

## اثرات برون سپاری بر مدیریت اماکن ورزشی از دیدگاه مدیران ورزش

حسن اسدی<sup>۱</sup>، فاتح فرزایانی<sup>۲\*</sup>، ابوالفضل فراهانی<sup>۳</sup>، حسینعلی یوسفی<sup>۴</sup>

۱- دانشیار دانشگاه تهران ۲- هیات علمی دانشگاه پیام نور ۳- استاد دانشگاه پیام نور ۴- کارشناس ارشد مدیریت ورزشی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۶/۳۱ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۹/۱۲

## The effect of outsourcing on management of sport facility from sport managers view

Hassan Asadi<sup>1</sup>, Fateh Faraziyani<sup>2\*</sup>, Abolfazl Farahani<sup>3</sup>, Hoseinali Yousefi<sup>4</sup>

1- Associate Professor, Tehran university 2- Faculty Member, Payame Noor Universty

3- Professor, Payame Noor University 4- M. A. in Sport Management

Received: (2014/09/22)

Accepted: (2014/12/03)

## Abstract

The aim of this study was to evaluation of effect of outsourcing on management of sport facility from sport managers view from the perspective of Isfahan province sport manager. Statistical Society: Authorities General Directorate of Youth and Sport of Isfahan, directors and assistant of Directorate S of Youth and Sport of Isfahan county, Authorities Sport Boards of Isfahan province (152 people). The total number of sampling were carried out. A questionnaire was used to collect data from its face and content validity was confirmed by experts and its reliability in a test of 15 of the initial 30 subjects with 0.74, respectively. Data were analyzed using descriptive statistics and inferential statistics of it in Spss software. Results showed that financial management and different Sports marketing, significantly increased after the implementation of Article 88 ( $P \geq 0/05$ ). Although according to athletic directors, insignificant decrease was observed ( $P \geq 0/05$ ) in the fields of management, sport places: Human Resource Management, Productivity, and maintenance of sport places.

## Keywords

outsourcing; sport facility; sport managers

## چکیده

هدف از این پژوهش بررسی اثرات برون سپاری بر مدیریت اماکن ورزشی از دیدگاه مدیران ورزش بود. جامعه آماری شامل مسئولین اداره کل، روسا و معاونین اداره‌های ورزش و جوانان شهرستان‌ها و مسئولین هیئت‌های ورزشی استان اصفهان، جمعاً ۱۵۲ نفر، بود. نمونه گیری به روش کل شمار انجام شد. برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد که روایی صوری و محتوایی آن به تایید ۱۵ تن از متخصصین رسید و پایایی آن در یک آزمون مقدماتی با ۳۰ آزمودنی ۰/۷۴ به دست آمد. برای تحلیل داده‌ها از روش های آمار توصیفی و استنباطی از نوع تی همبسته در نرم افزار SPSS استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که مدیریت مالی و بازاریابی در اماکن ورزشی پس از اجرای برون سپاری بهبود پیدا کرده که این افزایش معنادار است ( $P < 0/05$ ) اگرچه بر اساس دیدگاه مدیران ورزشی پس از اجرای برون سپاری مدیریت اماکن ورزشی از زمینه‌های مدیریت منابع انسانی، بهره‌وری، و نگهداری اماکن ورزشی کاهش غیر معناداری مشاهده گردید ( $P < 0/05$ ).

## واژه‌های کلیدی

برون سپاری، مدیریت اماکن ورزشی، مدیران ورزشی

\* نویسنده مسئول: فاتح فرزایانی

E-mail: farazfateh2002@yahoo.com

\*Corresponding Author: Fateh Faraziyani

## مقدمه

برون‌سپاری<sup>۱</sup> به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ابزارهای توسعه سازمان، ایجادکننده مزیت رقابتی و افزایش بهره‌وری در دنیای امروز، موردتوجه بسیار قرار گرفته است. با توجه به محدودیت منابع که برای هر سازمانی، هم در بخش خصوصی و هم در بخش دولتی وجود دارد، برون‌سپاری فرایندها می‌تواند روشی جهت بالا بردن کارایی و فعالیت در عرصه‌های گسترده‌تری برای سازمان‌ها باشد (لاجوردی و بوالهروی، ۱۳۸۹:۱۴۳). سازمان‌های بسیاری به‌منظور کاهش هزینه و بالا بردن کارایی مجبور به تخصصی کردن فعالیت‌هایشان در حوزه‌هایی خاص شده‌اند. برون‌سپاری به‌عنوان روشی برای رسیدن به کارایی بالاتر در تمامی واحدهای سازمانی موردتوجه قرار گرفته است. جانسون و همکاران<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) برون‌سپاری را شامل ۶ مرحله می‌دانند: تحلیل استراتژیک، تعیین بهترین گزینه، تعریف نیازمندی‌ها، انتخاب تأمین‌کننده، انتقال عملیات و مدیریت روابط.

ورزش در جوامع امروزی اهمیت بسیار زیادی پیدا کرده است. به این دلیل به اماکن، تأسیسات و تجهیزات نیاز است که پاسخگوی نیازها و انتظارات اقشار مختلف در زمینه ورزش اوقات فراغت و یا ورزش‌های آموزشی باشد (جلالی فراهانی، ۱۳۸۸:۲۲). مساحت سرانه فضاهای ورزشی در کشورهای اروپایی و آمریکایی به‌طور متوسط برای هر نفر تقریباً ۳ مترمربع است (کینگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴:۳۴۹). در حالی که در کشور ما این مقدار کمتر از یک مترمربع است. سرانه ورزشی در ایران برای هر نفر در سال ۱۳۸۸ در مناطق شهری و روستایی ۶۶،۷۴ سانتی‌متر مربع است که از این مقدار ۴۵،۲۵ سانتی‌متر مربع در مناطق شهری می‌باشد. (شرکت توسعه و نگهداری اماکن ورزشی کشور، ۱۳۹۱:۴). نتایج تحقیقات مختلف نشان می‌دهد که سرانه فضای ورزشی در کشور پاسخگوی اقشار مختلف جامعه به ویژه نسل جوان و جمعیت دانش‌آموزی، در قیاس با کشورهای توسعه‌یافته نیست.

اولویت اول برای زنده و پویا نگه‌داشتن این اماکن، استفاده بهینه و مقرون‌به‌صرفه از آن‌هاست که شعار اصلی بهره‌وری اماکن ورزشی نیز همین مقوله است. در واقع، با بهره‌وری می‌توان بازدهی یک سازمان را به لحاظ تولید محصولات و خدمات ارائه‌شده به منابع صرف شده محاسبه کرد. بنابراین در حال حاضر بهترین و معقول‌ترین راه برای افزایش سرانه ورزشی بالا بردن ظرفیت‌های موجود از طریق بهره‌ور نمودن این اماکن و

تأسیسات ورزشی، می‌باشد (فروغی پور و همکاران، ۱۳۹۰:۱۵). مدیران ورزشی برای ساخت و توسعه اماکن ورزشی اغلب باید از منابع مالی خود برای خرید زمین، آماده‌سازی آن، ساخت پی، ساخت اسکلت بنا، کامل کردن داخل آن، تجهیز مکان ورزشی و سپس افتتاح آن برای فعالیت استفاده کنند (گیل، ۱۳۸۸:۳۰). مشخص است که این فرایند طولانی و پرهزینه است. یکی از بهترین روش‌های موجود برای اجتناب از هزینه‌های ابتدایی، بازسازی و نوسازی یک مکان که در حال حاضر وجود دارد، اجاره و استفاده آن در قالب برون‌سپاری مکان ورزشی است (فانگ و چن<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲: ۶ بولتر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳:۴۷).

اگر اماکن ورزشی را یکی از ارکان سرمایه‌گذاری دستگاه‌های اجرایی و نهادهایی که دارای امکانات و فضاهای ورزشی‌اند بدانیم با عنایت به بودجه سازمان تربیت‌بدنی و ورزش و جوانان در سال‌های اخیر (از سال ۱۳۷۹ تا ۱۳۹۰) درمی‌یابیم که بودجه عمرانی آن ۵/۶۳، ۶۰ و ۶۷ درصد از بودجه کل را به خود اختصاص داده است، این میزان لزوم برنامه‌ریزی دقیق و تدوین سیاست‌های لازم برای استفاده از این منابع را با اتخاذ تصمیماتی همچون برون‌سپاری اماکن ورزشی جهت استفاده بهینه از منابع و اماکن ورزشی را روشن می‌سازد (شرکت توسعه و نگهداری اماکن ورزشی کشور، ۱۳۹۱:۷ کارگر و همکاران، ۱۳۸۵:۱۳۰).

بهره‌برداری بهینه از اماکن ورزشی باید در دستور کار دولت باشد. یکی از راهکارهایی که دولت برای حل این مشکل در پیش گرفته است تصویب ماده ۸۸ قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت است. در نتیجه اجرای برون‌سپاری قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت، سازمان تربیت‌بدنی مجاز است برای توسعه کمی و کیفی خدمات خود و کاهش حجم تصدی‌های دولت بر اساس مقررات و ضوابط این ماده، اماکن ورزشی موجود و یا نیمه‌تمام خود را به‌صورت اجاره به اشخاص حقیقی و حقوقی غیردولتی که متقاضی ارائه خدمات بر اساس مفاد این ماده می‌باشند و صلاحیت‌های فنی و اخلاقی لازم و پروانه فعالیت از مراجع قانونی ذی‌ربط را داشته باشند، واگذار نماید. (پایگاه اطلاع‌رسانی معاونت اجرایی ریاست جمهوری، ۱۳۸۹:۲۷). این قانون در راستای منطقی نمودن اندازه دولت «قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت» تصویب شده است و دولت موظف است بخشی از فعالیت‌های خود را با سه روش خرید (۱) خدمات از بخش غیردولتی؛ ۲. مشارکت با بخش غیردولتی و ۳. واگذاری مدیریت به بخش غیردولتی، واگذار نماید. به‌عنوان مفهوم دیگر برای ماده ۸۸ قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت، از

4. FANG & CHEN  
5. Bulter

1. Outsourcing  
2. Johnson & et al  
3. King

انتخاب، آموزش و بهداشت و ایمنی می شود. مدهوشی و کوه کن (۱۳۹۱) در پژوهشی دریافته‌اند که برون سپاری تاثیر معناداری روی هیچ یک از اجزای بهره وری ندارد. این در حالی است که ارتباطات مثبت و معناداری بین مولفه های بهره وری مشاهده شد. دری نوکرانی و سبحانی فرد (۱۳۹۰) در پژوهشی تحت عنوان طراحی مدل اثرات برون سپاری موفق بر فعالیت‌های سازمانی نتیجه گرفتند که فعالیت‌های مالی و بازاریابی به صورت، کاهش هزینه تولید، پیش‌بینی بهتر هزینه‌ها، کاهش مشکلات نقدینگی، کاهش هزینه‌های رقابت و کاهش هزینه‌های تحویل خدمات و افزایش مشتری‌گرایی می شود. لی و والش (۲۰۱۱) با انجام تحلیل SWOT در یک مجموعه ورزشی دانشگاهی به این نتیجه رسیدند که مدیریت مالی، بازاریابی و درآمد مجموعه پس از برون سپاری ارتقاء یافته است و استراتژی برون سپاری باید ادامه یابد. لی<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) به ارزیابی برون سپاری باشگاه‌های ورزشی دولتی در چین پرداخت نتایج حاکی از این بود که برون سپاری باشگاه‌ها منجر به افزایش معناداری بر درآمد، بهره وری و افزایش ساعات کاری باشگاه‌ها شده ولی تاثیر معناداری بر روی رضایت مشتریان نداشته است.

در پژوهش حاضر، در یک محیط بومی اقدام به بررسی تاثیر ابعاد اجرایی برون سپاری و اجرای ماده ۸۸ قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت بر مدیریت اماکن ورزشی از دیدگاه مدیران ورزش استان اصفهان، گردید. هدف از این مطالعه رسیدن به پاسخ این سؤال است که آیا اجرای برون سپاری باعث بهبود مدیریت مالی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت بهره‌وری، نگهداری اماکن ورزشی و بازاریابی برای رشته‌های مختلف ورزشی شده است، یا به عبارتی دیگر از نظر مدیران ورزش استان اصفهان، اجرای برون سپاری می‌تواند روش مناسبی برای ارتقای مدیریت اماکن ورزشی از لحاظ مالی، منابع انسانی، بهره‌وری، نگهداری و بازاریابی برای رشته‌های مختلف ورزشی، باشد.

### روش شناسی تحقیق

تحقیق حاضر به لحاظ ماهیت از نوع توصیفی و به لحاظ هدف از نوع کاربردی است که به صورت پیمایشی انجام گرفته است. جامعه آماری شامل ۱۵۲ نفر در قالب مسئولین اداره کل (مدیرکل، معاونین و روسای قسمت‌های مختلف اداره کل)، روسا و معاونین ادارات ورزش و جوانان شهرستان‌های تابعه، رؤسا و نواب رئیس یا دبیران هیئت‌های ورزشی استان اصفهان می‌باشد. نمونه‌گیری به روش کل شمار انجام شد. ابزار تحقیق شامل

فرایند برون سپاری که شکلی از تدارک خارجی از پیش تعیین شده است، برای ارائه کالاها یا خدماتی که قبلاً خود سازمان تأمین می‌کرده، استفاده می‌گردد. برون سپاری باهدف کاهش تصدی‌گری دولت، جلوگیری از هدر رفتن منابع مالی، بهره‌گیری بیشتر از منابع مالی، انسانی و تجهیزاتی، بهره‌گیری از توان بخش خصوصی و مشارکت آن و مطابق با ماده ۸۸ قانون تنظیم برخی از مقررات مالی دولت انجام می‌پذیرد (گروه برون سپاری دانشگاه علوم پزشکی تهران، ۱۳۹۰:۱۲). برون سپاری را مدیریت بیرون از درون تعریف می‌کنند (بولتر ۲۰۰۳: ۵۱). برون سپاری عبارت است از انتقال فرایندهای غیر راهبردی به بیرون از سازمان و تمرکز بر فرایندهای اساسی درون سازمانی. پژوهشگران و مجریانی که دیدگاه راهبردی را برگزیده‌اند بحث می‌کنند که فعالیت‌های اصلی باید در داخل سازمان باقی بمانند، درحالی‌که فعالیت‌های غیر اصلی را می‌توان به بیرون از سازمان منتقل کرد (مولین<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶: ۲۸).

برون سپاری اثرات متعددی بر فعالیت‌های سازمانی به جا می‌گذارد (لی و والش<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱: ۳۶۹). اثرات برون سپاری بر فعالیت‌های سازمانی را می‌توان در چهار دسته تقسیم بندی کرد:

فعالیت‌های منابع انسانی شامل: کاهش نیاز به متخصص در سازمان، کاهش نیاز به نیروهای ستادی، کاهش صدمات روحی به کارکنان، کاهش مهارت و تجربیات کارکنان.

فعالیت‌های بازاریابی شامل: کاهش هزینه‌های رقابت، افزایش مشتری‌گرایی، کاهش عقب‌ماندگی از رقبای، افزایش حجم سفارش‌ها، تسریع در فرایند تحویل خدمت، کاهش هزینه‌های تحویل خدمات.

فعالیت‌های مالی شامل: کاهش هزینه‌ها، کنترل بهتر منابع، پیش‌بینی بهتر هزینه‌ها، تبدیل هزینه‌های ثابت به متغیر، کاهش هزینه‌های قرارداد، کاهش مشکلات نقدینگی.

فرایندهای داخلی شامل: افزایش کنترل کارها، کاهش تهدیدات امنیتی در زمینه اطلاعات محرمانه، افزایش توجه به چشم‌انداز بلندمدت سازمان، ایجاد خلاقیت، برنامه‌ریزی آسان، کاهش بوروکراسی، بهره‌برداری مناسب از ظرفیت‌ها (دری نوکرانی و سبحانی فرد، ۱۳۹۰: ۱۲۵).

دستیاری، محمدی و بردستانی (۱۳۹۳) در پژوهشی به ارزیابی برون سپاری در مدیریت منابع انسانی پرداختند و به این نتیجه رسیدند که اجرای برون سپاری باعث بهبود مدیریت منابع انسانی در چهار گروه فعالیت‌ها شامل: جبران خدمات، استخدام و

3. Liu

1. Mullin  
2. Lee & Walsh

ورزشی (۹ پرسش). ۳- مدیریت بهره‌وری اماکن ورزشی (۹ پرسش). ۴- نگهداری و تعمیر اماکن ورزشی (۹ پرسش). ۵- بازاریابی و جذب مشتریان (۱۲ پرسش)، قبل و بعد از اجرای برون‌سپاری، مقایسه بنمایند.

در پژوهش حاضر، جهت تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و استنباطی استفاده گردید و به‌منظور محاسبه پایایی پرسشنامه، از آزمون آلفای کرون باخ استفاده شد. برای مقایسه مدیریت اماکن ورزشی قبل و بعد از اجرای برون‌سپاری از آزمونی همبسته استفاده شد. این تحلیل‌ها، با به‌کارگیری از نرم‌افزار SPSS نسخه ۱۶ و در سطح معناداری ۰/۰۵، به انجام رسید.

### یافته‌های تحقیق

نتایج بررسی توصیفی ویژگی جمعیت‌شناسی از جمله سن، میزان تحصیلات، نوع مسئولیت آزمودنی‌ها در جدول شماره ۱ آمده است.

پرسشنامه محقق ساخته می‌باشد که از بخش‌های ۱- ویژگی‌های فردی ۲- مدیریت اماکن ورزشی تشکیل گردیده است. ابتدا پرسشنامه‌ای با ۶۰ پرسش و ۷ بعد پیشنهادی توسط محقق تهیه و به‌منظور تعیین روایی صوری و محتوایی آن به بین ۱۵ نفر از اساتید دانشگاه و متخصصین توزیع گردید و در دو مرحله با بازخوردهای لازم از لحاظ تعداد ابعاد، شکل ظاهری سوالات و قابل‌فهم بودن موردبررسی قرار گرفته و نهایتاً پس از اعمال تغییرات موردنظر، روایی صوری و محتوایی پرسشنامه با ۴۲ پرسش و پنج بعد، مورد تایید قرار گرفت. همچنین پایایی پرسشنامه در یک آزمون مقدماتی با ۳۰ نفر شرکت کننده از طریق آلفای کرون باخ ۰/۷۴ محاسبه گردید.

در بخش اول پرسشنامه از پاسخ‌دهندگان خواسته شده بود تا اطلاعات فردی (جنسیت، سن، وضعیت تأهل، میزان تحصیلات، نوع استخدام، نوع شغل، مسئولیت) خود را تکمیل کنند. در بخش دوم که شامل ۴۲ سؤال بود از پاسخ‌دهندگان خواسته شده بود تا نحوه مدیریت اماکن ورزشی را در پنج بعد: ۱- مدیریت مالی اماکن ورزشی (۷ پرسش). ۲- مدیریت منابع انسانی اماکن

جدول ۱. توزیع ویژگی جمعیت شناختی آزمودنی‌ها

جنسیت		سن		میزان تحصیلات	
مرد	زن	۲۵ تا ۳۵	۳۶ تا ۴۰	دیپلم	کارشناسی
۱۲۰	۱۱	۰	۲۲	۲۰	۱۷
۹۱/۶	۸/۴	۵۱/۱	۳۲/۱	۱۵/۳	۵۱/۱
نوع استخدام					
رسمی	پیمانی	قراردادی	شرکتی	پاره وقت	سایر
دیپلم	زیر دیپلم	کارشناسی	کارشناسی ارشد	دکتری	مستولیت
۶۶	۱۶	۱۴	۲	۱۰	۲۲
۵۰/۴	۱۲/۲	۱۰/۷	۲/۳	۷/۶	۱۶/۸

متغیر وابسته تحقیق یک آزمون تی همبسته به عمل آمد.

در این تحقیق، ۵ متغیر وابسته وجود دارد که اجرای برون‌سپاری بر روی آن‌ها موردبررسی قرار گرفته است. برای هر یک از ۵

جدول ۲. آزمون فرض تأثیر تغییرات درون گروهی متغیر مدیریت مالی اماکن ورزشی

متغیر	M	SD	DF	t	P
مدیریت مالی اماکن ورزشی	۲,۷۲	۰,۵۸	۱۳۰	-۳,۱۸۹	۰,۰۰۲
پیش از اجرای برون سپاری					
پس از اجرای برون سپاری	۲,۹۷	۰,۵۷			

یافته‌های جدول ۲ نشان می‌دهد که میانگین نمرات مدیریت مالی اماکن ورزشی در نوبت پس از برون‌سپاری بیشتر از میانگین نمرات مدیریت مالی اماکن ورزشی پیش از اجرای برون‌سپاری و دارای اختلاف معنادار است ( $P=۰/۰۰۲$ ).

جدول ۳. آزمون فرض تأثیر تغییرات درون گروهی متغیر مدیریت منابع انسانی اماکن ورزشی

متغیر	M	SD	DF	t	P
مدیریت منابع انسانی اماکن ورزشی	۲,۹۷	۰,۶۵	۱۳۰	۱,۶۸۸	۰,۰۹۴
پیش از اجرای برون سپاری					
پس از اجرای برون سپاری	۲,۸۱	۰,۷۳			

یافته‌های جدول ۳ نشان می‌دهد که میانگین نمرات مدیریت منابع انسانی اماکن ورزشی در نوبت پس از اجرای برون‌سپاری به میزان ۰,۱۶ کمتر از میانگین نمرات مدیریت منابع انسانی اماکن ورزشی در نوبت پیش از اجرای برون‌سپاری است. اگرچه این اختلاف از لحاظ آماری معنادار نیست ( $P=۰/۰۹۴$ ).

جدول ۴. آزمون فرض تأثیر تغییرات درون گروهی متغیر مدیریت بهره‌وری اماکن ورزشی

متغیر	M	SD	DF	t	P
مدیریت بهره‌وری اماکن ورزشی	۳,۰۵	۰,۷۴	۱۳۰	۰,۶۵۶	۰,۵۱۳
پیش از اجرای برون سپاری					
پس از اجرای برون سپاری	۲,۹۹	۰,۶۹			

یافته‌های جدول ۴ نشان می‌دهد که میانگین نمرات مدیریت بهره‌وری اماکن ورزشی در نوبت پس از اجرای برون‌سپاری به میزان ۰,۰۶ کمتر از میانگین نمرات مدیریت بهره‌وری اماکن ورزشی در نوبت پیش از اجرای برون‌سپاری است. اگرچه این اختلاف از لحاظ آماری معنادار نیست ( $P=۰/۵۱۳$ ).

جدول ۵. آزمون فرض تأثیر تغییرات درون گروهی متغیر مدیریت نگهداری اماکن ورزشی

متغیر	M	SD	DF	t	P
مدیریت نگهداری اماکن ورزشی	۳,۹۹	۰,۸۵	۱۳۰	۱,۳۹۶	۰,۱۶۵
پیش از اجرای برون سپاری					
پس از اجرای برون سپاری	۲,۸۲	۰,۸۶			

یافته‌های جدول ۵ نشان می‌دهد، میانگین نمرات نگهداری اماکن ورزشی در نوبت پس از اجرای برون‌سپاری به میزان ۰,۱۷ کمتر از میانگین نمرات نگهداری اماکن ورزشی در نوبت پیش از اجرای ماده آزمون است، اگرچه دارای اختلاف معنادار نیست ( $P=۰/۱۶۵$ ).

جدول ۶. آزمون فرض تأثیر تغییرات درون گروهی متغیر برنامه ریزی و بازاریابی ورزش های مختلف

متغیر	M	SD	DF	t	P
مدیریت بازاریابی ورزش های مختلف	۲٫۶۶	۰٫۶۹	۱۳۰	۲٫۱۳۴	۰٫۰۳۵
پیش از اجرای برون سپاری					
پس از اجرای برون سپاری	۲٫۸۴	۰٫۶۸			

یافته های جدول ۶ نشان می دهد، میانگین نمرات برنامه ریزی و بازاریابی ورزش های مختلف در نوبت پس از اجرای برون سپاری به میزان ۰٫۱۸ بیشتر از برنامه ریزی و بازاریابی برای ورزش های مختلف در نوبت پیش از اجرای برون سپاری است و دارای اختلاف معنادار است ( $P=0/035$ ).

جدول ۷. آزمون فرض تأثیر تغییرات درون گروهی متغیر مدیریت اماکن ورزشی

متغیر	M	SD	DF	T	P
مدیریت اماکن ورزشی	۲٫۸۸	۰٫۵۶	۱۳۰	-۰٫۱۰۱	۰٫۹۲۰
پیش از اجرای برون سپاری					
پس از اجرای برون سپاری	۲٫۸۹	۰٫۵۸			

یافته های جدول ۷ نشان می دهد میانگین نمرات مدیریت اماکن ورزشی در نوبت پس از اجرای برون سپاری تقریباً یکسان با میانگین نمرات مدیریت اماکن ورزشی در نوبت پیش از اجرای برون سپاری است و دارای اختلاف معنادار نیست ( $P=0/920$ ).

### بحث و نتیجه گیری

در تحقیق حاضر مدیریت اماکن ورزشی پیش و پس از برون سپاری در پنج مؤلفه مدیریت مالی، مدیریت منابع انسانی، بهره‌وری فضای ورزشی، نگهداری فضای ورزشی و بازاریابی ورزش های مختلف بررسی شد. نتایج تحقیق حاضر نشان داد پس از اجرای برون سپاری دو مؤلفه مدیریت مالی ( $P=0,200$ ) و بازاریابی ورزش های مختلف ( $P=0,35$ ) در اماکن ورزشی افزایش معنادار داشته است و در سه مؤلفه مدیریت منابع انسانی ( $P=0,094$ )، بهره‌وری ( $P=0,513$ ) و نگهداری فضای ورزشی ( $P=0,165$ ) کاهش غیر معناداری مشاهده گردید.

بر اساس یافته های پژوهش مدیریت مالی اماکن ورزشی و بازاریابی ورزش های مختلف پس از اجرای برون سپاری بهبود پیدا کرده که این افزایش از لحاظ آماری معنادار است که نتایج با یافته های لی و والش (۲۰۱۱)، مدهوشی و کوه کن (۱۳۹۱) و

دری نوکرانی و سبحانی فرد (۱۳۹۰) هخوانی دارد احتمالاً مهم ترین عاملی که باعث این اختلاف شده، تفاوت های است که بین بخش های خصوصی و دولتی در اهداف، برنامه ها و نحوه مدیریت وجود دارد، در مدیریت بخش خصوصی مهم ترین هدف، کسب سود و منافع حداکثری است، از آنجاکه هدف بخش خصوصی جذب حداکثر مشتری است باید از طریق بهبود مدیریت مالی و بازاریابی برای جذب مشتریان بیشتر و ارائه برنامه ها و راهکارهای لازم به این هدف دست یابد.

در این مطالعه، مدیریت منابع انسانی پس از اجرای برون سپاری، ضعیف تر شده گرچه این اختلاف از لحاظ آماری معنادار نیست، نتایج با یافته های تحقیق دستیاری، محمدی و بردستانی (۱۳۹۳) و دری نوکرانی و سبحانی فرد (۱۳۹۰) همخوانی دار می توان گفت که مدیریت منابع انسانی به دلیل اینکه مدیران بخش خصوصی اهدافشان را بر پایه کسب سود حداکثری بنا نهاده اند به نیروی کار خود و کارکنان خود کمتر اهمیت داده و امنیت شغلی لازم را برای آنان فراهم نیاورده اند که این خود می تواند عاملی مهم در تضعیف مدیریت منابع انسانی در اماکن ورزش باشد. کارگر (۱۳۸۳) در ارائه مدل بهره‌وری، نیروی انسانی را مؤثرترین عمل در بهره‌وری اماکن ورزشی

ورزشی پس از اجرای برون سپاری، بهبود پیدا نکرده که البته این اختلاف معنادار نیست، این نتایج با یافته های پژوهش دری نوکرانی و سبحانی فرد (۱۳۹۰) و لی (۲۰۱۱) همخوانی دارد، احتمالاً توجه بیش از حد مستأجران اماکن ورزشی به کسب درآمد بیشتر آنان را از صرف هزینه لازم برای نگهداری اماکن ورزشی واداشته، البته این ضعف را می توان به موقتی بودن زمان تصدی گری مستأجران اماکن ورزشی نسبت داد که خود می تواند از ضعف های قانونی برون سپاری که اساس آن برون سپاری موقت عملیات سازمان است نسبت داد. در پژوهشی پیرامون حفظ و نگهداری فضاهای ورزشی اظهار می دارد که حفظ و نگهداری، ارزشمندترین فعالیت های مدیریتی در فضاهای ورزشی است و این وظیفه بر بوجه بندی، رضایت کاربران بهره روی فضاهای ورزشی تأثیر می گذارد. چرا که بقای سازمانهای امروزی وابسته به انتظارات در حال تغییر مشتریان است (اصغری جعفر آبادی و همکاران، ۱۳۹۳: ۵۹).

به طور کلی، مدیریت اماکن ورزشی پیش و پس از اجرای برون سپاری، تفاوت معناداری نداشت ( $P=۹۲/۰$  و  $t=-۱۰۱/۰$ ). هدف اصلی برون سپاری رهایی از فعالیت های غیر راهبردی در سازمان است. اگرچه در اثر اجرای برون سپاری، سازمان تربیت بدنی توانسته است هزینه های هیئت های ورزشی را کاهش دهد و همچنین بر درآمد اختصاصی سازمان و هیئت های ورزشی بیفزاید، پیش بینی می شود در درازمدت به دلیل ضعف مستأجران اماکن ورزشی در مدیریت منابع انسانی، بهره وری و نگهداری اماکن ورزشی، بر این سازمان هزینه های سرسام آوری تحمیل گردد.

دانسته و اعلام کرده است مدیران و متصدیان و سرپرستان اماکن ورزشی باید با شناخت مؤلفه های مؤثر، دانش و توانایی نیروهای تحت سرپرستی خویش را تقویت کنند، ضمن اینکه خود نیز به مباحث علمی مدیریت و دانش های مرتبط با شغل خویش آشنا باشند. نتایج بیشتر پژوهش ها نیروی انسانی را مؤثرترین عامل در افزایش بهره وری اماکن و تأسیسات ورزشی دانسته اند، چیزی که متأسفانه در کشور ما توجه چندانی به آن نشده است. در بیشتر سازمان های دارای اماکن و تأسیسات ورزشی نقش و اهمیت نیروی انسانی متخصص و آموزش دیده در اداره امور این گونه اماکن مدنظر قرار نگرفته و ما شاهد مدیریت و ساماندهی این اماکن توسط افراد غیرمتخصص و حتی فاقد مدرک تحصیلی دیپلم هستیم (فروغی پور و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۵).

در این مطالعه بهبودی در مدیریت بهره وری اماکن ورزشی پس از اجرای برون سپاری، مشاهده نشده و نسبت به پیش از اجاره برون سپاری کاهش پیدا کرده که البته این کاهش از لحاظ آماری معنادار نمی باشد. نتایج با یافته های تحقیق مدهوشی و کوه کن (۱۳۹۱) همخوانی ندارد. بهره وری میزان موفقیت سیستم در استفاده از منابع برای کسب اهداف است. تعریف بهره وری دو مفهوم کارایی و اثربخشی را در برمی گیرد. نتایج تحقیق حاکی از ضعف مستأجران اماکن ورزشی در بهره وری از اماکن ورزشی دارند که می توان این ضعف را به عوامل متعدد از جمله استفاده از نیروی انسانی ناکارآمد که خود بر اساس نتایج تحقیقات مختلف مهم ترین عامل در بهره وری از اماکن ورزشی است نسبت داد، (کاشف، ۱۳۸۸: ۴۷؛ فروغی پور و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۵). یافته های تحقیق مؤید این بود که مدیریت نگهداری اماکن

## منابع

- اصغری جعفر آبادی، محمد، مسکین، عالیه و معماری، ژاله (۱۳۹۳). «انتظارات و انگیزه های مشتریان، مبنای بخش بندی بازار مجموعه های ورزشی خصوصی»، *مطالعات مبانی مدیریت در ورزش*، ۱(۴): ۵۹-۷۲.
- پایگاه اطلاع رسانی معاونت اجرایی ریاست جمهوری (۱۳۸۹). *قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت*، [وبسایت بر روی اینترنت] قابل دسترسی از: <http://ejraee.ir/2727>.
- جلالی فراهانی، مجید (۱۳۸۸). *مدیریت اماکن، تأسیسات و تجهیزات ورزشی*. تهران: موسسه انتشارات دانشگاه تهران، چاپ اول: ۲۶-۲۲.
- دری نوکرانی، بهروز و سبحانی فرد، یاسر (۱۳۹۰). «طراحی مدل اثرات برون سپاری موفق بر فعالیت های سازمانی»، *چشم/نداز مدیریت دولتی*، ۳(۸): ۱۳۷-۱۲۳.
- دستیاری، اکرم؛ محمدی، محمد و بردستانی، حسین (۱۳۹۳). «برون سپاری در مدیریت منابع انسانی»، *اولین کنفرانس بین المللی اقتصاد، مدیریت، حسابداری و علوم اجتماعی*. شرکت کارآفرینان دانشگاهی منطقه آزاد انزلی. ۲۹-۱۸.

روحانی، صمد و رمضان نیا، ماریا (۱۳۸۸). «نظریه‌ی مدیریت نوین دولتی و نقش آن در کارایی ارائه‌ی خدمات بهداشتی درمانی در ایران»، مدیریت سلامت، ۱۲(۳۵): ۷۱-۸۲.

شرکت توسعه و نگهداری اماکن ورزشی کشور. آمار اماکن کل کشور (۱۳۹۴). بانک اطلاعات اماکن ورزشی موجود. [وبسایت بر روی اینترنت]. شرکت توسعه و نگهداری اماکن ورزشی کشور قابل دسترس:

[http://www.tanavar.ir/www/Project/0136\].pdf](http://www.tanavar.ir/www/Project/0136].pdf)

فروغی پور، حمید؛ صابونچی، رضا و تیپ، هادی (۱۳۹۰). «اماکن ورزشی و بهره‌وری: عوامل مؤثر برافزایش بهره‌وری اماکن، تأسیسات و تجهیزات ورزشی»، نشریه رشد آموزش تربیت‌بدنی، ۱۴(۳۸): ۱۵-۲۰.

فروغی پور، حمید؛ صابونچی، رضا و تیپ، هادی (۱۳۹۰). «ارزیابی بهره‌وری اماکن ورزشی از دیدگاه دبیران تربیت‌بدنی همدان»، نشریه مدیریت ورزشی، ۵(۱۱): ۷۷-۹۸.

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؛ گودرزی، محمود؛ اسدی، حسن و هنری، حبیب (۱۳۸۵). «تحلیل وضعیت اماکن ورزشی کشور و تعیین عوامل مؤثر بر بهره‌وری از دیدگاه خبرگان و ارائه مدل بهره‌وری»، حرکت، ۵(۲۸): ۱۲۷-۱۴۹.

گروه برون‌سپاری و هیئت عالی نظارت معاونت توسعه مدیریت و برنامه‌ریزی منابع دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران (۱۳۹۰). آیین نامه و قوانین برون‌سپاری اماکن بهداشتی و درمانی. [وبسایت بر روی اینترنت] قابل دسترسی از:

[http://vcmdrp.tums.ac.ir/page.php?slect\\_pg\\_id=892&sid=9&slc\\_lang=fa](http://vcmdrp.tums.ac.ir/page.php?slect_pg_id=892&sid=9&slc_lang=fa)

گیل، فرد (۱۳۸۸). مدیریت اماکن ورزشی. ترجمه حسن اسدی، کیوان شعبانی مقدم، نوشین اصفهانی. موسسه انتشارات دانشگاه تهران. ۱۲-۳۵.

لاجوردی، سید جلیل؛ بوالهروی، علیرضا (۱۳۸۹). «ارائه مدلی جهت شناسایی فرایندهای کاندیدای برون‌سپاری در سازمان بر مبنای رویکرد کارت امتیازات متوازن و ماتریس استراتژی‌های برون‌سپاری»، مدیریت دولتی، ۲(۵): ۱۴۳-۱۵۸.

کاشف، میرمحمد (۱۳۸۸). مدیریت اماکن و فضاهای ورزش. تهران: انتشارات بامداد کتاب. ۴۷-۵۰.

مدهوشی، مهرداد؛ کوه‌کن، موخر امیر (۱۳۹۱). «تبیین نقش استراتژی برون‌سپاری بر بهره‌وری سازمان». پژوهشنامه مدیریت اجرایی، ۴(۷): ۹۹-۱۲۴.

Butler, M. J. (2003). Managing from the inside out: drawing on 'receptivity' to explain variation in strategy implementation. *British Journal of Management*, 14(s1), S47-S60.

Cotts, D., Lee, M. (1992). *The facility management handbook*. New York: American Management Association.

FANG, S., & CHEN, Y. (2012). Participation of the Private Organization on the Marketization Management of the Sport Facility [J]. *Journal of Tianjin University of Sport*, 1, 007.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (1999). Corporate strategy. *Europe: London Prentice Hall*.

King, N. (2014). Local authority sport services under the UK coalition government: retention, revision or curtailment?. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 6(3), 349-369



- Lee, S., & Walsh, P. (2011). SWOT and AHP hybrid model for sport marketing outsourcing using a case of intercollegiate sport. *Sport Management Review*, 14(4), 361-369.
- Liu, Z. (2011, October). Marketing Outsourcing of Chinese Sports Clubs: A SWOT-AHP Analysis. In *2011 Fourth International Conference on Business Intelligence and Financial Engineering* (pp. 169-174). IEEE.
- Mullin, R. (1996). Managing the outsourced enterprise. *Journal of Business Strategy*, 17(4), 28-36.