



اندکی تسامح می‌توان گفت، مدیریت بهره‌وری عبارت است از طراحی و انجام مجموعه تلاشی نظام‌مند برای بهینه‌تر کردن روابط متقابل انسانی و غیرانسانی، برای تحقق مطلوب مأموریت‌های سازمانی. بنابراین اصلی‌ترین هدف هر سازمان، دستیابی به بهره‌وری بهینه است. تلاش برای بهبود، استفاده مؤثر و کارآمد از منابع و امکانات گوناگون، چون نیروی کار، سرمایه، انرژی، تأسیسات و تجهیزات و... رسالت مدیریت و هدف اصلی مدیران سازمان‌ها و مؤسسات است. تجهیزات، تأسیسات

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت ورزشی، اماکن و فضاهای ورزشی،

بهره‌وری، تجهیزات، برنامه‌ریزی.

مقدمه

اگر مدیریت را علم جست‌وجوی بهره‌وری بیشتر بدانیم، با

# اماکن ورزشی و بهره‌وری

## عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری اماکن، تأسیسات و تجهیزات ورزشی

دکتر حمید فروغی‌پور، استادیار دانشگاه آزاد اسلامی بروجرد

دکتر رضا صابونچی، استادیار دانشگاه آزاد اسلامی بروجرد

هادی تیب، کارشناس ارشد تربیت‌بدنی و دبیر آموزش و پرورش استان همدان



از جمله زمینه‌های بسترسازی برای گسترش تربیت بدنی و ورزش، افزایش سرانه اماکن، فضاها و تأسیسات ورزشی است

کریمیان [۱۳۸۲]،  
رضانی [۱۳۸۳]،  
کارگر [۱۳۸۳] و  
علیزاده و تجاری  
[۱۳۸۵] به ترتیب

در وزارت علوم،  
تحقیقات و فناوری،  
وزارت بهداشت،

آموزش و پرورش، سازمان  
تربیت بدنی، دانشگاه

تهران و دانشگاه آزاد اسلامی  
نشان می‌دهند که سرانه فضای

ورزشی در کشور، پاسخ‌گوی اقبال  
مختلف جامعه به‌ویژه نسل جوان، در قیاس

با کشورهای توسعه‌یافته نیست. در حال حاضر

بهترین و معقول‌ترین راه برای افزایش سرانه ورزشی بالا بردن ظرفیت‌های موجود از طریق بهره‌ور نمودن این اماکن است. متأسفانه کاستی‌های اطلاع‌رسانی و آموزشی در بخش مدیریت و بهره‌وری اماکن، تجهیزات و تأسیسات ورزشی، بهره‌برداری مناسب از این سرمایه‌های ملی را با دشواری مواجه ساخته است.

امروزه در کشور ما با توجه به نوظهور بودن علم مدیریت ورزشی و همچنین گسترش علوم ورزشی، مدیریت در حیطه تربیت بدنی و ورزش، خصوصاً مدیریت منابع، امکانات و تأسیسات ورزشی به‌صورت سنتی است. البته این امر در آموزش و پرورش از نمود بیشتری برخوردار است. اگرچه تاکنون گاهی تغییرات و تحولاتی در این زمینه ایجاد شده است، لیکن تا رسیدن به معیارها و استانداردهای جهانی فاصله بسیار وجود دارد. مسئله مدیریت صحیح و بهره‌وری در حیطه تربیت بدنی و ورزش، یکی از مشکلات اساسی در مدیریت ورزش کشور است. روش‌های سنتی و غیرعلمی برنامه‌ریزی، برای استفاده از اماکن و تأسیسات ورزشی موجب شده است که بسیاری از این مراکز به‌طور غیرعلمی و سلیقه‌ای و به سبک‌های خاص و مختلف اداره شوند و همین مسئله باعث کاهش بهره‌وری امکانات موجود شده است.

یافتن اولویت‌ها و عوامل مؤثر در بهره‌وری اماکن و تأسیسات ورزشی، یکی از مهم‌ترین اهداف و دغدغه‌های اصلی مدیران ورزشی کشور است و پژوهش حاضر سعی دارد قدمی هر چند ناچیز در این زمینه بردارد. این پژوهش از نوع علمی - مقایسه‌ای و از نظر هدف، کاربردی و از نظر زمان، حال‌نگر است. نحوه جمع‌آوری اطلاعات به‌صورت میدانی است. عوامل مؤثر بر بهره‌وری اماکن ورزشی و زیرمجموعه‌هایشان از طریق تحلیل عاملی اکتشافی پژوهش‌های صورت گرفته قبلی شناسایی و تعیین گردیدند. جامعه آماری پژوهش شامل تمامی دبیران تربیت بدنی مقطع متوسطه ادارات آموزش و پرورش شهر همدان (N=۸۶) می‌باشد. عوامل مؤثر در بهره‌وری اماکن ورزشی در

و دارایی‌های

مالی برای ادامه حیات

و شکل‌گیری سازمان‌ها

ضروری و اساسی هستند و زمانی که

این عوامل با عامل نیروی انسانی همراه گردند، اهمیت

آن‌ها بیشتر می‌شود.

امروزه با توجه به روند سریع تغییرات محیطی و تقاضای روبه‌ازد یاد برای استفاده از امکانات ورزشی، نیاز به تهیه و احداث اماکن ورزشی افزایش یافته است. هم‌چنین مفهوم بهره‌وری که امروز بیش از یک قرن از طرح آن به‌صورت جدی می‌گذرد، به دلیل کاربردهای روزافزون آن در تمامی شئون زندگی انسان‌ها در حال رشد و گسترش است.

در نظام متحول و پیشرو اولین گام، کوشش برای شناخت بهره‌وری و متعاقب آن، تلاش برای تعیین عوامل مؤثر بر افزایش آن است که از شرایط لازم و ضروری برای تحقق رشد و توسعه به‌شمار می‌آید. شناسایی بهره‌وری و اندازه‌گیری آن، به‌ویژه اولویت‌بندی عوامل مؤثر در افزایش بهره‌وری امکانات و منابع موجود ورزشی از اهمیت خاصی برخوردار است. بهره‌وری و راهکارهای افزایش آن در زمینه تربیت بدنی و ورزش در عصر حاضر، امری حاضر و ضروری است. از جمله مسائل و مشکلاتی که در تربیت بدنی و ورزش کشور مطرح است و باید به آن توجه ویژه‌ای داشت، کمبود امکانات و فضاها برای ورزشی است. اماکن و فضاهای ورزشی خاستگاه و بستر اجرای فعالیت‌ها و برنامه‌های ورزشی هستند و مدیریت صحیح و اصولی از آن‌ها، بر بهره‌وری اماکن و هم‌چنین بر کمیت و کیفیت برنامه‌ها و رویدادهای ورزشی تأثیر مستقیم می‌گذارد.

مدیریت اماکن و فضاهای ورزشی در کشور ما، از جمله مسائلی است که از نظر کمی و کیفی، برای رسیدن به استانداردها و معیارهای معمول دنیا، راه‌درازی در پیش دارد. افزایش جمعیت و توسعه استانداردهای زندگی، موجب افزایش تقاضا و استفاده از منابع و امکانات گردیده است و این افزایش تقاضا و به تبع آن افزایش تولید یا خدمات، سبب بهره‌برداری بیشتر از منابع و امکانات گردیده است. بهره‌برداری غیرمنطقی از منابع و امکانات موجود، سبب کاهش سریع بهره‌وری از یک طرف و تخریب آن‌ها از طرف دیگر می‌شود.

در این میان سازمان تربیت بدنی، آموزش و پرورش و آموزش عالی، بیشترین مسئولیت را در تهیه و تجهیز اماکن ورزشی به‌عهده دارند. بالا بودن هزینه‌های احداث، خرید، نگهداری و تعمیر اماکن و تجهیزات ورزشی و هم‌چنین نیاز به نیروی انسانی، متخصص، برآورده ساختن نیاز به اماکن ورزشی را به‌طور مطلوب، با مشکل مواجه ساخته است. لذا لزوم یافتن راهکارهای مناسب، ختم‌شده‌های جدید، الگوهای عملی مناسب برای افزایش بهره‌وری اماکن و تجهیزات موجود را نمایان‌تر می‌سازد.

نتایج مطالعات پورکیانی [۱۳۷۹]، جعفری [۱۳۷۷]،

مدیریت اماکن و فضاهای ورزشی در کشور ما، از جمله مسائلی است که از نظر کمی و کیفی، برای رسیدن به استانداردها و معیارهای معمول دنیا، راه بسیار درازی در پیش دارد

هفت محور نیروی انسانی، مدیریتی، برنامه ریزی، تعمیر و نگهداری، مالی، نظارت و کنترل، امکانات و تجهیزات (کالبدی) تهیه شد. به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات وضع موجود از آمار توصیفی نظیر فراوانی، درصد، میانگین و... استفاده شد و برای بررسی فرضیه‌های پژوهش از روش‌های آمار استنباطی، آزمون فریدمن و آزمون کروسکال-والیس استفاده گردید.

دست‌آوردهای علمی و دانش و فنون جدید در زمینه مدیریت اماکن و فضاهای ورزشی

است. این فعالیت‌ها بخشی از مدیریت اماکن ورزشی کشور است و سیاست‌گذاران ورزش کشور، همواره باید به بخش مهم‌تر آن، یعنی مدیریت امور بهره‌برداری، برنامه‌ریزی، تعمیر و نگهداری، و توسعه فضاهای اماکن ورزشی توجه ویژه داشته باشند. بررسی سال‌های گذشته نشان می‌دهد بی‌توجهی و استفاده نکردن از افراد متخصص و صاحب صلاحیت فنی و علمی، در فرآیند طراحی و ساخت تا بهره‌برداری و نگهداری اماکن ورزشی، خسارات جبران‌ناپذیری در برداشته و بهره‌وری امکانات و فضاهای ورزشی کشور را به حداقل رسانده است.

در عصر حاضر در بیشتر محافل هر جا سخن از کمبود و نقصان خصوصاً در مباحث انرژی، امکانات و تجهیزات به میان می‌آید، ناخواسته مقوله بهره‌وری به عنوان بهترین راه حل خودنمایی می‌کند. به همین دلیل در سال‌های اخیر مطالعات بسیاری پیرامون بهره‌وری به خصوص در زمینه نیروی انسانی در مراکز مختلف مطالعاتی و پژوهشی در داخل و خارج کشور صورت پذیرفته است. اما در خصوص بهره‌وری اماکن و تأسیسات ورزشی و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر آن، متأسفانه تحقیقات کمی آن هم به صورت موردی صورت گرفته است.

### بهره‌وری در ورزش

از جمله زمینه‌های بسترسازی برای گسترش تربیت بدنی و ورزش، افزایش سرانه اماکن، فضاهای و تأسیسات ورزشی است. زیرا پوشش جمعیت زیادی از مردم، خصوصاً دانش‌آموزان و دانشجویان به‌عنوان آینده‌سازان کشور و به‌منظور دستیابی به اهداف تربیت بدنی، مستلزم ساخت، تجهیز، نگهداری و تعمیر فضاهای ورزشی است. برای رسیدن به حداقل‌های رسانه فضاهای ورزشی و بهره‌برداری مناسب از فضاهای و امکانات موجود، نیاز به استفاده از مدیریت علمی و شناخت تنگناها و چالش‌هاست. امروزه افزایش بهره‌وری و شناخت عوامل مؤثر بر آن، از جمله راه‌های کاهش نارسایی‌ها در بخش‌های مختلف جوامع انسانی است. اریکسون معتقد است سازمان‌ها برای ادامه بقای خود باید به دنبال شش هدف باشند به اعتقاد وی اولین هدف، افزایش بهره‌وری در سازمان‌هاست.

### عوامل مؤثر در بهره‌وری اماکن و تأسیسات ورزشی

مهم‌ترین عوامل در بهره‌وری اماکن و تأسیسات ورزشی از دیدگاه دبیران تربیت بدنی شهر همدان به ترتیب اولویت عبارت‌انداز:

### ● نیروی انسانی

به‌طور کلی شاخص بهره‌وری نیروی انسانی می‌تواند به‌عنوان یک ابزار توانمند در اختیار مدیریت سازمان قرار بگیرد و معیاری برای شناسایی هزینه‌های مؤثر سازمان باشد. نقش نیروی انسانی

در حال حاضر آن‌چه بیش از پیش ضروری است، استفاده از متخصصان و کارشناسان مقید به بهره‌گیری از آخرین

یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر بهره‌وری، نقش مدیریت و استفاده مدیر از مکانیسم‌های انگیزشی به‌عنوان ابزار مناسب برای افزایش بهره‌وری است

بر بهره‌وری و تجهیزات سازمان‌ها در دنیای امروز، به‌عنوان یک واقعیت مطرح است و عواملی هم‌چون ماهیت کار، انگیزه، رضایت شغلی، اهمیت کارکنان برای مدیران و... بر افزایش بهره‌وری مؤثر است. هرچه شرایط فیزیکی کار (ساعات کاری منعطف و فن‌آوری بهینه و مناسب) و شرایط اقتصادی کار (حقوق و دستمزد مناسب و عادلانه) بهتر باشد، مسئولیت‌پذیری افراد، مهارت و دانش نیروی کار، سطح بهره‌وری افراد و... بیشتر می‌شود و در نهایت سطح بهره‌وری سازمان‌ها بالاتر خواهد رفت. معیار بهره‌وری در بخش خدمات، بیش از آن‌که به فن‌آوری و سایر عوامل بستگی داشته باشد، به عامل نیروی انسانی (نیروی کار) و عواملی که بر آن تأثیر می‌گذارند بستگی دارد. نیروی انسانی مهم‌ترین عامل در ارتقای بهره‌وری است و چنان‌چه کارکنان نسبت به سازمان خود احساس تعهد کنند و از حمایت سازمانی برخوردار باشند، بیشترین بهره‌وری را خواهند داشت.

کارگر [۱۳۸۳] در ارائه مدل بهره‌وری، عامل نیروی انسانی را دارای بیشترین تأثیر در بهره‌وری اماکن ورزشی می‌داند و اعلام می‌دارد مدیران و متصدیان و سرپرستان اماکن ورزشی باید با شناخت مؤلفه‌های مؤثر، در زمینه تقویت و ارتقای دانش و توانایی نیروهای تحت سرپرستی خویش اقدام کنند. ضمن این‌که خود نیز باید به مباحث علمی علوم مدیریت و دانش‌های مرتبط با شغل خویش آشنا باشند. تعداد افراد شاغل متخصص در فضاهای ورزشی، عامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری است و با توجه به کمبودهای موجود در این زمینه در کشور برای رفع این مشکل باید نیازهای تخصصی فضاهای ورزشی توسط کارشناسان ورزشی شناسایی شود و سپس در ساختار تشکیلاتی فضاهای ورزشی مورد استفاده قرار گیرد. در افزایش بهره‌وری اماکن و تأسیسات ورزشی در حیطه نیروی انسانی مؤلفه‌های: رعایت نکات اخلاقی و برخورد مناسب از جانب متصدیان و سرپرستان اماکن ورزشی، میزان انگیزه و علاقه‌مندی به کار متصدیان و سرپرستان اماکن ورزشی، وجود حقوق و دستمزد مکفی برای متصدیان و سرپرستان اماکن ورزشی، میزان تحصیلات تخصصی سرپرستان اماکن ورزشی، میزان رضایت‌مندی شغلی متصدیان و سرپرستان اماکن ورزشی، بهره‌گیری از متصدیان و سرپرستان با تجربه در اداره اماکن ورزشی، بروز ابتکارات و نوآوری‌ها از جانب متصدیان و سرپرستان در اداره امور اماکن ورزشی، میزان باور فرهنگ بهره‌وری و عمل به آن نزد متصدیان و سرپرستان اماکن ورزشی و در نهایت میزان تحصیلات متصدیان، به ترتیب از مهم‌ترین مؤلفه‌های مؤثر در افزایش بهره‌وری اماکن و تأسیسات ورزشی هستند.

#### ● مدیریت

یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر بهره‌وری، نقش مدیریت و استفاده مدیر از مکانیسم‌های انگیزشی به‌عنوان ابزار مناسب برای افزایش بهره‌وری است. نحوه مدیریت صحیح، اصل بهره‌وری در سازمان است. مدیریت اصولی صحیح بر منابع انسانی و مادی بر روی بهره‌وری سازمان تأثیر مستقیم دارد. از مهم‌ترین موانع کنونی ارتقای بهره‌وری در کشور، نوع و نحوه مدیریت است و مدیریت بیش از آن‌که علمی و بر مبنای اصول پذیرفته شده باشد، تجربی و بعضاً رابطه‌ای است و نمی‌تواند هم‌زمان با تغییرات سریع محیط، سازمان را انطباق دهد و تعهد لازم را برای ایجاد اصلاحات و اجرای تحولات، در مهم‌ترین سطح سازمان تأمین کند. از جمله مؤلفه‌های تأثیرگذار بر افزایش بهره‌وری در حیطه مدیریتی، به ترتیب اولویت عبارت‌اند از «برخورداری مدیران ورزشی از مهارت‌های مختلف مدیریتی (فنی، انسانی، ادراکی)، میزان تحصیلات مدیران ورزشی، برخورداری مدیران ورزشی

#### ● تجهیزات و امکانات ورزشی (کالبدی)

کلیه فعالیت‌های ورزشی، نیازمند امکانات و تجهیزات ویژه‌ای هستند و از نظر مدیریت و بهره‌برداری، مستلزم آگاهی‌ها و تخصص خاص خود می‌باشند. در مرحله بهره‌برداری از امکانات

امروزه با توجه به روند سریع تغییرات محیطی و تقاضای رو به ازدیاد برای استفاده از امکانات ورزشی، نیاز به تهیه و احداث اماکن ورزشی افزایش یافته است

از تخصص‌های مرتبط، باور فرهنگ بهره‌وری و عمل به آن نزد مدیران ورزشی، قدرت تصمیم‌گیری مدیران ورزشی، استفاده از نظام انتقادات و پیشنهادات در شیوه مدیریت، سبک رهبری و مدیریتی مدیران ورزشی، گذراندن دوره‌های آموزشی مرتبط با بهره‌وری و کارآفرینی مدیران ورزشی.

عامل مؤثری بر ارتقای بهره‌وری است. همچنین وجود یک مکانیزم کنترلی در قالب نظارت و ارزش‌یابی مبتنی بر استانداردهای خاص و مشخص، تضمین‌کننده و حافظ بقای اهداف سازمان است. فقدان یا وجود هرگونه نارسایی در مکانیزم‌های کنترلی، به معنای نداشتن ملاکی برای اندازه‌گیری پیشرفت و بهره‌وری است و اجرای ناقص و نبود سیستم‌های کارآمد و اثربخش نظارتی، یکی از عوامل مؤثر در کاهش بهره‌وری است. در حیطه کنترل و نظارت، مؤلفه‌های: وجود نظام کنترل و نظارت مستمر و مناسب در اداره اماکن ورزشی، استفاده مطلوب از نتایج ارزیابی‌ها، وجود نظام ارزیابی مستمر و مناسب، تعیین و مشخص نمودن شاخص‌های اندازه‌گیری و ارزیابی دوره‌ای منظم، مشخص و تعیین نمودن شاخص‌های بهره‌وری اماکن و تأسیسات ورزشی و وجود چک‌لیست‌های نظارتی مشخص و معین، به ترتیب اولویت اثرگذارترین مؤلفه‌ها در افزایش بهره‌وری اماکن و تأسیسات ورزشی است.

### ● برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی، اساسی‌ترین وظیفه در میان وظایف مدیریت است که در اماکن ورزشی بیش از دیگر بخش‌ها نیاز است. برنامه‌ریزی صحیح و اصولی سبب بالارفتن بهره‌وری در سازمان‌ها می‌گردد. عدم برنامه‌ریزی مناسب، هماهنگی کامل و کمبود رابطه منطقی و صحیح بین نهادها و ارگان‌هایی که به نحوی در امر تربیت‌بدنی و ورزش فعالیت پیشرفت و محقق شدن اهداف تربیت‌بدنی و ورزش می‌شود. از جمله مؤلفه‌های مهم و مؤثر در افزایش بهره‌وری اماکن ورزشی در حیطه برنامه‌ریزی به ترتیب اولویت عبارت‌اند از: تعیین و تنظیم ساعات کاری منظم اماکن ورزشی، برنامه‌ریزی مناسب برای حداکثر بهره‌برداری از اماکن ورزشی، ایجاد ساختار و برنامه‌ریزی مناسب برای تعمیرات و نگهداری اماکن، تأسیسات و تجهیزات ورزشی، برن امه‌ریزی برای استفاده بهینه از امکانات و منابع، به عنوان استراتژی سازمان، پیش‌بینی و برنامه‌ریزی دوره‌های آموزشی مرتبط با بهره‌وری، برنامه‌ریزی عملیاتی برای بالا بردن فرهنگ بهره‌وری، تهیه و نصب تراکت و بروشورهای آموزشی و استفاده از تکنولوژی و IT در برنامه‌ریزی و بهره‌برداری از اماکن ورزشی.

### ● کنترل و نظارت

تیلور معتقد است با نظارت و کنترل جدی مدیریتی، در سراسر محیط کار، نظمی ایجاد می‌شود که موجب تحقق کارآیی نیروی کار می‌شود. کنترل، نظارت و ارزش‌یابی در مدیریت اماکن ورزشی، ابزار مطمئنی برای رشد و توسعه و در نهایت بهره‌وری است و به بررسی هماهنگ و تطابق بین فعالیت‌ها و عملکردها و اقدامات با استانداردهای مشخص شده و اهداف پیش‌بینی شده می‌پردازد. نظارت و کنترل بر اجرای برنامه، یکی از سیستم‌های چهارگانه مربوط به برنامه‌ریزی در ورزش است و از دو بخش نظارت و ارزش‌یابی تشکیل شده است. ساختار سازمانی مناسب برای نظارت و ارزش‌یابی فعالیت‌های ورزشی،

### ● تعمیر و نگهداری

مراقبت، تعمیر و نگهداری منظم از اماکن، تجهیزات و فضاهای ورزشی در حفظ و استحکام بهتر و ایمنی آن‌ها بسیار مهم و مؤثر است و می‌تواند طول عمر و دوام امکانات و ساختمان‌های ورزشی را افزایش دهد. نگهداری و بهره‌برداری اماکن، فضاها و تجهیزات ورزشی باید اصولی و صحیح انجام شود. حفظ و نگهداری، از ارزشمندترین فعالیت‌های مدیریتی در زمینه اماکن، فضاها، تأسیسات و تجهیزات ورزشی محسوب می‌گردد و این وظیفه می‌تواند بر بودجه‌بندی، رضایت کاربران، بهره‌وری اماکن و تأسیسات ورزشی و در نهایت اهداف تربیت‌بدنی و ورزش تأثیر مثبت داشته باشد. در سند راهبردی نظام جامع توسعه تربیت‌بدنی و ورزش کشور در بخش ضعف‌های مؤلفه‌های پشتیبانی (امکانات و زیرساخت) با عنوان ضعف کنترل و نظارت بر نگهداری فضاها و زیرساخت‌های ورزش به‌خوبی مورد توجه قرار گرفته است. مؤلفه‌های مؤثر در افزایش بهره‌وری اماکن و تأسیسات ورزشی در حیطه حفظ و نگهداری به ترتیب اهمیت عبارت‌اند از:

انجام تعمیرات به‌موقع و منظم اماکن و تأسیسات، اولویت‌بندی در خصوص تعمیر، تجهیز و نگهداری اماکن و تأسیسات ورزشی، اختصاص بودجه مخصوص تعمیر، تجهیز و نگهداری اماکن و تأسیسات ورزشی، رعایت نکات علمی و مدیریتی در نحوه نگهداری و تعمیرات اماکن و تأسیسات ورزشی، استفاده از چک‌لیست مدون برای انجام امور تعمیر و نگهداری و توجه به مقوله تعمیرات، پیش از توجه به ساخت‌وساز جدید.

## ● مالی

وجود بودجه و امکانات مالی کافی و استفاده بهینه و مناسب از بودجه موجود در اختیار، از عوامل مؤثر در رسیدن سازمان‌ها به اهداف برنامه‌ریزی شده خود است. اثرگذارترین مؤلفه‌ها در این زمینه به ترتیب اولویت عبارت‌اند از: میزان اعتبارات مربوط به نگهداری اماکن و تأسیسات ورزشی، میزان اعتبارات مربوط به تجهیز اماکن و تأسیسات ورزشی، استفاده بهینه و مناسب از بودجه موجود، میزان اعتبار برای برگزاری دوره‌های آموزشی، میزان اعتبارات مربوط به تعمیر اماکن و تأسیسات ورزشی، دارا بودن سود اقتصادی حاصل از فعالیت اماکن و تأسیسات ورزشی.

## نتیجه‌گیری

اماکن و تأسیسات ورزشی از ارکان مهم ورزش کشور است. با توجه به کمبود سرانه فضاها و اماکن ورزشی در کشور، لزوم گسترش فرهنگ بهره‌وری و عمل به آن نزد کلیه افراد درگیر در این حیطه، مشهود است. با توجه به مقوله بهره‌وری، بدیهی است که اولویت اول برای زنده و پویا نگه‌داشتن اماکن ورزشی، استفاده بهینه و مقرون به صرفه از آنهاست. از مجموع مطالعات و تحقیقات به عمل آمده پیرامون راهکارهای افزایش بهره‌وری در ایران و جهان، بیشترین و تأثیرگذارترین عاملی که تاکنون مورد پژوهش قرار گرفته، مقوله بهره‌وری نیروی انسانی است. نتایج اکثریت پژوهش‌ها، نیروی انسانی را به عنوان مؤثرترین عامل در افزایش بهره‌وری اماکن و تأسیسات ورزشی دانسته‌اند، چیزی که متأسفانه در کشور ما چندان توجهی به آن نشده است. در اکثر سازمان‌های دارای اماکن و تأسیسات ورزشی، نقش و اهمیت نیروی انسانی متخصص و آموزش‌دیده در اداره امور این گونه اماکن مدنظر قرار نگرفته است و ما شاهد مدیریت و ساماندهی این اماکن توسط افراد غیرمتخصص و حتی فاقد مدرک تحصیلی دیپلم هستیم. در بسیاری از این سازمان‌ها به‌ویژه در آموزش و پرورش، از افراد شاغل در پست سازمانی متصدی و سرایدار برای مدیریت و اداره این اماکن استفاده می‌شود. زیرا طبق چارت سازمانی، قوانین موجود و عدم توجه مسئولین، پست سازمانی سرپرست سالن نه از جهت اجتماعی و کاری خوبی برخوردار است و نه حقوق و مزایای مناسبی برای این پست در نظر گرفته شده است و از این‌روست که هیچ‌یک از متخصصان، کارشناسان تربیت‌بدنی و دبیران تربیت‌بدنی حاضر به پذیرش چنین پستی نیستند. البته نتیجه چنین بی‌توجهی آشکاری را با یک سرکشی ساده و سطحی و دیدن اوضاع سالن‌ها به چشم خواهیم دید. این‌که از دیگر عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری (برنامه‌ریزی، تعمیر و نگهداری، مالی و...) به چه صورت استفاده می‌شود را می‌توان حدس زد. حال جواب این سؤال نزد مسئولان باقی خواهد ماند که آیا زمان آن فرا نرسیده که برای بهره‌برداری مطلوب و مناسب از اماکن و تأسیسات ورزشی، از علم مدیریت و خصوصاً مدیریت ورزشی سود ببریم؟ و نقش

نیروی انسانی و متخصص و آموزش

دیده را در بهره‌وری بیشتر اماکن و تأسیسات ورزشی باور کرده و به آن بها دهیم.

## در پایان پیشنهاد می‌شود:

مدیران ورزشی، مسئولان مرتبط با اماکن ورزشی و سرپرستان و متصدیان اماکن ورزشی با شناخت هر یک از عوامل مؤثر در افزایش بهره‌وری اماکن ورزشی، در زمینه تقویت و ارتقای دانش و توانایی‌های خود بکوشند. هم‌چنین با توجه به این‌که مؤثرترین و مهم‌ترین اولویت در افزایش بهره‌وری اماکن و تأسیسات ورزشی، نیروی انسانی متخصص است و از آن‌جا که وضعیت و شرایط نیروی انسانی شاغل در اماکن ورزشی (از لحاظ تخصص و کارآمدی و تحصیلات و...) خصوصاً آموزش و پرورش مطلوب نیست، شایسته است مدیران ورزشی و مسئولان آموزش و پرورش با توجه به جمعیت زیاد دانش‌آموزی و سرانه فضاهای ورزشی کم و محدود، به این نکته توجه و دقت بیشتری کنند و زمینه‌های لازم برای اداره اماکن و تأسیسات ورزشی توسط نیروی متخصص و آموزش‌دیده را فراهم کنند، تا بتوان از حداقل داشته‌های موجود به‌طور مطلوب و مناسب استفاده و محافظت کرد و در جهت ارتقای بهره‌وری اماکن، تأسیسات و تجهیزات ورزشی قدم برداشت.

## منابع

۱. اولسون، جان، آر (۱۳۸۲). مدیریت اماکن و تجهیزات ورزشی. ترجمه: حسین رضوی، بلوریان، خواجهی، انتشارات نور تهران.
۲. تجاری، فرشاد (۱۳۸۵). بررسی شیوه‌های افزایش بهره‌وری اماکن، تأسیسات و تجهیزات ورزشی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. پژوهشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی وزارت علوم، تحقیقات و فن‌آوری.
۳. شرکت توسعه و نگهداری اماکن ورزشی کشور، مدیریت طرح و برنامه، واحد آمار و اطلاعات. ۱۳۸۸.
۴. قلی‌پور، رحمت‌الله و حمیدیان، ماریا. (۱۳۸۸). استخدام و بهره‌وری نیروی انسانی در ایران. تهران، معاونت پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی.
۵. 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.
۶. لسلی دلیو. روولویید ال. بایرز (۱۳۸۸). سرپرستی رمز بهره‌وری بالاتر. ترجمه: داود ایزدی. تهران. دفتر پژوهش‌های فرهنگی. انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.
۷. میر محمد، کاشف (۱۳۸۸). مدیریت اماکن و فضاهای ورزشی. انتشارات بامداد کتاب.