

# بررسی تأثیر خصوصی‌سازی بر بهره‌وری از دیدگاه مدیران شرکت فرودگاه‌های کشور<sup>۱</sup>

حسن درویش

(استادیار دانشگاه پیام نور)

علیرضا موغلی

(استادیار دانشگاه پیام نور)

فاطمه عیدی

(کارشناس ارشد مدیریت، کارشناس مسئول شرکت فرودگاه‌های کشور)

معناداری وجود دارد به عبارتی خصوصی‌سازی موجب بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری می‌گردد.

واژه‌های کلیدی: خصوصی‌سازی، مقررات‌زدایی، تجاری‌سازی، مشارکت بخش خصوصی و دولتی

## ۱- مقدمه

تغییرات در ساختار مالکیت و مدیریت فرودگاه‌ها از اواخر دهه ۱۹۷۰ با تشکیل دستگاه‌های مستقل دولتی آغاز و در دهه ۱۹۸۰ به عنوان یک گرایش جهانی مطرح شد. خصوصی‌سازی<sup>۲</sup> و مشارکت بخش خصوصی در تأمین خدمات فرودگاهی به عنوان قسمتی از روند جهانی شدن و آزادسازی اقتصادی بوده که با هدف ارتقاء کارایی و کیفیت و با توجه به محدودیت بودجه توسط دولت‌ها اتخاذ می‌گردد.

خصوصی‌سازی کامل اولین بار در سال ۱۹۸۷ در انگلستان با واگذاری سهام شرکت فرودگاه‌های انگلیس آغاز شد و نتیجه موفقیت‌آمیز آن موجب تشویق سایر کشورها جهت اخذ رویکردهای

## چکیده

مقاله حاضر حاصل تحقیقی میدانی است که با هدف بررسی تأثیر خصوصی‌سازی فرودگاه‌ها بر بهره‌وری از دیدگاه مدیران شرکت فرودگاه‌های کشور و استفاده از نتایج تحقیق جهت تکمیل مبانی نظری در زمینه خصوصی‌سازی فرودگاه‌ها و تسهیل فرایند خصوصی‌سازی و در نهایت افزایش بهره‌وری انجام شده است. روش پژوهش پیمایشی بوده که به شیوه مقطعی صورت پذیرفته است. جامعه آماری مدیران شرکت فرودگاه‌های کشور می‌باشد. براساس نتایج این تحقیق بین وضع موجود و خصوصی‌سازی در عملکرد مالی و بازرگانی، عملکرد مدیریت، رضایت مسافر و عملکرد زیست محیطی و نیز بهره‌وری تفاوت

مختلف سیاست خصوصی سازی جهت اداره فرودگاهها شد. در کشور ما بعد از تصویب قانون برنامه اول توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، موضوع خصوصی سازی، با اهداف ارتقاء کارایی فعالیتها، تخصیص بهینه منابع و گسترش مشارکت های مردمی در بخش های مختلف تجاری و تولید مطرح شد و طی دهه اخیر دامنه آن به فعالیت های هوانوردی و عملیات فرودگاهی نیز کشیده شده است.

فرودگاهها دارای ماهیت انحصاری هستند و امور ایمنی و امنیتی در آنها از دغدغه های اصلی محسوب می شود. با توجه به محیط فرودگاهی که یک محیط بین المللی محسوب می شود، خصوصی سازی آنها از حساسیت ویژه ای برخوردار است و باید با بررسی و مذاکره کامل انجام پذیرد. از سویی دیگر با گسترش روند مشارکت بخش خصوصی ارزیابی عملکرد اهمیت بیشتری یافته لذا لزوم داشتن شاخص هایی به منظور سنجش بهره وری و ارزیابی عملکرد در فرودگاهها بیشتر می شود در همین راستا این تحقیق به بررسی تأثیر خصوصی سازی و مشارکت بخش خصوصی بر بهره وری و شاخص های آن در فرودگاهها می پردازد.

## ۲- مروری بر برخی مطالعات انجام شده

در بررسی هایی که در زمینه سابقه تحقیقی این موضوع در میان منابع داخلی به عمل آمد تحقیقی در راستای این موضوع در داخل کشور یافت نشد، اما پاره ای از تحقیقات مرتبط با موضوع این پژوهش در جهان انجام شده که نتایج آن می تواند درباره فرضیات مورد بررسی راهگشا باشد.

نتایج مطالعات و تحقیقات انجام شده در مورد خصوصی سازی در سایر کشورهای جهان مؤید این موضوع می باشد که خصوصی سازی با بهبود عملکرد مالی و عملیاتی شرکت ارتباط دارد و میزان سودآوری کارایی، بازده سرمایه گذاری افزایش می یابد. [۱] در بخش فرودگاهی تحقیقاتی توسط سنر [۲]، ادوانی [۳]، کار [۴]، بانک جهانی [۵] و بانک توسعه آسیا [۶] و دوگانیس [۷] انجام شده که وجود رابطه و تأثیر مثبت خصوصی سازی بر شاخص های بهره وری را ارائه می نماید.

نتایج تحقیقات حریریان و وثیق<sup>۵</sup> در سال ۲۰۰۳ در خصوص عملکرد مالی ۵۰ فرودگاه دولتی در آمریکا در مقایسه با فرودگاه های خصوصی انگلیس نشان داد که فرودگاه های خصوصی کارایی عملیات بیشتری نسبت به فرودگاه های دولتی داشته اند. [۸]

## - پیامدهای رفاهی

برخی ارزیابی های دقیق، عملکرد برنامه خصوصی سازی را در

بخش رفاهی رضایت بخش نشان می دهند. [۱] پژوهش دونی و همکاران در زمینه ارتباط ساختار مالکیت و رضایت مسافر از ۲۰۱ فرودگاه در ۶۷ کشور نشان داد که فرودگاه های خصوصی شده بالاترین سطح رضایت مسافر را نسبت به فرودگاه های دولتی دارند. [۳]

## - پیامدهای زیست محیطی

تحقیقات انجام شده نشان می دهد که شرکت های دولتی بیش از شرکت های خصوصی در آلودگی محیط زیست اثرگذار هستند اجرای برنامه خصوصی سازی فرصت لازم را برای اصلاحات زیست محیطی فراهم می سازد. [۱] کار در بررسی انجام شده در سال ۲۰۰۲ از فرودگاه های خصوصی شده در انگلیس به این نتیجه دست یافت که فرودگاه های خصوصی می توانند برخلاف تصور جامعه حرکت کرده و در مقایسه با فرودگاه های دولتی مسئولانه تر نسبت به محیط پیرامون خود رفتار کنند. [۴]

## - تأثیر خصوصی سازی بر بهره وری

اوم<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۰۳) در تحقیق خود با عنوان مقایسه بهره وری فرودگاه های بزرگ به این نتیجه دست یافتند که بهره وری تحت تأثیر عوامل بسیار قرار دارند که می توان آنها را به دو گروه تقسیم نمود:

عوامل خارج از کنترل مدیریت که شامل ساختار مالکیت - اندازه فرودگاه - میانگین اندازه هواپیما - ترافیک فرودگاه می باشد و عواملی که در حیطه کنترل مدیریت قرار دارند و تحت عنوان استراتژی تنوع تجاری - حدود منابع خارجی - کیفیت خدمات قابل تقسیم می باشند. ساختار مالکیت ارتباط چندانی با بهره وری ندارد و استقلال و خودمختاری مدیریت در افزایش بهره وری اهمیت بیشتری دارد و فرودگاه هایی که درآمدهای غیر هوانوردی بیشتری داشته اند، استراتژی تنوع تجارت را پیشه کرده و بهره وری بیشتری را به دنبال داشته اند. رضایت مسافر با کیفیت ارائه خدمات سنجیده شده و فرودگاه هایی که کیفیت خدمات مناسبی دارند از تمایلات و خواسته های مسافری خود آگاهی دارند و بنابراین به کارایی بالاتری دست می یابند. [۹]

لذا به طور کلی می توان گفت فرودگاه هایی که تجاری سازی شده و بخش خصوصی در آنها مشارکت فعال دارد و بر توسعه فعالیت های غیر هوانوردی تأکید دارند، سطح بهره وری بالاتر از فرودگاه های دیگر داشته اند.

به عبارتی تجاری سازی و مشارکت بخش خصوصی باعث افزایش بهره وری شده است.

در جدیدترین تحقیقات نیو فایل تغییرات بهره‌وری سه فرودگاه اروپا را که از طریق واگذاری سهام اقلیت و اکثریت، خصوصی‌سازی شده بودند را در طول دوره ۱۰ ساله مقایسه نمود. نتایج نشان می‌دهد که در طول دهه ۲۰۰۰-۱۹۹۱ شاخص‌های بهره‌وری تعداد مسافر به ازای هر کارمند، هزینه ستادی به ازای مسافر و هزینه کل به ازای مسافر بهبود پیدا کرده است. [۱۰]

### ۳- فرضیه‌های پژوهش

- ۱- بین خصوصی‌سازی و وضعیت موجود در میزان بهره‌وری تفاوت معناداری وجود دارد.
- ۱-۲- بین خصوصی‌سازی و وضعیت موجود در عملکرد مالی و بازرگانی تفاوت معناداری وجود دارد.
- ۱-۳- بین خصوصی‌سازی و وضعیت موجود در عملکرد مدیریت تفاوت معناداری وجود دارد.
- ۱-۴- بین خصوصی‌سازی و وضعیت موجود در عملکرد زیست محیطی تفاوت معناداری وجود دارد.
- ۲- بین عملکرد مالی، مدیریت، رضایت مسافر و عملکرد زیست محیطی با بهره‌وری (کارایی و اثربخشی) در شرکت فرودگاه‌های کشور رابطه معناداری وجود دارد.
- ۳- بین سن، سابقه خدمت، سابقه مدیریت و میزان تحصیلات با نگرش به خصوصی‌سازی رابطه معناداری وجود دارد.

### ۴- روش تحقیق

با توجه به ماهیت موضوع و اهداف پژوهش، در این تحقیق از روش توصیفی - همبستگی استفاده شده است و چون از طریق نظرخواهی و استفاده از نظرات صاحب‌نظران و افراد ذینفع انجام

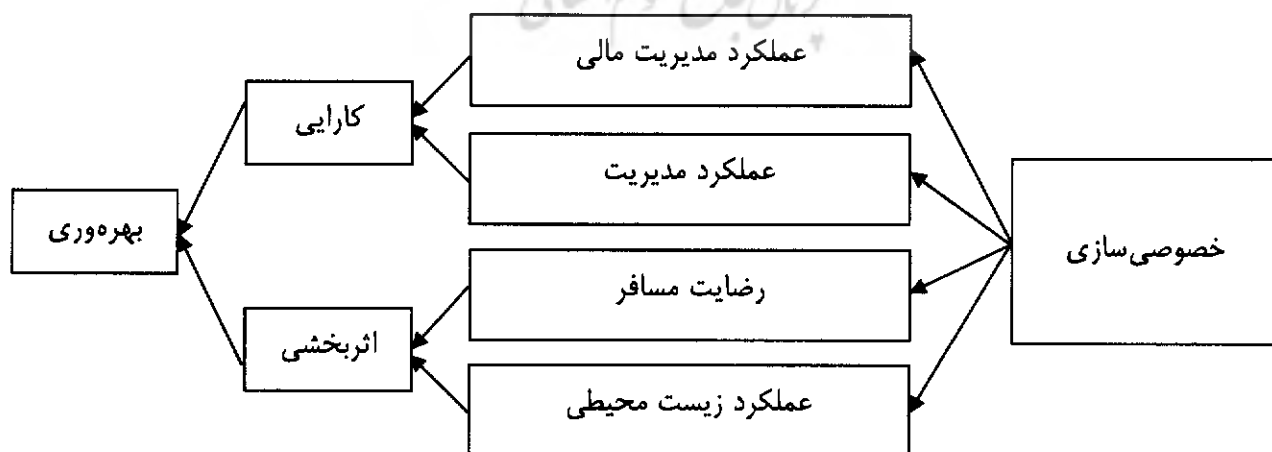
خواهد شد، این تحقیق از شاخه پیمایشی<sup>۷</sup> (زمینه‌یابی) بوده که به شیوه مقطعی<sup>۸</sup> صورت پذیرفته است. جامعه آماری این پژوهش کلیه مدیران میانی و عالی شرکت فرودگاه‌های کشور در سال ۸۳ که بالغ بر ۷۰ نفر است، بوده است.

### ۵- مدل تحلیلی تحقیق

مدل تحلیلی پژوهش براساس مطالعه در خصوص شاخص‌های بهره‌وری و ارزیابی عملکرد فرودگاه‌ها که به ۴ گروه اصلی تقسیم شده بود طراحی گردید که به شرح زیر می‌باشد.

### ۶- طراحی پرسشنامه به عنوان ابزار اندازه‌گیری

در این تحقیق بررسی تاثیر خصوصی‌سازی بر شاخص‌های بهره‌وری با استفاده از پرسشنامه انجام گرفته است. با توجه به اینکه در ارتباط با موضوع تحقیق پرسشنامه استانداردشده‌ای وجود نداشت، با استفاده از منابع علمی و اطلاعاتی مربوط به موضوع و شیوه‌های ارائه شده برای طراحی پرسشنامه مناسب، پرسشنامه محقق ساخته‌ای براساس طیف پنج درجه‌ای لیکرت شامل ۶۶ سؤال و در دو قالب وضع موجود (دولتی) و وضعیت مطلوب (خصوصی‌سازی) جهت گردآوری نظرات مدیران و متخصصان صنعت حمل و نقل هوایی تهیه گردید. برای تعیین پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که پایایی آن در وضعیت موجود ۰/۸۵ و در وضعیت خصوصی‌سازی ۰/۸۰ است. اطلاعات لازم جهت این پژوهش با استفاده از یک مقیاس فاصله‌ای جمع‌آوری و بوسیله نرم‌افزار تحقیق در علوم اجتماعی<sup>۹</sup> و آزمون‌های توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.



شکل ۱- مدل تحلیلی پژوهش

جدول ۱- آزمون نمونه‌های زوجی برای ابعاد بهره‌وری

سطح خطا	میانگین نمره	میانگین نمره زوجی	میانگین نمره زوجی	میانگین نمره زوجی
۰/۰۰۱	۳/۸۸	۱۶/۷۳	۱۴/۹۳	عملکرد مالی
۰/۰۰۱	۷/۱	۵۷/۶۲	۴۳/۳۸	عملکرد مدیریت
۰/۰۰۱	۳/۶۳	۱۸/۹۶	۱۶/۲۰	رضایت مسافر
۰/۰۰۱	۵/۳۰	۱۱/۹۷	۹/۶۰	عملکرد زیست محیطی

### آزمون‌های انجام شده عبارت‌اند از:

- ۱- آمارهای توصیفی شامل فراوانی، درصد، و ... برای ویژگی‌های جمعیت‌شناختی برای پاسخگویان و مؤلفه‌های پرسشنامه
- ۲- محاسبه آزمون T برای مقایسه مؤلفه در وضعیت موجود و خصوصی‌سازی و برای بررسی فرضیه‌های پژوهش.
- ۳- محاسبه ضریب همبستگی پیرسون برای تعیین رابطه بین مؤلفه‌های خصوصی‌سازی با بهره‌وری.
- ۴- محاسبه ضریب همبستگی پیرسون برای تعیین رابطه بین مدرک، سن، سابقه خدمت و سابقه مدیریت با نگرش به خصوصی‌سازی و وضع موجود.
- ۵- محاسبه آزمون فریدمن جهت اولویت‌بندی مؤلفه‌ها و متغیرها در وضعیت موجود و خصوصی‌سازی.
- ۶- محاسبه رگرسیون برای تعیین قدرت تأثیرگذاری مؤلفه‌ها برای بهره‌وری و ارائه مدل در رابطه با وضع موجود و وضعیت خصوصی‌سازی مؤلفه‌ها.

### ۷- تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش

**فرضیه اول:** بین خصوصی‌سازی و وضعیت موجود در میزان بهره‌وری تفاوت معناداری وجود دارد.

نتایج آزمون T زوجی بین میانگین پاسخ‌ها در وضعیت موجود و خصوصی‌سازی نشان داد که در سطح معنی‌دار ۰/۰۰۱ بین وضعیت موجود و خصوصی‌سازی در میزان بهره‌وری تفاوت معناداری وجود دارد و بدین ترتیب از دیدگاه مدیران فرضیه اول تأیید شد.

همانگونه که در جدول (۱) مشاهده می‌گردد در تمامی ابعاد چهارگانه بهره‌وری عملکرد در وضعیت خصوصی‌سازی بالاتر از وضعیت موجود می‌باشد. از آنجا که این میانگین‌ها صرفاً به نمونه مورد نظر مربوط هستند آزمون T را برای بررسی معنی‌داری اختلاف تبیین‌ها انجام دادیم. در جدول شماره (۱) نتایج آزمون T زوجی آورده شده است. با توجه به اینکه سطح معنی‌دار در تمامی

ابعاد کمتر از سطح خطای ۰/۰۰۱ حاصل شده فرضیه‌های صفر رد می‌شود به عبارتی میزان بهره‌وری در مجموع و در هر یک از مؤلفه‌های آن در وضع خصوصی‌سازی به نسبت وضع موجود بهتر خواهد بود.

**فرضیه دوم:** بین عملکرد مالی، عملکرد مدیریت، رضایت مسافر و عملکرد زیست محیطی با بهره‌وری (کارایی + اثربخشی) رابطه معناداری وجود دارد.

برای بررسی این فرضیه که سطح سنجش آن فاصله‌ای در نظر گرفته شده بود ضریب همبستگی پیرسون محاسبه گردید. همانگونه که در جدول (۲) مشاهده می‌گردد از بین عوامل خصوصی‌سازی عوامل عملکرد مالی و مدیریت با کارایی و بهره‌وری در سطح ۰/۰۰۱ رابطه معناداری به دست آمده است، به بیان دیگر هر چقدر عملکرد مالی و مدیریت خصوصی‌تر شود کارایی و بهره‌وری افزایش می‌یابد. همچنین بین اثربخشی کارایی و بهره‌وری با رضایت مسافر رابطه معناداری در سطح ۰/۰۰۱ رابطه معناداری به دست آمد به بیان دیگر خصوصی‌سازی منجر به افزایش رضایت مسافری می‌شود که این خود موجب افزایش اثربخشی کارایی و بهره‌وری می‌گردد. از طرفی بین خصوصی‌سازی عوامل زیست محیطی و اثربخشی کارایی و بهره‌وری بدست نیامد به بیان دیگر با خصوصی‌سازی این بخش، کارایی بهره‌وری و اثربخشی افزایش نمی‌یابد.

داده‌ها نشان می‌دهد که عملکرد مدیریت بیشترین تأثیر را بر افزایش کارایی و بهره‌وری دارد. به بیان دیگر هر چقدر عملکرد مدیریت، سپس عملکرد مالی خصوصی‌تر شوند بهره‌وری افزایش می‌یابد.

همچنین رضایت مسافر تنها متغیر تعیین‌کننده در اثربخشی می‌باشد. به عبارتی خصوصی‌سازی موجب افزایش اثربخشی (کارایی و بهره‌وری) می‌گردد.

جدول ۲- ضریب همبستگی پیرسون بین مؤلفه‌های خصوصی سازی با اثربخشی، کارایی و بهره‌وری

مؤلفه‌های خصوصی سازی	بهره‌وری	کارایی	اثربخشی
عملکرد مالی	۰/۴۷**	۰/۵۱**	۰/۱۶
عملکرد مدیریت	۰/۶۹**	۰/۷۰**	۰/۳۲
رضایت مسافر	۰/۶۴**	۰/۵۷**	۰/۴۳*
زیست محیطی	۰/۲۱	۰/۱۶	۰/۱۸

جدول ۳- رگرسیون در وضعیت خصوصی سازی

مؤلفه‌های خصوصی سازی	ت	R	F	معنی‌داری
عملکرد مالی	۰/۴۱	۰/۸۲	۰/۹۰	۰/۰۰۱
عملکرد مدیریت	۰/۴۹			۰/۰۰۱
رضایت مسافر	۰/۴۲			۰/۰۰۱
زیست محیطی	۰/۰۵			N.S

عدم معناداری = N.S

جدول ۴- رگرسیون در وضعیت موجود

مؤلفه‌های خصوصی سازی	ت	R	F	معنی‌داری
عملکرد مالی	۰/۴۶	۰/۵۶	۰/۷۵	۰/۰۰۱
عملکرد مدیریت	۰/۴۰			۰/۰۰۱
رضایت مسافر	۰/۳۵			N.S
زیست محیطی	۰/۱۸			N.S

عدم معناداری = N.S

است که ۸۲ درصد از واریانس بهره‌وری از طریق این مؤلفه‌ها قابل توضیح است و درصد باقیمانده مربوط به سایر عواملی است که در این تحقیق امکان برآورد آنها وجود نداشته است. با توجه به ضرایب بتا مشخص می‌شود که تمامی مؤلفه‌ها بجز مؤلفه زیست محیطی دارای قدرت پیش‌بینی‌کنندگی مثبت و معناداری با بهره‌وری داشته‌اند.

میزان تأثیرگذاری مؤلفه‌ها در افزایش بهره‌وری در وضعیت موجود نیز بررسی گردید که به شرح جدول (۴) می‌باشد.

اولویت‌بندی متغیرها و مؤلفه‌های تحقیق پس از روشن شدن تفاوت آنها از طریق آزمون فریدمن صورت پذیرفت، نتایج نشان داد که هزینه دستگاه در وضع موجود و درآمد غیرهوانوردی در وضع مطلوب بیشترین اهمیت را از دیدگاه مدیران در عملکرد مالی و بازرگانی دارد.

اهمیت مؤلفه‌ها در وضعیت خصوصی سازی به ترتیب: عملکرد مدیریت، رضایت مسافر، عملکرد مالی، زیست محیطی بوده و در وضعیت خصوصی سازی:

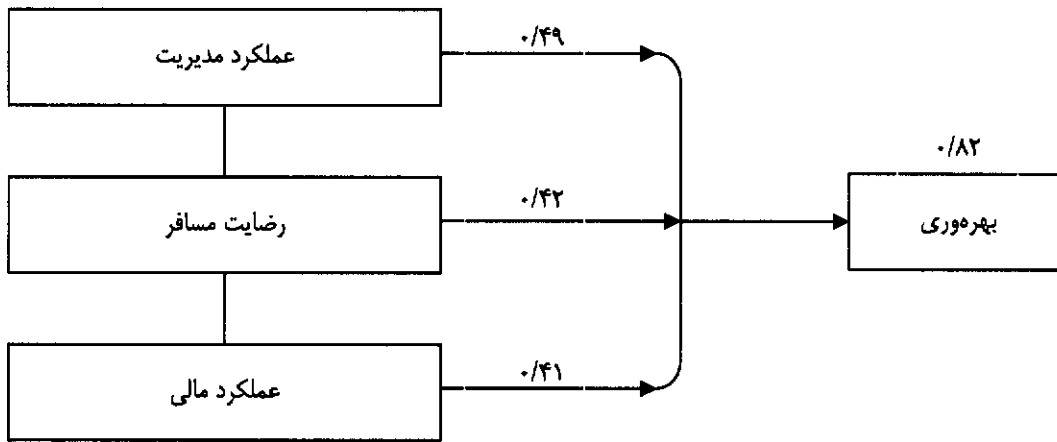
**فرضیه سوم:** فرضیه سوم به بررسی نگرش مدیران به خصوصی سازی و وضعیت موجود با توجه به مدرک تحصیلی، سن، سابقه خدمت و سابقه مدیریت می‌پردازد.

نتایج نشان می‌دهد فقط رابطه مثبت و معناداری در سطح ۰/۰۱ بین سن، سابقه خدمت و رضایت مسافر در وضعیت خصوصی سازی وجود دارد. و سایر رابطه‌ها معنادار نگردید. لذا می‌توان گفت مدیران با سابقه و نیز کارکنان مسن‌تر معتقدند که خصوصی سازی منجر به افزایش رضایت مسافر می‌گردد.

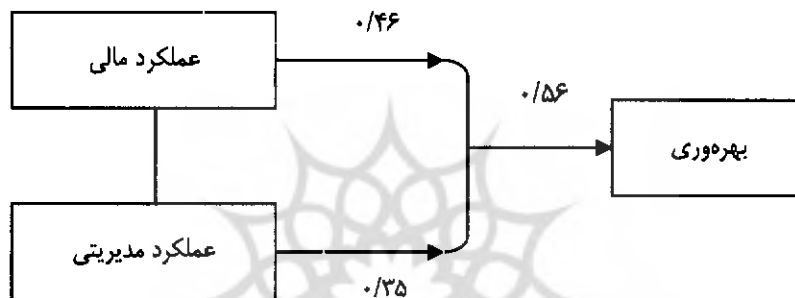
## ۸- تعیین قدرت پیش‌بینی‌کنندگی مؤلفه‌ها در بهره‌وری

جهت تعیین میزان تأثیر مؤلفه‌ها در بهره‌وری رگرسیون در وضع موجود و وضعیت خصوصی سازی محاسبه گردید.

همانطور که از جدول (۳) مشاهده می‌گردد، ضریب همبستگی چندگانه معادل با ۰/۹۰ محاسبه گردید که نشان‌دهنده این مطلب است که مؤلفه‌های خصوصی سازی ۰/۹۰ با بهره‌وری همبستگی دارند. ضریب تعیین برابر با  $R^2 = ۰/۸۲$  که بیانگر این مطلب



شکل ۲- مدل مؤلفه‌ها در وضعیت خصوصی سازی



شکل ۳- مدل مؤلفه‌ها در وضعیت موجود

### نظرات و پیشنهادات مدیران شرکت فرودگاهها

در پایان پژوهش از پاسخگویان خواسته شده بود که با توجه به شرایط کشور مدل مناسب خصوصی‌سازی و مشارکت بخش خصوصی در فرودگاهها را بیان نمایند. ۹۰٪ درصد آزمودنی‌ها مناسب‌ترین مدل مشارکت بخش خصوصی را به ترتیب اولویت BOT و اجاره‌های بلندمدت، ۸ درصد تنها روش ساخت - بهره‌برداری - انتقال و ۲ درصد روش قراردادهای مدیریتی را بهترین روش می‌دانستند. مهم‌ترین مشکلات در راستای تجاری‌سازی فرودگاهها از دید جامعه آماری به ترتیب اولویت عبارت بودند از:

- ۱- عدم وجود تفکر تجاری‌سازی
- ۲- عدم تضمین کافی به سرمایه‌گذار در رابطه با بازگشت سرمایه بخصوص سرمایه خارجی
- ۳- عدم حمایت کافی از بخش خصوصی به عنوان سرمایه‌گذار
- ۴- عدم بسترسازی برای خصوصی‌سازی
- ۵- عدم وجود عزم راسخ مسئولین جهت انجام خصوصی‌سازی
- ۶- موانع قانونی و مقرراتی

- ۱- عملکرد مالی
- ۲- عملکرد مدیریت
- ۳- رضایت مسافر

۴- عملکرد زیست‌محیطی بیشترین اولویت را دارند

در ادامه، مدل عوامل مؤثر بر بهره‌وری فرودگاهها در وضعیت موجود و خصوصی‌سازی ارائه می‌گردد.

در تحلیل مدل مذکور می‌توان گفت عوامل تأثیرگذار در بهره‌وری در وضعیت موجود عبارت‌اند از عملکرد مالی و مدیریت و در وضعیت خصوصی‌سازی به ترتیب اهمیت عملکرد مدیریت، رضایت مسافر و عملکرد مالی می‌باشد و عملکرد زیست‌محیطی تأثیرگذار نیست و این به دلیل نگرش مدیران و تصور غالبی است که در رابطه با بخش خصوصی وجود دارد که بخش غیردولتی به دنبال منافع خود بوده و آلوده‌کننده محیط زیست می‌باشد. ولی همانطور که دیدیم در وضعیت خصوصی‌سازی عملکرد مالی کمترین اهمیت را داشت لذا ضروری است که با بسترسازی و اقدامات فرهنگی نسبت به تغییر نگرش مدیران در ارتباط با بخش خصوصی اقدام نمود.

- ۷- عدم تدوین دستورالعمل‌های اجرایی
  - ۸- عدم وجود مدیران کارآفرین
  - ۹- عدم وجود ریسک‌پذیری در مدیران
  - ۱۰- عدم وجود برنامه اجرایی
  - ۱۱- عدم وجود یک الگوی مقایسه‌ای در داخل کشور
- در ادامه جامعه آماری پیشنهادات خود را به شرح زیر عنوان نمودند:

- ۱- شناخت مفهوم خصوصی‌سازی و فرایند آن
- ۲- انتخاب مدل مناسب خصوصی‌سازی با توجه به شرایط کشور
- ۳- بسترسازی و ایجاد تحول فرهنگی
- ۴- تدوین برنامه بلندمدت استراتژیک
- ۵- حمایت از بخش خصوصی و هماهنگی با کلیه ارگان‌ها و نهادهای مستقر در فرودگاه در راستای حمایت از سرمایه‌گذار و بخش خصوصی

## ۹- پیشنهادات کاربردی

- ۱- در خصوص مؤلفه عملکرد مالی و بازرگانی، مدیریت سازمان بایستی در راستای افزایش درآمدهای هوانوردی از طریق افزایش پروازها و تبدیل فرودگاه‌های مهم کشور به هاب منطقه (فرودگاه امام) و نیز افزایش درآمد غیرهوانوردی از طریق شناسایی منابع جدید درآمدی و بازاریابی برای ارائه خدمات اقدام نماید.
- ۲- در خصوص مؤلفه عملکرد مدیریت، مدیریت سازمان بایستی در ایجاد محیطی که صحت کاری در بالاترین حد باشد، افزایش رضایت شغلی کارکنان، تنظیم مناسب سیستم پاداش‌های مالی و غیرمالی و ... بکوشد. همچنین تأکید بر تبدیل سازمان به سازمانی یادگیرنده با توجه به تغییرات پرشتاب محیطی، اجرای دوره‌های آموزشی تخصصی با توجه به رویکرد تجاری‌سازی بسیار حائز اهمیت می‌باشد.
- ۳- در خصوص مؤلفه رضایت مسافر، بهبود و ارتقاء رضایت مسافر و مشتری از طریق نوسازی تسهیلات فرودگاهی، کاهش ایستایی مسافر، سرعت بخشیدن به جابجایی بار، بهبود تسهیلات رفاهی و پارکینگ از طریق سرمایه‌گذاری و مشارکت بخش خصوصی، افزایش سطح کمی و کیفی ارائه خدمات از طریق آگاهی نسبت به خواسته‌های مسافران و سایر بهره‌بران از جمله شرکت‌های هواپیمایی و ... از طریق اجرای تحقیقات بازاریابی و نظرسنجی دوره‌ای از مسافران پیشنهاد می‌گردد.
- ۴- در خصوص عملکرد زیست‌محیطی با توجه به اینکه از دید

مدیران عملکرد زیست محیطی در بخش خصوصی مناسب نمی‌باشد بسترسازی و انجام اقدامات فرهنگی پیشنهاد می‌گردد. با توجه به آلوده بودن محیطی فرودگاه به لحاظ فیزیکی رعایت استانداردهای زیست محیطی از لحاظ آلودگی صوتی و کنترل آن از طریق نصب سیستم نویز مانیتورینگ ضروری است. نظارت مقامات عالی در خصوص رعایت استانداردها نیز توسط بخش خصوصی پیشنهاد می‌گردد. همچنین استقرار سیستم ایزو و ممیزی در فرودگاه‌ها از اهمیت زیادی برخوردار است.

## ۱۰- پیشنهادات نظری

### الف- پیشنهادات جهت تسهیل فرایند خصوصی‌سازی

- ۱- انجام سیاست‌های آزادسازی و مقررات‌زدایی در همه بخش‌های اقتصادی و از جمله در صنعت حمل و نقل هوایی، قبل و همزمان با اجرای فرایند خصوصی‌سازی.
- ۲- بازنگری در قوانین و مقررات کهنه و قدیمی، تدوین مقررات جدید، اولین قانون صنعت هواپیمایی در سال ۱۳۳۵ نوشته شده و طبیعی است که در شرایط جاری که متفاوت از شرایط ۵۰ سال قبل است از کارآمدی لازم برخوردار نیست. لذا ضرورت بازنگری در مقررات قدیمی امری اجتناب‌ناپذیر است.
- ۳- اتخاذ سیاست‌های ترغیبی، تشویقی جهت جلب مشارکت بخش خصوصی، برقراری مزیت‌های مالیاتی، معافیت‌های گمرکی برای بخش خصوصی.
- ۴- ایجاد ارتباط بین قوانین و مقررات خصوصی‌سازی و تهیه و تنظیم دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌های اجرایی هماهنگ و همسو.
- ۵- ارائه تعریف روشن و شفاف از خصوصی‌سازی. یکی از مشکلات موجود در راستای خصوصی‌سازی فرودگاه‌ها، فقدان تعریف روشن و شفاف از خصوصی‌سازی در بخش فرودگاهی می‌باشد. لذا برای شروع فرایند خصوصی‌سازی با توجه به پیچیده بودن موضوع و مفهوم خصوصی، ارائه تعریف روشن از آن در صنعت هوانوردی ضروری می‌باشد.
- ۶- ایجاد عزم و تعهد جامع سیاسی میان مسئولان اصلی کشور و مدیران شرکت فرودگاه‌ها نسبت به امر خصوصی‌سازی.
- ۷- اتخاذ تدابیر لازم جهت مقابله با مشکلات مربوط به اشتغال، ناشی از اجرای سیاست خصوصی‌سازی.
- ۸- ایجاد محیط رقابتی و جلوگیری از انحصار.
- ۹- تفویض برخی اختیارات جهت تغییر تعرفه‌های عوارض فرودگاهی به بخش خصوصی.
- ۱۰- تنظیم و تدوین قوانین و مقررات اقتصادی شفاف هماهنگ

و محصور در راستای نیل به اهداف تعیین شده.

۱۱- وجود ساختار مدیریتی بهینه و سیستم مالی شفاف مبتنی بر درآمد هزینه به منظور ارائه اطلاعات دقیق مالی به سرمایه گذار.

۱۲- تجربیات کشورها نشان داده است که استفاده از مشاوران خارجی در امر خصوصی سازی، برنامه ریزی طراحی و اجرای موفق فرایند خصوصی سازی ضروری است لذا پیشنهاد می گردد که از خدمات مشاوره های مشاوران ذیصلاح در این امر استفاده گردد.

۱۳- مدیریت بر فرایند خصوصی سازی امری پیچیده و دشوار است و نیاز به مهارت های خاص مدیریتی دارد. مدیران فرودگاه جهت اجرای این فرایند نیاز به مهارت ها و آموزش های خاصی دارند لذا پیشنهاد می گردد که مدیران فرودگاه ها در سه زمینه، مدیریت عملیاتی، مدیریت پروژه و مدیریت استراتژیک آموزش های لازم را طی نمایند.

۱۴- با توجه به بررسی های به عمل آمده در خصوص روش های مختلف مالکیت و مدیریت فرودگاه ها با توجه به شرایط کشور ما، مدل بهینه، مالکیت منطقی و محلی و مشارکت مدنی در بهره برداری از فرودگاه ها می باشد. مشارکت محلی در جامعه مدنی یکی از نیروهای اساسی پیش برندهی توسعه پایدار

است و ابتکار، نوآوری و کارآفرینی انتقال سریع تکنولوژی و تطبیق پذیری با فرایند توسعه را موجب می شود. تجربیات کشورها نشان داده است که با بکارگیری این مدل ضمن توسعه مناطق، رقابت بین فرودگاه ها ایجاد شده و از این طریق افزایش بهره وری حاصل می شود. مدل های مالکیت منطقه ای در حال حاضر در بیشتر فرودگاه های آمریکای شمالی، انگلیس و فرانسه وجود دارد. در آسیا نیز گرایش وسیعی جهت اتخاذ این رویکرد وجود دارد. لذا با توجه به محاسن بکارگیری این روش پیشنهاد می گردد، مالکیت فرودگاه ها به شورای شهر و شهرداری ها واگذار شود، حداقل در مرحله اول این مدل برای فرودگاه های کم ترافیک و غیراقتصادی بسیار مؤثر می باشد و باعث افزایش پرواز و توسعه رقابت می شود.

۱۵- تجمیع وظایف مربوط به نهادهای مختلف نظامی، انتظامی و حفاظتی در یک نهاد با عنوان یگان حفاظت هواپیمایی.

۱۶- تعیین شاخص های بهره وری و ارزیابی عملکرد براساس الگوی اقتضایی برای هر فرودگاه (قدمت، اندازه، ترافیک، درآمد).

برخی شاخص های بهره وری در بخش فرودگاه به شرح جدول پیوست ارائه می شود.

جدول ۵- شاخص های اقتصادی و بهره وری فرودگاه ها

شاخص	توضیحات
شاخص های عملکرد هزینه کل	هزینه کل به ازای هر مسافر هزینه عملیاتی به ازای هر مسافر هزینه سرمایه به ازای هر مسافر هزینه پرسنلی به ازای هر مسافر هزینه نیروی انسانی به عنوان درصدی از هزینه کل هزینه های سرمایه به عنوان درصدی از هزینه کل هزینه های هوانوردی به ازای هر مسافر هزینه نیروی انسانی به ازای هر کارمند هزینه های سرمایه به نرخ ارزش افزوده
شاخص های بهره وری نیروی انسانی	تعداد مسافر به ازای هر کارمند درآمد کل به ازای هر کارمند ارزش افزوده هر کارمند ارزش افزوده هر بخش ستادی به اضافه هزینه های سرمایه ای ارزش افزوده هر بخش هزینه های ستادی
بهره وری سرمایه	ارزش افزوده هر بخش هزینه های سرمایه ارزش افزوده به ازای هر ۱۰۰۰ پوند دارایی خالص درآمد کل به ازای هر ۱۰۰۰ ارزش دارایی خالص



ادامه جدول ۵-

عملکرد ایجاد درآمد	درآمد کل به ازای هر مسافر درآمد تعدیل شده به ازای هر مسافر درآمد هوانوردی (یا غیرهوانوردی) به عنوان درصدی از درآمد کل درآمد هوانوردی به ازای هر مسافر درآمد غیرهوانوردی به ازای هر مسافر
عملکرد فعالیت‌های بازرگانی	امتیازات بهره‌برداری به اضافه درآمد اجاره به ازای هر مسافر درآمد امتیاز بهره‌برداری به ازای هر مسافر درآمد اجاره به ازای هر مسافر درآمد امتیاز بهره‌برداری به ازای هر مترمربع درآمد اجاره به ازای هر مترمربع درآمد امتیاز واگذاری فرودگاه‌ها به عنوان درصدی از گردش موجودی بهره‌برداران
معیارهای سودآوری	مازاد یا کسر بودجه به ازای هر مسافر نسبت درآمد به هزینه
شاخص‌های عملیاتی	تعداد پرواز به ازای مساحت باند پرواز مسافر به ازای تعداد گیت وی مسافر به ازای باند پرواز درآمد هوانوردی به ازای تعداد گیت وی درآمد هوانوردی به ازای باند پرواز مسافر به نسبت مترمربع ترمینال

جدول ۶- شاخص‌های خدماتی

شاخص	معیار
تاخیرات	زمان ارائه خدمات: زمان بازرسی، زمان رساندن بار مسافر، غیره زمان انتظار زمان متغیر انتظار
قابلیت اطمینان خدمات	قابلیت اطمینان خدمات باربری، تعداد حوادث جامه‌دانها تعداد تاخیرات مسافر در هر بخش زمان لازم قبل از خروج از هر بخش زمان اتصال
هزینه‌ها	هزینه غذا و نوشیدنی مسافران هزینه خروج هزینه اتصال هزینه‌های خدمات دیگر
رفاه و سرگرمی	ازدحام ترمینال: مترمربع به ازای هر مسافر شفافیت و سطح صدا سطح حرارت و رطوبت انتخاب فعالیت‌های اوقات فراغت نظافت آلودگی هوا

## پیشنهادات برای تحقیقات و محققان آتی

- ۱- بررسی تأثیرات خصوصی سازی فرودگاهها بر صنعت توریسم و جذب جهانگردان
- ۲- بررسی تأثیرات خصوصی سازی بر سبک های مدیریتی
- ۳- بررسی تأثیرات خصوصی سازی بر اشتغال زایی
- ۴- ارائه مدل بهینه جهت تجاری سازی فرودگاهها
- ۵- بررسی موانع و مشکلات خصوصی سازی و مشارکت بخش خصوصی در فرودگاهها
- ۶- تعیین شاخص های بهره وری کل در فرودگاهها
- ۷- بررسی و تعیین استانداردسازی شاخص های بهره وری نیروی انسانی در شرکت فرودگاهها
- ۸- بررسی و تعیین سبک رهبری انسان مدارانه بر بهره وری نیروی انسانی در سازمانها

## پی نوشتها

۱. این مقاله مستخرج از پایان نامه کارشناسی ارشد تحت عنوان بررسی تأثیرات خصوصی سازی فرودگاهها بر بهره وری (مورد مطالعه شرکت فرودگاههای کشور) که با حمایت پژوهشکده وزارت راه و ترابری انجام گرفته، می باشد.

2. Privatization
3. Sander
4. Carr
5. Vasigh-Haririan
6. Oum
7. Survey
8. Cross Sectional
9. SPSS

## منابع

- Kikeri, Sunita and Nellis, John. "An Assessment of Privatization" *World Bank Research Observer*, Vol. 19, April 2004.
- Sander, "Airport Privatization: Trends and Opportunities". Available at: [www.Unisys.com](http://www.Unisys.com), 2001.
- Advani, Asheesh. "Passenger-friendly Airports", *Policy Study*, No. 254, 1999.
- Carr, D. "Airport Privatization: a Flight to Clearer Skies. [www.aims.ca](http://www.aims.ca). 2001.
- Private Participation in Infrastructure: Trends in Developing Countries*, World Bank, Washington D. C., 2003.
- "Developing Best Practices for Promoting Private Sector Investment in Infrastructure, Airport and Airtrafic Control", *Asian Development Bank*, 2003.

- Betancor, O. and Rendeiro, R., *Regulating Privatized Infrastructures and Airport Services*, University of Las Palmas (Spain), 2001.
- Vasigh, B. and Haririan, M., "An Empirical Investigation Of Financ and Operational Efficiency Of Private Versus Public Airport." *Journal of Air Transportation*, Vol. 8, No.1, 2003.
- Oum, Tea and Yu, Chunyan, "Measuring Airport's Operating Efficiency", *Transportation Research*, Vol. 40, pp. 515-531, 2004.
- Airport Systems Planing, Design, and Management*, Richard De. Neufvill and R. Odoni. McGraw-Hill, 2003.