

## بهره گیری از مدل تصمیم گیری چند معیاره ویکور جهت ارزیابی و اولویت بندی توانمندی منابع انسانی بخش های مختلف شهرداری تهران

محمد حسین رئیسی<sup>۱\*</sup>

علی نیک سرشت<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۰۱ تاریخ چاپ: ۱۴۰۰/۰۷/۰۳

### چکیده

هدف تحقیق حاضر رتبه بندی بخشهای مختلف اداری شهرداری تهران با رویکرد تکنیک چند معیاره ویکور می باشد. برای سنجش توانمند سازی کارکنان از پرسشنامه ی استاندارد توانمندسازی اسپریتزر استفاده شده است. این مدل، چارچوب های ارائه می نماید که تمامی شاخص های توانمند سازی نیروی انسانی را در بر می گیرد. این ابزار به جهت پایش توانمندی کارکنان، مؤثر می باشد که توانمندی کارکنان را در پنج بُعد احساس موثر بودن، احساس اعتماد، احساس خودمختاری، احساس معنی داری، احساس شایستگی، بر اساس مقیاس لیکرت اندازه گیری می کند. از نظر روش تحقیق کاربردی و از نظر جمع آوری اطلاعات پیمایشی - تحلیلی می باشد. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات جهت رتبه بندی ادارات شهرداری تهران با بهره گیری شاخص توانمند سازی از تکنیک چند معیاره ویکور استفاده گردید. خروجی رتبه بندی ادارات شهرداری تهران نشان می دهد که گزینه A۶ (بخش توسعه سرمایه انسانی) در اولویت اول، گزینه AV (بخش امور اجتماعی و فرهنگی) در اولویت دوم، گزینه A۴ (بخش مالی و اقتصاد شهری) در اولویت سوم، گزینه A۶ (بخش فنی و عمرانی) در اولویت چهارم، گزینه A۱ (بخش حمل و نقل و ترافیک) در اولویت پنجم، گزینه A۲ (بخش شهرسازی و معماری) در اولویت ششم و در نهایت گزینه A۳ (بخش خدمات شهری و محیط زیست) در اولویت آخر قرار گرفتند. در نهایت پیشنهاداتی متناسب با خروجی های مدل ارائه شده است.

### واژگان کلیدی

توانمندسازی، تکنیک ویکور، نیروی انسانی، آنتروپی

۱. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران پردیس بین المللی کیش، کیش، ایران. (M.hosein.raeisi@gmail.com)

۲. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه شهید بهشتی تهران، تهران، ایران. (AL.Nikseresht@mail.sbu.ac.ir)

## مقدمه

قرن بیست و یک؛ عصر اطلاعات و پیشرفت خدمت در راستای روند تکاملی جوامع است که مردم سطح نسبتاً بالای زندگی را یک امر عادی تلقی می‌کنند و تفاوت بین خدمت خوب و بد را تشخیص می‌دهند.

سازمان‌ها باید به مشتریانی که بطور روز افزون آگاهی‌شان افزوده می‌شود و موجبات تقویت یا تضعیف آن‌ها را فراهم می‌آورند خیلی جدی توجه نمایند. توجه به افکار و احساسات ایشان و ارائه خدمات با کیفیت از مهم‌ترین عناصر رضایتمندی مشتریان می‌باشد. مهم‌ترین عامل موفقیت هر سازمانی جلب و حفظ رضایت مشتری است که متضمن سود آن خواهد بود. شعار "اول مشتری" و "مشتری رئیس ماست" اکنون به عنوان تنها راه دستیابی به برتری رقابتی مد نظر قرار دارد. (محمدی و دیگران، ۱۳۸۲)

ارائه‌کننده خدمت باید مطمئن شود که خدمات با کیفیتی رضایت‌بخش یا ایده‌آل در هر لحظه از زمان ارائه می‌شود یا در کل مشتری از خدمت ارائه‌شده راضی است. لذا در بخش خدمت‌رسانی، ارزیابی کیفیت خدمات و داشتن ابزارهای معتبر برای سنجش و تحلیل شکاف‌های بین انتظارات و ادراک مشتری مسئله‌ای حیاتی است.

در بخش‌های دولتی کمبود نیروی انسانی و بودجه، تضاد منافع موجود بین توقعات و ادراک مشتری، مسئولین دولتی، مقامات سیاسی فرصتی برای اندیشیدن به وضعیت موجود باقی نمی‌گذارد و تنها تلاش‌ها معطوف به پیشبرد فعالیت‌ها و اهداف اجرایی سازمان‌ها در بعد روزمرگی است.

بنابراین سنجش کیفیت خدمات به ندرت صورت می‌گیرد. حال آنکه تأکید بر اجرای طرح تکریم و جلب رضایت ارباب‌رجوع در سال‌های اخیر درک خوبی از اصل مشتری‌مداری در سازمان‌های ایرانی را در بر داشته است.

امروزه افزایش آگاهی مردم از چگونگی ارائه خدمات در سازمان‌های خصوصی در اقصی نقاط دنیا و مقایسه خدمات آن‌ها با یکدیگر در دریافت و مطلوبیت خدمات مشتریان را برای خواسته‌های منطقی متوقع تر کرده است. کیفیت خدمت و تولیدات از یک تولیدکننده به تولیدکننده دیگر و از یک مشتری به مشتری دیگر و از روزی به روز دیگر تغییر می‌کند. تعریف روشن مسئله برای ادامه پژوهش از اهمیت زیادی برخوردار است و در صورتی که موضوع اصلی به وضوح روشن نباشد پژوهشگر نمی‌تواند راه‌حلی ارائه دهد.

در دنیای پرقاب‌ت امروز که تغییرات سرعتی برق‌آسا به خود گرفته‌اند، لازم است سازمان‌ها برای حفظ حیات و بقای خود دارای مزیت‌های ویژه‌ای باشند. در این حین کمبود منابع نیز فشاری مضاعف بر سازمان‌ها وارد و فضای رقابتی را تنگ‌تر می‌کند. منابع تولید ثروت در هر سازمان زمین، سرمایه، منابع انسانی، ماشین‌آلات و تجهیزات و اطلاعات و ارتباطات می‌باشند. چارلز هندی معتقد است که منابع مرسوم و سنتی را می‌توان خرید ولی عاملی که بدون آن نمی‌توان به اهداف سازمان دست یافت نیروی انسانی توانمند است؛ یعنی در اصل نیروی انسانی توانمند می‌تواند از تمام این منابع برای دسترسی به بهترین مزایا به راحتی استفاده کند. (چارلز هندی، ۱۹۹۵، به نقل‌نسرین جزنی و علی رستمی). حال اگر این نیروی توانمند در محیطی با سلامت اداری کامل فعالیت کند، حاصل این فعالیت حصول بیشتر اهداف سازمان است. واقعیت این است که اگر در سازمان‌ها از وجود انسان‌های خلاق، با اطلاعات، فرصت‌شناس و توانمند و نیز محیط سالم کاری بی‌بهره باشیم،

بسیاری از فرصت‌ها و موقعیت‌ها را از دست خواهیم داد. تحقیقات بانک جهانی نشان می‌دهد ۶۵٪ ثروت یک کشور را سرمایه‌های انسانی آن تشکیل می‌دهند.

یکی از روش‌های برتری در رقابت برای سازمان‌ها، توجه ویژه به منابع انسانی در سازمان‌هاست. اهمیت منابع انسانی در حصول اهداف سازمان، بر هیچ کس پوشیده نیست. منابع انسانی توانا، می‌توانند از سایر منابع در سازمان به صورت بهینه استفاده کنند و سازمان را هر لحظه برای رسیدن به چشم‌انداز متعالی خود یاری دهند. یکی از ویژگی‌هایی که امروزه در بسیاری از سازمان‌ها بدان توجه خاصی می‌شود، توانمند کردن منابع انسانی سازمان‌هاست. سازمان‌های مختلف در سطوح و اشکال گوناگون، برنامه‌های متفاوتی برای توانمند ساختن منابع انسانی خود تدوین و اجرا می‌کنند. کارکنان توانمند شده، می‌توانند با افزایش اثربخشی و کارایی سازمان، بهره‌وری آن را افزایش دهند و از اتلاف منابع محدود جلوگیری کنند. مزایای توانمندسازی کارکنان، هم فرد و هم سازمان را منتفع می‌سازد.

بنابراین لازم است که روی منابع انسانی در سازمان‌ها، سرمایه‌گذاری ویژه‌ای شود تا آن‌ها بتوانند خود باعث رسیدن سازمان به سرمنزل مقصود باشند. از این روست که توانمندسازی در سازمان اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند. از طرفی محیط سالم اداری و دور از هرگونه فساد و عوامل تشدیدکننده‌ی آن نیز می‌تواند باعث شود اهداف سازمان تا حد زیادی حاصل شوند. کارکنانی که در محیطی فاسد و ناسالم مشغول به کار هستند و در شرایطی کار می‌کنند که به خاطر ویژگی‌های ناسالم، انگیزش و توان خود را از دست می‌دهند، نیز مانعی برای سازمان‌ها محسوب می‌شوند. سازمان‌ها ضمن توانمندسازی کارکنان باید محیطی سالم و دور از فساد را برای کارکنان خود فراهم آورند تا بتوانند از مزایای حاصل از توانمندی به نفع سازمان خود استفاده کنند.

الگوی قدیمی مدیریت خودکامه امروزه در اغلب سازمانها منسوخ شده است. سازمانهای امروزی نه تنها به دانش و اطلاعات بسیاری نیاز دارند بلکه به استقلال خوداتکایی، اعتماد به نفس خلاقیت بیشتری نیازمندند این سخن بدان معنی است که در بخش‌های وسیعی از سازمانهای امروزی اشخاص توانمند نیاز است که به توانمندی خود باور داشته باشند. توانمندسازی یک حرکت دائمی و اهمیت آن همواره رو به افزایش است. توانمندسازی اساس توسعه در کسب و کار امروز است و همگام با تغییرات اجتماعی، دستاوردهای تکنولوژیک و تقاضای محیط رقابتی در حال پیشرفت است. چالشهای محیطی عصر حاضر از نظر پیشرفت سریع فن آوری افزایش انتظارات مشتریان و ضرورت انعطاف پذیری سازمان را در جستجوی راهی برای تداوم بقای خود وادار کرده است. در این بین بسیاری از سازمانها راه حل را اجرای برنامه توانمندسازی تشخیص داده و تلاش کرده‌اند با اجرای این برنامه‌ها از توانمندسازی افراد بر موانع غلبه کرده و زمینه را برای پرورش کارکنان توانمند بوجود آورند. سازمانها نیاز به انعطاف پذیری به منظور پاسخگویی به فشارهای محیطی دارند طبق "تئوری تکامل زیستی محیطی" محیط‌های متغیر و نامطمئن سازمانهای مختلف و متنوعی را می‌طلبد که همزمان با تغییرات محیطی از انعطاف پذیری بالایی برخوردار باشند توانمندسازی شرایط انعطاف پذیری در تغییرات داخلی سازمان را فراهم می‌کند. هدف توانمندسازی این است که مغزهای افراد را همانند بازوایشان بکار اندازند و توانمندسازی یک حس درونی است که باعث می‌شود آنان به طور مستقل تصمیماتی را در فرآیند کاری خویش اتخاذ نمایند توانمندسازی به عنوان شیوه نوین

انگیزش به یکی از داغ‌ترین مباحث روز دنیا مبدل شده است. پژوهشگران و مدیران نسبت به توانمندسازی علاقه روزافزونی نشان داده‌اند این علاقه ناشی از چند عامل است:

- ۱- توانمندسازی می‌تواند در ترویج فرهنگ یادگیری فردی نقش مهم ایفا می‌کند.
  - ۲- اثر بخشی مدیران به میزان تصمیم‌گیری قدرت از سوی آنها افزایش خواهد یافت.
  - ۳- توانمندسازی باعث افزایش انگیزش کارکنان می‌شود و آنها در پرتو قدرت بدست آمده اثر بخشیشان را بهبود بخشیده قوه خلاقیت‌شان را بکار گرفته و شیوه انجام کارها را خود انتخاب کنند. (زالی، ۱۳۸۹)
- مهمترین و حیاتی‌ترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی آن سازمان است. کیفیت و توانمندی نیروی انسانی، مهمترین عامل بقاء و حیات سازمان است. توانمندسازی کارکنان، محوری‌ترین تلاش مدیران در نوآفرینی، تمرکززدایی و حذف دیوان سالاری در سازمانها می‌باشد.

توانمندسازی یکی از اقداماتی است که برای بهبود و اصلاح سازمانها بخصوص شرکت‌های تولیدی انجام می‌گیرد و در وهله اول توانمندسازی نیروی انسانی که این نیز به نوبه خود توانمندی سازمانی را موجب می‌شود، نوآفرینی سازمانها و گرایش آنان به سوی شرکتی شدن و تمرکززدایی به علت عدم انعطاف‌پذیری در ساختارهای سنتی، جنبشی ایجاد کرده است که به نقش کارمند و نیاز به توانمندی آنان به عنوان مرکز ثقل هر گونه تلاش برای حذف دیوان سالاری و بهبود خدمات به مشتری مورد تأیید جدی قرار گرفته است. (عبدالهی، ۱۳۸۵)

مدیران موفق همواره فرهنگ سازمانی را مد نظر قرار داده و با جمع‌آوری اطلاعات، بخش‌ها یا گروه‌های کاری را با یکدیگر مقایسه، مسایل را اولویت‌بندی و ادراکات و انتظارات کارکنان را شناسایی می‌نمایند. در این میان مدیر می‌تواند با ایجاد انگیزه، اشتیاق کارکنان را در انجام وظایف‌شان بیشتر نماید و با استفاده از توانایی کارکنانش شکاف بین وضع موجود و مطلوب را بهبود بخشد. چرا که این کار باعث بروز خلاقیت و ابتکار عمل کارکنان می‌گردد.

امروزه هیچ سازمانی بدون داشتن کارکنان توانمند قادر به ادامه حیات نیست. توانمندسازی نه وظیفه است و نه پایان یک کار، بلکه یک فرایند شدن است و باید به عنوان بخشی از فرهنگ سازمانی محسوب گردد.

از آن جا که امروزه جوامع در حال پیشرفت هستند، لذا نیازمند افرادی مسئول و خودکفا می‌باشند، مدیران لایق می‌توانند با اشراف اطلاعاتی که در مورد شناخت کارکنان هم از نظر دانش و هم مهارت و هم روحی‌روانی دارند در ساختن سرنوشت سازمان‌شان و بالا بردن کیفیت کاری کارکنان در داخل سازمان گامی بلند در ارتقا و بقای سازمان خود بردارند. لذا، سوال اصلی تحقیق حاضر اینست که: اولویت‌بندی توانمندی منابع انسانی بخش‌های مختلف شهرداری تهران چگونه است؟

### پیشینه تحقیق

۱- سیگال و گاردنر (۲۰۰۷) در تحقیقی با عنوان "بررسی رابطه میان توانمندسازی و عوامل زمینه‌ای" به بررسی رابطه عوامل زمینه‌ای شامل: رابطه با مافوق، روابط عمومی با شرکت، تیم کاری و تمایل به عملکردها با توانمندسازی پرداختند. نتیجه مطالعه آنها به این صورت است که عوامل: رابطه با مافوق و روابط عمومی با شرکت به طور معنا دار بودن شغلی، تاثیر و خود تعیینی مرتبط اند ولی با شایستگی ارتباطی پیدا نکردند.

- ۲- براج (۲۰۰۷)، به بررسی رویکردهای مختلف در مورد توانمند سازی پرداخته و این رویکرد ها را بر اساس دو بعد: انصاف و اعتقاد به آن مورد تحلیل قرده و بر این اساس ۴ نوع نگرش نسبت به توانمند سازی را شناسایی و تبیین نموده است.
- ۳- کراپ و همکاران (۲۰۰۶) تحقیقی با عنوان " بررسی تأثیر دانش و توانمند سازی پرسنل بر میزان سخت کوشی و فعالیتهای هوشمندانه آنان " توسط " راپ " و همکارانش انجام داده اند؛ که نتایج تحقیق نشان می دهد که در این تحقیق عمده تلاش محققین در بررسی میزات تأثیر دانش فروشندگان و نیز رفتارهای رهبران توانمند بر سخت کوشی و انجام کارهای زیرکانه پرسنل، بوده است. آنان پس از مشخص نمودن این ارتباطات همچنین به بررسی تأثیر سخت کوشی و فعالیتهای هوشمندانه پرسنل بر ارائه خدمات به مشتریان، رضایتمندی مشتری و در نهایت بر عملکرد فروش پرسنل پرداختند. در این راستا محققین فرضیاتی را بر اساس ادبیات موضوعی و مطالعات قبلی تهیه نمودند و در نمونه ۱۷۵ نفری از افراد فروشنده در زمینه دارویی و پزشکی و بر روی میزان دانش درونی مدیران فروش و نیز رضایتمندی مشتری از ارائه خدمات آنها را مورد بررسی قرار دادند. نتایج تحقیق نشان داد برخلاف اعتقادات و باورهای عموم، پرسنل با سطوح پایینی از تجربه از محصول صنعت منافع بیشتری از رفتارهای توانمندی رهبران داشته و همچنین نتیجه نشان داد که پرسنل با سطوح پایین تر از سطوح بالاتر دانش بیشتر گرایش و تمایل بسمت تلاش و سخت کوشی دارند (Rapp، ۲۰۰۶).
- ۴- " فای " در سال ۲۰۰۳ در مطالعه خود به این عقیده رسیده است که توانمند سازی جبری متفاوت و فراتر از تفویض اختیار است. وی تفاوت بین این دو اصطلاح را در قالب یک مثال توضیح می دهد. به گفته وی اگر شما پولی به فردی بدهید تا او به وسیله آن حتماً یک جفت جوراب بخرد «تفویض اختیار» انجام گرفته، اما اگر برای این شخص یک چارچوبی جهت خرید لباس تعیین کرده و او بتواند آن را در چارچوب مورد نظر هر گونه که خود مناسب می داند هزینه کند، این توانمند سازی است (Foy، ۲۰۰۳، ۴).
- ۵- پارکیز و کاتارین ۱۹۸۶ تحقیقی با عنوان بررسی عوامل موثر بر روی عملکرد و توانمندی معلمان و دبیران انجام داده اند که نتایج تحقیق آنان نشان داد که علاقه، انگیزه و احساس تعهد معلمان نسبت به شغل خود ارتباط معنی داری با موفقیت آنان در تدریس دارد. در واقع آنهایی که حرفه معلمی را با علاقه انتخاب کرده اند و دارای تعهد و انگیزه نسبت به کار خود هستند عملاً توانمند تر و موفق تر از دیگران هستند
- ۶- رایبیز و همکارانش تحقیقی تحت عنوان ارائه مدل همبستگی از فرایند توانمند سازی را ارائه نمودند. نویسندگان در این تحقیق اثرات زمینه های سازمانی، محیط کاری محلی و تفاوت های فردی اعضا را بر رفتار توانمند ساز شده را مورد سنجش و آزمون قرار داد (Robbins et al, 2002).
- ۷- " کار و همکارانش " تحقیقی را با هدف شناسایی وضعیت، فاکتورها و عوامل و نیز روشهایی که زنان و مادران را توانمند بسازند اجرا کردند و مدلی سه بعدی را بصورتی ارائه نمودند (Kar et al, 2000).
- ۸- تحقیق " نلسون و پدرسون " با عنوان پی آمد و محدودیتهای توانمند سازی در خدمات کمالی صورت گرفت که در آن نویسندگان نتیجه گرفتند که تفویض اختیار در تصمیم گیری و خودمختاری افراد اغلب به عنوان یک مرحله قدرتمند و

اصلی در تلاش‌های شرکت‌های ارائه‌کننده خدمات مالی برای افزایش رقابت‌پذیری شان بوده است (Nielsen & Pedersen, 2000).

۹- "آرمسترانگ" در مطالعات خود (۱۹۹۴) بیان می‌کند که طراحی مناسب سازمان و مشاغل، شیوه‌هایی که بتواند مسئولیت‌پذیری کارکنان را بصورت فردی، گروهی و تیمی افزایش دهد، بکارگماری مناسب افراد، تدارک پیشرفت‌های فردی و گروهی بگونه‌ای که پیشرفت افراد را ممکن سازد، روش‌های آموزشی و پرورشی که هم‌شایستگی و هم‌اعتماد به نفس را در کارکنان افزایش دهد، منجر خواهد شد که از افراد سازمان‌های توانمند بسازد تا در خدمت اهداف قرار گیرند (Armstrong, ۱۹۹۴, ۱۰۲).

۱۰- تحقیقات "آدامز" نیز حکایت از آن دارد که اگر برنامه‌های پاداش مبتنی بر عملکرد به خوبی اجرا گردند می‌توانند تغییرات سازمانی را بهبود و یک موقعیت «برد-برد» هم برای کارکنان و هم برای مدیران بوجود آوردند (۵۲، ۱۹۹۳، Mc Adams). با توجه به اینکه تمایل به توانمندسازی کارکنان در حال گسترش بوده و «پاداش» نیز نقش مهمی در شکل‌دهی به رفتار کارکنان دارد، لازم است که سیستم‌های پرداخت مورد تجدید نظر واقع شوند. افراد در سیستم‌های سنتی پرداخت، بر مبنای پست سازمانی، ساعت کاری و نقشی که ایفا می‌کردند، پاداش دریافت می‌داشتند. حال که سازمان‌ها به سوی تیم‌سازی، جلب رضایت مشتری و توانمندسازی روی آورده‌اند لازم است که این شکل را سیستم پرداخت اصلاح گردد (Plunkett et al, ۱۹۹۷, ۱۹۷).

۱۱- مطالعات "گوردن و توماس" نشان داده است که پاداش نقش مهمی در فرایند توانمندسازی کارکنان ایفاء می‌کند و پاداش‌ها، به ویژه آنهایی که همراه با تحسین و قدردانی مدیران عالی هستند، به افراد احساس شخصیت داده و آنها را بر می‌انگیزانند تا از پتانسیل‌هایشان برای ارائه عملکرد بهتر استفاده کنند (۴۳۴، ۱۹۹۱، Gordon). پاداش مبتنی بر عملکرد با تحت تأثیر قرار دادن ادراک افراد از حق انتخاب و شایستگی بر انگیزش درونی آنها مؤثر واقع می‌شود (۶۷۹، ۱۹۹۰، Thomas et al).

۱۲- هرزبرگ ۱۹۶۰ تحقیقی با عنوان بررسی انواع شرائط مختلف برای احساس رضایت و نارضایتی بر توانمندسازی کارکنان انجام داد که نتایج تحقیق وی نشان داد اگر احساس موفقیت موجب رضایت شده بود، فقدان آن را به ندرت به عنوان علت عدم رضایت نام برده بودند، در عوض عواملی دیگر را به عنوان نارضایتی به شمار آورده بودند. وی دریافت که عوامل بهداشتی کار بیشتر با محیط و زمینه شغل (نه خود شغل) در ارتباط هستند موجب رضایت شغلی نمی‌شوند بلکه موجب حفظ وضع موجود و افزایش توانمندی می‌گردد.

### روش تحقیق

تحقیق پیش‌رو از نظر هدف کاربردی بوده و از نظر گردآوری اطلاعات تحقیق پیمایشی-توصیفی می‌باشد. تحقیق داده‌های پیمایشی متکی است بر نوع منطق علمی که بر روابط و متغیرها، در اثر ورود عوامل جدید استوار است. برای پیمایشی عمدتاً از پرسشنامه استفاده می‌شود اما از فنون دیگری از قبیل مصاحبه، مشاهده، تحلیل محتوا و... استفاده می‌شود. (خاکی،

در این تحقیق برای بررسی جامعه آماری از پرسشنامه سرکوال استفاده گردیده است. به طور کلی مباحث روش و طرح تحقیق، جامعه و نمونه‌ی آماری و روش‌های نمونه‌گیری، مقیاس‌های اندازه‌گیری و اعتبار و روایی آن‌ها و روش‌های تجزیه و تحلیل از عناوین کلی در روش‌شناسی تحقیق هستند. رتبه‌بندی معیارها براساس ویکور

### گام اول: تشکیل ماتریس تصمیم

پس از جمع‌آوری داده‌ها از طریق ابزار اندازه‌گیری (پرسشنامه) و تبدیل آن‌ها به داده‌های کمی بکمک طیف لیکرت، ماتریس داده‌های خام هر یک از عوامل در محدوده مورد مطالعه تعریف شده است (جدول). در این جدول که شامل پنج ستون و هفت سطر می‌باشد. گزینه‌ها (ردیف‌ها) شامل بخش‌های مختلف شهرداری تهران و شاخص شامل عوامل شایستگی، خودمختاری، موثر بودن، اعتماد، اعتماد که در جدول ذیل ارائه شده است.

$a_{ij}$	شایستگی	خودمختاری	موثر بودن	معنی داری	اعتماد
	0.199838072	0.2001129	0.200317132	0.1999315	0.19980036
A1	3.51980198	3.4554455	3.54950495	3.2871287	3.54950495
A2	3.396039604	3.450495	3.371287129	3.529703	3.52970297
A3	3.435643564	3.4306931	3.524752475	3.470297	3.49009901
A4	3.589108911	3.470297	3.613861386	3.4653465	3.52970297
A5	3.435643564	3.460396	3.514851485	3.5693069	3.53465347
A6	3.569306931	3.5445545	3.559405941	3.4455446	3.55445545
A7	3.47029703	3.5742574	3.693069307	3.5049505	3.51980198

### گام دوم: تشکیل ماتریس تصمیم بی‌مقیاس شده

تبدیل ماتریس تصمیم به ماتریس تصمیم بی‌مقیاس شده به روش "نورم" صورت می‌گیرد که نتایج در جدول ذیل ارائه شده است.

$a_{ij}$	شایستگی	خودمختاری	موثر بودن	معنی داری	اعتماد
	0.199838072	0.2001129	0.200317132	0.1999315	0.19980036
A1	0.381	0.375	0.378	0.358	0.380
A2	0.368	0.374	0.359	0.385	0.378
A3	0.372	0.372	0.376	0.378	0.374
A4	0.389	0.376	0.385	0.378	0.378
A5	0.372	0.375	0.374	0.389	0.378
A6	0.387	0.385	0.379	0.375	0.381
A7	0.376	0.388	0.393	0.382	0.377

### گام سوم: تشکیل ماتریس تصمیم نرمال وزین

برای محاسبه ماتریس وزین اوزان بدست آمده به کمک آنتروپی شانون را با ماتریس بی‌مقیاس شده ضرب می‌کنیم.

a <sub>ij</sub>	شایستگی	خودمختاری	موثر بودن	معنی داری	اعتماد
		0.199838072	0.2001129	0.200317132	0.1999315
A1	0.076	0.075	0.076	0.072	0.076
A2	0.074	0.075	0.072	0.077	0.076
A3	0.074	0.074	0.075	0.076	0.075
A4	0.078	0.075	0.077	0.075	0.076
A5	0.074	0.075	0.075	0.078	0.076
A6	0.077	0.077	0.076	0.075	0.076
A7	0.075	0.078	0.079	0.076	0.075

### گام چهارم: تعیین بالاترین و پایین‌ترین مقادیر مربوط به هر یک از شاخص‌ها

پس از محاسبه ماتریس نرمال وزین، بالاترین و پایین‌ترین مقادیر مربوط به هر یک از شاخص‌ها را برای کلیه عوامل (ابعاد) محاسبه می‌کنیم.

f max	0.078	0.078	0.079	0.078	0.076
f min	0.074	0.074	0.072	0.072	0.075
f+ - F-	0.004	0.003	0.007	0.006	0.001

### گام پنجم: تعیین بالاترین و پایین‌ترین مقادیر مربوط به هر یک از شاخص‌ها

در این مرحله با توجه به مقادیر حداکثر و حداقل محاسبه شده برای هر کدام از شاخص‌ها، فاصله از راه حل ایده آل مثبت (مطلوبیت S) و منفی (تاسف R) را برای هر یک از عوامل با توجه به مقادیر حداقل و حداکثر با استفاده از تابع ذیل محاسبه گردید که نتایج در جدول ذیل ارائه شده است.

$$S_j = \sum_{i=1}^n w_i \frac{f_i^* - f_{ij}}{f_i^* - f_i}; \quad R_j = \max_i w_i \frac{f_i^* - f_{ij}}{f_i^* - f_i}$$



ajj	شایستگی	خودمختاری	موثر بودن	معنی داری	اعتماد	S	R
	0.200	0.200	0.200	0.200	0.200		
A1	0.072	0.166	0.089	0.200	0.015	0.542	0.200
A2	0.200	0.173	0.200	0.028	0.077	0.678	0.200
A3	0.159	0.200	0.105	0.070	0.200	0.734	0.200
A4	0.000	0.145	0.049	0.074	0.077	0.345	0.145
A5	0.159	0.159	0.111	0.000	0.061	0.490	0.159
A6	0.020	0.041	0.083	0.088	0.000	0.233	0.088
A7	0.123	0.000	0.000	0.046	0.108	0.276	0.123

S-	0.734	R-	0.200
S*	0.233	R*	0.088
S- -		R- -R*	
S*	0.501		0.113

گام ششم: محاسبه مزیت (Q) مقادیر مربوط به هریک از شاخص ها

$$Q_i = v \left[ \frac{S_i - S^*}{S^- - S^*} \right] + (1-v) \left[ \frac{R_i - R^*}{R^- - R^*} \right]$$

گزینه ها	Q
A1	0.807
A2	0.944
A3	0.999
A4	0.366
A5	0.573
A6	0.000
A7	0.200

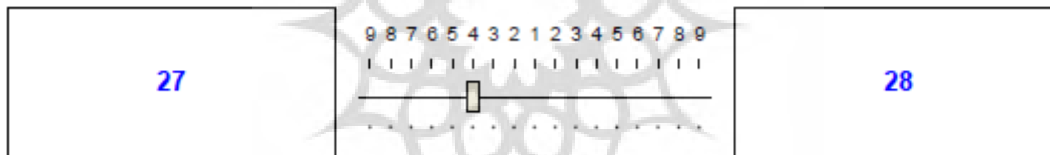
در این پژوهش برای تعیین وزن اهمیت معیارها از  $\Omega$  فرد تصمیم گیرنده از متغیرهای کلامی استفاده شد. به طوری که  $X_{ij}$  یک متغیر کلامی بود که عبارات کلامی خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم را از نظر تصمیم گیرنده زام برای معیار  $\Omega$  را نشان می داد. آنگاه، هر عبارت کلامی به یک عدد فازی مثلثی طبق جدول زیر نسبت داده شد: (اسلامی، ۱۳۹۲).

عبارت کلامی	عدد فازی مثلثی
بسیار خوب	(7,10,10)
خوب	(5,7,10)
متوسط	(3,5,8)
بد	(0,3,5)
بسیار بد	(0,0,3)

### عبارات کلامی برای رتبه بندی گزینه ها

در زیر ابتدا با استفاده از ماتریس مقایسات زوجی به میزان اهمیت شاخصهای مربوطه می پردازیم.

#### Numerical Assessment



Compare the relative importance with respect to: Vijhegi

	21	22	23	24	25	26
21		(6.0)	(4.0)	(3.0)	(2.0)	2.0
22			2.0	3.0	5.0	7.0
23				3.0	4.0	6.0
24					2.0	4.0
25						3.0
26						
27						
28	Incon: 0.03					



	CC3	C2	C1	C5	C4	C3	C2	C1
	بسیار خوب	بسیار خوب	بسیار خوب	متوسط	خوب	بسیار خوب	بسیار خوب	بسیار خوب
	بسیار خوب	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	بسیار خوب	بسیار خوب	بسیار خوب
	بسیار خوب	بسیار خوب	بسیار خوب	متوسط	بسیار خوب	بسیار خوب	متوسط	بسیار خوب
	بد	متوسط	متوسط	بسیار خوب	بسیار خوب	بسیار خوب	بسیار خوب	بسیار خوب
	متوسط	بسیار خوب	متوسط	بسیار خوب	متوسط	متوسط	بد	متوسط
	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	بسیار خوب	بسیار خوب	متوسط
	متوسط	بسیار خوب	بسیار خوب	بد	بسیار خوب	خیلی بد	متوسط	متوسط

با توجه به ماتریس تصمیم بالا و کلمات زبانی ماتریس تصمیم زیر را خواهیم داشت:

(7/10/1 0)	(7/10/1 0)	(7/10/1 0)	(3/5/8)	(5/7/10 )	(7/10/1 0)	(7/10/1 0)	(7/10/1 0)
(7/10/1 0)	(3/5/8)	(3/5/8)	(3/5/8)	(3/5/8)	(7/10/1 0)	(7/10/1 0)	(7/10/1 0)
(7/10/1 0)	(7/10/1 0)	(7/10/1 0)	(3/5/8)	(7/10/1 0)	(7/10/1 0)	(3/5/8)	(7/10/1 0)
(0/3/5)	(3/5/8)	(3/5/7)	0	0	(7/10/1 0)	(7/10/1 0)	(7/10/1 0)
(3/5/8)	0	(3/5/8)	0	(3/5/8)	(3/5/8)	(0/3/5)	(3/5/8)
(3/5/8)	(3/5/8)	(3/5/8)	(3/5/8)	(3/5/8)	0	0	(3/5/8)
(3/5/8)	0	0	(0/3/5)	0	(0/0/3)	(3/5/8)	(3/5/8)

ماتریس نرمال این ارزیابی به صورت زیر بدست می آید:

و در نهایت ماتریس وزندار شده به صورت زیر می‌باشد:

وزن ها	0.033/0.033	0.223/0.2	0.155/0.1	0.074/0.074	0.048/0.048	0.024/0.024	0.337/0.3	0.107/0.1
معیار منفی	33)	23)	55)	74)	48)	24)	37)	07)
؟	خیر	خیر	خیر	خیر	خیر	خیر	خیر	خیر
	(0.7/1/1 )	(0.7/1/1 )	(0.7/1/1 )	(0.3/0.5 /0.8)	(0.5/0.7 /1)	(0.7/1/1 )	(0.7/1/1 )	(0.7/1/1 )
	(0.7/1/1 )	(0.3/0.5 /0.8)	(0.3/0.5 /0.8)	(0.3/0.5 /0.8)	(0.3/0.5 /0.8)	(0.7/1/1 )	(0.7/1/1 )	(0.7/1/1 )
	(0.7/1/1 )	(0.7/1/1 )	(0.7/1/1 )	(0.3/0.5 /0.8)	(0.7/1/1 )	(0.7/1/1 )	(0.3/0.5 /0.8)	(0.7/1/1 )
	(0/0.3/0.5)	(0.3/0.5 /0.8)	(0.3/0.5 /0.7)	(0.7/1/1 )	(0.7/1/1 )	(0.7/1/1 )	(0.7/1/1 )	(0.7/1/1 )
	(0.3/0.5 /0.8)	(0.7/1/1 )	(0.3/0.5 /0.8)	(0.7/1/1 )	(0.3/0.5 /0.8)	(0.3/0.5 /0.8)	(0/0.3/0.5)	(0.3/0.5 /0.8)
	(0.3/0.5 /0.8)	(0.3/0.5 /0.8)	(0.3/0.5 /0.8)	(0.3/0.5 /0.8)	(0.3/0.5 /0.8)	(0.7/1/1 )	(0.7/1/1 )	(0.3/0.5 /0.8)
	(0.3/0.5 /0.8)	(0.7/1/1 )	(0.7/1/1 )	(0/0.3/0.5)	(0.7/1/1 )	(0/0/0.3)	(0.3/0.5 /0.8)	(0.3/0.5 /0.8)

ایده آل مثبت و ایده آل منفی برای این ماتریس تصمیم به صورت زیر می‌باشد:

(0.03/0.03)	(0.22/0.22)	(0.16/0.16)	(0.07/0.07)	(0.05/0.05)	(0.02/0.02)	(0.34/0.34)	(0.11/0.11)
(0/0/0)	(0.07/0.07)	(0.05/0.05)	(0/0/0)	(0.01/0.01)	(0/0/0)	(0/0/0)	(0.03/0.03)

پس از محاسبه مطلوبیت و تاسف، مقدار نهایی مدل ویکور عدد تابع مزیت (یعنی Q) که بیانگر رتبه نهایی بخش‌های مختلف شهرداری تهران می‌باشد بین صفر تا یک تعیین می‌گردد. مقدار عددی تابع مزیت (Q) هر چقدر به عدد صفر نزدیک‌تر باشد، نشان‌دهنده مطلوبیت بخش از شهرداری تهران می‌باشد.

بنابراین، کمترین مقدار تابع مزیت Q، بالاترین اولویت را به خود اختصاص می‌دهد.

یعنی به ترتیب گزینه A۶ (بخش توسعه سرمایه انسانی) در اولویت اول، گزینه A۷ (بخش امور اجتماعی و فرهنگی) در اولویت دوم، گزینه A۴ (بخش مالی و اقتصاد شهری) در اولویت سوم، گزینه A۶ (بخش فنی و عمرانی) در اولویت چهارم،

گزینه A۱ (بخش حمل و نقل و ترافیک) در اولویت پنجم، گزینه A۲ (بخش شهرسازی و معماری) در اولویت ششم و در نهایت گزینه A۳ (بخش خدمات شهری و محیط زیست) در اولویت آخر قرار گرفتند. در نهایت پیشنهاداتی متناسب با خروجی های مدل ارائه شده است.

### پیشنهادات تحقیق

در سازمان قدرت یک نیرو نامحسوس و نامشهود است نمی توان آن را دید ولی می توان اثرات آن را حس کرد. قدرت واقعی آن است که افراد را متعهد سازد. واگذاری اختیار موجب تحریک و یا ایجاد انگیزه برای کارکنان خواهد شد افراد حس می کنند بلید موثر واقع شوند و باید به آنها میدان داد داده شود. با توجه به اهمیت توانمند سازی پیشنهادات به شرح ذیل ارائه می گردد.

۱. انتخاب روشی مناسب برای یادگیری نیروی انسانی در سازمان
۲. استفاده صحیح از مهارت تعویض اختیار موثر
۳. غنی سازی شغلی و اعتماد به کارکنان به گونه ای که کارکنان خود را در موفقیت و شکست دخیل بدانند.
۴. آنچنان که مدیران به سرمایه مادی سازمان توجه دارند به همان میزان به سرمایه انسانی توجه کنند.
۵. اجرای مدیریت مشارکتی
۶. توجه به افزایش کیفیت و اعتماد سازمانی
۷. توجه به افکار خلاقانه و اندیشه های نوآورانه کارکنان
۸. انجام تاکید بر تعاملات کار تیمی و امتیاز گذاری در ارتباطات
۹. آموزش و یادگیری در سازمان به جای آزمون و خطای نهادینه گردد.

### منابع

۱. آذر، عادل و مؤمنی، منصور؛ (۱۳۷۵). «آمار و کاربرد آن در مدیریت»، جلد اول، تهران: انتشارات سمت.
۲. ابطحی. سید حسین، (۱۳۸۶)، آموزش بهسازی منابع انسانی، موسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزشی، ایلی. خدایار، (۱۳۷۵)، ارزیابی طرحها و برنامه های آموزشی برای توسعه، انتشارات موسسه بین المللی روشهای آموزشی بزرگسالان.
۳. افجه، سید علی اکبر (۱۳۸۰)، مبانی فلسفه و تئوریهای رهبری و رفتار سازمانی، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)
۴. آقاییار، سیروس، (۱۳۹۲). مقاله: «توانمندسازی روشی نوین در محیط رقابتی»، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۳۵.
۵. اسکات، سینتیادی و ژافه، دنیس تئودور؛ (۱۳۷۵). «تواناسازی کارکنان»، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، تهران: انتشارات سروش و مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
۶. اعرابی، سید محمد و اکرمی، (۱۳۹۲)، «ارتباط بین کیفیت خدمات دریافتی کارکنان سازمان با قابلیت خدمت رسانی آنها به مشتریان»، تهران، فصلنامه مطالعات مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، شماره ۳۹-۴۰.
۷. بابایی. علی اکبر و همکاران، (۱۳۸۱)، تواناسازی کارکنان- سرمایه گذاری جایگزین، مجله تدبیر، شماره ۱۲۹.

۸. باکینگهام، مارکوس، کلینتون. دونالد، (۱۳۹۳)، کشف توانمندیها، ترجمه عبدالرضا رضایی‌نژاد، تهران: نشر فرا.
۹. بلانچارد. کارلوس. راندولف، (۱۳۸۸)، مدیریت تواناسازی کارکنان، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، کرج: نشر مدیران.
۱۰. بلانچارد، کارلوس و راندولف؛ (۱۳۸۹)، «سه کلید توان افزایی»، ترجمه فضل‌الله امینی، تهران نشر فرا.
۱۱. بلانچارد، کنت، کارلوس، جان و راندولف، آلن؛ (۱۳۸۱)، «مدیریت تواناسازی کارکنان»، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، کرج: نشر مدیران.
۱۲. پوسیانت آلبرت. چارلز، (۱۳۸۶)، توانگران چگونه می‌اندیشند؟ ترجمه محمد رضا آل یاسین، تهران: نشر هامون. جعفری قوشچی، بهزاد، (۱۳۸۹)، مقاله: «راه‌های تواناسازی کارکنان»، ماهنامه تدبیر شماره ۱۱۹.
۱۳. جف، دنیس تئودور واسکات، سینتیادی؛ (۱۳۷۷)، «مدیریت توانمند، جنبشی بسوی خلق نیروی کار متعهد»، ترجمه بهزاد رضائی، تهران: نشر دایره.
۱۴. دی. ای. دواس (۱۳۸۶). «پیمایش در تحقیقات اجتماعی»، ترجمه هوشنگ نایی، تهران: نشر نی
۱۵. رابینز، استیفن (۱۳۸۶)، رفتار سازمانی، مترجم پارسائیان، علی، جلد اول
۱۶. رضائیان، علی (۱۳۸۰)، مبانی سازمان و مدیریت، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)
۱۷. رضائیان، علی؛ (۱۳۷۳)، «مدیریت رفتار سازمانی مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها»، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۱۸. ساده، مهدی؛ (۱۳۸۵)، «روش تحقیق، با تاکید بر جنبه‌های کاربردی»، تهران: انتشارات مؤلف.
۱۹. سعادت، اسفندیار (۱۳۸۰)، مدیریت منابع انسانی، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)
۲۰. سرمد، زهره، بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۸۶). «روشهای تحقیق در علوم رفتاری» تهران: نشر آگاه، چاپ چهارم.
۲۱. سید جوادین، سیدرضا، حیدری، حامد و شهناز مرادی، سعید، (۱۳۸۸). «بررسی عوامل موثر بر توانمند سازی نیروی انسانی در خدمات بررسی موردی در نظام بانکی»، تهران، نشریه مدیریت دولتی.
۲۲. شعبانی، نادر (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین تیپ‌های شخصیتی کارکنان و توانمند سازی آنان، پایان نامه کارشناسی ارشد آزاد اسلامی واحد رفسنجان.
۲۳. شمرهورن، جان آر، (۱۳۸۹). مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، کرج: انتشارات مدیران
۲۴. صالحی زاده، سعید، (۱۳۸۵). توانمند سازی منابع انسانی در سازمانهای دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان.
۲۵. طوسی، م.ع. ۱۳۷۲، مشارکت (مدیریت و مالکیت)، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۲۶. عاشوری نژاد، علی اکبر (۱۳۸۶). بررسی رابطه بین توانمند سازی کارکنان با رضایت شغلی، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان.
۲۷. عبدالحی، بیژن. عبدالرحیم، نوه ابراهیم (۱۳۹۵)، توانمندسازی کارکنان. کلید طلایی. مدیریت منابع انسانی، تهران: نشر ویرایش.

۲۸. فرهنگی، علی اکبر. اسکندری، مجتبی (۱۳۹۲). معرفی توانمندسازی در مدیریت والگوهای آن. فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۳۹-۴۰.
۲۹. قاسمی، جعفر، (۱۳۹۲). مقاله: «توانمندسازی»، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۳۲.
۳۰. کاوی، استیفن؛ (۱۳۷۷)، «انسان‌های مؤثر: مدیریت و رهبری مبتنی بر اصول»، ترجمه مهدی قراچه داغی، تهران: نشر پیکان.
۳۱. کینلا، د.، ۱۳۸۳، توانمندسازی منابع انسانی، ترجمه‌ی: مهدی ایران‌نژادپاریزی و معصوم‌علی سلیمیان، کرج: نشرمدیران
۳۲. محمدزاده، عباس، (۱۳۸۹). مقاله: «مدیریت مشارکتی ضرورتی اخلاقی است»، فصلنامه «دانش مدیریت»، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، شماره ۴۹.
۳۳. مهرگان، محمدرضاوزالی، محمدرضا (۱۳۹۵) «در جستجوی فنون تعیین‌روایی در پژوهش‌های مدیریتی»، تهران نشریه فرهنگ مدیریت، سال چهارم، شماره چهاردهم
۳۴. موریس، استیو و ویلکاکس، گراهام؛ (۱۳۸۹). «فن توانمندسازی»، ترجمه بدری نیک فطرت و همایون صمدی، تهران: انتشارات یساولی،
۳۵. میرسپاسی، ناصر؛ (۱۳۷۷). «مدیریت منابع انسانی و روابط کار»، تهران: انتشارات میر.
۳۶. وتن، دیوید. ای و کمرون، کیم. اس. (۱۳۸۱). «توانا سازی کارکنان و تفویض اختیار»، ترجمه بدرالدین اورعی، کرج: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت
۳۷. هرسی. پال، بلانچارد. کنث، (۱۳۷۵). مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی علاقه‌بند، تهران: انتشارات امیرکبیر،
38. Andrews.p.h & Herschel.R.T & Baird.J.E (1997); "Organizational Communcation: Empowerment in a technological Society.A.I.T.B.S publishers & Distributors (INDPA).
39. Born I. Molleman E (1996) Empowerment and rewards: a case study Empowerment in organizations: An International Journal.Vol 4 No 3:30-33
40. Bowen D E, Lawler EE (1995) "Empowering Service Employees" Sloan Management Review, vol12.No2:147-150
41. Campbell Constance R & Martinko Mark J, (1998). " An Integrative Attributional of Empowerment and learned Helplessness: A Multimethod Field Study", Journal of Management,, Vol 24, No 2.
42. Casteilano Joseph F, klein Donald & Roehm Harper A, (1998) " Minicompanies: The Next Generation of Empowerment" Management Accounting, Vol 79, No 9.
43. Conger Jay A & kanungo Robindera N, (1988) "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", Academy of Management Review,, Vol 13,No 3.
44. Fullam Charlene. & Lando Amn R, (1998) "The Traid of Empowerment: Leadership, Environment and Proffesional Traits", Nursing Economic,, Vol 16, Issue 5.
45. Forrester Russ, (2000) "Empowerment: Rejuvenating A Potent Idea", Academy of Management Executive,, Vol 14, No 3.
46. Foy Nancy, (1994). "Empowerment People At Work", (Gower Great Britian).
47. Gallagher, Robert A, "Elements of Empowerment In An Organization", WWW. Orgdect. Com, 1993, Revised 1997.

48. Gange, Merylene (et al), (1997) "Proximal Feelings of Empowerment, and Intrinsic Motivation", Mc Gill University, Montreal, Canada,, Tr.
49. Gist Marilyn E & Mitchell Tevence R, (1992) "Self- Efficacy: Atheoretical Analysis of its Determinants and Malleability", Academy of Management Review,, Vol 17, No 2.
50. Empowerment: Implication for Research and Practice (1998)", Human Relation,, Vol 51, No 4.
51. Horrenkol Boy C, Judson G Thomas & Heffner Judith A, "Defining and Measuring Employee Empowerment", Journal of Applied Behavioral Science, Sep 1999, Vol 35, Issue 3.
52. Itzhaky P, York A(2000) " Empowerment and Community Participation", Social Work Research Vol 24 No4:222-225
53. Juhl H.J & Kristensen K, "Empowerment and Organizational Structure", Total Quality Management, Feb 1997, Vol 8, Issue 1.
54. Kanger Jay A & Kanoungo Rabindar N(1998). " The Empowerment process:integrating Theory and Practice", Academy of management Review., Vol.13
55. Kanter.R.M. (1983). "The Change Masters:Innovations for productivity in American Cororation".New York:simon&schuster
56. Keller Tiffany & Dansereau Fred, "Leadership and Empowerment: A Social Exchange Persective", Human Relation, 1995, Vol 18, No 2.
57. Koberage Christine S, Boss R Wayne, Senjem Janson C & Goodman Erich A, "Antecedents and Outcomes Empowerment", Group & Organization Management, Mar 1999, Vol 24, Issue 1.
58. Mann Sue, "Give a Little, Gain a lot", Proffessional Manager, March 1999.
59. Robbins, T.L.,Crino, M.D.,Fredendall, L.D. (2002), An integrative model of the empowerment process, Human Resource management Vol. 12 N.1. 419-443.
60. Rafiq Mohammad & Ahmad parviz K, "A Contingency for Empowering Customer- Conact Services Employee", Manegement Decision, 36/10/1998
61. Smith, B. (1997)." Empowerment the challenge is now". Journal of Empowerment in Organization. Vol: 5, Issue 3.pp. 120-122.
62. Spreitzer, G.M. (1995). Individual empowerment in the work plce: Dimension, measurement,and validation, Academy of management Journal, 38:1442-1465.
63. Savery K Lawson, J Alanluks, "The Relation Ship Between Empowerment, Job Satisfaction and Reported Stress Levels Some Australian Evidence", Leadership and Organization Development Journal, MCB, University Press, 2001.
64. Thomas Kenneth & Velthouse Betty A, "Cognitive Elements of Empowerment: An Interprative Model of Intrinsic Task Motivation", Academy of management Review, 1990, Vol 15, No 4.
65. Thomas, H.W. & velthouse, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment An "interpretive" model of intrinsic task motivation, Academy of management reviw, 15: 666-681.
66. Wallerstein Nina, "powerlessness, Empowerment and Health: Implications for Health Promotion programs", American Journal of Health Promotion, 1992, 6(3).
67. WWW, OrgdctB Om, The kappa Omicron Nu Honor Society, "Empowerment (Definition and Discussion) Focus on Leadership", Mission: Empowered Leaders, October 1995, 5 (4).



## Using VIKOR multi-criteria decision model to evaluate and prioritize the human resources capability of different parts of Tehran Municipality

Mohammad Hosein Raeisi <sup>\*1</sup>  
Ali Nikseresht <sup>2</sup>

Date of Receipt: 2021/08/23 Date of Issue: 2021/09/25

### Abstract

The purpose of this study is to rank different administrative departments of Tehran Municipality with the approach of VIKOR multi-criteria technique. The standard Spritzer Empowerment Questionnaire was used to assess employee empowerment. This model provides frameworks that include all indicators of human resource empowerment. This tool is effective for monitoring employee competence, which measures employee competence in five dimensions of feeling effective, feeling confident, feeling autonomy, feeling meaningful, feeling competent, based on the Likert scale. In terms of data collection is survey-analytical. VIKOR multi-criteria technique was used to analyze the information for ranking municipal offices in Tehran with the Empowerment Index. The ranking output of Tehran municipal offices shows that options A6 and A7 are ranked sixth and seventh, respectively. And options A3 and A2 were in the last ranks. Finally, suggestions are provided to fit the model outputs.

### Keywords

Empowerment, VIKOR technique, Manpower, Entropy, MCDM

1. Department of Business Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. ([m.raeisifardabadi@mail.sbu.ac.ir](mailto:m.raeisifardabadi@mail.sbu.ac.ir))
2. Department of Business Administration, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. ([al.nikseresht@mail.sbu.ac.ir](mailto:al.nikseresht@mail.sbu.ac.ir))