



فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش  
سال هفتم، شماره سوم، پیاپی ۱۵



## شناسایی و اولویت‌بندی مناظر و استراتژی‌های سازمان ورزش شهرداری تهران با استفاده از مدل AHP (شاخص‌های پایه ارزیابی عملکرد مدل اجرایی BSC)

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 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 الگوی اجرایی استراتژی‌های سازمان ورزش شهر تهران استخراج و با جمع‌بندی نظرات نمونه آماری، شاخص‌های نهایی تدوین گردید. پرسشنامه‌هایی در اختیار نمونه قرار داده شد و برای تلفیق دیدگاه‌ها، تعیین اولویت، وزن‌دهی معیارها و زیرمعیارها، 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 سازمان ورزش شهرداری می‌تواند در افق تعیین شده از نظر مالی روی پای خود بایستد. همچنین از نظر منظر داخلی در شرایط قابل قبولی است و می‌تواند با داشته‌های فعلی خود، برای تحقق اهدافش تا افق تعیین شده انجام وظیفه نماید.

**واژه‌های کلیدی:** اولویت‌بندی، مناظر و استراتژی‌ها، سازمان ورزش شهرداری تهران، مدل AHP.

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

۲. دانشیار دانشکده تربیت‌بدنی دانشگاه تهران

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

\* نشانی الکترونیک نویسندهٔ مسئول: Sajadi431@yahoo.com

## مقدمه

امروزه سازمان‌ها در مسیر یک دگرگونی بنیادین قرار گرفته و رقابت عصر صنعتی به رقابت عصر اطلاعات تبدیل شده است (کاپلان و نورتون ۱۳۸۶). مدیریت استراتژیک در این عصر، به عنوان مهمترین مبحث در سطوح عالی سازمان تا آنجا تکامل یافته است که بالاترین ارزش و اولویتش کمک به سازمان برای فعالیت موفق در محیطی پپیچیده و پویا است (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۳). بر اساس نتایج مطالعات، عملکرد سازمان‌هایی که به مدیریت استراتژیک می‌پردازند بیشتر و بالاتر از دیگر سازمان‌هاست (جی و ویلن، ۱۳۸۹). اگرچه امروزه برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک الفاظ غالب در مباحث مدیریت و سازمان شده‌اند، اما پیچیدگی روش‌ها و عدم وجود درک و استنباط صحیح و عملیاتی از این مباحث، بعضاً باعث شده است که مدیریت استراتژیک در سازمان‌ها به تهیه و تدوین یک طرح 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 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 قایقرانی و کمیته ملی المپیک، مراحل پس از تدوین استراتژی را پشت

سر گذاشته‌اند و بقیه فعلاً به برنامه‌ریزی اکتفا کرده‌اند (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 اولویت بندی استراتژی‌ها، از مناظر مختلف سازمانی پرداخته‌اند. به عنوان نمونه کشاورز (۱۳۸۸)، ۱۴ استراتژی کمیته ملی المپیک را از مناظر مالی، مشتری، داخلی، یادگیری و رشد اولویت بندی نموده است. نژاد سجادی و همکاران (۱۳۹۱)، در مطالعه‌ای به روزرسانی 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. همچنین بولیوار و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، در مطالعه‌ای در بخش ورزشی شهرداری گرانا، نه استراتژی را در چهار منظر مطرح نمودند. همچون لیندبرگ و اسکوندفلت<sup>۲</sup> (۲۰۰۸)، ۱۳ استراتژی شهرداری شهر اسکلفتی سوئد را در چهار منظر مالی، شهروند، رشد و توسعه و کارمندان، هوارد<sup>۳</sup> (۲۰۰۹)، ۱۰ استراتژی شهرداری شهر رم را در چهار منظر مالی، مشتری، داخلی و یادگیری و رشد؛ و شرممن<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) پنج استراتژی در چهار منظر شهرداری

1. Bolívar R, Pedro M, Hernández L, Antonio M; Rodríguez O.D

2. Lindberg E., Schonfeldt S.

3. Howard R.

4. Schoorman j

جمع‌آوری مدارک صریح و روشن، مسائل و مشکلات را نمایان ساخته و مشخص می‌کنند که چه بخش‌هایی از نظام به اقدام اصلاحی نیاز دارد (جعفری، ۱۳۸۸). به طور کلی، می‌توان اظهار داشت که استفاده از شاخص‌ها، اطلاعات مهمی را فراهم نموده و کیفیت قابل توجهی از اطلاعات سازمانی را در یک وضعیت جامع و فراگیر گردآوری کرده و اطلاعاتی جهت اطلاع‌رسانی و گزارش‌دهی فراهم می‌کند. همچنین آگاهی افراد را بالا برده، فرصت‌ها و مشکلات را شناسایی نموده و اطلاعات ساده و دسترس را جهت تصمیم‌گیری در موضوعات پیچیده، در اختیار مدیران قرار می‌دهد (همتی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۰). پس از تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد می‌بایست این نکته را نیز مورد توجه قرار داد که میزان اهمیت و تاثیرگذاری هر یک از این شاخص‌ها، چه در عملکرد سازمان و چه در ارزیابی عملکرد آن، یکسان نمی‌باشد. با در نظر گرفتن این مطلب می‌توان عنوان نمود که پس از انتخاب شاخص‌های ارزیابی عملکرد، اولویت‌بندی این شاخص‌ها بر اساس میزان اهمیتشان، ضرورت دارد.

یکی از مدل‌های رایج جهت شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌ها، مدل فرآیند تحلیل سلسله مراتبی یا AHP<sup>۳</sup> است که برای اولین بار توسط ساعتی<sup>۴</sup> (۱۹۸۰) مطرح شد. کاربرد گسترده این مدل به دلیل سادگی، سهولت استفاده و انعطاف پذیری بالای آن است و قابلیت بالای آن در حل و بررسی مسایل گوناگون باعث شده تا در زمینه‌های مختلفی

حوزه ویتزبرگ دانمارک را مورد مطالعه قرار داده‌اند. همچنین نتایج تحقیق عسکرزاده (۱۳۸۸) با عنوان رتبه‌بندی شعب بانک‌ها با رویکرد کارت امتیازی متوازن (BSC) و روش‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه فازی، اولویت‌بندی مناظر شعب بر اساس شاخص‌های سودآوری و رشد درآمد و توسعه منابع و مخارج و نیز شاخص تعداد حساب‌های افتتاح شده طی دوره به تعداد پرسنل و بخش رهبری محصول انجام پذیرفت.

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). آن، فرایندی است که به سنجش، اندازه‌گیری، ارزش‌گذاری و قضاوت درباره عملکرد طی دوره‌ای معین می‌پردازد. تصمیم‌گیری صحیح در باره تحدید و توسعه واحد (ونچه<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸)، تاثیر بر عملکرد مثبت، ایجاد حس رقابت سازنده در سازمان (سلیمانی دامنه و همکاران، ۱۳۹۳)، چگونگی تخصیص مناسب بودجه و یا درآمدها و پاداش‌ها به واحد (فوکویاما و وبر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). از نتایج حاصله از ارزیابی، جهت کمک به مدیران است. تدوین و بکارگیری 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 سبب بازایی وضعیت موجود و کیفیت عملکرد یک نظام خواهد شد و از طریق

1. Vencheh, A.A. Foroughi, M. Soleimani-damaneh
2. Fukuyama & Veber

3. Analytical Hierarchy Process  
4. Saaty T

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 و کارشناسان سازمان ورزش شهرداری و اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران و اعضای شورای راهبردی سازمان ورزش بودند. (N=۱۴۵) از این تعداد با توجه به تعداد نمونه مورد نیاز جهت تصمیم‌گیری در مدل AHP، ۶۰ نفر (نخه‌ها و مدیران ورزش شهرداری‌های مناطق ۲۲ گانه) به عنوان نمونه و با استفاده از نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند (از پیش تعیین شده) انتخاب شد (نظر مدیران و خبرگان). در ادامه روند مطالعه، طی دو مرحله به شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های مدنظر پرداخته شد که در مرحله اول، جهت تبیین مبانی نظری، از منابع کتابخانه‌ای شامل مقالات، کتب، گزارشات، وب‌سایت‌ها 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 تایید بدون تغییر،

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 تدوین شاخص‌های خود ارزیابی مربیان ژیمناستیک (چیو و همکاران ۲۰۱۰)، شناسایی و اولویت‌بندی معیارهای ارزیابی عملکرد ادارات تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها (میرکازمی و همکاران، ۲۰۰۹)، ارزیابی عملکرد باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران (سلیمانی دامنه، ۱۳۸۹)، شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی ایران (نژاد سجادی و سلیمانی ۱۳۹۳)، ارائه الگوریتم بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای و تحلیل سلسل مراتبی فازی به منظور ارزیابی عملکرد کارکنان (همتی و اسماعیل، ۱۳۹۱) از جمله مطالعاتی است که در آنها با استفاده از مدل AHP به تدوین مدل و شناسایی شاخص‌های ارزیابی پرداخته شده است. در این بین، آسیب‌شناسی وضعیت سازمان ورزش شهرداری نشان می‌دهد به دلیل فراوانی شواهد مبنی بر وجود خلاء بین تدوین و اجرای استراتژی، در صورت تاخیر این سازمان در پیاده‌سازی استراتژی‌های خود، جهت دستیابی به اهداف آرمانی، موفقیت چندانی بدست نخواهد آورد و بیم آن می‌رود که استراتژی تدوین شده 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

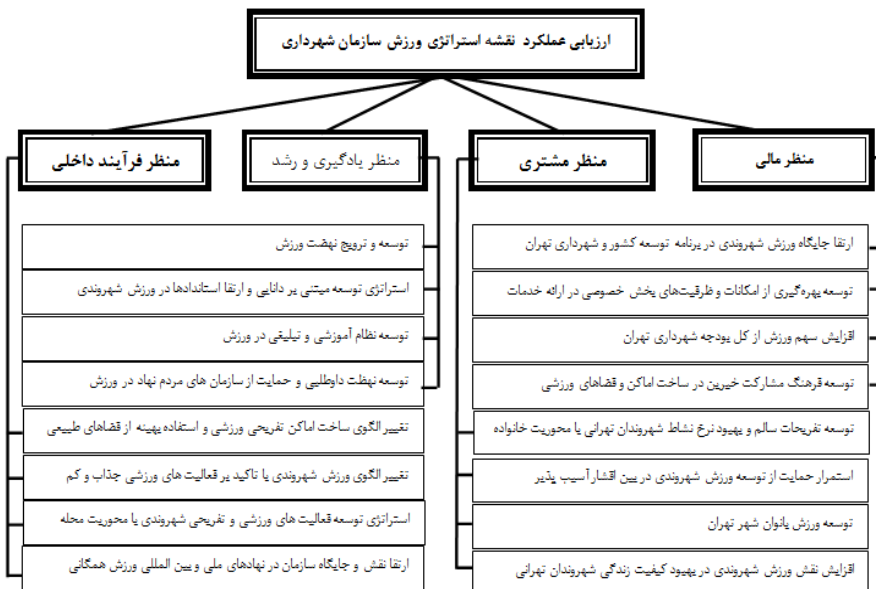
## الف) تعریف ساختار مسئله مورد تصمیم و تعیین معیارها

گام اول شامل تقسیم مسئله مورد تصمیم به اجزا تشکیل دهنده آن می‌باشد. در این مرحله با ترسیم سلسله مراتب تحت عنوان درخت تصمیم‌گیری 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، مسأله و هدف تصمیم‌گیری به صورت سلسله مراتبی از عناصر تصمیم که با هم در ارتباط می‌باشند، تحت عنوان درخت سلسله مراتبی AHP ترسیم گردید. در ساده‌ترین فرم این ساختار، هدف در بالاترین سطح، معیارها و زیر معیار هادر سطح دوم و گزینه‌های تصمیم در سطح آخر قرار می‌گیرند. شکل شماره ۱ سلسله مراتب بدست آمده بر اساس شاخص‌های در نظر گرفته شده را نشان می‌دهد:

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 بدست 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 نرم افزار EXPERT CHOICE انجام پذیرفت.

## یافته های پژوهش

هدف از مطالعه حاضر اولویت‌بندی استراتژی‌های سازمان ورزش 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:



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

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» بدست آمد. میانگین اعداد هر سطر از ماتریس مقایسات نرمال شده را محاسبه نمودیم. این میانگین در واقع نشان دهنده وزن نسبی عناصر تصمیم با سطرهای ماتریس می باشد.

#### د) ارزش کلی هر گزینه

در مرحله آخر منظور بدست آوردن ارزش هر معیار، نمرات بدست 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 بدست آمد. با انجام این مرحله برای 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 نشان می‌دهد. همانگونه که نتایج نشان می‌دهد، در این اولویت بندی، منظر مالی و منظر فرآیند داخلی به ترتیب بالاترین و پایین ترین اولویت را به خود اختصاص دادند.

همانگونه که شکل 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 هر کدام دارای چهار زیر معیار در سطح سوم به عنوان گزینه های تصمیم می‌باشند، در نظر گرفته شد.

#### ب) اولویت بندی 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 رتبه بندی یک نشان دهنده اهمیت برابر و ۹ نشان دهنده حداکثر اهمیت هر معیار نسبت به معیار دیگر بود. ارزش ها جهت بدست آوردن وزن هر متوسط هر معیار نرمال شدند.

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

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

جدول ۱. اولویت بندی کلی شاخص های ارزیابی عملکرد نقشه استراتژی ورزش سازمان شهرداری

وزن	معیارها	وزن	زیرمعیارها (استراتژی ها)	وزن
۰/۳۵۵۵۲۸	۱ منظر مالی	۰/۴۰۸۴۱۵	ارتقا جایگاه ورزش شهروندی در برنامه توسعه کشور و شهرداری تهران	۰/۳۲۵۰۹۶
۰/۳۲۵۰۹۶			توسعه بهره‌گیری از امکانات و ظرفیت‌های بخش خصوصی در ارائه خدمات ورزشی	۰/۱۹۲۴۲۴
۰/۱۹۲۴۲۴			افزایش سهم ورزش از کل بودجه شهرداری تهران	۰/۱۲۶۹۵۹
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	استمرار حمایت از توسعه ورزش شهروندی در بین اقشار آسیب پذیر	۰/۳۸۵۹۰۲	منظر مشتری
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	استراتژی توسعه مبتنی بر دانایی و ارتقا استانداردها در ورزش شهروندی	۰/۱۱۶۷۲۳	منظر یادگیری و رشد
۰/۱۸۹۴۱۹	توسعه نظام آموزشی و تبلیغی در ورزش		
۰/۱۳۱۹۶۸	توسعه نهضت داوطلبی و حمایت از سازمان های مردم نهاد در ورزش		
۰/۳۲۷۷۹۶	تغییر الگوی ساخت اماکن تفریحی ورزشی و استفاده بهینه از فضاهای طبیعی		
۰/۲۹۹۷۷۴	تغییر الگوی ورزش شهروندی با تاکید بر فعالیت های ورزشی جذاب و کم هزینه	۰/۰۸۸۹۶	منظر فرآیند داخلی
۰/۲۱۰۷۳۹	استراتژی توسعه فعالیت های ورزشی و تفریحی شهروندی با محوریت محله		
۰/۱۶۱۷۶۹	ارتقا نقش و جایگاه سازمان در نهادهای ملی و بین المللی ورزش همگانی		

می‌دهد، در این اولویت بندی، منظر مشتری و منظر فرآیند داخلی به ترتیب بالاترین و پایین‌ترین اولویت را به خود اختصاص دادند.

جدول ۲، اولویت‌بندی کلی شاخص‌های ارزیابی عملکرد نقشه استراتژی ورزش سازمان شهرداری را از دیدگاه افرادی که محل خدمت آنها سازمان است، نشان می‌دهد. همانگونه که نتایج نشان

جدول ۲. اولویت بندی از دیدگاه افرادی که محل خدمت آنها سازمان است

وزن	زیرمعیارها (استراتژی ها)	وزن	معیارها
۰/۲۷۱۹۱۷	توسعه تفریحات سالم و بهبود نرخ نشاط شهروندان تهرانی با محوریت خانواده		
۰/۰۹۹۹۶۱	استمرار حمایت از توسعه ورزش شهروندی در بین اقشار آسیب پذیر	۰/۴۹۲۳۲	منظر مشتری
۰/۰۹۹۴۷۱	توسعه ورزش بانوان شهر تهران		
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		
۰/۳۸۸۷۳۳	استراتژی توسعه مبتنی بر دانایی و ارتقا استانداردها در ورزش شهروندی	۰/۱۰۱۶۳	منظر یادگیری و رشد
۰/۱۳۲۰۵۶	توسعه نظام آموزشی و تبلیغی در ورزش		
۰/۰۸۹۸۶۶	توسعه نهضت داوطلبی و حمایت از سازمان های مردم نهاد در ورزش		
۰/۲۳۶۲۶۱	تغییر الگوی ورزش شهروندی با تاکید بر فعالیت های ورزشی جذاب و کم هزینه		
۰/۳۰۱۴۹۶	تغییر الگوی ساخت اماکن تفریحی ورزشی و استفاده بهینه از فضاهای طبیعی	۰/۰۹۲۸۱	منظر فرآیند داخلی
۰/۱۸۲۳۲۳	ارتقا نقش و جایگاه سازمان در نهادهای ملی و بین المللی ورزش همگانی		
۰/۱۷۹۹۲۱	استراتژی توسعه فعالیت های ورزشی و تفریحی شهروندی با محوریت محله		

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

جدول 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 نتایج نشان

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	۰/۴۳۲۳	۱ منظر مشتری
۰/۲۹۶۷۳۵	استمرار حمایت از توسعه ورزش شهروندی در بین اقشار آسیب پذیر		
۰/۱۶۶۹۴۴	افزایش نقش ورزش شهروندی در بهبود کیفیت زندگی شهروندان تهرانی		
۰/۱۱۴۶۴۶	توسعه ورزش بانوان شهر تهران	۰/۴۱۰۰۱	۲ منظر مالی
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		
۰/۲۰۵۸۸۸	افزایش سهم ورزش از کل بودجه شهرداری تهران	۰/۰۹۷۴	۳ فرآیند داخلی
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		
۰/۲۸۱۵۷۶	تغییر الگوی ورزش شهروندی با تاکید بر فعالیت های ورزشی جذاب و کم هزینه	۰/۰۶،۲۹	۴ یادگیری و رشد
۰/۲۲۸۰۸۴	استراتژی توسعه فعالیت های ورزشی و تفریحی شهروندی با محوریت محله		
۰/۱۵۲۵۴۶	ارتقا نقش و جایگاه سازمان در نهادهای ملی و بین المللی ورزش همگانی		
۰/۳۵۶۹۷۹	توسعه و ترویج نهضت ورزش	۰/۱۶۲۷۸	
۰/۲۵۸۵۵۳	استراتژی توسعه مبتنی بر دانایی و ارتقا استانداردها در ورزش شهروندی		
۰/۲۲۱۶۸۸	توسعه نظام آموزشی و تبلیغی در ورزش		
۰/۱۶۲۷۸	توسعه نهضت داوطلبی و حمایت از سازمان های مردم نهاد در ورزش		

در این اولویت‌بندی، منظر مشتری و منظر فرآیند داخلی به ترتیب بالاترین و پایین‌ترین اولویت را به خود اختصاص دادند.

جدول 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،



## جدول ۴. اولویت بندی از دیدگاه افرادی که سمت ستادی داشتند

وزن	زیرمعیارها (استراتژی ها)	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 آسیب پذیر	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 بهره گیری از امکانات و ظرفیت های 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		
۰/۲۸۱۵۷۶	تغییر الگوی ورزش شهروندی با تاکید بر فعالیت های ورزشی جذاب و کم هزینه	۰/۰۹۷۴	منظر فرآیند داخلی
۰/۲۲۸۰۸۴	استراتژی توسعه فعالیت های ورزشی و تفریحی شهروندی با محوریت محله		
۰/۱۰۲۵۴۶	ارتقا نقش و جایگاه سازمان در نهادهای ملی و بین المللی ورزش همگانی		
۰/۳۰۶۹۷۹	توسعه و ترویج نهضت ورزش		
۰/۲۵۸۵۵۳	استراتژی توسعه مبتنی بر دانایی و ارتقا استانداردها در ورزش شهروندی	۰/۶۰۲۹	منظر یادگیری و رشد
۰/۲۲۱۶۸۸	توسعه نظام آموزشی و تبلیغی در ورزش		
۰/۱۶۲۲۷۸	توسعه نهضت داوطلبی و حمایت از سازمان های مردم نهاد در ورزش		

جدول ۵. اولویت بندی شاخص های ارزیابی عملکرد نقشه استراتژی ورزش سازمان شهرداری را از دیدگاه افرادی که سمت مدیریتی و کارشناسی داشتند، نشان می دهد. همانگونه که نتایج نشان می دهد، در این اولویت بندی، منظر مالی و منظر فرآیند داخلی به ترتیب بالاترین و پایین ترین اولویت را به خود اختصاص دادند.

## جدول ۵. اولویت بندی 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		
۰/۳۳۵۷۴۳	توسعه بهره گیری از امکانات و ظرفیت های خصوصی بخش در ارائه خدمات ورزشی	۰/۵۱۷۸۸	منظر مالی
۰/۱۸۲۳۴۱	افزایش سهم ورزش از کل بودجه شهرداری تهران		
۰/۱۴۰۵۲	توسعه فرهنگ مشارکت خیرین در ساخت اماکن و فضاهای ورزشی		
۰/۵۳۸۵۷۹	توسعه تفریحات سالم و بهبود نرخ نشاط شهروندان تهرانی با محوریت خانواده		
۲۴۳۳۶۹	استمرار حمایت از توسعه ورزش شهروندی در بین اقشار آسیب پذیر	۰/۳۵۰۹	منظر مشتری
۰/۱۱۸۵۷۶	توسعه ورزش بانوان شهر تهران		
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	۰/۰۷۱۰۳	منظر یادگیری و رشد
۰/۲۰۴۹۸۴	توسعه نظام آموزشی و تبلیغی در ورزش		
۰/۱۸۲۱۷۳	توسعه نهضت داوطلبی و حمایت از سازمان های مردم نهاد در ورزش		
۰/۳۳۳۸۲۹	تغییر الگوی ساخت اماکن تفریحی ورزشی و استفاده بهینه از فضاهای طبیعی و روباز		
۰/۲۷۷۵۵	تغییر الگوی ورزش شهروندی با تاکید بر فعالیت های ورزشی جذاب و کم هزینه	۰/۰۶۰۲۹	منظر فرآیند داخلی
۲۱۴۲۲۶	استراتژی توسعه فعالیت های ورزشی و تفریحی شهروندی با محوریت محله		
۰/۱۷۴۳۹۴	ارتقا نقش و جایگاه سازمان در نهادهای ملی و بین المللی ورزش همگانی		

## بحث و نتیجه‌گیری

نتایج نشان داد که در این اولویت بندی کلی شاخص‌های ارزیابی عملکرد نقشه استراتژی ورزش سازمان شهرداری، منظر مالی و منظر فرآیند داخلی به ترتیب بالاترین و پایین ترین 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)، هووارد (۲۰۰۰)، شورمن (۲۰۰۵) همخوانی دارد. در منظر مالی سوال اصلی اینست 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 شهر داری تهران، در خصوص انتخاب استراتژی‌ها در منظر مالی (حمایت مالی) به ترتیب به موضوعاتی چون درآمدهای سازمان، ارائه تصویر و ذهنیت سازمان، سرمایه گذاری و جذب سرمایه گذاران و افزایش بهره وری از منابع موجود، توجه شده است. به نظر می‌رسد که انتخاب منظر مالی به عنوان اولین اولویت، نشان از این است که ورزش شهروندی بایستی کم کم در افق تعیین شده از نظر مالی روی پای خود بایستد، و بتواند از عهده هزینه‌های خود بر آید، و چنین استدلال می‌شود که افزایش و برگشت داری‌ها 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 بدست می‌آید. از اینرو هزینه حساب شده در

این مسیر را باید 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 سرمایه گذاری خواهد بود.

در منظر مالی، استراتژی ارتقا جایگاه ورزش شهروندی در برنامه توسعه کشور و شهرداری تهران بالاترین اولویت را بخود اختصاص داده است. چنین بنظر می‌رسد که سازمان هم راستا 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 بنظر می‌رسد که پاسخ دهندگان 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. (نژاد سجادی، ۱۳۹۱) همچنین علیرغم اینکه شهرداری‌ها بعنوان سازمان‌های غیرانتفاعی محسوب می‌شوند و بایستی خودشان منابع مالی‌شان را تامین کنند (بیشتر از راه جذب مالیات). و چون در ایران این امر بخوبی نهادینه نشده است و سازمان ورزش هم نمی‌تواند از این خوان نه چندان 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 بنظر

## منابع

- ابراهیمی سرو علیا محمد حسن، محسنی شریف محسن (۱۳۸۸)، سیستم کارت ارزیابی متوازن از طراحی تا اجرا، انتشارات نشر کلمه، چاپ اول
- انواری رستمی علی اصغر، شهبایی بهنام (۱۳۸۶)، کاربرد روش کارت امتیازی متوازن (BSC) در ارزیابی عملکرد دانشگاهها و موسسات آموزش عالی، مجموعه مقالات سومین همایش ملی مدیریت عملکرد، اردیبهشت ۸۶، دانشگاه تهران
- جعفری افسر، احسانی محمد، محمد خبیری، مومنی منصور (۱۳۸۸)، طراحی سیستم ارزیابی عملکرد دانشکده های تربیت بدنی و علوم ورزشی ایران، مدیریت ورزشی، (۲)، صص ۵۱-۷۱
- سلیمانی دامنه جهانگیر، ارزیابی عملکرد تیم های لیگ برتر فوتبال ایران با استفاده از تکنیک های مدیریتی و تلفیق با تکنیک های ریاضی، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران، ۱۳۸۹
- عسکر زاده خدیجه (۱۳۸۸)، رتبه بندی شعب بانکها با رویکرد کارت امتیازی متوازن (BSC) و روشهای تصمیم گیری چند شاخصه فازی (FUZZY MADM) (مورد مطالعه: شعب منطقه ۳ بانک سپه شهر تهران)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی.
- کاپلان روبرت، نورتون دیوید (۱۳۸۶)، تبدیل استراتژی از حرف به عمل (کارت امتیازی متوازن)، ترجمه ملماسی رامین، سیفی جمیله، چاپ و نشر بازرگانی، چاپ اول
- کاپلان روبرت، نورتون دیوید (۱۳۹۰)، نقشه استراتژی، ترجمه حسین اکبری و همکاران، انتشارات آسیا، چاپ سوم

می رسد 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. پایین ترین جایگاه مربوط به منظر داخلی بود که استراتژی های آن به، تغییر الگوی منابع کالبدی و اماکن تفریحی ورزشی، تغییر کاربری ها، ارتقا جایگاه کرسی های ورزش شهروندی در مجامع مختلف، و توسعه ورزش محله، اشاره دارد. احتمالا دیدگاه کلی بر این عقیده است که، سازمان از نظر منابع کالبدی فعلا در شرایط قابل قبولی است و می تواند با داشته های فعلی خود، برای تحقق اهدافش تا افق تعیین شده انجام وظیفه نماید. و با تمرکز بر تغییر الگوی ساخت اماکن موجود کم مصرف و فضاهای مرده، و همچنین توجه به پتانسیل های بومی محله ها، روی بهروری بیشتر از این منابع کار کند. و در ادامه سازمان در پیاده سازی استراتژی ها بایستی ترجیح را به مناظر و استراتژی های سایر مناظر دهد. همچنین دیدگاه افرادی که محل خدمت آنها سازمان بود و همچنین دیدگاه افرادی که سمت ستادی داشتند، منظر داخلی را در پایین ترین جایگاه انتخاب کردند. نتایج تحقیق در این رابطه با منظر داخلی، در پایین ترین اولویت قرار گرفت و با هیچکدام از تحقیقات ذکر شده در تحقیق همخوانی نداشت که دلایل این ناهمخوانی خود می تواند جای تحقیق بیشتری، نظیر مطالعات تطبیقی داشته باشد.

تربیت بدنی 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.*

- کشاورز، لقمان (۱۳۸۸)، مدل سازی اجرای استراتژی کمیته ملی المپیک با رویکرد BSC. رساله دکتری، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه تهران
- نژاد سجادی. سید احمد، سلیمانی دامنه. جهانگیر (۱۳۹۳)، شناسایی و اولویت بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد فدراسیون‌های ورزشی ایران با استفاده از تکنیک AHP. *مجله مطالعات مدیریت ورزشی*. ش ۲۳ صص ۱۹۲-۱۷۹
- نژاد سجادی سید احمد، حمیدی مهرزاد، سجادی نصر الله، گودرزی محمود (۱۳۹۱) ارائه مدل اجرایی استراتژی‌ها و نقشه استراتژی سازمان ورزش شهرداری تهران. *مجله جهاد دانشگاهی*، ش ۸ صص ۱۲-۲۵
- نژاد سجادی، سید احمد (۱۳۹۱) الگوی اجرایی استراتژی‌ها و نقشه استراتژی سازمان ورزش شهرداری تهران با استفاده از تکنیک BSC. رساله دکتری مدیریت و برنامه ریزی در ورزش، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه تهران
- هانگر جی دیوید، ویلن توماس ال (۱۳۸۹). مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه سید محمد اعرابی و دکتر حمید رضا رضوانی، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول ۱۳۸۹.
- هرسی پل، جانسون، بلانچارد پل، (۱۳۸۳). مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه قاسم کبیری، مرکز انتشارات علمی دانشگاهی دانشگاه آزاد، چاپ هشتم
- همتی محمد، اسماعیلی زاده کمیل (۱۳۹۱). ارائه یک الگوریتم از بازخورد ۳۶۰ درجه ای و تحلیل سلسل مراتبی فازی به منظور ارزیابی عملکرد کارکنان، فصلنامه مدیریت (پژوهشگر)، سال نهم، ویژه نامه، پاییز ۱۳۹۱، صص ۴۶-۳۱
- همتی نژاد مهر علی، رضانی نژاد رحیم (۱۳۸۰)، تدوین نظام و ارزیابی برای برنامه های تربیت بدنی دانشگاه های کشور، پژوهشکده

- 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
- 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), A DEA model for resource allocation. Economic Modelling, 25: 983-993.
- William H. (2008). European Journal of Operational Research 186 (2008) p:211-228.
- 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 ,1996



**Identification and Prioritization of perspectives and strategies of the Tehran Municipality Sport Organization using AHP model. (Basic indicators of executive performance evaluation of the model BSC)**

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

Received: Oct 04, 2015

Accepted: Feb 03, 2016

---

**Abstract**

**Objective:** The purpose of this research was to Identification and Prioritization of perspectives and strategies of the Tehran Municipality Sport Organization using AHP model.

**Methodology:** This study was descriptive and analytical. The statistical population of this study was includes all managers of sports organization in Tehran Municipality and strategic council members of Tehran Municipality Sport Organization (N=145). 60 persons were chosen as the statistical sample. to clarify the direction of research, early indicators of research were extracted Implementation of strategies of the sport municipality organization (1391). In conclusion on the sample, the indicators were designed. Final questionnaire was given to a statistical sample. And to integrate the views and priorities and weighting criteria and sub-criteria was used AHP model.

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

**Conclusion:** It seems that the exercise of citizenship should be determined on the horizon financially stand on its own, (As first priority) and in terms of internal perspective is in acceptable conditions and can use with its current inputs fulfill his duties to realize its objectives. (As last priority).

**Keywords:** Prioritization, perspectives and strategies, Tehran Municipality Sport Organization, AHP, BSC

- 
1. Assistant Professor, Department of Physical Education, , Faculty of Literature and Human Sciences, Vali-e-Asr University of Rafsanjan, Kerman, Iran
  2. Associate Professor Faculty of Physical Education Tehran University. Tehran Iran
  3. PhD student in Management & M.A in Management Department Vali-e-Asr University of Rafsanjan, Kerman, Iran

\*Email: Sajadi431@yahoo.com