

## شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد ادارات ورزش و جوانان استان‌های

### کشور، از دیدگاه صاحب‌نظران با استفاده از مدل AHP

جهانگیر سلیمانی دامنه<sup>۱</sup>، سید احمد نژاد سجادی<sup>۲</sup>، مهدی سلیمی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۲/۳/۸

تاریخ پذیرش: ۹۳/۸/۴

#### چکیده

**هدف:** هدف پژوهش حاضر شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد ادارات ورزش و جوانان استان‌های کشور، از دیدگاه صاحب‌نظران و با استفاده از مدل AHP بود.

**روش‌شناسی:** روش تحقیق توصیفی-تحلیلی و جامعه آماری شامل اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران بود ( $N=186$ ). با در نظر گرفتن تعداد مورد نیاز تصمیم‌گیری در مدل AHP، در یک نمونه‌گیری تصادفی ۶۰ نفر از افراد جامعه به عنوان نمونه انتخاب شد. جهت شناسایی شاخص‌ها، پرسشنامه اولیه‌ای با مرور ادبیات و پیشینه تهیه و طی دو مرحله در اختیار افراد نمونه قرار داده شد. پس از جمع‌آوری و جمع‌بندی نظرات، پرسشنامه با پنج معیار و ۲۶ زیرمعیار، نهایی و تایید گردید.

**یافته‌ها:** با استفاده از ماتریس مقایسات زوجی AHP، دیدگاه افراد نمونه اخذ و وزن شاخص‌ها، تعیین شد. بر اساس نتایج بودجه با ارزش عددی (۰/۶۷۷۲۵) و توسعه زیر ساخت‌ها با ارزش (۰/۵۳۹۲۱)، به ترتیب در میان شاخص‌های ورودی و خروجی، اولویت اول را به خود اختصاص دادند.

**نتیجه‌گیری:** به طور کلی، با توجه به نتایج به مدیران ادارات توصیه می‌گردد در راستای بهبود ظرفیت عملکردی سازمان، استفاده بهینه از بودجه و بویژه بودجه عمرانی، با هدف توسعه زیرساخت‌های ورزش را مورد توجه قرار دهند.

**واژه‌های کلیدی:** شاخص، ارزیابی عملکرد، ادارات ورزش و جوانان، مدل AHP.

۱. مدرس دانشگاه آزاد اسلامی واحد جیرفت

۲. استادیار دانشگاه ولیعصر رفسنجان

۳. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی

نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: J.soleimani.d@gmail.com

## مقدمه

کارآمدی و بهروری بیشتر کمک می‌نماید، و به عنوان ابزار مهمی برای باقی ماندن آنها در بازار رقابتی مورد استفاده قرار می‌گیرد (ژئو، ۲۰۰۹). یکی از گام‌های اساسی در ارزیابی عملکرد هر سازمانی، طراحی و تدوین نظام ارزیابی آن سازمان است و تاکنون در تحقیقات زیادی و در سازمان‌های مختلف، به آن پرداخته شده است. در این زمینه می‌توان به جعفری و همکاران (۱۳۸۸) اشاره نمود که به طراحی سیستم ارزیابی عملکرد دانشکده‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی ایران پرداخته‌اند. در تحقیق طالب‌پور و کشتی‌دار (۱۳۸۸) نیز به طراحی مدل نظارت و ارزیابی تربیت بدنی و ورزش فوق برنامه دانشگاه‌ها پرداخته شده است. همتی‌نژاد و رضانی‌نژاد (۱۳۸۰) نیز به تدوین نظام و ارزیابی برای برنامه‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور پرداخته‌اند. یکی از مهمترین ابزارهایی که در راستای طراحی نظام ارزیابی عملکرد مورد استفاده قرار می‌گیرند شاخص‌ها می‌باشند که نقش مهمی در اصلاح عملکرد نظام مورد ارزیابی دارند (جعفری، ۱۳۸۸). در واقع ما برای تعیین حیطه و محدوده خدمات ارائه شده و تعیین این مطلب که برونداد این خدمات تا چه حد در نیل به اهداف و مشارکت در حد ابعاد گسترده‌تر اجتماعی موثر هستند، به تعیین و تشخیص مجموعه‌ای از شاخص‌های عملکرد نیازمند خواهیم بود. تدوین شاخص‌ها فهرستی از معیارهای عملکردی را فراروی مدیران و مسئولان منطقه‌ای قرار داده و بدین ترتیب ابزاری مناسب را برای خودسنجی این مدیران فراهم می‌نماید (سلیمی، ۱۳۹۰). شاخص‌ها از طریق جمع آوری مدارک صریح و روشن، مسائل

تحولات شگرف دانش مدیریت در طی سالیان اخیر، وجود نظام ارزیابی را به امری اجتناب‌ناپذیر برای سازمان‌ها تبدیل نموده و فقدان سیستمی کارآمد جهت سنجش عملکرد در ابعاد مختلف سازمانی را به عنوان یکی از علایم ناکارآمدی سازمان‌ها معرفی کرده است (سلیمی، ۱۳۹۰). ارزیابی عملکرد مجموعه اقداماتی را شامل می‌شود که به منظور بهینه‌سازی استفاده از امکانات و منابع در جهت دستیابی به هدف‌ها، با شیوه‌ای اقتصادی توأم با کارایی و اثر بخشی، صورت می‌گیرد. طریق ارزیابی عملکرد است که می‌توان نقاط قوت و ضعف کسب و کار، فعالیت‌ها و فرآیندها را شناخت، سیستم را برای مواجه شدن با نیازها و الزامات مشتریان بهتر آماده نمود و فرصت‌های بهبود عملیات، ایجاد محصولات، خدمات و فرآیندهای جدید را شناسایی نمود (ژئو، ۲۰۰۹).<sup>۱</sup> نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد مدیران را قادر به تصمیم‌گیری درباره تحدید و یا توسعه واحد، می‌کند (آسمیلید و همکاران ۲۰۰۹).<sup>۲</sup> علاوه بر این، ارزیابی عملکرد در سیستم‌ها منجر به ایجاد حس رقابت بین واحدها گردیده و از این مجرا بر عملکرد کلی سیستم تاثیر مثبت خواهد گذاشت (فرید و همکاران، ۲۰۰۴).<sup>۳</sup> نتایج حاصله از ارزیابی عملکرد همچنین می‌تواند الگوی مفیدی جهت تخصیص بودجه، درآمدها و پاداشها در اختیار مدیران قرار دهد (آسمیلید و همکاران ۲۰۰۹). به طور کلی می‌توان عنوان نمود که ارزیابی عملکرد به سازمان‌ها برای

1. Xu, J.Y.

2. Asmild, M., Paradi, J., Pastor, T.

3. Fried, H.O., Lambrinos, J., Tyner, J.

شاخص‌ها بر اساس میزان اهمیتشان، ضرورت دارد. در تحقیقات مختلف، از روشهای گوناگونی جهت شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد استفاده گردیده است. یکی از متداول‌ترین این روش‌ها مدل فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP)<sup>۱</sup> است که به عنوان یکی از معروف‌ترین فنون تصمیم‌گیری چند شاخصه، برای اولین بار توسط ساعتی<sup>۲</sup> در سال ۱۹۸۰ مطرح شد. این مدل بر اساس مقایسه‌های زوجی بنا شده است و امکان بررسی سناریوهای مختلف را به مدیران می‌دهد (ساعتی، ۲۰۰۸). در ۲۰ سال گذشته، تقریباً در تمامی برنامه‌های کاربردی مرتبط با تصمیم‌گیری چند معیاره (MCDM)<sup>۳</sup> این مدل مورد استفاده قرار گرفته است. علت کاربرد گسترده این مدل را می‌توان در سادگی، سهولت استفاده و انعطاف‌پذیری بالای آن جستجو نمود (قدسی پور، ۱۳۸۰). قابلیت بالای روش AHP در بررسی و حل مسایل گوناگون باعث شده تا در زمینه‌های مختلفی همانند آموزش و پرورش، مهندسی، حکومت، صنعت، مدیریت، تولید، شخصی، سیاست، اجتماع و ورزشی مورد استفاده قرار گیرد. بطور کلی استفاده عمده از این مدل در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و اولویت‌بندی در انتخاب‌ها می‌باشد. گریس و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۸) از این مدل برای ارزیابی طرح‌های نوسازی شهری استفاده نمودند. لی و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۰) به اولویت‌بندی وزن‌های فن‌آوری انرژی در بخش

و مشکلات را نمایان ساخته و مشخص می‌کنند که چه بخش‌هایی از نظام به اقدام اصلاحی نیاز دارد (جعفری، ۱۳۸۸). جعفری (۱۳۸۸) شاخص را مقیاسی می‌داند که روابط متغیرهای کمی و کیفی را به صورت عدد نشان می‌دهد. در واقع این شاخص‌ها هستند که مسیر حرکت سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف را مشخص نموده و اطلاعات ساده و قابل دسترسی را در اختیار تصمیم‌گیران سازمانی قرار می‌دهد. به طور کلی می‌توان اظهار داشت که استفاده از شاخص‌ها، اطلاعات مهمی را فراهم نموده و کیفیت قابل توجهی از اطلاعات سازمانی را در یک وضعیت جامع و فراگیر گردآوری کرده و اطلاعاتی جهت اطلاع‌رسانی و گزارش‌دهی فراهم می‌کند. همچنین آگاهی افراد را بالا برده، فرصت‌ها و مشکلات را شناسایی و اطلاعات ساده و دسترس را جهت تصمیم‌گیری در موضوعات پیچیده، در اختیار مدیران قرار می‌دهد (همتی‌نژاد و رمضان‌نژاد، ۱۳۸۰).

تدوین و بکارگیری شاخص‌ها، یکی از مهمترین مراحل طرح جامع ارزیابی است و در صورتی که با دقت و بر اساس اصول و چارچوبی مشخص، علمی و قابل استناد تدوین شوند، به بازایی وضعیت موجود و کیفیت عملکرد سازمان‌ها منجر خواهند شد (جعفری، ۱۳۸۸). پس از تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد می‌بایست این نکته را نیز مورد توجه قرار داد که میزان اهمیت و تاثیرگذاری هر یک از این شاخص‌ها، چه در عملکرد سازمان و چه در ارزیابی عملکرد آن، یکسان نمی‌باشد. با در نظر گرفتن این مطلب می‌توان عنوان نمود که پس از انتخاب شاخص‌های ارزیابی عملکرد، اولویت‌بندی این

1. Analytical Hierarchy Process
2. Saaty, T.L
3. Multiple Criteria Decision Making (MCDM)
4. Grace K. L. Lee, Edwin H. W. Chan
5. SeongKon Lee, Gento Mogi, SangKon Lee, JongWook Kim

ضروری در راستای بهبود عملکرد این ادارات، بدل شده است. در واقع چنین ارزیابی می‌تواند از طریق فراهم نمودن امکان رتبه‌بندی این ادارات، منجر به ایجاد رقابتی سالم گردد که نتیجه آن تلاش روزافزون برای بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری و کارایی است. علیرغم اهمیت مفهوم ارزیابی عملکرد در این ادارات، فقدان سیستمی نظاممند جهت انجام چنین پروسه ارزشمندی در کشور محسوس است و تلاش‌های مطالعاتی اندکی را نیز به خود معطوف نموده است. در چنین شرایطی آنچه که مبنای ارزیابی این ادارات قرار می‌گیرد، فاکتورهایی سطحی و ظاهری همانند موفقیت و یا عدم موفقیت تیم‌های ورزشی آنها در صحنه مسابقات و یا راهیابی تیمهای استان به مسابقات ملی است. این نوع نگاه به عملکرد، به قضاوت‌های نادرستی در ارتباط ارزیابی منجر خواهد شد که پیامد آن نادیده گرفتن بسیاری از جنبه‌های عملکردی همانند موفقیت در زمینه‌های توسعه زیرساخت‌های ورزش، توجه به میزان کارایی مالی، توجه به ورزش بانوان و ... است. حال با در نظر گرفتن چنین ضعفی در سیستم ارزیابی ادارات ورزش و جوانان استان‌های کشور، می‌توان عنوان نمود که تدوین نظامی کارآمد و بر اساس روش‌های علمی، به عنوان ابزاری قدرتمند برای تعیین میزان دستیابی آنها به اهداف از پیش تعیین شده، در راستای اهداف کلان ورزش کشور و مناطق خویش ضروری به نظر می‌رسد. در تحقیق حاضر با استفاده از دیدگاه‌های متخصصین، ابتدا به شناسایی شاخص‌های ارزیابی عملکرد ادارات ورزش و جوانان ایران و سپس اولویت‌بندی این شاخص‌ها با استفاده از مدل AHP، پرداخته شده است.

اقتصاد هیدروژن با استفاده از روش AHP پرداختند. سلیمی (۱۳۹۰) از این مدل جهت اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد تیم‌های لیگ برتر والیبال استفاده نموده است. محمدی و اسماعیلی (۱۳۹۱)، به اولویت‌بندی رسانه‌های تبلیغاتی بر مبنای مدل AIDA با روش AHP در بخش تولیدی صنعت ورزش پرداخته‌اند. سلیمی و همکاران (۱۳۹۱)، در تحقیقی به مکان‌گزینی اماکن ورزشی با استفاده از مدل‌های پیوسته و گسسته فضایی مبتنی بر ترکیب دو مدل AHP و TOPSIS پرداخته‌اند. میرکاظمی و همکاران (۲۰۱۰) در مقاله‌ای به شناسایی و اولویت‌بندی معیارهای ارزیابی عملکرد ادارات تربیت بدنی و ورزش دانشگاه‌ها با استفاده از AHP پرداخته‌اند. سلیمانی (۲۰۱۰) نیز از این مدل جهت اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی ایران استفاده نموده است. پنگ و مینگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) نیز از مدل AHP جهت اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد تیم‌های ووشو استفاده نموده است. در تحقیق ژئو<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) نیز از این مدل جهت ارزیابی عملکرد باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش چین استفاده شده است.

ادارات زیر مجموعه وزارتخانه ورزش و جوانان، به عنوان متولیان ورزش استان‌ها، مسئولیت پیاده نمودن سیاست‌های ورزشی این وزارتخانه را در استان خویش بر عهده دارند. ارزیابی عملکرد این ادارات با توجه نقشی که در وصول اهداف کلان ورزش کشور دارند، به نیازی

1. Peng, Y., Ming, L.
2. Xu

نتایج این تحقیق می‌تواند در راستای استقرار نظام ارزیابی عملکرد کارآمد و به منظور تدوین شاخص‌های مناسب و حذف مؤلفه‌های غیر ضروری جهت ارزیابی عملکرد، مفید واقع گردد. بر پایه این شاخص‌ها و اولویت‌ها، مدیران سازمان‌های ورزش می‌توانند با انجام ارزیابی به کسب اطلاعات از عملکرد واحد تحت نظارت خود بپردازد.

### روش‌شناسی

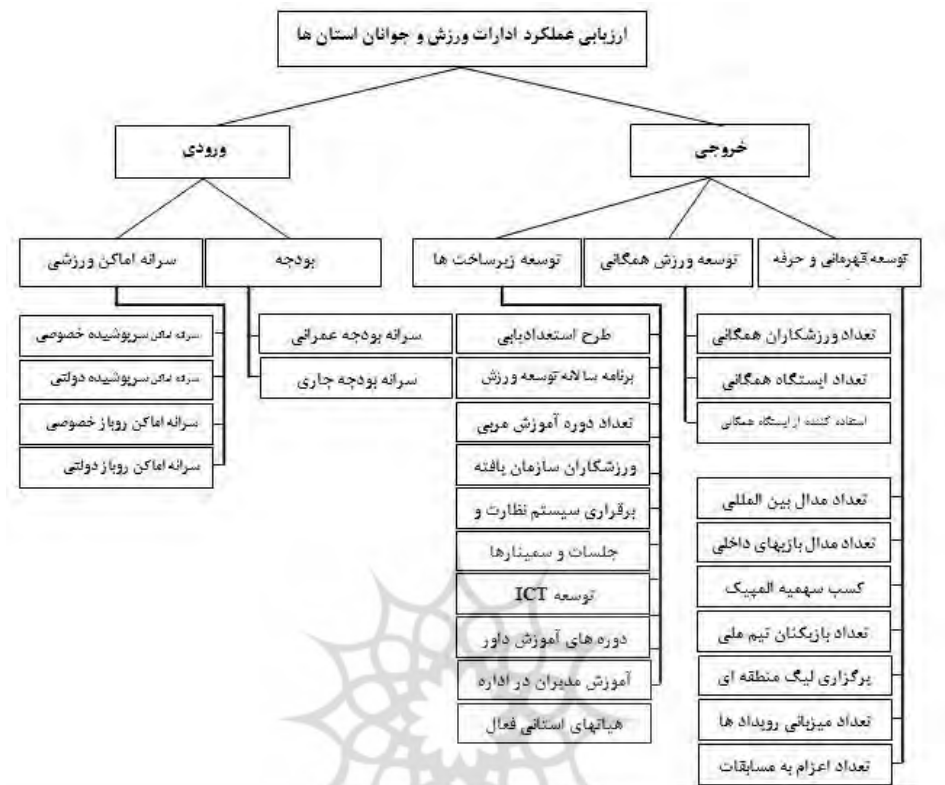
تحقیق حاضر از نوع توصیفی-تحلیلی بود و از نظر هدف کاربردی و توسعه‌ای بود. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران بود که تعداد آنها مجموعاً ۱۸۶ نفر محاسبه گردید. با توجه به تعداد نمونه مورد نیاز برای تصمیم‌گیری در مدل AHP تعداد ۶۰ نفر از افراد جامعه آماری به عنوان نمونه در نظر گرفته شد.

در مرحله اول تحقیق پس از تبیین مبانی نظری با استفاده از منابع کتابخانه‌ای (مقالات، کتب، گزارشات و وب سایت‌ها)، جهت تدوین معیارهای ارزیابی، شاخص‌های اولیه‌ای با مرور ادبیات و پیشینه تحقیق و با در نظر گرفتن آمارهای منتشره از وزارت ورزش و جوانان در ارتباط با عملکرد سالیانه ادارات استانی، استخراج گردید. در ادامه جهت روشن‌تر شدن مسیر تحقیق و غنی‌سازی اطلاعات، در طی دو جلسه مصاحبه با اساتید مدیریت ورزشی، نظرات آنها اخذ و پس از جمع‌بندی و خلاصه نمودن نتایج، شاخص‌های اولیه تهیه و در اختیار نمونه

آماري تحقیق قرار گرفت. پس از جمع‌آوری و جمع‌بندی نظرات، پرسشنامه نهایی با پنج معیار و ۲۶ زیر معیار در دو بخش ورودی و خروجی، نهایی و تایید گردید. در مرحله بعد جهت تعیین اولویت هر یک از شاخص‌ها، پرسشنامه نهایی در قالب ماتریس‌های مقایسه زوجی در اختیار ۶۰ نفر از اساتید مدیریت ورزشی قرار داده شد و برای تلفیق دیدگاه‌ها و به دست آوردن اولویت هر یک از معیارها و زیر معیارهای در نظر گرفته شده از مدل AHP استفاده گردید. یکی از مراحل استفاده شده در مدل AHP تعیین نرخ ناسازگاری است که از آن می‌توان به عنوان پایایی پرسشنامه استفاده نمود. پس از انجام محاسبات مربوط، این نرخ در تحقیق حاضر ۰/۰۸۱ بدست آمد که مورد تایید است. لازم به ذکر می‌باشد که کلیه مراحل طراحی و اجرای تکنیک AHP با استفاده از نرم افزار EXPERT CHOICE انجام پذیرفت.

### یافته‌ها:

تحقیق حاضر در دو مرحله کلی صورت پذیرفت. در مرحله اول به شناسایی شاخص‌های ارزیابی عملکرد پرداخته شده است. در واقع در این مرحله با استفاده از مبانی نظری تحقیق و نظرات اساتید مدیریت ورزشی در طی دو جلسه مصاحبه، شاخص‌های ارزیابی استخراج و نهایی گردید. شکل ۱ سلسله مراتب بدست آمده بر اساس شاخص‌های در نظر گرفته شده را نشان می‌دهد.



شکل ۱. درخت سلسله مراتبی ارزیابی عملکرد ادارات ورزش و جوانان

همانگونه که شکل نشان می‌دهد در این ساختار، ارزیابی عملکرد ادارات ورزش و جوانان استانها، به عنوان هدف اصلی تحقیق، در بالاترین سطح درخت سلسله مراتبی قرار داده شد. اما در سطح دوم این ساختار، معیارها در دو بخش ورودی‌ها و خروجی‌ها ترسیم گردید. در سطح اول ورودی‌ها دو معیار سرانه اماکن ورزشی و بودجه و در بخش خروجی‌ها نیز سه معیار توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای، توسعه ورزش همگانی و توسعه زیر ساخت‌های ورزش در نظر گرفته شد. در سطح سوم نیز ۲۶ گزینه‌های تصمیم (زیر معیار) قرار گرفته است. در مرحله دوم تحقق به اولویت‌بندی شاخص‌های نظر گرفته شده با استفاده از مدل AHP پرداخته شد. در برای هر جفت از معیارها، از ۶۰ اساتید مدیریت ورزشی خواسته شد تا با انجام مقایسات زوجی به این سوال پاسخ دهند که میزان اهمیت معیار A نسبت به معیار B چگونه می باشد" و ارزش نسبی یک اولویت نسبت به اولویت دیگر را با انتخاب عددی بین یک تا نه مشخص کنند. با انجام این مرحله برای هر

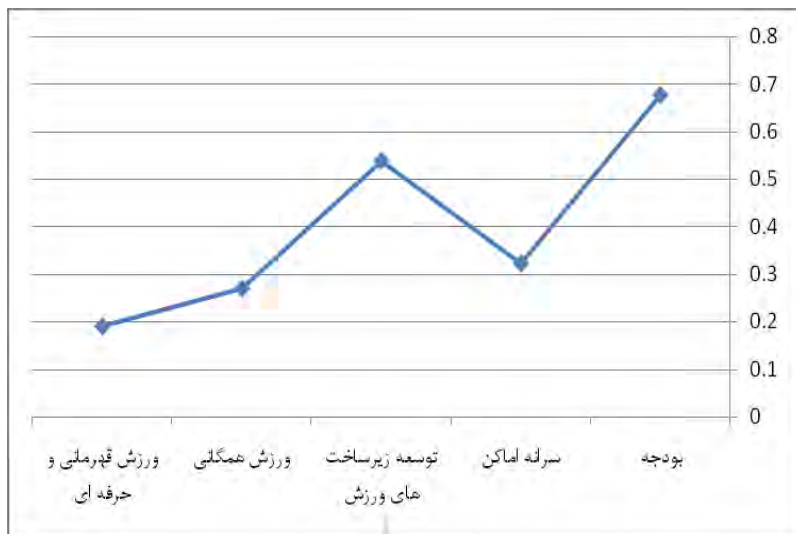
گزینه، مقدار وزن نهایی و اولویت هر معیار و زیر معیار به شرح جدول شماره ۱ بدست آمد.

جدول ۱. مقدار وزن نهایی و اولویت هر یک از معیارها و زیر معیارها

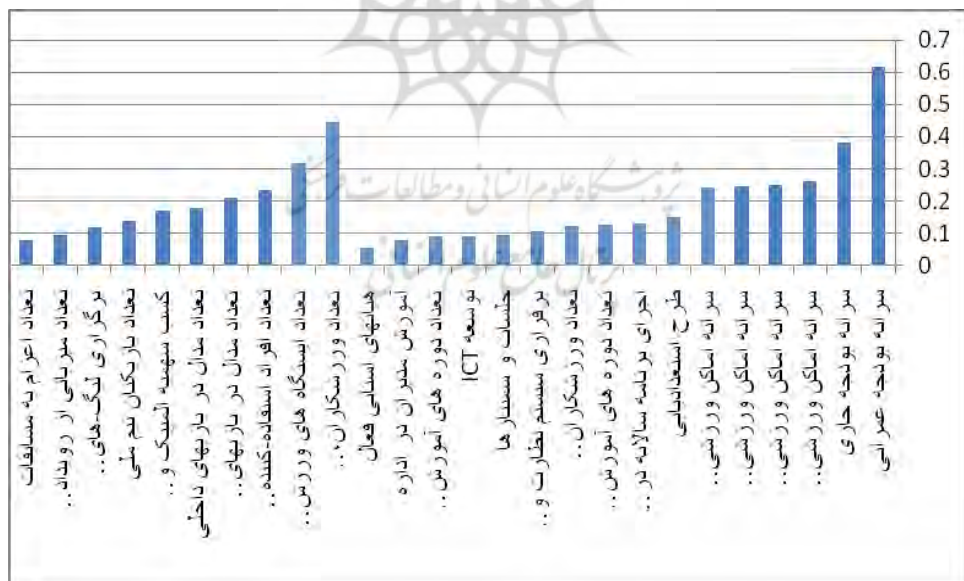
| ابعاد<br>ارزیابی | معیارها                | وزن اختصاص یافته | زیر معیارها                                    | وزن اختصاص یافته |
|------------------|------------------------|------------------|------------------------------------------------|------------------|
| ورودیها          | بودجه                  | ۰/۶۷۷۲۵          | سرانه بودجه عمرانی                             | ۰/۶۱۷۲۵          |
|                  |                        |                  | سرانه بودجه جاری                               | ۰/۳۸۲۷۵          |
|                  |                        |                  | سرانه اماکن ورزشی روباز خصوصی                  | ۰/۲۶۳۳۲          |
|                  |                        |                  | سرانه اماکن ورزشی روباز دولتی                  | ۰/۲۵۰۹۱          |
|                  | سرانه اماکن            | ۰/۳۲۲۷۵          | سرانه اماکن ورزشی سرپوشیده خصوصی               | ۰/۲۴۵۰۷          |
| خروجی ها         | توسعه زیرساخت های ورزش | ۰/۵۳۹۲۱          | سرانه اماکن ورزشی سرپوشیده دولتی               | ۰/۲۴۰۷           |
|                  |                        |                  | طرح استعدادیابی                                | ۰/۱۵۰۴۵          |
|                  |                        |                  | اجرای برنامه سالانه در زمینه توسعه ورزش        | ۰/۱۳۰۷۴          |
|                  |                        |                  | تعداد دوره های آموزش مربی                      | ۰/۱۲۹۲۵          |
|                  |                        |                  | تعداد ورزشکاران سازمان یافته                   | ۰/۱۲۴۱۹          |
|                  | ورزش همگانی            | ۰/۲۷۰۲۲          | برقراری سیستم نظارت و ارزیابی جلسات و سمینارها | ۰/۱۰۹۱           |
|                  |                        |                  | توسعه ICT                                      | ۰/۰۹۴۰۴          |
|                  |                        |                  | تعداد دوره های آموزش داور                      | ۰/۰۹۱۴۷          |
|                  |                        |                  | آموزش مدیران در اداره هیاتهای استانی فعال      | ۰/۰۹۰۹۳          |
|                  |                        |                  | تعداد ورزشکاران، ورزش همگانی                   | ۰/۰۷۹۸۳          |
|                  | ورزش قهرمانی و حرفه ای | ۰/۱۹۰۵۷          | تعداد ایستگاه های ورزش همگانی                  | ۰/۰۵۴۲۱          |
|                  |                        |                  | تعداد افراد استفاده کننده از ایستگاه همگانی    | ۰/۴۴۷۲۵          |
|                  |                        |                  | تعداد مدال در بازیهای بین المللی               | ۰/۳۱۷۹           |
|                  |                        |                  | تعداد مدال در بازیهای داخلی                    | ۰/۲۳۴۸۵          |
|                  |                        |                  | کسب سهمیه المپیک و پارالمپیک                   | ۰/۲۱۰۹           |
|                  |                        |                  | تعداد بازیکنان تیم ملی                         | ۰/۱۸۰۲۹          |
|                  |                        |                  | پرگزاری لیگ های منطقه ای                       | ۰/۱۷۰۹۱          |
|                  |                        |                  | تعداد میزبانی از رویداد های ورزشی              | ۰/۱۴۰۱۸          |
|                  |                        |                  | تعداد اعزام به مسابقات                         | ۰/۱۲۰۲۱          |

شکل (۲) و (۳) نیز نمودار وزنی معیارها و و زیر معیارها را نشان می دهد.





شکل ۲. نمودار وزنی معیارهای کلی در نظر گرفته شده



شکل ۳. نمودار وزنی زیرمعیارهای در نظر گرفته شده



## بحث و نتیجه گیری

هدف تحقیق حاضر شناسایی و اولویت بندی شاخص های ارزیابی عملکرد ادارت ورزش و جوانان استان ها از دیدگاه متخصصین با استفاده از مدل AHP بود. بر این اساس دو معیار کلی در قسمت ورودی ها و سه شاخص کلی در قسمت خروجی های به عنوان معیارهای اصلی انتخاب گردید. نتایج نشان داد که در میان شاخص های ورودی، بودجه به عنوان مهمترین شاخص می باشد. نتایج تحقیقات سلیمانی دامنه و همکاران (۲۰۱۰)، سلیمی (۱۳۹۰)، سلیمانی دامنه و نژاد سجادی (۱۳۹۱) و هاس و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) نیز بودجه را عنوان یکی از مولفه های موثر بر ارزیابی عملکرد معرفی نموده است. بر این اساس می توان عنوان نمود که بودجه و مصرف بهینه آن

به عنوان یکی از مولفه های اصلی موثر بر عملکرد بسیاری از سازمان ها است که قرار گرفتن آن در اولویت اول در تحقیق حاضر اهمیت آن در عملکرد ادارت ورزش و جوانان را گوشزد می کند. در واقع بودجه طرح مالی است که نیازمندی های پولی یک مجموعه را به طور کامل برای مدت محدودی برآورد می ساز و در برابر نیازمندی های هزینه اقلام درآمد پیش بینی می شود (فرج وند، ۱۳۸۴). با توجه به دولتی بودن ادارات ورزش و جوانان کشور و همچنین درآمدزایی پایین آنها از طریق جذب بخش خصوصی، بدیهی است که

بودجه دولتی این ادارات است که بخش عمده منابع مالی آنها را تامین می کند. آنچه که در

ارزیابی عملکرد در این شاخص مورد توجه قرار خواهد داشت میزان کارایی سازمان ها در استفاده از این منبع مالی است.

در میان زیرمعیارهای بودجه، نیز سرانه بودجه عمومی به عنوان مهمترین شاخص شناسایی شد. سرانه بودجه عمرانی (بودجه سرمایه ای) مخارجی هستند که موجب ایجاد یا افزایش اموال و دارایی های ثابت مانند خرید یا احداث ساختمان، خرید زمین، خرید ماشین آلات، خرید کالای مصرف نشدنی، پرداخت وام و سرمایه گذاری در بخش های عمومی و خصوصی می شود (فرج وند، ۱۳۸۴). سالن ها، زمین های ورزشی، استخرها و سایر فضاهای ورزشی سرمایه های ثابت در بخش ورزش می باشند که می توانند از محل منابع بودجه عمرانی تأسیس و تکمیل گردند. این تأسیسات عمرانی را می توان زیرساخت های ورزش هر استان معرفی نمود. زیر ساخت ها به عنوان یکی از فاکتورهای اساسی در توسعه فعالیت های ورزشی در هر سه حیطه ورزش همگانی، قهرمانی و حرفه ای مطرح می باشند و می توان عنوان نمود که بدون توسعه زیرساخت ها، رشد در سایر زمینه ها نیز امری دشوار و ناممکن است. با توجه به نکات ذکر شده در باب اهمیت توجه به مصرف کارایی بودجه های عمرانی، نتایج تحقیق حاضر نیز قابل توجیه است. با توجه به نکات ذکر شده به نظر می رسد بتوان عنوان نمود که بودجه و بویژه بودجه عمرانی تأثیر عمده ای در توسعه زیر ساخت های ورزش هر استان دارد و بر این اساس به مدیران ورزش استان ها توصیه می گردد با استفاده بهینه

1. Haas, D.J.

از منابع بودجه‌ای و بویژه در بخش عمرانی از طریق دستیابی به میزان بالای کارایی، بستر لازم برای توسعه زیرساخت‌های ورزش استان‌های خویش را فراهم نموده و از این طریق در راستای رشد استعدادها در سه حیطه ورزش قهرمانی، حرفه‌ای و همگانی گام بردارند.

دومین معیار در بخش شاخص‌های ورودی، سرانه اماکن ورزشی است. نتایج تحقیق سلیمی (۱۳۹۰) و سلیمانی دامنه و نژاد سجادی (۱۳۹۱) نیز از این مولفه به عنوان عاملی موثر در عملکرد باشگاه‌های ورزشی یاد نموده است. بر اساس برخی از دیدگاه‌های کارشناسان ورزش کشور کشور مهم‌ترین مساله حاضر ورزش کشور کمبود سرانه فضای ورزشی است. بر طبق آمار در حال حاضر سرانه فضای ورزشی ۲۵ صدم متر مربع است و این درحالی می باشد که طبق برنامه پنجم توسعه باید به سرانه ۱٫۲ متر مربع برسیم و این به معنای رشد پنج برابری سرانه ورزشی می‌باشد. در شرایط کنونی ورزش و هزینه‌های سرمایه‌گذاری در آن چند پله عقب‌تر از نیازهای اولیه جامعه است و مشارکت بخش خصوصی در آن بسیار محدود می‌باشد (ایسنا، ۱۳۹۱). آنچه که از این نتایج استنتاج می‌شود، کمبود سرانه اماکن ورزشی استان‌های کشور در شرایطی است که به عنوان یکی از مولفه‌های اصلی عملکردی معرفی شده است. با تفکر در علل بوجود آمدن چنین شرایطی، به نظر می‌رسد بتوان از دو عامل عدم مشارکت بخش خصوصی در توسعه سرانه و ناکارآمدی در مصرف بهینه بودجه‌های عمرانی، به عنوان مهمترین علل یاد نمود. خصوصی‌سازی در ورزش به معنی واگذاری تصدی‌گری و مدیریت ارایه خدمات و کالاهای ورزشی به بخش

خصوصی می‌باشد که قویا مورد تاکید اصل ۴۴ قانون اساسی کشور است. در این راستا، آنچه که صورت گرفت واگذاری تعدادی از اماکن ورزشی موجود به بخش خصوصی بود و در زمینه مشارکت این بخش در ایجاد فضاهای ورزشی جدید به عنوان اصلی ترین هدف خصوصی‌سازی در ورزش کشور، موفقیتی کسب نشد. در جستجوی علل بوجود آمد چنین شرایطی به مواردی همچون هزینه بالای ساخت و خرید اماکن ورزشی و تجهیزات ورزشی و ناکافی بودن تسهیلات ارائه ای توسط دولت بر می‌خوریم (احمدی، ۱۳۸۵). بر این اساس و با توجه به نتایج تحقیق به مدیران ادارات ورزش و جوانان استان‌ها توصیه می‌شود با ترغیب بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری در بخش ورزش از طریق مساعدت و حمایت از سرمایه‌گذاران این بخش زمینه مشارکت آنها را در توسعه سرانه اماکن ورزشی فراهم نمایند.

در میان زیر شاخص‌های خروجی، توجه به توسعه توسعه زیرساخت‌های ورزش در اولویت اول قرار گرفت. نتایج تحقیق سلیمانی دامنه (۲۰۱۰)، سلیمانی دامنه و نژاد سجادی (۱۳۹۱) و سلیمی (۱۳۹۰) نیز از توسعه زیرساخت‌ها به عنوان یکی از اصلی‌ترین معیارهای ارزیابی عملکرد در بخش ورزش یاد نموده‌اند. در توجیه چنین اولویت‌بندی باید عنوان نمود که زیرساخت‌ها (سرانه فضای ورزشی، استعدادیابی، دوره‌های آموزشی برای تربیت مربی و داور) هستند که بستر توسعه در سایر بخش‌ها همانند ورزش قهرمانی، حرفه‌ای و همگانی را فراهم می‌نمایند (هاس و همکاران، ۲۰۰۳).

لذا به نظر می‌رسد بتوان عنوان نمود که توجه به توسعه زیرساخت‌ها به عنوان مهمترین فاکتور همواره می‌بایست مورد توجه برنامه‌ریزان ورزش در سطح استان‌ها قرار گیرد. در میان زیر معیارهای توسعه زیرساخت‌ها، استعدادیابی به عنوان مهمترین زیر معیار می‌باشد. در فراهم نمودن شرایط توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای استعدادیابی است که فراهم کننده بستر لازم است. در واقع می‌توان عنوان نمود که ورزش مدرن و حرفه‌ای امروز با مشخصه‌هایی چون آموزش، امکانات سخت افزاری، تبلیغات، مقوله‌های اقتصاد ورزش و در نهایت سطح بالای مربیگری و هدایت ورزشکار برای مسابقات ورزشی شناخته می‌شود. اما قبل از همه این موارد، آنچه که مورد توجه قرار می‌گیرد نظام‌ها و روش‌های مدرن استعدادیابی است. در واقع همه‌ی مشخصات اشاره شده به گونه‌ای بر روی این پایه‌ی استوار قرار می‌گیرند. استعدادیابی نظام‌دار و برنامه‌های رشدی در ورزش‌هایی که موفقیت در آنها به ویژگی‌های آنروپومتریکی، فیزیولوژیکی و مهارت‌های حرکتی بستگی دارد، گسترش پیدا کرده است (وینس و همکاران، ۲۰۰۶). بر این اساس و با توجه به اهمیت استعدادیابی در توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای استان و چه بسا کشور، قرار گرفتن این عامل در اولویت بالا برای ارزیابی عملکرد ادارات ورزش و جوانان استان‌ها دور از ذهن نمی‌باشد.

اما در میان سه شاخص کلی در بخش خروجی ها، توجه به ورزش قهرمانی و حرفه‌ای به عنوان اولویت سوم معرفی گردیده است. این در حالی است که ما شاهد آن می‌باشیم که بخش عمده

ای از بودجه‌های ورزشی استانی در این بخش هزینه می‌گردد. شاید با توجه به نتایج تحقیق حاضر بتوان لزوم توجه به این نکته را خاطر نشان کرد که موفقیت در زمینه توسعه ورزش در تمامی حیطه‌های قهرمانی، حرفه‌ای و همگانی تنها در صورت فراهم شدن زیرساخت‌های مناسب بدست می‌آید. بر این اساس به مدیران ورزش استان‌ها توصیه نمود تا با اختصاص درصد بیشتری از بودجه در جهت توسعه زیر ساخت‌ها صرف نمود تا از این طریق زمینه توسعه ورزش در سایر بخش‌ها نیز فراهم گردد.

همچنین براساس نتایج پس از توسعه زیرساخت‌ها، توجه به ورزش همگانی در اولویت دوم و توجه به ورزش قهرمانی و حرفه‌ای در اولویت سوم قرار گرفت. در ارتباط اولویت بالاتر ورزش همگانی به نسبت ورزش قهرمانی و حرفه‌ای، شاید بتوان عام بودن آن را دلیل اهمیت بیشتر آن ذکر نمود. به عبارت دیگر با توجه به همگانی و فراگیر بودن این ورزش در مقایسه با ورزش قهرمانی و حرفه‌ای که ویژه افرادی خاص است، چنین اولویت‌بندی قابل توجیه است.

به طور کلی و با توجه به نتایج تحقیق به مدیران ادارات ورزش و جوانان توصیه می‌شود با استفاده بهینه از بودجه‌های موجود و بویژه در بخش عمرانی و جذب بخش خصوصی، به توسعه زیرساخت‌های ورزش استان‌ها و در نتیجه آن افزایش سرانه اماکن پرداخته و از این طریق ضمن توسعه ورزش اقشار عامه در قالب ورزش همگانی، زمینه استعدادیابی و در نتیجه آن توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای را نیز فراهم نمایند.

## منابع

- قدسی‌پور، سیدحسن (۱۳۸۰). *فرایند تحلیل سلسله مراتبی*، انتشارات دانشگاه امیر کبیر، چاپ چهارم
- محمدی، سردار؛ اسماعیلی، نرگس (۱۳۹۱). *اولویت‌بندی رسانه‌های تبلیغاتی بر مبنای مدل AIDA با روش AHP* در بخش تولیدی صنعت ورزش، مدیریت ورزشی شماره ۱ (پیاپی ۱۵)، صص ۷۷-۹۲
- همتی‌نژاد، مهرعلی؛ رضائی‌نژاد، رحیم (۱۳۸۰). *تدوین نظام و ارزیابی برای برنامه‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور*، طرح پژوهشی، پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی و وزارت علوم تحقیقات و فناوری
- Asmild, M., Paradi, J., Pastor, T (2009). Centralized resource allocation BCC models, Omega, 1 (37): 40-49.
- Haas, D.J (2003). Productive efficiency of English football teams- a data envelopment analysis approach, Manage Decis Econ, (24): 403-410
- Fried, H.O., Lambrinos J., Tyner J (2004). Evaluating the performance of professional golfers on the PGA, LPGA and SPGA tours, European Journal of Operational Research (154): 548-561
- Grace, K.L., Edwin, H.W (2008). The Analytic Hierarchy Process (AHP) Approach for Assessment of Urban Renewal Proposals, Soc Indic Res (89):155-168
- Lee, S.K., Mogi, G., Lee, S.K., Kim, J.W (2010). Prioritizing the weights of hydrogen energy technologies in the sector of the hydrogen economy by using a fuzzy AHP approach, International Journal of Hydrogen Energy, 2(14): 187-199.
- احمدی، اژدر؛ محمدزاده، حسن؛ ترتیبیان، بختیار (۱۳۸۵). *بررسی موانع و مشکلات موجود درخصوصی سازی ورزش از دیدگاه صاحبان باشگاه‌های خصوصی شهرستان ارومیه*، اولین همایش ملی شهر و ورزش.
- جعفری، افسر؛ احسانی، محمد؛ خبیری، محمد؛ مومنی، منصور (۱۳۸۸). *طراحی سیستم ارزیابی عملکرد دانشکده‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی ایران*، مدیریت ورزشی، شماره ۱ (پیاپی ۲)، صص ۵۱-۷۱
- خبرگزاری دانشجویان ایران (ایسنا)، کد خبر ۹۰۱۲۲۴۰۴۹۲۶، چهارشنبه ۲۴ اسفند ۱۳۹۰ - ۱۷:۲۸
- سلیمانی‌دامنه، جهانگیر؛ نژادسجادی، سیداحمد (۱۳۹۱). *شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی ایران با استفاده از مدل AHP*، نشریه پژوهش در علوم ورزشی، در دست چاپ
- سلیمی، مهدی (۱۳۹۰). *شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد تیم‌های لیگ برتر والیبال ایران*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی
- سلیمی، مهدی؛ سلطان‌حسینی، محمد؛ شعبانی-بهار، غلامرضا (۱۳۹۱). *مکان‌گزینی اماکن ورزشی با استفاده از مدل‌های پیوسته و گسسته فضایی مبتنی بر ترکیب دو مدل TOPSIS و AHP*، مدیریت ورزشی شماره ۱ (پیاپی ۱۳)، صص ۱۵۷-۱۸۰
- طالب‌پور، مهدی؛ کشتی‌دار، محمد (۱۳۸۸). *طراحی مدل نظارت و ارزیابی تربیت بدنی و ورزش فوق برنامه دانشگاه‌ها*، پژوهش در علوم ورزشی، شماره ۱ (پیاپی ۲۴)، صص: ۱۳-۳۲
- فرج‌وند اسفندیار (۱۳۸۴). *فراگرد تنظیم تا کنترل بودجه*، انتشارات فروزش، تهران

- Vaeyens, R., Malina, R.M., Janssens, M., Renterghem, B., Bourgois, J., Vrijens, J., Philippaerts, M (2006). *Multidisciplinary selection model for youth soccer: The Ghent Youth Soccer Project*. Br J Sports Med, 40: 928-934.
- Soleimani-damaneh j., Hamidi M., Sajadi S.N (2011). *Evaluating the Performance of Iranian Football Teams Utilizing Linear Programming*, American Journal of Operations Research, 1(2): 65-72
- Peng, Y., Ming, L (2010). *Evaluation Index System on Performance Management of University High-Level Wushu Team Based on the AHP*, 7th International Conference on Innovation & Management
- Saaty, T. (2008). *Decision making with the AHP*, International Journal of Services Sciences, 1(1):44-59
- Xu, J.Y (2007). *Performance Assessment of Professional Sports Clubs with Balanced Score-Card and AHP*, Sport Science Research, 28(1) :26-28
- Zhu, J (2009). *Quantitative models for performance evaluation and benchmarking: data envelopment analysis with spreadsheets*. Worcester MA. USA





## Identifying and prioritizing the performance evaluation indices of Iranian directorates of sports and youth from the experts' viewpoints using the AHP model

Jahangir Soleimani Damaneh<sup>1\*</sup>, Seyyed Ahmad Nejad Sajadi<sup>2</sup>, Mehdi Salimi<sup>3</sup>

Received: Mar 29, 2013

Accepted: Oct 26, 2013

### Abstract

**Objective:** This study aims at identifying and prioritizing the performance evaluation indices of Iranian directorates of Sports and youth from the experts' viewpoints using the AHP model.

**Methodology:** This is an analytical study and the research population is comprised of sport management professors in Tehran state universities (N=186). Considering the required number of the participants in AHP Model for decision-making, the 60 people were randomly chosen as the sample. To identify the indices, a preliminary questionnaire was developed using literature review and distributed among the participants in two steps. With regard to the comments, a questionnaire with five criteria and 26 sub-criteria was finalized and approved.

**Results:** The participants' viewpoints were weighted using the paired comparison matrix. Results indicated that the budget ( $w = 0.67725$ ) and infrastructure development ( $w = 0.53921$ ) were ranked the most important indices of input and output respectively.

**Conclusion:** Considering the findings of the study, the directorate administrators are recommended to improve the functional capacity of the organization by paying attention to optimize the use of budget especially development budget in order to develop sports infrastructures.

**Keywords:** Index, Performance evaluation, Directorate of Sports and Youth, AHP model.

---

1. Islamic Azad University, Jiroft Branch

2. Vali-e-Asr University of Rafsanjan

3. M.A. in Tehran university

\*Email: J.soleimani.d@gmail.com