

## طراحی و تدوین راهبردهای توسعه والیبال استان تهران

فرزاد نوبخت<sup>۱</sup>

علی همتی عقیف<sup>۲</sup>

حسن قره خانی<sup>۳</sup>

فاطمه نوبخت<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۳/۹

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۵/۳۰

موفقیت هر سازمان ورزشی نیازمند برنامه ریزی راهبردی و ارائه راهبردهای مناسب می باشد. هدف تحقیق حاضر، شناسایی قوت ها، ضعف ها، فرصت ها، تهدیدها و تدوین استراتژی برای هیئت والیبال استان تهران بود. جامعه آماری پژوهش شامل هیئت رئیسه و کادر مدیریتی هیئت والیبال، روسای کمیته ها و هیئت های شهرستان های تابعه، مربیان و کارشناسان خبره، اعضای شورای راهبردی و نخبگان ورزشی و مدیریتی والیبال استان تهران به تعداد ۵۰ نفر بود که همگی به عنوان نمونه به صورت کل شمار انتخاب شدند. در این تحقیق ترکیبی از روش های کیفی و کمی مورد استفاده قرار گرفت. برای گردآوری اطلاعات به صورت میدانی علاوه بر برگزاری جلسات و مصاحبه با اعضای شورای راهبردی تحقیق، پرسشنامه شناسایی سوات حاوی سؤالات باز، فرم تعیین موقعیت راهبردی و فرم تعیین راهبردها استفاده شد.

روایی صوری و محتوایی پرسشنامه با نظر ۱۷ نفر از اساتید مدیریت ورزش دانشگاه ها و اعضای شورای راهبردی تایید گردید و پایایی آن نیز با استفاده از آلفای کرونباخ بالای ۰/۸ به دست آمد. به منظور تحلیل داده ها از آمار توصیفی، آزمون t تک نمونه ای و آزمون فریدمن، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی و ماتریس تعیین موقعیت راهبردی استفاده شد. یافته ها نشان داد هیئت والیبال استان تهران دارای ۱۲ نقطه

---

<sup>۱</sup> استادیار، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران (نویسنده مسئول)

E-mail: Nobakht.farzad@yahoo.com

<sup>۲</sup> استادیار، گروه تربیت بدنی، دانشگاه بین المللی امام خمینی (ره)، قزوین، ایران

<sup>۳</sup> استادیار، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه زنجان، زنجان، ایران

<sup>۴</sup> کارشناس ارشد، مدیریت ورزشی، دانشگاه الزهرا س، تهران، ایران

قوت، ۱۲ نقطه ضعف، ۱۳ نقطه فرصت و ۱۴ نقطه تهدید می باشد. وجود مربیان و داوران زبده در سطوح ملی و بین‌المللی مهمترین نقطه قوت، کمبود منابع مالی و وابستگی به فدراسیون مهمترین نقطه ضعف، جامعه آماری بالا در سطح استان مهمترین فرصت و فقدان قوانین حمایتی و ضعف در جذب اسپانسر مهمترین تهدید پیش روی بودند. با توجه به نتایج ماتریس داخلی (۲/۷۱) و ماتریس خارجی (۲/۳۱) موقعیت راهبردی هیئت والیبال استان تهران در منطقه رقابتی (ST) قرار دارد. از این رو، پیشنهاد می شود این هیئت از نقاط قوت خود از جمله وجود مربیان، داوران و مدرسان تراز اول، کلاس‌های مربیگری و فراوانی متریبان حداکثر استفاده را برای غلبه بر تهدیدهای موجود انجام دهد. تدوین برنامه عملیاتی با تمرکز بر جذب حامیان مالی، تامین تجهیزات مورد نیاز هیئت‌های تابعه و تولید و پخش برنامه‌های آموزشی والیبال از مهمترین راهبردهای مورد توجه هستند.

**واژگان کلیدی:** راهبرد، ماتریس، والیبال، تجزیه و تحلیل و SWOT

## مقدمه

برنامه‌ریزی در سازمان های ورزشی همانند هر سازمان دیگری به عنوان مهم‌ترین وظیفه مدیریت به شمار می‌رود. تا زمانی که برای یک سازمان هدفی مشخص نشود، آن سازمان نمی‌داند به کجا می‌خواهد برود و اگر هدف مشخص شود، ولی برنامه‌ریزی نشود، آن سازمان نمی‌داند چگونه به آن هدف برسد. چنانچه مدیران بخواهند راهبردها و اهدافی مناسب اتخاذ کنند، باید به برنامه‌ریزی راهبردی اقدام نمایند. به عبارت دیگر، برنامه‌ریزی راهبردی فرآیند تعیین اهداف کلان سازمان ها و انتخاب گزینه‌ها و روش‌های مناسب برای تحقق آن‌ها و تخصیص منابع لازم برای دستیابی به آن اهداف است. برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان ها معمولاً شامل مراحل است از جمله: سنجش محیط فعلی، تعریف مأموریت سازمان، تعیین چشم‌انداز سازمان، شناخت توانایی‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان و طرح‌ریزی دوره‌ای برای حرکت سازمان یا مؤسسه از وضعیت جاری به وضعیت مطلوب. با تجزیه و تحلیل توانایی‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان، عواملی که ممکن است روی پیامدهای آینده سازمان یا مؤسسه اثر بگذارند، شناسایی می‌شوند (گودرزی، ۱۳۸۶، ۵۴-۳۴).

بررسی عملکرد برخی از سازمان های ورزشی حاکی از این است که سازمان هایی که برای انجام مأموریت و دستیابی به اهداف خود از مدیریتی قوی و مبتنی بر برنامه ریزی راهبردی استفاده کردند، در فعالیت های مختلف از جمله ورزش قهرمانی به موفقیت های چشمگیری دست یافتند. برای نمونه، کشور چین از رتبه چهارم المپیک ۱۹۹۶ آتلانتا به رتبه سوم در المپیک ۲۰۰۰ سیدنی، رتبه دوم در المپیک ۲۰۰۴ آتن و رتبه اول المپیک ۲۰۰۸ پکن دست یافت. استرالیا نیز از رتبه هفتم در المپیک آتلانتا، به رتبه های چهارم در المپیک سیدنی و آتن دست یافت (خسروی زاده، ۱۳۸۷).

یکی از ابعاد اساسی برنامه‌ریزی راهبردی SWOT می‌باشد که با تحلیل این متغیرها می‌توان برنامه‌ای واقع-گرایانه و عملی همراه با واکنش‌های مناسب نسبت به این متغیرها ارائه نمود. الگوی توانایی‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها، برای شناخت شایستگی‌های منحصر به فرد سازمان از عوامل اساسی موفقیت سازمان به حساب می‌آیند و هدف از تجزیه و تحلیل این عوامل، ارائه راهبردهایی است که تعادل بین محیط بیرونی و

وضعیت درونی را تضمین می‌کند. از طریق این تحلیل و اطلاعات حاصل از آن، مدیران می‌توانند در جهت تکمیل فرصت‌های رقابتی، سرمایه‌گذاری کنند و موانع و تهدیدها را به گونه‌ای کاهش و از اثرات آن بکاهند. در ضمن، شناسایی شایستگی‌ها و نقاط ضعف به سازمان امکان می‌دهد تا راهبردهای رویارویی با نیروهای محیطی را انتخاب کند. هدف از تبیین راهبرد این است که چشم‌اندازی برای توسعه ارائه شود و اولویت‌ها، برنامه‌ها و حمایت‌های خاص را برای ما مشخص سازد (حمیدی‌زاده، ۱۳۸۰).

در بین رشته‌های ورزشی، ورزش والیبال هم با توجه به قدرت فراگیری که پیدا نموده است، به عنوان "پر بیننده‌ترین رشته ورزشی المپیک" نام گرفته است. یکی از پنج ورزش برتر جهان نزد مردم شناخته شده و فدراسیون بین‌المللی آن نیز با عضویت ۲۲۰ فدراسیون ملی، بزرگترین نهاد ورزشی جهان می‌باشد که موظف است برای نیم میلیارد نفر از مردم کره زمین که والیبال بازی می‌کنند، برنامه‌های مختلف و متنوع تدوین نماید. رشته ورزشی والیبال در ایران نیز از سال ۱۲۹۹ شمسی پایه‌گذاری شده است. تعداد ورزشکاران این رشته رو به افزایش است و بیشتر از استان‌های تهران، آذربایجان و مازندران هستند (کشتی دار و همکاران ۱۳۹۱).

نظری و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی به شناسایی تنگناها و موانع پیش‌روی والیبال ساحلی ایران بر اساس روش SWOT پرداختند. بر اساس نتایج به دست آمده، فدراسیون والیبال در بخش والیبال ساحلی در وضعیت کنونی دارای ۱۵ قوت، ۲۱ ضعف، ۱۲ فرصت و ۱۳ تهدید است. مهمترین نقطه قوت، مطرح بودن ورزش والیبال ساحلی به عنوان تنها ورزش ساحلی در مسابقات المپیک، مهمترین نقطه ضعف، نبود یک سیستم استعدادیابی، مهمترین نقطه فرصت، وجود خط ساحلی ۳۰۰۰ کیلومتری در کشور و مهمترین تهدید، وجود انگیزه‌های مالی بیشتر در رشته‌های دیگر می‌باشند. شعبانی بهار و همکاران (۱۳۹۳) با تبیین شاخص‌های موثر بر موفقیت ورزشی تیم‌های ایران در رویداد‌های بین‌المللی نشان دادند که دو عامل بیرونی حمایت مالی و عامل محیط قهرمانی بر موفقیت ورزشی اثر معنی‌داری دارد. اکبری و همکاران (۱۳۹۳) در مطالعه خود با عنوان "شناخت راهبرد وضعیت موجود ووشو در ایران و ارائه استراتژی، برنامه‌ها و راهکارهای توسعه آن بر اساس مدل swot" بیان داشتند که جایگاه راهبردی ووشو کشور در منطقه wt قرار دارد. حسینی (۱۳۸۹) در تحقیقی با عنوان "تدوین استراتژی استعدادیابی در ورزش قهرمانی کشور"

نشان داد موقعیت راهبردی استعدادیابی در ورزش قهرمانی کشور در منطقه تدافعی قرار دارد. نتیجه تحقیق شجاعی و همکاران (۱۳۹۱) نیز نشان داد می‌توان با تدوین راهبردهای مطلوب به توسعه کمک نمود. آقایان (۱۳۸۹) در تحقیقی با عنوان "طراحی و تدوین برنامه راهبردی ورزش هندبال استان سمنان" نشان داد این هیئت از لحاظ عوامل داخلی در ناحیه ضعف‌ها و از لحاظ عوامل خارجی در ناحیه تهدیدها قرار دارد- که یکی از مهم‌ترین دلایل این وضعیت نامطلوب، نداشتن استراتژی توسعه بوده است.

تجزیه و تحلیل SWOT دانشکده تربیت بدنی مونته‌کلیر<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) نشان داد قدمت زیاد دانشکده و وجود استادان مجرب از مهم‌ترین نقاط قوت و کمبود اعتبارات و امکانات، ضعف مالی بعضی از دانشجویان و ضعف در همکاری بین دانشکده‌های دانشگاه از مهم‌ترین نقاط ضعف دانشکده‌اند. از فرصت‌های موجود می‌توان به آموزش دوره‌های بالاتر و افزایش بازاریابی ورزشی و از تهدیدهای مهم به پویا نبودن دانشکده و رقابت تنگاتنگ دانشکده‌های مختلف با دانشکده مزبور اشاره کرد. ویورل دن<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان "تجزیه و تحلیل آموزش در تربیت بدنی و ورزش" بر مزایای آموزش متخصصان واقعی، آموزش با کیفیت بالا مطابق با الزامات یک سیستم جهانی فراتر از مرزهای ملی تاکید کرد. فیونا مک‌کول<sup>۳</sup> (۲۰۱۰)، در تحقیقی با عنوان "راهبرد دوچرخه‌سواری ملی استرالیا" با هدف دو برابر کردن جمعیت علاقه‌مند به دوچرخه‌سواری برای داشتن زندگی سالم در سال ۲۰۱۶ هدف گذاری کرد.

همچنان که از نتایج تحقیقات بر می‌آید بقا و تداوم سازمان‌ها و توسعه آنها نیازمند درک به هنگام فرصت‌های محیطی و تغییرات در قواعد بازی است. تشخیص به موقع ضرورت و تغییر جهت نیازمند توسعه تفکر راهبردی و درک درست مفهوم راهبرد و چگونگی ایجاد و اجرای آن می‌باشد. بنابراین هیئت والیبال استان تهران نیز جهت رشد و توسعه نیازمند طراحی و تدوین برنامه راهبردی می‌باشد. بدون شک، فراهم آوردن زمینه تهیه و تدوین برنامه راهبردی توسعه ورزش والیبال استان تهران گام عمده و آغازین برای سامان بخشیدن به تلاش‌های گسترده و گوناگون در عرصه این ورزش است.

---

<sup>۱</sup>. Montclair State University

<sup>۲</sup>. Viorel Den

<sup>۳</sup>. Fiona Maccoll

مدل های زیادی برای برنامه ریزی راهبردی وجود دارد. یکی از مهمترین و کاربردی ترین مدل ها، ماتریس SWOT است. ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید، ابزار مهمی است که مدیران به وسیله آن اطلاعات را مقایسه می کنند و می توانند با استفاده از آن چهار نوع راهبرد ارائه دهند. به همین دلیل در تحقیق حاضر از ماتریس مذکور استفاده شده است.

با توجه به اهمیت برنامه ریزی راهبردی در توسعه ورزش، ضرورت توجه به این مهم برای تمام سازمان های ورزشی الزامی است. با عنایت به پیشرفت، توسعه و اقبال عمومی مردم به ورزش والیبال و وجود ظرفیت های مناسب و بالا در این رشته، شناخت دقیق و صحیح وضع موجود و ارائه راهبرد اصولی و علمی بر مبنای تحلیل SWOT برای تعیین چشم انداز این ورزش در افق برنامه میان مدت و کوتاه مدت ضروری می باشد.

استان تهران به عنوان یکی از استان های مستعد کشور در زمینه ورزش والیبال، فاقد برنامه جامع و بلند مدت برای توسعه این رشته المپیکی است. به این منظور در این پژوهش سعی شده است که ضمن بررسی محیط درونی و بیرونی هیئت والیبال استان تهران با استفاده از دیدگاه ها و نظرات صاحب نظران و متخصصان این حوزه و شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید طبق مدل دیوید به تدوین راهبرد های عملیاتی جهت رشد و توسعه والیبال این استان اقدام گردد و به این سؤال پاسخ داده شود که راهبردهای مطلوب برای توسعه ورزش والیبال استان تهران کدام اند؟

## **روش شناسی پژوهش**

روش این تحقیق بر اساس استراتژی توصیفی - تحلیلی، از حیث هدف کاربردی و از نظر اجرا، پیمایشی است که اطلاعات آن به صورت میدانی و از طریق پرسشنامه محقق ساخته، مصاحبه عمیق، مطالعات اسنادی و کتابخانه ای، مقالات و پایان های مرتبط گردآوری شده است. روایی پرسشنامه توسط ۱۷ نفر از متخصصان و صاحب نظران حوزه مدیریت و اعضای شورای راهبردی والیبال مورد تأیید قرار گرفت. جهت تعیین پایایی پرسشنامه از روش ضریب آلفای کرونباخ (۰/۸) استفاده گردید.

جامعه آماری پژوهش شامل تمامی اعضای شورای راهبردی شامل رئیس، دبیر، مسئولان کمیته‌ها، مسئولان انجمن والیبال هیئت‌های تابعه استان تهران، مسئولان انجمن والیبال آموزش و پرورش و شهرداری تهران، پیشکسوتان و نخبگان والیبال استان تهران به تعداد ۵۰ نفر بود که به لحاظ کمی تعداد همه اعضا، به صورت کل شمار به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. گردآوری اطلاعات تحقیق دارای دو مرحله بود. در مرحله اول از طریق مصاحبه‌های ساختار یافته و نیمه ساختار یافته با خبرگان والیبال، اقدام به شناسایی اهداف راهبردی، سنجه‌ها، اهداف کمی و اقدامات و ابتکارات در هیئت‌های ورزش والیبال استان تهران شد. سپس در مرحله دوم با تهیه پرسشنامه ۴ حوزه نقاط قوت (۱۲ سوال)، نقاط ضعف (۱۲ سوال)، نقاط فرصت (۱۳ سوال) و نقاط تهدید در ورزش والیبال استان تهران (۱۴ سوال) مورد شناسایی و بررسی قرار گرفت. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های این تحقیق از روش‌های آمار توصیفی شامل جداول فراوانی و نمودارها برای دسته‌بندی و خلاصه کردن داده‌ها و از روش‌های استنباطی شامل آزمون t تک نمونه ای و آزمون فریدمن استفاده شده است. جهت تدوین برنامه‌ریزی راهبردی از مدل SWOT و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی و ماتریس تعیین موقعیت راهبردی استفاده گردید. کلیه محاسبات توسط رایانه و با استفاده از نرم افزار SPSS ۲۰ انجام شده است.

### یافته‌های پژوهش

برای اطمینان از مناسب بودن سؤالات مربوط به نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای هیئت والیبال استان تهران از آزمون کایزر-مهیر-الکین (KMO) استفاده شد. مقدار این شاخص برای نقاط قوت برابر ۰/۸۵، نقاط ضعف برابر ۰/۸۴، نقاط فرصت برابر ۰/۹ و نقاط تهدید برابر ۰/۸۵ بود.

جدول ۱: اولویت‌بندی نقاط قوت هیئت والیبال استان تهران

رتبه	نقاط قوت هیئت والیبال استان تهران	میانگین رتبه
۱	وجود مربیان و داوران مجرب و زبده در سطوح ملی و بین‌المللی	۸,۶۰
۲	وجود مدرسان زبده و با تجربه در سطح استان جهت تدریس و آموزش دروس‌های جانبی و عملی	۸,۳۹
۳	برگزاری کلاس‌های مربیگری و داوری به طور گسترده در سطح استان تهران	۸,۱۶
۴	برگزاری کلاس‌های آموزشی و مدیریت این نوع کلاس‌ها در سطح استان تهران	۷,۷۵

رتبه	نقاط قوت هیئت والیبال استان تهران	میانگین رتبه
۵	برنامه محور بودن هیئت والیبال استان تهران	۷,۶۲
۶	منابع انسانی غنی (فراگیران) (والیبال آموزان)	۷,۱۹
۷	وجود سالن اختصاصی هیئت والیبال (خانه والیبال) جهت آموزش مربیان و داوران و فراگیران	۷,۱۷
۸	فعالیت گسترده والیبال بانوان در امور آموزش و مسابقات	۷,۱۱
۹	استعداد بسیار بالای فراگیران در سطح استان تهران	۵,۸۲
۱۰	منابع انسانی غنی داخل هیئت (کادر اجرایی هیئت)	۴,۱۳
۱۱	حمایت هیئت والیبال استان تهران از برنامه اعزام تیم رده‌های مختلف سنی در مسابقات کشوری علی‌رغم مشکلات مالی	۳,۱۵
۱۲	تأمین تجهیزات مورد نیاز برای هیئت‌های تابعه	۲,۹۱

جدول ۲: تفاوت بین نقاط قوت هیئت والیبال استان تهران (نتایج آزمون فریدمن)

آماره	کای اسکوار ( $\chi^2$ )	درجه آزادی	سطح معناداری
نتیجه	۲۵۵/۳۴	۱۱	۰/۰۱

بر اساس یافته‌های جداول فوق، مؤلفه‌های ۱۲ گانه فوق به عنوان نقاط قوت هیئت والیبال استان تهران محسوب شده‌اند. بر اساس مشاهدات به دست آمده، تفاوت معناداری بین اولویت‌های نقاط قوت فوق وجود دارد ( $\text{Sig}=۰/۰۰۱$ ,  $\chi^2=۲۵۵/۳۴$ ). همچنین یافته‌ها نشان داد که وجود مربیان و داوران مجرب و زبده در سطوح ملی و بین‌المللی (رتبه میانگین=۸/۶) به عنوان مهم‌ترین نقطه قوت و تأمین تجهیزات مورد نیاز برای هیئت‌های تابعه (رتبه میانگین=۲/۹۱) به عنوان کم اهمیت‌ترین نقطه قوت محسوب می‌شوند.

جدول ۳: اولویت‌بندی نقاط ضعف هیئت والیبال استان تهران

رتبه	نقاط ضعف هیئت والیبال استان تهران	میانگین رتبه
۱	کمبود منابع مالی و اعتبارات و وابستگی بیش از حد به فدراسیون	۸,۳۱
۲	عدم وجود کمیته‌های مربیان، داوران، بازاریابی و جذب اسپانسر، نظارت و ارزیابی انضباطی، ترویج و توسعه والیبال و	۸,۱۸



رتبه	نقاط ضعف هیئت والیبال استان تهران	میانگین رتبه
	استعداد یابی و پرورش استعدادها	
۳	عدم استفاده از نیروهای متخصص جهت مشاوره و راهنمایی در کمیته‌های فعلی (آموزش و مسابقات) هیئت	۷,۴۵
۴	عدم برنامه‌ریزی صحیح عملیاتی در اجرای مسابقات مختلف بخصوص در رده‌های پایه	۷,۴۱
۵	عدم استفاده از منابع انسانی با تجربه و متخصص در کادر اجرایی هیئت	۷,۳۱
۶	عدم اجرای کارگاه‌های آموزشی برای مربیان و داوران	۷,۲۴
۷	عدم آمادگی هیئت برای کار مشترک با دستگاه‌های مختلف (آموزش و پرورش و شهرداری و...) جهت رشد و توسعه والیبال	۶,۸۹
۸	دخالت‌های اداری در انتخابات روسای انجمن والیبال هیئت‌های تابعه توسط اداره کل تربیت بدنی استان	۶,۳
۹	عدم برنامه‌ریزی صحیح ومدون عملیاتی برای سالن تحت پوشش (خانه والیبال).	۵,۴۳
۱۰	دریافت وجوه مالی خارج از عرف از باشگاه‌ها به عنوان ورودی در مسابقات نوجوانان و جوانان (پایه)	۵,۳۸
۱۱	عدم تخصیص مناسب و عادلانه بودجه برای کمیته‌های مختلف هیئت	۴,۵۶
۱۲	کمبود منابع مالی لازم برای جهت جذب نیروی انسانی کارآمد در بدنه هیئت	۳,۵۴

جدول ۴: تفاوت بین نقاط ضعف هیئت والیبال استان تهران (نتایج آزمون فریدمن)

آماره	کای اسکوار ( $\chi^2$ )	درجه آزادی	سطح معناداری
نتیجه	۱۴۶/۰۹	۱۱	۰/۰۱

بر اساس یافته‌های جدول ۳ مؤلفه‌های ۱۲ گانه فوق به عنوان نقاط ضعف هیئت والیبال استان تهران محسوب شده‌اند. بر اساس مشاهدات، تفاوت معناداری بین اولویت نقاط فوق وجود دارد ( $\text{Sig}=0/01$ ),  $\chi^2=146/09$ ). کمبود منابع مالی و اعتبارات و وابستگی بیش از حد به فدراسیون (رتبه میانگین=۸/۳۱) به عنوان مهم‌ترین نقطه ضعف و کمبود منابع مالی لازم جهت جذب نیروی انسانی کارآمد در بدنه هیئت به عنوان کم اهمیت‌ترین نقطه ضعف (رتبه میانگین=۳/۵۴) محسوب می‌شوند.

جدول ۵: اولویت‌بندی فرصت‌های هیئت والیبال استان تهران

رتبه	فرصت‌های هیئت والیبال استان تهران	میانگین رتبه
۱	جامعه آماری بالا در سطح استان تهران به نسبت قیاس با سایر استان‌ها	۹,۳۴
۲	تعامل مستقیم فدراسیون و هیئت و استفاده مناسب از ظرفیت‌های فدراسیون	۹,۲۳
۳	وجود شخص رئیس هیئت والیبال استان تهران به عنوان عضو هیئت رئیسه فدراسیون والیبال	۹,۲۳
۴	استقبال عمومی از والیبال به واسطه موفقیت‌های بین‌المللی	۹,۲۲
۵	وجود منابع و شرکت‌های خدماتی برای جذب اسپانسر	۹,۰۸
۶	وجود مراکز آموزش عالی متعدد برای کمک به تدریس محتوی آموزشی	۹,۰۳
۷	وجود استعدادهای بالقوه در مقاطع مختلف سنی به خصوص پایه در سطح استان تهران	۷,۱۲
۸	شرکت موثر بانوان استان تهران از نگاه فرهنگی و اجتماعی	۶,۶۱
۹	فرصت استفاده از مسابقات آموزش و پرورش و شهرداری‌ها جهت کشف استعدادها در سطوح پایه	۶,۵۵
۱۰	وجود فضاهای متعدد ورزش در دستگاه‌های مختلف دولتی و غیر دولتی که خدمات آموزش را ارائه می‌دهند	۶,۴۸
۱۱	رفاه عمومی در سطح استان (امکانات مالی)	۳,۴۶
۱۲	حمل و نقل آسان و در دسترس در سطح استان تهران	۲,۹۰
۱۳	تکنولوژی در دسترس برای آموزش (رسانه‌ها و آوری فن روز)	۲,۷۵

جدول ۶: تفاوت بین فرصت‌های هیئت والیبال استان تهران (نتایج آزمون فریدمن)

آماره	کای اسکوار ( $\chi^2$ )	درجه آزادی	سطح معناداری
نتیجه	۳۶۸/۶۹	۱۲	۰/۰۱

بر اساس یافته‌های جدول ۵، مؤلفه‌های ۱۳ گانه فوق به عنوان نقاط فرصت هیئت والیبال استان تهران محسوب شده‌اند. تفاوت معناداری بین اولویت‌های نقاط فرصت فوق وجود دارد ( $\chi^2=۳۶۸/۶۹$ ,  $Sig=۰/۰۱$ ). همچنین، یافته‌ها نشان داد که جامعه آماری بالا در سطح استان تهران به نسبت قیاس با سایر استان‌ها (رتبه

میانگین=۹/۳۴) به عنوان مهم‌ترین نقطه فرصت و تکنولوژی در دسترس برای آموزش به عنوان کم اهمیت-ترین نقطه فرصت (رتبه میانگین=۲/۷۵) محسوب می‌شوند.

جدول ۷: اولویت‌بندی تهدیدهای هیئت والیبال استان تهران

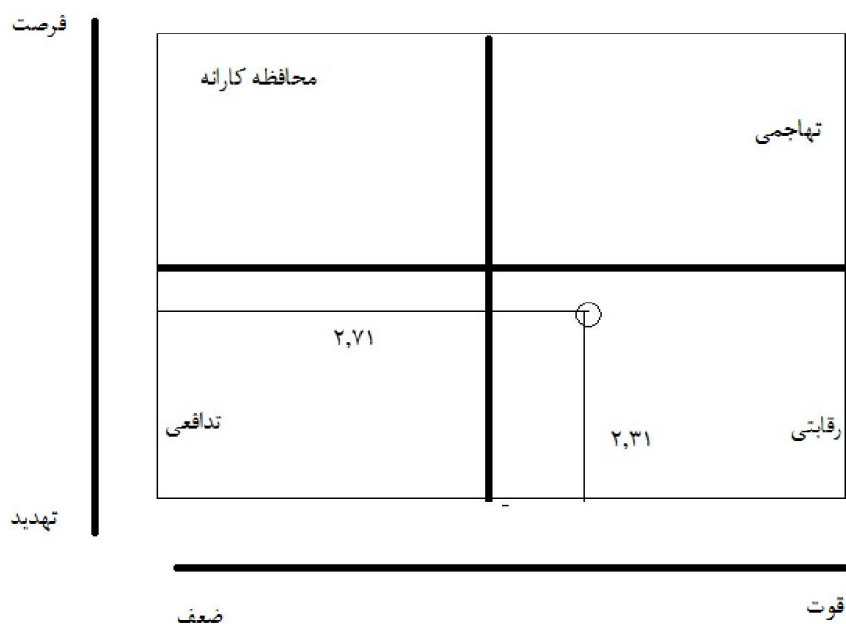
رتبه	تهدیدهای هیئت والیبال استان تهران	میانگین رتبه
۱	فقدان قوانین حمایتی در حوزه جذب اسپانسر	۱۰,۳۱
۲	کمبود سرانه فضای ورزشی به نسبت جمعیت استان تهران	۹,۷۵
۳	موازی کاری دستگاه‌های مختلف اجرایی و عدم هماهنگی بین آن‌ها در اجرای مسابقات	۹,۷۱
۴	سبک زندگی (آپارتمان نشینی) (راکد و کم تحرک)	۹,۱۰
۵	پرداختن بیشتر به جنبه حرفه‌ای به جای همگانی کردن رشته والیبال	۸,۹۳
۶	در کانون توجه قرار گرفتن هیئت والیبال استان تهران	۷,۹۰
۷	فقدان برنامه‌های آموزشی در رسانه‌ها بویژه رسانه ملی	۷,۸۵
۸	کمبود پوشش تلویزیونی رشته والیبال به خصوص در امر آموزش	۷,۸۱
۹	اعمال فشار در جابجایی قوانین هیئت توسط سفارشات غیر معقول	۷,۵۹
۱۰	موازی کاری دستگاه‌های مختلف اجرایی و عدم هماهنگی بین آن‌ها در امور آموزش و کشف استعدادها	۷,۰۲
۱۱	عدم وجود نظام داوطلبی در رویدادهای ورزشی استان	۶,۸۱
۱۲	نفوذ عوامل متعدد بیرونی برای گرفتن وقت سالن هیئت والیبال (خانه والیبال)	۶,۳۳
۱۳	هزینه بالا در کلان شهر تهران که باعث عدم رغبت خانواده‌ها برای حضور فرزندان در کلاس‌های آموزشی می‌شود	۳,۶۶
۱۴	وجود اقوام مختلف در استان تهران به واسطه مهاجرت و آسیب‌های اجتماعی ناشی از آن	۲,۲۳

جدول ۸: تفاوت بین تهدیدهای هیئت والیبال استان تهران (نتایج آزمون فریدمن)

آماره	کای اسکوار (χ <sup>۲</sup> )	درجه آزادی	سطح معناداری
نتیجه	۴۳/۱۲	۱۰	۰/۰۰۱

بر اساس یافته‌های جدول ۷، مؤلفه‌های ۱۴ گانه فوق به عنوان نقاط تهدید هیئت والیبال استان تهران محسوب شده‌اند. تفاوت معناداری بین اولویت‌های نقاط فرصت فوق وجود دارد (Sig=۰/۰۰۱، χ<sup>۲</sup>=۴۳/۱۲).

همچنین، یافته‌ها نشان داد که فقدان قوانین حمایتی در حوزه جذب اسپانسر (رتبه میانگین=۱۰/۳۱) به عنوان مهم‌ترین نقطه تهدید و وجود اقوام مختلف در استان تهران به واسطه مهاجرت و آسیب‌های اجتماعی ناشی از آن به عنوان کم‌اهمیت‌ترین نقطه تهدید (رتبه میانگین=۲/۲۳) محسوب می‌شوند. در نهایت جهت بررسی و تعیین استراتژی‌های هیئت والیال استان تهران از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی استفاده شده است که بر اساس اعداد به دست آمده، موقعیت هیئت والیال در بخش رقابتی (ST) قرار دارد.



شکل ۱: موقعیت والیال استان تهران در ماتریس SWOT

## بحث و نتیجه گیری

یافته‌های این تحقیق در حوزه نقاط قوت هیئت والیال استان تهران نشان داد که دوازده نقطه قوت در این هیئت وجود دارد که وجود مربیان و داوران زبده و مجرب در سطوح ملی و بین‌المللی، وجود مدرسان زبده و با تجربه در سطح استان جهت تدریس و آموزش دروس تئوری و عملی و برگزاری کلاس‌های مربیگری و داوری به طور گسترده در سطح استان تهران به عنوان مهمترین نقاط قوتی هستند که این استان واجد آنهاست. نظری و همکاران (۱۳۹۳) نیز دریافتند که والیال ساحلی ۱۵ نقطه قوت دارد و وجود استعداد

های فراوان در ورزش والیبال ساحلی نیز به عنوان مهمترین نقاط قوت آن شناسایی شد. با توجه به بالا بودن تعداد نقاط قوت تحقیق یاد شده و پتانسیل بالای والیبال ساحلی به نوعی با نتایج تحقیق حاضر هم سوست. به نظر می رسد هیئت والیبال استان تهران با توجه به قرارگیری در پایتخت و نزدیکی به فدراسیون ملی والیبال، توانسته که نخبگان و متخصصان والیبال را به خود جذب نماید و از آنها برای پیشبرد اهداف خود سود ببرد.

در بخش نقاط ضعف هیئت والیبال استان تهران، کمبود منابع مالی و اعتبارات و وابستگی بیش از حد به فدراسیون، عدم وجود کمیته‌های مربیان، داوران، بازاریابی و جذب اسپانسر، نظارت و ارزیابی انضباطی، ترویج و توسعه والیبال و استعدادیابی و پرورش استعدادها و عدم استفاده از نیروهای متخصص جهت مشاوره و راهنمایی در کمیته‌های فعلی (آموزش و مسابقات) هیئت به عنوان مهمترین مشکلات و نقاط ضعف هیئت والیبال استان تهران می باشد که همسو با این یافته در تحقیقات سجادی و همکاران (۱۳۹۳) در مورد برنامه راهبردی فدراسیون شطرنج، خسروی زاده (۱۳۹۱) در کمیته ملی المپیک، غفرانی (۱۳۸۹) در مورد ورزش قهرمانی استان سیستان و بلوچستان، نادری نسب (۱۳۹۰) در فدراسیون فوتبال، سیف پناهی (۱۳۹۰) در مورد ورزش قهرمانی استان کردستان و مظفری (۱۳۹۱) در مورد ورزش قهرمانی کشور، نیز به این ضعف ها اشاره شده است. این امر نشانگر اهمیت توجه به بحث بازاریابی و استعدادیابی در مجموعه ورزش کشور می باشد. در برنامه راهبردی گروه ورزشی دانشگاه ایالتی مونتکلیر (۲۰۰۹) نیز به کمبود منابع مالی و ضعف در جذب حامیان مالی اشاره شده است. همچنین، نظری و همکاران (۱۳۹۳) بیان نمودند که مهم ترین نقاط ضعف والیبال ساحلی، نبود یک سیستم استعدادیابی است که با تحقیق حاضر همسویی دارد. در بخش فرصت‌های پیش روی هیئت والیبال استان تهران، وجود جامعه آماری بالا در سطح استان تهران به نسبت قیاس با سایر استان‌ها مهمترین فرصت شناسایی شد. این یافته با نتایج تحقیق سجادی و همکاران (۱۳۹۳) که وجود استعداد فراوان در رشته شطرنج را از مهمترین فرصت های پیش روی این فدراسیون بر می شمرد همسوست. وجود استعدادهای فراوان از جمله فرصت های موجود در ورزش کشور است که علاوه بر این تحقیق، در نتایج تحقیقات گودرزی (۱۳۸۶)، خسروی زاده (۱۳۹۱) غفرانی (۱۳۸۹) نادری نسب (۱۳۹۰)، مظفری (۱۳۹۱) و شعبانی بهار (۱۳۹۱) نیز به آن اشاره شده است. در همین راستا، نظری و همکاران

(۱۳۹۳) نیز در تحقیق خود از مهم‌ترین نقاط فرصت فدراسیون والیبال در بخش ساحلی وجود جوانان مستعد در کشور سخن به میان آوردند. علاوه بر این، تعامل مستقیم فدراسیون و هیئت و استفاده مناسب از ظرفیت‌های فدراسیون و وجود شخص رئیس هیئت والیبال استان تهران به عنوان عضو هیئت رئیسه فدراسیون والیبال به عنوان مؤلفه‌هایی محسوب می‌شوند که زمینه را برای توسعه و گسترش فعالیت هیئت والیبال استان تهران هموار می‌سازند.

در بخش مربوط به تهدیدهای هیئت والیبال استان تهران فقدان قوانین حمایتی در حوزه جذب اسپانسر، کمبود سرانه فضای ورزشی به نسبت جمعیت استان تهران و موازی کاری دستگاه‌های مختلف اجرایی و عدم هماهنگی بین آن‌ها در اجرای مسابقات مهم‌ترین تهدیدهای هیئت والیبال استان تهران محسوب می‌شوند. همسو با این یافته، بر طبق نتایج تحقیق سجادی و همکاران (۱۳۹۳) عدم حمایت حامیان مالی (بخش خصوصی) از مهم‌ترین تهدیداتی است که فدراسیون شطرنج با آن‌ها مواجه است. وجود مشکلات اقتصادی در جامعه و فقدان سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در ورزش تهدیدات مشترک بیشتر تحقیقاتی است که در زمینه تدوین راهبرد در ورزش کشور انجام شده است. بنابراین ضرورت توجه جدی به بحث حامیان مالی و ورود بخش خصوصی به عرصه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای کشور بیش از پیش نمایان می‌شود.

با توجه به نتایج ماتریس داخلی و خارجی، بر مبنای نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (۲/۷۱) و خارجی (۲/۳۱)، جایگاه هیئت والیبال استان تهران در منطقه ST قرار دارد. به بیان دیگر، هیئت والیبال استان تهران از لحاظ عوامل درونی (قوت‌ها و ضعف‌ها) دارای قوت بیشتر و از لحاظ عوامل بیرونی (فرصت و تهدیدها) دارای تهدید بیشتری می‌باشد. بنابراین موقعیت راهبردی هیئت والیبال استان تهران رقابتی است و بر این مبنای، استراتژی‌های منطقه رقابتی تدوین شد. سازمان‌ها در اجرای راهبردهای ST می‌کوشند با استفاده از قوت‌های خود آثار ناشی از تهدیدات موجود در محیط خارج را کاهش دهند یا آنها را از بین ببرند. بر این اساس هیئت والیبال استان تهران باید با استفاده از نقاط قوت داخلی برای کاهش و یا از بین بردن اثرات ناشی از تهدیدات موجود در محیط خارجی سازمان اقدام نماید. در این استان، هیئت‌های ورزشی بسیاری وجود دارند که در رقابت با این هیئت و در پی جذب ورزشکاران و علاقمندان به رشته ورزشی

خود هستند. بنابراین، هیئت والیبال استان تهران ناگزیر به رقابت با این هیئت‌هاست. پس باید راهبردهای ویژه‌ای اتخاذ کنند که در این تحقیق، در منطقه رقابتی به شرح ذیل آمده است:

#### • تدوین برنامه عملیاتی ۴ ساله هیئت با تمرکز بر جذب حامیان مالی

مالکیت گسترده دولتی، ساختار انحصاری بازار، درون گرایی و تعامل نداشتن با جهان خارج از پیامدهای مشکلات اقتصادی کشور می باشد. مقوله ورزش قهرمانی و نهادهای مرتبط با آن (مانند فدراسیون ها، هیئت های ورزشی، باشگاه ها و ...) نیز از این موضوع مستثنا نیستند. احسانی و همکاران (۱۳۸۷) در مقاله ای با عنوان "بررسی علل عدم حمایت اسپانسرها از ورزش حرفه ای بانوان شهر اصفهان" علت را نرسیدن اسپانسر ها به اهداف خود از جمله افزایش فروش کالا و خدمات، ایجاد تصویر مناسب از شرکت در اذهان عمومی، رقابت با سایر شرکت ها و گسترش فروش بیان می کنند. بنابراین پیشنهاد می شود تا هیئت والیبال استان تهران با طراحی یک برنامه راهبردی مدون و تدوین نظام جامع جذب و بکارگیری حامیان مالی موجود نسبت به جذب منابع مالی لازم اقدام نماید. بدون شک، با وجود صنایع بزرگ و شرکت های تولیدی و خدماتی فراوانی که در استان وجود دارند، وجود یک برنامه با محوریت جذب حامیان مالی امری الزامی است.

#### • طراحی و استقرار نظام استعدادیابی به منظور شناسایی، جذب و پرورش استعداد در ورزش

##### والیبال

یکی از عوامل مهم توسعه ورزش قهرمانی و کسب مدال در میادین ورزشی، وجود نظام استعدادیابی در ورزش است. استعدادیابی از لحاظ تشکیلاتی دارای یک نظام سراسری " ملی " است که با برنامه های آموزش و پرورش همبستگی نزدیکی دارد. برای نمونه، نظام کشف استعداد های ورزشی در چین مبتنی بر تعامل ورزش استانی با نظام آموزش و پرورش است. برگزاری مسابقات و جشنواره های ورزشی در کنار آزمون های شناسایی استعداد، یکی از روش های متداول استعدادیابی است. برای نمونه، بسیاری از استعدادهای جوان ورزشی در کشور کانادا نیز از طریق مسابقات آموزشی شناسایی می شوند. اصلی ترین نهاد مجری استعدادیابی در کشورهای مذکور آموزش و پرورش است و سهم پررنگ نظام آموزش و پرورش در فرایند استعدادیابی کشورهای یاد شده کاملاً مشهود است. بنابراین توصیه می شود هیئت والیبال استان

تهران با طراحی و تدوین نظام جامع استعدادیابی با همیاری اداره کل آموزش و پرورش استان نسبت به کشف و شناسایی استعداد های موجود در استان اقدام نماید.

#### • تولید و پخش برنامه‌های آموزشی والیبال با مشارکت صدا و سیما

همچنان که تندنویس و همکاران (۱۳۸۶) در مقاله ای با عنوان "مقایسه دیدگاه ورزشکاران، مربیان و صاحب نظران در مورد راهکارهای پیشرفت ورزش قهرمانی ژیمناستیک کشور" نشان دادند، آموزش از مهم ترین ابعاد در پیشرفت بعد قهرمانی ورزش ژیمناستیک کشور می باشد. توجه به مسئله آموزش فراگیر با همکاری همه جانبه صدا و سیما در رشته والیبال می تواند در توسعه این رشته بسیار سودمند باشد. نظر به رشد بسیار خوب این رشته در کشور و مطرح شدن ایران در سطح جهانی و بین المللی و اقبال عمومی بسیار خوبی که مردم به این رشته نشان می دهند، تولید برنامه های آموزشی برای فراگیران، مربیان و داوران می تواند نقش بسیار مهمی در رشد و توسعه همه جانبه این رشته داشته باشد.

#### • برنامه ریزی جهت تأمین تجهیزات مورد نیاز برای هیئت های تابعه

محدودیت امکاناتی و تجهیزاتی موجود در هیئت های تابعه استان تهران، تراکم بیش از حد جمعیت و متناسب نبودن فضاهای موجود با رشد جمعیت، از عوامل محدودکننده فعالیت های هیئت استان تهران است. همچنین، وجود محیط ورزشی و تجهیزات لازم و مناسب برای والیبال یکی از اساسی ترین عوامل در ارتقای کیفی عملکرد هیئت استان تهران به شمار می رود. بدون شک، فقدان و کمبود امکانات و تسهیلات ورزشی استاندارد از جمله عواملی است که موجب کندی پیشرفت ورزشکاران می گردد و اثربخشی و کارایی هیئت استان را تحت تاثیر خود قرار خواهد داد. بنابراین پیشنهاد می شود هیئت مذکور با همکاری اداره کل ورزش و جوانان استان و فدراسیون نسبت به تامین فضا و تجهیزات موجود اقدام نماید.



## منابع

- احسانی، محمد و همکاران. (۱۳۸۷). "بررسی علل عدم حمایت اسپانسرها از ورزش حرفه ای بانوان شهر اصفهان". نشریه علوم حرکتی و ورزش. سال ششم، شماره ۱۲، صص ۱۱۱-۱۲۰.
- اکبری، عباسعلی؛ جوادی پور، محمد و شعبانی بهار، غلامرضا. (۱۳۹۳). "شناخت وضعیت موجود ووشو در ایران و ارائه استراتژی، برنامه ها و راهکارهای توسعه آن بر اساس مدل swot". نشریه مطالعات راهبردی ورزش و جوانان. شماره ۱۳. صص ۲۱-۱.
- آقایی، علی اکبر. (۱۳۸۹). "طراحی و تدوین برنامه راهبردی توسعه ی ورزش هندبال (مورد استان سمنان)". پایان نامه کارشناسی ارشد، مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان.
- تند نویس، فریدون و قاسمی، محمد هادی. (۱۳۸۶). "مقایسه دیدگاه ورزشکاران، مربیان و صاحب-نظران در مورد راهکارهای پیشرفت ورزش قهرمانی ژیمناستیک کشور". فصل نامه المپیک. سال پانزدهم. شماره ۴.
- حسینی، سید شاهو. (۱۳۸۹). "تدوین استراتژی استعدادیابی در ورزش قهرمانی کشور (ایران)". پایان نامه کارشناسی ارشد، مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه شمال.
- خسروی زاده، اسفندیار؛ حمیدی، مهرزاد؛ یدالهی، جهانگیر و خبیری، محمد. (۱۳۹۱). "تدوین راهبردها و تعیین موقعیت راهبردی کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران". دوفصلنامه مدیریت و توسعه ورزش. پاییز و زمستان ۱۳۹۱، شماره ۱، صص ۱۱-۲۵.
- حمیدی زاده، محمدرضا. (۱۳۸۲). "برنامه ریزی راهبردی". تهران: انتشارات سمت
- سجادی، سیدنصراله؛ خبیری، محمد؛ قائم مقامی، احسان و بنسپردی، علی. (۱۳۹۳). "شناسایی و تدوین راهبردهای فدراسیون شطرنج جمهوری اسلامی ایران". دوفصلنامه مدیریت و توسعه ورزش. سال پنجم، شماره دوم. صص ۳۴-۱۷

- شعبانی بهار، غلامرضا؛ عرفانی، نصراله؛ گودرزی، محمود و منصف، علی. (۱۳۹۳). "کاربرد مدل مسیر در تبیین شاخص های موثر بر موفقیت ورزشی تیم های ایران در رویداد های بین المللی". فصلنامه پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی. شماره ۱۱. صص ۱۳۱-۱۱۷.
- غفرانی، محسن. (۱۳۸۹). "طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی استان سیستان و بلوچستان". نشریه مدیریت ورزشی. شماره ۴، صص ۱۶۹ - ۱۹۰.
- گودرزی، محمود و حبیب، هنری. (۱۳۸۶). "طراحی و تدوین نظام جامع ورزشی کشتی ایران". پژوهش در علوم ورزشی. شماره ۱۴. صص ۵۴-۳۳.
- کشتی دار، محمد؛ طالب پور، مهدی و شیر مهنجی، فاطمه. (۱۳۹۱). "بررسی وضعیت موجود والیبال ایران با ارایه برنامه اجرایی در راستای بهبود مستمر". نشریه مطالعات مدیریت ورزشی. شماره ۱۳. صص ۳۲-۱۳.
- مظفری، سید امیر احمد و همکاران. (۱۳۹۱). "راهبردهای توسعه نظام ورزش قهرمانی ایران". مطالعات مدیریت ورزشی. شماره ۱۳، صص ۴۸ - ۳۳.
- نادری نسب، مهدی؛ احسانی، محمد؛ خیبری، محمد؛ امیری، مجتبی و قره خانی، حسن. (۱۳۹۰). "بررسی وضعیت موجود فوتبال جمهوری اسلامی ایران و تعیین موقعیت راهبردی فوتبال کشور". مدیریت ورزشی. شماره ۹. صص ۲۷-۵.
- نظری، وحید؛ رضوی، سید محمد حسین و حسینی، سیدعماد. (۱۳۹۳). "طراحی و تدوین برنامه راهبردی والیبال ساحلی ایران". مطالعات مدیریت ورزشی. شماره ۲۷. صص ۸۶-۶۳.
- نظری، وحید؛ رضوی، سید محمد حسین؛ حسینی، سیدعماد و رئیس، مجتبی. (۱۳۹۲). "تبیین استراتژی والیبال ساحلی ایران". پژوهش های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی. سال سوم، شماره ۵، بهار و تابستان، صص ۹۰-۷۳.
- David, Jennings , John J, Disney. (۲۰۰۶). " Designing the strategic planning process: does psychological type matter?".
- Dincer, O. (۲۰۰۴). "Strategy Management and Organization Policy,

**Istanbul"**. Beta Publication.

- Fiona , Maccoll. (۲۰۱۰). "**Medwey council, sport development strategy (۲۰۰۵-۲۱۰)**". National cycling sterategy.
- Holzweher, F. (۲۰۰۲) ."**Sport for all as a social chang and funess development"**. Institute of sport science Vienna University. Austria.
- Steward, R; Moamed, S; Daet, R. (۲۰۰۲). "**Strategic implementation of IT/IS projects in construction"**. A case study, Automation in Construction, ۱۱, ۶۸۱-۶۹۴.
- Montclair State University Strategic Plan (۲۰۰۹). "**STRATEGIC PLAN, UNIT Department of Exercise Science and Physical Education"**. (ESPE), ue to Provost, April ۳۰.
- Viorel, Dan, Nastase, I. (۲۰۱۲). "**An analysis of traininig for specialist in physical education and sports between tradition and globalization"**. Procedia- Social and Behavioral Sciences. ۴۶, PP: ۳۶۷۲-۳۶۷۶.

# **Designing and Determining Strategies for Development of Tehran Province Volleyball Board**

## **Farzad Nobakht**

Ph.D., Assistant Professor, Physical Education and Sport Sciences Department, Mohaghegh Ardabili University, Ardabil, Iran

## **Ali Hemmati afif**

Ph.D., Assistant Professor, Physical Education Department, Emam Khomeini International University, Qazvin, Iran

## **Hassan Ghareh khani**

Ph.D., Assistant Professor, Physical Education and Sport Sciences Department, University of Zanjan, Zanjan, Iran

## **Fatemeh Nobakht**

Master Degree in Sport Management, Alzahra University, Tehran, Iran

*Received: ۳۰ May ۲۰۱۸*

*Accepted: ۲۵ Jul. ۲۰۱۸*

The success of any sports organization requires strategic planning and providing the right strategies. The study is to analyze strengths, weaknesses, opportunities and threatens, determining the strategic position and formulating the strategies for Development of Tehran Province Volleyball Board.

The population consisted of the board of directors, the entire staff of the volleyball board, the heads of the committees and boards of the subsidiary cities, the coaches and experts, the members of the Strategic Council and elite sports and volleyball management in Tehran province that all of them (۹۰ persons) have been selected as samples. A combination of qualitative and quantitative methods was used in this research. In order to collect information in a field, in addition to holding meetings and interviewing members of the Strategic Council, the Swot Identification Questionnaire, open source questionnaire, strategic positioning form, and strategy form were used.

The face and content validity of the questionnaire was confirmed by ۱۷ professors in sport management and members of the Strategic Council and its

reliability was higher than  $\alpha$ . To analyze the data, descriptive statistics, one-sample t-test and Friedman test, internal and external factors evaluation matrix and strategic positioning matrix were used.

The findings showed that the volleyball board of Tehran province has 12 strength points, 12 weaknesses, 13 points of opportunity and 14 threat points. The presence of coaches and referees at the national and international levels as the most important strength, lack of financial resources and affiliation with the federation as the most important weaknesses, the high statistical community in the province as the most important opportunity and lack of supportive laws and weaknesses in attracting sponsors as the most important threats were known. According to the results of internal matrix (I/II) and external matrix (I/III), strategic position of volleyball board of Tehran province is located in competitive region (ST). Therefore, it is recommended to use its strengths, including the presence of coaches, referees and first level instructors, coaching classes and abundance of volunteers to maximize their use to overcome existing threats. An operational plan has been developed focusing on attracting sponsors, supplying equipment, the requirements of subsidiary boards and the production and distribution of volleyball training programs are among the most important strategies.

**Keywords:** Strategy, Volleyball, Analysis and SWOT