

شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی ایران با استفاده از مدل AHP

سید احمد نژاد سجادی^۱، جهانگیر سلیمانی دامنه^۲

۱- عضو هیئت علمی دانشگاه ولیعصر (عج) رفسنجان

۲- مدرس دانشگاه آزاد اسلامی واحد جیرفت*

تاریخ دریافت: ۹۱/۰۳/۱۴

تاریخ پذیرش: ۹۲/۰۳/۰۴

چکیده

هدف از پژوهش حاضر شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی ایران از دیدگاه صاحب‌نظران و با استفاده از مدل AHP است. روش تحقیق از نوع توصیفی - تحلیلی و جامعه آماری شامل کلیه مدیران و کارشناسان فدراسیون‌های ورزشی و همچنین استادان مدیریت ورزشی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران بود (۱۶۷ نفر) که با در نظر گرفتن تعداد نمونه مورد نیاز برای تصمیم‌گیری در مدل AHP، ۶۰ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. در مرحله اول تحقیق، برای شناسایی شاخص‌های ارزیابی عملکرد، با مرور پیشینه تحقیق فهرستی از شاخص‌ها تدوین و در اختیار صاحب‌نظران قرار داده شد. پس از دریافت و جمع‌بندی نظرات، چارچوب نهایی شاخص‌های ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی ایران در چهار معیار کلی و با ۴۳ زیرمعیار تدوین شد. در مرحله بعد، به منظور اولویت‌بندی این شاخص‌ها و تعیین میزان اهمیت هر یک از معیارها و زیرمعیارهای تدوین‌شده از مدل AHP استفاده شد. بر اساس این اولویت‌بندی در میان چهار معیار کلی ارزیابی عملکرد فدراسیون‌ها امور پشتیبانی و برنامه‌ریزی، توسعه زیرساخت‌های ورزش، امور فنی و ورزشی و توسعه منابع کالبدی و تجهیزاتی به ترتیب در اولویت‌های اول تا چهارم قرار گرفته‌اند.

کلیدواژگان: شاخص، ارزیابی عملکرد، فدراسیون‌های ورزشی، مدل AHP

مقدمه

کنترل، نظارت و ارزیابی در مرکز هر فعالیت و برنامه اجرایی قرار دارد (۱). طی دو دهه اخیر، مدیریت عملکرد سازمانی با تبدیل شدن به یکی از موضوعهای مورد توجه و جذاب، هم در زمینه‌های تحقیقاتی و هم در زمینه‌های کاربردی، به بروز نوآوری‌های بسیاری منجر شده است (۲). ارزیابی عملکرد سازمانی به فرآیند سنجش جامع عملکرد و در قالب عباراتی نظیر کارایی، اثربخشی، معنی‌داری، توانمندسازی، قابلیت پاسخگویی در چارچوب اصول و مفاهیمی برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی، ساختاری، برنامه‌ای و توسعه بلندمدت سازمان اطلاق می‌شود (۳). ارزیابی عملکرد برای سوق دادن سیستم‌ها به سمت استفاده صحیح و بهینه از منابع بسیار کمک‌کننده است. اطلاع از عملکرد واحد تحت نظارت مدیر یکی از مهم‌ترین ابزارهایی است که می‌تواند مدیر را در تصمیم‌گیری‌های مناسب یاری دهد. به کمک این شاخص مدیر می‌تواند دربارهٔ تحدید یا توسعه واحد تصمیم‌گیری کند (۴). علاوه بر این، ارزیابی عملکرد در سیستم‌ها به ایجاد حس رقابت بین واحدها منجر شده، بر عملکرد کلی سیستم تأثیر مثبت خواهد گذاشت (۵). فایده بسیار مهم دیگر اندازه‌گیری عملکرد سیستم، چگونگی تخصیص بودجه یا درآمدها و پاداش‌ها به واحدهاست. واضح است که اندازه‌های کارایی به‌دست آمده می‌تواند الگوی مفیدی در این زمینه فراهم کند (۴).

یکی از گام‌های اساسی در ارزیابی عملکرد هر سازمان طراحی و تدوین نظام ارزیابی آن سازمان است که تاکنون در تحقیقات زیادی و در سازمان‌های مختلف به آن پرداخته شده است؛ به-عنوان نمونه می‌توان به تحقیق طالب‌پور و کشتی‌دار (۱۳۸۸) اشاره کرد که در آن به طراحی مدل نظارت و ارزیابی تربیت بدنی و ورزش فوق برنامه دانشگاه‌ها پرداخته شده است (۱). جعفری و همکاران (۱۳۸۸) نیز در تحقیقی به طراحی سیستم ارزیابی عملکرد دانشکده‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی ایران پرداخته‌اند (۶).

فدراسیون‌های ورزشی آماتوری جمهوری اسلامی ایران مؤسسات عمومی غیردولتی‌اند که به-عنوان مرجع تصمیم‌گیری در هر رشته ورزشی فعالیت می‌کنند. با وجود اهمیت ارزیابی عملکرد در فدراسیون‌های ورزشی به‌عنوان بالاترین مرجع در هر رشته ورزشی، تاکنون تحقیقات زیادی در خصوص تدوین نظامی برای ارزیابی عملکرد این واحدها انجام نشده و گاه براساس دیدگاهی عمومی، عملکرد فدراسیون‌ها با توجه به موفقیت یا شکست آن‌ها در زمین‌های ورزشی و در رقابت‌هایی از قبیل بازی‌های المپیک، بازی‌های آسیایی و جام‌های جهانی ارزیابی می‌شود. این نوع نگاه به عملکرد فدراسیون‌ها به قضاوت‌های نادرست در مورد ارزیابی عملکرد این واحدها منجر شده و توجه به جنبه‌های دیگر عملکردی همانند موفقیت در

توسعه ورزش با توجه به منابع موجود، میزان بهره‌وری، کارایی و میزان توسعه زیرساخت‌های ورزش را تحت شعاع قرار داده است، اما در اینجا باید یادآور شد که عملکرد ورزشی تنها بخشی از عملکرد سازمان‌های ورزشی را نشان می‌دهد. بر این اساس می‌توان گفت تدوین نظامی برای ارزیابی عملکرد فدراسیون‌ها به‌عنوان ابزاری قدرتمند برای تعیین میزان دستیابی آن‌ها به اهداف از پیش تعیین‌شده و و نیز خود ارزیابی فدراسیون‌ها ضروری به نظر می‌رسد.

یکی از ابزارهایی که اغلب در ارزیابی استفاده می‌شود شاخص است که نقشی مهمی در اصلاح عملکرد نظام مورد ارزیابی دارد (۶). در واقع، ما برای تعیین حیطه و محدوده خدمات ارائه‌شده و تعیین این مطلب که برون‌داد این خدمات تا چه حد در نیل به اهداف و مشارکت در حد ابعاد گسترده‌تر اجتماعی مؤثرند، به تعیین و تشخیص مجموعه‌ای از شاخص‌های عملکرد نیازمند خواهیم بود. تدوین شاخص‌ها فهرستی از معیارهای عملکردی را فرا روی مدیران و مسئولان منطقه‌ای قرار می‌دهد و بدین ترتیب ابزاری برای خودسنجی این مدیران فراهم می‌کند (۷). شاخص‌ها از طریق جمع‌آوری مدارک صریح و روشن، مسائل و مشکلات را نمایان و مشخص می‌کنند چه بخش‌هایی از نظام به اقدام اصلاحی نیاز دارد (۶). جعفری (۱۳۸۸) در تعریف شاخص آورده است: شاخص مقیاسی است که روابط متغیرهای کمی یا کیفی را به‌صورت عدد نشان می‌دهد و این عدد را به‌صورت میانگین، نرخ، درصد و نسبت ارائه می‌دهد (۶).

تدوین و به‌کارگیری شاخص‌ها یکی از مهم‌ترین مراحل طرح جامع ارزیابی عملکرد است و در صورتی که با دقت و بر اساس اصول و چارچوبی مشخص، علمی و قابل استناد تدوین شود، به بازبایی وضعیت موجود و کیفیت عملکرد نظام‌ها منجر خواهد شد (۶)؛ به عبارت دیگر، می‌توان گفت شناسایی شاخص‌های ارزیابی یکی از مهم‌ترین گام‌ها در طراحی نظام ارزیابی عملکرد هر سازمان است. در واقع این شاخص‌ها هستند که مسیر حرکت سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف را مشخص می‌کنند و اطلاعات ساده و قابل دسترسی را در اختیار تصمیم‌گیران سازمانی قرار می‌دهند (۸). به‌طور کلی می‌توان اظهار داشت که استفاده از شاخص‌ها اطلاعات مهمی را فراهم می‌کند و کیفیت قابل توجهی از اطلاعات سازمانی را در وضعیتی جامع و فراگیر گردآوری و اطلاعاتی برای اطلاع‌رسانی و گزارش‌دهی فراهم می‌کند. همچنین آگاهی افراد را افزایش داده، فرصت‌ها و مشکلات را شناسایی می‌کند و اطلاعات ساده و دسترس را برای تصمیم‌گیری در مورد موضوعات پیچیده در اختیار مدیران قرار می‌دهد (۸).

با توجه به این مطلب اکنون این سؤال مطرح است که اگر به دنبال تدوین نظامی برای ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی باشیم، چه شاخص‌هایی می‌تواند مد نظر قرار گیرد یا به عبارت دیگر شاخص‌های ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی چیست؟

پس از تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد باید به این نکته نیز مورد توجه کرد که میزان اهمیت و تأثیرگذاری هر یک از این شاخص‌ها، چه در عملکرد فدراسیون‌ها و چه در ارزیابی عملکرد آن‌ها، یکسان نیست. واضح است که موفقیت هر فدراسیون در زمینه کسب مدال با موفقیتش در زمینه توسعه زیرساخت‌های ورزشی اهمیت یکسانی ندارند. با در نظر گرفتن این مطلب می‌توان عنوان گفت پس از انتخاب شاخص‌های ارزیابی عملکرد، اولویت‌بندی این شاخص‌ها بر اساس میزان اهمیتشان نیز ضرورت دارد.

در تحقیقات مختلف، از روش‌های گوناگونی برای اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد استفاده شده است. یکی از متداول‌ترین این روش‌ها مدل فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP)^۱ است که در تحقیقات زیادی از آن برای چنین اولویت‌بندی‌هایی استفاده شده است. در تحقیقی سلیمانی دامنه (۱۳۸۹) از این مدل برای شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد تیم‌های لیگ برتر فوتبال ایران استفاده کرده است. نتایج تحقیق وی نشان داد بودجه مهم‌ترین ورودی برای ارزیابی عملکرد باشگاه‌های فوتبال است (۹). سلیمی (۱۳۹۰) از این مدل برای اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد تیم‌های لیگ برتر والیبال استفاده کرده است (۱۰). محمدی و اسماعیلی (۱۳۹۱) در تحقیقی با استفاده از همین مدل رسانه‌های تبلیغاتی در بخش تولیدی صنعت ورزش را اولویت‌بندی کرده است (۱۱). سلیمی و همکاران (۱۳۹۱) به مکان‌گزینی اماکن ورزشی با استفاده از مدل‌های پیوسته و گسسته فضایی مبتنی بر ترکیب دو مدل TOPSIS^۲ و AHP پرداخته‌اند (۱۲). بوگینسکی^۳ (۲۰۰۴) با استفاده از این مدل به رده‌بندی کالج‌های فوتبال آمریکا پرداخته است. به گفته محقق نتایج این تحقیق با رتبه‌بندی‌های اعلام‌شده از جانب مجلات معتبر نزدیکی فراوانی دارد و از این نظر می‌توان از AHP به عنوان مدلی معتبر در رتبه‌بندی کالج‌های فوتبال استفاده کرد (۱۳). میرکاظمی و همکاران (۲۰۰۹) نیز از این مدل برای ارزیابی شاخص‌های عملکرد ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌ها استفاده کرده است (۱۴). ژئو^۴ (۲۰۰۹) از مدل AHP برای ارزیابی عملکرد باشگاه‌های حرفه‌ای ورزش چین استفاده کرده است (۱۵). پنگ و مینگ (۲۰۱۰) نیز از این مدل برای طراحی مدل ارزیابی عملکرد تیم‌های ووشو استفاده کرده است. در این تحقیق از ادبیات تحقیق و دیدگاه صاحب‌نظران (پرسشنامه) برای شناسایی شاخص‌های ارزیابی عملکرد و از مدل AHP برای اولویت‌بندی این شاخص‌ها استفاده شده است (۱۶). سلیمانی دامنه (۲۰۱۰) از مدل AHP

1. Analytic Hierarchy Process

2. Technique for Order Performance by Similarity to Ideal Solution

3. Boginski

4. Xu

برای اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد ادارات تربیت بدنی استانی استفاده کرده است (۱۷). در تحقیق حاضر با استفاده از دیدگاه صاحب‌نظران، در مرحله اول شاخص‌های ارزیابی عملکرد شناسایی شده است. در مرحله بعد این شاخص‌ها با استفاده از مدل AHP اولویت‌بندی و میزان اهمیت آن‌ها مشخص شده است.

روش‌شناسی

روش تحقیق حاضر توصیفی و تحلیلی است. از دیدگاه متخصصان برای شناسایی شاخص‌های ارزیابی عملکرد و از مدل AHP برای اولویت‌بندی شاخص‌ها استفاده شده است. تکنیک AHP یکی از معروف‌ترین فنون تصمیم‌گیری چندمناظره است که اولین بار توسط ساعتی^۱ در دهه ۱۹۷۰ ابداع شد. این تکنیک، مسائل پیچیده را بر اساس آثار متقابل آن‌ها بررسی می‌کند و با تبدیل آن‌ها به شکلی ساده به حل آن‌ها می‌پردازد و هنگامی که عمل تصمیم‌گیری با چند گزینه رقیب و معیار تصمیم‌گیری روبرو است، می‌توان از آن استفاده کرد. اساس این روش تصمیم‌گیری بر مقایسه‌های زوجی نهفته است. تصمیم‌گیرنده با فراهم آوردن درخت سلسله مراتبی تصمیم را آغاز می‌کند. درخت سلسله مراتب تصمیم عوامل مورد مقایسه و گزینه‌های رقیب مورد ارزیابی در تصمیم را نشان می‌دهد. سپس، یک سری مقایسه‌های زوجی انجام می‌شود. این مقایسه‌ها وزن هر یک از شاخص‌ها را در راستای گزینه‌های رقیب مورد ارزیابی در تصمیم نشان می‌دهد. در نهایت، منطق فرآیند تحلیل سلسله مراتبی به گونه‌ای ماتریس‌های حاصل از مقایسه‌های زوجی را با یکدیگر تلفیق می‌کند که تصمیم بهینه به‌دست آید (۱۸). جامعه آماری تحقیق حاضر شامل کلیه مدیران و کارشناسان فدراسیون‌های ورزشی ایران و همچنین استادان متخصص مدیریت ورزشی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران بود که تعداد آن‌ها در مجموع ۱۶۷ نفر بود. با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی و با توجه به تعداد نمونه مورد نیاز برای تصمیم‌گیری در مدل AHP ۶۰ نفر از جامعه به‌عنوان نمونه آماری در نظر گرفته شد. جدول ۱ جامعه و نمونه آماری تحقیق را نشان می‌دهد.

جدول ۱. جامعه و نمونه آماری تحقیق

مدیران و کارشناسان فدراسیون‌های ورزشی و وزارتخانه ورزش و جوانان	۱۳۱	۴۶
استادان مدیریت ورزشی دانشگاه‌های دولتی	۳۶	۱۴

در مرحله اول تحقیق، برای شناسایی شاخص‌های ارزیابی عملکرد، با مرور پیشینه تحقیق

فهرستی از شاخص‌ها تدوین و در اختیار صاحب‌نظران قرار داده شد. پس از دریافت و جمع‌بندی نظرات، چارچوب نهایی شاخص‌های ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی ایران در چهار معیار کلی و ۴۳ زیرمعیار تدوین شد. در مرحله بعد، به‌منظور اولویت‌بندی این شاخص‌ها و تعیین میزان اهمیت هر یک از معیارها و زیرمعیارهای تدوین‌شده، پرسشنامه‌ای برای مقایسه دو به دو شاخص‌ها تدوین و در اختیار صاحب‌نظران قرار داده شد. در مورد پایایی پرسشنامه باید اشاره کرد یکی از مراحل مدل AHP تعیین نرخ ناسازگاری پرسشنامه‌هاست که تا حدودی تأییدکننده پایایی است. تجربه نشان داده است اگر نرخ ناسازگاری کمتر از ۰/۱ باشد، سازگاری مقایسه‌ها قابل قبول است و در غیر این صورت مقایسه‌ها باید تجدید شود. پس از انجام محاسبات، نرخ ناسازگاری ۰/۰۷۹ محاسبه شد و از آنجا که این میزان کمتر از ۰/۱ است، سازگاری در مقایسه‌ها و در نتیجه پایایی پرسشنامه را بیان می‌کند.

نتایج

تحقیق حاضر در دو مرحله اساسی انجام شد. در مرحله اول شاخص‌های ارزیابی عملکرد شناسایی شدند و در مرحله دوم این شاخص‌ها با استفاده از تکنیک AHP اولویت بندی شدند. این دو مرحله به‌طور کامل در زیر شرح داده شده است.

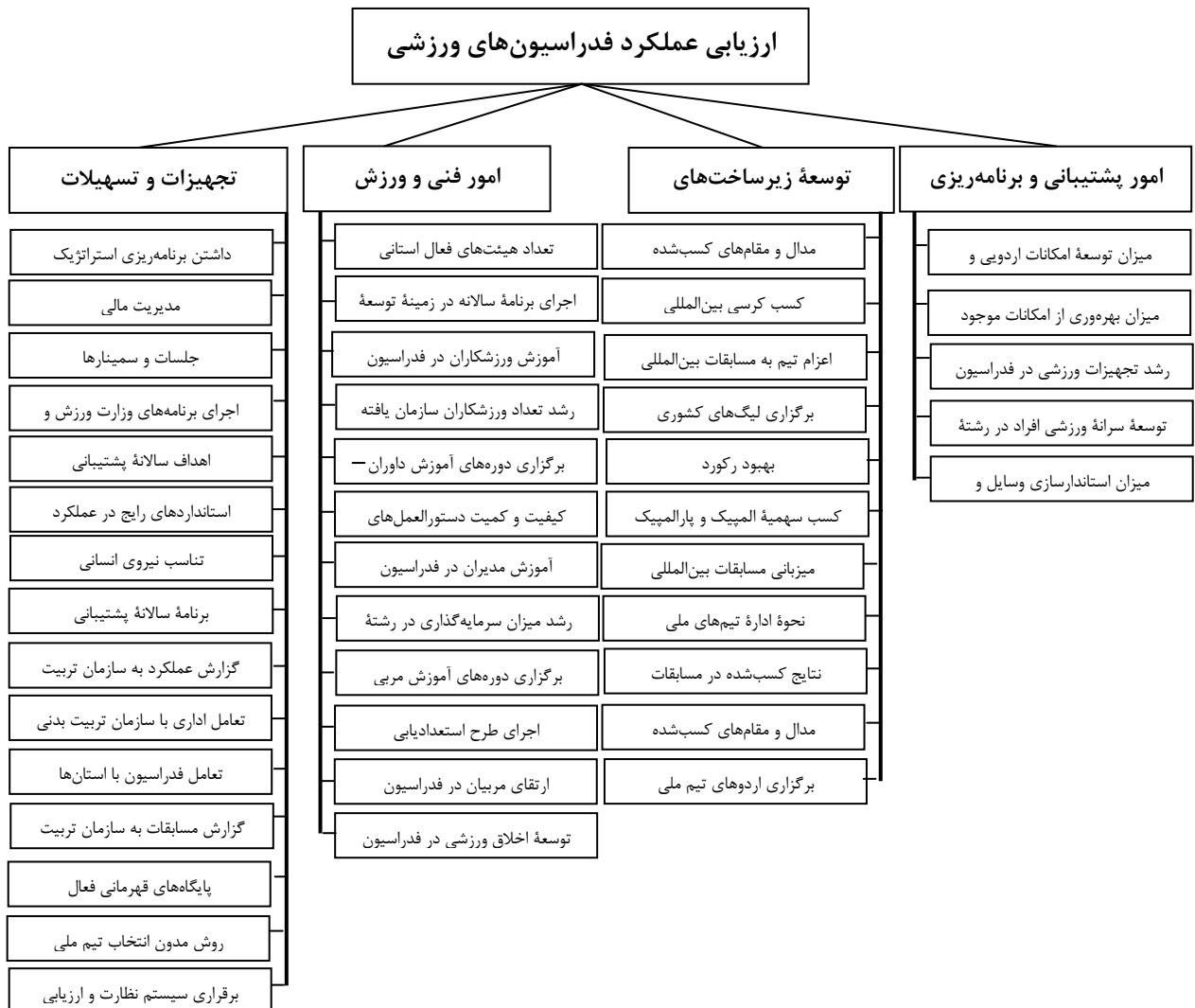
مرحله اول: شناسایی شاخص‌های ارزیابی عملکرد

در این مرحله ابتدا با مرور پیشینه تحقیق و همچنین بررسی معیارهای برخی فدراسیون‌ها برای ارزیابی عملکرد (مانند فدراسیون قایقرانی)، پرسشنامه اولیه‌ای برای ارزیابی عملکرد فدراسیون‌ها تهیه شد و در اختیار متخصصان قرار گرفت تا نظرات خود را اظهار نمایند. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌های اولیه و اعمال دیدگاه‌های کارشناسان، پرسشنامه نهایی در چهار معیار کلی ارزیابی شامل: امور پشتیبانی و برنامه‌ریزی، توسعه زیرساخت‌های ورزش، امور فنی و ورزشی و توسعه منابع کالبدی و تجهیزاتی تدوین شد. هر یک از این چهار معیار کلی تعدادی زیرمعیار دارند که در شکل ۱ نشان داده شده است.

مرحله دوم: اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد با اجرای تکنیک AHP

در این مرحله، به‌منظور اولویت‌بندی شاخص‌ها از مدل AHP استفاده شد. مطابق مدل ساعتی در گام نخست استفاده از AHP، درخت سلسله مراتبی مسئله مطابق شاخص‌های تعیین‌شده در سه سطح هدف، معیارها و زیر معیارها ترسیم شد. بر این اساس، هدف که همان ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی ایران بود در بالاترین اولویت قرار گرفت. در رده دوم معیارهای امور پشتیبانی و برنامه‌ریزی با ۱۵ زیرمعیار، توسعه زیرساخت‌های ورزش با ۱۲ زیرمعیار، امور فنی و ورزش با ۱۱ زیر معیار و تجهیزات و تسهیلات با ۵ زیر معیار قرار گرفت. شکل ۱ درخت سلسله

مراتبی ترسیم‌شده را نشان می‌دهد.



شکل ۱. درخت سلسله مراتبی ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی

در گام بعدی استفاده از مدل AHP، به‌منظور تعیین وزن و اولویت هر شاخص از صاحب‌نظران خواسته شد با انجام مقایسه‌های زوجی دو به دو بین شاخص‌ها میزان اهمیت آن‌ها را نسبت به یکدیگر مشخص کنند. برای انجام این کار جداولی در قالب پرسشنامه تهیه و در اختیار صاحب‌نظران قرار داده شد و از آن‌ها خواسته شد با انجام مقایسه‌های زوجی دو به دو و

اختصاص عددی بین یک تا نه میزان اهمیت هر یک از معیارها و زیرمعیارها را نسبت به هم مشخص کنند. در واقع، این مقایسه‌ها وزن هر یک از شاخص‌ها را در مقایسه با گزینه‌های رقیب مورد ارزیابی در تصمیم نشان می‌دهد. در مرحله بعد، جداول تکمیل‌شده گردآوری و نرخ ناسازگاری آن‌ها بررسی شد. محاسبه نرخ ناسازگاری با این هدف انجام می‌شود که مشخص گردد آیا بین مقایسه‌های زوجی سازگاری وجود دارد یا خیر و بر اساس آن در صورتی که نرخ ناسازگاری کوچک‌تر از $0/1$ باشد، در مقایسه‌های زوجی سازگاری قابل قبولی وجود دارد. در این مرحله، پس از محاسبه این میزان، جداولی که دارای نرخ ناسازگاری بیش از $0/1$ بودند به افراد برگشت داده شد تا در قضاوت خود تجدیدنظر کنند. در نهایت، پس از گردآوری مجدد پرسشنامه‌ها نظرات افراد با یکدیگر تلفیق شد.

جدول ۲. وزن شاخص‌ها

ابعاد ارزیابی	وزن اختصاصی	ابعاد ارزیابی	وزن اختصاصی
امور پشتیبانی و برنامه ریزی	۰/۳۶۸۵۱	مدیریت مالی	۰/۱۶۸۰۱
		برقراری سیستم نظارت و ارزیابی	۰/۱۶۰۱۳
		داشتن برنامه‌ریزی استراتژیک	۰/۱۳۴۰۹
		برنامه سالانه پشتیبانی	۰/۱۰۲۴۶
		اهداف سالانه پشتیبانی	۰/۰۸۰۱۷
		تعامل اداری با سازمان تربیت بدنی	۰/۰۷۲۳۷
		روش مدون انتخاب تیم ملی	۰/۰۵۹۴۹
		پایگاه‌های قهرمانی فعال	۰/۰۵۷۰۵
		ارائه گزارش عملکرد به سازمان تربیت بدنی	۰/۰۴۰۳۳
		تناسب نیروی انسانی	۰/۰۳۰۵۱
		تعامل فدراسیون با استان‌ها	۰/۰۲۵۹۲
		گزارش مسابقات به سازمان تربیت بدنی	۰/۰۱۳۰۹
		اجرای برنامه‌های وزارت ورزش و جوانان	۰/۰۲۹۶۱
		جلسات و سمینارها	۰/۰۱۸۷۲
		استانداردهای رایج در عملکرد (TGM)	۰/۰۰۹۰۲
توسعه زیر ساخت‌های ورزش	۰/۲۶۸۹	اجرای طرح استعدادیابی	۰/۲۲۸۱۲
		اجرای برنامه سالانه در زمینه توسعه ورزش	۰/۱۷۴۲۹
		آموزش مدیران در فدراسیون	۰/۱۶۳۹۱
		رشد تعداد ورزشکاران سازمان‌یافته در فدراسیون	۰/۱۴۳۵۲
		ارتقای مربیان در فدراسیون	۰/۰۹۹۱۱
		کیفیت و کمیت دستورالعمل‌های فنی و مالی	۰/۰۴۲۳۶

ابعاد ارزیابی	وزن اختصاصی	ابعاد ارزیابی	وزن اختصاصی برای ارزیابی
امور فنی و ورزشی	۰/۱۹۷۲۴	آموزش ورزشکاران در فدراسیون	۰/۰۳۲۴۱
		رشد میزان سرمایه‌گذاری در رشته مورد نظر	۰/۰۳۸۴۶
		تعداد هیئت‌های فعال استانی	۰/۰۲۴۵۹
		برگزاری دوره‌های آموزش داوران	۰/۰۲۳۷۸
		توسعه اخلاق ورزشی در فدراسیون	۰/۰۲۰۵۶
		برگزاری دوره‌های آموزش مربی	۰/۰۱۸۸۹
		مدال و مقام‌های کسب‌شده	۰/۳۳۱۱۲
		کسب سهمیه المپیک و پارالمپیک	۰/۲۰۲۳۲
		بهبود رکورد	۰/۱۴۰۱۷
		برگزاری لیگ‌های کشوری	۰/۱۰۲۱۱
توسعه منابع کالبدی و تجهیزاتی	۰/۱۶۵۳۵	اعزام تیم به مسابقات بین‌المللی	۰/۰۷۲۱۱
		کسب کرسی بین‌المللی	۰/۰۷۱۸۷
		نحوه اداره تیم‌های ملی	۰/۰۶۱۳۳
		برگزاری اردوهای تیم ملی	۰/۰۴۵۸۲
		میزبانی مسابقات بین‌المللی	۰/۰۳۲۹۲
		نتایج کسب‌شده در مسابقات بین‌المللی	۰/۰۲۱۱۱
		مبارزه با دوپینگ	۰/۰۱۹۱۲
		توسعه سرانه ورزشی افراد در رشته مورد نظر	۰/۳۱۱۵۸
		میزان بهره‌وری از امکانات موجود	۰/۲۴۶۹۱
		میزان استانداردسازی وسایل و تجهیزات	۰/۱۹۸۳۴
		میزان توسعه امکانات اردویی و آمادگی جسمانی	۰/۱۴۸۹۱
		رشد تجهیزات ورزشی در فدراسیون	۰/۰۹۹۲۱

لازم به ذکر است که در مرحله قبل پس از اینکه وزن هر گزینه نسبت به هر معیار به‌دست آمد وزن خود معیارها نیز به‌طور مشابه نسبت به هدف و وزن نهایی هر گزینه به‌صورت زیر محاسبه شد.

$$W_i = \sum_j w_{ij} \times v_j$$

در این فرمول W_{ij} وزن گزینه i نسبت به معیار j و v_j وزن معیار j است. بر این اساس، وزن هر گزینه مشخص شد و بر اساس این اوزان رتبه‌بندی نهایی معیارها مطابق جدول ۲ به‌دست آمد. گفتنی است کلیه مراحل این بخش از تحقیق با استفاده از نرم‌افزار Expert Choice انجام شده است. نتایج نشان می‌دهد در میان شاخص‌های کلی ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی

امور پشتیبانی و برنامه‌ریزی، توسعه زیرساخت‌های ورزش، امور فنی و ورزشی و توسعه منابع کالبدی و تجهیزاتی به ترتیب در اولویت‌های اول تا چهارم قرار گرفته‌اند.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج نشان داد در میان شاخص‌های کلی ارزیابی عملکرد فدراسیون‌ها امور پشتیبانی و برنامه‌ریزی مهم‌ترین شاخص است که تا حدودی با نتایج تحقیق سلیمی متفاوت است. وی در تحقیق خود نشان داد در میان شاخص‌های ارزیابی عملکرد تیم‌های والیبال این معیار در جایگاه سوم قرار دارد. در میان زیرمعیارهای این شاخص نیز منابع مالی در اولویت نخست قرار گرفت. کرمانی نیز (۱۳۹۰) در تحقیق خود به این نتیجه رسید که استفاده از منابع مالی موجود شاخصی مهم در صعود و نزول رتبه ایران در بازی‌های المپیک است. در این زمینه باروز و همکاران (۲۰۰۹) نیز معتقدند مدیرانی در ورزش به‌عنوان مدیر موفق شناخته می‌شوند که علاوه بر توجه به کسب نتایج ورزشی در پی کسب درآمد و موفقیت مالی نیز باشند (سلیمی، ۱۳۹۰). با توجه به این نکته که منابع مالی و مدیریت درست آن یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر دستیابی دستگاه‌های اجرایی، مؤسسات و نهادها به اهداف از پیش تعیین شده است، می‌توان توجه ویژه به این شاخص از طریق مهیا کردن بسترهای لازم برای خصوصی‌سازی در ورزش کشور و در نتیجه آن ایجاد زمینه برای کسب درآمد از طریق جذب سرمایه‌های غیردولتی را به‌عنوان راه‌کاری کلی پیشنهاد نمود. در واقع می‌توان گفت، خصوصی‌سازی که در اوایل دهه ۱۹۹۰ به‌علت افزایش هزینه‌های باشگاه‌داری در انگلستان رواج یافت (همیل ۲۰۰۲)، می‌تواند ابزاری مناسب برای کسب موفقیت مالی و ورزشی برای فدراسیون‌های ورزشی باشد که از طریق آن منابع مالی سرشاری به فدراسیون‌ها تزریق خواهد شد.

توسعه زیر ساخت‌های ورزش اولویت دوم را در میان معیارهای کلی ارزیابی عملکرد به خود اختصاص داده است. نتایج تحقیق سلیمانی دامنه (۲۰۱۰) نیز نشان داد این معیار، مهم‌ترین معیار ارزیابی عملکرد ادارات تربیت بدنی استانی است. در مبحث توسعه زیرساخت‌ها، استعدادیابی مهم‌ترین زیرمعیار شناخته شده است. کرمانی (۱۳۹۰) نیز در تحقیقی نشان داده است، استعدادیابی از مهم‌ترین شاخص‌های مؤثر بر صعود و نزول ایران در بازی‌های المپیک است. بیشتر مدال‌آوران المپیکی امروزی کشورها ورزشکارانی هستند که مسیر ورزشی خود را از رده‌های نونهالان آغاز و سپس در رده‌های نوجوانان و جوانان طی مسیر کرده‌اند تا به رده بزرگسالان رسیده‌اند. نبود چنین ساختار رشدی در ورزش نشان‌دهنده نبود سیستم برنامه‌ریزی شده اصولی برای استعدادیابی و پستوانه‌سازی است. با توجه به این نکات در مورد اهمیت استعدادیابی، به نظر می‌رسد بتوان توجه ویژه به توسعه طرح‌های ملی استعدادیابی

عاملی مهم در توسعه ورزش فدراسیون‌ها و در نتیجه آن توسعه ورزش کشور است که بر اساس آن بسترهای لازم برای بالفعل نمودن استعدادهای بالقوه ورزشی فراهم می‌شود تا در آینده نزدیک پشته‌های ورزشی کشور بازسازی شوند و زمینه مساعدی برای حضور افراد نخبه در تمامی رده‌های ورزشی کشور فراهم شود. از طرف دیگر، توجه به این عامل و افزایش توانایی‌های ورزشکاران موجب خواهد شد سایر علوم مربوط برای عقب نماندن از آن‌ها نیز در مسیر پیشرفت گام بردارند و در نتیجه مواد، وسایل، ابزار، روش‌ها، مقررات و سطح علمی کارگزاران فنی مانند مربی، داور و مدیران ورزشی افزایش یابد.

در میان معیارهای در نظر گرفته شده، منابع کالبدی و تجهیزاتی در اولویت آخر اهمیت قرار دارد که با نتایج تحقیق سلیمی (۱۳۹۰) همسو است. در میان زیرمعیارهای این بخش توسعه سرانه ورزشی افراد در رشته مورد نظر مهم‌ترین عامل شناخته شده است. سرانه فضای ورزشی به معنی میزان فضای ورزشی به ازای هر فرد است. در سال‌های اخیر، کاستی‌های موجود در این شاخص مهم و نیاز کشور به توسعه آن همواره مورد بحث بوده است، اما باید یادآوری کرد که پیشرفت در این زمینه بدون شک تلاش همه جانبه ادارات ورزش و جوانان استانی و فدراسیون‌های ورزشی را می‌طلبد. در این زمینه به مدیران فدراسیون‌های ورزشی پیشنهاد می‌شود با دعوت از بخش غیردولتی برای ایجاد فضاهای ورزشی خصوصی و نیز فراهم کردن بستر لازم برای تداوم فعالیت این بخش با پی‌ریزی برنامه‌های حمایتی مانند اعطای امتیازات و تسهیلات ویژه‌ای چون وام‌های درازمدت زمینه لازم برای توسعه سرانه فضای ورزشی را فراهم کنند. همچنین در میان زیرمعیارهای این بخش میزان بهره‌وری از امکانات موجود نیز در اولویت دوم قرار گرفته است. در اینجا باید این نکته را یادآور شد که علاوه بر داشتن منابع، استفاده مطلوب از منابع موجود مسئله‌ای مهم در دستیابی به عملکرد مطلوب ورزشی است (اسکور و سیرین، ۲۰۰۶)؛ بنابراین آنچه در این قسمت باید در نظر گرفت توجه به نحوه استفاده و بهره‌وری از منابع است. نتایج تحقیق سلیمانی دامنه (۲۰۱۰) در مورد ارزیابی عملکرد تیم‌های لیگ برتر فوتبال ایران نیز نشان داد علت اصلی ناکارآمد ظاهر شدن برخی تیم‌ها استفاده ناکارآمد از منابع در دسترس است. در واقع نتایج نشان داده است علاوه بر منابعی که در دسترس تیم‌هاست، استفاده کارآمد از این منابع نیز عاملی مهم در موفقیت ورزشی تیم‌هاست؛ از این رو به مدیران فدراسیون‌های ورزشی توصیه می‌شود کارآیی و بهره‌وری را به‌عنوان دو شاخص مهم عملکردی در سازمان‌ها در سرلوحه سیستم ارزیابی خود قرار دهند و علاوه بر توجه به نتایج، ارتباط این نتایج را با امکانات و به عبارت دیگر تناسب خروجی با ورودی را بررسی کنند تا بر این اساس زمینه‌های لازم برای استفاده صحیح از امکانات موجود

فراهم شود.

همان‌گونه که نتایج نشان داد، در میان شاخص‌های ارزیابی عملکرد، امور فنی و ورزشی در اولویت سوم قرار گرفته است؛ یعنی بر خلاف این دیدگاه عمومی که در آن تنها موفقیت ورزشی ملاک ارزیابی عملکرد فدراسیون‌هاست، از دیدگاه صاحب‌نظران این معیار در اولویت سوم قرار گرفته است. سلیمانی دامنه (۲۰۱۰) نیز به این نتیجه رسید که در لیگ برتر فوتبال ایران موفقیت ورزشی مهم‌ترین عامل برای موفقیت در زمینه کارآیی و ارزیابی عملکرد نیست. باروز و همکاران (۲۰۰۹) در لیگ برزیل و جاردین (۲۰۱۰) در لیگ فرانسه نیز به این نتیجه دست یافته بودند که بین موفقیت ورزشی با موفقیت در زمینه ارزیابی عملکرد ارتباط چندانی وجود ندارد، اما نتایج تحقیقات باروز و لینچ (۲۰۰۶) در لیگ برتر انگلیس و تیدمن و همکاران^۱ (۲۰۱۱) در آلمان نشان‌دهنده وجود ارتباط بین موفقیت ورزشی و موفقیت در ارزیابی عملکرد است. به نظر می‌رسد با عطف به نتایج بتوان گفت کسب نمره ورزشی عالی شرط کافی برای کسب نمره عملکردی عالی نیست و لازم است مدیران ورزشی کشور و رؤسای فدراسیون‌ها توجه داشته باشند که هنگام ارزیابی عملکرد علاوه بر توجه به نتایج ورزشی تیم‌ها، سایر عوامل مانند میزان توسعه زیرساخت‌ها یا میزان موفقیت در جذب سرمایه‌های بخش خصوصی و درآمدزایی را نیز مد نظر قرار دهند.

به‌طور کلی و با توجه به نتایج تحقیق که نشان‌دهنده اهمیت منابع مالی در ارزیابی عملکرد فدراسیون‌هاست، به رؤسای فدراسیون‌ها و همچنین مدیران ورزش کشور پیشنهاد می‌شود استراتژی‌های درآمدزایی خود را به نحو مؤثرتری توسعه دهند؛ بدین معنی که در درجه اول از طریق تمرکز بر جذب تبلیغات و سپس از طریق حامیان مالی این هدف اساسی را تحقق بخشند. در این خصوص پیشنهاد می‌شود در بعد ساختاری، فدراسیون‌ها واحدی سازمانی را مختص حامیان مالی قرار دهند تا زمینه جذب حامیان مالی و افزایش درآمدهای این بخش برای تیم‌های ورزشی فدراسیون فراهم شود. همچنین به مدیران ورزش کشور نیز پیشنهاد می‌شود هنگام ارزیابی عملکرد فدراسیون‌ها از توجه بیش از اندازه به کسب نتایج ورزشی خودداری کنند و موفقیت در زمینه‌هایی مانند درآمدزایی را مد نظر قرار دهند. با توجه به اهمیت توسعه زیرساخت‌های ورزشی در عملکرد فدراسیون‌ها، پیشنهاد می‌شود فدراسیون‌ها به منظور ارتقای عملکرد خود با جذب کادر تخصصی و کادر اجرایی مجرب به توسعه زیرساخت‌های ورزشی خود توجه ویژه داشته باشند تا بتوانند سایر حوزه‌ها و حیطه‌های وابسته را نیز ارتقا بخشند و در نهایت به عملکرد بهتری دست یابند.

منابع

۱. طالب‌پور مهدی، کشتی‌دار محمد. طراحی مدل نظارت و ارزیابی تربیت بدنی و ورزش فوق برنامه دانشگاه‌ها. نشریه پژوهش در علوم ورزشی. ۱۳۸۸؛ ۳(۲۴): ۳۲-۱۳
2. Lee Y H. Evaluating Management Efficiency of Korean Professional Teams Using Data Envelopment Analysis (DEA). International Journal of Applied Sports Sciences. 2009, 21(2): 93-112
۳. ثقه‌ای احسان، ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی، ۱۳۹۱. قابل دسترس در <http://www.modiryar.com>
4. Asmild M, Paradi J C, Pastor J T. Centralized resource allocation BCC models. Omega. 2009, 1(37): 40-49.
5. Fried H O, Lambrinos J, Tyner J. Evaluating the performance of professional golfers on the PGA, LPGA and SPGA tours, European Journal of Operational Research. 2004, 1(154): 548-561.
۶. جعفری افسر، احسانی محمد، خبیری محمد، مؤمنی منصور. طراحی سیستم ارزیابی عملکرد دانشکده‌های تربیت بدنی و علوم ورزشی ایران. نشریه مدیریت ورزشی. ۱۳۸۸؛ ۲(۱): ۵۱-۷۱
۷. مسیحا فیروزه. ارزیابی عملکرد توسعه ورزش، مروری بر الگوی ارائه شده در کشور انگلستان. دفتر ملی مدیریت و توسعه ورزش کشور. ۱۳۸۸
۸. همتی‌نژاد مهرعلی، رضائی‌نژاد رحیم. تدوین نظام و ارزیابی برای برنامه‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور. طرح پژوهشی. پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی و وزارت علوم تحقیقات و فناوری، ۱۳۸۰
۹. سلیمانی‌دامنه جهانگیر. ارزیابی عملکرد تیم‌های لیگ برتر فوتبال ایران با استفاده از تکنیک‌های مدیریتی و مدل‌های ریاضیاتی. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی. دانشگاه تهران. ۱۳۸۹
۱۰. سلیمی مهدی، شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد تیم‌های لیگ برتر والیبال ایران. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی. دانشگاه تهران، ۱۳۹۰
۱۱. محمدی سردار، اسمعیلی نرگس. اولویت‌بندی رسانه‌های تبلیغاتی بر مبنای AIDA با روش AHP در بخش تولیدی صنعت ورزش. مطالعات مدیریت ورزشی. ۱۳۹۱؛ ۴(۱۵): ۷۷-۹۲
۱۲. سلیمی مهدی، حسینی محمد سلطان، شعبانی بهار غلامرضا. مکان‌گزینی اماکن ورزشی با استفاده از مدل‌های پیوسته و گسسته فضایی مبتنی بر TOPSIS و AHP بر ترکیب دو مدل. مطالعات مدیریت ورزشی. ۱۳۹۰؛ ۴(۱۳): ۱۵۷-۱۸۰
13. Boginski V, Butenko S, Pardalos P.M. Matrix-based methods for college football rankings. S. Butenko, J. Gil-Lafuente, P. M. Pardalos, eds. Economics, Management and Optimization in Sports. Springer, London, UK, 2004, 1(1) 1-13.

14. Mirkazemi S A., Hemmatinesgad M A, Gholizadeh M H, Ramazanian M R. Application of the Analytic Hierarchy Process for the Performance Evaluation Criteria of Sport Offices in Universities, *Brazilian Journal of Biomotricity*, 2009, 3(4): 390-398.
15. Xu J Y. Performance Assessment of Professional Sports Clubs with Balanced Score-Card and AHP, *Sport Science Research*, 2007, 28(1): 26-28
16. Peng Y, ming L M. Evaluation Index System on Performance Management of University High-Level Wushu Team Based on the AHP, *Proceedings of the 7th International Conference on Innovation & Management*, 2010
17. Soleimani-damaneh j, Soleimani-damaneh M, Hamidi M. Efficiency Analysis of Provincial Departments of Physical Education in Iran, *International Journal of Information Technology & Decision Making*, 2010, 12 (4): 14-28
۱۸. قدسی پور، سید حسن، مباحثی در تصمیم گیری چند معیاره. چاپ سوم. تهران: انتشارات دانشگاه امیر کبیر؛ ۱۳۸۰
19. Hamil S, Michie J, Christine O, Lee S. The State of the Game: the Corporate Governance of Football Clubs. *New Academy Review*. 2002, 1 (1): 79-92.
20. Escuer M, Cebrian L. Performance in sports teams: Results and potential in the professional soccer league in Spain, *Management Decision*, 2006, 44(8): 1020-1030
22. Barros C P, Leach S. Performance evaluation of the English Premier Football League with data envelopment analysis. *Applied Economics*, 2006, 12 (38): 1449-1458.
23. Jardin M. Efficiency of French football clubs and its dynamics, *University of Rennes 1*, 2009, CREM (UMR CNRS 6211), 23, MPRA : 19828
24. Tiedemann T, Francksen T, Latacz-Lohmann U. Assessing the performance of German Bundesliga football players: A on-parametric Met frontier approach. *Central European Journal of Operations Research*. 2011, 19(4): 571-587

ارجاع مقاله به روش ونگوور

سجادی سید احمد نژاد، سلیمانی دامنه جهانگیر. شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی ایران با استفاده از مدل AHP. *مطالعات مدیریت ورزشی*. ۱۳۹۳؛ ۶ (۲۳): ۱۷۹-۱۹۲