



# Fuzzy Hierarchical Analysis of Strategic Options and Good Governance for Human Resource Empowerment (Case Study: Imam Khomeini Relief Foundation)

**Mansour Izadi**

PhD Candidate in Management, Department of Entrepreneurship Management, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran

Email: m.izadi@engineer.com

**Mansoureh Aligholi**

Associate Professor, Department of Business Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding Author).

Email: mansurehaligholi@gmail.com

 0000-0002-8924-6407

**Gholamhossein Hosseininia**

Associate Professor, Department of Entrepreneurship Management, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran

Email: hosseininia@ut.ac.ir

 0000-0002-5746-6237

## Abstract

Possessing an efficient and participatory human workforce plays a crucial role in advancing governance and strategic programs within organizations and public institutions, as well as in empowering human resources. This issue is also of particular importance in passive defense planning for non-military organizations, as it can contribute to strengthening defensive capacity and reinforcing core organizational resilience structures. The empowerment of beneficiaries under institutional support has consistently been regarded as the sole sustainable pathway for breaking the cycle of poverty by the Imam Khomeini Relief Foundation. However, conventional empowerment approaches for beneficiaries often lack reliability, and the outcomes derived from such methods are of limited validity. This study aims to develop a hybrid decision-making model to evaluate beneficiary empowerment strategies and to propose an optimal methodological framework in this domain. The proposed approach is based on the Analytic Hierarchy Process (AHP) and its fuzzy extension, the Fuzzy Analytic Hierarchy Process (FAHP). In this framework, AHP provides a systematic and logical mechanism for comparing alternatives and selecting the optimal option by considering all influential criteria, while also offering an appropriate structure for group participation in decision-making processes. The findings indicate that training programs rank first with a weight of 0.286, followed by ecotourism programs with a weight of 0.163 as the second priority, and infrastructure development with a weight of 0.140 as the third priority. Moreover, the evaluation criteria—public acceptance, regional needs, ease of implementation, and cost—were ranked from the least to the most significant, respectively.

**Keywords:** Governance Empowerment, Analytic Hierarchy Process (AHP), Fuzzy Analytic Hierarchy Process (FAHP), Group Decision-Making, Passive Defense



سال نهم، شماره یکم (پیاپی ۲۹)، بهار ۱۴۰۵، صص. ۳۲۹-۳۵۸  
تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱/۲۳ - تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۱/۱۹

مقاله پژوهشی

# تحلیل سلسله‌مراتبی فازی گزینه‌های راهبردی و حکمرانی مطلوب توانمندسازی در منابع انسانی (مطالعه موردی: کمیته امداد امام خمینی)

منصور ایزدی

دانشجوی دکتری مدیریت، گروه مدیریت کارآفرینی واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

Email: m.izadi@engineer.com

منصوره علیقلی

دانشیار گروه مدیریت بازرگانی واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

Email: mansurehaligholi@gmail.com

 0000-0002-8924-6407

غلامحسین حسینی نیا

دانشیار گروه مدیریت کارآفرینی، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

Email: hosseininia@ut.ac.ir

 0000-0002-5746-6237

## چکیده

برخورداری از نیروی انسانی کارآمد و مشارکتی در راستای برنامه‌های حکمرانی و راهبردی سازمان‌ها و دستگاه‌های حاکمیتی و توانمندسازی منابع انسانی نقش بسزایی دارد. این موضوع همچنین در برنامه‌های پدافند غیرعامل سازمان‌های غیرنظامی می‌تواند منجر به استحکام بنیه دفاعی و تقویت ساختارهای اصلی دفاعی سازمان گردد. توانمندسازی مددجویان تحت حمایت به‌عنوان تنها راه برون‌رفت ایشان از چرخه فقر همواره مورد توجه کمیته امداد امام خمینی (ره) بوده است. روش‌های رایج توانمندسازی مددجویان، فاقد قابلیت اتکا بوده و نیز نتایج حاصل از آن‌ها اعتبار چندانی ندارد. این تحقیق با هدف ارائه مدلی ترکیبی برای تصمیم‌گیری انجام گردیده تا توانمندسازی مددجویان را مورد ارزیابی قرار داده و در این زمینه روشی بهینه ارائه نماید. رویکرد مطرح شده بر مبنای تحلیل سلسله‌مراتبی فازی (AHP) و فازی‌سازی آن (FAHP) است. در این طرح فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) شیوه‌ای منطقی برای مقایسه گزینه‌ها و انتخاب گزینه بهینه با در نظر گرفتن تمامی مشخصه‌های تأثیرگذار بود و چهارچوب مناسبی برای مشارکت گروهی در تصمیم‌گیری ایجاد شد. طبق نتایج، برنامه‌های آموزشی با ضریب ۰/۲۸۶ در اولویت اول و سپس برنامه‌های اکوتوریسم با ضریب ۰/۱۶۳ در اولویت دوم و زیرساخت‌ها با ضریب ۰/۱۴ در اولویت سوم قرار دارند. همچنین معیارهای پذیرش عمومی، نیازهای منطقه‌ای و سهولت اجرا و هزینه به ترتیب از کم‌ترین تا بیشترین اهمیت را دارد.

**کلیدواژه‌ها:** توانمندسازی حکمرانی، تجزیه و تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) و فازی (FAHP)، مشارکت گروهی و پدافند غیرعامل

دانشگاه عالی دفاع ملی ♦ پژوهشکده آماد، فناوری دفاعی و عرصه‌های نوپدید / فصلنامه آماد و فناوری دفاعی

 doi: 20.1001.1.28212606.1404.9.1.10.8

<https://amfad.sndu.ac.ir/> E-ISSN: 2980-8073



صحت مطالب بر عهده نویسنده مقاله است و بیانگر دیدگاه دانشگاه عالی دفاع ملی نیست.



## مقدمه و بیان مسئله

ارتقای سطح دانش و آگاهی منابع انسانی و توانمندسازی آن‌ها در دستگاه‌های اجرایی و حکومتی یکی از ارکان اصلی پدافند غیرعامل به‌منظور به حداقل رساندن سطح آسیب‌پذیری سرمایه‌های اصلی کشور و مهم‌ترین روش حفظ ارتقا و پایداری چهارچوب تعادل جامعه و حکمرانی است این موضوع همچنین موجب افزایش بازدارندگی، کاهش آسیب‌پذیری، تداوم فعالیت‌های ضروری، ارتقای پایداری ملی و تسهیل مدیریت بحران در سطح جامعه می‌گردد (طباطبائی و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۲۷).

به‌منظور تطبیق سازمان‌ها با تغییرات محیطی و پیشرفت‌های جهانی، پرورش، تجهیز و آماده‌سازی منابع انسانی، امری اجتناب‌ناپذیر است (Hosseinpour et al., 2023; 5). بسیاری از سازمان‌ها راه‌حل این مسئله را اجرای برنامه‌های توانمندسازی تشخیص داده و تلاش کرده‌اند زمینه لازم برای پرورش کارکنان توانمند را فراهم نمایند (عابدی اردکانی و همکاران، ۱۴۰۱: ۳). توانمندسازی به‌عنوان یک پارادایم جدید توجه بسیاری از اندیشمندان عصر معاصر و متفکران علم مدیریت را به خود جلب نموده است (Towns, 2010; 22). این امر موجب شده است در محافل علمی از توانمندسازی به‌عنوان عامل پشتیبان سیاست‌ها و برنامه‌های توسعه سازمانی نام برده شود (World Bank, 2000; 96).

امروزه نقش و اثرگذاری کارآفرینی بر روند رشد و توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورهای توسعه‌یافته و اشتغال‌زا به‌طور کامل آشکار شده است؛ تا آنجا که این عصر را برخی از صاحب‌نظران، عصر کارآفرینی نام‌گذاری کرده‌اند. کارآفرینان، انقلابی را هدایت می‌کنند که منجر به تحول و نوسازی اقتصاد در پهنه جهانی شده است (Naderi et al., 2023; 194). یکی از جدیدترین مفاهیم کلیدی در حوزه کارآفرینی، کارآفرینی اجتماعی است (Mair & Martí, 2006; 37; Salehi Kakhki et al., 2019; 71) که هدف آن کاهش مشکلات و مسائل اجتماعی و نیز ایجاد سرمایه‌های اجتماعی با تکیه بر به‌کارگیری و پیاده‌سازی نوآوری و رهبری در فضای اجتماعی سازمان‌هاست (Dey & Steyaert, 2012; 92; Turner et al., 2014; 3).



توانمندسازی مددجویان در کشور ما هنوز با مشکلاتی همراه است. با توجه به موارد مطرح شده پژوهش حاضر به دنبال ارائه مدل توانمندسازی مددجویان کمیته امداد امام خمینی<sup>(ره)</sup> مبتنی بر رویکرد کارآفرینی اجتماعی است. بنابراین سؤال اصلی این پژوهش این است که مدل توانمندسازی مددجویان کمیته امداد امام خمینی<sup>(ره)</sup> مبتنی بر رویکرد کارآفرینی اجتماعی در ایران چیست؟ یکی از اهداف کمیته امداد امام خمینی<sup>(ره)</sup> به‌منظور توانمندسازی مددجویان به‌ویژه در بُعد اقتصادی، اجرای طرح‌های اشتغال و خودکفایی است تا در حد امکان از وابستگی یک‌سویه مددجویان به این نهاد جلوگیری نماید. پرداخت کمک‌های رفاهی به‌صورت مقرری ماهیانه نه‌تنها وابستگی‌های ناسالمی را ایجاد می‌کند، بلکه نیاز به منابع گسترده‌ای دارد. نهادهای حمایتی از رویکردی جامع جهت توانمندسازی برخوردار نیستند و هرکدام بر برخی از عناصر توانمندسازی توجه دارند. در یک نظام حکمرانی منسجم، توسعه منابع انسانی، تأمین، تدارک افراد و افزایش مهارت‌های لازم برای فعالیت‌های آتی، ایجاد نظام «مدیریت عملکرد راهبردی» و نظام پدافند غیرعامل که هم عامل انگیزشی و هم پاداش را تأمین می‌کند و به عبارت دیگر انگیزه‌های لازم برای پیوستن افراد به سازمان و ماندن در آن را در جهت بهبود عملکرد سازمان ایجاد و امکان اعطای پاداش مناسب در قبال حصول نتایج مطلوب را فراهم می‌نماید، از مهم‌ترین چالش‌های مطرح شده است.

یکی از مهم‌ترین مسائل کشورها به‌خصوص کشورهای در حال توسعه، مسئله فقر است. در این راستا، کارآفرینی اجتماعی و یافتن راه‌حل‌های اثرگذار، پایدار و قابل اجرا در بیشتر نقاط دنیا اهمیت زیادی پیدا می‌کند. مطرح کردن مقوله کارآفرینی اجتماعی در ایران می‌تواند به‌سرعت دادن روند پیشرفت کمک کند. از سوی دیگر ایران کشوری است که سابقه پر بار و دیرینه‌ای در حوزه فعالیت‌های عام‌المنفعه دارد و توجه به رویکردی نو در این زمینه سبب به فعل درآمدن قابلیت‌های بالقوه موجود در این حوزه می‌شود (Omran et al., 2010: 13). براساس آمارهای جهانی، تا سال ۱۴۰۱ بیش از ۲۳۶ میلیون نفر در جهان به ویروس کرونا مبتلا شده و حدود پنج میلیون نفر جان خود را از دست دادند. همچنین کشور ما جزو کشورهای نخستین بود که بسیار با این ویروس درگیر شد ویروس کرونا بسیاری از

کسب‌وکارها را از بین برده و جمعیت بسیاری در سراسر جهان شغل خود را به دلیل مشکلات اقتصادی پیش‌آمده به دلیل شیوع کرونا، از دست داده‌اند. ایران نیز از این قاعده مستثنا نبوده و در این کشور نیز بسیاری بیکار شده و شغل خود را از دست داده‌اند. تنها راه نجات و برون‌رفت از وضعیت موجود، همانا توانمندسازی آحاد جامعه در زمینه توسعه کارآفرینی، بهبود فضای کسب‌وکار و فراهم نمودن امکانات فعالیت و رقابت سالم و سازنده است (Naderi et al., 2023: 196). توانمندسازی افراد بی‌بضاعت نیز مقوله‌ای است که پرداختن به آن مستلزم شناخت مسئله فقر و ریشه‌های آن و نیز آشنایی با مفهوم توانمندسازی دارد. توانمندسازی یک فرایند از پایین به بالا و با مشارکت همه اقشار محروم جامعه درباره سرنوشت خود است و از مفاهیم اساسی توسعه اجتماعی و از راهبردهای مهم توسعه منطقه‌ای و روستایی محسوب می‌شود (حمایت‌خواه و رمضانی، ۱۴۰۱). در رویکرد توانمندسازی به توانمندی‌های (ظرفیت‌ها یا فرصت‌های بلااستفاده) فرد، گروه و اجتماع توجه زیادی می‌شود که می‌تواند برای رشد فردی و اجتماعی به کار گرفته شود. نظریه توانمندسازی نشان می‌دهد تغییر در باورها و نگرش‌ها به مشارکت افراد در تغییر اجتماعی مؤثر است و فرض می‌کند افراد در صورت احساس آگاهی انتقادی، برای منفعت جمعی کار می‌کنند. راهبرد اصلی این مدل، اعتقاد به مردم است. توانمندسازی اشاره به اقشار محروم و گروه‌های حاشیه‌ای دارد و مؤلفه‌هایی نظیر آموزش، عدالت، توزیع عادلانه درآمد و امکانات زمینه‌ای توزیع عادلانه، زیرمجموعه آن قرار می‌گیرد. توانمندسازی عبارت است از: تسهیم قدرت با اعضای گروه، تا بدین طریق احساس ایشان از اثربخشی آنان ارتقا یابد. سیاست‌های توانمندسازی به این دلیل اتخاذ شد که قشرهای محروم جامعه نه تنها دسترسی کمتری به منابع قدرت دارند بلکه اساساً فاقد کنترل بر این منابع‌اند. توانمندسازی در ادبیات توسعه، انتقال ابتکارات به جامعه روستایی با رویکرد عدم تمرکز و تفویض قدرت است، ضمن آنکه تأکید بر تواناسازی جوامع روستایی به منظور کنترل بیشتر بر زندگی خویش و افزایش دامنه انتخاب و تقاضای خدمات بیشتر و بهره‌مند شدن از آن‌ها است.



## ۱. مبانی نظری

### ۱-۱. نظریه سرمایه اجتماعی

سرمایه اجتماعی محصول نوعی سرمایه‌گذاری فردی یا جمعی، آگاهانه یا ناآگاهانه است که به دنبال تثبیت یا بازتولید روابط اجتماعی است و مستقیماً در کوتاه‌مدت یا بلندمدت قابل استفاده است. با توجه به روند جهانی شدن و تضعیف نقش دولت‌های ملی به‌عنوان راه‌حلی قابل اجرا و استفاده از سرمایه اجتماعی در سطح اجتماعات محلی مورد توجه سیاست‌گذاران و مسئولان سیاست اجتماعی قرار گرفته است. از دیدگاه بورديو، کلمن و پوتنام منظور از سرمایه اجتماعی سرمایه و منابعی است که افراد و گروه‌ها از طریق پیوند با یکدیگر می‌توانند به دست آورند. این منابع در شبکه روابط قرار دارند و بستگی به این دارند که شما چه کسی را از نزدیک می‌شناسید و چه میزان با آن‌ها از نزدیک در ارتباط هستید.

در نظریات جامعه‌شناسی، اصل خوداشتغالی به‌نوعی ماهیت تمرکززدایی داشته و بر تسلط دولت بر همه‌چیز و همه‌کس، خط بطلان می‌کشد تا افراد را مستقل و متکی به خود بار آورد.

مرور مدل‌های توانمندسازی وجود اشتراکاتی در این مدل‌ها را نشان می‌دهد. رویکرد مطرح شده در تحقیق حاضر بر مبنای تحلیل سلسله‌مراتبی فازی (AHP) و فازی‌سازی آن (FAHP) است. این پژوهش با جایگذاری راهبردهای عملیاتی نهادهای حمایتی در مدل فرایندی (رویکردهای تصمیم‌گیری چندمعیاره) یک برنامه عملی توانمندسازی را توسعه می‌دهد.

### ۱-۲. «رویکردهای تصمیم‌گیری چندمعیاره»<sup>۱</sup>

فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی که نخستین بار توسط «توماس. آل. ساعتی»<sup>۲</sup> (۱۹۸۰) ارائه گردید، نظرات و ارزیابی‌های کارشناسان را ترکیب نموده و سامانه تصمیم‌گیری پیچیده را به یک سامانه سلسله‌مراتبی ساده تبدیل می‌نماید (Tsaur et al., 2002: 108; Rao & Davim, 2008: 753).

1. Multiple Criteria Decision Making (MCDM) methods

2. Saaty

با وجود مزایای بسیار، به کارگیری AHP ساعتی دارای کمبودهایی است. از جمله این که قضاوت های ذهنی، انتخاب و عملکرد تصمیم گیران تأثیرات بسیار زیادی در نتایج آن دارد. در راستای رفع این محدودیت و استفاده از مزایای هر دو تکنیک فازی و AHP، تئوری مجموعه های فازی با مقایسات زوجی در فرایند تحلیل سلسله مراتبی ترکیب می شود (Van Laarhoven & Pedrcyz, 1983: 231).

## ۲. پیشینه پژوهش

با توجه پیشرفت روزافزون تکنولوژی در جوامع بشری و به منظور تطبیق با این شرایط، نیاز به بهسازی جوامع و به ویژه نیروی انسانی شاغل در سازمان ها امری اجتناب ناپذیر می نماید (Kord, 2012:115). همین امر نگاهی نو را به منابع انسانی و اختیارات آن طلب می کند. لزوم پرورش کارکنانی که دارای توانایی خود مدیریتی باشند، باعث شده تا توانمندسازی نیروی انسانی به عنوان یک زاویه فکری جدید توجه بسیاری از صاحب نظران مدیریت را به سوی خود جلب کند (Bayat et al., 2015:49). تعاریف متعدد و گوناگونی از توانمندسازی ارائه می شود که هر کدام دارای یک جهت گیری معین با یک دیدگاه و حتی یک ایدئولوژی مشخص است. البته برای توانمندسازی تعریف دقیق علمی با مرزهای مشخص وجود ندارد؛ اما می توان در یک تعریف جامع توانمندسازی را این گونه تعریف کرد: توانمندسازی به مجموعه تکنیک های انگیزشی اطلاق می شود که به دنبال افزایش سطح مشارکت کارکنان به منظور بهبود عملکرد آنان است ویژگی اصلی توانمندسازی کارکنان هم سو نمودن اهداف فردی و سازمانی است (Wood et al., 2012: 227). به عنوان یک حقیقت، توانمندسازی به طور قطع به آزادی انتخاب و عمل بیشتر منجر می شود؛ اما این ها فقط اهدافی ابزاری اند و راهی برای به دست آوردن هدف حقیقی به شمار می رود. هدف حقیقی همیشه بهبود عملکرد است (Paktinat & Fathizadeh, 2008: 35). توانمندسازی نیروی انسانی، سبب تغییر و بهبود روابط آن ها با مدیران سازمان گردیده و به نوبه خود منجر به تغییر شرایط همگانی می گردد (Hoseini, 2013: 37).



بی‌تردید کارآفرینی نقش بسیار کلیدی در توسعه اقتصادی همه جوامع داشته و باعث بالندگی جوامع می‌گردد و به‌عنوان عامل اساسی در ایجاد ارزش اقتصادی، در جامعه تلقی می‌شود. کارآفرینان موتور محرک یک جامعه هستند که در یک محیط رقابتی و شرایط عدم تعادل، جامعه را به حرکت درمی‌آورند و توسعه می‌بخشند. از آنجایی که کلید موفقیت کارآفرینی یافتن روش خلاقانه است، کارآفرین با به‌کارگیری تکنولوژی‌های جدید، سریع و کم‌هزینه‌تر نیازهای جامعه را به نحو احسن برآورده می‌سازد و این به معنای کالای با هزینه کم‌تر یا ارتقای کیفیت آن‌ها و یا به معنای ایجاد بازارهایی برای کالاهای کاملاً جدید است؛ بنابراین کارآفرینان با توجه به محدودیت‌ها، تحریم‌ها و فرصت‌هایی که محیط اقتصادی کشور را در بر گرفته است حرکت کرده و با شناسایی نقاط قوت و ضعف کسب‌وکار و با نگاهی بر فرصت‌های محیطی موجبات رونق و رشد اقتصادی را فراهم آورده و از این بحران گذر خواهند کرد و باعث رونق و بهبود کسب‌وکار داخلی شده و افزایش اقتصاد مقاومتی و کاهش وابستگی را به ارمغان می‌آورند (Hoseini, 2013: 37). کارآفرینی اجتماعی با عنوان رویکردی نوآورانه برای پاسخ به نیازهای اجتماعی با تأکید بر حل مسائل اجتماعی و از بین بردن مرزهای سنتی میان بخش‌های خصوصی، عمومی و غیردولتی مطرح می‌شود که طی آن کارآفرینان به ساخت یا تغییر نهادها می‌پردازند (Njoroge & Kaluyu, 2019: 1342; Naderi et al., 2023: 321).

میرزاحمدی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی به طراحی مدل توسعه کارآفرینی افراد معلول و جانباز با رویکرد توانمندسازی پرداختند.

عادل فدیه و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی به تدوین مدل توانمندسازی راه‌اندازی موفق در شرکت‌های کوچک و متوسط از طریق رویکرد زمینه‌ای پرداختند. روش تحقیق در این پژوهش، روش کیفی بوده و از تکنیک مصاحبه برای گردآوری داده‌ها استفاده شد. نتیجه این رویکرد کیفی، مدل توانمندسازی راه‌اندازی موفق بود که عوامل شرایط مداخله‌گر شامل ویژگی‌های مدیریت، عوامل رقابتی، عوامل دولتی و آموزش کارکنان و عوامل بستر شامل مدیریت سازمان، مدیریت منابع انسانی و ساختار سازمان است. مقوله هسته این بررسی

راه‌اندازی موفق است که مقولات عمده فوق را دربرمی‌گیرد. زارع و صفری دشتکی (۱۳۹۸) در پژوهشی به طراحی و تبیین مدل پارادایمی کارآفرینی اجتماعی با رویکرد توانمندسازی زنان سرپرست خانوار (مطالعه موردی: کمیته امداد امام خمینی<sup>(ره)</sup> استان فارس) پرداختند. شیر و همکاران (۲۰۱۹) دریافتند که فعالیت‌های کارآفرینانه در رابطه با سازمان‌ها، تا حد زیادی با بهزیستی نیروی انسانی همراه است. چاترجه و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی به بررسی توانمندسازی زنان و محرک توسعه از طریق میکرو کارآفرینی پرداختند. هدف این مقاله بررسی توانمندسازی زنان از طریق میکرو کارآفرینی بوده است. در این پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده و نتایج حاکی از رابطه علی میان توانمندسازی زنان و میکرو کارآفرینی است.

الدجانی و مارلو (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان توانمندسازی و کارآفرینی: یک چهارچوب نظری به بررسی توانمندسازی و کارآفرینی در زنان پرداختند. هدف از این پژوهش توسعه چهارچوب مفهومی تجربی آگاهانه برای تجزیه و تحلیل رابطه جنسیتی بین توانمندسازی و کارآفرینی است که در زندگی زنان مهاجر فلسطینی آواره در شهر امان اردن انجام شده است. در این پژوهش یک مطالعه کیفی انجام شده که طی آن مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته به‌طور منظم با ۴۳ زن که کالاهای گلدوزی سنتی مرغوب را در شرکت‌های مستقر در خانه تولید می‌کردند، صورت پذیرفته است. نتایج نشان می‌دهد که کارآفرینی به‌طور عام به‌عنوان یک کار اقتصادی متمرکز بر فردی ارائه می‌شود. با این حال، این پژوهش نشان می‌دهد که این حوزه یک فعالیت سیاسی- اجتماعی نیز به حساب می‌آید. در این زمینه خاص، زنان تحت فرمان حاشیه‌ای از طریق مشاغل مستقر در خانه خود توانمند می‌شدند. در پژوهش‌های اخیر، استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره با توجه به بالا بودن قابلیت اتکا و کاربردشان، برای انواع تصمیم‌گیری‌ها رواج زیادی یافته است (Babic & Plazibat, 1998: 31; Cai & Wu, 2001: 605; Chou & Liang, 2001: 377; Tolga et al., 2005: 91).

هدف از این مقاله بررسی گزینه‌های توانمندسازی مددجویان کمیته امداد امام خمینی با روش‌های تجزیه و تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) و فازی‌سازی آن (FAHP) است. این پژوهش



با تکیه بر توانایی بالای رویکردهای تصمیم‌گیری در زمینه رتبه‌بندی، در نظر دارد با مقایسه تکنیک‌های تصمیم‌گیری، رویکردی را ارائه نماید که از توان بالاتری برخوردار بوده و قادر است مسئله انتخاب و رتبه‌بندی را به‌طور بهینه حل نماید.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

#### ۳-۱. «فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی»<sup>۱</sup>

فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی شامل سه مرحله است: ساختن سلسله‌مراتبی، محاسبه وزن و سازگاری سامانه. سطح یک در سلسله‌مراتبی هدف را نشان می‌دهد، سطح دوم معیارها و سطح سوم گزینه‌ها را نمایش می‌دهد. شکل کلی یک سلسله‌مراتبی به‌صورت: هدف، معیار، گزینه است. سلسله‌مراتبی‌ها در یک تقسیم‌بندی کلی به دو گروه ذیل تقسیم می‌شوند: ۱. سلسله‌مراتبی ساختاری و ۲. سلسله‌مراتبی وظیفه‌ای.

#### ۳-۲. تعیین تعداد پرسش‌نامه‌ها

برای تعیین تعداد پرسش‌نامه‌ها از جدول مورگان و کرجسی استفاده شده است که تعداد پرسش‌نامه‌های پیشنهادی از این روش ۱۰ عدد است. این پرسش‌نامه‌ها پس از تکمیل و تحویل از کارشناسان مربوطه، در فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی به‌صورت ۱۰ ماتریس مقایسه زوجی در تحلیل‌های روش AHP نرم‌افزار Expert Choice 2000 به‌کار گرفته شد که نتایج و خروجی‌های این نرم‌افزار در مجموع کل این پروژه در ادامه ارائه شده است. لازم به ذکر است که اساس روش انتخاب تعداد نمونه براساس فرمول معروف کوکران به شرح زیر است.

$$N = (z^2 pq/d^2) / (1 + 1/n(z^2 pq/d^2 - 1))$$

در این فرمول N حجم جامعه است. آماره p درصد توزیع صفت در جامعه؛ آماره q نیز درصد افرادی است که فاقد صفت مورد مطالعه هستند. مقدار d نیز تفاضل نسبت واقعی صفت در جامعه با میزان تخمین پژوهشگر برای وجود آن صفت در جامعه است. نکته مهمی که در استفاده از این فرمول و کاربرد آن در روش AHP وجود دارد تعداد کارشناسان نخبه

هر واحد سازمانی است که به عنوان واحد در ارزیابی گزینه‌ها و معیارها دخالت دارند. بنابراین با در نظر گرفتن حداکثر تعداد کارشناس نخبه در حدود ۱۰ نفر در هر واحد سازمان اجرایی و با معیار قرار دادن روابط مذکور تعداد پرسش‌نامه‌های مورد نیاز مقایسه زوجی روش AHP، مشخص گردید (Tsaur et al., 2002: 108; Rao & Davim, 2008: 753).

### ۳-۳. محاسبه وزن در فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی

در این مطالعه از یکی از روش‌های تقریبی (روش میانگین حسابی) جهت محاسبه وزن استفاده گردید. ابتدا ستون‌های ماتریس مقایسات زوجی تشکیل و مجموع هر یک محاسبه گردید. سپس هر درایه در ماتریس مقایسه زوجی بر جمع همان ستونی که در آن قرار گرفته است تقسیم گردید (نرمالیزه کردن درایه‌ها). در پایان، مقدار متوسط هر سطر از درایه‌های نرمالیزه شده محاسبه شد و جلوی آن سطر نوشته شد. مقدار متوسط هر سطری که بزرگ‌تر باشد ارجح‌تر است و جمع تمامی میانگین‌های سطور بایستی برابر یک باشد. نتایج این روش به لحاظ عددی شباهت زیادی به نتایج روش بردار ویژه دارد. نکته این‌که این روش هم در برآورد وزن معیارها و هم گزینه‌ها به کار گرفته می‌شود.

### ۴-۳. توسعه و ارزیابی مدل در تعیین الگوی توانمندسازی

توسعه مدل در قالب یک مدل بوده که هدف مدل تعیین الگوی بهینه توانمندسازی مددجویان کم‌توان امداد است. گزینه‌های مختلف مدل توانمندسازی شامل موارد زیر است: ۱. ترسیم «استراتژی‌های سازمانی»<sup>۱</sup>؛ ۲. «آموزش مددجویان»<sup>۲</sup>؛ ۳. «بستر سازی اشتغال»<sup>۳</sup>؛ ۴. «مشاغل خانگی»<sup>۴</sup>؛ ۵. «کارگاه‌های صنعتی خرد»<sup>۵</sup>؛ ۶. «کارگاه‌های کشاورزی»<sup>۶</sup> و ۷. «اکوتوریسم»<sup>۷</sup>. به منظور وزن‌دهی معیارها و گزینه‌ها، از روش مقایسه زوجی استفاده شد.

- 
1. Organization Strategy
  2. Educational Programs
  3. Infrastructures
  4. Household Business
  5. Industrial Projects
  6. Agricultural Projects
  7. Ecotourism



### ۳-۵. تعیین ضریب اهمیت معیارها (اولویت‌بندی معیارهای مؤثر بر الگوی بهینه)

تعیین اوزان و رتبه‌بندی معیارها و گزینه‌ها با استفاده از مدل اکسپرت چویس و برپایه پرسش‌نامه‌های تکمیل شده و اطلاعات برداشت شده از منطقه مورد مطالعه انجام گردید. با توجه به ضرایب رتبه‌بندی، نتایج رتبه‌بندی معیارهای مؤثر بر نوع الگوی بهینه و اولویت‌بندی مشخص شده است. نتایج حاصل از اجرای مدل، در شکل (۱)، آمده است. در این شکل همچنین وزن هر یک از معیارها به صورت جداگانه نمایش داده شده است.

### ۳-۶. تعیین ضریب اهمیت گزینه‌ها

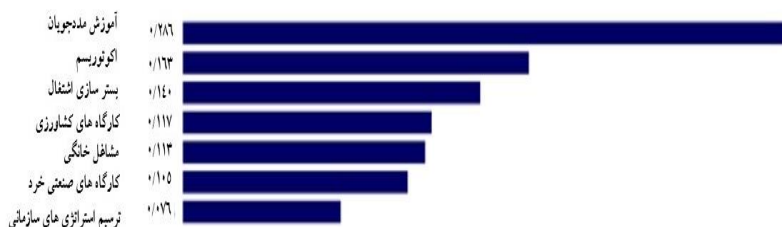
با توجه به ضرایب رتبه‌بندی، نتایج رتبه‌بندی گزینه‌های الگوی و اولویت‌بندی آن‌ها در شکل ۱ ارائه شده است. مطابق با شکل (۱)، برنامه‌های آموزشی با ضریب  $0/286$  در اولویت اول و سپس برنامه‌های اکوتوریسم با ضریب  $0/163$  در اولویت دوم و زیرساخت‌ها با ضریب  $0/14$  در اولویت سوم قرار دارند. همچنین نتایج حاصل از مدل به صورت یکپارچه (گزینه‌ها و معیارها) در شکل (۲)، نشان داده شده است. در این شکل معیارهای مؤثر بر نوع (گزینه‌ها) روی محور افقی وزن نهایی معیارها در تعیین الگوی بهینه (که به صورت نمودار ستونی در شکل ارائه شده است) بر روی محور عمودی سمت چپ وزن نهایی گزینه‌ها بر روی محور عمودی سمت راست نمایش داده شده است.

## ۴. تجزیه و تحلیل یافته‌ها

### ۴-۱. تحلیل حساسیت دینامیک

در این تحلیل نمودارهای میله‌ای افقی مشاهده می‌شود که می‌توانیم با افزایش یا کاهش مقادیر باروگراف در محیط نرم‌افزار، تأثیر تغییرات معیارها را بر رتبه‌بندی گزینه‌ها مشاهده کنیم. در ستون سمت چپ رتبه‌بندی بین معیارها دیده می‌شود که در مورد این پروژه، معیارهای ۱۰ گانه اشاره شده در بالا با وزن‌های مختلف دیده می‌شود. مطابق با شکل (۲)، معیارهای پذیرش عمومی، نیازهای منطقه‌ای و سهولت اجرا و هزینه به ترتیب از کم‌ترین تا بیشترین اهمیت را دارد. هزینه اهمیت زیادی دارد چون ضریب کمتری دارد.

اولویت بندی با توجه به هدف: مدل پهنه



شکل ۱: نمودار تفکیک وزن گزینه‌های الگوی بهینه با استفاده از مدل AHP

| اکوتوریسم | کارگاههای کشاورزی | کارگاههای صنعتی خرد | مشاغل خانگی | بستر سازی اشتغال | آموزش مددجویان | ترسیم استراحتی های سازمانی | ترسیم استراحتی های سازمانی |
|-----------|-------------------|---------------------|-------------|------------------|----------------|----------------------------|----------------------------|
| ۳         | ۲                 | ۴                   | ۱           | ۲                | ۴              | آموزش مددجویان             | آموزش مددجویان             |
| ۳         | ۳                 | ۵                   | ۵           | ۳                | ۳              | بستر سازی اشتغال           | بستر سازی اشتغال           |
| ۳         | ۲                 | ۲                   | ۲           | ۲                | ۲              | مشاغل خانگی                | مشاغل خانگی                |
| ۱         | ۱                 | ۲                   | ۲           | ۲                | ۲              | کارگاههای صنعتی خرد        | کارگاههای صنعتی خرد        |
| ۲         | ۲                 | ۲                   | ۲           | ۲                | ۲              | کارگاههای کشاورزی          | کارگاههای کشاورزی          |
| ۲         | ۲                 | ۲                   | ۲           | ۲                | ۲              | اکوتوریسم                  | اکوتوریسم                  |

|                  |       |  |  |  |  |  |  |
|------------------|-------|--|--|--|--|--|--|
| مقبولیت عمومی    | ۰.۳۴۲ |  |  |  |  |  |  |
| نیازهای منطقه ای | ۰.۳۱۹ |  |  |  |  |  |  |
| سهولت اجرا       | ۰.۱۷۹ |  |  |  |  |  |  |
| هزینه اجرا       | ۰.۱۶۶ |  |  |  |  |  |  |

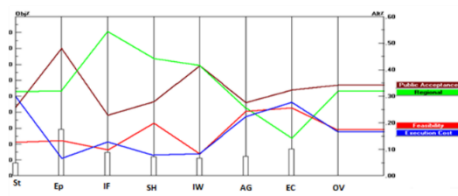
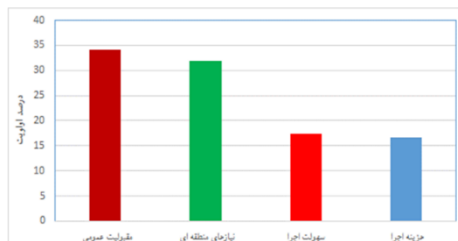
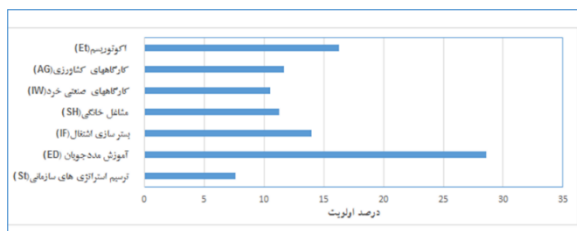
| مقایسه زوجی | مقایسه زوجی       | مقایسه زوجی         | مقایسه زوجی | مقایسه زوجی      | مقایسه زوجی    | مقایسه زوجی                | مقایسه زوجی      |
|-------------|-------------------|---------------------|-------------|------------------|----------------|----------------------------|------------------|
| اکوتوریسم   | کارگاههای کشاورزی | کارگاههای صنعتی خرد | مشاغل خانگی | بستر سازی اشتغال | آموزش مددجویان | ترسیم استراحتی های سازمانی | گزینه های اجرایی |
| ۰.۸۵۶       | ۰.۸۰۶             | ۰.۲                 | ۰.۱۷۷       | ۰.۳۳۷            | ۰.۱۳۷          | ۰.۹۴۱                      | هزینه اجرا       |
| ۰.۱۹۵       | ۰.۸۸۲             | ۰.۲                 | ۰.۴۵۱       | ۰.۱۷۹            | ۰.۲۷۵          | ۰.۳۹۵                      | سهولت اجرا       |
| ۰.۴۳۸       | ۰.۹۲۶             | ۱                   | ۱           | ۱                | ۰.۶۶           | ۱                          | نیازهای منطقه ای |
| ۱           | ۱                 | ۱                   | ۰.۶۳۲       | ۰.۴۲۱            | ۱              | ۰.۸۱۳                      | مقبولیت عمومی    |

شکل ۲: ماتریس سازگاری معیارها و گزینه‌های مورد استفاده در تحقیق

## ۴-۲. جمع بندی در انتخاب مناسب ترین روش

فرایند تحلیل سلسله مراتبی از جامع ترین نظام های طراحی شده برای تصمیم گیری چندمعیاره است. زیرا با بهره گیری از این فن می توان مسئله را به صورت سلسله مراتبی در قالب معادلات

درآورد و در آن معیارهای مختلف کمی و کیفی را در نظر گرفت. در فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی با توجه به وزن نسبی لایه‌ها که پس از تکمیل پرسش‌نامه توسط متخصصان مرتبط با موضوع و تهیه ماتریس‌های اولیه و نرمال و نتایج حاصل از آن مشخص شد، بیشترین عامل محدودکننده برای تعیین الگوی بهینه توانمندسازی هزینه اجرای پروژه‌های توانمندسازی است که بالاترین درصد وزن نسبی به آن‌ها اختصاص داده شده است لازم به یادآوری است که در استخراج امتیازات از جداول مربوطه، نظر و برداشت کارشناس طراح از شرایط طرح نیز دخیل بوده و می‌تواند امتیاز هر پارامتر جزئی را تغییر دهد توجه به این‌که معیار هزینه می‌تواند اثرات مهمی در تصمیم‌گیری داشته باشد، قضاوت مهندسی در انتخاب نوع سامانه باید مدنظر قرار گیرد. در نهایت سیستمی که بالاترین امتیاز را داشته باشد به‌عنوان سامانه مورد نظر برگزیده می‌شود. در این طرح فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) شیوه‌ای منطقی برای مقایسه گزینه‌ها و انتخاب گزینه بهینه با در نظر گرفتن تمامی مشخصه‌های تأثیرگذار بود و چهارچوب مناسبی برای مشارکت گروهی در تصمیم‌گیری ایجاد شد.



شکل ۳: تحلیل حساسیت معیارها و گزینه‌های موجود در توانمندسازی مددجویان کمیته امداد امام خمینی (ره)

### ۳-۴. کاربرد روش AHP فازی در انتخاب گزینه مناسب توانمندسازی

برای توضیح روش AHP فازی در ابتدا به تشریح روش تحلیل توسعه چانگ پرداخته می‌شود، زیرا این روش از سایر روش‌های AHP فازی ساده‌تر بوده و در ضمن مشابه با روش AHP کلاسیک است.

مرحله ۱: در مرحله اول باید بسط مرکب فازی را برای هر هدف به دستاورد. اگر  $M1g_i$  مقادیر تحلیل توسعه  $i$  امین هدف به ازای  $m$  آرمان باشد آنگاه مقدار بسط مرکب فازی برای  $i$  امین معیار به صورت زیر تعریف می‌گردد (رابطه ۱):

$$\tilde{S}_i = \sum_{j=1}^m \tilde{M}_{g_i}^j \otimes \left( \sum_{t=1}^n \sum_{j=1}^m \tilde{M}_{g_i}^j \right)^{-1}$$

که در این فرمول  $z$ ، نماینده هر کدام از آرمان‌ها است. چنانچه  $M1g_i = (l_{ij}, m_{ij}, u_{ij})$  باشد آنگاه  $\sum Mjg_i$  به وسیله عملگر جمع فازی روی تحلیل توسعه  $m$  آرمان به صورت زیر تعریف می‌گردد (رابطه ۲):

$$\sum_{j=1}^m \tilde{M}_{g_i}^j = (l_{i1}, m_{i1}, u_{i1}) \oplus (l_{i2}, m_{i2}, u_{i2}) \oplus \dots \oplus (l_{im}, m_{im}, u_{im}) = \left( \sum_{j=1}^m l_{ij}, \sum_{j=1}^m m_{ij}, \sum_{j=1}^m u_{ij} \right) = (l'_i, m'_i, u'_i)$$

همچنین برای به دست آوردن  $\sum \sum Mjg_i - 1$  با اعمال عملگر جمع فازی خواهیم داشت (رابطه ۳):

$$\sum \sum \tilde{M}_{g_i}^j = \sum_{i=1}^n \left( \sum_{j=1}^m l_{ij}, \sum_{j=1}^m m_{ij}, \sum_{j=1}^m u_{ij} \right) = \left( \sum_{j=1}^m l'_i, \sum_{j=1}^m m'_i, \sum_{j=1}^m u'_i \right) \rightarrow \left( \sum_{j=1}^n \sum_{j=1}^m \tilde{M}_{g_i}^j \right)^{-1} = \left( \frac{1}{\sum_{j=1}^m u'_i}, \frac{1}{\sum_{j=1}^m m'_i}, \frac{1}{\sum_{j=1}^m l'_i} \right)$$

مرحله ۲: محاسبه درجه ارجحیت (درجه امکان‌پذیری)  $Si$  بر  $Sk$ . (رابطه ۴)

$$\tilde{S}_i = \sum_{j=1}^m \tilde{M}_{g_i}^j \otimes \left( \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \tilde{M}_{g_i}^j \right)^{-1} = (l'_i, m'_i, u'_i) \otimes \left( \frac{1}{\sum_{j=1}^m u'_i}, \frac{1}{\sum_{j=1}^m m'_i}, \frac{1}{\sum_{j=1}^m l'_i} \right) = \left( \frac{l'_i}{\sum_{j=1}^m u'_i}, \frac{m'_i}{\sum_{j=1}^m m'_i}, \frac{u'_i}{\sum_{j=1}^m l'_i} \right) = (l_i, m_i, u_i)$$

چنانچه  $Si = (li, mi, ui)$  و  $Sk = (lk, mk, uk)$  باشد، آنگاه درجه ارجحیت  $Si$  بر  $Sk$  که با  $V(Si > Sk)$  نمایش داده می‌شود، به صورت زیر تعریف می‌گردد (رابطه ۵):

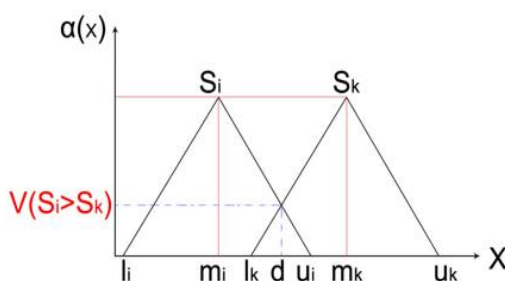
$$V(Si > Sk) = \sup_{x \geq y} (\min \{asi(x), ask(y)\})$$



که برای اعداد فازی مثلثی معادل با رابطه ۶ است:

$$V(\tilde{S}_i > \tilde{S}_k) = \alpha_{st}(d) \begin{cases} 1 & m_i \geq m_k \\ 0 & l_k \geq u_i \\ \frac{l_k - u_i}{(m_i - u_i) - (m_k - l_k)} & \text{otherwise} \end{cases}$$

که d متناظر با بزرگ‌ترین نقطه تقاطع بین  $\alpha_{sk}$  و  $\alpha_{si}$  است. شکل ۴ مقدار  $V(S_i > S_k)$  را نشان می‌دهد.



شکل ۴: نقطه تقاطع بین  $\alpha(sj)$  و  $\alpha(sk)$

مرحله ۳: محاسبه درجه اهمیت درجه امکان‌پذیری یک عدد فازی محدب S که بزرگ‌تر از k عدد فازی محدب  $S_i: i=1,2,\dots,k$  باشد به صورت زیر تعریف می‌گردد (رابطه ۷):

$$V(S \geq S_1, S_2, \dots, S_k) = V((S \geq S_1), (S \geq S_2), \dots, (S \geq S_k)) = \min\{V(S \geq S_1), V(S \geq S_2), \dots, V(S \geq S_k)\} = \min\{V(S \geq S_i)\} \quad i=1,2,\dots,k$$

چنانچه فرض کنیم که  $k=1,2,\dots,n$  باشد و  $d'(A_i) = \min V(S_i \geq S_k)$  باشد آنگاه بردار وزن به صورت رابطه ۸ به دست می‌آید:

$$W' = (d'(A_1), d'(A_2), \dots, d'(A_n))$$

قابل ذکر است که وزن‌های به دست آمده غیر فازی هستند.

مرحله ۴: نرمالیزه کردن بردار W و به دست آوردن وزن نرمالیزه شده (رابطه ۹).

$$W = (d(A_1), d(A_2), \dots, d(A_n))$$

جدول ۲: ارزیابی معیارهای مورد استفاده در روش F-AHP

| مقایسه معیارها   | پذیرش عمومی   | هزینه               | سهولت اجرا | نیازهای منطقه‌ای |
|------------------|---------------|---------------------|------------|------------------|
| پذیرش عمومی      | (1,1,1)       | (0.14,0.2,0.333333) | (1,3,5)    | (1,3,5)          |
| هزینه            | (3,5,7)       | (1,1,1)             | (1,3,5)    | (1,2,4)          |
| سهولت اجرا       | (0.2,0.333,1) | (0.2,0.3333,1)      | (1,1,1)    | (0.167,0.25,0.5) |
| نیازهای منطقه‌ای | (0.2,0.333,1) | (0.25,0.5,1)        | (2,4,6)    | (1,1,1)          |

جدول ۳: ارزیابی گزینه‌های مدیریتی مورد استفاده در روش F-AHP

| پذیرش عمومی          | راهبرد سازمانی   | مددجویان آموزش   | بسترسازی       | مشاغل خانگی     | کارگاه‌های صنعتی خرد | کشاورزی         | کارگاه‌های اکوتوریسم |
|----------------------|------------------|------------------|----------------|-----------------|----------------------|-----------------|----------------------|
| راهبرد سازمانی       | (0.1,0.125,0.16) | (0.142,0.2,0.33) | (1,1,1)        | (0.16,0.25,0.5) | (1,1,1)              | (0.16,0.25,0.5) | (1,1,1)              |
| آموزش مددجویان       | (1,0.6,4)        | (1,0.3,4)        | (1,2,4)        | (1,1,1)         | (2,4,6)              | (1,1,1)         | (2,4,6)              |
| بسترسازی             | (0.16,0.25,0.5)  | (0.3,0.25,0.5)   | (0.4,0.25,0.5) | (0.25,0.5,1)    | (0.25,0.5,1)         | (0.25,0.5,1)    | (0.25,0.5,1)         |
| مشاغل خانگی          | (0.4,0.25,0.5)   | (0.25,0.5,1)     | (1,3,5)        | (0.16,0.25,0.5) | (1,1,1)              | (0.45,0.5,1)    | (0.22,0.5,1)         |
| کارگاه‌های صنعتی خرد | (1,3,5)          | (0.16,0.25,0.5)  | (1,2,4)        | (1,1,1)         | (2,5,6)              | (0.35,0.5,1)    | (0.21,0.74,1)        |



| پذیرش عمومی          | کارگاه‌های کشاورزی | اکوتوریسم       |
|----------------------|--------------------|-----------------|
| راهدرد سازمانی       | (1,2,4)            | (0,12,0,25,0,5) |
| مدرجویان آموزش       | (1,1,1)            | (0,24,0,5,1)    |
| بسترسازی             | (0,12,0,25,0,5)    | (0,25,0,3,1)    |
| مشاغل خانگی          | (0,24,0,5,1)       | (0,25,0,5,1)    |
| کارگاه‌های صنعتی خرد | (0,24,0,5,1)       | (0,25,0,5,1)    |
| کارگاه‌های کشاورزی   | (0,25,0,5,1)       | (0,22,0,5,1)    |
| اکوتوریسم            | (0,22,0,5,1)       | (0,25,0,5,1)    |

جدول ۴: ارزیابی گزینه‌های مدیریتی براساس معیار هزینه مورد استفاده در روش F-AHP

| سهولت اجرا     | راهدرد سازمانی  | مدرجویان آموزش  | بسترسازی        | مشاغل خانگی     | کارگاه‌های صنعتی خرد | کارگاه‌های کشاورزی | اکوتوریسم    |
|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------------|--------------------|--------------|
| راهدرد سازمانی | (1,3,5)         | (1,4,6)         | (1,3,5)         | (0,16,0,25,0,5) | (1,1,1)              | (0,19,0,22,0,3)    | (1,1,1)      |
| آموزش مدرجویان | (1,2,4)         | (1,2,4)         | (1,2,4)         | (1,1,1)         | (2,4,6)              | (0,19,0,22,0,3)    | (2,4,6)      |
| بسترسازی       | (0,16,0,25,0,5) | (0,16,0,25,0,5) | (0,16,0,25,0,5) | (0,25,0,5,1)    | (0,25,0,5,1)         | (0,255,0,5,1)      | (0,25,0,5,1) |
| مشاغل خانگی    | (0,16,0,25,0,5) | (0,25,0,5,1)    | (1,3,5)         | (0,16,0,25,0,5) | (1,1,1)              | (0,35,0,5,1)       | (0,25,0,5,1) |

| سهولت اجرا           | کارگاه‌های صنعتی خرد | کارگاه‌های کشاورزی | اکوتوریسم       |
|----------------------|----------------------|--------------------|-----------------|
| کارگاه‌های صنعتی خرد | (0.25,0.5,1)         | (0.25,0.5,1)       | (0.25,0.5,1)    |
| کارگاه‌های کشاورزی   | (0.25,0.5,1)         | (0.25,0.5,1)       | (0.25,0.5,1)    |
| اکوتوریسم            | (0.25,0.5,1)         | (0.25,0.5,1)       | (0.25,0.5,1)    |
| سازمانی راهبرد       | (1,3,5)              | (1,2,4)            | (0.16,0.25,0.5) |
| مددجویان آموزش       | (0.16,0.25,0.5)      | (1,1,1)            | (0.25,0.5,1)    |
| بسترسازی             | (1,2,4)              | (0.16,0.25,0.5)    | (0.25,0.5,1)    |
| خانگی مشاغل          | (1,1,1)              | (0.25,0.5,1)       | (0.25,0.5,1)    |
| کارگاه‌های صنعتی خرد | (2,4,6)              | (0.25,0.5,1)       | (0.25,0.5,1)    |

جدول ۵: ارزیابی گزینه‌های مدیریتی براساس معیار سهولت اجرا مورد استفاده در روش F-AHP

| نیازهای منطقه‌ای     | سازمانی راهبرد  | مددجویان آموزش | بسترسازی       |
|----------------------|-----------------|----------------|----------------|
| سازمانی راهبرد       | (1,4,5)         | (1,2,5)        | (1,1,5)        |
| آموزش مددجویان       | (1,2,4)         | (1,2,2)        | (1,2,4)        |
| بسترسازی             | (0.16,0.25,0.5) | (0.16,0.3,0.5) | (0.16,0.7,0.5) |
| سازمانی راهبرد       | (1,4,5)         | (1,2,5)        | (1,1,5)        |
| مددجویان آموزش       | (1,2,4)         | (1,2,2)        | (1,2,4)        |
| بسترسازی             | (0.16,0.25,0.5) | (0.16,0.3,0.5) | (0.16,0.7,0.5) |
| کارگاه‌های کشاورزی   | (0.16,0.25,0.5) | (1,1,1)        | (0.25,0.5,1)   |
| کارگاه‌های صنعتی خرد | (1,1,1)         | (2,4,6)        | (0.25,0.5,1)   |
| اکوتوریسم            | (1,1,1)         | (2,2,5,6)      | (0.25,0.5,1)   |



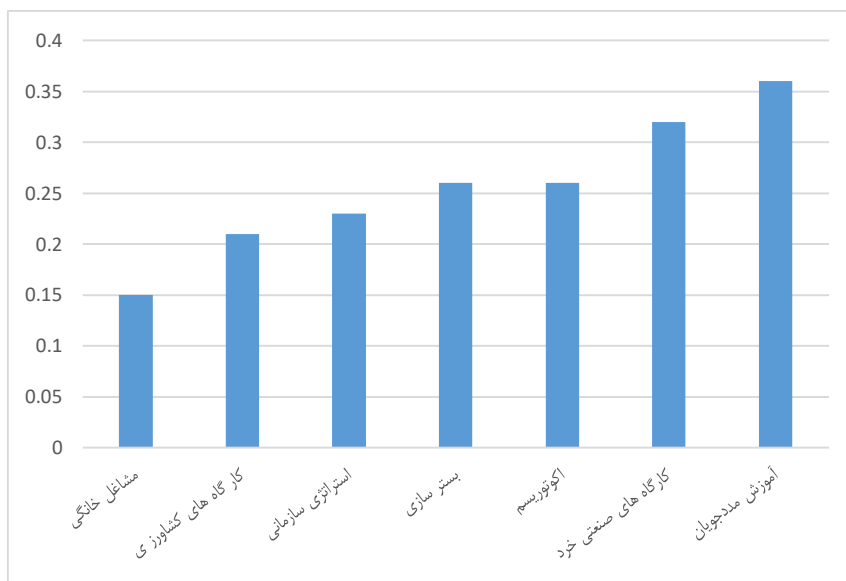
| نیازهای منطقه‌ای     | مشاغل خانگی     | کارگاه‌های صنعتی خرد | کارگاه‌های کشاورزی | اکوتوریسم    |
|----------------------|-----------------|----------------------|--------------------|--------------|
| مشاغل خانگی          | (0.16,0.25,0.5) | (1.1,1)              | (0.25,0.5,1)       | (0.25,0.5,1) |
| کارگاه‌های صنعتی خرد | (1.3,5)         | (1.1,1)              | (0.25,0.5,1)       | (0.25,0.5,1) |
| کارگاه‌های کشاورزی   | (1.2,2)         | (0.16,0.25,0.5)      | (1.1,1)            | (0.25,0.5,1) |
| اکوتوریسم            | (1.2,2)         | (0.16,0.25,0.5)      | (0.24,0.5,1)       | (0.25,0.5,1) |

جدول ۶: ارزیابی گزینه‌های مدیریتی براساس معیار پیچیدگی فرایند اجرا مورد استفاده در روش

F-AHP

| هزینه اجرایی   | راهبرد سازمانی | آموزش مددجویان | بسترسازی | مشاغل خانگی     | کارگاه‌های صنعتی خرد | کارگاه‌های کشاورزی | اکوتوریسم |
|----------------|----------------|----------------|----------|-----------------|----------------------|--------------------|-----------|
| راهبرد سازمانی | (1.3,5)        | (1.3,5)        | (1.3,5)  | (0.16,0.25,0.5) | (1.1,1)              | (0.16,0.25,0.5)    | (1.1,1)   |
| آموزش مددجویان | (1.2,6)        | (1.3,4)        | (1.2,4)  | (1.1,1)         | (2.4,3)              | (1.1,1)            | (2.6,6)   |

| هزینه<br>اجرایی         | بسترسازی        | مشاغل<br>خانگی  | کارگاه‌های<br>صنعتی خرد | کارگاه‌های<br>کشاورزی | اکوتوریسم       |
|-------------------------|-----------------|-----------------|-------------------------|-----------------------|-----------------|
| راهبرد<br>سازمانی       | (0.16,0.25,0.5) | (0.16,0.25,0.5) | (1,3,5)                 | (0.16,0.25,0.5)       | (0.16,0.25,0.5) |
| آموزش<br>مددجویان       | (0.16,0.25,0.5) | (0.25,0.5,1)    | (0.16,0.25,0.5)         | (1,1,1)               | (0.25,0.5,1)    |
| بسترسازی                | (0.16,0.25,0.5) | (1,3,5)         | (1,2,4)                 | (0.16,0.25,0.5)       | (0.25,0.5,1)    |
| مشاغل<br>خانگی          | (0.25,0.5,1)    | (0.16,0.25,0.5) | (1,1,1)                 | (0.25,0.5,1)          | (0.25,0.5,1)    |
| کارگاه‌های<br>صنعتی خرد | (0.25,0.2,1)    | (1,1,1)         | (2,4,6)                 | (0.25,0.5,1)          | (0.25,0.5,1)    |
| کارگاه‌های<br>کشاورزی   | (0.25,0.5,1)    | (0.26,0.5,1)    | (0.25,0.5,1)            | (0.25,0.5,1)          | (0.25,0.5,1)    |
| اکوتوریسم               | (0.27,0.5,1)    | (0.25,0.5,1)    | (0.27,0.5,1)            | (0.25,0.6,1)          | (0.25,0.5,1)    |



شکل ۵: اولویت‌بندی گزینه‌های توانمندسازی مددجویان کمیته امداد

مطابق با شکل (۵)، اولویت اول آموزش مددجویان، سپس کارگاه‌های صنعتی خرد، اکوتوریسم و بستر سازی، استراتژی‌های سازمانی، کارگاه‌های کشاورزی و مشاغل خانگی در اولویت آخر است.

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

برخورداری از نیروی انسانی کارآمد و مشارکتی در راستای برنامه‌های حکمرانی و راهبردی سازمان‌ها و دستگاه‌های حاکمیتی و توانمندسازی منابع انسانی نقش بسزایی دارد. این موضوع همچنین در برنامه‌های پدافند غیرعامل سازمان‌های غیرنظامی می‌تواند منجر به استحکام بنیه دفاعی و تقویت ساختارهای اصلی دفاعی سازمان گردد. توانمندسازی مددجویان تحت حمایت به‌عنوان تنها راه برون‌رفت ایشان از چرخه فقر همواره مورد توجه کمیته امداد امام خمینی (ره) بوده است. روش‌های رایج توانمندسازی مددجویان، فاقد قابلیت اتکا بوده و نیز

نتایج حاصل از آن‌ها اعتبار چندانی ندارد. نیروی انسانی مهم‌ترین دارایی سازمان محسوب می‌شود و نقش نیروی انسانی ماهر و کارآمد در تحقق اهداف سازمانی بدیهی و انکارناپذیر است. بر همین اساس، توانمندسازی نیروی انسانی می‌تواند سازمان‌ها را در مواجهه با شرایط متحول کنونی آماده و موفق کند. توانمندسازی با پرورش احساس کفایت نفس و به وجود آوردن فضای آزادی عمل برای کارکنان، فرصت بهبود توانایی‌ها و مهارت‌ها را برای کارکنان ایجاد می‌کند تا موجبات اثربخشی خود را فراهم کنند. برخورداری از نیروی انسانی کارآمد و مشارکتی در راستای برنامه‌های حکمرانی و راهبردی سازمان‌ها و دستگاه‌های حاکمیتی و توانمندسازی منابع انسانی نقش بسزایی دارد. این موضوع همچنین در برنامه‌های پدافند غیرعامل سازمان‌های غیرنظامی می‌تواند منجر به استحکام بینه دفاعی و تقویت ساختارهای اصلی دفاعی سازمان گردد. این تحقیق با هدف ارائه مدلی ترکیبی برای تصمیم‌گیری انجام گردیده تا توانمندسازی مددجویان را مورد ارزیابی قرار داده و در این زمینه روشی بهینه ارائه نماید. رویکرد مطرح شده بر مبنای تحلیل سلسله‌مراتبی فازی (AHP) و فازی‌سازی آن (FAHP) است. طبق نتایج، برنامه‌های آموزشی با ضریب  $0/286$  در اولویت اول و سپس برنامه‌های اکوتوریسم با ضریب  $0/163$  در اولویت دوم و زیرساخت‌ها با ضریب  $0/14$  در اولویت سوم قرار دارند. همچنین معیارهای پذیرش عمومی، نیازهای منطقه‌ای و سهولت اجرا و هزینه به ترتیب از کم‌ترین تا بیشترین اهمیت را دارد. آنچه مشخص است فرایند آموزش مددجویان کمیته امداد امام خمینی اهمیت بسزایی در بحث توانمندسازی مجموعه دارد و نتایج این تحقیق گویایی این موضوع است. افراد با اتکا به منابع، توانمندی‌ها، قابلیت‌ها و ارزش‌های خودشان انتخاب و اقدام می‌کنند. مشکلات زندگی در فقر سبب می‌شود آن‌ها این قابلیت‌ها و ارزش‌ها را نبینند. مددکاران نهادهای حمایتی با برجسته کردن این قابلیت‌ها می‌توانند مددجویان را برای حل مشکلاتشان ترغیب کنند. توانمندسازی فرایندی تدریجی و چرخشی است و افراد با سطوح متفاوت توانمندی و قابلیت وارد این چرخه می‌شوند. افراد در هر چرخه توانمندی جدیدی کسب می‌کنند، در نتیجه احساس خودکارآمدی و انتظاراتشان برای انتخاب و عمل جهت کسب توانمندی بعدی افزایش می‌یابد. اقدام براساس فرایند



توانمندسازی امکان بهبود مدام فرایند و رفع نواقص آن در سازمان را فراهم می‌کند. همچنین موجب اجتناب از افتادن در دام اقدام از روی ترحم و اضطراب می‌شود که وابستگی ناسالم را ایجاد می‌کند؛ بنابراین ضروری است فرایند توانمندسازی در نهادهای حمایتی نهادینه و همه خدمات به مراجعان مطابق با آن ارائه شود.

#### ۵-۱. پیشنهادهای پژوهش

با توجه به اهمیت توانمندسازی مددجویان و همچنین اثربخش بودن کارآفرینی اجتماعی در رشد و شکوفایی اقتصاد و افزایش اشتغال، پیشنهاد می‌شود از مدل ارائه شده در این پژوهش در جهت بهبود شرایط مددجویان کمیته امداد امام خمینی<sup>(ره)</sup> استفاده شود. به علاوه پیشنهاد می‌شود پس از اجرای برنامه‌های توانمندسازی مددجویان، حمایت مالی و روانی از آنها برای به سرانجام رساندن ایده‌ها و طرح‌های کارآفرینانه صورت پذیرد.

### فهرست منابع

- پاک‌طینت، اقبال؛ فتحی زاده، علیرضا (۱۳۸۷). *توانمندسازی کارکنان: ضرورت‌ها و راهکارها*. فصلنامه مدیریت، ۵(۱۱): ۳۳-۴۷.
- زارع، رضا؛ محمد صفری دشتکی (۱۳۹۸). *طراحی و تبیین مدل پارادایمی کارآفرینی اجتماعی با رویکرد توانمندسازی زنان سرپرست خانوار (مطالعه موردی: کمیته امداد امام خمینی(ره) استان فارس)*. زن در توسعه و سیاست، ۱۷(۱): ۱۴۷-۱۷۱.
- عابدی اردکانی، مصطفی؛ سرلک، محمدعلی؛ درویش، حسن؛ فراتی، حسن (۱۴۰۱). *طراحی مدل توسعه شایستگی کارکنان با استفاده از کانون ارزیابی و توسعه*. مجله توانمندسازی سرمایه انسانی، ۱(۵): ۱-۱۴.
- عاقل فدیه، زهرا؛ حسن‌پور، اسماعیل؛ میرابی وحیدرضا؛ مهدی باقری (۱۳۹۹). *تدوین مدل توانمندسازی راه‌اندازی موفق در شرکت‌های کوچک و متوسط از طریق رویکرد زمینه‌ای*. فصلنامه مدیریت کسب‌وکار، شماره ۴۷: ۲۵-۴۱.
- میرزامحمدی، مجید؛ حمدی، کریم؛ مهرداد نوابخش (۱۳۹۹). *طراحی مدل توسعه کارآفرینی افراد معلول و جانباز با رویکرد توانمندسازی*. فصلنامه مدیریت کسب‌وکار، ۱۲(۴۷): ۱۰۴-۱۲۶.
- طباطبائی، صنیعی (۲۰۲۱). *نقش اصول پدافند غیرعامل در دفاع قابلیت‌محور و توانمندسازی*. فصلنامه آماد و فناوری دفاعی، ۴(۲)، ۱۲۵-۱۴۸.



## References

- Al-Dajani, H., & Marlow, S. (2013). Empowerment and entrepreneurship: a theoretical framework. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 19(5), 503-524.
- Arasti, Z., Fathi, F., & Gholipor, A. (2011). Personality Characters of Entrepreneurs Influencing Social Entrepreneurial Intention. *Journal of New Economy and Commerce*, 7(2), 153-173.
- Babic, P., & Plazibat, L. (1998). Ranking of Enterprises Based on Multicriteria Analysis. *International Journal of Production Economics*, 56, 29 – 35.
- Bayat, M., Babaeian, A., & Garusi, A. (2015). Identifying and prioritizing effective factors on employee empowerment (Study: Technical and Vocational Education Organization of the country). *Journal of Business Management*, 7(27), 47-63. Doi: 20.1001.1.22520104.1394.7.27.3.7
- Cai, Y., & Wu, W. (2001). Synthetic Financial Evaluation by a Method of Combining DEA with AHP. *International Transactions in Operational Research*, 8, 603 – 609.
- Chatterjee, S., Dutta, Gupta, S., & Upadhyay, P. (2018). Empowering women and stimulating development at bottom of pyramid through micro-entrepreneurship. *Management Decision*, 56(1), pp. 160-174.
- Chou, T.Y., & Liang, G.S. (2001). Application of a fuzzy multicriteria decision making model for shipping company performance evaluation. *Maritime Policy & Management*, 28 (4), 375 – 392.
- Coelho, P.R.P., McClure, J.E., & Spry, J.A. (2003). The Social Responsibility of Corporate Management: A Classical Critique. *American Journal of Business*, 18(1), 15-24. <https://doi.org/10.1108/19355181200300001>
- Dey, P., & Steyaert, C. (2012). "Social entrepreneurship: critique and the radical enactment of the social. *Social Enterprise Journal*, 8(2), 90 – 107.
- Dunne, S. (2008). Corporate social responsibility and the value of corporate moral personhood. 14(2), 135-149, DOI: 10.1080/14759550802079267
- Dwivedi, A., & Weerawardena, J. (2018). Conceptualizing and operationalizing the social entrepreneurship construct. *Journal of Business Research*, 86: 32–40.
- Hemayatkhah, M., & Ramezani, A. (2023). Analyzing the Process of Empowerment Clients (From the Point of View of the Workers of the Support and Charitable Institutions of Mashhad). *Quarterly of Social Studies and Research in Iran*, 12(2), 331-348. <https://doi.org/10.22059/JISR.2023.343269.1308>
- Hoseini, S.T. (2013). Investigating the organizational factors affecting the empowerment of human resources in the Deputy Ministry of Agricultural Jihad Development. *Educational Administration Research*, 5(17):35-54. (In Persian)
- Njoroge, M., & Kaluyu, V. (2020). Business Development Services Access as a Strategic Response to Market Disruption among Small and Medium Enterprises. *American Journal of Industrial and Business Management*, 10, 1340-1359. doi: 10.4236/ajibm.2020.108089.
- Hosseinpour, D., Alvani, S. M., Sharifzadeh, F., & Bagheri, N. (2023). Occupation Policy Model with Grounded Theory Approach. *Public Management Researches*, 16(61), 1-36. doi: 10.22111/jmr.2023.42905.5816 (In Persian)

- Hwang, C.L., & Yoon, K. (1981). Multiple attributes decision making methods and applications. Berlin: Springer.
- Kord, B. (2012). A Review on Relative Factors of Employees Empowerment of SMES. Public Management Researches, 5(15), 113-134. (In Persian) doi: 10.22111/jmr.2012.664
- Korkmaz, O. (2012). Differences in employees' perception of employee empowerment practices, European Journal of Social Sciences, 34(1), 43-57
- Mair, J. & Martí, J. (2006). "Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. Journal of World Business, 41(1), 36- 44.
- Naderi, N., Baharvand, F., & Gouran, M. (2023). Commercialization of Academic Researches in the University Entrepreneurship Process with a Meta-Synthesis Approach. Public Management Researches, 16(61), 193-216. doi: 10.22111/jmr.2023.42400.5811 (In Persian)
- Omrani, Z., Haghighi Kafash, M., & Mazlomi, N. (2010). Prioritization of Factors Affecting Social Entrepreneurship in Iran from the Viewpoint of Social Activists. Journal of Entrepreneurship Development, 3(2), 11-36. (In Persian)
- Rao, R.V., & Davim, J. P. (2008). A decision-making framework model for material selection using combined multiple attribute decision-making method. Journal of Adv Manufacturing Technology, 35, 751 – 760.
- Saaty, T.L. (1980). The analytic hierarchy process. New York: McGraw-Hill.
- Salehi Kakhki, M., Jahani, M., & Ghanbarzadeh, H. (2019). Identification and prioritization of factors affecting the creation of rural entrepreneurship opportunities in Iran. Journal of Research & Rural Planning, 8(4), 69-90. <http://dx.doi.org/10.22067/jrrp.v5i4.76450>
- Sedaghati mokhtari, S., Imani, A., & Ahang, F. (2023). Evaluation and Prioritization of the Dimensions and Components of the Entrepreneurship Development Policy Model in Imam Khomeini Relief Foundation of Sistan and Baluchestan Province. Public Management Researches, 16(61), 319-352. doi: 10.22111/jmr.2023.45655.6003 (In Persian)
- Shir, N., Nikolaev, B.N., & Wincent, J. (2019). Entrepreneurship and well-being: The role of psychological autonomy, competence, and relatedness. Journal of Business Venturing, 34(5), 105875. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.05.002>
- Tolga, E., Demircan, M. & Kahraman, C. (2005). Operating system selection using fuzzy replacement analysis and analytic hierarchy process. International Journal of Production Economics, 97, 89 – 117.
- Towns, P. (2010). Empowerment, coercive persuasion and organizational learning: Do they connect? Learning Organization, 6(4), 21-33.
- Tsaur, S.H., Chang, T.Y., & Yen, C.H. (2002). The evaluation of airline service quality by fuzzy MCDM. Tourism Management, 23, 107 – 115.
- Turner, K., Crook, T.R., & Miller, M. (2014). "Construct Measurement in Social Entrepreneurship: A Review and Assessment, in Jeremy Short (ed.). Social Entrepreneurship and Research Methods, 9(1):1-18.
- Van Laarhoven, P.J.M., & Pedrcyz, W. (1983). A fuzzy extension of Saaty's priority theory. Fuzzy Sets and Systems, 11, 229 – 241.



- Wood, J., Zeffane, R., Fromholtz, M., Wiesner, R., Morrison, R., & Seet, P. S. (2012). Organisational behaviour: core concepts and applications, Australasia. John Wiley & Sons.
- World Bank. (2000). World development indicators, 1, 422.

