

## شناسایی، وزن‌دهی و اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد باشگاه‌های ورزشی

شهرام شفیعی<sup>۱\*</sup>، مهدی کهندل<sup>۲</sup>، مهدی منتظرعلیه<sup>۳</sup>، غلام‌رضا رادی‌نیا<sup>۴</sup>

<sup>۱</sup> استادیار دانشگاه گیلان، <sup>۲</sup> استادیار دانشگاه آزاد واحد کرج، <sup>۳</sup> دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی،

<sup>۴</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی پردیس دانشگاه گیلان

تاریخ دریافت: ۹۲/۰۴/۲۳

تاریخ پذیرش: ۹۲/۱۱/۱۶

### چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر به دنبال شناسایی، وزن‌دهی و اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد باشگاه‌های ورزشی تهران بود.

**روش‌شناسی:** فرایند انجام پژوهش در این مطالعه در دو مرحله صورت پذیرفته است. در مرحله اول، شاخص‌ها و زیرشاخص‌های ارزیابی عملکرد باشگاه‌های ورزشی از طریق مرور ادبیات و پیشینه پژوهش، با نظرخواهی از ۱۵ خبره، شامل اساتید، متخصصان، کارشناسان و صاحب‌نظران در مدیریت ورزشی و به کمک روش تصمیم‌گیری دلفی شناسایی شده است. در این مرحله، ۶ شاخص و ۳۳ زیرشاخص تعیین گردیدند. در مرحله دوم، وزن نسبی و رتبه هر یک از شاخص‌ها و زیرشاخص‌های شناسایی شده در مرحله قبل، از طریق تکنیک تحلیل سلسله مراتبی (AHP) و با نظرخواهی از ۵۷ تن از اساتید مدیران باشگاه‌های شهر تهران به کمک نرم افزار Expert Choice محاسبه شده است.

**یافته‌ها:** نتایج یافته‌های پژوهش نشان داد، مهمترین شاخص‌های ارزیابی عملکرد باشگاه‌های شهر تهران به ترتیب منابع انسانی، منابع مالی، منابع کالبدی و تجهیزاتی، محیط برنامه‌ریزی، سازماندهی و ارزیابی، امور فنی و ورزشی، و محیط حقوقی می‌باشند. همچنین مهمترین زیرشاخص‌های کلی نیز به ترتیب شامل ثبات مدیریتی، ثبات مربیگری، میزان دستمزد پرداختی به بازیکن، مربی و کارمندان، کمیت و کیفیت کادر تخصصی باشگاه و تعیین استانداردهای ارزیابی عملکرد بودند.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به اهمیت بالای منابع به عنوان مهمترین شاخص‌های ارزیابی عملکرد باشگاه‌های شهر تهران، توجه به منابع در این باشگاه‌ها باید در اوایت قرار گیرد.

**واژه‌های کلیدی:** شاخص، ارزیابی عملکرد، باشگاه‌های ورزشی، فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی.

\* E-mail: shafieeshahram@gmail.com



## مقدمه

ارزیابی عملکرد فرایندی است که همه سازمان‌ها باید آن را انجام دهند؛ این ارزیابی در واقع نوعی مصون‌سازی سازمان در برابر آفات پیشرو است (پارکر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). سیستم‌های ارزیابی عملکرد، سازوکارهای رسمی پاسخ‌گویی در سازمان‌ها هستند (فریس<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۸). ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد، موجب هوشمندی سیستم و برانگیختن افراد در جهت رفتار مطلوب می‌شود و بخش اصلی تدوین و اجرای سیاست سازمانی نیز محسوب می‌شود و در جهت سوق دادن سیستم‌ها به سمت استفاده صحیح و بهینه از منابع، می‌تواند بسیار کمک‌کننده باشد (بونی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲). در حقیقت، اطلاع از عملکرد واحد تحت نظارت مدیر، یکی از مهم‌ترین ابزارهایی است که می‌تواند مدیر را در تصمیم‌گیری‌های مناسب یاری دهد. به کمک این وسیله، مدیر می‌تواند درباره تهدید و یا توسعه واحد، تصمیم‌گیری و حتی چگونگی تخصیص بودجه و یا درآمدها به واحدها را بررسی کند (آسمیلد<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹).

موضوع ارزیابی عملکرد از مباحث گسترده‌ای است که در دامنه وسیعی از رشته‌ها مورد مطالعه قرار گرفته است. ورزش نیز به عنوان یکی از چند صنعت برتر دنیا با توجه به گردش مالی بسیار زیادی که دارد، نیازمند سیستم نظارت و ارزیابی دقیق‌تری است. بنابراین در حوزه مدیریت ورزش نیاز جدی به یک روش قابل اعتماد برای ارزیابی عملکرد سازمان‌های ورزشی وجود دارد (سای پاهی و دنوک<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱). در همین زمینه کاربرد روش‌ها و نرم‌افزارهای جدید در زمینه ارزیابی عملکرد رشد بسیاری کرده است. استفاده از مدل‌های ریاضی و تلفیق آن‌ها با مدل‌های مدیریتی یکی از پرکاربردترین روش‌هایی است که در بسیاری از سازمان‌ها برای ارزیابی عملکرد استفاده می‌شود (مارر و اسپچیوما<sup>۶</sup>، ۲۰۰۳). همانند سایر بخش‌های اقتصادی، استفاده از این مدل‌ها در سیستم ورزش، نیز به‌طور چشمگیری در حال افزایش است (سلیمانی دامنه، ۱۳۹۰).

باشگاه‌های ورزشی نیز به عنوان یکی از ارکان اثرگذار بر هر یک از رشته‌های ورزشی از جنبه‌های مختلف کارکردی باید مورد مطالعه قرار گیرند. مهم‌ترین و مؤثرترین مسئله در توجه به باشگاه‌های ورزشی نیز می‌تواند ارزیابی و نظارت به جنبه‌های مختلف آن باشد. بدین ترتیب باشگاه‌ها باید در هر یک از رشته‌های ورزشی با توجه به مهم‌ترین و مؤثرترین معیارها و شاخص‌های ممکن مانند نیروی انسانی، منابع مالی، سرمایه‌گذاری و هزینه‌ها، نحوه برنامه‌ریزی و تعیین چشم‌اندازها و امور فنی و ورزشی مورد ارزیابی قرار گیرند تا انحرافات و کمبودها در هر یک از موارد یاد شده تعیین شود. اصلی‌ترین مرحله در این فرایند این است که معیارها و شاخص‌های ارزیابی تعیین و میزان اهمیت هر

1. Parker
2. Ferris
3. Bonnie
4. Asmild
5. Sipahi & Donuk
6. Marr & Schiuma



کدام نیز مشخص شوند (پنگ و مینگ نینگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). شناسایی تعداد معیارها، پیچیدگی داده‌ها و پویایی محیط از جمله عواملی است که مسئله تصمیم‌گیری در ورزش را با چالشی جدی در دهه اخیر مواجه کرده است. امروزه برای ارزیابی سازمان‌های ورزشی روش‌های علمی نوینی برگزیده شده است که با استفاده از این روش‌ها می‌توان با شناخت عوامل تأثیرگذار بر نتایج به‌دست آمده، عوامل اثرگذار و معیارهای مؤثر بر عملکرد سازمان‌های ورزشی را تعیین کرد (لووالگیا و لاکوس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵).

در دو دهه اخیر پژوهشگران مختلف به تعیین معیارهای ارزیابی عملکرد در حیطه ورزش پرداخته‌اند و روش‌ها و مدل‌های مختلفی را در همین زمینه مورد استفاده قرار داده‌اند. سلیمانی دامنه (۱۳۸۹) به ارزیابی عملکرد باشگاه‌های فوتبال ایران، سلیمی (۱۳۹۰) به تعیین و اولویت‌بندی معیارهای ارزیابی باشگاه‌های والیبال لیگ برتر ایران، بوگینسکی<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۴)، به ارزیابی عملکرد و رده‌بندی کالج‌های فوتبال آمریکا، ژئو<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) به ارزیابی باشگاه‌های حرفه‌ای ورزشی، و پنگ و مینگ نینگ (۲۰۱۱)، به ارزیابی تیم‌های ووشو و طالب‌پور و همکاران (۱۳۹۲) به ارزیابی موانع پیاده‌سازی بلیت‌فروشی اینترنتی در لیگ برتر فوتبال ایران با استفاده از فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی AHP پرداختند.

باشگاه‌های ورزشی مختلف عملکرد متفاوتی نسبت به یکدیگر دارند که می‌تواند دلایل و عوامل مختلفی داشته باشد. اما تعیین و اولویت‌بندی این عوامل کاری سخت و پیچیده است. بنابراین ضروری است که ابتدا شاخص‌هایی که منجر به موفقیت باشگاه‌های مختلف ورزشی می‌شوند، مشخص شود و در مرحله بعد، چگونگی اثرگذاری این متغیرها در توسعه و موفقیت ورزش کشف شوند، تا از این طریق، برای مدیران و برنامه‌ریزان این امکان فراهم شود تا برای توسعه ورزش و کسب موفقیت‌های ملی و بین‌المللی با توجه به امکانات و منابع بالقوه باشگاه و مقایسه با باشگاه‌های دیگر، سیاست‌های مناسب اتخاذ شود، به گونه‌ای که اهداف بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت خود را بر اساس شاخص‌های مورد نظر تعیین کنند.

استان تهران به عنوان مهم‌ترین استان در کشور - که از بیشترین تعداد باشگاه‌های ورزشی برخوردار است - از جایگاهی راهبردی در ورزش کشور برخوردار است. به همین منظور پژوهش حاضر در نظر دارد تا به بررسی شاخص‌های ارزیابی عملکرد باشگاه‌های ورزشی تهران بپردازد و ضمن شناسایی شاخص‌ها و زیرشاخص‌های مؤثر بر عملکرد باشگاه‌های ورزشی، به اولویت‌بندی این شاخص‌ها پرداخته، مشخص کند که هر یک از این شاخص‌ها در جریان فرایند ارزیابی عملکرد باشگاه‌های ورزشی به چه میزان بر دیگر شاخص‌ها اولویت دارند.

- 
1. Peng & Mingning
  2. Lovalgia & Lucas
  3. Boginski
  4. Zhu



## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف و ماهیت، کاربردی است و از نظر گردآوری داده‌ها یک تحقیق توصیفی-تحلیلی از نوع بررسی موردی محسوب می‌شود. در این پژوهش به طراحی یک مدل تصمیم‌گیری در باشگاه‌های ورزشی تهران پرداخته شده است و در مورد شناسایی، وزن‌دهی و اولویت‌بندی شاخص‌ها و معیارهای ارزیابی عملکرد باشگاه‌های ورزشی تهران، پژوهش صورت گرفته است.

برای انجام پژوهش ۵۷ تن از مدیران باشگاه‌های ورزشی تهران با روش نمونه‌گیری هدفمند شدند و پرسشنامه را تکمیل کردند. برای تبیین مبانی نظری از منابع کتابخانه‌ای (مقالات، کتب و گزارش‌ها) استفاده شد. برای تعیین معیارهای ارزیابی عملکرد باشگاه‌های ورزشی پرسشنامه اولیه‌ای با مرور ادبیات و پیشینه پژوهش، به خصوص با استفاده از پرسشنامه‌های باروز و همکاران (۲۰۰۹)، و جاردین (۲۰۱۰)، تدوین شد و برای روشن‌تر شدن مسیر پژوهش و غنی‌سازی اطلاعات فراهم شده با استفاده از روش تصمیم‌گیری دلفی از نظرات پانزده نفر از خبرگان شامل استادان و خبرگان مدیریت ورزشی استفاده شد و پس از حذف و اضافه کردن برخی از معیارهای پرسشنامه اولیه، در نهایت پرسشنامه پایانی با ۶ معیار و ۳۳ زیر معیار شناسایی شدند. در نهایت پرسشنامه مقایسه زوجی معیارها و زیرمعیارهای هر یک از معیارهای ارزیابی عملکرد باشگاه‌های ورزشی در اختیار آزمودنی‌های قرار گرفتند تا اولویت و وزن هر یک از معیارها و زیرمعیارها با استفاده از روش تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) مشخص شود. در این مقایسه، ۱ نشان‌دهنده اهمیت برابر و ۹ نشان‌دهنده حداکثر اهمیت یک معیار نسبت به معیار دیگر است. ارزش‌ها نیز برای به دست آوردن وزن متوسط هر معیار به صورت طبیعی درآمدند. روش تحلیل سلسله‌مراتبی یکی از معروف‌ترین فنون تصمیم‌گیری چند معیاره است که اولین بار ساعتی (۱۹۸۰) آن را معرفی کرد. امروزه نیز این روش در علوم مختلف مورد استفاده قرار گرفته است. در جدیدترین تحقیق نیز در حوزه تربیت‌بدنی گودرزی و اسمعیلی (۱۳۹۰)، به منظور رتبه‌بندی ابزارهای روابط عمومی در بخش تولیدی صنعت ورزش و طالب‌پور و همکاران (۱۳۹۲)، در ارزیابی موانع پیاده‌سازی بلیت‌فروشی اینترنتی در لیگ برتر فوتبال ایران از روش (AHP) با استفاده از فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی استفاده کرده‌اند.

تصمیم‌گیری بر مبنای مدل AHP با فراهم‌آوردن درخت سلسله‌مراتبی تصمیم آغاز می‌شود. درخت سلسله‌مراتب تصمیم، عوامل مورد مقایسه و گزینه‌های رقیب مورد ارزیابی در تصمیم را نشان می‌دهد و معمولاً دارای چندین سطح است. در مرحله بعد با انجام مقایسه‌های زوجی وزن هر یک از معیارها مشخص می‌شود و در نهایت منطق AHP به گونه‌ای اوزان نسبی حاصل برای عوامل و گزینه‌ها را با هم‌دیگر تلفیق می‌کند تا تصمیم بهینه حاصل آید. کلیه مراحل اجرای تکنیک با استفاده از نرم‌افزار Expert Choice انجام شد.

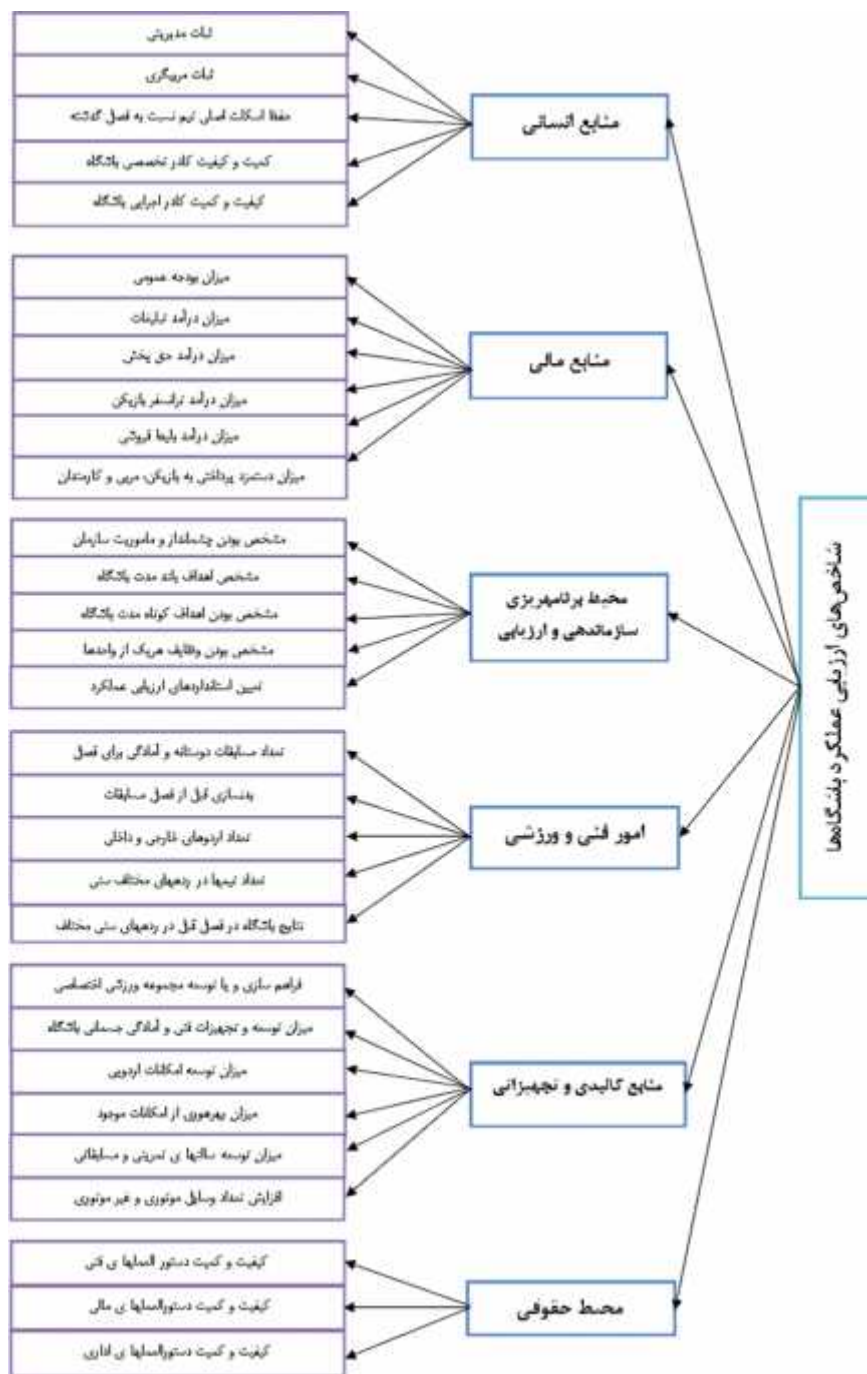
## یافته‌های پژوهش

### الف- شناسایی شاخص‌ها

ابتدا برای تعیین و شناسایی اولیه معیارهای ارزیابی عملکرد باشگاه‌ها به بررسی اسناد و مدارک موجود پرداخته شد و برای روشن‌تر شدن مسیر پژوهش و غنی‌سازی اطلاعات فراهم شده، پژوهشگر جلسات مصاحبه‌ای را با پانزده تن از مدیران باشگاه‌ها، استادان دانشگاه‌ها و خبرگان ترتیب داد و از دیدگاه‌های آن‌ها استفاده شد. برای این منظور شاخص‌های شناسایی شده، در قالب پرسشنامه در اختیار خبرگان و متخصصان قرار گرفت تا معیارهای برتر برای ارزیابی عملکرد باشگاه‌ها انتخاب شوند. پس از این مرحله معیارهای ارزیابی باشگاه‌های ورزشی تهران در قالب ۶ شاخص اصلی شامل منابع انسانی، منابع مالی، محیط برنامه‌ریزی سازماندهی و ارزیابی، امور فنی و ورزشی، منابع کالبدی و تجهیزاتی و محیط حقوقی در ۳۳ زیرشاخص تقسیم‌بندی شدند (شکل ۱).

### ب- وزن‌دهی شاخص‌ها

پس از تعیین شاخص‌ها و زیرشاخص‌های ارزیابی باشگاه‌های ورزشی در مرحله قبل، از مدیران ۵۷ باشگاه مختلف ورزشی در ۱۹ رشته ورزشی درباره اولویت شاخص‌های ارزیابی باشگاه‌های ورزشی نظرسنجی شد تا با توجه به اطلاعات و تجارب خود در زمینه باشگاه‌داری، پژوهشگر را در این زمینه یاری کنند. به همین دلیل درخت سلسله‌مراتب تشکیل شد و از مدیران خواسته شد تا به مقایسه زوجی شاخص‌ها و همچنین مقایسه زوجی زیرشاخص‌ها بپردازند. در این ساختار، هدف -که همان ارزیابی عملکرد باشگاه‌های ورزشی است- در سطح اول قرار می‌گیرد. در سطح دوم ۶ شاخص ارزیابی باشگاه، یعنی منابع انسانی، منابع مالی، محیط برنامه‌ریزی سازماندهی و ارزیابی، امور فنی و ورزشی، منابع کالبدی و تجهیزاتی و در نهایت محیط حقوقی قرار می‌گیرند و در سطح سوم زیرشاخص‌ها قرار خواهند گرفت (شکل ۱). قدم بعدی در AHP انجام محاسبات لازم برای تعیین اولویت هر یک از عناصر تصمیم با استفاده از اطلاعات ماتریس زوجی است. در این مرحله مجموع اعداد هر ستون از ماتریس مقایسه‌های زوجی را محاسبه و هر عنصر ستون را بر مجموع اعداد آن ستون تقسیم می‌کنیم. ماتریس جدیدی که به این صورت به دست می‌آید، ماتریس مقایسه طبیعی شده نامید می‌شود. سپس میانگین اعداد هر سطر از ماتریس مقایسه طبیعی شده را محاسبه می‌کنیم. این میانگین وزن نسبی عناصر تصمیم با سطرهای ماتریس را ارائه می‌کند. در مرحله آخر نیز نمرات به دست آمده از هر گزینه به منظور به دست آوردن ارزش هر معیار با هم ادغام شدند. به منظور رتبه‌بندی گزینه‌های تصمیم، در این مرحله وزن نسبی هر عنصر در وزن عناصر بالاتر ضرب شود تا وزن نهایی آن به دست آید. با انجام این مرحله برای هر گزینه، مقدار وزن نهایی به دست آمد. در نهایت وزن به دست آمده برای هر یک از معیارها با استفاده از فرآیند سلسله‌مراتبی (AHP) محاسبه شد (جدول ۱).



شکل ۱. فرخت سلسله مراتبی تصمیم‌گیری

جدول ۱. وزن دهی شاخص‌های ارزیابی باشگاه‌های ورزشی تهران

اولویت	وزن	زیر شاخص‌ها	اولویت	وزن	شاخص‌ها	هدف
۱	۰/۲۴۳۳۳	ثبات مدیریتی	۱	۰/۳۳۱۲۵	منابع انسانی	شاخص‌های ارزیابی عملکرد باشگاه‌ها
۲	۰/۲۲۱۲۹	ثبات مربیگری				
۶	۰/۱۸۱۷۲	حفظ اسکلت اصلی تیم نسبت به فصل گذشته				
۴	۰/۲۰۷۵۸	کمیت و کیفیت کادر تخصصی باشگاه				
۷	۰/۱۴۶۰۸	کیفیت و کمیت کادر اجرایی باشگاه				
۹	۰/۲۱۳۴۷	میزان بودجه عمومی	۲	۰/۲۱۹۳۴	منابع مالی	
۸	۰/۲۱۴۰۲	میزان درآمد تبلیغات				
۱۴	۰/۱۱۹۵۱	میزان درآمد حق پخش				
۱۶	۰/۱۱۵۳۱	میزان درآمد ترانسفر بازیکن				
۳۱	۰/۰۲۳۹۱	میزان درآمد بلیط فروشی				
۳	۰/۳۱۳۷۸	میزان دستمزد پرداختی به بازیکن، مربی و کارمندان	۴	۰/۲۰۷۶۳	محیط برنامه‌ریزی سازماندهی و ارزیابی	
۱۳	۰/۱۲۸۲۹	مشخص بودن چشم‌انداز و ماموریت سازمان				
۱۱	۰/۱۹۸۸۳	مشخص بودن وظایف هر یک از واحدها				
۱۲	۰/۱۵۳۱۲	مشخص بودن اهداف کوتاه مدت باشگاه				
۱۰	۰/۲۱۷۳۲	مشخص بودن اهداف بلند مدت باشگاه				
۵	۰/۳۰۲۴۴	تعیین استانداردهای ارزیابی عملکرد	۵	۰/۱۱۳۳۶	امور فنی و ورزشی	
۱۹	۰/۱۹۸۶۳	تعداد مسابقات دوستانه و آمادگی برای فصل				
۲۰	۰/۱۹۰۲۰	تعداد تیم‌ها در رده‌های مختلف سنی				
۱۷	۰/۲۰۱۹۰	تعداد اردوهای خارجی و داخلی				
۲۱	۰/۱۸۵۹۰	بدنسازي قبل از فصل مسابقات				
۱۵	۰/۲۲۳۳۱	نتایج باشگاه در فصل قبل در رده‌های سنی مختلف				

ادامه جدول ۱. وزن‌دهی شاخص‌های ارزیابی باشگاه‌های ورزشی تهران

اولویت	وزن	زیر شاخص‌ها	اولویت	وزن	شاخص‌ها	هدف
۲۲	۰/۲۰۹۰۹	فراهم سازی و یا توسعه مجموعه ورزشی اختصاصی	۳	۰/۰۹۲۳۹	منابع کالبدی و تجهیزاتی	شاخص‌های ارزیابی عملکرد باشگاه‌ها
۱۸	۰/۲۴۷۱۳	میزان توسعه و تجهیزات فنی و آمادگی جسمانی باشگاه				
۲۶	۰/۰۹۱۳۴	میزان توسعه امکانات اردویی				
۲۳	۰/۱۹۳۷۶	میزان بهره‌وری از امکانات موجود				
۲۴	۰/۱۸۸۷۷	میزان توسعه سالن‌های تمرینی و مسابقاتی				
۲۹	۰/۰۶۹۹۱	افزایش تعداد وسایل موتوری و غیر موتوری	۶	۰/۰۳۶۰۳	محیط حقوقی	
۳۰	۰/۱۵۹۱۲	کمیت دستورالعمل‌های فنی				
۲۸	۰/۱۹۳۳۳	کیفیت دستورالعمل‌های فنی				
۲۷	۰/۱۹۶۳۱	کمیت دستورالعمل‌های مالی				
۲۵	۰/۲۴۳۴۵	کیفیت دستورالعمل‌های مالی				
۳۳	۰/۰۹۲۸۸	کمیت دستورالعمل‌های اداری				
۳۲	۰/۱۱۴۹۱	کیفیت دستورالعمل‌های اداری				

### ج. اولویت‌بندی شاخص‌ها

همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود در بین شش شاخص ارزیابی باشگاه‌های ورزشی تهران با توجه به ارزش وزنی به دست آمده، اولویت و اهمیت شاخص‌ها به ترتیب شامل ترتیب (۱) منابع انسانی، (۲) منابع مالی، (۳) منابع کالبدی و تجهیزاتی، (۴) محیط برنامه‌ریزی، سازماندهی و ارزیابی، (۵) امور فنی و ورزشی و (۶) محیط حقوقی می‌شود.

همچنین با توجه به نتایج مندرج در جدول ۱، اولویت زیرشاخص‌های منابع انسانی به ترتیب عبارت است از: (۱) ثبات مدیریتی، (۲) ثبات مربیگری، (۳) کمیت و کیفیت کادر تخصصی باشگاه، (۴) حفظ اسکلت اصلی تیم نسبت به فصل گذشته، (۵) کیفیت و کمیت کادر اجرایی باشگاه.

اولویت زیرشاخص‌های منابع مالی به ترتیب عبارت است از: (۱) میزان دستمزد پرداختی به بازیکن، مربی و کارمندان، (۲) میزان درآمد تبلیغات، (۳) میزان بودجه عمومی، (۴) میزان درآمد حق پخش، (۵) میزان درآمد انتقال بازیکن، (۶) میزان درآمد بلیت فروشی. نتایج در ادامه نشان می‌دهد که اولویت زیرشاخص‌های مربوط به منابع کالبدی و تجهیزاتی به ترتیب عبارت است از: (۱) میزان توسعه و تجهیزات فنی و آمادگی جسمانی باشگاه، (۲) فراهم سازی و یا توسعه مجموعه ورزشی اختصاصی، (۳) میزان بهره‌وری از امکانات موجود، (۴) میزان توسعه سالن‌های تمرینی و مسابقاتی، (۵) میزان توسعه امکانات اردویی، (۶) افزایش تعداد وسایل موتوری و غیرموتوری.



اولویت زیرشاخص‌های مربوط به محیط برنامه‌ریزی، سازماندهی و ارزیابی به ترتیب عبارت است از: (۱) تعیین استانداردهای ارزیابی عملکرد، (۲) مشخص اهداف بلندمدت باشگاه، (۳) مشخص بودن وظایف هریک از واحدها، (۴) مشخص بودن اهداف کوتاه‌مدت باشگاه، (۷) مشخص بودن چشم‌انداز و مأموریت سازمان. همچنین اولویت زیرشاخص‌های مربوط به امور فنی و ورزشی به ترتیب عبارت است از: (۱) بدنسازی قبل از فصل مسابقات، (۲) تعداد اردوهای خارجی و داخلی، (۳) تعداد تیم‌ها در رده‌های مختلف سنی، (۴) تعداد مسابقات دوستانه و آمادگی برای فصل، (۵) نتایج باشگاه در فصل قبل در رده‌های سنی مختلف می‌باشد. در نهایت یافته‌ها نشان می‌دهد که اولویت زیرشاخص‌های محیط حقوقی به ترتیب شامل (۱) کیفیت دستورالعمل‌های مالی، (۲) کمیت دستورالعمل‌های مالی، (۳) کیفیت دستورالعمل‌های فنی، (۴) کمیت دستورالعمل‌های فنی (۵) کیفیت دستورالعمل‌های اداری (۶) کمیت دستورالعمل‌های اداری.

همچنین مرور یافته‌های پژوهش در مورد ارزش‌گذاری کلیه زیرشاخص‌ها نشان می‌دهد که ده زیرشاخص مهم عبارت است از: ثبات مدیریتی، ثبات مربیگری، میزان دستمزد پرداختی به بازیکن و مربی و کارمندان، کمیت و کیفیت کادر تخصصی باشگاه، تعیین استانداردهای ارزیابی عملکرد، حفظ اسکلت اصلی تیم نسبت به فصل گذشته، کیفیت و کمیت کادر اجرایی باشگاه، میزان درآمد تبلیغات، میزان بودجه عمومی، مشخص بودن اهداف بلندمدت باشگاه. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، مهم‌ترین زیرشاخص‌ها، متعلق به شاخص منابع انسانی است (جدول ۱).

## بحث و نتیجه‌گیری

نتایج تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش نشان داد که در بین شاخص‌های ارزیابی باشگاه‌های ورزشی استان تهران، اولویت اول مربوط به منابع انسانی، و اولویت آخر مربوط به محیط حقوقی است. در کل نتایج مقایسه زوجی از طریق فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی نشان داد که اولویت‌بندی مربوط به شاخص‌های ارزیابی باشگاه‌های ورزشی استان تهران از نظر مدیران این باشگاه‌ها، به ترتیب عبارت است از: منابع انسانی (۰/۳۳۱۲۵)، منابع مالی (۰/۲۱۹۳۴)، منابع کالبدی و تجهیزاتی (۰/۲۰۷۶۳)، محیط برنامه‌ریزی، سازماندهی و ارزیابی (۰/۱۱۳۳۶)، امور فنی و ورزشی (۰/۰۹۲۳۹) و محیط حقوقی (۰/۰۳۶۰۳). در همین زمینه سلیمی (۱۳۹۰) نیز در پژوهش خود به شناسایی، اولویت‌بندی و وزن‌دهی شاخص‌های ارزیابی عملکرد باشگاه‌های والیبال لیگ برتر ایران پرداخت و گزارش کرد که اولویت شاخص‌های ارزیابی عملکرد باشگاه‌های والیبال لیگ برتر ایران به ترتیب عبارت است از: منابع انسانی (وزن= ۰/۲۸۴)، منابع مالی (۰/۲۲۱)، محیط برنامه‌ریزی (۰/۱۶۱)، امور فنی و ورزشی (۰/۱۴۷)، منابع کالبدی و تجهیزاتی (۰/۱۲۰) و محیط حقوقی (۰/۰۶۴) که تنها تفاوت در این دو پژوهش منابع کالبدی و تجهیزاتی است که احتمالاً به علت تفاوت در نمونه پژوهش است زیرا در پژوهش حاضر ورزش‌های انفرادی که به تجهیزات و منابع کالبدی بیشتر احتیاج دارند - نیز مورد بررسی قرار

گرفته‌اند. در هر صورت نتایج این پژوهش تا حد زیادی با نتایج پژوهش سلیمی (۱۳۹۰) همخوانی دارد که نتایج این دو پژوهش در کنار یکدیگر بر اهمیت منابع انسانی و منابع مالی در موفقیت و عملکرد باشگاه‌های ورزشی تأکید دارد. سلیمانی دامنه (۱۳۸۹) نیز در پژوهش خود از مدل فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی برای اولویت‌بندی و وزن‌دهی به شاخص‌های ارزیابی عملکرد باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران استفاده کرد. نتایج وی نشان داد که در بخش ورودی‌ها به ترتیب دستمزد بازیکنان (وزن = ۰/۵۴۸) و سرمایه‌های ثابت (وزن = ۰/۴۵۲) دارای اولویت بودند و در بخش خروجی‌ها به ترتیب درآمدهای کسب شده باشگاه‌ها (وزن = ۰/۴۹۷)، امتیازات (وزن = ۰/۳۲۲) و جذب تماشاگران (وزن = ۰/۱۸۲) دارای بیشترین اهمیت هستند.

اسکور و سیرین (۲۰۱۰) مهم‌ترین عامل مؤثر در تعیین کارایی باشگاه‌ها را منابع در دسترس عنوان کردند. لی (۲۰۰۹) نیز مدیریت منابع اعم از انسانی و مالی را مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر موفقیت تیم‌ها دانست. هاس و همکاران (۲۰۰۴) نیز میزان دستمزدها به‌طور مجزا برای بازیکنان و مربیان، امتیازات کسب‌شده، میزان حضور تماشاگر در بازی و درآمدهای کلی فصل را معیارهای بررسی کارایی باشگاه‌ها انتخاب کردند. تیدمن و فرانکسن (۲۰۱۰) کیفیت و کارایی بازیکنان را عامل مهم و اثرگذار بر موفقیت باشگاه‌ها می‌دانند. لوواگلیا و لاکوس (۲۰۰۵) نیز تأثیر شیوه‌های مدیریتی، مربیان، تسهیلات تیم‌ها و شانس را در پیش‌بینی رده‌بندی تیم‌ها مؤثر دانسته‌اند. جاردین (۲۰۱۰) از دو ورودی شامل میزان دستمزدهای پرداختی باشگاه و جمعیت شهر میزبان و دو خروجی امتیازات کسب‌شده در پایان فصل و گردش مالی فصل (درآمدها، فروش حق پخش، تبلیغات و غیره) برای محاسبه کارایی باشگاه‌های فوتبال استفاده کرد. پنگ و مینگ نینگ (۲۰۱۱) مدیریت تمرینات، مدیریت تدارکات تیم، و مدیریت رقابت و بازیکنان تیم را عامل اثرگذار بر عملکرد باشگاه‌ها می‌دانند.

آنچه مشخص است منابع سرمایه‌ای انسان از دانش، مهارت، تجربه، انرژی و ابتکار او تشکیل می‌شود و به عنوان یک منبع غنی به‌سهولت قابل دسترسی است و در صورت مدیریت صحیح، مرتباً در حال خودافزایی و ارتقای توانمندی‌های خود خواهد بود. هر یک از زیرشاخص‌های منابع انسانی نیز به نوبه خود از اولویت خاصی نسبت به یکدیگر برخوردار هستند. نتایج نشان می‌دهد که بین زیرشاخص‌های منابع انسانی، اولویت اول مربوط به ثبات مدیریتی و اولویت آخر مربوط به کیفیت و کمیت کادر اجرایی باشگاه است. در کل نتایج مقایسه زوجی از طریق فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی نشان داد که اولویت‌بندی مربوط به زیرشاخص‌های منابع انسانی، به‌ترتیب عبارت است از: ثبات مدیریتی (۰/۲۴۳۳)، ثبات مربیگری (۰/۲۲۱۲۹)، کمیت و کیفیت کادر تخصصی باشگاه (۰/۲۰۷۵۸)، حفظ اسکلت اصلی تیم نسبت به فصل گذشته (۰/۱۸۱۷۲) و کیفیت و کمیت کادر اجرایی باشگاه (۰/۱۴۶۰۸). در این زمینه سلیمی (۱۳۹۰) نیز در پژوهش خود گزارش کرد که اولویت زیرمعیارهای منابع انسانی به‌ترتیب عبارت است از: کمیت و کیفیت کادر تخصصی، کیفیت و کمیت کادر اجرایی، کیفیت و کمیت متخصصان فناوری اطلاعات و کیفیت و کمیت نیروهای داوطلب. همچنین لوواگلیا و

لاکوس (۲۰۰۵) شیوه‌های مدیریتی و مربیان، لی (۲۰۰۹) مدیریت منابع انسانی و اسکور و سبرین (۲۰۱۰) منابع در دسترس باشگاه‌ها را مهم‌ترین عامل تأثیرگذار بر کارایی و اثربخشی باشگاه‌ها عنوان می‌دانند. مقایسه نتایج تمامی این پژوهش‌ها نشان می‌دهد که بحث مدیریت باشگاه، مربیگری و بازیکنان همگی تا حد زیادی بر عملکرد باشگاه تأثیر دارند و در این پژوهش تمرکز بر ثبات در مدیریت، مربیگری و بازیکنان باشگاه بود که مدیران باشگاه‌ها اعتقاد داشتند که بیشترین تأثیر را بر عملکرد یک باشگاه دارند.

امروزه همچنین منابع مالی نیز در ورزش - که به عنوان یک صنعت پرهزینه و پرسود شناخته شده است - نقش غیرقابل انکاری را در موفقیت باشگاه دارد. در بین زیرشاخص‌های منابع مالی، اولویت اول مربوط به میزان دستمزد پرداختی به بازیکن و مربی و کارمندان، و اولویت آخر مربوط به میزان درآمد بلیت فروشی است. در کل نتایج مقایسه زوجی از طریق فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی نشان داد که اولویت‌بندی مربوط به زیرشاخص‌های منابع مالی، به ترتیب عبارت است از: میزان دستمزد پرداختی به بازیکن، مربی و کارمندان (۰/۳۱۳۷۸)، میزان درآمد تبلیغات (۰/۲۱۴۰۲)، میزان بودجه عمومی (۰/۲۱۳۴۷)، میزان درآمد حق پخش (۰/۱۱۹۵۱)، میزان درآمد انتقال بازیکن (۰/۱۱۵۳۱)، میزان درآمد بلیت فروشی (۰/۰۲۳۹۱). همچنین سلیمی (۱۳۹۰) نیز در پژوهش خود گزارش کرد که اولویت زیرمعیارهای منابع مالی به ترتیب عبارت است از: میزان درآمد حامیان، میزان بودجه عمومی، میزان درآمد تبلیغات، میزان درآمد حق پخش، میزان درآمد انتقال بازیکن، میزان درآمد بلیت فروشی و میزان دستمزد پرداختی به بازیکن و مربی و کارمندان. سلیمانی دامنه و همکاران (۲۰۱۱) دستمزد بازیکنان، دستمزد سالیانه بازیکنان و دستمزد ماهانه مربیان و هزینه برای بازیکنان اصلی و ذخیره را مهم‌ترین عامل‌های اثرگذار بر کارایی باشگاه‌ها می‌دانند. جاردین (۲۰۱۰) نیز میزان دستمزدهای پرداختی باشگاه را مهم‌ترین عامل اثرگذار بر عملکرد باشگاه‌ها گزارش کرده است. همچنین هاس و همکاران (۲۰۰۳) نیز میزان دستمزدها به طور مجزا برای بازیکنان و مربیان را به عنوان یکی از سه عامل اصلی تعیین موفقیت باشگاه می‌دانند. در صنعت و دنیای ورزش امروز، یکی از دغدغه‌های مدیران باشگاه‌ها تأمین منابع مالی مورد نیاز برای هزینه‌های عملیاتی و دستمزدها است، حتی در برخی اوقات موفقیت یک مدیر را با میزان جذب منابع مالی مورد سنجش قرار می‌دهند. نتایج این پژوهش و اکثر پژوهش‌هایی که در این زمینه انجام شده است، بر این مسئله صحت می‌گذارند. در اکثر پژوهش‌هایی که آورده شد، پژوهشگران منابع مالی و هزینه‌های عملیاتی و جاری را مهم‌ترین یا یکی از مهم‌ترین متغیرهای تأثیرگذار بر عملکرد باشگاه‌ها می‌دانند و باشگاه‌ها برای ادامه فعالیت خود باید تأکید ویژه‌ای بر جذب منابع مالی داشته باشند.

هر یک از زیرشاخص‌های محیط برنامه‌ریزی، سازماندهی و ارزیابی نیز به نوبه خود از اولویت خاصی نسبت به یکدیگر برخوردارند. فرایند برنامه‌ریزی در یک باشگاه ورزشی شامل تبیین و تعیین مأموریت سازمان، تجزیه و تحلیل محیط، تعیین هدف‌ها، تعیین و تدوین راهبرد و در نهایت اجرا، نظارت و

کنترل راهبرد است. سازماندهی در باشگاه‌های ورزشی نیز معمولاً به یک صورت انجام می‌شود و در نهایت مبحث کنترل، نظارت و ارزیابی است که می‌تواند به عنوان مهم‌ترین عامل در این بخش در نظر گرفته شود.

از طرفی در فرایند ارزیابی نیز مهم‌ترین مرحله مربوط به تعیین شاخص‌ها و معیارهای ارزیابی است. نتایج نشان می‌دهد که بین زیرشاخص‌های محیط برنامه‌ریزی، سازماندهی و ارزیابی، اولویت اول مربوط به تعیین استانداردهای ارزیابی عملکرد، و اولویت آخر مربوط به مشخص بودن چشم‌انداز و مأموریت سازمان است. در کل نتایج مقایسه زوجی از طریق فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی نشان داد که اولویت‌بندی مربوط به زیرشاخص‌های محیط برنامه‌ریزی، سازماندهی و ارزیابی، به ترتیب عبارت است از: تعیین استانداردهای ارزیابی عملکرد (۰/۳۰۲۴۴)، مشخص بودن اهداف بلندمدت باشگاه (۰/۲۱۷۳۲)، مشخص بودن وظایف هریک از واحدها (۰/۱۹۸۸۳)، مشخص بودن اهداف کوتاه‌مدت باشگاه (۰/۱۵۳۱۲) و مشخص بودن چشم‌انداز و مأموریت سازمان (۰/۱۲۸۲۹).

سلیمی (۱۳۹۰) نیز در پژوهش خود گزارش کرد که اولویت زیرمعیارهای محیط برنامه‌ریزی به ترتیب شامل داشتن برنامه‌ریزی توسعه‌ای (راهبردی و عملیاتی) و داشتن استاندارد رایج در عملکرد است. همچنین پنگ و مینگ نینگ (۲۰۱۱) مدیریت تدارکات، رقابت و بازیکنان تیم را عوامل اصلی و اثرگذار بر نتایج باشگاه‌ها می‌دانند. لوواگلیا و لوکاس (۲۰۰۵) نیز تأثیر شیوه‌های مدیریتی اعم از برنامه‌ریزی و رهبری را عامل اثرگذار بر عملکرد باشگاه‌ها قلمداد کنند.

اکثر نظریه‌پردازان، برنامه‌ریزی را مهم‌ترین وظیفه یک مدیر در هر سازمان در نظر گرفته‌اند. در این پژوهش نیز برنامه‌ریزی، سازماندهی و ارزیابی پس از منابع انسانی و منابع مالی، در جایگاه بعدی از لحاظ اهمیت شناخته شدند و با مقایسه زیرمعیارهای آن مشخص شد که فرایند ارزیابی باشگاه از بیشترین اهمیت برخوردار است، از آنجایی که در فرایند ارزیابی عملکرد تعیین شاخص‌های ارزیابی به عنوان مهم‌ترین مرحله از فرایند شناخته شده‌اند، نشان‌دهنده اهمیت و لزوم پژوهش‌هایی مانند پژوهش حاضر در جهت شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های مؤثر بر عملکرد هر سازمان است.

هر یک از زیرشاخص‌های امور فنی و ورزشی نیز به نوبه خود از اولویت خاصی نسبت به یکدیگر برخوردارند. نتایج نشان می‌دهد که بین زیرشاخص‌های امور فنی و ورزشی، اولویت اول مربوط به بدنسازی قبل از فصل مسابقات و اولویت آخر مربوط به نتایج باشگاه در فصل قبل در رده‌های سنی مختلف است. در کل نتایج مقایسه زوجی از طریق فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی نشان داد که اولویت‌بندی مربوط به زیرشاخص‌های امور فنی و ورزشی، به ترتیب عبارت است از: بدنسازی قبل از فصل مسابقات (۰/۲۲۳۳۱)، تعداد اردوهای خارجی و داخلی (۰/۲۰۱۹۰)، تعداد تیم‌ها در رده‌های مختلف سنی (۰/۱۹۸۶۳)، تعداد مسابقات دوستانه و آمادگی برای فصل (۰/۱۹۰۲۰) و نتایج باشگاه در فصل قبل در رده‌های سنی مختلف (۰/۱۸۵۹۰). سلیمی (۱۳۹۰) نیز در پژوهش خود گزارش کرد که اولویت‌بندی زیرمعیارهای امور فنی و ورزشی به ترتیب شامل تعداد تیم در رده‌های مختلف سنی، تعداد

مسابقه دوستانه، نتایج باشگاه در رده‌های مختلف سنی، تعداد اردوهای خارجی و تعداد اردوهای داخلی است. همچنین لوکاس و لوواگلیا (۲۰۰۵) تأثیر شیوه‌های مدیریتی، مربیان و تسهیلات تیم‌ها و پنگ و مینگ نینگ (۲۰۱۱) مدیریت تمرینات، مدیریت تدارکات تیم، مدیریت رقابت و بازیکنان تیم را عامل اثرگذار بر عملکرد تیم‌ها عنوان می‌دانند.

در هر باشگاه امور فنی و ورزشی زمانی متمرکز خواهد بود که تدارک لازم در مهیاسازی بستر مناسب برای رشد و پیشرفت باشگاه صورت پذیرفته باشد امور فنی و ورزشی متضمن موفقیت و عملکرد بهتر یک باشگاه باشد. نتایج این پژوهش هم دقیقاً بر همین مسئله تأکید دارد و نشان می‌دهد که پس از منابع انسانی و منابع مالی و برنامه‌ریزی، سازماندهی و فرایند ارزیابی، مدیران باشگاه باید به موازات این موارد امور فنی و ورزشی را نیز از یاد نبرند تا تدارک لازم از هر جهت برای موفقیت باشگاه فراهم شود.

هر یک از زیرشاخص‌های منابع کالبدی و تجهیزاتی نیز به نوبه خود از اولویت خاصی نسبت به یکدیگر برخوردارند. نتایج نشان می‌دهد که بین زیرشاخص‌های منابع کالبدی و تجهیزاتی، اولویت اول مربوط به میزان توسعه و تجهیزات فنی و آمادگی جسمانی باشگاه و اولویت آخر مربوط به افزایش تعداد وسایل موتوری و غیرموتوری است. در کل نتایج مقایسه زوجی از طریق فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی نشان داد که اولویت‌بندی مربوط به زیرشاخص‌های منابع کالبدی و تجهیزاتی، به ترتیب عبارت است از: میزان توسعه و تجهیزات فنی و آمادگی جسمانی باشگاه (۰/۲۴۷۱۳)، فراهم‌سازی و یا توسعه مجموعه ورزشی اختصاصی (۰/۲۰۹۰۹)، میزان بهره‌وری از امکانات موجود (۰/۱۹۳۷۶)، میزان توسعه سالن‌های تمرینی و مسابقاتی (۰/۱۸۸۷۷)، میزان توسعه امکانات اردویی (۰/۰۹۱۳۴)، افزایش تعداد وسایل موتوری و غیرموتوری (۰/۰۶۹۹۱) می‌باشد.

در همین زمینه سلیمی (۱۳۹۰) نیز در پژوهش خود گزارش کرد که اولویت زیرمعیارهای منابع کالبدی و تجهیزاتی به ترتیب عبارت است از: فراهم‌سازی و یا توسعه مجموعه ورزشی اختصاصی، میزان توسعه تجهیزات فنی و آمادگی جسمانی، میزان توسعه امکانات اردویی، میزان بهره‌وری از امکانات موجود، میزان توسعه سالن‌های تمرین و افزایش تعداد وسایل موتوری و غیرموتوری. هاس و همکاران (۲۰۰۳) میزان استفاده از ورزشگاه را یکی از عوامل مؤثر بر کارایی و اثربخشی و در مجموع عملکرد و بهره‌وری باشگاه‌ها می‌دانند.

هر یک از زیرشاخص‌های محیط حقوقی نیز به نوبه خود از اولویت خاصی نسبت به یکدیگر برخوردارند. نتایج نشان می‌دهد که بین زیرشاخص‌های محیط حقوقی، اولویت اول مربوط به منابع انسانی، و اولویت آخر مربوط به محیط حقوقی است. در کل نتایج مقایسه زوجی از طریق فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی نشان داد که اولویت‌بندی مربوط به زیرشاخص‌های محیط حقوقی، به ترتیب عبارت است از: کیفیت دستورالعمل‌های مالی (۰/۲۴۳۴۵)، کمیت دستورالعمل‌های مالی (۰/۱۹۶۳۱)، کیفیت دستورالعمل‌های فنی (۰/۱۹۳۳۳)، کمیت دستورالعمل‌های فنی (۰/۱۵۹۱۲)، کیفیت دستورالعمل‌های

اداری (۰/۱۱۴۹۱) و کمیت دستورالعمل‌های اداری (۰/۰۹۲۸۸). در مورد تأثیر شاخص‌های محیط حقوقی بر عملکرد باشگاه‌ها پژوهش‌چندانی صورت‌نپذیرفته است و در تنها مورد مشاهده‌شده در این زمینه، سلیمی (۱۳۹۰) در پژوهش خود گزارش کرد که اولویت‌بندی زیرمعیارهای محیط حقوقی نیز به ترتیب شامل کیفیت و کمیت دستورالعمل‌های فنی، کیفیت و کمیت دستورالعمل‌های مالی و کیفیت و کمیت دستورالعمل‌های اداری است.

پس از وزن‌دهی و اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی باشگاه‌های ورزشی، همچنین زیرشاخص‌های هر یک از این شاخص‌ها در نهایت اوزان و اولویت هر یک از ۳۳ زیرشاخص در مقایسه با یکدیگر بررسی شد. تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش نشان داد که بین زیرشاخص‌های ارزیابی باشگاه‌های ورزشی اولویت اول مربوط به ثبات مدیریتی و اولویت آخر مربوط به کمیت دستورالعمل‌های اداری است.

در کل نتایج مقایسات زوجی از طریق فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی نشان داد که در اولویت‌بندی زیرشاخص‌های ارزیابی عملکرد باشگاه‌های ورزشی استان تهران، ده زیرشاخص وجود دارد: ثبات مدیریتی، ثبات مربیگری، میزان دستمزد پرداختی به بازیکن و مربی و کارمندان، کمیت و کیفیت کادر تخصصی باشگاه، تعیین استانداردهای ارزیابی عملکرد، حفظ اسکلت اصلی تیم نسبت به فصل گذشته، کیفیت و کمیت کادر اجرایی باشگاه، میزان درآمد تبلیغات، میزان بودجه عمومی و مشخص بودن اهداف بلندمدت باشگاه. در این زمینه باید گفت از آنجایی که پژوهش حاضر از دیدگاه مدیران باشگاه‌ها صورت‌پذیرفته است، به نظر می‌رسد که اکثر مدیران بر این باورند که در صورتی که مدت بیشتری در اختیار داشته باشند، عملکرد بهتری را از خود بر جای می‌گذارند و معتقدند که مدیران باشگاه‌ها در صورتی که زمان کافی در اختیار داشته باشند، می‌توانند با استفاده از برنامه‌ریزی‌های لازم و تجهیز منابع، عملکرد بهتری را از خود بر جای بگذارند و در این راه نیز داشتن کادر مربیگری مجرب، همچنین بازیکنان باکیفیت را مهم‌ترین عواملی مطرح کرده‌اند که برای رسیدن به موفقیت به آن احتیاج دارند.

به‌طور کلی و با توجه به نتایج پژوهش حاضر، باید گفت شاخص‌های متنوعی برای ارزیابی باشگاه‌های ورزشی وجود دارد که توجه به آن‌ها در ارزیابی و انتخاب بهترین باشگاه‌های ورزشی می‌تواند شاخص مناسبی را برای دست‌اندرکاران و مسئولان در انتخاب باشگاه‌های ورزشی لایق به منظور دستیابی به فضای رقابتی فراهم آورد.

## منابع

- سلیمانی دامنه، جهانگیر (۱۳۸۹). *ارزیابی عملکرد تیم‌های لیگ برتر فوتبال ایران با استفاده از تکنیک‌های مدیریتی و تلفیق با تکنیک‌های ریاضی*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی.
- سلیمی، مهدی (۱۳۹۰). *شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد باشگاه‌های والیبال لیگ برتر ایران با استفاده از مدل AHP*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی.
- طالب پور، مهدی؛ خزائی پول، جواد؛ شمسی، عبدالحمید؛ روحانی، میثم (۱۳۹۲). تحلیل و ارزیابی موانع پیاده‌سازی بلیت فروشی اینترنتی در لیگ برتر فوتبال ایران با استفاده از فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP)، نشریه مدیریت و توسعه ورزش، شماره ۲، صص ۴۱-۵۴.
- گودرزی، محمود؛ اسمعیلی، نرگس (۱۳۹۰). *رتبه‌بندی ابزارهای روابط عمومی بر مبنای AIDA در بخش تولیدی صنعت ورزش با روش AHP*، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی، سال اول، شماره ۱، صص ۱-۱۳.

- Asmild, M., Paradi, J.C., & Pastor, J.T (2009). *Centralized resource allocation BCC models*, Omega, 37: 40-49.
- Barros, C.P., Assaf, A., & Sá-Earp, F (2009). *Brazilian football league technical efficiency: a bootstrap approach*, School of economics and management, 27, working paper.
- Boginski, V., Butenko, S., & Pardalos, P.M (2004). *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, 1-13.
- Boonie, G.M ( 2002). *Performance appraised systems productivity and montirntion study*, Public personel management, 31(2): 141-160.
- Ferris, G.R., Munyon, TP., Basik, K., & Buckley, M.R (2008). *The performance evaluation context: Social, emotional, cognitive, political, and relationship components*, Human resource management review, 18: 146-163.
- Goddard, J (2010). *Regression models for forecasting goals and match results in association football*, International journal of forecasting, 21: 331-340.
- Haas, D.J., Kocher, M.G., & Sutter, M (2004). *Measuring efficiency of German football teams by data envelopment analysis*, Central european journal of operations research and economics, 12: 251-268.
- Lee, Y.H (2009). *Evaluating management efficiency of korean professional teams using data envelopment analysis (DEA)*, International journal of applied sports sciences, 21(2): 93-112.
- Lovaglia, M.J., & Lucas, J.W (2005). *Can academic progress help collegiate football teams win?*, The sport journal, 8(3): pp. unpaginated.
- Marr, B., & Schiuma, G (2003). *Business performance measurement: past, present, and feature*, Management decision journal of cost management, 41(8): 680-687.
- Parker, C (2000). *Performance management*, Work Study, 49 (2): 63-66.
- Saaty, T.L (2008). *Decision making with the analytic hierarchy process*, Int. J. Services Sciences, 1(1): 83-98.
- Sargent, J., & Bedford, A (2010). *Improving Australian football league player performance forecasts using optimized nonlinear smoothing*, International journal of forecasting, 26: 489-497.

- Tiedemann, T., & Francksen, T (2010). Assessing the performance of German Bundesliga football players: an on-parametric Meta frontier approach, *Central european journal of operations research*, 19(4): 571-587.
- Zarepisheh, M., & Soleimani-damaneh, M (2008). *Global variation of outputs with respect to the variation of inputs in performance analysis, Generalized RTS*: *European journal of operational research*, 186: 786-800.
- Zhu, J (2009). *Quantitative models for performance evaluation and benchmarking: data envelopment analysis with spreadsheets*, Worcester MA, USA.



## Identification, prioritization, and weighting of performance evaluation indexes of sports clubs

Shafiee Sh.<sup>1\*</sup>, Kohandel M.<sup>2</sup>, Montazerelay M.<sup>3</sup>, Radinia G R.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Assistant Professor, University of Guilan, <sup>2</sup>Assistant Professor, Islamic Azad University  
<sup>3&4</sup>M.A, Sports Management

Received: 14 July 2013

Accepted: 5 February 2014

### Abstract

**Objective:** The purpose of the present study was to identify, prioritize, and weight performance evaluation indexes of sports clubs.

**Methodology:** This research was carried out in two steps. In the first step, indexes and sub-indexes of performance evaluation were recognized through consulting literature review and background of research, and 15 sport management experts and professors using Delphi process. In this step 6 indexes and 33 sub indexes were identified. In step two, relative weight and rank of each of indexes and sub indexes which were recognized in pervious step were analyzed in expert choice software with analytic hierarchy process (AHP) technique taking into consideration the views of 57 professors and club managers in Tehran.

**Results:** Results showed that the most important indexes to evaluate the performance of the clubs in Tehran were human resources, financial resources, physical resources and equipment, environment, planning, organization and evaluation, technical affairs and sports, and the environment respectively. Also, most general sub-indexes were managerial stability, coaching stability, wages paid to players, coaches and staff, and quality of specialized staff club, set standards of performance evaluation respectively.

**Conclusion:** Due to the importance of the most important indexes of the clubs in Tehran, according to sources at the club should be a priorit.

**Keywords:** Analytic hierarchy process, Index, Performance evaluation, Sport clubs.

---

\*E-mail: shafieeshahram@gmail.com

