

# مقایسه بهره‌وری استخرهای سرپوشیده خصوصی و دولتی شهر تهران

احمد محمودی<sup>۱</sup>

حسن قامتی<sup>۲</sup>

احمد نیک سرشت<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۲/۶/۸

تاریخ وصول: ۹۲/۲/۱۰

## چکیده

هدف این پژوهش، بررسی و مقایسه بهره‌وری استخرهای سرپوشیده خصوصی و دولتی شهر تهران بود. روش پژوهش حاضر، توصیفی و از نوع مقایسه‌ای بود که بصورت میدانی انجام گرفت. جامعه آماری این تحقیق کلیه استخرهای سرپوشیده شهر تهران (خصوصی و دولتی) بود ( $N=239$ ). بدین منظور ۷۵ نفر از مدیران استخرهای سرپوشیده دولتی و خصوصی (۴۱ مدیر از استخرهای خصوصی و ۳۴ مدیر از استخر دولتی) که حداقل ۲ سال سابقه مدیریتی در این استخرها را دارا بودند، با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه محقق ساخته‌ای بود که روایی محتوایی و صوری آن توسط ۱۱ تن از اساتید متخصص تأیید و پایایی ابزار از طریق ضریب آلفای کرونباخ بدست آمد ( $\alpha=0/83$ ). بمنظور تجزیه و تحلیل ویژگی‌های جمعیت‌شناختی از آمار توصیفی و در سطح آمار استنباطی از آزمون‌های کالموگروف اسمیرنوف (K-S)، t مستقل و U من ویتنی استفاده شد. بررسی یافته‌های پژوهش نشان داد که تفاوت معناداری در بهره‌وری استخرهای سرپوشیده دولتی و خصوصی از دیدگاه مدیران وجود دارد ( $P<0/01$ ). همچنین، تفاوت معناداری در مؤلفه‌های بهره‌وری از جمله برنامه‌ریزی، نظارت و ارزیابی، امکانات و تجهیزات، کارکنان، مشتری‌مداری، وضعیت مالی، تعمیر و نگهداری، زمان‌بندی و نحوه فعالیت و عوامل مدیریتی در استخرهای سرپوشیده دولتی و خصوصی وجود داشت ( $P<0/01$ ). در تمامی مؤلفه‌های مذکور، بهره‌وری در استخرهای خصوصی مطلوب‌تر از استخرهای دولتی بود. از مهمترین عواملی که باعث این تفاوت

Email:ah.mahmoudi1985@gmail.com

<sup>۱</sup> - دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه علامه طباطبائی

<sup>۲</sup> - دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه تربیت مدرس

<sup>۳</sup> - کارشناس ارشد دانشگاه تهران

شد، مربوط به اختلاف مدیران در مورد برگزاری دوره‌های آموزشی مناسب برای کارکنان در جهت نهادینه کردن بهره‌وری در استخرها و همچنین مربوط به انجام برنامه‌ریزی عملیاتی جهت ایجاد فرهنگ بهره‌وری در بین مدیریت و کارکنان استخرها بود.

واژگان کلیدی: بهره‌وری، نظارت و ارزیابی، استخر، دولتی، خصوصی.

### مقدمه

در دنیای رقابتی امروز، بهره‌وری به عنوان فلسفه و دیدگاهی مبتنی بر بهبود، مهم‌ترین رویکرد سازمان‌های تولیدی و خدماتی جهت حضور قدرتمند در بازار، توسعه فعالیت‌ها و استفاده بهتر از منابع است. بررسی‌ها طی دو دهه گذشته نشان می‌دهند که اغلب کشورهای صنعتی جهان و برخی از کشورهای در حال توسعه سهم بیشتری از رشد اقتصادی خود را از طریق ارتقای بهره‌وری کل عوامل تولید یا خدمت تأمین می‌کنند (عباسی و طیبی، ۱۳۸۸).

امروزه بهره‌وری و کارآیی جایگاه ارزشمندی در نزد مدیران دارد و همه در جستجوی کارآیی بیشتر و اثر بخشی بیشتر هستند و تلاش آنان نیز در همین راستا شکل می‌گیرد تا ثبات سازمان را در دنیای پر رقابت تضمین کند (ابطحی و کاظمی، ۱۳۸۷). در این شرایط، بهره‌وری و ارتقای آن، یکی از هدف‌های عمده هر سازمان فعال و زنده محسوب می‌شود. به ویژه که آن هدف در راستای سلامتی و شادابی افراد جامعه از طریق ورزش باشد، نقش تعیین کننده‌ای ایفا می‌کند. در یک نظام متحول و پیشرو، اولین گام، کوشش برای شناخت بهره‌وری و متعاقب آن تلاش برای تعیین عوامل مؤثر در افزایش بهره‌وری است که از شرایط لازم و ضروری برای تحقق رشد و توسعه به شمار می‌آید (کارگر، ۱۳۸۳: ۱۳۰). بهره‌وری را استفاده مطلوب از منابع تعریف کرده‌اند و فرهنگ بهره‌وری به تفکر هوشمندانه در همه امور برای استفاده بهتر از زمان، طول عمر، مواد، انرژی و سرمایه اطلاق می‌شود (علیزاده و تجاری، ۱۳۸۵).

هم‌اکنون، مطالعه بهره‌وری اماکن در بخش‌های مختلف صنعت ورزش همچون ورزش‌های حرفه‌ای، برنامه‌های آمادگی جسمانی، تماشاگران ورزشی و اوقات فراغت،

تفریحات سالم و توریسم به طور چشمگیری رونق پیدا کرده است. در ذکر اهمیت روز افزون بهره‌وری و استفاده بهینه از اماکن و تجهیزات ورزشی همین بس که قسمت اعظم بودجه سالانه ورزش کشور، صرف بخش عمرانی می‌شود (کارگر، ۱۳۸۳). در واقع بهره‌وری از اماکن ورزشی، جنبه‌ای از افزایش کمیت یا بهبود کیفیت مکان‌های ورزشی است که به استفاده بهینه از آنها منجر می‌گردد. بنابراین در کنار ساخت، تجهیز، نگهداری فضاهای ورزشی ارزیابی و اندازه‌گیری میزان بهره‌وری آنها نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (علیزاده و تجاری، ۱۳۸۵). لورد کلوین<sup>۱</sup>، سال‌ها پیش گفته بود: "وقتی می‌توانید چیزی را اندازه بگیرید و آن را به صورت عددی توصیف کنید، نمایانگر علم و دانش شما درباره آن است. ولی وقتی نمی‌توانید چیزی را به صورت کمی توصیف کنید، دانش شما درباره آن ناکافی است". ممکن است شما در مورد آن پدیده آگاهی کمی داشته باشید، اما به سختی می‌توانید ادعا کنید که درباره آن پدیده، علم دارید (گوهر رستمی، ۱۳۸۶).

با توجه به اینکه ورزش در عصر حاضر اهمیت بسیار زیادی پیدا کرده است و اماکن ورزشی بستر اجرایی فعالیت‌های ورزشی هستند و کیفیت آنها بر اجرای تمرینات، مسابقات و رقابت‌های ورزشی تأثیر مستقیم دارد، ساخت اماکن ورزشی نیازمند دقت فراوان است و بروز اشتباهاتی در برنامه‌ریزی، طراحی، ساخت و تجهیز اماکن ورزشی باعث به هدر رفتن وقت، انرژی و بودجه می‌شود و بر عملکرد آینده، به ویژه بر برنامه‌های ورزشی و تفریحات سالم اثر نامطلوبی دارد. از آنجا که ورزش و تربیت بدنی رشته نوپایی است که هنوز هم تقریباً به شکل سنتی دنبال می‌شود، اگر چه تاکنون تغییر و تحولاتی در این زمینه ایجاد شده است، لیکن تا رسیدن به معیارها و استانداردهای جهانی فاصله‌ای بسیار وجود دارد. تأسیسات و اماکن ورزشی نیز از این قاعده مستثنی نیستند و از نظر کمی و هم از نظر کیفی برای دستیابی به استانداردهای معمول و مرسوم بین‌المللی راه درازی در پیش دارد (خواجوی، ۱۳۸۰: ۶۴).

۱. Lord Kelvin

طی بررسی‌های به عمل آمده در زمینه ارزیابی کارآیی و بهره‌وری در سازمان‌های دولتی نشان می‌دهد که به طور متوسط کارآیی و بهره‌وری سازمان‌های دولتی کمتر از سازمان‌های خصوصی است که در همان زمینه به فعالیت مشغول‌اند (احسانی، ۱۳۸۲) سازمان‌های دولتی خاصی در کشورهای در حال توسعه در فضایی کاملاً تحت کنترل عمل می‌کنند که در آن دولت مالک بوده و مدیریت آن فقط یک عامل است. فقدان سیستم نظارت بر عملکرد مدیران، نبود انضباط مالی، جایگزینی اهداف اجتماعی به جای اهداف اقتصادی، از جمله عواملی هستند که کارآیی سازمان‌های دولتی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. عدم کارآیی سازمان‌های دولتی از فقدان استقلال در تعیین اهداف و قیمت کالاها و خدمات تولیدی، استخدام یا اخراج کارگران، پرداخت حقوق و پاداش، خرید و به کارگیری دارایی‌های جدید و ... نشأت می‌گیرد. با خصوصی سازی سازمان‌های دولتی، رابطه‌ای منطقی بین مالکان شرکت و مدیران تعریف می‌شود و مدیران اجازه می‌یابند کنترل کاملی بر سازمان‌های اقتصادی اعمال کنند تا به اهداف تعیین شده که مهم‌ترین آنها حداکثر سود و بهره‌وری است دست یابند. رقابت، مهم‌ترین امتیاز و مایه حیات نظام اقتصادی مبتنی بر بازار است و هر عاملی که مانع نیل به رقابت در بازار شود، به تدریج عدم کارآیی و بهره‌وری را بر نظام حاکم می‌سازد (کوزه چیان، ۱۳۸۸؛ ۴۱). یکی از اهدافی که در راستای خصوصی سازی در فعالیت‌های اقتصادی است، افزایش کارآیی و بهره‌وری می‌باشد که مورد پذیرش تمام صاحب نظران است. پارکر معتقد است که اساساً بخش دولتی در مقایسه با بخش خصوصی، ویژگی‌هایی دارد که در تأمین و تولید کارآ، اثربخش و اقتصادی خدمات و کالاها با دشواری مواجه است. در مقابل، بخش خصوصی به دلیل رقابت و همچنین به علت هدف‌ها، مدیریت، ساختار و نیروی انسانی بسیار متفاوت با بخش دولتی، قادر است با کارآیی و بهره‌وری بیشتر به تولید و تأمین کالاها و خدمات بپردازد (پارکر و ماتیوس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱).

---

<sup>۱</sup>. Parker, C. Mathews

بر این اساس تعیین بهره وری ورزشی یک سلسله فعالیت‌های هماهنگ و برنامه‌ریزی شده در سازمان‌های ورزشی به منظور بهبود وضعیت موجود برنامه‌ها و استفاده اثر بخش‌تر از استعدادها، امکانات، تجهیزات، اماکن ورزشی است از آنجا که افزایش بهره وری اماکن ورزشی به پارامترهای گوناگونی بستگی دارد از این رو شناسایی و تعیین نحوه افزایش بهره‌وری اماکن ورزشی مسأله محوری این تحقیق است (ندری و همکاران، ۱۳۸۸: ۳). لذا آگاهی و اندازه‌گیری از میزان بهره وری اماکن ورزشی نشان دهنده مدیریت صحیح و اثربخش مدیران این اماکن بوده است. در بحث تحقیقات صورت گرفته در زمینه اهمیت بهره‌وری دهقانی سائیح (۱۳۸۲)، در پژوهش خود به این نتیجه رسید که، خصوصی سازی باعث بهبود کیفی نیروی کار، رشد تکنولوژی، افزایش سود، افزایش سهم بازار و موجب افزایش سرمایه‌گذاری شده است (دهقانی سائیح، ۱۳۸۲: ۳۴). کارگر (۱۳۸۳)، در پژوهش خود نقش نیروی انسانی، مدیریت و امکانات و تجهیزات را از مهمترین عوامل تعیین کننده بهره‌وری اماکن ورزشی عنوان نمود. نادریان (۱۳۸۶)، در پژوهش خود هدف‌گذاری برنامه‌های ورزشی و آموزش و تربیت نیروی انسانی را از مهمترین عوامل تأثیرگذار بر افزایش بهره‌وری سازمان‌های ورزشی شهر اصفهان عنوان کرد. پهلوان هاشمی (۱۳۸۸)، در پژوهش خود نشان داد که مشتریان استخرهای خصوصی نسبت به مشتریان دولتی، نقش خصوصی سازی بر بهره‌وری را مثبت ارزیابی کردند ولی از دیدگاه عوامل اجرایی تفاوتی بین استخرهای دولتی و خصوصی در بحث خصوصی سازی تفاوتی وجود ندارد. ندری و کارگر (۱۳۸۸)، در شناسایی عوامل مرتبط با بهره‌وری اماکن ورزشی استان لرستان به این نتیجه رسید که در بخش نیروی انسانی بهره‌گیری از افراد با تحصیلات تربیت بدنی، در بخش نظارت و ارزیابی، ساختار سازمانی مناسب، در بخش کالبدی اماکن ورزشی توسعه پذیری و در بخش مشتری مداری وجود ارتباط متقابل و تعامل مدیریت اماکن با جامعه از مهمترین عوامل بهره‌وری در این استان بوده است.

تاجی فایندری (۱۳۹۰)، در بررسی اماکن ورزشی با استفاده از سیستم اطلاعات جغرافیایی (GIS) بود به این نتیجه رسید که باتوجه به هزینه زیاد ساخت اماکن ورزشی، باید نسبت به ساخت و ساز اماکن ورزشی شهر رشت در ارتباط با شعاع دسترسی، تراکم جمعیتی و سه حریم (رودخانه، لوله‌های گاز و خطوط انتقال نیرو) در آینده دقت بیشتری شود تا امکان دسترسی ساده‌تر، توزیع عادلانه‌تر و همچنین امکان توسعه بیشتر اماکن ورزشی فراهم شود. فروغی پور (۱۳۹۰)، در پژوهش خود به این نتیجه رسید که عامل نیروی انسانی، عامل کالبدی و عامل مدیریت به ترتیب از مهمترین عوامل مؤثر بر بهره‌وری اماکن ورزشی هستند. اولافسون<sup>۱</sup> (۱۹۹۸)، گزارش داد که رضایت مشتریان و درآمدزایی باشگاه‌های ورزشی، دو عامل اساسی در تعیین میزان بهره‌وری در باشگاه‌ها محسوب می‌شوند. آمس و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۷)، عنوان نمود که بهره‌وری در مراکز خصوصی شده مطلوب‌تر از مراکز دولتی است و از جمله مهمترین دلایل آن را جذب نیروی کارآمد، استفاده بهینه از اعتبارات و امکانات، کاهش هزینه‌ها، استفاده بیشتر از مجموعه، افزایش سود و کاهش هزینه و بهبود کیفی نیروی کار عنوان کرد. کانگ<sup>۳</sup> (۲۰۰۹)، در پژوهش خود به این نتیجه رسید که بهره‌وری در بخش خصوصی و دولتی تفاوتی چندانی با یکدیگر نداشته‌اند که علت آن را عدم نیروی ماهر و نبود مدیریت کارآمد عنوان کرد. لذا با توجه به موارد گفته شده فوق از آنجا که رویدادها و ورزش‌های مربوط به آب به خصوص شنا از اهمیت بالایی در بین سایر فعالیت‌های تفریحی و ورزشی برخوردار می‌باشد که در تمام طول سال علاقه‌مندان بسیاری جهت استفاده به استخرهای ورزشی مراجعه می‌نمایند و همچنین به نظر می‌رسد که بهره‌وری استخرها بویژه در بخش دولتی در سال‌های اخیر مورد بی توجهی قرار گرفته است و از این بابت در وضعیت و سطح مطلوبی قرار ندارد و برای رسیدن به حد مطلوب به کار و تلاش بیشتری از سوی مدیران و مسئولین نیاز هست. لذا

---

۱. Olasfon

۲. Kevin Amess

۳. Chao-chung kang

ضروری است تا اقدامات اساسی جهت برطرف کردن این شرایط به عمل آید و به منظور کاهش پیامدها و تأثیرات منفی و نامطلوب، برنامه‌هایی توسط مدیران طراحی کرده و به اجرا گذاشته شود. توجه به این موضوع بسیار حائز اهمیت است زیرا با توجه به نقش بهره‌وری اماکن به عنوان اساسی‌ترین عنصر برای دستیابی به افزایش سودآوری و کارآیی، ارزیابی و بازبینی اماکن و محیط‌های ورزشی امری ضروری است.

لیکن با بررسی انجام شده توسط محقق تاکنون پژوهش‌های زیادی چه در داخل و چه در خارج کشور در خصوص بهره‌وری اماکن ورزشی یافت نشد و بیشتر پژوهش‌های صورت گرفته نیز در بحث مقوله بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های ورزشی بود. لذا با توجه به این کمبود و اهمیت بهره‌وری در جوامع کنونی محقق بر آن شد تا بهره‌وری استخرهای خصوصی و دولتی شهر تهران ( که شامل متغیرهایی همچون برنامه ریزی، نظارت و ارزیابی، عوامل کالبدی، نیروی انسانی، مشتری‌مداری، وضعیت مالی، تعمیرات و نگهداری، زمان و نحوه فعالیت و عوامل مدیریتی است) را مورد بررسی و مقایسه قرار داد تا با توجه به روند خصوصی‌سازی در بحث اماکن ورزشی کشور، ارزیابی جامعی از این اماکن بدست آورد.

### روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر توصیفی و از نوع مقایسه‌ای است که به شکل میدانی انجام شد. جامعه آماری پژوهش کلیه مدیران استخرهای سرپوشیده شهر تهران بودند که حداقل دارای ۲ سال سابقه مدیریتی در این مراکز را دارا بودند ( $N=239$ ). از این رو بر اساس آخرین استعلام از اداره کل ورزش و جوانان استان تهران تعداد کل استخرهای سرپوشیده در شهر تهران ۲۳۹ استخر بود که از این تعداد ۱۱۴ استخر دارای مالکیت خصوصی و ۱۲۵ استخر دولتی بود. براساس برآوردهای صورت گرفته تعداد نمونه آماری پژوهش با استفاده از جدول مورگان<sup>۱</sup> ۷۵

۱. Margan Table

استخر بود و برای انتخاب نمونه، از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای استفاده شد و مناطق ۱ و ۲۰ و ۴ و ۲۱ و ۶ شهرداری تهران با توجه به توزیع جغرافیایی به عنوان خوشه‌های اصلی انتخاب شدند و در نهایت به طور تقریبی از هر منطقه ۱۵ استخر خصوصی و دولتی که مدیران آن حائز شرایط مورد نظر (۲ سال سابقه مدیریتی) بودند، به شکل تصادفی گزینش شدند. بر همین اساس تعداد ۷۵ پرسشنامه در بین نمونه‌های مورد پژوهش (مدیران استخرها) توزیع و جمع‌آوری گردید که پس از جدا نمودن پرسشنامه‌های مخدوش و ناقص تعداد ۶۷ پرسشنامه (۳۸ خصوصی و ۲۹ دولتی) قابل استفاده و به صورت کامل پاسخ داده شدند و نتایج پژوهش بر اساس این تعداد پرسشنامه تهیه و تنظیم گردید.

ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه محقق ساخته‌ای بود که با الگوگیری از پژوهش‌های کارگر (۱۳۸۳)، علیزاده و همکاران (۱۳۸۵) و فروغی پور و همکاران (۱۳۹۰) تهیه و تدوین گردید. جهت تأیید روایی<sup>۱</sup> صوری و محتوایی ابزار در اختیار اساتید و خبرگان متخصص قرار گرفت (۱۲ نفر) و پایایی<sup>۲</sup> ابزار نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ<sup>۳</sup> به دست آمد ( $\alpha=0/83$ ). پرسشنامه بهره‌وری در جامعه مورد پژوهش دارای ۶۲ سوال در ۹ بخش بود که بخش‌های آن شامل برنامه ریزی (۵ سوال)، نظارت و ارزیابی (۶ سوال)، عوامل کالبدی (امکانات و تجهیزات) (۷ سوال)، نیروی انسانی (۱۱ سوال)، مشتری‌مداری (۵ سوال)، وضعیت مالی (۶ سوال)، تعمیرات و نگهداری (۵ سوال)، زمان و نحوه فعالیت (۶ سوال) و عوامل مدیریتی (۱۱ سوال) بود و بر اساس پیوستار لیکرت (مقیاس پنج گزینه‌ای) تنظیم شده بود. به منظور سامان دادن و خلاصه کردن نمره‌های خام و توصیف اندازه‌های بدست آمده از نمونه‌ها از شاخص‌های آماری توصیفی (میانگین، انحراف معیار و واریانس و ...) استفاده شد و از آمار استنباطی کلموگروف اسمیرنوف<sup>۴</sup> (K-S) جهت نرمال بودن توزیع داده‌ها و از آزمون تی

۲. Validity

۳. reliability

۴. Cronbach Alfa Coefficient

۴. Kolmogorov Smirnov Test



مستقل<sup>۱</sup> و آزمون Uمن - ویتنی<sup>۲</sup> برای مقایسه تفاوت بین متغیرها در استخرهای سرپوشیده دولتی و خصوصی شهر تهران استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار SPSS نسخه ۲۰ استفاده گردید و داده‌ها در سطح معناداری ( $P < 0/05$ ) تجزیه و تحلیل شدند.

### نتایج و یافته‌های پژوهش

ویژگی‌های جمعیت شناختی مدیران استخرها مانند جنس، سن، سطح تحصیلات و سابقه خدمت مدیریتی در استخرهای ورزشی به شکل فراوانی و درصد در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱: خصوصیات جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان (مدیران استخرها)

متغیر	ویژگی جمعیت شناختی	فراوانی	درصد فراوانی
جنس	مرد	۵۹	۸۸/۱
	زن	۸	۱۱/۹
سن	۲۱ - ۳۰	۲۳	۳۴/۳
	۳۱ - ۴۰	۳۳	۴۹/۳
	۴۱ - ۵۰	۱۰	۱۴/۹
	بالتر از ۵۰ سال	۱	۱/۵
سطح تحصیلات	دیپلم	۴	۶
	فوق دیپلم	۲	۳
	لیسانس	۵۱	۷۶/۱
	فوق لیسانس و بالاتر	۱۰	۱۴/۹
سابقه خدمت	کمتر از ۵ سال	۱۶	۲۳/۹
	۶ تا ۱۰ سال	۲۹	۴۳/۳
	۱۱ تا ۱۵ سال	۱۲	۱۷/۹
	۱۶ تا ۲۰ سال	۶	۹
	۲۱ تا ۲۵ سال	۳	۴/۵
	بالتر از ۲۵ سال	۱	۱/۵

<sup>۱</sup>. Independent Samples T Test

<sup>۲</sup>. Mann-Whitney U

همانطور که در جدول ۱ نشان داده شده است ۸۸/۱ افراد پاسخ دهنده (مدیران استخرها) مرد بودند که اکثریت جامعه پژوهش را شامل می‌شدند. از نظر سنی نیز ۴۹/۳ مدیران این استخرها دارای سنین بین ۳۱ تا ۴۰ سال بودند که بیشتر جامعه مورد پژوهش را در بر می‌گرفت. از نظر سطح تحصیلات بیشتر مدیران با ۷۶/۱ دارای تحصیلات کارشناسی بودند و از نظر سابقه خدمتی هم بیشترین مقدار با ۴۳/۳ بود که بین ۶ تا ۱۰ سال دارای سابقه مدیریتی را دارا بودند.

جدول ۲: نتیجه آزمون کلموگروف - اسمیرنوف (K-S) برای بررسی نرمال بودن داده‌ها

متغیرهای بهره‌وری	N	میانگین	SD	Z K-S	Sig	نتیجه آزمون
برنامه ریزی	۶۷	۳/۷۲۵	۰/۸۳۶	۱/۷۲۵	۰/۰۰۵	عدم نرمال بودن داده‌ها
نظارت و ارزیابی	۶۷	۳/۷۶۹	۰/۸۸۹	۱/۲۷۶	۰/۰۷۷	نرمال بودن داده‌ها
عوامل کالبدی	۶۷	۳/۹۹۸	۰/۶۶۲	۱/۷۴۷	۰/۰۰۴	عدم نرمال بودن داده‌ها
نیروی انسانی	۶۷	۳/۷۷۷	۰/۸۲۱	۱/۶۸۲	۰/۰۰۷	عدم نرمال بودن داده‌ها
مشتری مداری	۶۷	۳/۹۷۹	۰/۶۰۹	۱/۷۰۸	۰/۰۰۶	عدم نرمال بودن داده‌ها
وضعیت مالی	۶۷	۳/۶۰۰	۰/۹۱۰	۱/۷۲۶	۰/۰۰۵	عدم نرمال بودن داده‌ها
تعمیرات و نگهداری	۶۷	۳/۸۶۳	۰/۷۰۲	۱/۴۸۰	۰/۰۲۵	عدم نرمال بودن داده‌ها
زمان و نحوه فعالیت	۶۷	۳/۷۳۴	۰/۷۹۶	۱/۷۴۳	۰/۰۰۵	عدم نرمال بودن داده‌ها
عوامل مدیریتی	۶۷	۳/۷۷۵	۰/۷۳۰	۱/۵۵۳	۰/۰۱۶	عدم نرمال بودن داده‌ها
بهره وری کل	۶۷	۳/۷۹۹	۰/۶۱۹	۱/۵۵۲	۰/۰۲۷	عدم نرمال بودن داده‌ها

مطابق جدول شماره ۲، برای بررسی طبیعی بودن توزیع داده‌ها در جوامع مورد بررسی (استخرهای خصوصی و دولتی) از آزمون کلموگروف اسمیرنوف (K-S) استفاده شد و نتایج حاکی از عدم طبیعی بودن توزیع تمامی خرده مقیاس‌ها در هر دو جامعه مذکور بود و تنها خرده مقیاس "نظارت و ارزیابی" بود که دارای توزیع نرمال بود ( $P=0/077$ ). لذا برای تعیین

تفاوت بین استخرهای خصوصی و دولتی در تمامی خرده مقیاس‌ها (غیر از خرده مقیاس نظارت و ارزیابی) از آزمون ناپارامتریک U من - ویتنی استفاده شد و برای خرده مقیاس مذکور از آزمون پارامتریک t مستقل استفاده گردید.

جدول ۳- نتایج آزمون من ویتنی برای بررسی تفاوت مولفه‌های بهره‌وری در استخرهای سرپوشیده دولتی و خصوصی

متغیرهای بهره‌وری	نوع استخر	رتبه میانگین	U	Z	P-value	نتیجه آزمون
برنامه‌ریزی	دولتی	۲۱/۵۲	۱۸۹/۰	-۴/۶۷۳	۰/۰۰۱	وجود تفاوت معنی‌دار
	خصوصی	۴۳/۵۳				
عوامل کالبدی	دولتی	۱۷/۱۰	۶۱/۰	-۶/۲۴۶	۰/۰۰۲	وجود تفاوت معنی‌دار
	خصوصی	۴۶/۸۹				
نیروی انسانی	دولتی	۱۸/۹۰	۱۱۳/۰	-۵/۵۵۷	۰/۰۲۷	وجود تفاوت معنی‌دار
	خصوصی	۴۵/۵۳				
مشتری مداری	دولتی	۲۲/۰۳	۲۰۴/۰	-۴/۴۵۷	۰/۰۰۱	وجود تفاوت معنی‌دار
	خصوصی	۴۳/۱۳				
وضعیت مالی	دولتی	۲۰/۴۷	۱۵۸/۴۸۹	-۵/۰۳۵	۰/۰۳۱	وجود تفاوت معنی‌دار
	خصوصی	۴۴/۳۳				
تعمیرات و نگهداری	دولتی	۲۲/۱۶	۲۰۷/۳۱۵	-۴/۳۷۶	۰/۰۰۱	وجود تفاوت معنی‌دار
	خصوصی	۴۳/۰۴				
زمان و نحوه فعالیت	دولتی	۱۷/۸۱	۸۱/۵۰۰	-۵/۹۶۹	۰/۰۰۱	وجود تفاوت معنی‌دار
	خصوصی	۴۶/۳۶				
عوامل مدیریتی	دولتی	۱۸/۳۱	۹۶/۰	-۵/۷۸۸	۰/۰۰۱	وجود تفاوت معنی‌دار
	خصوصی	۴۵/۹۷				
بهره وری کل	دولتی	۱۶/۳۱	۳۸/۰۰	-۶/۴۹۵	۰/۰۰۱	وجود تفاوت معنی‌دار
	خصوصی	۴۷/۵۰				

همانطور که در جدول ۳ ملاحظه می‌شود در تمامی خرده مقیاس بهره‌وری بین استخرهای دولتی و خصوصی تفاوت معناداری وجود دارد و در تمامی موارد، از نظر پاسخ‌دهندگان،

استخرهای خصوصی دارای شرایط مطلوب تری در مقایسه با استخرهای دولتی قرار دارد. در مجموع نیز بین بهره‌وری استخرهای خصوصی و دولتی تفاوت معناداری وجود دارد ( $P=0/001$ ).

برای بررسی تفاوت بهره‌وری در استخرهای خصوصی و دولتی در خرده مقیاس نظارت و ارزیابی از دیدگاه مدیران از آزمون پارامتریک  $t$  مستقل استفاده شد که نتایج آن در جدول ۴ ذکر شده است.

جدول ۴: نتایج آزمون  $t$  مستقل برای بررسی مولفه نظارت و ارزیابی مدیران از استخرهای دولتی و خصوصی

نتیجه آزمون	P-value	درجه آزادی	t	انحراف معیار	میانگین	نوع استخر	متغیر بهره‌وری
وجود تفاوت معنادار	۰/۰۰۰	۶۵	-۶/۶۳۶	۰/۹۰۱	۳/۱۲۶	دولتی	نظارت و
				۰/۴۷۵	۴/۲۵۹	خصوصی	ارزیابی

همانطور که در جدول ۴ ملاحظه می‌شود، بین استخرهای خصوصی و دولتی در خرده مقیاس نظارت و ارزیابی نیز تفاوت معناداری وجود داشت ( $P=0/001$ ). همچنین با توجه به نتایج آزمون  $t$  استخرهای خصوصی دارای میانگین بیشتری در مقایسه با استخرهای دولتی هستند که این موضوع بیانگر این مطلب است که استخرهای خصوصی دارای بهره‌وری مطلوب و مناسب تری نسبت به استخرهای دولتی دارا هستند.

### بحث و نتیجه‌گیری

هرچند آرزوی هر مدیر آن است که بهره‌وری محل کار خود را به حداکثر برساند اما لازمه تحقق بخشیدن به این مهم آن است که نخست به همه عوامل مؤثر در بهره‌وری آشنا باشد و آنها را در عمل به کار گیرد بنابراین بهره‌وری در سازمان‌های ورزشی حاصل تعامل عوامل

بسیار زیادی است (ایزدی، ۱۳۸۷). هدف از پژوهش حاضر، مقایسه بهره‌وری استخرهای سرپوشیده خصوصی و دولتی شهر تهران بود. نتایج این پژوهش نشان داد که میزان بهره‌وری در مؤلفه برنامه‌ریزی در استخرهای خصوصی با میانگین ۴/۱۰ از ۵ بهتر از استخرهای سرپوشیده دولتی با میانگین ۳/۲۲ از ۵ بود. نتایج آزمون ناپارامتریک U من ویتنی نشان داد که این تفاوت در بین استخرهای سرپوشیده خصوصی و دولتی از نظر آماری معنادار می‌باشد ( $P < 0/001$ ). از مهمترین عواملی که باعث تفاوت در این مؤلفه شد، مربوط به اختلاف مدیران در مورد برگزاری دوره‌های آموزشی مناسب برای کارکنان در جهت نهادینه کردن بهره‌وری در استخرها بود (دولتی=۲/۸۶ و خصوصی=۴/۱۱) و همچنین مربوط به انجام برنامه‌ریزی عملیاتی جهت ایجاد فرهنگ بهره‌وری در بین مدیریت و کارکنان استخرها بود (دولتی=۲/۸۶ و خصوصی=۴/۱۶). که نتایج حاکی از آن بود که مؤلفه برنامه‌ریزی در استخرهای خصوصی مطلوب‌تر از استخرهای دولتی بود. که این نتایج با نتایج بای و همکاران (۲۰۰۸) و اسمیت (۲۰۰۸) همخوانی دارد. این محققین استفاده بهتر از ظرفیت‌های مجموعه تحت مدیریت خود و الزام مدیران و مسئولین را برای برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری در جهت نهادینه کردن بهره‌وری از مهمترین عوامل مؤثر بر روند خصوصی سازی عنوان نمودند (بای و همکاران، ۲۰۰۸ و اسمیت، ۲۰۰۸). گولدن و سنتیا (۲۰۰۲)، برنامه‌ریزی را بعنوان ابزاری برای پیشرفت حرفه‌ای، ارزیابی مهارت‌ها و فراگیری تکنولوژی اطلاعات می‌دانند (golden, ۲۰۰۲). لذا آگاهی مدیران نسبت به برنامه‌ریزی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و آنها را در برنامه‌ریزی بهتر، استفاده بهینه از زمان و امکانات، اجرای مؤثر برنامه‌های بهره‌وری و اثربخشی توانمندتر خواهد ساخت. پایین بودن شاخص بهره‌وری در استخرهای دولتی به سبب حاکم نبودن فرهنگ و نگرش بهره‌وری در میان مدیران و کارکنان آنان می‌باشد. لذا باید اذعان داشت که عدم توجه و کم اهمیت دادن به بحث آموزش و ایجاد فرهنگ سازی و همچنین عدم توسعه یافتگی نیروی انسانی (عدم استفاده از مدیران علمی و متخصص در جهت برنامه ریزی اصولی) که با ارزش-

ترین سرمایه‌های یک سازمان است، از جمله مهمترین دلیل از دید محقق است که در استخرهای سرپوشیده دولتی نسبت به خصوصی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. همچنین نتایج نشان داد که میزان بهره‌وری در مؤلفه نظارت و ارزیابی در استخرهای خصوصی با میانگین ۴/۲۵ از ۵ مطلوب‌تر از استخرهای سرپوشیده دولتی با میانگین ۳/۱۲ از ۵ بود و بین این مؤلفه در استخرهای خصوصی و دولتی از لحاظ آماری تفاوت معناداری وجود دارد ( $P < 0/001$ ). از مهمترین عواملی که باعث تفاوت در این مؤلفه شد مربوط به تعیین و تدوین شاخص‌های بهره‌وری در استخرهای ورزشی (دولتی=۲/۲۸ و خصوصی=۴/۲۹) بود. زیرا تدوین شاخص‌های بهره‌وری و نظارت و ارزیابی در مدیریت اماکن ورزشی، ابزار مطمئنی برای رشد و توسعه و در نهایت بهره‌وری می‌باشد. آراولسون (۱۹۹۵)، عنوان نمود که نظارت و کنترل بر اجرای برنامه‌ها یکی از سیستم‌های چهارگانه مربوط به برنامه‌ریزی در ورزش است (آراولسون، ۱۹۹۵). سهرابی (۱۳۹۱)، در پژوهش خود با این نتیجه رسید که معیارهای ایمنی، کنترل و نظارت فضاها و ورزشی پایین‌تر از حد استاندارد هستند که خود نشان دهنده ایمنی و کنترل پایین‌تر و ضعیف‌تر اماکن و مجموعه‌های شهر ارومیه هستند (سهرابی، ۱۳۹۱). که با نتایج پژوهش حاضر در استخرهای خصوصی همخوانی بیشتری دارد. شاید بتوان عنوان نمود که تدوین قوانین نظارتی مدون و سختگیرانه و تأکید بر اجباری کردن استانداردها و شاخص‌های کیفی در استخرهای خصوصی به منظور ارتقای سطح بهره‌وری در سازمان‌های خصوصی مورد نظر است و در مقابل دستیابی به اهداف بهره‌وری در سازمان‌های دولتی مورد تردید است که به نظر می‌رسد از جمله علل آن عدم وجود برنامه و روش شفاف برای ارتقای بهره‌وری از طرف دولت و نبود سازمان و تشکیلاتی توانمند و برخوردار از امکانات و اعتبارات لازم برای توسعه، آموزش و نظارت بر بهره‌وری در مراکز دولتی می‌باشد که باعث وجود تفاوت در این مؤلفه شده است. لذا می‌توان عنوان نمود که فقدان و یا نارسایی در مکانیزم کنترلی به معنای نداشتن ملاکی برای اندازه‌گیری پیشرفت و بهره‌وری است که اجرای ناقص و عدم سیستم کارآمد باعث کاهش بهره‌وری می‌شود.

از دیگر نتایج این پژوهش وجود تفاوت معنادار بین مؤلفه عوامل کالبدی (امکانات و تجهیزات) بود که در استخرهای خصوصی با میانگین ۴/۴۲ از ۵ و در استخرهای دولتی ۳/۴۳ از ۵ بود ( $P < 0/001$ ). از مهمترین دلایل بوجود آمدن این اختلاف عدم رعایت فاصله مناسب این استخرها از مراکز آلوده شهری بود که در استخرهای (خصوصی = ۲/۳۸ و دولتی = ۴/۱۳) بود که نتایج حاکی از وضعیت مطلوب تر مؤلفه عوامل کالبدی در استخرهای خصوصی نسبت به دولتی بود. نتایج پژوهش چریل مالن<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) هم نشان می دهد که در ساخت آکادمی ورزش باید برای حفظ محیط زیست پایدار به مواردی همچون اندازه محیط، محدودیت های محیط ورزش و محل انجام فعالیت های ورزشی توجه ویژه ای داشت. پاسکوآل<sup>۲</sup> (۲۰۰۹)، در پژوهش خود که به بررسی ارتباط محیط های اجتماعی - اقتصادی با میزان دسترسی به تسهیلات ورزشی در ورزش های دویدن، شنا و ژیمناستیک در اسپانیا پرداخت به این نتیجه رسید که شاخص دسترسی به تسهیلات ورزشی در این سه رشته ۱۰۰۰۰ نفر بوده (یعنی دسترسی کم) که این بیانگر ارتباط مثبت و معنادار بین شرکت در فعالیت ورزشی و دسترسی به محیط های اجتماعی-اقتصادی وجود دارد. نتایج این پژوهش با یافته های تاجی فایندری (۱۳۹۰) همخوانی و با نتایج ندری (۱۳۸۸) همخوانی ندارد وی در بخش کالبدی، توسعه پذیری اماکن ورزشی را از مهمترین عوامل در بهره وری دانست که در این پژوهش با یافته ها در بخش دولتی مغایر است. شاید از دلایل بوجود آمدن تفاوت در این مؤلفه در استخرهای دولتی و خصوصی، بافت قدیمی با عمر زیاد استخرهای دولتی در هسته های مرکزی شهری باشد که در حال حاضر امکان توسعه و بهبود وضعیت تسهیلاتی خود را دارا نیستند، همچنین استخرهای دولتی پس از ساخت توسط ارگان های دولتی به مدیریت محول می شود که عدم بیان دیدگاه و اعمال نظر مدیر متخصص در فرایند طراحی و ساخت استخر با توجه به شرایط جغرافیایی و وضعیت اقلیمی می -

<sup>۱</sup> . Cheri Mallen (۲۰۱۱)

<sup>۲</sup> . Pascual (۲۰۰۹)

باشد؛ ولی در بحث ساخت استخرهای خصوصی شرایط به گونه‌ای دیگر است. علیزاده (۱۳۸۵)، عامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری اماکن در بخش کالبدی را ملاحظات ایمنی در ساخت اماکن دانست که در پژوهش حاضر عامل تفاوت نمی‌باشد.

همچنین سلطان حسینی (۱۳۸۹) که بررسی اثرات اقتصادی اماکن ورزشی بر محیط شهری را انجام داده بیان می‌کند که اماکن ورزشی بر ایجاد اشتغال در محدوده اطراف ورزشگاه؛ رونق کسب و کار؛ معاملات تجاری بیشتر در منطقه؛ افزایش درآمد اهالی تأثیر معنی‌داری دارد لذا می‌توان چنین استنباط کرد که افزایش بهره‌وری در اماکن ورزشی چه به لحاظ مدیریتی؛ و چه به لحاظ مالی و... تأثیر مهمی در توسعه منطقه دارای اماکن ورزشی دارد.

نتایج دیگر در این پژوهش حاکی از آن بود که مؤلفه پرسنل (نیروی انسانی) هم در استخرهای خصوصی و دولتی از لحاظ آماری دارای اختلاف بود ( $P < 0/001$ ). از جمله وجود دلایل تفاوت در این مولفه در استخرهای خصوصی و دولتی رضایت شغلی کارکنان (دولتی=۲/۶۲ و خصوصی=۴/۲۴) و جذابیت کار برای کارکنان که در استخرهای خصوصی=۴/۳۲ و دولتی=۳/۰۳ بود که از جمله مهمترین دلایل تفاوت بود. کانگ (۲۰۰۹)، در پژوهش خود نیز یکی از موانع خصوصی‌سازی را نبود نیروی کار ماهر می‌داند که باعث این شده است که بهره‌وری در دو بخش خصوصی و دولتی از لحاظ آماری تفاوتی با یکدیگر نداشته باشند. آمس و همکاران (۲۰۰۷)، جذب نیروی انسانی کارآمد و نیز بهبود کیفی نیروی کار را از عوامل مهمترین عنوان کرد که در بهره‌وری بهتر مراکز خصوصی نسبت به دولتی عنوان کرد که به همراه نتایج نادریان (۱۳۸۶)، گریگوری (۲۰۰۱) و کارگر (۱۳۸۳) با پژوهش حاضر همخوانی دارد.

از آنجائیکه یکی از مشکلات دولت یا سازمان بزرگ افزایش هزینه‌های جاری و عدم پرداخت حقوق و مزایای مکفی برای کارکنان است؛ بنابراین در بخش دولتی؛ اساس کار گذران امور است در حالیکه بخش خصوصی بر اساس بازده و سود دهی عمل می‌کند لذا یک مدیر خصوصی ناگزیر به سوددهی می‌باشد چرا که در غیر این صورت موجب برکناری خود



می‌شود بنابراین این مدیر باید در تمام تصمیم‌گیری‌های خود از مدیریت تولید تا عزل و نصب‌ها؛ اصولی و بهره‌ورانه عمل کرده و هیچ اصلی را فدای مصلحت نکند بنابراین یکی از تفاوت بهره‌وری مدیریت در دو بخش خصوصی و دولتی بکارگیری نیروی انسانی متخصص و متعهد در بدنه سازمان می‌باشد.

همچنین دیسوسی و کینز (۲۰۰۶)، عواملی همچون انگیزه، جذابیت و رضایت شغلی و اهمیت کارکنان برای مدیران را از عوامل موثر بر بهره‌وری می‌داند که این مؤلفه‌ها در پژوهش حاضر از علل وجود اختلاف بوده است. بنابراین از دید محقق عدم بکارگیری نیروهای متخصص و عدم مهندسی شغل<sup>۱</sup> که شامل توسعه شغلی<sup>۲</sup> (افزودن وظایف جدید به یک شغل)، چرخش شغلی<sup>۳</sup> (جابه‌جایی افراد در مشاغل هم‌خانواده و همگون) غنی‌سازی شغل<sup>۴</sup> (ایجاد انگیزه در کارکنان از طریق توفیق، شناخت، مسئولیت‌پذیری و رشد و کمال) در استخرهای دولتی که باعث یکنواختی و تکراری بودن کار برای فرد می‌شود و همچنین عدم برگزاری کلاس‌های آموزشی برای کارکنان و فقدان پایش عملکرد این نیروها و بطور کلی عدم توجه کافی به بعد نیروی انسانی که با ارزش‌ترین سرمایه برای هر سازمانی محسوب می‌شود از سوی مدیریت استخرهای دولتی از مهمترین دلایل کاهش بهره‌وری در سازمان‌های دولتی می‌باشد. بنابراین وظیفه مدیران استخرهای دولتی است که با ایجاد فضا، محیط مناسب و سالم و همچنین با ایجاد مشارکت در محیط کار در کارکنان احساس غرور نسبت بکار ایجاد کرده و با تشویق کارکنان ساعی و تلاشگر، گرایش و تعلق خاطر آنان به محیط کار را بیشتر نمایند.

نتایج این پژوهش نشان‌دهنده تفاوت معنادار در مؤلفه مشتری‌مداری از نظر آماری در بین استخرهای دولتی و خصوصی بود که میانگین این مؤلفه در استخرهای خصوصی ۴/۲۹ از ۵

---

۱. Job engineering  
۲. Job enlargement  
۳. Job rotation  
۴. Job enrichment

بالتر از استخرهای دولتی با میانگین ۳/۵۶ از ۵ بود. از مهمترین دلایل تفاوت در این مؤلفه مربوط به عدم رعایت نکات اخلاقی و برخورد نامناسب با مشتریان در استخرهای دولتی با ۳/۰۳ در مقابل ۴/۴۲ در استخرهای خصوصی بود. سهرابی (۱۳۹۱)، در پژوهش خود به این نتیجه رسید که معیارهای اطلاع رسانی و سرویس‌دهی مجموعه‌های ورزشی در وضعیت نامطلوبی بوده و از راهکارهای لازم برخوردار نیستند که با نتایج حاضر در استخرهای دولتی همخوانی دارد. علیزاده (۱۳۸۵)، هم به این نتیجه رسید که یکی از شیوه‌های افزایش بهره‌وری در بخش کاربران را سیستم تکریم ارباب رجوع عنوان کرد. همچنین کاندو، پارکر و ماتیوس (۲۰۰۱) در پژوهش‌های خود بر این نکته تأکید دارند که سازمان‌های مقید به بهره‌وری بالاتر، تمرکز فزاینده‌ای بر رضایت مشتری داشته‌اند و مشتری-مداری را سرلوحه عملکرد خویش قرار می‌دهند که با نتایج حاضر در استخرهای خصوصی همخوانی دارد. همچنین فروغی‌پور (۱۳۹۰)، رعایت نکات اخلاقی و برخورد مناسب متصدیان و سرپرستان با مشتریان را از اثرگذارترین عوامل بهره‌وری در اماکن ورزشی می‌داند. که همانطور یافته‌ها در این پژوهش نشان می‌دهد دارای میانگین پایین‌تر آن در استخرهای دولتی نسبت به خصوصی حکایت دارد. لذا نبود کارکنان کارآمد و عدم مهارت‌های ارتباطی و دارای روابط عمومی مناسب کارکنان در مواجهه با مشتریان به خصوص در اولین مراجعه آنان به استخر و نبود آموزش و پایش مستمر عملکرد کارکنان استخرهای دولتی باعث اختلاف در این مؤلفه از دید محقق شده است. نتایج این یافته با نتایج ندری (۱۳۸۸) که عنوان نمود در بخش مشتری‌مداری، وجود ارتباط متقابل و تعامل مدیریت اماکن با جامعه را از عامل مؤثر بر بهره‌وری می‌داند همخوانی دارد. همچنین نتایج آزمون ناپارامتریک من ویتنی نشان دهنده تفاوت معنادار در مؤلفه‌های مالی، تعمیر و نگهداری، زمان و نحوه فعالیت در استخرهای دولتی و خصوصی از نظر آماری حکایت دارد ( $P < 0/001$ ). از مهمترین دلایل وجود تفاوت در مؤلفه مالی تأمین هزینه‌ها (خودکفایی) بود که در استخرهای خصوصی با ۴/۲۶ از ۵ وضعیت مطلوب‌تری را نسبت به استخرهای دولتی با ۲/۵۲ از ۵ دارا بود. که با نتایج دهقانی سائیح (۱۳۸۲)، همخوانی دارد که در پژوهش خود یکی

از ویژگی‌های خصوصی سازی را افزایش سود و سهم بازار می‌داند. ولی با نتایج فروغی‌پور (۱۳۹۰) همخوانی ندارد. وی در پژوهش خود به این نتیجه رسید که وضعیت مالی اماکن ورزشی از کم-اثرترین عوامل بر افزایش بهره وری اماکن ورزشی می‌باشد که با توجه به اینکه این متغیر در دو جامعه ما مورد اختلاف است با یافته‌های پژوهش حاضر همخوانی ندارد شاید عدم اهمیت سودآوری و کسب درآمد به دلیل عام المنفعه بودن استخرهای دولتی در مقابل مهمترین هدف استخرهای خصوصی که سودآوری است باعث وجود اختلاف در این مؤلفه شده باشد.

علاوه بر این از جمله مهمترین عوامل اختلاف تعمیر و نگهداری، توجه به مقوله تعمیرات در استخرها بود که در استخرهای خصوصی ۴/۲۴ و در دولتی ها ۲/۸۳ از ۵ بود که به وضعیت نامطلوب تعمیر و نگهداری در استخرهای دولتی اشاره دارد. حیدری (۱۳۹۱)، در تحقیق خود نتیجه گرفت که اماکن استان زنجان نیاز به توجه ویژه دارند. یعنی مدیران امر در مرحله‌ی ساخت و نیز نگهداری تمهیدات ویژه‌ای بکار برند تا سلامت کاربران آنها را تا حدود مسئولیت خود تضمین نمایند (۶). فروغی‌پور (۱۳۹۰)، در بعد تعمیرات و نگهداری توجه به تعمیرات پیش از توجه به ساخت را از کم اهمیت‌ترین مؤلفه‌های موثر بر بهره‌وری اماکن ورزشی عنوان کرد که با نتایج پژوهش حاضر همخوانی ندارد. لذا وجود اختلاف از دید محقق در این مؤلفه شاید عدم نگهداری صحیح و اصولی و عدم برنامه‌ریزی دقیق در این مورد و متعاقب آن نبود توجه به مقوله تعمیرات در استخرهای دولتی را ذکر کرد بنابراین در مرحله بهره برداری و نگهداری از امکانات و تجهیزات ورزشی باید نوع برنامه‌ریزی و مدیریت مناسب از سوی مدیران استخرهای دولتی لحاظ شود که این استخرها به نحو مطلوبی در اماکن ورزشی مورد استفاده و در نهایت منجر به بهره وری بیشتر گردد. علیزاده و تجاری (۱۳۸۵)، تأکید داشت که مدیران فضاهای ورزشی فعالیت‌های مربوط به نگهداری فضاهای ورزشی را قبل از تعمیرات باید مد نظر قرار دهند.

همچنین عامل اختلاف در مؤلفه زمان‌بندی و نحوه فعالیت استخرها، تعداد نفرات استفاده کننده از استخرها در طول شبانه روز بود که این میانگین در استخرهای خصوصی ۴/۲۶ از ۵ در برابر ۲/۴۱ در استخرهای دولتی بود که نشان دهنده عزم جدی مدیریت استخرهای خصوصی در جذب مشتری و سوددهی بیشتر که یکی از مهمترین فاکتورهای بهره‌ور بودن سازمان می‌باشد، دارد. لذا با توجه به عامل اختلاف در این مؤلفه، که نشان دهنده نامناسب بودن تعداد نفرات استفاده کننده در استخرهای دولتی در طول روز بود، لذا اگر مدیریت این استخرها (دولتی) مدت زمان فعالیت خود را دو برابر نمایند بطور مثال از ۸ ساعت به ۱۶ ساعت خدمات‌دهی افزایش دهند، هم امکان استفاده بیشتری برای مشتریان و هم با اجرای این برنامه بدون هزینه و با توجه به محدودیت‌ها و بحران‌های مالی سازمان‌های دولتی بدون صرف هزینه‌های گزاف مربوط به ساخت استخر در حقیقت سرانه فضای استخرهای ورزشی را افزایش چشمگیری می‌دهند که خود از عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری اماکن ورزشی می‌باشد.

و در نهایت نتایج آزمون ناپارامتریک U من ویتنی نشان دهنده وجود تفاوت معنادار در مؤلفه عوامل مدیریتی در استخرهای خصوصی با میانگین ۴/۲۱ از ۵ و در استخرهای دولتی ۳/۱۹ حکایت داشت. اختلاف در این مؤلفه را می‌توان در بکارگیری مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) دانست که در استخرهای خصوصی ۴/۱۳ از ۵ بود که دارای امتیاز بالاتر و مطلوب‌تر به نسبت استخرهای دولتی با میانگین ۲/۶۲ از ۵ را دارا بود. از دیگر عوامل اختلاف بحث امنیت شغلی مدیران و متصدیان بود که در استخرهای دولتی با میانگین ۳/۸۷ به نسبت استخرهای خصوصی با میانگین ۲/۵۵ از ۵ بود که مدیران و کارکنان در استخرهای دولتی دارای ثبات شغلی بیشتری بودند و دارای وضعیت بهتری در این زمینه بودند. کارگر (۱۳۸۳) در پژوهش خود؛ مدیریت را دومین عامل اثرگذار بر بهره‌وری اماکن ورزشی دانست و تأکید نمود که مدیرانی باید در رأس سرپرستی اماکن ورزشی قرار گیرند که دانش مرتبط و تخصص لازم را در این زمینه دارا و بتوانند با برخورداری از ویژگی‌های مدیریت علمی و تخصصی در زمینه بهره‌وری اماکن بکوشند لذا با یافته‌های پژوهش حاضر در استخرهای

خصوصی همخوانی دارد. همچنین کانگ (۲۰۰۹) عنوان کرد عدم مدیریت کارآمد یکی از مهمترین عللی بود که در پژوهش وی باعث عدم وجود اختلاف بهره وری در دوبرخشی خصوصی و دولتی شده بود. اسدیو و همکاران (۲۰۰۷)، در پژوهش خود عنوان نمود که یک رابطه مثبت بین خصوصی سازی و رضایت از شغل وجود دارد. شاید از دلایل وجود تفاوت در این مولفه مدیریت کیفیت جامع در استخرهای خصوصی بود که بر اساس بهره‌وری استوار است، که بر رضایت مشتریان مشتریان این استخرها تأکید می‌شود که به نسبت استخرهای دولتی در وضعیت مناسب تری قرار دارند. حاجی کریمی (۱۳۷۲)، ثبات شغل مدیران را در امر بهره‌وری مهم می‌داند که در این مقوله استخرهای دولتی وضعیت بهتری نسبت به استخرهای خصوصی قرار دارند. بر کسی پوشیده نیست که مهمترین اهداف خصوصی سازی افزایش رقابت و بهبود کارآیی در مدیریت، کاهش نقش مستقیم دولت در فعالیت‌های اقتصادی و افزایش سودآوری می‌باشد، بنابراین خصوصی سازی هنگامی می‌تواند منجر به افزایش کارآیی و بهره وری داخلی بنگاه‌ها و مؤسسات دولتی شود که انتقال مالکیت را در پی داشته باشد. لذا در بخش خصوصی چون بیشینه کردن سود بیش از هر چیز مدنظر مدیران است، بیشترین استفاده ممکن از منابع در جهت کسب سود بیشتر صورت می‌گیرد و از آن جایی که سیستم عملکردی بخش خصوصی به واسطه شرایط حاکم بر این بخش تا حد زیادی براساس اقتصاد رقابتی شکل گرفته است لذا می‌توان چنین نتیجه گرفت که میزان بهره‌وری در بخش خصوصی متفاوت با بخش دولتی می‌باشد و از آنجائیکه امروزه تأسیسات و اماکن ورزشی دولتی از لحاظ کارآیی عملیاتی و عملکرد مالی در حد مطلوب نیستند و چندان دلخواه عموم جامعه نمی‌باشند، این وضعیت سبب حذف یا کاهش خدمات این مؤسسات شده است. همانطور که نتایج پژوهش نشان داد بهره‌وری در استخرهای دولتی در مقایسه با استخرهای خصوصی در وضعیت مطلوبی قرار ندارد. برای رفع ضعف مدیریت و برنامه ریزی که از مهمترین عوامل کاهش بهره‌وری در استخرهای دولتی در پژوهش حاضر این است که آموزش

و تربیت مدیران، بکارگیری مدیران برخوردار از تخصص‌های مرتبط، افزایش قدرت تصمیم‌گیری مدیران، استفاده از نظام انتقادات و پیشنهادات و گذراندن دوره‌های آموزشی مرتبط با بهره‌وری می‌تواند در رفع مشکلات مدیران مؤثر باشد. در بحث برنامه‌ریزی برای افزایش بهره‌وری در استخرهای سرپوشیده دولتی حاکم کردن فرهنگ بهره‌وری یکی از موارد بسیار مهم است لذا فرهنگ سازی در این امر می‌تواند به کمک فعالیت‌هایی نظیر اهداء جوایز، گسترش ارتباطات کارکنان مانند بازدید از الگوها و طرح‌های برتر و موفق در زمینه بهره‌وری اماکن ورزشی، پیاده سازی انواع سیستم‌های ارتقای بهره‌وری، ساخت استخرهای ورزشی بر اساس توسعه پایدار شهری، تلاش در جهت بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان که رضایت‌مندی و تعهد را در این افراد به دنبال دارد، آموزش و برگزاری کلاس‌های آموزشی برای کارکنان از جمله مواردی هستند که با توجه به نتایج این پژوهش مدیران استخرهای دولتی باید در جهت آن بکوشند. مدیران استخرهای خصوصی نیز باید در حفظ وضع موجود، پایش مستمر فرایندها، اصلاح فرایند انجام کار در ارتقای بهره‌وری سازمان خود کوشا باشند. لذا بطور کلی محیط بسیار رقابتی امروز ایجاب می‌کند که سازمان‌های (خصوصی و دولتی) روز به روز به سمت افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها (کارآیی) و افزایش کیفیت خدمات (اثربخشی) تلاش مضاعفی را انجام دهند. <sup>۱</sup>TQM (مدیریت کیفیت فراگیر)، <sup>۲</sup>BPR (فرایند مهندسی مجدد کسب و کار) و <sup>۳</sup>ABM (مدیریت بر مبنای فعالیت) همگی روش‌ها و تکنیک‌هایی هستند که در بهبود و افزایش بهره‌وری به شمار می‌روند از این رو ضروری است که تمامی افراد از سطوح بالا، سطوح میانی و پایین سازمانی ملزم به رعایت اصولی باشند که نتیجه آن افزایش بهره‌وری می‌باشد.

## منابع فارسی

۱. Total quality management
۲. Business process reengineering
۳. Activity- based management

- آراولسون، جان (۱۹۹۵). "مدیریت اماکن و تجهیزات ورزشی"؛ ترجمه سید محمد حسین رضوی و همکاران. چاپ دوم. مؤسسه انتشاراتی نور.
- بطحی، حسین، کاظمی، بابک (۱۳۸۷)؛ "بهره وری". تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی.
- ایزدی، بهزاد (۱۳۸۷). "بررسی عملیات مدیریت خطر در استخرهای عمومی و دولتی شهر تهران". پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تربیت مدرس.
- پهلوان هاشمی، سیده اعظم و همکاران (۱۳۸۸). "مقایسه تأثیر خصوصی سازی بر بهره وری استخرهای خصوصی، دولتی و خصوصی شده شهر مشهد". هفتمین همایش بین المللی تربیت بدنی و علوم ورزشی. تهران.
- تاجی فایندری، احمد (۱۳۹۰). "بررسی اماکن ورزشی با استفاده از سیستم اطلاعات جغرافیایی (GIS)"، ششمین همایش ملی دانشجویان تربیت بدنی و علوم ورزشی.
- حیدری، محمد (۱۳۹۱)، "مقایسه وضعیت ایمنی اماکن سرپوشیده استان زنجان با استانداردهای بین المللی"، همایش ملی تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه آزاد تفت.
- خواجوی، داریوش (۱۳۸۰). "شناخت تأسیسات و اماکن ورزشی"؛ تهران: شرکت چاپ و نشر کتابهای درسی ایران.
- دهقانی سائیح، محمد صادق (۱۳۸۲). "بررسی تأثیر خصوصی سازی بر بهره وری گروه بهمن موتور". پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تربیت مدرس.
- ژانت بی پارکز و همکاران (۱۳۸۲). "مدیریت معاصر ورزش". ترجمه محمد احسانی. انتشارات دانشگاه تربیت مدرس، چاپ اول، تهران.
- سلطان حسینی؛ محمد؛ مجتهدی؛ حسین؛ نادریان مسعود؛ حجت عابدین؛ (۱۳۸۹). "بررسی اثرات اقتصادی اماکن ورزشی بر محیط شهری". نشریه المپیک؛ شماره ۵۱؛ ص ۵۹-۶۷.

- سهرابی، پوریا (۱۳۹۱). "بررسی معیارهای ایمنی، کنترل و نظارت فضاهای ورزشی". همایش ملی تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه آزاد تفت.
- سهرابی، پوریا (۱۳۹۱)، "بررسی استانداردها و معیارهای اطلاع‌رسانی و سرویس‌دهی در اماکن ورزشی"، همایش ملی تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه آزاد تفت.
- فروغی پور، حمید و همکاران (۱۳۹۰). "ارزیابی بهره‌وری اماکن ورزشی از دیدگاه دبیران تربیت بدنی همدان". نشریه مدیریت ورزشی حرکت. شماره ۱۱. صص ۷۷-۹۷.
- عباسی، زهرا، طیبی، محمدرضا (۱۳۸۸). "مطالعه تطبیقی نهادهای متولی بهره‌وری در جهان و ایران". نشریه بررسی‌های بازرگانی. شماره ۳۵. صص ۴۵-۵۷.
- علیزاده، محمدحسین، تجاری، فرشاد (۱۳۸۵). "بررسی شیوه‌های افزایش بهره‌وری اماکن، تأسیسات و تجهیزات ورزشی". طرح پژوهشی پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی وزارت علوم.
- کارگر، غلامعلی (۱۳۸۳). "تحلیل وضعیت اماکن ورزشی کشور و تعیین عوامل مؤثر بر بهره‌وری از دیدگاه خبرگان و ارائه مدل بهره‌وری". رساله دکتری. دانشگاه تهران.
- کارگر، غلامعلی و همکاران (۱۳۸۳). "تحلیل وضعیت اماکن ورزشی کشور و تعیین عوامل مؤثر بر بهره‌وری از دیدگاه خبرگان و ارائه مدل بهره‌وری". نشریه حرکت، شماره ۲۸. صص ۱۲۷-۱۴۹.
- کوزه‌چیان، هاشم و همکاران (۱۳۸۸). "مقایسه رضایتمندی مشتریان باشگاه‌های بدنسازی خصوصی و دولتی شهر تهران". نشریه تخصصی حرکت. شماره ۱. صص ۳۷-۴۹.
- گوهر رستمی، حمیدرضا (۱۳۸۶). "بررسی رضایتمندی مشتریان باشگاه‌های بدنسازی خصوصی و دولتی مردان شهر تهران". پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس. صص ۴.
- نادریان جهرمی، مسعود و همکاران (۱۳۸۶). "بررسی عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری سازمان‌های ورزشی شهر اصفهان". نشریه حرکت شماره ۳۴. صص ۵۹-۶۸.



ندری، امیر و همکاران (۱۳۸۸). "شناسایی عوامل مرتبط (نیروی انسانی و نظارت و ارزیابی) با بهره وری اماکن ورزشی استان لرستان". هفتمین همایش بین المللی تربیت بدنی، تهران

ندری، امیر، کارگر، غلامعلی، هنری، حبیب (۱۳۸۸). "بررسی شیوه های افزایش بهره وری اماکن ورزشی استان لرستان و ارائه مدل". هفتمین همایش بین المللی تربیت بدنی و علوم ورزشی. تهران.

#### منابع لاتین

- Chao-Chung Kang (۲۰۰۹), "Privatization and production efficiency in Taiwans telecommunications industry, Science Direct.
- Cheryl Mallen, Chris Chard. (۲۰۱۱). A framework for debating the future of environmental sustainability in the sport academy. Sport Management Review. Journal homepage: [www.elsevier.com/locate/smr](http://www.elsevier.com/locate/smr). SMR-۹۲; No. of Pages ۱۰.
- Chong-En Bai & etal (۲۰۰۸), how does privatization work in China? Association for Comparative Economic Studies.
- Golden, Cynthia (۲۰۰۲). Planning for professional Development-Advice for the manager. Educause quarterly, v۲۰ NL. pp: ۴۴-۴۵.
- James A Schmitz Jr \$ at all (۲۰۰۸), Privatization s impact on private productivity: The Case of Brazilian iron ore, Review of Economic Dynamics, Vol ۱۱, pg ۷۴۵.
- Kando, Y.etal (۲۰۰۱). "Customer Satisfaction: how Can I Measure It?" Total Quality Management, Vol ۱۲, No ۷/۸, P: ۸۶۷-۸۷۲.
- Kevin Amess \$ at all (۲۰۰۷), the productivity effects of privatization: The case of Polish cooperatives, IRFA international Review of Financial Analysis ۱۶, pp: ۳۵۴-۳۶۶.
- Kofi Fred Asiedu \$ at all (۲۰۰۷), Does Privatization Impact Job Satisfaction? The Case of Ghana, world dev vol.۳۵, No.۱۰, PP۱۷۷۹-۱۷۹۵.
- Olasfon, p. (۱۹۹۸). "Training and development in sport". College of physical education. New York.

Parker, C. Mathews, P (۲۰۰۱). "Customer Satisfaction Contrasting Academic and Consumers Interpretations" Marketing Intelligence & Planning, Vol ۱۹, NO ۱, pp: ۳۸-۴۴.

Pascual.Cruz, Enrique.Regidor, DavidMartínez, (۲۰۰۹).Socioeconomic environment, availability of sports facilities, and jogging, swimming and gym use. Journal homepage: Health & Place .۱۵.pp: ۵۵۳-۵۶۱.

Sureshaudar, G.S .Rajendran, C& Anantharaman, R.N. (۲۰۰۲). "The Relationship between management s perceptions of total quality service and customer perception of service quality ", total quality management, Vol ۱۳, No ۱, pp: ۶۴-۸۸.

