سنجدیده شود.

۲- با توجه به اهمیت مزیت رقابتی سازمانی پیشنهاد می‌شود تحقیقی با عنوان شناسایی عوامل موثر بر مزیت رقابتی سازمانی انجام شود.

همچنین پیشنهاد می‌شود نتایج این تحقیق با نتایج تحقیقاتی با همین موضوع بر دیگر شرکت‌های داروسازی مقایسه شود.

منابع و مراجع

(۱) آبین عبدالعزیز، یار احمد زهی محمد حسین، توماج یحیی، ۱۳۹۴، بررسی عوامل موثر بر توانمند سازی منابع انسانی

کسب و کارهای کوچک و متوسط، دانشگاه دیانورده و علوم دریایی چابهار.

(۲) باروت کوب، مهناز، علی مرتوی شریف آبادی، ((نقش توانمندسازی کارکنان در افزایش بهره وری)) فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، سال نهم، شماره ۳۳، ۱۳۹۳، ۷۷-۹۸.

(۳) باکینگهام، مارکوسفو، دونالد کلیفتون ۱۳۸۲، "کشف توانمندی‌ها". ترجمه عبدالرضا رضایی‌زاد، تهران فرا.

(۴) بلانچارد، ک؛ کارلوس، ج. پ؛ راندولف، آ، ۱۳۸۹، سه کلید توان افزایی، ترجمه فضل... امینی، تهران: نشر فردا.

- ۵) جلالی ورناخواستی، محمد، مهدی محمدی و زهرا تکبیری، ((ارتباط بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان دردانشگاه اصفهان)) اولین همایش بین المللی حسابداری، حسابرسی مدیریت و اقتصاد، اصفهان، ۱۳۹۴.
- ۶) دنیس کینلا، (۱۳۹۳)، توانمندسازی منابع انسانی، ترجمه مهدی ایران نژادپاریزی و معمصون علی سلیمانی، نشر مدیران.
- ۷) دوکوهکی، سعید، انواری رستمی، علی اصغر، کرد ناییج، اسدالله. (۱۳۹۳) بررسی رابطه بین ابعاد مزیت رقابتی و عملکرد صادراتی شرکت های ایرانی صادر کننده سنگ های ترئینی، پژوهش نامه بازرگانی، ۷(۱)، ۱۳۳-۱۵۲.
- ۸) فدایی، عادل؛ رضا اسلام پناه، ۱۳۹۴، ارائه مدلی از نقش مدیریت دانش در یادگیری سازمانی و کسب مزیت رقابتی در فرایند شناسایی فرصت‌های کارآفرینانه، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی، قم، دانشگاه پیام نور.
- ۹) فلاحتی، بیژن (۱۳۹۴)، نقش خود کارآمدی در توانمندسازی کارکنان، مجله تدبیر، شماره ۱۶۸.
- ۱۰) منفرد بیژن، حیدری مصطفی راد، (۱۳۹۵)، عوامل مرتبط با توانمندسازی اعضای هیات علمی دانشگاه، مطالعه موردی دانشگاه تربیت معلم تهران، فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران، سال دوم، شماره ۱.
- ۱۱) محدث کسائی سهیلا، (۱۳۸۷)، شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی در شرکت ملی پخش فراورده های نفتی ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- ۱۲) نریموسايی، شاهرخ، ((رابطه منابع قدرت با میانجی گری و نقش توانمندسازی بر بهره وری کارکنان شرکت نفت زاگرس جنوبی شیراز)) پایان نامه کارشناسی ارشد روانشناسی صنعتی، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت، ۱۳۹۴.
- ۱۳) نصیری زاده، نرگس، ((مطالعه بررسی تاثیر توانمندسازی بر تعلق سازمانی کارکنان آموزش و پرورش)) همایش ملی مدیریت و آموزش، ملایر، دانشگاه ملایر، ۱۳۹۴.
- ۱۴) نصیری، فخرالسادات، سیروس قنبری، مصطفی نیکنامی، معصومه آخوندی، ((مدیران متوسط شهر همدان)) فصلنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال سوم، شماره ۱، ۱۳۹۵، ۱-۲۰.

- 15) Blanchard, K.H & Carlos,J.P & Randolph,A ,(2013), Empoverment take more than one minute, Barrett-Koehler, Sanfrancisco,P:39
- 16) Davids Gadenne and Bishnu Sharma, 2017, 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. 26 No. 9, pp. 865-880
- 17) Noi Lee, Ai., Youyan Nie. "Understanding teacher empowerment: Teachers' perceptions of principal's and immediate supervisor's empowering behaviours, psychological empowerment and work-related outcomes." Teaching and Teacher Education, Vol. 41, pp.67 - 79, 2014.
- 18) Oliver, R. L. (۲۰۰۸). "Whence consumer loyalty?". Journal of Marketing, 63(1), pp: 33- 44.
- 19) Pasley, Todd Michael. "Communication Tactics for Empowering Employees: A Guidebook for Organizations and Managers." Rowan University, 2002.
- 20) Richard, Daft & Noe, Raymond (2000), organizational behavior, New York, Harcourt Inc
- 21) Safari, M. Ahmadi, A., Hasemi, S. (2011), Empowerment and Work Effectiveness , Asian Nursing Research , p8(1):42 - 48.
- 22) Yong, D. (2014). 10 step to Empowerment, New York, quill William morrow, 24, 80,132, 645.