



## شناسایی و اولویت‌بندی مناظر و استراتژی‌های سازمان ورزش شهرداری تهران با استفاده از

### مدل AHP

سید احمد نژاد سجادی<sup>۱\*</sup>، مهرزاد حمیدی<sup>۲</sup>، محسن ارسلان<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۴/۱۱/۱۴

تاریخ دریافت: ۹۴/۰۷/۱۲

#### چکیده

**هدف:** هدف از مطالعه حاضر، اولویت‌بندی استراتژی‌های سازمان ورزش شهرداری تهران با استفاده از مدل AHP بود.

**روش‌شناسی:** تحقیق حاضر از نوع توصیفی-تحلیلی بود. جامعه آماری شامل کلیه مدیران سازمان ورزش شهرداری‌ها و اعضای شورای راهبردی سازمان ورزش شهرداری تهران بودند ( $N=145$ ). تعداد ۶۰ نفر از این افراد به عنوان نمونه انتخاب شد. جهت روشن‌تر شدن مسیر تحقیق، شاخص‌های اولیه تحقیق، از رساله دکتری نژاد سجادی (۱۳۹۱) استخراج، و با جمع‌بندی نظرات نمونه آماری، شاخص‌های نهایی تدوین گردید. پرسشنامه نهایی در اختیار نمونه قرار داده شد و برای تلفیق دیدگاه‌ها، تعیین اولویت، وزن‌دهی معیارها و زیر معیارها، از مدل AHP استفاده گردید.

**یافته‌ها:** نتایج نشان داد که در اولویت‌بندی کلی مناظر و استراتژی‌های سازمان ورزش شهرداری، منظر مالی و منظر فرآیند داخلی به ترتیب بالاترین و پایین‌ترین اولویت را به خود اختصاص دادند.

**نتیجه‌گیری:** به نظر می‌رسد که ورزش شهروندی بایستی در افق تعیین‌شده از نظر مالی روی پای خود بایستد، (به عنوان اولین اولویت) و از نظر منظر داخلی در شرایط قابل قبولی است و می‌تواند با داشته‌های فعلی خود، برای تحقق اهدافش تا افق تعیین‌شده انجام‌وظیفه نماید. (آخرین اولویت).

**واژه‌های کلیدی:** اولویت‌بندی، سازمان ورزش شهرداری تهران، مدل AHP، BSC.

۱. استادیار گروه تربیت‌بدنی دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه ولی‌عصر (عج) رفسنجان

۲. دانشیار دانشکده تربیت‌بدنی دانشگاه تهران

۳. دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه علامه - کارشناس ارشد گروه مدیریت دانشگاه ولی‌عصر (عج) رفسنجان

نشانی الکترونیک نویسندهٔ مسئول: Sajadi431@yahoo.com

## مقدمه

قایقرانی و کمیته ملی المپیک، مراحل پس از تدوین استراتژی را پشت سر گذاشته‌اند و بقیه فعلاً به برنامه‌ریزی اکتفا کرده‌اند (به نقل از نژاد سجادی ۱۳۹۱).

در چنین شرایطی، برخی سازمان‌ها جهت رفع موانع موجود در راستای اجرای استراتژی‌های ارائه شده در برنامه استراتژیک، فرآیند BSC را بکار برده‌اند و با استفاده از این روش به شناسایی و اولویت‌بندی استراتژی‌ها، از مناظر مختلف سازمانی پرداخته‌اند. به عنوان نمونه کشاورز (۱۳۸۸)، ۱۴ استراتژی کمیته ملی المپیک از مناظر مالی، مشتری، داخلی، یادگیری و رشد اولویت‌بندی نموده است. شهبایی و انواری (۱۳۸۶)، استراتژی‌های دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی را از ۵ منظر، مالی، مشتری، داخلی، یادگیری و رشد اداره امور کارکنان مورد مطالعه قرار داده‌اند. ساک<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، نیز در عملیات استراتژیک کاتالوگ کردن بخش کتابخانه دانشگاه هانیانگ سئول در کشور جمهوری کره، هشت منظر استراتژی را مد نظر قرار داده است. همچنین بولیوار و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۰)، در مطالعه‌ای در بخش ورزشی شهرداری گرانا، نه استراتژی را در چهار مطالعه نموده است. همچنین لیندبرگ و اسکوندفلت<sup>۳</sup> (۲۰۰۸)، سیزده استراتژی شهرداری شهر اسکلفتی سوئد را در چهار منظر مالی، شهروند، رشد و توسعه و کارمندان، هوارد<sup>۴</sup> (۲۰۰۹)، ۱۰ استراتژی شهرداری شهر رم را در

امروزه سازمان‌ها در مسیر یک دگرگونی بنیادین قرار گرفته و رقابت عصر صنعتی به رقابت عصر اطلاعات تبدیل شده است (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۶). در این راستا مدیریت استراتژیک از جمله مهم‌ترین مباحثی است که در سطوح عالی سازمان مورد توجه بوده، و بیشترین سهم را در سطوح مهارت‌های ادراکی و مفهومی مدیران به خود اختصاص می‌دهد (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۳) و تا آنجا تکامل یافته است که بالاترین ارزش و اولویت آن کمک به سازمان برای فعالیت موفق در محیطی پیچیده و پویا است. بر اساس نتایج مطالعات، عملکرد سازمان‌هایی که به مدیریت استراتژیک می‌پردازند بیشتر و بالاتر از دیگر سازمان‌هاست (جی و ویلن، ۱۳۸۹). با این حال، اگرچه امروزه برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک الفاظ غالب در مباحث مدیریت و سازمان شده‌اند، اما غالباً پیچیدگی روش‌ها، مدل‌ها و ابزارهای مدیریت استراتژیک و عدم وجود درک و استنباط صحیح و عملیاتی از این مباحث، بعضاً باعث شده است مدیریت استراتژیک در سازمان‌ها به تهیه و تدوین یک طرح یا دستورالعمل مکتوب در قالب برنامه استراتژیک سازمان بسنده کند و در بهترین شرایط نتایج و خروجی‌های این طرح یا دستورالعمل، بدون توجه به روش‌های عملی کردن استراتژی‌ها، مورد توجه قرار گیرد (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۶، کاپلان و نورتون، ۱۳۹۰) که غالباً نتیجه آن، فراموشی نظام مدیریت استراتژیک تدوین شده در طی گذر زمان است (ابراهیمی و محسنی ۱۳۸۸). شواهد درونی حاکم بر سازمان‌های ورزشی کشور، حاکی از آن است که، اندک سازمان‌هایی همانند فدراسیون

1. Kim, Dong Suk
2. Bolívar et al.
3. Lindberg, Schonfeldt
4. Howard

(فوکویاما و وبر، ۲۰۰۲؛ ونجه و همکاران ۲۰۰۸).

در اینجا باید یادآور شد که یکی از مهم‌ترین گام‌ها در راستای ارزیابی عملکرد، تدوین مدل ارزیابی، بر اساس تعیین شاخص‌هایی مناسب در راستای اهداف سازمانی است. به عبارت دیگر تدوین و به‌کارگیری شاخص‌ها، یکی از مهم‌ترین مراحل طرح جامع ارزیابی عملکرد است و در صورتی که با دقت و بر اساس اصول و چهارچوبی مشخص، علمی و قابل استناد تدوین شود، به بازایی وضعیت موجود و کیفیت عملکرد یک نظام منجر خواهد شد و از طریق جمع‌آوری مدارک صریح و روشن، مسائل و مشکلات را نمایان ساخته و مشخص می‌کند که چه بخش‌هایی از نظام به اقدام اصلاحی نیاز دارد (جعفری، ۱۳۸۸). به‌طور 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 نموده و اطلاعات ساده و دسترس را جهت تصمیم‌گیری در موضوعات پیچیده، در اختیار مدیران قرار می‌دهد (همتی‌نژاد و رضانی‌نژاد، ۱۳۸۰). پس از تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد می‌بایست این نکته را نیز مورد توجه قرار داد که میزان اهمیت و تأثیرگذاری 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

چهار منظر، مالی، مشتری، داخلی و یادگیری و رشد و شرمین<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) پنج استراتژی در چهار منظر شهرداری حوزه ویتزبرگ دانمارک را مورد مطالعه قرار داده‌اند. همچنین نژاد سجادی و همکاران (۱۳۹۱)، در مطالعه‌ای به به‌روزرسانی و ارائه الگوی اجرایی استراتژی‌ها، تعیین و بومی‌سازی مناظر و تدوین نقشه استراتژی و تعیین سایر شاخص‌های ارزیابی عملکرد سازمان ورزش شهرداری تهران با استفاده از تکنیک BSC پرداخته است.

یکی از مهم‌ترین گام‌ها در مدیریت استراتژیک، ارزیابی عملکرد مدل استراتژیک است. موضوع ارزیابی عملکرد یکی از مباحث گسترده‌ای است که دامنه وسیعی از رشته‌ها و صاحب‌نظران بر آن اثرگذار می‌باشند (مار، ۲۰۰۳). ارزیابی عملکرد فرایندی است که به سنجش، اندازه‌گیری، ارزش‌گذاری و قضاوت درباره عملکرد طی دوره‌ای معین می‌پردازد. بر اساس نتایج حاصله از ارزیابی، مدیر می‌تواند درباره تحدید و یا توسعه واحد، تصمیم‌گیری نماید و ونجه<sup>۲</sup> (۲۰۰۸). علاوه بر این، ارزیابی عملکرد در سیستم‌ها منجر به ایجاد حس رقابت بین واحدها گردیده و بر عملکرد کلی سیستم تأثیر مثبت خواهد گذاشت (سلیمانی دامنه و همکاران، ۱۳۹۳). فایده بسیار مهم دیگری که اندازه‌گیری عملکرد یک سیستم دارد، بحث چگونگی تخصیص بودجه و یا درآمدها و پاداش‌ها به واحدها می‌باشد. روشن است که اندازه‌های کارایی به دست آمده می‌تواند الگوی مفیدی را در این زمینه فراهم نماید.

3. Fukuyama & Veber  
4. Vensche et al.

1. Schoorman j  
2. Venchek et al.

در این بین، آسیب‌شناسی وضعیت سازمان ورزش شهرداری نشان می‌دهد به دلیل فراوانی شواهد مبنی بر وجود خلأ بین تدوین و اجرای استراتژی، در صورت تأخیر این سازمان در پیاده‌سازی استراتژی‌های خود، جهت دستیابی به اهداف آرمانی، موفقیت‌چندانی به دست نخواهد آورد و بیم آن می‌رود که استراتژی تدوین‌شده مانند برنامه‌های راهبردی بیشتر سازمان‌ها در حد تئوری باقی بماند یا اجرای آن به تعویق بیفتد. از این رو، با توجه به پیش‌بینی توسعه برنامه‌های استراتژیک در حوزه ورزش کشور و همچنین موفقیت چشم‌گیر پژوهش‌ها در مورد مدل AHP، همچنین با توجه به اینکه سازمان ورزش شهرداری تهران مصمم به پیاده‌سازی استراتژی‌های مدون خود می‌باشد و الگوی اجرایی آن نیز به شیوه کاملاً علمی ارائه شده است، برای برداشتن گام‌های بعدی جهت اجرایی شدن استراتژی‌ها، اولویت‌بندی این راهبردها باید انجام شود. بر این اساس و با در نظر گرفتن کاربردی بودن مدل AHP در این مقوله، در این مطالعه از مدل AHP جهت شناسایی و اولویت‌بندی مناظر استراتژی‌های سازمان ورزش شهرداری تهران (شاخص‌های پایه ارزیابی عملکرد)، استفاده شده است.

### روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نوع توصیفی-تحلیلی بود. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه مدیران سازمان ورزش شهرداری و اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران و اعضای شورای راهبردی سازمان ورزش بودند که تعداد آنها مجموعاً ۱۴۵ نفر بود. از این تعداد با توجه به تعداد نمونه موردنیاز جهت تصمیم‌گیری در مدل

پس از انتخاب شاخص‌های ارزیابی عملکرد، اولویت‌بندی این شاخص‌ها بر اساس میزان اهمیتشان، ضرورت دارد. یکی از مدل‌های رایج جهت شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌ها، مدل فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی یا AHP<sup>۱</sup> است که برای اولین بار توسط ساعتی<sup>۲</sup> (۱۹۸۰) مطرح شد. کاربرد گسترده این مدل به دلیل سادگی، سهولت استفاده و انعطاف‌پذیری بالای آن است و قابلیت بالای آن در حل و بررسی مسائل 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 (ویلیام، ۲۰۰۸). ارائه معیارهای ارزیابی عملکرد مربیان (چیو و همکاران ۳، ۲۰۱۰)، تدوین شاخص‌های خودارزیابی مربیان ژیمناستیک (چیو و همکاران ۲۰۱۰)، شناسایی و اولویت‌بندی معیارهای ارزیابی عملکرد ادارات تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها (میرکاظمی و همکاران، ۲۰۰۹)، ارزیابی عملکرد باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران (سلیمانی دامنه، ۱۳۸۹)، شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد ادارات ورزش و جوانان استان‌ها (سلیمانی دامنه و همکاران ۱۳۹۳)، شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی ایران (نژاد سجادی و سلیمانی ۱۳۹۳)، از جمله مطالعاتی، است که در آنها با استفاده از مدل AHP به تدوین مدل و شناسایی شاخص‌های ارزیابی پرداخته شده است.

1. Analytical Hierarchy Process
2. Saaty T
3. Chiu et al.

شهرداری تهران با استفاده از مدل AHP بود. ساعتی، چهار گام اساسی را برای تصمیم‌گیری در مدل AHP معرفی نموده است (ساعتی، ۲۰۰۸). استفاده از این مراحل جهت طراحی مدل و اجرای آن در تحقیق حاضر به شرح زیر می‌باشد:

### الف) تعریف ساختار مسئله مورد تصمیم و تعیین معیارها

گام اول شامل تقسیم مسئله مورد تصمیم به اجزا تشکیل‌دهنده آن می‌باشد. در این مرحله با ترسیم سلسله‌مراتب تحت عنوان درخت تصمیم-گیری یک دیدگاه کلی از روابط پیچیده ایجاد شده و به تصمیم‌گیرنده کمک می‌نماید تا ارزیابی نماید که آیا اجزا هر سطح دارای اهمیت یکسانی، به طوری که می‌توان آنها را با دقت با هم مقایسه نمود، می‌باشند. در واقع در این مرحله، مسئله و هدف تصمیم‌گیری به صورت سلسله‌مراتبی از عناصر تصمیم که با هم در ارتباط می‌باشند، تحت عنوان درخت سلسله‌مراتبی AHP، ترسیم گردید. در ساده‌ترین فرم این ساختار، هدف در بالاترین سطح، معیارها و زیر معیارها در سطح دوم و گزینه‌های تصمیم در سطح آخر قرار می‌گیرند. شکل شماره ۱ سلسله‌مراتب به دست آمده بر اساس شاخص-های در نظر گرفته شده را نشان می‌دهد.

AHP، ۶۰ نفر به عنوان نمونه و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی در دسترس، انتخاب شد. در ادامه روند مطالعه طی دو مرحله به شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های مد نظر پرداخته شده. در مرحله اول، جهت تبیین مبانی نظری، از منابع کتابخانه‌ای شامل مقالات، کتب، گزارش‌ها، وب سایت‌ها استفاده، و جهت روشن‌تر شدن مسیر تحقیق و غنی‌سازی اطلاعات فراهم شده، شاخص‌های اولیه تحقیق، بر اساس مطالعه نژاد سجادی (۱۳۹۱)، تدوین و جهت به روزرسانی و جمع‌بندی نظرات شورای راهبردی، در اختیار ۵ نفر از اساتید متخصص امر قرار گرفت که پس از تأیید بدون تغییر، شاخص‌های نهایی مشخص گردید. در مرحله دوم جهت تعیین اولویت هر یک از شاخص‌ها پرسشنامه‌ای در قالب ماتریس‌های مقایسه زوجی تهیه، و در اختیار افراد نمونه قرار داده شد. در ادامه روند تحقیق، برای تلفیق دیدگاه‌ها و به دست آوردن اولویت شاخص‌های در نظر گرفته شده و تعیین وزن آنها، از مدل AHP استفاده شد. لازم به ذکر می‌باشد که کلیه مراحل طراحی و اجرای تکنیک AHP با استفاده از نرم‌افزار EXPERT CHOICE انجام پذیرفت.

### یافته‌های پژوهش

همان‌گونه که اشاره گردید، هدف از مطالعه حاضر اولویت‌بندی استراتژی‌های سازمان ورزش



شکل شماره ۱: درخت سلسله مراتبی ارزیابی عملکرد نقشه استراتژی ورزش سازمان شهرداری

بود. ارزش‌ها جهت به دست آوردن وزن هر متوسط هر معیار نرمال شدند.

### ج) محاسبات وزن‌های نسبی: تعیین وزن «عناصر تصمیم» نسبت به هم از طریق مجموعه‌ای از محاسبات عددی

قدم بعدی در فرایند تحلیل سلسله مراتبی انجام محاسبات لازم برای تعیین اولویت هر یک از عناصر تصمیم با استفاده از اطلاعات ماتریس‌های مقایسات زوجی است. برای این کار بر اساس مدل ساعتی، مجموع اعداد هر ستون از ماتریس مقایسات زوجی را محاسبه نمودیم و سپس هر عنصر ستون را بر مجموع اعداد آن ستون تقسیم نمودیم. ماتریس جدیدی با عنوان «ماتریس مقایسات نرمال شده» به دست آمد. میانگین اعداد هر سطر از ماتریس مقایسات نرمال شده را محاسبه نمودیم. این میانگین در

همان‌گونه که شکل شماره (۱) نشان می‌دهد در این ساختار، ارزیابی عملکرد نقشه استراتژی ورزش سازمان شهرداری، به عنوان هدف تحقیق، در بالاترین سطح قرار داده شده و در سطح دوم نیز چهار معیار که هرکدام دارای چهار زیر معیار در سطح سوم به عنوان گزینه‌های تصمیم می‌باشند، در نظر گرفته شد.

### ب) اولویت‌بندی معیارها با استفاده از مقایسات زوجی (وزن دهی)

در این مرحله، برای هر جفت از معیارها، از ۶۰ متخصص مدیریت ورزشی خواسته شد، با انجام مقایسات زوجی، ارزش نسبی یک اولویت نسبت به اولویت دیگر را با انتخاب عددی بین یک تا نه مشخص کنند. در این رتبه‌بندی یک نشان‌دهنده اهمیت برابر و ۹ نشان‌دهنده حداکثر اهمیت هر معیار نسبت به معیار دیگر

هر گزینه، مقدار وزن نهایی هر معیار و زیر معیار به شرح جدول شماره ۱ تا ۷ می‌باشد.

جدول شماره (۱) اولویت‌بندی کلی شاخص‌های ارزیابی عملکرد نقشه استراتژی ورزش سازمان شهرداری را نشان می‌دهد. همان‌گونه که نتایج نشان می‌دهد، در این اولویت‌بندی، منظر مالی و منظر فرآیند داخلی به ترتیب بالاترین و پایین‌ترین اولویت را به خود اختصاص دادند.

واقع نشان‌دهنده وزن نسبی عناصر تصمیم با سطرهای ماتریس می‌باشد.

#### د) به دست آوردن ارزش کلی هر گزینه

در مرحله آخر منظور به دست آوردن ارزش هر معیار، نمرات به دست آمده از هر گزینه به با هم ادغام شدند. به منظور رتبه‌بندی گزینه‌های تصمیم، در این مرحله وزن نسبی هر عنصر را در وزن عناصر بالاتر ضرب نموده تا وزن نهایی آن به دست آمد. با انجام این مرحله برای

جدول ۱. اولویت‌بندی کلی شاخص‌های ارزیابی عملکرد نقشه استراتژی ورزش سازمان شهرداری

وزن	معیارها	وزن	غیرمعیارها (استراتژی‌ها)	وزن
۰/۳۵۵۵۲۸			ارتقا جایگاه ورزش شهروندی در برنامه توسعه کشور و شهرداری تهران	
۰/۳۲۵۰۹۶	۱ منظر مالی	۰/۴۰۸۴۱۵	توسعه بهره‌گیری از امکانات و ظرفیت‌های بخش خصوصی در ارائه خدمات ورزشی	
۰/۱۹۲۴۲۴			افزایش سهم ورزش از کل بودجه شهرداری تهران	
۰/۱۲۶۹۵۹			توسعه فرهنگ مشارکت خیرین در ساخت اماکن و فضاهای ورزشی	
۰/۵۶۱۲۲۲			توسعه تفریحات سالم و بهبود نرخ نشاط شهروندان تهرانی با محوریت خانواده	
۰/۲۲۲۵۱۶	۲ منظر مشتری	۰/۳۸۵۹۰۲	استمرار حمایت از توسعه ورزش شهروندی در بین اقشار آسیب‌پذیر	
۰/۱۱۱۴۶۲			توسعه ورزش بانوان شهر تهران	
۰/۱۰۴۸			افزایش نقش ورزش شهروندی در بهبود کیفیت زندگی شهروندان تهرانی	
۰/۳۷۳۶۱۷			توسعه و ترویج نهضت ورزش	
۰/۳۰۴۹۹۵	۳ منظر یادگیری و رشد	۰/۱۱۶۷۲۳	استراتژی توسعه مبتنی بر دانایی و ارتقا استانداردها در ورزش شهروندی	
۰/۱۸۹۴۱۹			توسعه نظام آموزشی و تبلیغی در ورزش	
۰/۱۳۱۹۶۸			توسعه نهضت داوطلبی و حمایت از سازمان‌های مردم‌نهاد در ورزش	
۰/۳۲۷۷۹۶			تغییر الگوی ساخت اماکن تفریحی ورزشی و استفاده بهینه از فضاهای طبیعی	
۰/۲۹۹۷۷۴	۴ منظر فرآیند داخلی	۰/۰۸۸۹۶	تغییر الگوی ورزش شهروندی با تأکید بر فعالیت‌های ورزشی جذاب و کم‌هزینه	
۰/۲۱۰۷۳۹			استراتژی توسعه فعالیت‌های ورزشی و تفریحی شهروندی با محوریت محله	
۰/۱۶۱۷۶۹			ارتقا نقش و جایگاه سازمان در نهادهای ملی و بین‌المللی ورزش همگانی	

آن‌ها سازمان است، نشان می‌دهد. همان‌گونه که نتایج نشان می‌دهد، در این اولویت‌بندی، منظر

جدول شماره (۲) اولویت‌بندی کلی شاخص‌های ارزیابی عملکرد نقشه استراتژی ورزش سازمان شهرداری را از دیدگاه افرادی که محل خدمت

مشتری و منظر فرآیند داخلی به ترتیب بالاترین و پایین‌ترین اولویت را به خود اختصاص دادند.

**جدول شماره ۲. اولویت‌بندی از دیدگاه افرادی که محل خدمت آنها سازمان است**

وزن	زیرمعیارها (استراتژی‌ها)	وزن	معیارها
۰/۳۷۱۹۱۷	توسعه تفریحات سالم و بهبود نرخ نشاط شهروندان تهرانی با محوریت خانواده		
۰/۰۹۹۹۶۱	استمرار حمایت از توسعه ورزش شهروندی در بین اقشار آسیب‌پذیر	۰/۴۹۲۳۲	منظر
۰/۰۹۹۴۷۱	توسعه ورزش بانوان شهر تهران		مشارکتی
۰/۰۷۸۶۵	افزایش نقش ورزش شهروندی در بهبود کیفیت زندگی شهروندان تهرانی		
۰/۵۸۲۹۴۷	ارتقا جایگاه ورزش شهروندی در برنامه توسعه کشور و شهرداری تهران		
۰/۱۴۹۳۱۵	توسعه بهره‌گیری از امکانات و ظرفیت‌های بخش خصوصی در ارائه خدمات ورزشی	۰/۳۱۳۲۴	منظر مالی
۰/۱۴۹۰۹۱	افزایش سهم ورزش از کل بودجه شهرداری تهران		
۰/۱۱۸۶۴۷	توسعه فرهنگ مشارکت خیرین در ساخت اماکن و فضاهای ورزشی		
۰/۳۸۹۳۴۵	توسعه و ترویج نهضت ورزش		منظر
۰/۳۸۸۷۳۳	استراتژی توسعه مبتنی بر دانایی و ارتقا استانداردها در ورزش شهروندی	۰/۱۰۱۶۳	یادگیری
۰/۱۳۲۰۵۶	توسعه نظام آموزشی و تبلیغی در ورزش		و رشد
۰/۰۸۹۸۶۶	توسعه نهضت داوطلبی و حمایت از سازمان‌های مردم‌نهاد در ورزش		
۰/۲۳۶۲۶۱	تغییر الگوی ورزش شهروندی با تأکید بر فعالیت‌های ورزشی جذاب و کم‌هزینه		منظر
۰/۳۰۱۴۹۶	تغییر الگوی ساخت اماکن تفریحی ورزشی و استفاده بهینه از فضاهای طبیعی	۰/۰۹۲۸۱	فرآیند داخلی
۰/۱۸۲۳۲۳	ارتقا نقش و جایگاه سازمان در نهادهای ملی و بین‌المللی ورزش همگانی		
۰/۱۷۹۹۲۱	استراتژی توسعه فعالیت‌های ورزشی و تفریحی شهروندی با محوریت محله		

نتایج نشان می‌دهد، در این اولویت‌بندی، منظر مشتری و منظر یادگیری و رشد به ترتیب بالاترین و پایین‌ترین اولویت را به خود اختصاص دادند.

جدول شماره (۳) اولویت‌بندی کلی شاخص‌های ارزیابی عملکرد نقشه استراتژی ورزش سازمان شهرداری را از دیدگاه افرادی که محل خدمت آنها منطقه است، نشان می‌دهد. همان‌گونه که

**جدول ۳. اولویت‌بندی از دیدگاه افرادی که محل خدمت آنها منطقه است**

وزن	زیرمعیارها (استراتژی‌ها)	وزن	معیارها
۰/۴۷۱۶۷۵	توسعه تفریحات سالم و بهبود نرخ نشاط شهروندان تهرانی با محوریت خانواده		
۰/۲۹۶۷۳۵	استمرار حمایت از توسعه ورزش شهروندی در بین اقشار آسیب‌پذیر	۰/۴۳۲۳۳	منظر
۰/۱۶۶۹۴۴	افزایش نقش ورزش شهروندی در بهبود کیفیت زندگی شهروندان تهرانی		مشارکتی
۰/۱۱۴۶۴۶	توسعه ورزش بانوان شهر تهران		
۰/۴۲۲۵۹۵	توسعه بهره‌گیری از امکانات و ظرفیت‌های بخش خصوصی در ارائه خدمات ورزشی		
۰/۲۴۸۹۴۲	ارتقا جایگاه ورزش شهروندی در برنامه توسعه کشور و شهرداری تهران	۰/۴۱۰۰۱	منظر مالی
۰/۲۰۵۸۸۸	افزایش سهم ورزش از کل بودجه شهرداری تهران		
۰/۱۲۲۵۷۵	توسعه فرهنگ مشارکت خیرین در ساخت اماکن و فضاهای ورزشی		
۰/۳۳۷۷۹۵	تغییر الگوی ساخت اماکن تفریحی ورزشی و استفاده بهینه از فضاهای طبیعی روباز	۰/۰۹۷۴	منظر فرآیند



۰/۲۸۱۵۷۶	تغییر الگوی ورزش شهروندی با تأکید بر فعالیت‌های ورزشی جذاب و کم‌هزینه	داخلی
۰/۲۲۸۰۸۴	استراتژی توسعه فعالیت‌های ورزشی و تفریحی شهروندی با محوریت محله	
۰/۱۵۲۵۴۶	ارتقا نقش و جایگاه سازمان در نهادهای ملی و بین‌المللی ورزش همگانی	
۰/۳۵۶۹۷۹	توسعه و ترویج نهضت ورزش	
۰/۲۵۸۵۵۳	استراتژی توسعه مبتنی بر دانایی و ارتقا استانداردها در ورزش شهروندی	۰/۰۶،۲۹
۰/۲۲۱۶۸۸	توسعه نظام آموزشی و تبلیغی در ورزش	منظر ۴ یادگیری و رشد
۰/۱۶۲۷۸	توسعه نهضت داوطلبی و حمایت از سازمان‌های مردم‌نهاد در ورزش	

جدول شماره (۴) اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد نقشه استراتژی ورزش سازمان شهرداری را از دیدگاه افرادی که سمت اجرایی داشتند، نشان می‌دهد. همان‌گونه که نتایج نشان می‌دهد، در این اولویت‌بندی، منظر مشتری و منظر فرآیند داخلی به ترتیب بالاترین و پایین‌ترین اولویت را به خود اختصاص دادند.

جدول شماره (۴): اولویت‌بندی از دیدگاه افرادی که سمت ستادی داشتند

وزن	زیرمعیارها (استراتژی‌ها)	وزن	معیارها
۰/۴۷۱۶۷۵	توسعه تفریحات سالم و بهبود نرخ نشاط شهروندان تهرانی با محوریت خانواده		
۰/۲۹۶۷۳۵	استمرار حمایت از توسعه ورزش شهروندی در بین اقشار آسیب‌پذیر	۰/۴۳۲۳	منظر مشتری
۰/۱۱۶۹۴۴	افزایش نقش ورزش شهروندی در بهبود کیفیت زندگی شهروندان تهرانی		
۰/۱۱۴۶۴۶	توسعه ورزش بانوان شهر تهران		
۰/۴۲۲۵۹۵	توسعه بهره‌گیری از امکانات و ظرفیت‌های بخش خصوصی در ارائه خدمات ورزشی		
۰/۲۴۸۹۴۲	ارتقا جایگاه ورزش شهروندی در برنامه توسعه کشور و شهرداری تهران	۰/۴۱۰۰۱	منظر مالی
۰/۲۰۵۸۸۸	افزایش سهم ورزش از کل بودجه شهرداری تهران		
۰/۱۲۲۵۷۷	توسعه فرهنگ مشارکت خیرین در ساخت اماکن و فضاهای ورزشی		
۰/۳۳۷۵۹۵	تغییر الگوی ساخت اماکن تفریحی ورزشی و استفاده بهینه از فضاهای طبیعی روباز		منظر
۰/۲۸۱۵۷۶	تغییر الگوی ورزش شهروندی با تأکید بر فعالیت‌های ورزشی جذاب و کم‌هزینه	۰/۰۹۷۴	۳ فرآیند داخلی
۰/۲۲۸۰۸۴	استراتژی توسعه فعالیت‌های ورزشی و تفریحی شهروندی با محوریت محله		
۰/۱۵۲۵۴۶	ارتقا نقش و جایگاه سازمان در نهادهای ملی و بین‌المللی ورزش همگانی		
۰/۳۵۶۹۷۹	توسعه و ترویج نهضت ورزش		
۰/۲۵۸۵۵۳	استراتژی توسعه مبتنی بر دانایی و ارتقا استانداردها در ورزش شهروندی	۰۶۰۲۹	منظر ۴ یادگیری و رشد
۰/۲۲۱۶۸۸	توسعه نظام آموزشی و تبلیغی در ورزش		
۰/۱۶۲۷۸	توسعه نهضت داوطلبی و حمایت از سازمان‌های مردم‌نهاد در ورزش		

جدول شماره (۵) اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد نقشه استراتژی ورزش سازمان شهرداری را از دیدگاه افرادی که سمت مدیریتی و کارشناسی داشتند، نشان می‌دهد. همان‌گونه که نتایج نشان می‌دهد، در این اولویت‌بندی، منظر مالی و منظر فرآیند داخلی به ترتیب بالاترین و پایین‌ترین اولویت را به خود اختصاص دادند.

## جدول ۵. اولویت‌بندی از دیدگاه افرادی که سمت مدیریتی و کارشناسی داشتند

وزن	زیرمعیارها	وزن	معیارها
۰/۳۴۱۳۹۶	ارتقا جایگاه ورزش شهروندی در برنامه توسعه کشور و شهرداری تهران	۰/۵۱۷۸۸	۱ منظر مالی
۰/۳۳۵۷۴۳	توسعه بهره‌گیری از امکانات و ظرفیت‌های خصوصی بخش در ارائه خدمات ورزشی		
۰/۱۸۲۳۴۱	افزایش سهم ورزش از کل بودجه شهرداری تهران		
۰/۱۴۰۵۲	توسعه فرهنگ مشارکت خیرین در ساخت اماکن و فضاهای ورزشی	۰/۳۵۰۹	۲ منظر مشتری
۰/۵۲۸۵۷۹	توسعه تفریحات سالم و بهبود نرخ نشاط شهروندان تهرانی با محوریت خانواده		
۲۴۳۳۶۹	استمرار حمایت از توسعه ورزش شهروندی در بین اقشار آسیب‌پذیر		
۰/۱۱۸۵۷۶	توسعه ورزش بانوان شهر تهران	۰/۰۷۱۰۳	۳ منظر یادگیری و رشد
۰/۰۹۹۴۷۸	افزایش نقش ورزش شهروندی در بهبود کیفیت زندگی شهروندان تهرانی		
۰/۳۴۲۳۲۲	توسعه و ترویج نهضت ورزش		
۰/۲۷۰۵۲۱	استراتژی توسعه مبتنی بر دانایی و ارتقا استانداردها در ورزش شهروندی	۰/۰۶۰۲۹	۴ منظر فرآیند داخلی
۰/۲۰۴۹۸۴	توسعه نظام آموزشی و تبلیغی در ورزش		
۰/۱۸۲۱۷۳	توسعه نهضت داوطلبی و حمایت از سازمان‌های مردم‌نهاد در ورزش		
۰/۳۳۳۸۲۹	تغییر الگوی ساخت اماکن تفریحی ورزشی و استفاده بهینه از فضاهای طبیعی و روباز	۰/۲۷۷۵۵	۴ منظر فرآیند داخلی
۰/۲۷۷۵۵	تغییر الگوی ورزش شهروندی با تأکید بر فعالیت‌های ورزشی جذاب و کم‌هزینه		
۲۱۴۲۲۶	استراتژی توسعه فعالیت‌های ورزشی و تفریحی شهروندی با محوریت محله		
۰/۱۷۴۳۹۴	ارتقا نقش و جایگاه سازمان در نهادهای ملی و بین‌المللی ورزش همگانی		

## بحث و نتیجه‌گیری

نتایج نشان داد که در این اولویت‌بندی کلی شاخص‌های ارزیابی عملکرد نقشه استراتژی ورزش سازمان شهرداری، منظر مالی و منظر فرآیند داخلی به ترتیب بالاترین و پایین‌ترین اولویت را به خود اختصاص دادند. نتایج تحقیق حاضر در رابطه با بالاترین اولویت، با نتایج تحقیق کشاورز (۱۳۸۸)، شهابی و انواری (۱۳۸۶)، ساک (۲۰۱۰)، بولیوار و همکاران (۲۰۱۰)، لیندبرگ و اسکوندفلت (۲۰۰۸)، هوارد (۲۰۰۰)، شورمن (۲۰۰۵) همخوانی دارد. در منظر مالی سؤال اصلی این است که جهت

توفیقات مالی چگونه باید در تعامل با سهامداران باشیم؟ (کاپلان و نورتون، ۱۳۹۰)، در این راستا نظرات سهامداران در الگوی اجرایی استراتژی‌های سازمان ورزش شهرداری تهران، در خصوص انتخاب استراتژی‌ها در منظر مالی (حمایت مالی) به ترتیب به موضوعاتی چون درآمدهای سازمان، ارائه تصویر و ذهنیت سازمان، سرمایه‌گذاری و جذب سرمایه‌گذاران و افزایش بهره‌وری از منابع موجود، توجه شده است. به نظر می‌رسد که انتخاب منظر مالی به عنوان اولین اولویت، نشان از این است که ورزش

نتایج نشان داد که در این اولویت‌بندی کلی شاخص‌های ارزیابی عملکرد نقشه استراتژی ورزش سازمان شهرداری، منظر مالی و منظر فرآیند داخلی به ترتیب بالاترین و پایین‌ترین اولویت را به خود اختصاص دادند. نتایج تحقیق حاضر در رابطه با بالاترین اولویت، با نتایج تحقیق کشاورز (۱۳۸۸)، شهابی و انواری (۱۳۸۶)، ساک (۲۰۱۰)، بولیوار و همکاران (۲۰۱۰)، لیندبرگ و اسکوندفلت (۲۰۰۸)، هوارد (۲۰۰۰)، شورمن (۲۰۰۵) همخوانی دارد. در منظر مالی سؤال اصلی این است که جهت

شهروندی بایستی کم‌کم در افق تعیین شده از نظر مالی روی پای خود بایستد، و بتواند از عهده هزینه‌های خود برآید، و چنین استدلال می‌شود که افزایش و برگشت دارایی‌ها در سازمان ورزش شهرداری، به عنوان یک سازمان عمومی، در نتیجه افزایش نشاط و بهبود کیفیت زندگی شهروندان حاصل می‌شود که این مهم نیز، در سایه افزایش مشارکت در ورزش شهروندی به دست می‌آید. از اینرو هزینه حساب شده در این مسیر را بایستی به عنوان سرمایه‌گذاری به حساب آورد، که این به نوبه خود باعث افزایش جذب کمک و اعتبارات ورزش از طرف مقامات عالی کشوری و شهرداری می‌شود که خود بازخوردی از این سرمایه‌گذاری خواهد بود.

در منظر مالی، استراتژی ارتقا جایگاه ورزش شهروندی در برنامه توسعه کشور و شهرداری تهران بالاترین اولویت را به خود اختصاص داده است. چنین به نظر می‌رسد که سازمان هم‌راستا با ارتقا جایگاه ورزش شهروندی، بتواند با تمکن مالی ناشی از درآمدهای کسب شده، آزادی عمل و قدرت تصمیم‌گیری بیشتری را اتخاذ نماید. همچنین استراتژی توسعه بهره‌گیری از امکانات و ظرفیت‌های خصوصی بخش در ارائه خدمات ورزشی با اختلاف اندکی در جایگاه دوم قرار گرفته است. چنین به نظر می‌رسد که پاسخ‌دهندگان به این نکته واقفند که، خصوصی‌سازی به تنهایی نمی‌تواند جوابگوی نیازهای مالی سازمان باشد. ورزش شهروندی ایران اتکای زیادی به درآمدها و کمک‌های دولتی دارد و از ناحیه آنها کمک‌های خوبی به سازمان ورزش می‌شود. (رساله نژاد سجادی ۱۳۹۱ فصل چهارم) همچنین علیرغم اینکه شهرداری‌ها به عنوان سازمان‌های

غیرانتفاعی محسوب می‌شوند و بایستی خودشان منابع مالی‌شان را تأمین کنند (بیشتر از راه جذب مالیات). و چون در ایران این امر به خوبی نهادینه نشده است و سازمان ورزش هم نمی‌تواند از این خوان نه‌چندان گسترده سهمی ببرد، بنابراین، این استراتژی، یعنی، افزایش سهم ورزش از کل بودجه شهرداری تهران، پایین‌ترین اولویت را به خود اختصاص داده است. از این‌رو چنین به نظر می‌رسد قبل از این استراتژی، سازمان به حمایت خیرین بیشتر از کمک مالی شهرداری، امیدوار است و استراتژی، توسعه فرهنگ مشارکت خیرین در ساخت اماکن و فضاهای ورزشی، در اولویت سوم منظر مالی قرار گرفت. پایین‌ترین جایگاه مربوط به منظر داخلی بود که استراتژی‌های آن به، تغییر الگوی منابع کالبدی و اماکن تفریحی ورزشی، تغییر کاربری‌ها، ارتقا جایگاه کرسی‌های ورزش شهروندی در مجامع مختلف، و توسعه ورزش محله، اشاره دارد. احتمالاً دیدگاه کلی بر این عقیده است که، سازمان از نظر منابع کالبدی فعلاً در شرایط قابل قبولی است و می‌تواند با داشته‌های فعلی خود، برای تحقق اهدافش تا افق تعیین شده انجام‌وظیفه نماید. و با تمرکز بر تغییر الگوی ساخت اماکن موجود کم‌مصرف و فضاهای مرده، و همچنین توجه به پتانسیل‌های بومی محله‌ها، روی بهره‌وری بیشتر از این منابع کار کند. و در ادامه سازمان در پیاده‌سازی استراتژی‌ها بایستی ترجیح را به مناظر و استراتژی‌های سایر مناظر دهد. همچنین دیدگاه افرادی که محل خدمت آنها سازمان بود و همچنین دیدگاه افرادی که سمت ستادی داشتند، منظر داخلی را در پایین‌ترین

رابطه با منظر داخلی، در پایین‌ترین اولویت قرار

گرفت، با هیچ‌کدام از تحقیقات ذکرشده در ناهمخوانی خود می‌تواند جای تحقیق بیشتری، تحقیق همخوانی نداشت که دلایل این نظیر مطالعات تطبیقی داشته باشد.

## منابع

- ابراهیمی سرو علیا، م.ح. محسنی شریف، م. ۱۳۸۸، سیستم کارت ارزیابی متوازن از طراحی تا اجرا، انتشارات نشر کلمه، چاپ اول.
- انواری رستمی، ع.ا. شهبایی، ب. ۱۳۸۶. کاربرد روش کارت امتیازی متوازن (BSC) در ارزیابی عملکرد دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، سومین همایش ملی مدیریت عملکرد، ایران.
- جعفری، ا. احسانی، م. خبیری، م. مؤمنی، م. ۱۳۸۸. طراحی سیستم ارزیابی عملکرد دانشکده‌های تربیت‌بدنی و علوم ورزشی ایران، مدیریت ورزشی، (۲)، صص ۵۱-۷۱.
- سلیمانی دامنه، ج. نژاد سجادی، س.ا. سلیمی، م. ۱۳۹۳. شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد ادارات ورزش و جوانان استان‌های کشور از دیدگاه متخصصان با استفاده از تکنیک AHP. دو فصل‌نامه علمی پژوهشی مدیریت و توسعه ورزش.
- سلیمانی دامنه، ج. ۱۳۸۹. ارزیابی عملکرد تیم‌های لیگ برتر فوتبال ایران با استفاده از تکنیک‌های مدیریتی و تلفیق با تکنیک‌های ریاضی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران.
- کاپلان، ر. نورتون، د. ۱۳۸۶، تبدیل استراتژی از حرف به عمل (کارت امتیازی متوازن)، ترجمه ملماسی رامین، سیفی جمیله، چاپ و نشر بازرگانی، چاپ اول.
- کاپلان، ر. نورتون، د. ۱۳۹۰. نقشه استراتژی، ترجمه حسین اکبری و همکاران، انتشارات آسیا، چاپ سوم.
- کشاورز، ل. ۱۳۸۸. مدل‌سازی اجرای استراتژی کمیته ملی المپیک با رویکرد BSC. رساله دکتری، دانشکده تربیت‌بدنی، دانشگاه تهران.
- نژاد سجادی، س.ا. سلیمانی دامنه، ج. ۱۳۹۳. شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی ایران با استفاده از تکنیک AHP. مجله مطالعات مدیریت ورزشی. شماره ۲۳، صص ۱۹۲-۱۷۹.
- نژاد سجادی، س.ا. حمیدی، م. سجادی، ن.ا. گودرزی، م. ۱۳۹۱. ارائه مدل اجرایی استراتژی‌ها و نقشه استراتژی سازمان ورزش شهرداری تهران، مجله جهاد دانشگاهی، شماره ۸، صص ۱۲-۲۵.
- نژاد سجادی، س.ا. ۱۳۹۱. الگوی اجرایی استراتژی‌ها و نقشه استراتژی سازمان ورزش شهرداری تهران با استفاده از تکنیک BSC، رساله دکتری مدیریت و برنامه‌ریزی در ورزش، دانشکده تربیت‌بدنی، دانشگاه تهران.
- هانگر جی، د. توماس ال، و. ۱۳۸۹. مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه سید محمد اعرابی و دکتر حمیدرضا رضوانی، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول ۱۳۸۹.
- هرسی پل، ج. بلانچارد، پ. ۱۳۸۳. مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه قاسم کبیری، مرکز انتشارات علمی دانشگاهی دانشگاه آزاد، چاپ هشتم.
- همتی نژاد، م.ع. رضانی نژاد، ر. ۱۳۸۰. تدوین نظام و ارزیابی برای برنامه‌های تربیت‌بدنی دانشگاه‌های کشور، پژوهشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی و وزارت علوم تحقیقات و فناوری.
- Bolívar, R. Pedro, M. Hernández L, Antonio, M. Rodríguez, O.D. 2010. Implementing the balanced scorecard in public sector agencies: An experience in

- municipal sport services. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, (45): 116-139.
- Chiu, W.Y. Lee, Y.D. Lin, T.Y. 2010. Performance evaluation criteria for personal trainers: An analytical hierarchy process approach, *Social Behavior and Personality*, 38(7): 895-906.
  - Chiu, W.Y. Lee, Y.D. Lin, T.Y. 2010. Application of AHP Method to Personal Trainers' Performance Appraisal Systems - The Case Study of World Gym in Taiwan, NASSM (North American Society for Sport Management ) Conference
  - Fukuyama, H. Weber, W.L. 2002. Estimating output allocative efficiency and productivity change: Application to Japanese banks. *European Journal of Operational Research*, 137: 177-190.
  - Howard, R. 2009. Improving Government Performance Using the Balanced scorecard to Plan and Manage Strategically. Balanced Scorecard Institute. WWW. Balanced scorecard. Org.
  - Lindberg, E. Schonfeldt, S. 2008. Balanced scorecard at Skelleftea municipality, UMEA School of BUSINESS Department of Business Administration Bachelor Thesis.
  - Marr, B. Schiuma, G. 2003. Business performance Measurement: past, present and Future. *Management Decision Journal of Cost Management*, 41(8): 680-87.
  - Mirkazemi, S.A. Hemmatinesgad, M.A. Gholizadeh, M.H. Ramazanian, M.R. 2009. Application of the Analytic Hierarchy Process for the performance Evaluation Criteria of Sport Offices in Universities. *Brazilian Journal of Biomotricity*, 3 (4): 390-398,
  - Saaty, T.L. 1996. *The Analytic Hierarchy Process*, McGraw \_ Hill , Inc , 1980 . Reprinted By Rws Publications , Pittsburgh.
  - Saaty, T. 2008. Decision making with the AHP, *International Journal of Services Sciences*, 1(1).
  - Schoorman, j. 2005. witzenberg municipality draft revised idp 2002/2006. [www.capegateway.gov.za/.../witzenberg\\_municipality\\_draft\\_revised](http://www.capegateway.gov.za/.../witzenberg_municipality_draft_revised).
  - Suk, K. 2010. Using the Balanced Scorecard for Strategic Operation of the Cataloging Department. *Cataloging & Classification Quarterly*, 48(6): 572 -584.
  - Vencheh, A.A. Foroughi, M. Soleimani-damaneh. 2008. ADEA model for resource allocation. *Economic Modelling*, 25: 983-993.
  - William, H. 2008. *European Journal of Operational Research* 186: 211–228.
  - Ruetten, A. Ziemainz, H. Roeger, U. 2004. A Quality Assured System of Selecting and Promoting Athletic Talents. In: *Bundesinstitut für Sportwissenschaft (Ed.), BISp-Jahrbuch*. Bergheim: Druckpunkt, 345-352.
  - Sila., I. 2007. Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: An empirical study. *Journal of Operations Management*, 25: 83-109.
  - Stoszkowski, J.R. 2011. An investigation of the mediators of talent development in golf, School of Education University of Birmingham.
  - Sun, H. Cheng, T.K. 2002. Comparing reasons, practices and effects Of ISO9000 certification and TQM implementation in Norwegian SMEs and large firms, *International Small Business Journal*, 20(4): 421-441.

- Wolstencroft, E. 2002. Talent Identification and Development, An Academic Review A report for sport Scotland by The University of Edinburgh.
- Woo Kim, J. 2010. The worth of sport event sponsorship: an event study, Journal of Management and Marketing Research. 5: 1-14.



**Identification and Prioritization of Perspectives and Strategies in Tehran Municipality Sport Organization using AHP model: Basic Indicators of Performance Evaluation through the Executive BSC Model**

Seyed Ahmad Nezhadsajadi<sup>1\*</sup>, Mehrzad Hamidi<sup>2</sup>, Mohsen Arsalan<sup>3</sup>

Received: Oct 4, 2015

Accepted: Feb 3, 2016

**Abstract**

**Objective:** The purpose of this research was to identify and prioritize the perspectives and strategies in Tehran municipality sport organization using AHP model.

**Methodology:** This study was descriptive-analytical. The statistical population included all managers of sports organization in Tehran municipality and the strategic council members of Tehran municipality Sport Organization (N=145). Sixty persons were chosen as the statistical sample. Early indicators of research were extracted from dissertation of Nejad Sajadi (2012). The final indicators were designed through the sample's ideas. Final questionnaire was given to the statistical sample. AHP model was used to integrate the views and priorities as well as weight criteria and sub-criteria.

**Results:** The results showed that in prioritization of the views and strategies of the sport in Tehran municipality, the financial perspective and the internal process perspective were the highest and lowest priority, respectively.

**Conclusion:** It seems that the citizenship exercise should rely on itself financially (as first priority). And in terms of internal perspective, it has acceptable conditions and can fulfill his duties using its current inputs to achieve its objectives (as last priority).

**Keywords:** Prioritization, Perspectives and strategies, Tehran municipality sport organization, AHP, BSC.

1. Assist Prof, Department of Physical Education and sport science, Faculty of Literature and Human Sciences, Vali-e-Asr University of Rafsanjan

2. Assoc Prof, Faculty of Physical Education, University of Tehran

3. PhD student in Management, Allameh Tabataba'i University

\*Email: Sajadi431@yahoo.com