

بررسی و شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای هیأت والیبال استان تهران بر اساس مدل برنامه‌ریزی استراتژیک SWOT

علی همتی عقیف^۱، سید مجید الهی^۲، رامین اکبرزاده^۳، مبین حاجی حسنی^۴، رامین نظری^۵

^۱ استادیار دانشگاه بین المللی امام خمینی (ره) قزوین

^۲ دانشیار دانشگاه بین المللی امام خمینی (ره) قزوین

^۳ دانشجوی دکترای مدیریت ورزشی

^۴ دانشجوی کارشناسی علوم ورزشی

^۵ کارشناس ارشد مدیریت ورزشی

چکیده

با توجه به اهمیت برنامه‌ریزی، به ویژه برنامه‌ریزی راهبردی در ورزش کشور و لزوم تهیه برنامه راهبردی در فدراسیون‌های ورزشی و نبود تحقیقات کافی در زمینه محیط درونی و بیرونی برنامه‌ریزی راهبردی، هدف از این پژوهش بررسی و شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای هیأت والیبال استان تهران بر اساس مدل برنامه‌ریزی استراتژیک SWOT بود. پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و بر اساس روش‌های گردآوری اطلاعات از جمله تحقیقات توصیفی-تحلیلی است که به صورت میدانی انجام گرفته و در حوزه‌ی مطالعات استراتژیک قرار می‌گیرد. جامعه آماری این پژوهش رئیس، دبیر، مسئولین کمیته‌ها، مسئولین انجمن والیبال هیئت‌های تابعه استان تهران، مسئولین انجمن والیبال آموزش و پرورش و شهرداری تهران، پیشکسوتان و نخبگان والیبال استان تهران جمیعا ۵۰ نفر می‌باشد که به صورت کل شمار مورد بررسی قرار گرفتند. جهت جمع‌آوری داده‌های پژوهش از پرسشنامه محقق ساخته بر اساس مدل برنامه‌ریزی استراتژیک SWOT استفاده شد که در مجموع ۲ پرسشنامه شامل پرسشنامه مشخصات فردی و پرسشنامه تعیین میزان تأثیر نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای هیأت والیبال استان تهران بود. روایی محتوایی پرسشنامه‌های مورد نظر پس از اعمال نقطه نظرات ۱۷ نفر از اساتید مدیریت ورزشی و اعضای فدراسیون و شورای راهبردی مورد تأیید قرار گرفت. پایایی پرسشنامه نیز از طریق ضریب آلفای کرونباخ $\alpha=0/8$ به دست آمد. جهت ارائه داده‌های توصیفی از شاخص‌های آماری فراوانی و جهت تجزیه تحلیل داده‌ها در بخش آمار استنباطی با استفاده از آزمون KMO مناسب بودن سئوالات بررسی شد. به منظور رتبه‌بندی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها از آزمون رتبه‌ای فریدمن و خی‌دو استفاده شد. نتایج نشان داد که بین اولویت بندی نقاط قوت ($\chi^2=255/34$)، نقاط ضعف ($\chi^2=146/09$)، اولویت‌بندی فرصت‌ها ($\chi^2=368/69$) و اولویت‌بندی تهدیدات ($\chi^2=43/12$) هیأت والیبال استان تهران از دیدگاه نمونه تحقیق تفاوت معناداری وجود دارد ($Sig=0/01$) و به طور کلی ۱۲ نقطه قوت، ۱۲ نقطه ضعف، ۱۳ فرصت و ۱۴ تهدید برای هیأت والیبال استان تهران شناسایی شد؛ همچنین با توجه به نتایج ماتریس داخلی و خارجی، موقعیت هیأت والیبال استان تهران در منطقه رقابتی (ST) قرار دارد که برای آن استراتژی تدوین شد؛ بنابراین هیأت والیبال استان تهران باید استراتژی‌های رقابتی را برای موفقیت در آینده و در دستیابی به چشم‌اندازهای خود، در پیش بگیرد.

واژه‌های کلیدی: نقاط قوت، تهدید، هیأت والیبال تهران، استراتژی، SWOT.

۱. مقدمه

دانش مدیریت نوین در طلیعه‌ی قرن جدید بیش از هر چیز برای تغییر و تحول مستمر، اهمیت قائل است. سازمانی که خود را با امواج بی‌پایان تغییر همراه ن سازد، محکوم به فنا است (استیسی رالف^۱، ۱۳۸۴). امروزه ساختار وجودی سازمان‌ها آن‌چنان پیچیده گشته‌اند که بدون برنامه‌ریزی‌های دقیق نمی‌توانند به حیات خود تداوم بخشند. اساس برنامه‌ریزی بر آگاهی از فرصت‌ها و تهدیدهای آتی و چگونگی استفاده از فرصت‌ها و مبارزه با تهدیدها قرار دارد. عدم اطمینان ناشی از تغییرات محیطی، برنامه‌ریزی را به‌صورت یک ضرورت انکارناپذیر درآورده است و فرد و سازمان برای رسیدن به اهداف خویش به برنامه‌ریزی نیاز دارند (رضائیان، ۱۳۸۲). سالانه بخش چشم‌گیری از منابع مادی و معنوی، در امر ورزش صرف می‌شود؛ اما باید اذعان نمود که متأسفانه اولویت‌بندی دقیقی در ورزش کشور وجود ندارد و تحقق آرزوهای بزرگ به صورت تصادفی و سلیقه‌ای تعقیب می‌شوند. بخش دیگری از این واقعیت تلخ به نسخه‌هایی باز می‌گردد که شبه‌طیب‌ها، بدون تخصص و آگاهی از بیماری‌های مزمن ورزش کشور، تجویز می‌کنند و متأسفانه نه تنها شفا حاصل نمی‌شود، بلکه درمان را پیچیده‌تر و سخت‌تر می‌سازد. این در حالی است که امر توسعه‌ی ورزش در بسیاری از کشورها با نگاهی علمی در حال تحقق است و قله‌های بلند یکی پس از دیگری فتح می‌شوند. ایران نیز دریای استعداد انسانی است و از این حیث زمینه‌ی مناسبی وجود دارد، ولی ظاهراً ریشه‌ی مشکل را باید در فقدان برنامه‌ریزی شایسته جستجو کرد که خود این مسأله نیز احتمالاً ریشه‌ی عمیق‌تری در عدم شناخت و ناآگاهی نسبت به مشکلات واقعی و اصلی دارد (گرین و هولیهان، ۱۳۸۷). امروزه سازمان‌ها ناگزیرند به طور دائم بر رویدادهای داخلی و خارجی نظارت کنند تا بتوانند در زمان مناسب و بر حسب ضرورت، خود را با تغییرات وفق دهند. سازمان‌ها بایستی با شیوه اصولی این تغییرات را شناسایی کنند و خود را با آن‌ها وفق دهند. در دنیای کنونی که با سرعتی سرسام‌آور در حال تغییر است. دیگر نمی‌توان از تصمیم‌گیری‌های یکباره و مبتنی بر قضاوت‌های شهودی و تجربی استفاده کرد. به این ترتیب سازمان‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند از علم مدیریت استراتژیک استفاده کنند (دیوید، ۱۳۸۴). بنابراین همه سازمان‌ها ناگزیرند که عهده‌دار مدیریت راهبرد یا راهبردی شوند؛ زیرا برای آن که سازمان بدانند به کجا خواهد رفت باید بدانند نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدات درونی و بیرونی خود چه بوده و اکنون دقیقاً کجا قرار گرفته است؛ پس از آن باید آنچه می‌خواهد باشد را به درستی تعریف کرده و چگونگی رسیدن به آن جایگاه را مشخص کند. مستندات حاصل از این فرایند را برنامه راهبردی سازمان می‌نامند. به دیگر سخن، برنامه راهبردی، تلاشی منظم است که فعالیت‌ها و تصمیم‌های اساسی را تدارک می‌بیند و آنچه را که سازمان است، آنچه را انجام می‌دهد و چرایی انجام آن را هدایت و شکل‌دهی می‌نماید (برایسون، ۱۳۸۱). از این‌رو گاهی راهبردها از موضع قدرت تعریف می‌شوند و زمانی برای فایق آمدن بر مسائل بروز می‌کند (الهی، ۱۳۸۷). امروزه در اکثر سازمان‌ها به دلیل وجود متغیرهای بیرونی اثرگذار و کنترل آنها استفاده از برنامه‌ریزی راهبردی (استراتژیک) اهمیت یافته و یکی از ابعاد اساسی آن SWOT^۲ می‌باشد که با تحلیل این متغیرها بتواند برنامه‌ای واقع‌گرایانه و عملی همراه با واکنش‌های مناسب نسبت به این متغیرها ارائه نماید. در برنامه‌ریزی راهبردی با تجزیه و تحلیل توانایی‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان، عواملی که ممکن است روی پیامدهای آینده سازمان یا مؤسسه اثر بگذارند، شناسایی می‌شوند؛ 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. تجزیه و تحلیل‌های داخلی و محیطی، سازمان را قادر می‌کند تا به دقت و به صورت عینی، شایستگی‌های ویژه و نقاط ضعف رقابتی خود را شناسایی کند. از طریق این تحلیل و اطلاعات حاصل از آن، مدیران می‌توانند در جهت تکمیل فرصت‌های رقابتی، سرمایه‌گذاری کرده و موانع و تهدیدها را به نحوی کاهش و از اثرات آن بکاهند. در ضمن،

^۱. Ralph Douglas Stacey

^۲. Strength, Weakness, Opportunity, Threats

شناسایی شایستگی‌ها و نقاط ضعف به سازمان امکان می‌دهد تا راهبردهای رویارویی با نیروهای محیطی را انتخاب کند (خسروی زاده، ۱۳۸۷).

در بررسی پیشینه پژوهش‌های داخلی و خارجی از جمله بدری آذین (۱۳۸۵)، نادری‌نسب (۱۳۸۹)، جوادی‌پور و سمیع‌نیا (۱۳۹۲)، نظری و همکاران (۱۳۹۳)، لیندر (۲۰۰۷)، ویورل دن (۲۰۱۲) که هر یک به ترتیب به بررسی وضعیت محیط داخلی و بیرونی ورزش ژیمناستیک، فدراسیون فوتبال، ورزش همگانی و والیبال ساحلی پرداخته و پس از شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید با استفاده از تحلیل سوات، هر یک موقعیت آن را اعلام و در نهایت اهمیت بالای برنامه‌ریزی راهبردی را گوشزد کرده و آن را عامل اصلی ایجاد یک فضای مناسب برای رسیدن به ضرورت بهینه معرفی کرده‌اند. از این‌رو در بین سازمان‌های ورزشی، ورزش والیبال هم با توجه به قدرت فراگیری که پیدا نموده است، به عنوان پر بیننده‌ترین رشته‌ی ورزشی المپیک نام گرفته است. از طرفی 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 کره‌ی زمین که والیبال بازی می‌کنند برنامه‌های مختلف و متنوع تدوین کند؛ و در هر استان نیز یک هیأت ورزش والیبال وجود دارد که گروه زنان و مردان را تحت پوشش قرار داده، لذا با توجه به اهمیت موارد یاد شده در این پژوهش بر آنیم که به بررسی وضعیت موجود و وضعیت مطلوب هیأت والیبال استان تهران بپردازیم و برنامه و سیاست‌های گذشته و در حال حاضر این سازمان را مورد سنجش و ارزیابی قرار دهیم و با استفاده از دیدگاه‌ها و نظرات صاحب‌نظران و متخصصان این حوزه مربوطه در استان تهران، نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای هیأت والیبال را شناسایی و موقعیت راهبردی نیز تعیین گردد و برنامه‌ی استراتژی مختص آن را ارائه دهیم.

۲. روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و بر اساس روش‌های گردآوری اطلاعات از جمله تحقیقات توصیفی-تحلیلی است که به صورت میدانی انجام گرفته و در حوزه‌ی مطالعات استراتژیک قرار می‌گیرد. جامعه آماری این پژوهش رئیس، دبیر، مسئولین کمیته‌ها، مسئولین انجمن والیبال هیئت‌های تابعه استان تهران، مسئولین انجمن والیبال آموزش و پرورش و شهرداری تهران، پیشکسوتان و نخبگان والیبال استان تهران جمعیاً ۵۰ نفر می‌باشد که با توجه به تعداد محدود جامعه تحقیق، نمونه‌گیری به صورت تمام شمار انجام گرفت. جهت جمع‌آوری داده‌های پژوهش از پرسشنامه محقق ساخته بر اساس مدل برنامه‌ریزی استراتژیک SWOT استفاده شد که در مجموع ۲ پرسشنامه باز و بسته؛ شامل پرسشنامه مشخصات فردی و پرسشنامه تعیین میزان تأثیر نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای هیأت والیبال استان تهران بود. روایی محتوایی پرسشنامه‌های مورد نظر پس از اعمال نقطه نظرات ۱۷ نفر (۵ نفر استاد مدیریت و ۱۲ نفر اعضای فدراسیون و شورای راهبردی) مورد تأیید قرار گرفته است و پایایی آن توسط یک مطالعه مقدماتی از طریق آلفای کرونباخ $\alpha = 0/8$ به دست آمد که نشان دهنده پایایی بالای پرسشنامه می‌باشد. پرسشنامه‌ی مربوطه شامل ۴ بخش: نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای ورزش والیبال استان تهران است که برای اطمینان از مناسب بودن سؤالات مربوط به نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای هیأت والیبال استان تهران از آزمون کایزر-مهیر-الکین (KMO) استفاده شد (جدول ۱). شاخص آزمون KMO (شاخص کفایت نمونه‌گیری) کوچک بودن همبستگی‌های جزئی بین متغیرها را می‌آزماید. اگر نتایج آزمون KMO، بالاتر از ۰/۷ باشد مناسب بودن عوامل را مشخص می‌کند، قرار گرفتن شاخص بین ۰/۵ تا ۰/۷ نشان‌دهنده این است که عوامل تا حدی (با احتیاط) مناسب هستند و اگر شاخص زیر ۰/۵ باشد نشان‌دهنده این است که عوامل نامناسب هستند.

جدول ۱. شاخص کیفیت اندازه‌گیری پرسشنامه‌های تحقیق

شاخص کفایت اندازه‌گیری (KMO)	توزیع
۰/۸۵	نقاط قوت هیأت والیبالی استان تهران
۰/۸۴	نقاط ضعف هیأت والیبالی استان تهران
۰/۹	فرصت‌های هیأت والیبالی استان تهران
۰/۸۵	تهدیدات هیأت والیبالی استان تهران

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از دو روش آمار توصیفی و استنباطی (آزمون تک نمونه، فریدمن) استفاده شده است. از آمار توصیفی برای رسم جداول، نمودار و تعیین معناداری هر یک از گویه‌های SWOT، از آزمون T تک نمونه و برای تعیین اولویت هر یک از آن‌ها از آزمون تجزیه و تحلیل فریدمن استفاده شد. تحلیل SWOT ابزاری برای شناسایی شرایط محیطی و توانایی‌های درونی سازمان است. پایه و اساس این ابزار کارآمد در مدیریت استراتژیک و همین‌طور بازاریابی، شناخت محیط پیرامونی سازمان است. در این ماتریس از چهار بخش و مقوله‌ی قوت‌ها (S)، ضعف‌ها (W)، فرصت‌ها (O)، تهدیدها (T) و مقایسه زوجی آن‌ها، راهبردهای چهارگانه WO، ST، SO و WT تدوین گردیده است. ماتریس SWOT نشان می‌دهد که چگونه می‌توان بین فرصت‌ها و تهدیدها (عوامل خارجی و بیرونی) با نقاط قوت و ضعف (عوامل داخلی و درونی) توازن برقرار نمود. در این پژوهش پس از تعیین مهم‌ترین نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای هیأت والیبالی استان تهران، موقعیت استراتژیک هیأت والیبالی استان تهران نیز مشخص شده و برای ارائه برنامه‌ی استراتژی و راهبردی لازم از ماتریس SWOT استفاده می‌شود.

۳. یافته‌های پژوهش

نتایج نشان داد که بین اولویت بندی نقاط قوت ($\chi^2=255/34$) و نقاط ضعف ($\chi^2=146/09$) هیأت والیبالی استان تهران از دیدگاه نمونه تحقیق تفاوت معناداری وجود دارد ($Sig=0/01$) و به طور کلی ۱۲ نقطه قوت و ۱۲ نقطه ضعف شناسایی شد (جدول ۲).

جدول ۲. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

وزن * رتبه	رتبه	وزن	نقاط قوت
۰/۲۲۱	۴	۰/۰۵۵	وجود مربیان و داوران مجرب و زبده در سطوح ملی و بین‌المللی
۰/۲۱۵	۴	۰/۰۵۴	وجود مدرسان زبده و باتجربه در سطح استان جهت تدریس و آموزش دروس‌های جانبی و عملی
۰/۲۰۹	۴	۰/۰۵۲	برگزاری کلاس‌های مربیگری و داوری به طور گسترده در سطح استان تهران
۰/۱۹۹	۴	۰/۰۵۰	برگزاری کلاس‌های آموزشی و مدیریت این نوع کلاس‌ها در سطح استان تهران
۰/۱۹۵	۴	۰/۰۴۹	برنامه محور بودن هیأت والیبالی استان تهران
۰/۱۸۴	۴	۰/۰۴۶	منابع انسانی غنی (فراگیران) (والیبالی آموزان)
۰/۱۸۴	۴	۰/۰۴۶	وجود سالن اختصاصی هیأت والیبالی (خانه والیبالی) جهت آموزش مربیان و داوران و فراگیران
۰/۱۸۲	۴	۰/۰۴۶	فعالیت گسترده والیبالی بانوان در امور آموزش و مسابقات

جدول ۲. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

۰/۱۱۲	۳	۰/۰۳۷	استعداد بسیار بالای فراگیران در سطح استان تهران
۰/۱۰۶	۴	۰/۰۲۶	منابع انسانی غنی داخل هیأت (کادر اجرایی هیأت)
۰/۰۶۱	۳	۰/۰۲۰	حمایت هیأت والیبال استان تهران از برنامه اعزام تیم رده‌های مختلف سنی در مسابقات کشوری علیرغم مشکلات مالی
۰/۰۵۶	۳	۰/۰۱۹	تامین تجهیزات مورد نیاز برای هیأت‌های تابعه
وزن * رتبه	رتبه	وزن	نقاط ضعف
۰/۱۰۷	۲	۰/۰۵۳	کمبود منابع مالی و اعتبارات و وابستگی بیش از حد به فدراسیون
۰/۱۰۵	۲	۰/۰۵۳	عدم وجود کمیته‌های مربیان، داوران، بازاریابی و جذب اسپانسر، نظارت و ارزیابی انضباطی، ترویج و توسعه والیبال و استعداد یابی و پرورش استعدادها
۰/۰۴۸	۱	۰/۰۴۸	عدم استفاده از نیروهای متخصص جهت مشاوره و راهنمایی در کمیته‌های فعلی (آموزش و مسابقات) هیأت
۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	عدم برنامه‌ریزی صحیح عملیاتی در اجرای مسابقات مختلف بخصوص در رده‌های پایه
۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	عدم استفاده از منابع انسانی با تجربه و متخصص در کادر اجرایی هیأت
۰/۰۹۳	۲	۰/۰۴۶	عدم اجرای کارگاه‌های آموزشی برای مربیان و داوران
۰/۰۸۸	۲	۰/۰۴۴	عدم آمادگی هیأت برای کار مشترک با دستگاه‌های مختلف (آموزش و پرورش و شهرداری و...) جهت رشد و توسعه والیبال
۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۰	دخالت‌های اداری در انتخابات روسای انجمن والیبال هیأت‌های تابعه توسط اداره کل تربیت‌بدنی استان
۰/۰۷۰	۲	۰/۰۳۵	عدم برنامه‌ریزی صحیح ومدون عملیاتی برای سالن تحت پوشش (خانه والیبال).
۰/۰۶۹	۲	۰/۰۳۴	دریافت وجوه مالی خارج از عرف از باشگاه‌ها به عنوان ورودی در مسابقات نوجوانان و جوانان (پایه)
۰/۰۲۹	۱	۰/۰۲۹	عدم تخصیص مناسب و عادلانه بودجه برای کمیته‌های مختلف هیأت
۰/۰۴۵	۲	۰/۰۲۳	کمبود منابع مالی لازم برای جهت جذب نیروی انسانی کارآمد در بدنه هیأت
۲/۷۱		۱/۰۰	مجموع ضرایب اهمیت عوامل درونی

از طرفی بین اولویت‌بندی فرصت‌ها ($\chi^2=368/69$) و اولویت‌بندی تهدیدات ($\chi^2=43/12$) هیأت والیبال استان تهران نیز از دیدگاه نمونه تحقیق تفاوت معناداری وجود دارد ($Sig=0/01$) و ۱۳ فرصت و ۱۴ تهدید برای هیأت والیبال استان تهران شناسایی شد (جدول ۳).

جدول ۳. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

وزن * رتبه	رتبه	وزن	فرصت‌ها
۰/۲۰۵	۴	۰/۰۵۱	جامعه آماری بالا در سطح استان تهران به نسبت قیاس با سایر استان‌ها
۰/۲۰۳	۴	۰/۰۵۱	تعامل مستقیم فدراسیون و هیأت و استفاده مناسب از ظرفیت‌های فدراسیون
۰/۱۵۲	۳	۰/۰۵۱	وجود شخص رئیس هیأت والیبال استان تهران به عنوان عضو هیأت رئیسه فدراسیون والیبال
۰/۲۰۲	۴	۰/۰۵۱	استقبال عمومی از والیبال به واسطه موفقیت‌های بین‌المللی
۰/۲۰۰	۴	۰/۰۵۰	وجود منابع و شرکت‌های خدماتی برای جذب اسپانسر
۰/۱۴۹	۳	۰/۰۵۰	وجود مراکز آموزش عالی متعدد برای کمک به تدریس محتوی آموزشی
۰/۱۱۷	۳	۰/۰۳۹	وجود استعدادهای بالقوه در مقاطع مختلف سنی به خصوص پایه در سطح استان تهران
۰/۱۰۹	۳	۰/۰۳۶	شرکت موثر بانوان استان تهران از نگاه فرهنگی و اجتماعی
۰/۱۰۸	۳	۰/۰۳۶	فرصت استفاده از مسابقات آموزش و پرورش و شهرداری‌ها جهت کشف استعدادها در سطوح پایه
۰/۱۰۷	۳	۰/۰۳۶	وجود فضاهای متعدد ورزش در دستگاه‌های مختلف دولتی و غیر دولتی که خدمات آموزش را ارائه می‌دهند
۰/۰۵۷	۳	۰/۰۱۹	رفاه عمومی در سطح استان (امکانات مالی)
۰/۰۴۸	۳	۰/۰۱۶	حمل و نقل آسان و در دسترس در سطح استان تهران
۰/۰۴۵	۳	۰/۰۱۵	تکنولوژی در دسترس برای آموزش (رسانه‌ها و آوری فن روز)
وزن * رتبه	رتبه	وزن	تهدیدها
۰/۰۴۹	۱	۰/۰۴۹	فقدان قوانین حمایتی در حوزه جذب اسپانسر
۰/۰۴۶	۱	۰/۰۴۶	کمبود سرانه فضای ورزشی به نسبت جمعیت استان تهران
۰/۰۴۶	۱	۰/۰۴۶	موازی کاری دستگاه‌های مختلف اجرایی و عدم هماهنگی بین آن‌ها در اجرای مسابقات
۰/۰۸۷	۲	۰/۰۴۳	سبک زندگی (آپارتمان نشینی) (راکد و کم تحرک)
۰/۰۸۵	۲	۰/۰۴۳	پرداختن بیشتر به جنبه حرفه‌ای به جای همگانی کردن رشته والیبال
۰/۰۷۵	۲	۰/۰۳۸	در کانون توجه قرار گرفتن هیأت والیبال استان تهران
۰/۰۳۸	۱	۰/۰۳۷	فقدان برنامه‌های آموزشی در رسانه‌ها بویژه رسانه ملی
۰/۰۳۷	۱	۰/۰۳۷	کمبود پوشش تلویزیونی رشته والیبال به خصوص در امر آموزش
۰/۰۷۲	۲	۰/۰۳۶	اعمال فشار در جابجایی قوانین هیأت توسط سفارشات غیر معقول
۰/۰۳۳	۱	۰/۰۳۳	موازی کاری دستگاه‌های مختلف اجرایی و عدم هماهنگی بین آن‌ها در امور آموزش و کشف استعدادها
۰/۰۳۲	۱	۰/۰۳۲	عدم وجود نظام داوطلبی در رویدادهای ورزشی استان
۰/۰۳۰	۱	۰/۰۳۰	نفوذ عوامل متعدد بیرونی برای گرفتن وقت سالن هیأت والیبال (خانه والیبال)
۰/۰۱۷	۱	۰/۰۱۷	هزینه بالا در کلان شهر تهران که باعث عدم رغبت خانواده‌ها برای حضور فرزندان در کلاس‌های آموزشی می‌شود

جدول ۳. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

۰/۰۱۱	۱	۰/۰۱۱	وجود اقوام مختلف در استان تهران به واسطه مهاجرت و آسیب‌های اجتماعی ناشی از آن
۲/۳۶		۱/۰۰	مجموع ضرایب اهمیت عوامل بیرونی

همچنین با توجه به نتایج ماتریس داخلی و خارجی، موقعیت هیأت والیبال استان تهران در منطقه رقابتی (ST) قرار دارد که برای آن استراتژی تدوین شد.

شکل ۱. ماتریس داخلی و خارجی هیأت والیبال استان تهران



جدول ۴. ماتریس SWOT (استراتژی‌های ST)

<p>نقاط قوت هیأت والیبال استان تهران</p> <p>S1 وجود مربیان و داوران مجرب و زبده در سطوح ملی و بین‌المللی</p> <p>S2 وجود مدرسان زبده و باتجربه در سطح استان جهت تدریس و آموزش دروس‌های جانبی و عملی</p> <p>S3 برگزاری کلاس‌های مربیگری و داوری به طور گسترده در سطح استان تهران</p> <p>S4 برگزاری کلاس‌های آموزشی و مدیریت این نوع کلاس‌ها در سطح استان تهران</p> <p>S5 برنامه محور بودن هیأت والیبال استان تهران</p> <p>S6 منابع انسانی غنی (فراگیران) (والیبال آموزان)</p> <p>S7 وجود سالن اختصاصی هیأت والیبال (خانه والیبال) جهت آموزش مربیان و داوران و فراگیران</p> <p>S8 فعالیت گسترده والیبال بانوان در امور آموزش و مسابقات</p> <p>S9 استعداد بسیار بالای فراگیران در سطح استان تهران</p> <p>S10 منابع انسانی غنی داخل هیأت (کادر اجرایی هیأت)</p> <p>S11 حمایت هیأت والیبال استان تهران از برنامه اعزام تیم رده‌های مختلف سنی در مسابقات کشوری علی‌رغم مشکلات مالی</p> <p>S12 تأمین تجهیزات مورد نیاز برای هیأت‌های تابعه</p>	<p style="text-align: center;">عوامل داخلی</p> <p style="text-align: right;">عوامل خارجی</p>
<p style="text-align: center;">استراتژی‌های ST ↓</p>	<p style="text-align: center;">تهدیدهای هیأت والیبال استان تهران ↓</p>
<p>◀ تدوین برنامه عملیاتی ۴ ساله هیأت با تمرکز بر جذب حامیان مالی و افزایش سرانه</p> <p>◀ افزایش برنامه‌های مربوط به کول والی در مناطق مخالف شهر تهران</p> <p>◀ تولید و پخش برنامه‌های آموزشی والیبال با مشارکت صدا و سیما</p> <p>◀ برنامه‌ریزی جهت تأمین تجهیزات مورد نیاز برای هیأت‌های تابعه</p>	<p>T1 فقدان قوانین حمایتی در حوزه جذب اسپانسر</p> <p>T2 کمبود سرانه فضای ورزشی به نسبت جمعیت استان تهران</p> <p>T3 موازی کاری دستگاه‌های مختلف اجرایی و عدم هماهنگی بین آن‌ها در اجرای مسابقات</p> <p>T4 سبک زندگی (آپارتمان نشینی) (راکد و کم تحرک)</p> <p>T5 پرداختن بیشتر به جنبه حرفه‌ای به جای همگانی کردن رشته والیبال</p> <p>T6 در کانون توجه قرار گرفتن هیأت والیبال استان تهران</p> <p>T7 فقدان برنامه‌های آموزشی در رسانه‌ها بویژه رسانه ملی</p> <p>T8 کمبود پوشش تلویزیونی رشته والیبال به خصوص در امر آموزش</p> <p>T9 اعمال فشار در جابجایی قوانین هیأت توسط سفارشات غیر معقول</p> <p>T10 موازی کاری دستگاه‌های مختلف اجرایی و عدم هماهنگی</p>

	بین آن‌ها در امور آموزش و کشف استعدادها T11 عدم وجود نظام داوطلبی در رویدادهای ورزشی استان T12 نفوذ عوامل متعدد بیرونی برای گرفتن وقت سالن هیأت والیبال (خانه والیبال) T13 هزینه بالا در کلان شهر تهران که باعث عدم رغبت خانواده‌ها برای حضور فرزندان در کلاس‌های آموزشی می‌شود T14 وجود اقوام مختلف در استان تهران به واسطه مهاجرت و آسیب‌های اجتماعی ناشی از آن
--	--

۴. بحث و نتیجه‌گیری

برنامه‌ریزی استراتژیک یک عامل کلیدی و بسیار مهم در عملکرد و برتری سازمانی است. ضرورت توجه به این مهم در کشور ما نیز بیش از پیش واجب است و بدون شک یکی از دلایل عدم توسعه کشورمان در عرصه ورزش، کم توجهی مسئولان به این مقوله مهم و سلیقه‌ای عمل کردن است؛ چرا که برای تدوین برنامه‌ها و استراتژی‌های مناسب جهت مدیریت موفق و استفاده بهینه از منابع، بررسی وضعیت موجود و شناخت نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها امری ضروری است. ماتریس نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها یکی از الگوهای معروف برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک می‌باشد. لذا، محققان با هدف شناسایی نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای هیأت والیبال استان تهران به انجام پژوهش حاضر اقدام نمودند که یافته‌های پژوهش حاصل از نتایج آزمون فریدمن نشان داد که بین نقاط قوت هیأت والیبال استان تهران از دیدگاه نمونه تحقیق تفاوت معناداری وجود دارد ($\chi^2=255/34$, $Sig=0/001$) به طوری که نقطه نظر متخصصان نمونه تحقیق هیأت والیبال استان تهران دارای دوازده نقطه قوت بوده که بر اساس آن مهم‌ترین نقاط قوت، به ترتیب اولویت اول مربوط به «وجود مربیان و داوران مجرب و زبده در سطوح ملی و بین‌المللی» بوده و «تأمین تجهیزات مورد نیاز برای هیأت‌های تابعه» نیز در اولویت آخر قرار داشتند. نتایج آزمون فریدمن مربوط به متغیر دوم تحقیق نشان داد که بین نقاط ضعف هیأت والیبال استان تهران از دیدگاه نمونه تحقیق تفاوت معناداری وجود دارد ($\chi^2=146/09$, $Sig=0/01$) و ۱۲ نقطه ضعف تعیین گردید که به ترتیب اولین عامل «کمبود منابع مالی و اعتبارات و وابستگی بیش از حد به فدراسیون» و «کمبود منابع مالی لازم برای جذب نیروی انسانی کارآمد در بدنه هیأت» در اولویت آخر قرار داشتند. نتایج آزمون فریدمن مربوط به متغیر سوم تحقیق نشان داد که بین فرصت‌های هیأت والیبال استان تهران از دیدگاه نمونه تحقیق تفاوت معناداری وجود دارد ($Sig=0/01$), $\chi^2=368/69$ و ۱۳ فرصت برای هیأت والیبال تعیین گردید که «جامعه آماری بالا در سطح استان تهران به نسبت قیاس با سایر استان‌ها» در اولویت اول و «تکنولوژی در دسترس برای آموزش (رسانه‌ها و آوری فن روز)» در اولویت آخر قرار داشتند. همچنین نتایج آزمون فریدمن مربوط به متغیر چهارم تحقیق نیز نشان داد که بین تهدیدهای هیأت والیبال استان تهران از دیدگاه نمونه تحقیق تفاوت معناداری وجود دارد ($\chi^2=43/12$, $Sig=0/001$) به طوری که به ترتیب «فقدان قوانین حمایتی در حوزه جذب اسپانسر» در اولین اولویت و «وجود اقوام مختلف در استان تهران به واسطه مهاجرت و آسیب‌های اجتماعی ناشی از آن» در اولویت آخر قرار داشتند. در این راستا نتایج برآمده از پژوهش حاضر با نتایج نظری و همکاران (۱۳۹۳) که در تحقیق خود وضعیت بخش والیبال ساحلی را دارای ۱۵ قوت و ۲۱ ضعف و با ۱۲ فرصت و ۱۳ تهدید شناسایی کردند و

دانشکده تربیت بدنی مونتلکلر^۱ (۲۰۰۹) که با تجزیه و تحلیل SWOT برخی از مهم‌ترین نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای دانشکده را اعلام داشتند؛ از لحاظ جوامع مختلف با اهداف و رسالت‌های متفاوت پژوهشی، مشاهده می‌شود که در نوع عوامل داخلی و خارجی ناهمسویی وجود دارد اما در وجود عوامل داخلی و محیطی همسویی مشاهده می‌شود. از طرفی با توجه به نتایج ماتریس داخلی و خارجی، موقعیت هیأت والیبال استان تهران در منطقه رقابتی به دست آمد. به عبارتی بر مبنای نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (۲/۷۱) و خارجی (۲/۳۶)، جایگاه هیأت والیبال استان تهران در منطقه ST قرار دارد که بر این مبنای، استراتژی‌های منطقه رقابتی تدوین شد. هدف از این استراتژی‌ها، حداکثر بهره‌برداری از نقاط قوت درونی سازمان برای رویارویی با تهدیدها، تنگناها و موارد آسیب‌زننده‌ی محیطی و به حداقل رساندن آن‌ها است. در این بخش نیز مشاهده می‌شود که پژوهش‌هایی نظیر غفرانی (۱۳۸۹)، گودرزی و همکاران (۱۳۹۲)، لیندر^۲ (۲۰۰۷)، ویورل دن^۳ (۲۰۱۲) صورت گرفته است که با توجه به رسالت و مأموریت خاص خود، برای پیشبرد اهدافشان اقدام به تجزیه و تحلیل سوات نموده و در موقعیت استراتژیک خود اقدام به تدوین استراتژی نموده‌اند. به همین منظور، هیأت والیبال استان تهران باید استراتژی‌های ویژه‌ای اتخاذ کند که در این پژوهش، استراتژی‌های یاد شده در منطقه رقابتی به شرح: «تدوین برنامه عملیاتی ۴ ساله هیأت با تمرکز بر جذب حامیان مالی و افزایش سرانه»، «افزایش برنامه‌های مربوط به کول والی در مناطق مخالف شهر تهران»، «تولید و پخش برنامه‌های آموزشی والیبال با مشارکت صدا و سیما»، «برنامه‌ریزی جهت تأمین تجهیزات مورد نیاز برای هیأت‌های تابعه» است؛ بنابراین در این موقعیت استراتژیک هیأت والیبال استان تهران باید از نقاط قوت خود برای مواجهه با تهدیدها و تنگناهایی که از ناحیه‌ی فرآورده‌های جدید محیطی متوجه سازمان می‌شود، استفاده کند تا بتواند به چشم اندازهای خود دست یابد.

مراجع

۱. استیسی، رالف، (۱۳۸۴)، "تفکر استراتژیک و مدیریت تحول"، مترجمان جعفری مصطفی و کاظمی مهیار، چاپ ری.
۲. رضائیان، علی، (۱۳۸۲)، "مبانی سازمان و مدیریت"، چاپ پنجم، انتشارات سمت.
۳. گرین، مایک، هولیهان، باری، (۱۳۸۷)، "سیاست‌گذاری و اولویت بندی در توسعه‌ی ورزش قهرمانی"، ترجمه رضا قراخانلو، انتشارات کمیته‌ی ملی المپیک.
۴. دیوید، فرد آر، (۱۳۸۴)، "مدیریت استراتژیک"، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، چاپ هفتم، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۵. برایسون، جان ام، (۱۳۸۱)، "برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی"، ترجمه عباس منوریان، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۶. الهی، علی رضا، (۱۳۸۷)، "موانع و راهکارهای توسعه اقتصادی صنعت فوتبال جمهوری اسلامی ایران".
۷. خسروی زاده، اسفندیار و همکاران، (۱۳۸۷)، "مطالعه و طراحی برنامه‌ی استراتژیک کمیته‌ی ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران"، رساله دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه تهران.

¹. Montclair State University

². Linder

³. Viorel Dan

۸. نظری، وحید، رضوی، سیدمحمد حسین، حسینی، سیدعماد، رئیسی، مجتبی، (۱۳۹۳)، "شناسایی تنگناها و موانع پیش روی والیبال ساحلی ایران با استفاده از تحلیل سوات"، پژوهش‌های مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، سال دهم، شماره‌ی بیستم، صص ۲۳-۳۴

۹. جوادی پور، محمد، سمیع‌نیا، مونا، (۱۳۹۲)، "ورزش همگانی در ایران و تدوین چشم‌انداز"، پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، شماره ۴، صص ۲۱-۳۰

10. Viorel, D. and Nastase, I., (2012), "An analysis of training for specialist in physical education and sports between tradition and globalization," *Procedia- Social and Behavioral Sciences* 46, PP: 3672-3676.

Investigating and Identifying the strengths, weaknesses, opportunities and threats of Volleyball Delegation of Tehran Province Based on SWOT Strategic Planning Model

Ali Hemati Afif¹, Seyed Majid Ellahi², Ramin Akbarzadeh³, Mobin Haji Hassani⁴,
Ramin Nazari⁵

1. Assistant professor of International University of Imam Khomeini (RA) in Qazvin
2. Associate professor of International University of Imam Khomeini (RA) in Qazvin
3. PhD candidate of sports management
4. B.A student of sports science
5. Master of Sports Management

Abstract

Considering the importance of planning, especially strategic planning in sport and the need to prepare a strategic program in sports federations and the lack of adequate research in the field of the internal and external environments of strategic planning, this study aims to investigate and identify the strengths, weaknesses, opportunities and threats of Tehran Volleyball Delegation based on the SWOT strategic planning model. To this aim, identification of the strengths, weaknesses, opportunities, and threats, and ultimately development of a strategy considering the position of the Volleyball Delegation of Tehran Province were determined as the objectives of this research. This is an applied research in terms of goal, and a descriptive-analytical research in terms of data collection method. It is also a strategic study performed using the field method. The study population includes the chairperson, secretary, the officials of committees, the officials of the Volleyball Association of subsidiary bodies of Tehran Province, and the elites of Volleyball in Tehran Province, with a total number of 50 people selected using the complete enumeration method. Self-made questionnaires based on SWOT strategic planning model were used for data collection, including a demographic questionnaire and a questionnaire to assess the effect of strengths, weaknesses, opportunities and threats of the Volleyball Delegation of Tehran Province. The content validity of the questionnaires was confirmed by 17 professors of sports management and members of the Federation and Steering Council. The reliability of the questionnaire was determined as 0.8 using Cronbach's alpha coefficient. Descriptive statistics and inferential statistics were used for data analysis. The statistical indices of frequency, percentage of frequency and graphs and tables were used to present the descriptive data, and the KMO test was used in the inferential statistics part, the results of which showed that the questions were appropriate enough. Friedman and Chi-square tests were used to rank the strengths, weaknesses, opportunities and threats. For the other items mentioned in strategic planning, strategic analyses, particularly SWOT analysis, were used depending on the subject. Results showed that there is a significant difference among the strengths ($\chi^2=255.34$), weaknesses ($\chi^2=146.09$), opportunities ($\chi^2=368.69$) and threats ($\chi^2=43.12$) of the Volleyball Delegation of Tehran Province from the perspective of the research sample (Sig-0.01), and generally 12 strengths, 12 weaknesses, 13 opportunities and 14 threats were identified for the Volleyball Delegation of Tehran Province; In addition, the results of the internal and external matrix showed that the Volleyball Delegation of Tehran Province lies in the (ST) area, for which an appropriate strategy was developed. Therefore, the Volleyball Delegation of Tehran Province needs to adopt competitive strategies which aim to use the internal strengths to reduce or eliminate the effects of the existing threats in the external environment of the organization in order to achieve success and its prospects in future.

Keywords: strengths, threats, Tehran Volleyball Delegation, strategy, SWOT
