

## تحلیل وضعیت توسعه ورزش آماتوری والیبال استان خراسان رضوی با رویکرد SWOT

حسن صادق‌نیا<sup>۱\*</sup>، محمد کشتی‌دار<sup>۲</sup>، وحید ساعتچیان<sup>۳</sup>

۱- کارشناس ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه بین‌المللی امام رضا (ع) مشهد (نویسنده مسئول)

۲- دانشیار مدیریت ورزشی دانشگاه فردوسی مشهد

۳- استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه بین‌المللی امام رضا (ع) مشهد

### چکیده

هدف از این پژوهش تبیین راهکارهای توسعه ورزش آماتوری والیبال استان خراسان رضوی با رویکرد SWOT بود. این تحقیق با توجه به اهداف تحقیق کاربردی و به لحاظ روش انجام کار توصیفی-پیمایشی می‌باشد. نمونه آماری پژوهش، شامل کلیه مربیان (فعال) مرد والیبال و روسا و دبیران هیات‌ها و کارشناسان خبره والیبال استان خراسان رضوی و در مجموع ۲۰۲ نفر نمونه آماری ما با توجه به حجم نمونه کوکران بودند واز آن‌ها نظر خواهی شد. ابزار پژوهش محقق ساخته بود که روایی محتوایی آن براساس نظر متخصصان و پایایی آن نیز با آلفای کرونباخ ( $\alpha=0/88$ ) تأیید گردید. از آزمون فریدمن، ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی جهت تحلیل یافته‌ها و استراتژی‌های مناسب استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد حضور موفق تیم‌های مینی والیبال دانش‌آموزان استان در کشور، کمبود زمین‌های روباز با کفپوش مناسب در استان، وجود استعداد بالقوه جوانان شرایط جوی بهینه در برخی از شهرستان‌های استان (عدم نیاز به اماکن سرپوشیده)، نبودن بودجه مالی کافی برای رشد ورزش والیبال به ترتیب به عنوان مهم‌ترین قوت، ضعف، فرصت و تهدید شناسایی شدند. همچنین براساس نمره ماتریس عوامل درونی (۲/۰۳) و عوامل بیرونی (۲/۲۹) وضعیت راهبردی توسعه ورزش آماتوری والیبال استان خراسان رضوی در منطقه WT قرار دارد. بنابراین با توجه به نتایج ماتریس تحلیل سوات لازم است که بیشتر از استراتژی تدافعی (کاهش یا واگذاری) استفاده شود در نتیجه توسعه زیرساخت و تجهیزات سطح آماتوری و همگانی والیبال استان به عنوان مهم‌ترین راهکار پیشنهاد می‌شود.

**کلیدواژه:** استراتژی، تحلیل سوات، والیبال آماتوری استان خراسان رضوی

## کنفرانس بین‌المللی مدیریت و علوم رفتاری International Conference on Management & Behavioral Sciences

### مقدمه

ورزش والیبال یکی از رشته‌های جذاب و پر طرفدار در کشور محسوب می‌شود. با توجه به تحقیقات به عمل آمده بعد از رشته ورزشی فوتبال، پرتعدادترین ورزش گروهی در ایران برای برنامه ریزان ورزشی است (نصیری، ۱۳۸۲). رونق چشمگیر این رشته ورزشی بین سال‌های ۱۳۵۰ - ۱۳۴۲ بیشتر مشهود است (معمری، ۱۳۸۳). در دهه اخیر با توجه به حمایت همه جانبه فدراسیون ورزش والیبال، همچنین بدست آوردن عناوین قهرمانی در مسابقات نوجوانان و جوانان و بزرگسالان در سطوح آسیایی و جهانی توجه زیادی به رشد و توسعه این ورزش در ایران سوق پیدا کرده است. ولی عناوین کسب شده در سال‌های گوناگون، ناهمگون و ناپایدار بوده است و این خود نشان از نوپا بودن و یا به عبارتی آماتور بودن این ورزش در ایران دارد. (کمیته آموزش فدراسیون والیبال ایران، ۱۳۹۲). از این‌رو، مجد آراء در تعریف ورزش آماتوری آورده است، ورزش آماتوری تشکیلات مشخصی ندارد و شامل مسابقاتی می‌شود که تیم‌ها و یا ورزشکاران به طور غیرحرفه‌ای در آن‌ها شرکت می‌کنند و برگزار کننده این مسابقات نهادهای گوناگون می‌توانند باشند (مجد آراء، ۱۳۹۱).

ورزش آماتوری رفتاری است که صرفاً بر حسب عشق و علاقه و داوطلبانه و با هدف حفظ و ارتقاء سلامتی و شادابی فرد و جامعه انجام می‌شود و یکی از شاخص‌های مهم توسعه یافتگی و بالا بودن سطح رفاه تامین اجتماعی و معیار پویا بودن اقتصاد هر کشوری در جامعه بین‌المللی از دیدگاه مدیران امور اجتماعی و اقتصادی، گستردگی سطح پوشش و کثرت علاقمندی مردم به ورزش‌های آماتوری آن کشور محسوب می‌شود. رشته‌ها و فعالیت‌های ورزش آماتور عوماً<sup>۱</sup> به دو گروه همگانی و قهرمانی تقسیم بندی شده‌اند.

ورزش‌های همگانی به ورزش‌هایی گفته می‌شود که هدف از آن صرفاً سلامتی بوده و کلیه اقشار و شهروندان در کلیه سطوح سنی و جنسی و به فراخور استعداد، علاقه و آمادگی جسمانی به آن می‌پردازد. ولی پرداختن به ورزش‌های قهرمانی، استعداد فیزیکی و روانی خاصی را می‌طلبد. قهرمانی در هر دو نوع ورزش آماتوری و حرفه‌ای بدلیل رقابت و وجود رکورد و امتیاز آسیب‌زا است و تفاوت قهرمانان ورزش آماتور با حرفه‌ای در عدم دریافت حق الزحمه مستمر می‌باشد (اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی، ۱۳۹۰). در همین باره ایالت متحده آمریکا ورزش را به سه مرحله تقسیم بندی کرده است: مرحله اول به ورزش مدارس در مرحله دوم، به ورزش دانشجویی (کالج ۱) و در مرحله سوم به ورزش آماتوری<sup>۲</sup> اشاره می‌شود. بطوریکه در هریک از مقاطع فوق ورزشکارها به صورت غیر حرفه‌ای در رشته‌های ورزشی شرکت می‌کنند. در هنگام برگزاری انواع مسابقات ورزشی که توسط میلیون‌ها شرکت کننده انجام می‌شود صدها ورزشکار برای شرکت در مسابقات حرفه‌ای انتخاب می‌شوند. در حقیقت ورزش حرفه‌ای آمریکا از این سه شاخه ورزشی تغذیه می‌شود (مجد آراء، ۱۳۹۱). در این باره، مول مدلی را ارائه کرده است که نشان می‌دهد گرایش و روند رو به رشد ورزش همگانی و تفریحی در هزاره سوم میلادی است. این مدل ادعا می‌کند که گسترش ورزش پرورشی و پس از آن همگانی باعث افزایش مشارکت عموم خواهد شد. در صورتی که ورزش حرفه‌ای گسترش یابد، تعداد کمتری در آن شرکت کنند و اغلب باید به تماشای آن بپردازند. در مورد ورزش همگانی و تفریحی می‌توان گفت که تعداد شرکت کنندگان آن بیشتر از ورزش قهرمانی و حرفه‌ای است. ورزش پرورشی و همگانی، به عنوان پشتوانه‌ای برای ورزش قهرمانی و حرفه‌ای به شمار می‌آیند (مول، ۱۹۹۷). تنها راهی که می‌توان به این مهم دست پیدا کرد استفاده از برنامه‌های راهبردی برای شناسایی وضعیت ورزش آماتوری، همگانی و قهرمانی در سطح کشور و به ویژه در مورد ورزش والیبال است. در

<sup>۱</sup>.college

<sup>۲</sup>.Amateur sport

همین راستا دانشمندان بسیاری اهمیت برنامه ریزی استراتژیک را از جنبه‌های مختلف مورد بررسی قرار داده‌اند و همگی روی همبستگی برنامه‌ریزی استراتژیک با عملکرد مطلوب سازمان‌ها توافق نظر دارند. به اعتقاد آن‌ها برنامه‌ریزی استراتژیک فرایندی پویا و منطقی است. این فرآیند روی اهداف استراتژیک و عملیاتی، اهداف و استراتژی‌های مبتنی بر خط‌مشی‌های سازمانی، برنامه‌ها و فعالیت‌های تدوین شده برای دستیابی به اهداف و نتایج مورد انتظار سازمان تمرکز دارد و ابزاری بسیار مهم برای اثربخشی سازمانی است (خسروی زاده، ۱۳۸۷). برنامه‌ریزی استراتژیک باعث می‌شود تا سازمان فعالیت‌ها و خدماتش را برای برآوردن نیازهای در حال تغییر محیط تطبیق دهد. این برنامه‌ریزی نه تنها چارچوبی برای بهبود برنامه‌ها مشخص می‌کند، بلکه چارچوبی برای ساختاردهی مجدد برنامه‌ها، مدیریت و همکاری‌ها و نیز برای ارزیابی پیشرفت سازمان در این زمینه‌ها ارائه می‌دهد (ندری، ۱۳۸۸). از شیوه‌های متداول شناسایی عوامل درونی و بیرونی سازمان، استفاده از تحلیل SWOT<sup>۳</sup> است که معرف قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان است. این روش امکان مقایسه‌ی تنگناها، تهدیدها و جنبه‌های آسیب‌زننده به سازمان، فرصت‌ها، تقاضاها و موقعیت‌های محیط بیرونی را با ضعف‌ها و قوت‌های سازمان به وجود می‌آورد. ماتریس SWOT، ابزاری برای شناخت تهدیدها و فرصت‌های موجود در محیط خارجی یک سیستم و بازشناسی ضعف‌ها و قوت‌های داخلی آن به منظور سنجش وضعیت و تدوین راهبرد برای هدایت و کنترل سیستم است (قدمی و همکاران، ۱۳۹۰). دیوید (۱۳۹۰) معتقد است این ماتریس یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران بدان وسیله اطلاعات را مقایسه می‌کنند و می‌توانند با استفاده از آن استراتژی‌های SO، استراتژی‌های WO، استراتژی‌های ST، و استراتژی‌های WT را ارائه نمایند. البته مقایسه عوامل اصلی داخلی و خارجی از مشکل‌ترین بخش‌های تهیه‌ی ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط ضعف و نقاط قوت است و به قضاوت‌های خوبی نیاز دارد و نیز چیزی به نام بهترین مجموعه عوامل قابل مقایسه وجود ندارد. همچنین داشتن قدرت تجزیه و تحلیل بالا یکی از عوامل مهم در رسیدن به اهداف یک سازمان و رمز موفقیت بسیاری از پروژه‌ها به حساب می‌آید. تعیین استراتژی مناسب و به تبع آن تجزیه و تحلیل صادقانه و پیش‌بینی عوامل خارجی تضمین‌کننده موفقیت و بیشترین بهره‌وری در یک سازمان است. مشخص شدن استراتژی مناسب می‌تواند با توجه به شرایط یک سازمان آن‌را به بیشترین حد موفقیت هدایت کند و یا در شرایطی حیاتی سازمان را از ورشکستگی و شکست برهاند. رمز موفقیت بسیاری از سازمان‌ها و پروژه‌های مدیریتی می‌تواند تجزیه و تحلیل صحیح منابع موجود داخل (قدرت‌ها و ضعف‌ها) و بررسی موقعیت‌های خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) باشد.

مطالعات استراتژیک زیادی در حوزه ورزش کشور عمدتاً با روش تحلیل سوات انجام شده است. بیشتر این تحقیقات بر حوزه‌های ورزش قهرمانی و همگانی و در سطح ملی و استانی متمرکز بوده‌اند. مثلاً مظفری و همکاران (۱۳۹۱) راهبردهایی برای نظام ورزش قهرمانی کشور تدوین کردند که مهم‌ترین‌های آن شامل نهادینه کردن، تخصص‌گرایی و شایسته‌سالاری در فدراسیون‌ها و بدنه‌های عملیاتی ورزش قهرمانی، تقویت برنامه‌های توسعه ورزش سطوح پایه در فدراسیون‌های ورزشی، توسعه سهم ورزش زنان از منابع مختلف فدراسیون‌های ورزشی، تدوین و اجرای نظام جامع توسعه علمی ورزش قهرمانی کشور می‌باشد. غفرانی و همکاران (۱۳۸۹) در تحلیل راهبردی توسعه ورزش قهرمانی استان سیستان و بلوچستان عنوان کردند که برای این استان باید از استراتژی رشد و توسعه استفاده کرد. حسینی و همکاران (۱۳۸۹) در تعیین موقعیت استراتژیک ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد، براساس نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (۲/۴۵) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (۲/۶۴) مشخص کردند که جایگاه استراتژیک ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی در منطقه WO قرار دارد. حسینی و همکاران (۱۳۹۰) در تحلیل راهبردی استعدادیابی در ورزش قهرمانی ایران شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای استعدادیابی در ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران و تنگناها و چالش‌های فراوری آن را مورد بررسی قرار دادند که طی چندین مرحله تحلیل راهبردی، ۴ قوت، ۱۳ ضعف، ۴ فرصت و ۷ تهدید

<sup>۳</sup> س‌ر واژه عبارات قوت‌ها (Strengths)، ضعف‌ها (Weaknesses)، فرصت‌ها (Opportunities) و تهدیدات (Threats) است.

تأیید و بر اساس آزمون آماری فریدمن رتبه‌بندی شدند. سیف‌پناهی شعبانی و همکاران (۱۳۹۰) مشخص کردند که جایگاه استراتژیک ورزش قهرمانی استان کردستان در منطقه WT قرار دارد. همچنین گودرزی و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیق دیگری نشان دادند ورزش همگانی استان کرمان در موقعیت WT قرار دارد و باید از راهبرد تدافعی (تغییر یا رها کردن) استفاده شود. رضوی (۱۳۹۳) هم نشان داد که ورزش همگانی شهر مشهد در موقعیت WT قرار دارد. گودرزی و همکاران (۱۳۹۲) نشان دادند که جایگاه ورزش دانشجویی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور در موقعیت SO قرار دارد.

برخی از تحقیقات نیز به تحلیل راهبردی موقعیت سازمان‌های ورزشی پرداخته‌اند. مثلاً خسروی زاده (۱۳۹۱) در تدوین راهبردها و تعیین موقعیت راهبردی کمیته ملی المپیک ایران نشان داد که موقعیت راهبردی این کمیته در منطقه SO قرار دارد. همچنین شعبانی بهار و همکاران (۱۳۹۱) دریافتند که ورزش استان همدان از نظر عوامل داخلی (۲/۵۰) و خارجی (۲/۶۰) نقاط قوت و فرصت‌های بیشتری دارد و در شرایطی است که می‌تواند با کمک راهبردهای مورد نظر، به بهره‌برداری از فرصت‌ها در جهت کاهش ضعف‌ها و تهدیدات بپردازد. سایر مطالعات نیز به صورت تخصصی به تحلیل راهبردی رشته‌های ورزشی پرداخته‌اند. مثلاً تحقیقات بدری آذرین و همکاران (۱۳۸۵) در بررسی وضعیت توسعه نیروی انسانی ورزش ژیمناستیک کشور نشان دادند که این رشته در منطقه ضعف قرار دارد و باید از استراتژی تغییر استفاده کند. همچنین گودرزی و همکاران (۱۳۸۶) با تحلیل راهبردی ورزش کشتی کشور نشان دادند که سهم ورزش کشتی ایران در زمینه‌های قهرمانی و جهانی بسیار زیاد است. آن‌ها وجود برنامه‌های علمی، امکانات پیشرفته و به‌روز کشورهای رقیب و اعتبارات مکفی به عنوان مهم‌ترین تهدیدها؛ برگزاری مسابقات منظم در سطح آموزشگاه‌ها و دانشگاه‌ها، حمایت تشکیلاتی دولت و مسئولان قوای سه‌گانه را به عنوان مهم‌ترین فرصت‌ها؛ عدم وجود مدیران شایسته و با کفایت در مدیریت هیأت‌ها، نبود برنامه‌مدون، عدم توجه به اصول علمی در آموزش و تربیت کشتی‌گیران و عدم وجود مربیان شایسته از جمله مهم‌ترین ضعف‌ها و برگزاری مسابقات داخلی و قهرمانی کشور و بین‌المللی داخلی، همکاری با دانشگاه‌ها و مراکز علمی کشور، کشتی به عنوان ورزش ملی و سنتی مردم، و وجود انستیتوی کشتی در کشور را به عنوان مهم‌ترین قوت‌های ورزش کشتی کشور شناسایی کردند. علاوه بر این، خبیری و همکاران (۱۳۹۰) در تحلیل سوات تکواندو ایران نشان دادند که بین اهمیت فرصت‌ها، تهدیدات، قوت‌ها و ضعف‌های این رشته تفاوت معنی‌داری وجود دارد. مهم‌ترین نقطه قوت این رشته شامل رشد قابل توجه در مسابقات بین‌المللی و مهم‌ترین فرصت شامل وجود قهرمانان ملی تکواندو به عنوان افراد بالقوه برای تصدی پست‌های مربیگری و مدیریت تکواندو است. همچنین مهم‌ترین ضعف آن عدم بهره‌گیری مناسب از حامیان مالی به عنوان منبعی درآمدزا و مهم‌ترین تهدید شامل ناکافی بودن اطلاع‌رسانی و سطح آگاهی عمومی راجع به ورزش تکواندو است. همچنین نظری و همکاران (۱۳۹۱) در تبیین استراتژی والیبال ساحلی ایران، ۱۵ قوت، ۲۱ ضعف، ۱۲ فرصت، و ۱۳ تهدید را برای این ورزش مشخص کردند. نتایج نشان داد بر اساس ماتریس درونی بیرونی، موقعیت والیبال ساحلی ایران در منطقه WO قرار دارد و باید از استراتژی محافظه‌کارانه استفاده کرد.

با توجه به مطالب بالا، تحقیقات موجود در ورزش والیبال کشور بیشتر بر روی متغیرهای جسمانی و روانی بازیکنان بوده (بزدانی خرم، ۱۳۸۲). و پژوهشی بر روی ساختار و هرم سازمانی والیبال آماتوری کشور صورت نگرفته است. در سایر کشورها برای توسعه ورزش والیبال در سطح ایالتی و کشوری تحقیقات زیادی صورت گرفته است. به طور مثال برنامه استراتژیک انجمن والیبال کوئینزلند<sup>۴</sup> در کشور استرالیا به طراحی برنامه راهبردی برای سال‌های ۲۰۲۰-۲۰۰۵ پرداخته است. در این طرح روی بخش‌های مشارکتی، بازاریابی، تجاری و بازرگانی و ساختار اداری و تشکیلاتی ورزش والیبال کار شده است (کاپلانس<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳). در کشور انگلستان طرح توسعه ورزش به طور کلی انجام شده است که تأکید روی فناوری اطلاعات و توسعه نیروی انسانی و توسعه باشگاه

<sup>۴</sup>.Program strategy Volleyball Association Queensland

<sup>۵</sup>.Kaplans

ها و تعامل باشگاه‌ها و مدارس از مهم‌ترین اهداف آنان بوده است (میتنبرگ<sup>۶</sup>، ۱۹۹۴؛ وات<sup>۷</sup>، ۲۰۰۳). سازمان ورزش و تفریحات سالم در جنوب استرالیا نیز اقدام به طرح راهبردی برای ساختن جامعه‌ای بهتر و سالم‌تر از لحاظ جسمی و ذهنی کرده است. این طرح برای سال‌های ۲۰۰۷-۲۰۰۴ انجام گرفته است (سل و همکاران، ۱۹۸۷). در کشور کانادا توسط برنامه ریزان دانشگاهی یک طرح استراتژیک برای ارتقای کیفی و کمی ورزش والیبال بین دانشگاهی برای سال‌های ۲۰۰۸-۲۰۰۷ طرح ریزی شده است (کشتی‌دار، ۱۳۹۱). همچنین در کشور کانادا در دانشگاه واترلو طرحی را در زمینه منابع انسانی رشته‌ی ورزشی والیبال انجام داده‌اند که بسیار موفق بوده است (منابع انسانی در واترلو، ۲۰۰۲). در کشور آمریکا در دانشگاه آریزونا طرح استراتژیکی برای گسترش والیبال زنان در سال ۲۰۰۵ ریخته شده است (باشگاه والیبال زنان شهر آریزونا، ۲۰۰۷). در کشور انگلستان یک برنامه کلی توسعه ورزش والیبال برای سال‌های ۲۰۰۹-۲۰۰۵ طراحی شده است (کشتی‌دار، ۱۳۹۱). دوند و پاتیل نقش مثبت رسانه‌های جمعی را در توسعه ورزش اثبات نمودند (دوند و پاتیل، ۲۰۱۲). همچنین فراهانی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان تدوین راهبردهای توسعه ورزش قهرمانی ایران به این نتیجه رسیدند که برای توسعه ورزش قهرمانی ۱۰ نقطه قوت، ۱۵ ضعف، ۶ فرصت و ۱۶ تهدید وجود دارد. بر اساس تحلیل SWOT در مجموع ۱۵ راهبرد برای توسعه ورزش قهرمانی ایران تدوین شد. همچنین موقعیت راهبردی توسعه ورزش قهرمانی ایران در وضعیت تدافعی قرار دارد. مجیدی و محرم‌زاده (۱۳۹۵) در پژوهش خود تحت عنوان راهبرد توسعه ورزش‌های ماجراجویانه در شهر سنندج با استفاده از تحلیل SWOT به این نتیجه رسیدند که جایگاه ورزش‌های ماجراجویانه شهر سنندج در منطقه SO (تهاجمی) قرار دارد. از این رو به جهت قرارگیری در این ناحیه پیشنهاد می‌شود تمرکز راهبردهای توسعه بر راهبردهای تهاجمی باشد.

با توجه به جذاب و پرترفدار بودن رشته والیبال در ایران و نیز استان خراسان رضوی و با رونق و پیشرفت قابل توجهی که در دهه‌های گذشته در مسابقات بین‌المللی در این رشته کسب شده است؛ اما این پیشرفت به صورت مستمر و پایدار نبوده که نشان می‌دهد در مسیر ابعاد والیبال آماتوری (تفریحی)، پرورشی و همگانی برنامه‌های که متکی بر اصول علمی باشد و باعث رشد و توسعه و تشویق مردم به این رشته شود، انجام نشده است. از این رو در این تحقیق محقق به دنبال این مساله است که با تحلیل سوات والیبال آماتوری استان خراسان رضوی به این سؤال پاسخ دهد که نقاط قوت و ضعف داخلی و تهدیدات و فرصت‌های خارجی ورزش والیبال آماتوری استان و راهبرد و راهکارهای متناسب با آن کدامند؟

#### روش تحقیق

روش تحقیق حاضر توصیفی-تحلیلی، از نظر نتایج کاربردی و از نوع مطالعه موردی و نتایج آن قابل تعمیم به استان‌های دیگر نیست. جامعه آماری این پژوهش شامل تمام صاحب‌نظران رشته والیبال در استان خراسان رضوی بودند. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مربیان (فعال) مرد والیبال و رؤسا و دبیران هیات‌ها والیبال و کارشناسان خبره و نیز مربیان فعال در امر والیبال استان خراسان رضوی بودند (۴۲۱ نفر)، که با توجه به فرمول حجم نمونه کوکران تعداد ۲۰۲ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای با تخصیص متناسب به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند. به دلیل عدم پاسخگویی مناسب به پرسشنامه‌ها ۲۴۰ پرسشنامه در بین نمونه پژوهش توزیع و در نهایت، ۲۲ رئیس (۱۰/۸۹ درصد از نمونه آماری)، ۱۸ دبیر هیات‌های والیبال (۸/۹۱ درصد)، ۳۰ کارشناس خبره (۱۴/۸۵) و ۱۳۲ مربی فعال والیبال (۶۵/۳۴) به پرسشنامه‌ها بطور کامل پاسخ داده بودند که برای تجزیه و تحلیل آماری استفاده شد.

<sup>6</sup>.Mintzberg

<sup>7</sup>.Watt

<sup>8</sup>.Human Resources Waterloo

<sup>9</sup>.Dhonde & patil

به طور کلی، عقیده بر این است که در این گونه تحقیقات از روش‌ها و شیوه‌هایی مانند بررسی اسناد و مدارک (سند کاوی)، تحلیل تحقیقات انجام شده (فراتحلیل)، تولید اطلاعات (اکتشافی) و توصیف وضعیت مطلوب (آینده پژوهی) استفاده می‌شود. در این تحقیق برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز از روش‌های زیر استفاده شد: بررسی اسناد موجود مربوط به سوابق و فعالیت‌های گذشته و جاری هیات والیبالی استان، بررسی و تحلیل تحقیقات انجام گرفته در مورد استراتژی در رشته‌های مختلف ورزشی، نظر-سنجی از کارشناسان و ذینفعان ورزش والیبالی استان با استفاده از پرسشنامه‌ها. در این تحقیق از طریق کاوش مستندات از طریق شبکه اینترنت و منابع کتابخانه‌ای به مرور منابع در زمینه توسعه ورزش آماتور والیبالی استان خراسان رضوی، کشور و جهان پرداخته شد، و در موارد مرتبط استفاده گردید. سپس پرسشنامه عوامل درونی با استفاده از پیشینه و به صورت محقق ساخته و سؤالات بسته برای اولویت‌بندی و تعیین وضعیت موجود قوت‌ها و ضعف‌های توسعه ورزش والیبالی استان خراسان رضوی طراحی گردید و شامل ۳۰ سؤال بود که در آن پرسش‌شوندگان نظرات خود را در مورد میزان اهمیت نقاط قوت و ضعف و همچنین وضعیت موجود گویه‌ها ابراز می‌کردند. پرسشنامه عوامل بیرونی نیز با استفاده از پیشینه و به صورت محقق ساخته و سؤالات بسته برای اولویت‌بندی و تعیین وضعیت موجود فرصت‌ها و تهدیدهای توسعه ورزش والیبالی استان خراسان رضوی طراحی گردید و شامل ۱۹ سؤال بود که در آن پرسش‌شوندگان نظرات خود را در مورد میزان اهمیت فرصت‌ها و تهدیدها و همچنین وضعیت موجود گویه‌ها ابراز می‌کردند. برای ارزیابی عوامل محیط درونی فوتبال استان از ماتریس ارزیابی عوامل درونی استفاده شد. در این ماتریس، قوت‌ها و ضعف‌ها در یک ستون ماتریس قرار گرفتند و با استفاده از ضرایب و رتبه‌های خاصی امتیاز بندی شدند تا مشخص شود که فوتبال گیلان در مجموع به لحاظ عوامل درونی دارای قوت است یا ضعف. در این ماتریس، عوامل استراتژیک یا اولویت دار محیط درونی در ستون اول و در قالب قوت‌ها و ضعف‌ها فهرست شدند. در ستون دوم کد گویه به منظور تفکیک قوت‌ها از ضعف‌ها نوشته شد. در ستون سوم، عوامل درونی به ترتیب اولویت‌های اندازه‌گیری شده در آزمون فریدمن قرار گرفت. در ستون چهارم ماتریس (ضریب اهمیت)، بر اساس نظر کارشناسان راجع به وضعیت مطلوب گویه‌ها، حاصل تقسیم میانگین هر گویه بر مجموع میانگین‌های تمام گویه‌های عوامل درونی، به عنوان ضریب اهمیت مشخص شد. مجموع ضرایب اهمیت در ماتریس عوامل درونی برابر با ۱ محاسبه شد. در ستون پنجم جدول (شدت عامل)، میانگین نظرات کارشناسان در مورد وضعیت موجود هر گویه محاسبه و در جدول قرار گرفت. این اعداد بین ۱ تا ۴ محاسبه شد و بر خلاف روش معمول در ماتریس SWOT، در این روش محدودیتی برای عوامل درونی و بیرونی وجود نداشت و این گویه‌ها می‌توانستند شامل هر عددی از ۱ تا ۴ شوند. در ستون آخر هم حاصلضرب ضریب اهمیت در شدت عامل به عنوان نمره آن گویه محاسبه شد و از مجموع نمرات گویه‌ها موقعیت عوامل درونی مشخص شد. اگر نمره مجموع گویه‌ها کمتر از  $2/5$  محاسبه شود فوتبال گیلان در عوامل درونی دچار ضعف است و اگر مجموع نمرات بیشتر از  $2/5$  محاسبه شود، فوتبال گیلان در عوامل درونی دارای قوت است. همچنین برای ارزیابی عوامل بیرونی فوتبال استان گیلان نیز مانند عوامل درونی عمل می‌کنیم. اگر نمره مجموع گویه‌ها کمتر از  $2/5$  محاسبه شود فوتبال گیلان در عوامل بیرونی دارای تهدید است و اگر مجموع نمرات بیشتر از  $2/5$  محاسبه شود، فوتبال گیلان در عوامل بیرونی دارای فرصت است.

برای تجزیه و تحلیل همزمان عوامل درونی و بیرونی از ماتریس درونی و بیرونی استفاده شد. این ماتریس برای تعیین موقعیت استراتژیک فوتبال استان به کار رفت. برای تشکیل این ماتریس، نمرات حاصل از ماتریس‌های ارزیابی عوامل درونی و بیرونی در ابعاد افقی و عمودی قرار گرفتند تا جایگاه ورزش فوتبال گیلان در خانه‌های این ماتریس مشخص شود به طوری که بتوان استراتژی مناسبی برای آن اتخاذ گردد. در این ماتریس، نمرات در یک طیف و شامل قسمت قوی ( $2/5$  تا ۴) و قسمت ضعیف (۱ تا  $2/5$ ) تعیین شدند. برای تدوین استراتژی‌های ورزش همگانی از تحلیل SWOT و از یک ماتریس چهارخانه‌ای استفاده شد. برای این کار، از مقایسات دو به دو (قوت‌ها و فرصت‌ها، قوت‌ها و تهدیدها، ضعف‌ها و فرصت‌ها، ضعف‌ها و تهدیدها) برای تعیین استراتژی‌های چهارگانه SO، ST، WO، WT و بر مبنای قضاوت تحلیلی و شهودی استفاده شد.

جهت تعیین روائی محتوای این پرسشنامه از چند تن از اساتید صاحب نظر با گرایش مدیریت ورزشی (۱۵ نفر)، نظر خواهی شد که پرسشنامه مورد تأیید آنها قرار گرفت. برای توصیف آماری نمونه، تعیین نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدید، و همچنین وضعیت موجود و مطلوب از روش آمار توصیفی استفاده شد. در این تحقیق نیز برای اولویت و رتبه بندی کردن مهمترین نقاط ضعف و قوت، فرصت و تهدیدهای والیبالیست‌های آماتوری استان از این آزمون استفاده شد. به منظور اندازه‌گیری قابلیت پایایی، از روش آلفای کرونباخ و با استفاده از نرم افزار SPSS انجام گردید. این مقدار براساس داده های حاصل از پرسشنامه ۰/۸۸ بود که نشان دهنده آن است که پرسشنامه مورد استفاده، از قابلیت پایایی لازم برخوردار می باشد.

### یافته‌های پژوهش

نتایج پژوهش شامل دوبرخش ماتریس عوامل بیرونی و درونی و تدوین استراتژی مناسب براساس ماتریس می‌باشد. برای تعیین این موقعیت از ماتریس عوامل درونی، ماتریس عوامل بیرونی و ماتریس عوامل درونی و بیرونی استفاده شد. شیوه نمره‌گذاری در **ماتریس عوامل درونی** به این صورت بود که در ستون چهارم جدول ۱ (ضریب اهمیت)، بر اساس نظر کارشناسان راجع به وضعیت مطلوب گویه‌ها، حاصل تقسیم میانگین هر گویه بر مجموع میانگین‌های تمام گویه‌های عوامل درونی، به عنوان ضریب اهمیت مشخص شد. مجموع ضرایب اهمیت در ماتریس عوامل درونی برابر با ۱ محاسبه شد. در ستون پنجم جدول ۱ (شدت عامل)، میانگین نظرات کارشناسان در مورد وضعیت موجود هر گویه محاسبه و در جدول قرار گرفت. این اعداد بین ۱ تا ۴ محاسبه شد و بر خلاف روش معمول در ماتریس SWOT، در این روش محدودیتی برای عوامل درونی و بیرونی وجود نداشت و این گویه‌ها می‌توانستند شامل هر عددی از ۱ تا ۴ شوند. در ستون آخر هم حاصلضرب ضریب اهمیت در شدت عامل به عنوان نمره آن گویه محاسبه شد و از مجموع نمرات گویه‌ها نتیجه گیری شد که والیبالیست‌های آماتوری استان رضوی در عوامل درونی دچار ضعف است. (کمتر از ۲/۵)

**جدول ۱. ماتریس عوامل درونی توسعه ورزش آماتوری والیبالیست‌های خراسان رضوی**

| عوامل درونی | کد | عوامل                                                                                                   | ضریب اهمیت (وزن) | شدت عامل | نمره  |
|-------------|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------|-------|
|             | S1 | حضور موفق تیم های مینی والیبالیست‌های دانش آموزان استان در کشور                                         | ۰/۰۴۱            | ۴        | ۰/۱۶۴ |
|             | S2 | حضور داشتن بیشتر اوقات، رئیس و دبیر هیات در دفتر هیات والیبالیست‌های استان و پاسخگویی به مراجعه کنندگان | ۰/۰۳۸            | ۴        | ۰/۱۵۲ |
|             | S3 | وجود آکادمی های والیبالیست‌ها در سطح استان (بر حسب کمیت)                                                | ۰/۰۳۷            | ۴        | ۰/۱۴۸ |
| ۳           | S4 | وجود قدمت تاریخی قابل توجه هیات والیبالیست‌های استان                                                    | ۰/۰۳۶            | ۴        | ۰/۱۴۴ |
| ۳           | S5 | استقبال از فضاهای ورزشی روباز در پارک‌ها                                                                | ۰/۰۳۵            | ۴        | ۰/۱۴۰ |
|             | S6 | حضور نیروی انسانی با تجربه والیبالیست‌ها در نهادهای استان                                               | ۰/۰۳۰            | ۳        | ۰/۰۹۰ |
|             | S7 | دسترسی همگان به سالن های ورزشی روباز و سرپوشیده                                                         | ۰/۰۲۹            | ۳        | ۰/۰۸۷ |
|             | S8 | وجود امکانات روباز و سرپوشیده والیبالیست‌ها در شهرداری های استان                                        | ۰/۰۲۸            | ۳        | ۰/۰۸۴ |



## کنفرانس بین‌المللی مدیریت و علوم رفتاری

### International Conference on Management & Behavioral Sciences

|               |   |            |                                                                            |     |
|---------------|---|------------|----------------------------------------------------------------------------|-----|
| ۰/۰۸۱         | ۳ | ۰/۰۲۷      | فعالیت ورزش والیبال دانشجویی                                               | S9  |
| ۰/۰۷۸         | ۳ | ۰/۰۲۶      | فعالیت ورزش والیبال کارمندی                                                | S10 |
| ۰/۰۴۲         | ۱ | ۰/۰۴۲      | کمبود زمین های روباز با کفپوش مناسب در استان                               | W1  |
| ۰/۰۴۱         | ۱ | ۰/۰۴۱      | کمبود مسابقات والیبال آماتوری با توجه به رده های سنی در ورزش دانش آموزان   | W2  |
| ۰/۰۴۰         | ۱ | ۰/۰۴۰      | کمبود مقالات ورزشی، کتب والیبال و سطوح فشرده آموزشی در هیات های شهرستان ها | W3  |
| ۰/۰۴۰         | ۱ | ۰/۰۴۰      | کمبود تجهیزات والیبال آماتوری-تفریحی (توپ، تور و...) در استان              | W4  |
| ۰/۰۳۸         | ۱ | ۰/۰۳۸      | کمبود مربیان فعال آموزشی-تفریحی والیبال استان                              | W5  |
| ۰/۰۳۸         | ۱ | ۰/۰۳۸      | فعال نبودن آموزش پرورش در برگزاری کلاس های ورزشی فوق برنامه                | W6  |
| ۰/۰۳۷         | ۱ | ۰/۰۳۷      | عدم وجود زمین والیبال ساحلی در استان                                       | W7  |
| ۰/۰۳۶         | ۱ | ۰/۰۳۶      | کمبود مسابقات مینی والیبال نونهالان                                        | W8  |
| ۰/۰۳۵         | ۱ | ۰/۰۳۵      | پایین بودن کیفیت کلاس های کانون های والیبال                                | W9  |
| ۰/۰۳۵         | ۱ | ۰/۰۳۵      | کمبود کلاس های آموزشی تربیت مربی ویژه والیبال آماتوری-تفریحی               | W10 |
| ۰/۰۳۴         | ۱ | ۰/۰۳۴      | نبودن برنامه های کوتاه مدت و بلند مدت در مورد ورزش والیبال آماتوری         | W11 |
| ۰/۰۳۱         | ۱ | ۰/۰۳۱      | عدم توجه هیات والیبال به مدیریت ورزش والیبال آماتوری-تفریحی                | W12 |
| ۰/۰۵۸         | ۲ | ۰/۰۲۹      | کمبود تبلیغات در ترغیب و تشویق افراد به والیبال آماتوری-تفریحی             | W13 |
| ۰/۰۵۸         | ۲ | ۰/۰۲۹      | عدم وجود برنامه انگیزشی خاص برای جذب نوجوانان و جوانان                     | W14 |
| ۰/۰۵۶         | ۲ | ۰/۰۲۸      | عدم وجود سازماندهی فضاهای روباز والیبال تفریحی و مینی والیبال در سطح استان | W15 |
| ۰/۰۵۴         | ۲ | ۰/۰۲۷      | به کارگیری افراد غیر متخصص در امر مربیگری والیبال آماتوری                  | W16 |
| ۰/۰۵۰         | ۲ | ۰/۰۲۵      | فقدان نظارت هیات والیبال استان بر عملکرد هیات شهرستان ها                   | W17 |
| ۰/۰۵۰         | ۲ | ۰/۰۲۵      | کم بودن جمعیت ورزشکار والیبال استان                                        | W18 |
| ۰/۰۴۸         | ۲ | ۰/۰۲۴      | نداشتن بانک اطلاعاتی در ارتباط با ورزش آماتوری والیبال استان               | W19 |
| ۰/۰۴۶         | ۲ | ۰/۰۲۳      | ضعف مدیریت یکپارچه در برنامه ریزی والیبال آماتوری-تفریحی                   | W20 |
| $\Sigma=2/03$ |   | $\Sigma=1$ | مجموع ضرایب اهمیت عوامل درونی                                              |     |

۰/۰۳۵

شیوه نمره گذاری در ماتریس عوامل بیرونی به این صورت بود که در ستون چهارم جدول ۲ (ضریب اهمیت)، بر اساس نظر کارشناسان راجع به وضعیت مطلوب گویه‌ها، حاصل تقسیم میانگین هر گویه بر مجموع میانگین‌های تمام گویه‌های عوامل درونی،



به عنوان ضریب اهمیت مشخص شد. مجموع ضرایب اهمیت در ماتریس عوامل بیرونی برابر با ۱ محاسبه شد. در ستون پنجم جدول ۲ (شدت عامل)، میانگین نظرات کارشناسان در مورد وضعیت موجود هر گویه محاسبه و در جدول قرار گرفت. این اعداد بین ۱ تا ۴ محاسبه شد و بر خلاف روش معمول در ماتریس SWOT، در این روش محدودیتی برای عوامل درونی و بیرونی وجود نداشت و این گویه‌ها می‌توانستند شامل هر عددی از ۱ تا ۴ شوند. در ستون آخر هم حاصلضرب ضریب اهمیت در شدت عامل به عنوان نمره آن گویه محاسبه شد و از مجموع نمرات گویه‌ها نتیجه گیری شد که فوتبال گیلان در عوامل بیرونی دچار ضعف است (کمتر از ۲/۵).

| جدول ۲. ماتریس عوامل بیرونی توسعه ورزش آماتوری والیبال خراسان رضوی |     |                                                                                                            |                  |          |       |
|--------------------------------------------------------------------|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------|-------|
| عوامل بیرونی                                                       | کد  | عوامل                                                                                                      | ضریب اهمیت (وزن) | شدت عامل | نمره  |
| بهرمندی                                                            | 01  | وجود استعداد بالقوه جوانان شرایط جوی بهینه در برخی از شهرستان های استان (عدم نیاز به اماکن سرپوشیده)       | ۰/۰۵۴            | ۴        | ۰/۲۱۶ |
|                                                                    | 02  | وجود پیشکسوتان برجسته در والیبال استان                                                                     | ۰/۰۵۳            | ۴        | ۰/۲۱۲ |
|                                                                    | 03  | فضاهای طبیعی از جمله پارک ها در اقصی نقاط استان                                                            | ۰/۰۵۲            | ۴        | ۰/۲۰۸ |
|                                                                    | 04  | فرهنگ و علاقه بالای مردم برخی از شهرستان های استان و دید مناسب نسبت به ورزش به ویژه والیبال آماتوری-تفریحی | ۰/۰۵۱            | ۴        | ۰/۲۰۴ |
|                                                                    | 05  | استقبال پر شور خانواده ها در کلاسهای اوقات فراغت                                                           | ۰/۰۵۰            | ۳        | ۰/۱۵۰ |
|                                                                    | 06  | تاکید تعالیم دینی بر امر پرداختن به ورزش و اهمیت آن از سوی مسئولین ذیربط                                   | ۰/۰۴۶            | ۳        | ۰/۱۳۸ |
|                                                                    | 07  | بهرمندی استان از فضاهای ایجاد شده توسط آستان قدس رضوی برای پر کردن اوقات فراغت نوجوانان و جوانان           | ۰/۰۴۵            | ۳        | ۰/۱۳۵ |
|                                                                    | 08  | وجود تمایل در مدیران به حمایت از ورزش آستان قدس رضوی                                                       | ۰/۰۴۳            | ۳        | ۰/۱۲۹ |
|                                                                    | 09  | توسعه قابل ملاحظه زیر ساخت های تفریحی و ورزشی در استان                                                     | ۰/۰۴۱            | ۳        | ۰/۱۲۳ |
|                                                                    | 010 | وجود هواداران محلی در توسعه ورزش استان بالاخص در شهرستان ها                                                | ۰/۰۴۰            | ۳        | ۰/۱۲۰ |

|               |            |            |                                                                                 |     |
|---------------|------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ۰/۱۰۵         | ۳          | ۰/۰۳۵      | توجه مسئولان و برنامه ریزان کشوری به استان                                      | O۱۱ |
| ۰/۰۷۰         | ۱          | ۰/۰۷۰      | نبودن بودجه مالی کافی برای رشد ورزش والیبال                                     | T۱  |
| ۰/۰۶۳         | ۱          | ۰/۰۶۳      | افزایش قیمت تجهیزات و لوازم ورزشی                                               | T۲  |
| ۰/۰۵۸         | ۱          | ۰/۰۵۸      | افزایش هزینه نگه داری سالن های سرپوشیده استان                                   | T۳  |
| ۰/۰۵۳         | ۱          | ۰/۰۵۳      | استقبال جامعه به سمت ورزش فوتبال تا والیبال آماتوری                             | T۴  |
| ۰/۰۹۰         | ۲          | ۰/۰۴۵      | نبود نهاد متولی در امر ورزش آماتوری                                             | T۵  |
| ۰/۰۸۰         | ۲          | ۰/۰۴۰      | نبود نظارت کافی برای کنترل برنامه های ورزش والیبال آماتوری استان                | T۶  |
| ۰/۰۷۰         | ۲          | ۰/۰۳۵      | عدم استفاده از کارشناسان خبره و متخصص علمی در والیبال آماتوری -<br>تفریحی استان | TV  |
| ۰/۰۶۸         | ۲          | ۰/۰۳۴      | فرهنگ سازی جامعه در خصوص جایگزینی اوقات فراغت ماشینی در<br>مقابل ورزش والیبال   | T۸  |
| $\Sigma=۲/۲۹$ | $\Sigma=۱$ | $\Sigma=۱$ | مجموع ضرایب اهمیت عوامل بیرونی                                                  |     |

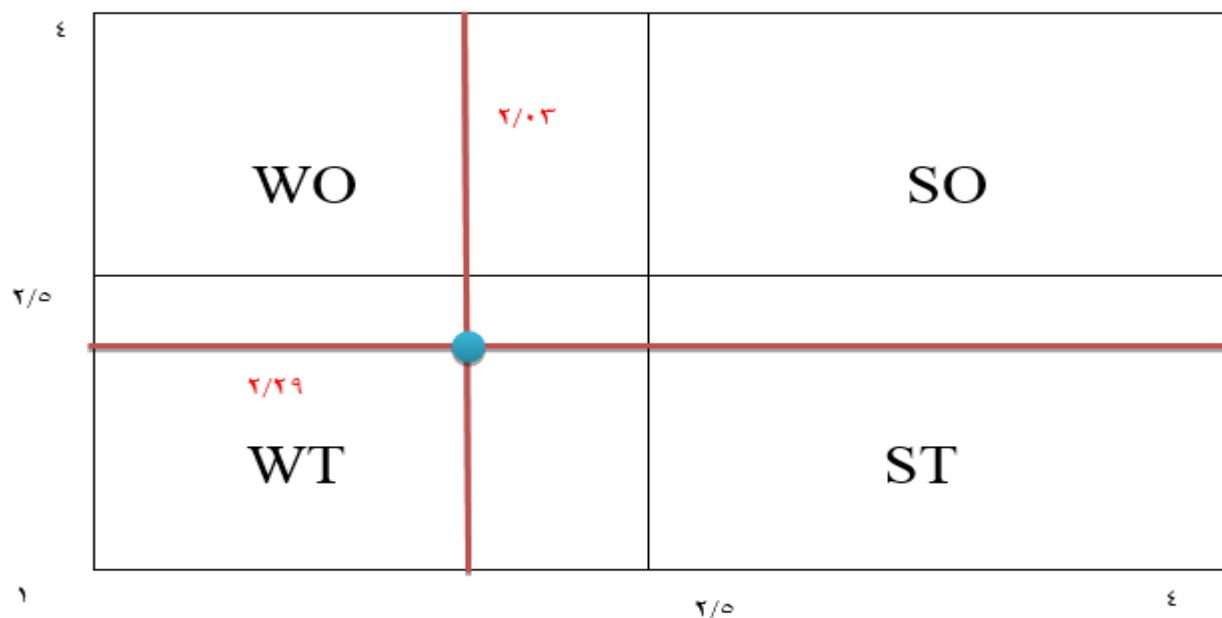
در مجموع، نتایج جداول ۱ و ۲ و همچنین ماتریس داخلی و خارجی حاکی از آن است که توسعه ورزش آماتوری والیبال خراسان رضوی از لحاظ موقعیت استراتژیک در منطقه WT قرار دارد؛ به این ترتیب توسعه ورزش آماتوری والیبال خراسان رضوی از لحاظ عوامل درونی دارای ضعف و از لحاظ عوامل بیرونی دارای تهدید است.

برای تجزیه و تحلیل همزمان عوامل درونی و بیرونی از ماتریس درونی و بیرونی استفاده شد. این ماتریس برای تعیین موقعیت توسعه ورزش آماتوری والیبال خراسان رضوی به کار می‌رود. برای تشکیل این ماتریس، نمرات حاصل از ماتریس‌های ارزیابی عوامل درونی و بیرونی در ابعاد افقی و عمودی قرار می‌گیرند تا جایگاه توسعه ورزش آماتوری والیبال خراسان رضوی در خانه‌های این ماتریس مشخص شود و بتوان استراتژی مناسبی برای آن اتخاذ نمود. در این ماتریس، نمرات در یک طیف دو بخشی قوی (۲/۵ تا ۴) و ضعیف (۱ تا ۲/۵) تعیین می‌شوند.

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی

جدول ۴-۱۶ ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی توسعه ورزش آماتوری والیبال خراسان رضوی را نشان می‌دهد. با توجه به نتایج به‌دست آمده از جداول ۴-۱۵ و ۴-۱۶ مشخص شد که موقعیت استراتژیک توسعه ورزش آماتوری والیبال خراسان رضوی در منطقه WT قرار دارد. لذا باید از استراتژی‌های مربوط به این منطقه برای پیشبرد برنامه‌های توسعه‌ای خود استفاده کند. همچنین به دلیل نزدیکی موقعیت توسعه ورزش آماتوری والیبال خراسان رضوی به سایر مناطق ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی، استراتژی‌های این مناطق نیز برای توسعه ورزش آماتوری والیبال خراسان رضوی استان قابل استفاده است.

**جدول ۳. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی**



استراتژی های توسعه ورزش آماتوری والیبال خراسان رضوی

بر اساس تحلیل SWOT، در مجموع 28 استراتژی شامل هفت استراتژی SO، شش استراتژی ST، هشت استراتژی WO و هفت استراتژی WT برای توسعه ورزش آماتوری والیبال خراسان رضوی تدوین شد. جدول 4 این استراتژی ها را نشان می دهد.

جدول 4. استراتژی های WT توسعه ورزش آماتوری والیبال خراسان رضوی

| نقاط ضعف (W)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | عوامل داخلی |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <p>1. کمبود زمین های روباز با کفپوش مناسب در استان.</p> <p>2. کمبود مسابقات والیبال آماتوری با توجه به رده های سنی در ورزش دانش آموزان.</p> <p>3. کمبود مقالات ورزشی، کتب والیبال و سطوح فشرده آموزشی در هیات های شهرستان ها.</p> <p>4. کمبود تجهیزات والیبال آماتوری-تفریحی (توپ، تور و.. در استان.</p> <p>5. کمبود مربیان فعال آموزشی-تفریحی والیبال استان.</p> <p>6. فعال نبود آموزش پرورش در برگزاری کلاس های ورزشی فوق برنامه.</p> | عوامل خارجی |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>۷. عدم وجود زمین والیبال ساحلی در استان.</p> <p>۸. کمبود مسابقات مینی والیبال نونهالان.</p> <p>۹. پایین بودن کیفیت کلاس های کانون های والیبال.</p> <p>۱۰. کمبود کلاس های آموزشی تربیت مربی ویژه والیبال آماتوری- تفریحی.</p> <p>۱۱. نبودن برنامه های کوتاه مدت و بلند مدت در مورد ورزش والیبال آماتوری.</p> <p>۱۲. عدم توجه هیات والیبال به مدیریت ورزش والیبال آماتوری-تفریحی.</p> <p>۱۳. کمبود تبلیغات در ترغیب و تشویق افراد به والیبال آماتوری-تفریحی.</p> <p>۱۴. عدم وجود برنامه انگیزشی خاص برای جذب نوجوانان و جوانان.</p> <p>۱۵. عدم وجود سازماندهی فضاهای روباز والیبال تفریحی و مینی والیبال در سطح استان.</p> <p>۱۶. به کارگیری افراد غیر متخصص در امر مربیگری والیبال آماتوری.</p> <p>۱۷. فقدان نظارت هیات والیبال استان بر عملکرد هیات شهرستان ها.</p> <p>۱۸. کم بودن جمعیت ورزشکار والیبال استان.</p> <p>۱۹. نداشتن بانک اطلاعاتی در ارتباط با ورزش آماتوری والیبال استان.</p> <p>۲۰. ضعف مدیریت یکپارچه در برنامه ریزی والیبال آماتوری-تفریحی.</p> |                                                                                                                                                              |
| <p>استراتژی‌های WT</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <p>تهدیدها (T)</p>                                                                                                                                           |
| <p>WT۱= مدیریت و برنامه ریزی والیبال آماتوری-تفریحی.</p> <p>WT۲= سازماندهی رویدادهای ورزش والیبال آماتوری-تفریحی.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <p>۱. نبودن بودجه مالی کافی برای رشد ورزش والیبال.</p> <p>۲. افزایش قیمت تجهیزات و لوازم ورزشی.</p> <p>۳. افزایش هزینه نگه داری سالن های سرپوشیده استان.</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>WT۳ = تربیت نیروی انسانی کارآمد برای توسعه و ترویج والیبال آماتوری-تفریحی.</p> <p>WT۴ = پشتیبانی نرم مسئولین و دست اندرکاران از والیبال آماتوری-تفریحی.</p> <p>WT۵ = بسترسازی سخت افزاری مناسب برای والیبال آماتوری-تفریحی.</p> | <p>۴. استقبال جامعه به سمت ورزش فوتبال تا والیبال آماتوری.</p> <p>۵. نبود نهاد متولی در امر ورزش آماتوری.</p> <p>۶. نبود نظارت کافی برای کنترل برنامه های ورزش والیبال آماتوری استان.</p> <p>۷. عدم استفاده از کارشناسان خبره و متخصص علمی در والیبال آماتوری-تفریحی استان.</p> <p>۸. فرهنگ سازی جامعه در خصوص جایگزینی اوقات فراغت ماشینی در مقابل ورزش والیبال.</p> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### راهبردهای توسعه ورزش آماتوری والیبال خراسان رضوی :

۱. مدیریت و برنامه ریزی والیبال آماتوری-تفریحی
۲. سازماندهی رویدادهای ورزش والیبال آماتوری-تفریحی
۳. تربیت نیروی انسانی کارآمد برای توسعه و ترویج والیبال آماتوری-تفریحی
۴. پشتیبانی نرم مسئولین و دست اندرکاران از والیبال آماتوری-تفریحی
۵. بسترسازی سخت افزاری مناسب برای والیبال آماتوری-تفریحی

اولویت راهکارهای توسعه ورزش والیبال آماتوری:

باتوجه به ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، راهبردهایی که باید مورد توجه قرار گیرند، راهبردهای WT است. در این مرحله راهبردهای بدست آمده در خانه WT ماتریس SWOT اولویت بندی شدند. لازم به ذکر است که برای تعیین اولویت راهبردها در مرحله دوم پژوهش راهبردها در اختیار ۲۰ کارشناس خبره والیبال استان قرار گرفت تا در نهایت به وسیله آزمون فریدمن نتایج زیر حاصل گردند(جدول ۵ و ۶).

**جدول ۵. اولویت راهکارهای WT توسعه ورزش آماتوری والیبال خراسان رضوی با آزمون فریدمن**

| میانگین رتبه | S.D   | میانگین | راهکار                                                                 |
|--------------|-------|---------|------------------------------------------------------------------------|
| ۱۱/۱۸        | ۰/۵۷۹ | ۳/۸۵    | ۱. توسعه زیرساخت و تجهیزات سطح آماتوری و همگانی والیبال استان          |
| ۱۰/۸۶        | ۰/۶۸۹ | ۳/۷۹    | ۲. توسعه ورزش آموزشی والیبال آماتوری-تفریحی                            |
| ۹/۶۲         | ۰/۵۲۷ | ۳/۷۶    | ۳. توسعه والیبال در فضاهای طبیعی                                       |
| ۹/۴۴         | ۰/۴۶۱ | ۳/۷۰    | ۴. ارائه خدمات با هزینه کمتر و دسترسی بهتر به امکانات در زمینه والیبال |
| ۸/۷۳         | ۰/۴۱۹ | ۳/۶۵    | ۵. توسعه کمی و کیفی سالن های والیبال استان                             |
| ۸/۳۱         | ۰/۳۶۱ | ۳/۵۲    | ۶. تشویق و ترغیب مردم به ورزش والیبال                                  |
| ۷/۶۷         | ۰/۵۳۴ | ۳/۴۸    | ۷. تشکیل آکادمی ها یا خانه والیبال آماتوری تا حرفه ای در شهرستان ها    |

|       |       |      |                                                                          |
|-------|-------|------|--------------------------------------------------------------------------|
| ۷/۴۴  | ۰/۴۶۱ | ۳/۴۲ | ۸. کمک به گسترش والیبالیست‌ها و اخلاقی در استان                          |
| ۷/۱۶  | ۰/۵۲۱ | ۳/۳۷ | ۹. به کارگیری مدیران موفق سایر بخش‌های ورزش استان در بخش والیبالیست‌ها   |
| ۶/۴۰  | ۰/۴۳۶ | ۳/۲۹ | ۱۰. تعدیل و کاهش موانع توسعه والیبالیست‌ها آماتور                        |
| ۶/۳۲  | ۰/۷۴۹ | ۳/۲۲ | ۱۱. توسعه والیبالیست‌ها پایه با استفاده از طرح‌های کارآمد                |
| ۶/۱۹  | ۰/۵۴۹ | ۲/۹۷ | ۱۲. استفاده از قدرت رسانه‌های استان جهت توسعه والیبالیست‌ها              |
| ۵/۸۶  | ۰/۷۴۱ | ۲/۸۳ | ۱۳. گسترش تعاملات هیات با فدراسیون برای پیشبرد بهتر والیبالیست‌ها آماتور |
| استان |       |      |                                                                          |
| ۵/۵۹  | ۰/۶۲۳ | ۲/۷۱ | ۱۴. بسط و گسترش فرهنگ اخلاق‌مداری در والیبالیست‌ها استان                 |
| ۵/۴۳  | ۰/۳۴۹ | ۲/۶۹ | ۱۵. خصوصی‌سازی هیات‌های والیبالیست‌ها استان                              |
| ۵/۳۷  | ۰/۵۷۹ | ۲/۵۴ | ۱۶. بهبود مدیریت منابع انسانی در هیات‌های والیبالیست‌ها                  |

**جدول ۶. مقایسه راهکارهای توسعه ورزش آماتور والیبالیست‌ها خراسان رضوی (آزمون فریدمن)**

|         |            |
|---------|------------|
| ۲۰      | تعداد      |
| ۷۴۳/۵۳۶ | خی دو      |
| ۱۵      | درجه آزادی |
| ۰/۰۰۱*  | معنی داری  |

\* سطح معنی داری  $p \leq 0.05$  است.

### بحث و بررسی

مطالعه پیشینه تحقیق حاکی از وجود مدل‌های زیادی برای برنامه‌ریزی راهبردی است که سازمان‌های مختلف برحسب شرایط خود از آن‌ها استفاده می‌کنند. به‌طور کلی، باوجود تفاوت در تعداد و تقدم و تأخر مراحل و گام‌های مدل‌ها، کلیه مدل‌ها به‌طور تقریبی از ساختار مشابه و یکسانی برخوردارند. شالوده مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی به‌گونه‌ای است که از تعیین چشم‌انداز و مأموریت سازمانی شروع می‌شود. با انجام تجزیه و تحلیل‌های خارجی و داخلی (برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی و قوت‌ها و ضعف‌های داخلی) اهدافی برای سازمان در نظر می‌گیرند و بر این اساس راهبردهایی را انتخاب می‌کنند، آنگاه راهبردهای انتخاب شده را برای تحقق اهداف به اجرا در می‌آورند. با توجه به یافته‌های تحقیق حاضر والیبالیست‌ها خراسان رضوی در وضعیت کنونی از ۱۰ قوت، ۲۰ ضعف برخوردار است و با ۱۰ فرصت و ۸ تهدید مواجه می‌باشد؛ بنابراین باید بر روی نقاط قوت تأکید نمود، بر نقاط ضعف غلبه کرد، از فرصت‌ها به خوبی استفاده نمود و تهدیدات را از بین برد. با توجه به یافته‌های پژوهش تعدادی از این قوت‌ها که شدت بیشتری دارند شامل سابقه حضور موفق تیم والیبالیست‌ها استان در مسابقات لیگ و لیگ برتر کشور، حضور نیروهای انسانی با تجربه والیبالیست‌ها در هیات‌های ورزشی، وجود پیشکسوتان برجسته والیبالیست‌ها کشور در استان، وجود قدمت تاریخی قابل توجه هیات والیبالیست‌ها استان، داشتن بازیکنان با سابقه ملی والیبالیست‌ها در استان و داشتن سالن‌های آموزشی، تمرینی و مسابقاتی استاندارد در مشهد و شهرستان‌های تابعه می‌باشد. نتایج این پژوهش نشان داد والیبالیست‌ها خراسان رضوی از قوت‌هایی در حوزه‌های ورزش

آماتوری والیبالی، کیفیت مدارس و تخصص فنی مربیان برخوردار است؛ بنابراین ضروری است در جهت حفظ و تقویت این قوت‌ها تلاش شود. در برنامه‌ریزی جامع والیبالی به قوت‌هایی چون علاقه‌مندی اکثر استان‌ها، سابقه طولانی این ورزش، وجود استعداد بالقوه جوانان، فعالیت ورزش والیبالی دانش‌آموزی و کارمندی و کم‌توقع بودن برخی استان‌ها اشاره کرده است (کشتی‌دار، ۱۳۹۱). یافته‌های پژوهش نشان داد والیبالی استان خراسان رضوی از ضعف‌هایی همچون کمبود زمین‌های روباز در استان، کمبود حمایت‌کننده‌گان مالی و کمبود بودجه، کمبود مقالات ورزشی، کتب والیبالی و سطوح فشرده آموزشی در هیات‌های شهرستان‌ها، کم بودن تعداد مسابقات در سطح آماتوری داخل استان، نبودن برنامه‌های کوتاه مدت و بلند مدت در مورد ورزش والیبالی استان، فعال نبودن آموزش و پرورش در امر استعدادیابی و ارتباط موثر آن با هیات‌های ورزشی شهرستان‌ها، به کارگیری افراد غیر متخصص در هیات‌ها و کمیته‌های ورزشی استان و کم بودن جمعیت ورزشکار والیبالی استان دارای بالاترین میزان اهمیت می‌باشند. در برنامه‌ریزی جامع والیبالی ضعف‌هایی چون کمبود منابع انسانی، کمبود منابع مالی، کمبود مقالات، کمبود تجهیزات و امکانات، عدم توجه به والیبالی مدارس و کمبود تعداد مسابقات داخل استانی به چشم می‌خورد (کشتی‌دار، ۱۳۹۱)؛ بنابراین اتخاذ شیوه‌هایی برای رفع این ضعف‌ها ضروری به نظر می‌رسد. در بخش ضعف‌های راهبردی، کمبود منابع انسانی، کمبود منابع مالی، مهم‌ترین مؤلفه‌های راهبردی بودند. به دلیل استانی بودن، نحوی مدیریت و اداره آن تابع سازوکارهای محلی و پویا در ساختار سیاسی آن می‌باشد که یکی از چالش‌های اصلی آن در زمینه‌های حقوقی خواهد بود. در تبیین بیشتر این موضوع می‌توان به گزارش‌های بین‌المللی در این زمینه رجوع کرد. صفاری (۱۳۹۱) بهبود مدیریت در توسعه ورزش را در تدوین قوانین و اسناد مناسب و مقدم بر سازمان‌دهی و ساختار سازی می‌داند. غفوری (۱۳۸۲) و هولیان (۲۰۱۴) نیز با ارائه مدلی به کارکردهای اسناد و قوانین توسعه در توسعه ورزش و بازخور در سطح جامعه تأکید می‌کنند. وظیفه حاکمیتی دولت‌ها از طریق سیاست‌گذاری و نظارت ایجاب می‌کند که آن‌ها در بخش‌های مختلف ورزش مداخله کنند و این عمل را با تصویب قوانین و مقرراتی انجام می‌دهند (رمضانی نژاد، ۱۳۹۴).

یافته‌های پژوهش نشان داد که استان خراسان رضوی در ورزش والیبالی از فرصت‌های علاقه‌مندی اکثر مردم استان به ورزش والیبالی و سابقه بسیار طولانی این رشته از قبل از انقلاب اسلامی، وجود استعداد بالقوه جوانان شرایط جوی بهینه در برخی از شهرستان‌های استان (عدم نیاز به اماکن سرپوشیده)، وجود نیروهای انسانی تحصیل کرده و با تجربه والیبالی در سطح استان، وجود امکانات قابل ملاحظه ورزشی در شهرداری‌های استان، کم‌توقع بودن برخی از شهرستان‌های استان و فرهنگ بالای مردم برخی از شهرستان‌های استان و دید مناسب نسبت به ورزش و علاقه‌مندی آن‌ها، فضاهای طبیعی از جمله پارک‌ها در اقصی نقاط استان، توسعه قابل ملاحظه زیرساخت‌های تفریحی و ورزشی در استان، وجود هواداران محلی از توسعه ورزش در استان بالاخص در شهرستان‌ها و توجه مسئولان و برنامه‌ریزان کشوری به استان کمیت کارمندان و مسئولین در هیات‌ها دارای بالاترین میزان اهمیت می‌باشند.

فرصت‌ها موقعیت‌هایی در محیط کلان و خرد می‌باشند که امکان کسب مزیت از نقاط قوت و نیز غلبه یا خنثی‌سازی تهدیدات را برای سازمان فراهم می‌آورند (هریسون و کارن، ۱۳۸۹). وجود فضاهای طبیعی، فرهنگ بالای مردم برخی از استان‌ها، تأکید تعالیم دینی بر امر پرداختن به ورزش را از فرصت‌های موجود در والیبالی کشور برشمرده است (کشتی‌دار، ۱۳۸۷). در توسعه ورزش دو نوع زیرساخت طبیعی و مصنوعی جهت پاسخگویی به تقاضاهای اجتماعی در زمینه فعالیت‌ها و مشارکت‌های ورزشی قابل استفاده است. با توجه به ضعف‌های کشورهای توسعه‌نیافته در زیرساخت‌های مصنوعی، به خودی زیرساخت‌های طبیعی و جغرافیای ورزش اهمیت بیشتری جهت عرضه خدمات پیدا می‌کند. زیانگ (۲۰۰۷) توسعه فضاهای ورزشی در اماکن مسکونی و تخصصی سازی مکان‌های ورزشی، افزایش تعداد میدین و پارک‌ها با امکان دسترسی آسان به سیستم حمل و نقل عمومی را تأکید می‌کند. دی لیو (۲۰۰۹) به مکان و تجهیزات مناسب در نزدیکی محل زندگی گروه‌های هدف اشاره دارد؛ ویکر (۲۰۰۹) و پرنس و



همکاران (۲۰۱۲) در پژوهش‌های چنین نتیجه گرفتند که مشارکت ورزشی با در دسترس بودن امکانات ورزشی و پارک‌ها وابستگی بالایی ندارد و بیشترین میزان مشارکت در اوقات فراغت ورزشی را زمانی دانستند که هم امکانات ورزشی و پارک‌ها در دسترس بود و هم سرمایه اجتماعی محله از درجه بالایی برخوردار بود. از این رو ضرورت دارد در راهبردهایی که مبتنی بر استفاده از فرصت‌ها است به ظرفیت‌های جغرافیایی و اجتماعی توجه شود. با توجه به نتایج این پژوهش والیبالی استان خراسان رضوی از فرصت‌هایی در حیطه‌های مختلف برخوردار است. این فرصت‌ها به خودی خود در اختیار هیئت والیبالی قرار نمی‌گیرند، مگر آنکه با استفاده از قوت‌های استان بتوان آن‌ها را به چنگ آورد و از آن‌ها برای رفع نقاط ضعف و کم‌رنگ کردن تهدیدات بهره‌برداری نمود.

یافته‌های پژوهش نشان داد که هیئت والیبالی استان خراسان رضوی تهدیدهای نبودن بودجه مالی کافی برای رشد ورزش والیبالی، افزایش هزینه نگه داری سالن‌های سرپوشیده استان، افزایش قیمت تجهیزات و لوازم ورزشی، افزایش هزینه سیستم‌های سرمایشی و گرمایشی اماکن ورزشی، مسافت جغرافیایی برخی از شهرستان‌ها به محل برگزاری مسابقات آماتوری، نبود برنامه مناسب استعدادیابی در این رشته ورزشی در استان و عدم استفاده از کارشناسان خبره و متخصص علمی در والیبالی استان و زندگی ماشینی و غیر فعال مردم دارای بالاترین میزان اهمیت می‌باشند.

تهدیدها شرایطی در محیط کلان یا خرد سازمان هستند که ممکن است مسیر رقابتی سازمان یا کسب رضایت ذی‌نفعان را با مشکل مواجه سازد (هریسون، ۱۳۸۹). زندگی ماشینی، افزایش قیمت تجهیزات، نبودن بودجه مالی کافی، کمبود تبلیغات، نبود برنامه‌های مناسب استعدادیابی، باندبازی در هیئت‌ها را تهدیدهای موجود در والیبالی کشور برشمرده است (کشتی دار، ۱۳۹۱). نتایج این پژوهش نشان داد که هیئت والیبالی استان خراسان رضوی از تهدیدهای به‌ویژه اثرات افزایش قیمت تجهیزات و لوازم ورزشی موجود در استان در بخش ورزش آماتوری والیبالی، اثرات افزایش روزافزون هزینه‌های شرکت در مسابقات ورزش آماتوری والیبالی، اثرات افزایش هزینه‌های استفاده از اماکن ورزشی استان در بخش ورزش آماتوری والیبالی، اثرات استفاده غیرورزشی از اماکن ورزش والیبالی، اثرات عدم هماهنگی بین مسئولین والیبالی، اثرات عدم هماهنگی و برابری زیرساخت‌ها و امکانات موجود والیبالی با معیار جهانی این رشته اثرات عدم نظام برنامه‌ریزی صحیح برای استفاده بهینه از بخش خصوصی در این رشته و اثرات عدم پرداختن رسانه‌های گروهی و در رأس آن‌ها صدا و سیما استان به این رشته ورزشی برخوردار است، لذا هیئت والیبالی استان باید به‌طور فعال و پویا با آن‌ها مقابله کند.

در نهایت نتایج پژوهش حاضر نشان داد که جایگاه استراتژیک ورزش آماتوری والیبالی استان خراسان رضوی در منطقه WT قرار دارد و مشخص شد که اداره ورزش و جوانان و هیئت والیبالی استان خراسان رضوی بایستی از استراتژی تدافعی (کاهش یا واگذاری) استفاده کند که با یافته‌های تحقیقات غفرانی (۱۳۸۷) سیف‌پناهی (۱۳۸۸)، غفرانی (۱۳۸۹)، نادری نسب (۱۳۸۹)، همخوان بود و با یافته‌های تحقیقات خسروی زاده (۱۳۸۷)، جهان‌بینی (۱۳۸۸)، یاراحمدی (۱۳۸۸)، شعبانی بهار (۱۳۹۱)، سمیع نیا (۱۳۹۲)، نظری (۱۳۹۳)، همخوان نبود. با توجه به جایگاه راهبردی ورزش قهرمانی والیبالی استان که در ناحیه WT قرار دارد، مسئولان ورزش استان، به‌ویژه اداره کل تربیت‌بدنی و هیئت والیبالی استان، باید برنامه‌های خود را بر روی برطرف کردن ضعف‌ها و تهدیدهای ورزش والیبالی متمرکز سازند. شایان‌ذکر است که اداره کل و هیئت والیبالی استان در زمینه ضعف‌های داخلی خود خیلی راحت‌تر می‌تواند واکنش نشان دهد و برنامه‌های خود را باید بیشتر بر روی برطرف کردن نقاط ضعف قرار دهد. در مورد تهدیدها با توجه به اینکه اداره کل و هیئت والیبالی استان کنترل زیادی بر آن‌ها ندارد، باید از دستگاه‌ها و ارگان‌ها دیگر کمک گرفت تا بتوان تهدیدهای موجود را کاهش داد. بر اساس موقعیت‌سنجی استراتژیک در مراحل قبلی، نهایتاً راهبردهای توسعه در قالب زیر تدوین و ارائه خواهد شد.

راهبرد توسعه زیرساخت و تجهیزات سطح آماتوری و همگانی استان:

بسیاری از استعدادهایی که در رشته‌های مختلف کشف و پرورش می‌یابند از مراکز ورزشی عمومی مانند زمین‌های ورزشی در پارک‌ها شناسایی و استعدادیابی می‌شوند. ورزش والیبال نیز از این قاعده مستثنی نیست و افزایش فضاها و امکانات بازی والیبال در مراکز عمومی و حضور استعدایب‌های والیبال در این مراکز می‌تواند به شناسایی بازیکنان آماتور مستعد در جهت رشد و پرورش به سمت والیبال حرفه‌ای و قهرمانی کمک کند. در استراتژی فوتبال شهر هارینگی (۲۰۱۳-۲۰۰۹)، افزایش زمین‌های مینی فوتبال و استفاده از نقش کلیدی والیبال به عنوان یک فرصت برای مشارکت در ورزش و فعالیت‌بدنی به عنوان استراتژی‌های انجمن فوتبال این منطقه تنظیم شد. همچنین نظری و همکاران (۱۳۹۱) ایجاد فرصت‌های بازی برای عموم را یک استراتژی مطلوب برای ورزش والیبال ساحلی تشخیص دادند.

#### راهبرد توسعه ورزش آموزشی والیبال آماتوری-تفریحی:

یکی از دلایل پیشرفت هر چه بیشتر کشورهای پیشرفته در ورزش آماتوری و حرفه‌ای، استفاده از متخصصین هر ورزش برای آموزش مدرس و ورزشکار است. با هر چه بهتر کردن دانش مدرسان و اساتید فن می‌توان تعداد بیشتری از اساتید و ورزشکاران میتدی تا حرفه‌ای را پرورش داد، والیبال استان با در اختیار داشتن مربیان و مدرسان و ورزشکاران نخبه و ممتاز در کشور می‌تواند علاوه بر پرورش افراد نخبه در استان در پرورش و توسعه افراد نخبه در تمام کشور مشارکت داشته باشد.

#### راهبرد توسعه والیبال در فضاهای طبیعی:

در مورد اماکن طبیعی استان و وجود مکان‌هایی برای ساخت زمین‌های جدید در پارک‌ها، نشان از آن دارد که این موارد فرصت‌های خوبی برای استان خراسان رضوی محسوب می‌شود. از یک طرف پوشش زمین‌های استان و همچنین وجود فضای بکر و زیاد در پارک‌های استان باعث شده تا این ویژگی‌ها به عنوان یک فرصت مطلوب برای والیبال استان شناخته شود. از این رو تدوین یک استراتژی مناسب به منظور بهره‌برداری مطلوب از این فضاهای طبیعی می‌تواند مشکل کمبود زمین‌های والیبال استان را که از نظر کارشناسان یک نقطه ضعف برای والیبال استان است برطرف کند.

#### راهبرد ارائه خدمات با هزینه کمتر و دسترسی بهتر در زمینه والیبال:

وضعیت نامناسب اقتصادی جامعه و مخصوصاً روستاییان استان خراسان رضوی موجب عدم شکوفایی استعدادهای زیادی در والیبال استان شود. هزینه بالای لوازم ورزشی و همچنین مدارس والیبال باعث می‌شود خانواده‌هایی که از سطح درآمد مناسبی برخوردار نیستند نتوانند فرزندان خود را به سمت این ورزش سوق دهند و بر همین اساس بسیاری از نونهالان و نوجوانان مستعد در مناطق مختلف استان از دیدرس مربیان و استعدایابان والیبال دور می‌مانند. مدیران عالی والیبال استان می‌توانند با ارائه برنامه‌های مناسب و قابل اجرا و به دور از هر گونه برخورد احساسی و غیر منطقی، تا حد ممکن سعی در کاهش هزینه‌های مربوط به این ورزش در استان خراسان رضوی داشته باشند تا دسترسی به امکانات والیبال استان، برای تمام اقشار جامعه با هر سطح درآمدی فراهم شود.

#### راهبرد توسعه کمی و کیفی زمین‌های والیبال در استان:

تعداد بالای بازیکن در استان، تعداد زیاد مدارس والیبال استان و همچنین تعداد زیاد باشگاه‌های والیبال در استان باعث می‌شود تا نیاز به ساخت و تعمیر زمین‌های والیبال استان به طور محسوسی مشاهده شود. متأسفانه در استان خراسان رضوی میزان عرضه زمین‌های والیبال کمتر از تقاضای کلوب‌ها برای در اختیار داشتن زمین برای تمرین است. همچنین کیفیت نامطلوب زمین‌های والیبال در استان از لحاظ امکانات سخت افزاری سالن‌های والیبال باعث شده تا تیم‌های والیبال استان تمرینات مناسبی را برای آماده‌سازی خود به منظور شرکت در مسابقات مختلف انجام ندهند. همچنین عدم کیفیت مطلوب می‌تواند به یادگیری والیبال در مدارس هم آسیب بزند که در این صورت، یادگیری مطلوب والیبال بین نونهالان، نوجوانان و جوانان استان خراسان رضوی با مشکل مواجه خواهد شد. بهتر است با یک برنامه‌ریزی دقیق و بلند مدت و نه صرفاً از روی احساس، به تکمیل و ساخت زمین‌های

مناسب و در شأن والیبالی استان پرداخته شود. توسعه امکانات مربوط به والیبالی به عنوان یکی از ۶ استراتژی توسعه ورزش شهر هارینگگی (۲۰۱۲-۲۰۰۹) گزارش شد. مظفری و همکاران (۱۳۸۹)، تدوین نظام استاندارد سازی اماکن و فضاهای ورزشی با تاکید بر استانداردهای بین‌المللی را به عنوان یک راهبرد در ورزش قهرمانی ایران شناسایی کردند. در تدوین استراتژی ورزش استان کردستان که توسط سیف پناهی شعبانی و همکاران (۱۳۸۸) انجام شد. تکمیل پروژه‌های ورزشی نیمه تمام به عنوان یک راهبرد در ورزش این استان معرفی شد. همچنین نظری و همکاران (۱۳۹۱) افزایش تعداد زمین‌های والیبالی ساحلی را راهبردی حیاتی برای والیبالی ساحلی ایران تشخیص دادند.

#### راهبرد تشویق و ترغیب مردم به ورزش والیبالی:

همان‌طور که از نتایج پژوهش استنباط شد. استان خراسان رضوی دارای جمعیت جوان و مستعد در زمینه ورزش فوتبال است. همچنین استقبال عمومی در مورد والیبالی در استان وجود دارد. این موارد می‌توانند دلایلی کافی برای توجه مدیران استان به ورزش والیبالی استان ارائه دهند. زیرا لازمه پیشرفت والیبالی در استان وجود نیروی انسانی کافی هم در زمینه عملیاتی و فنی که شامل بازیکنان، مربیان و... می‌باشد و هم در زمینه مدیریتی و برنامه‌ریزی جامع برای والیبالی استان می‌باشد. در استراتژی ورزش شهر کاستریج نیز راهبرد افزایش مشارکت در ورزش به عنوان یکی از استراتژی‌های مهم ورزش این شهر قلمداد شده است. همچنین در استراتژی ورزش بخش کاستریج یورو (۲۰۰۸-۲۰۰۱) نیز توسعه مشارکت گروه‌های مختلف جامعه به عنوان یکی از اهداف استراتژیک مهم این منطقه گزارش شد.

#### راهبرد تشکیل آکادمی‌ها یا خانه والیبالی آماتوری تا حرفه‌ای در شهرستان‌ها:

تعداد بالای ورزشکاران در استان، تعداد متوسط باشگاه‌های والیبالی در استان باعث می‌شود تا نیاز به ساخت و تعمیر کلوپ‌های والیبالی استان به طور محسوسی مشاهده شود. متأسفانه در استان خراسان رضوی میزان عرضه سالن ورزشی کمتر از تقاضای مخاطبان برای در اختیار داشتن سالن برای تمرین است. همچنین کیفیت نامطلوب سالن‌های والیبالی در استان از لحاظ امکانات سخت افزاری باعث شده تا تیم‌های والیبالی استان تمرینات مناسبی را برای آماده‌سازی خود به منظور شرکت در مسابقات آماتوری مختلف انجام ندهند. مظفری و همکاران (۱۳۸۹)، تدوین نظام استاندارد سازی اماکن و فضاهای ورزشی با تاکید بر استانداردهای بین‌المللی را به عنوان یک راهبرد در ورزش ایران شناسایی کردند. در تدوین استراتژی ورزش استان کردستان که توسط سیف پناهی شعبانی و همکاران (۱۳۸۸) انجام شد، تکمیل پروژه‌های ورزشی نیمه تمام به عنوان یک راهبرد در ورزش این استان معرفی شد.

#### راهبرد کمک به گسترش والیبالی پاک و اخلاقی در استان:

یکی از اهداف اصلی والیبالی اشاعه و ترویج فرهنگ اخلاق‌مداری و احترام به دیگران است. همان‌طور که در اکثر مسابقات بین‌المللی واژگانی همچون احترام، و مخالفت علیه نژاد پرستی و از این قبیل کلمات به چشم می‌خورد. اما متأسفانه مسائلی از قبیل نتیجه‌گرایی در والیبالی باعث شده تا بازیکنان، مربیان و مدیران از این شعارها فاصله بگیرند و مسیری اشتباه را برای رسیدن به هدف خود انتخاب کنند که در انتها چیزی جز تباهی نیست. در این زمینه هم تدوین قوانین انضباطی قاطع می‌تواند باعث جلوگیری از بروز این مسائل شود. همچنین نقش رسانه در امر ترویج فرهنگ والیبالی می‌تواند خیلی پررنگ و محسوس باشد تا از اثرات مخرب نتیجه‌گرایی در والیبالی استان کاسته شود.

#### راهبرد بکارگیری مدیران موفق سایر بخش‌های ورزش استان در بخش والیبالی:

منظور از مدیران نخبه ورزشی، افرادی است که در کنار ورزشکار بودن، در علم مدیریت دارای تخصص و تجربه عالی باشند تا در موقع ابهام و بحران بتوانند برنامه‌های لازم و مفید ارائه دهند. ضعف عمده‌ای که در اکثر سازمان‌های ورزشی وجود دارد، عدم استفاده از مدیران موفق و نخبه کشور در امر مدیریت عالی سازمان‌های خود است. کاری که از سال‌ها پیش در سازمان‌های اروپایی و غربی مشغول به انجام آن هستند و نتایج مثبت و قابل قبولی نیز از به خدمت گرفتن این مدیران عاید سازمان‌ها می‌شود. مظفری

و همکاران (۱۳۸۹) تدوین و اجرای نظام جامع جذب، تربیت و بهسازی نیروی انسانی متخصص را یک استراتژی مهم در توسعه ورزش قهرمانی ایران تعیین کردند. سیف پناهی شعبانی و همکاران (۱۳۸۸) نیز بکارگیری دانش‌آموختگان رشته تربیت بدنی را در پایگاه‌های ورزش آماتوری و قهرمانی کردستان به عنوان یک استراتژی رقابتی گزارش کرد.

#### راهبرد تعدیل و کاهش موانع توسعه والیبال:

بر اساس نظر کارشناسان استان مشخص شد که والیبال استان از محبوبیت خوبی برخوردار است و حضور تمام اقشار (نوجوان، جوان و بزرگسالان) در بخش بانوان و آقایان می‌تواند به توسعه این ورزش کمک شایانی نماید. اکثر پژوهش‌هایی هم که انجام گرفته با این نظر موافق بودند که حضور تمام اقشار می‌تواند یک فرصت مطلوب برای والیبال استان باشد. خسروی زاده (۱۳۸۹) راهبرد توسعه و تعالی ورزش تمام اقشار جامعه و تلاش برای رفع موانع حضور شایسته در بازی‌های آسیایی را به عنوان یک راهبرد در ماتریس خود تدوین کرد. در پژوهش مظفری و همکاران (۱۳۸۹)، افزایش سهم ورزش زنان از منابع مختلف فدراسیون‌های ورزشی را به عنوان یک راهبرد برای ورزش قهرمانی ایران معرفی کرد. در تحقیق نظری و همکاران (۱۳۹۱)، افزایش فرصت‌ها برای حضور بانوان در ورزش والیبال ساحلی به عنوان یک استراتژی برای این ورزش تعیین شد.

#### راهبرد توسعه والیبال پایه با استفاده از طرح‌های کارآمد:

پیشرفت والیبال در بخش آماتوری استان با اجرای طرح‌های مسابقات منطقه‌ای نشان دهنده این موضوع است که استفاده این طرح در استان خراسان رضوی با توجه به استعدادها موجود در والیبال پایه استان تا چه اندازه می‌تواند پیشرفت والیبال پایه استان خراسان رضوی شود. همچنین تقویت برنامه‌های توسعه ورزش سطوح پایه یکی از راهبردهای مشخص شده در تحقیق مظفری و همکاران (۱۳۸۹) بود. سیف پناهی شعبانی و همکاران (۱۳۸۸) نیز در تحقیقی ایجاد نظام استعدادیابی مناسب را به عنوان یک استراتژی مناسب برای ورزش کردستان گزارش کردند.

#### راهبرد استفاده از قدرت رسانه‌های استان جهت توسعه والیبال:

در قسمت‌های مختلفی از این تحقیق عنوان شد که رسانه‌های استان نقش مهمی در توسعه و ترویج والیبال و مسائل مختلف والیبال استان ایفا می‌کنند. به طور کلی رسانه‌های صوتی، تصویری و نوشتاری استان می‌توانند نقش یک شمشیر دولبه را ایفا کنند. از یک طرف می‌توانند با تبلیغات منفی باعث کاهش علاقه مردم به والیبال و حتی در موارد شدیدتر نفرت جامعه از این ورزش شوند؛ اما از طرف دیگر می‌توانند با بسترسازی و تبلیغات مناسب و پخش برنامه‌های مفید و متنوع راجع به والیبال استان به افزایش علاقه مردم به والیبال در استان کمک کنند. همان‌طور که در استراتژی فوتبال شهر واگاوگا استرالیا (۲۰۱۲) گفته شد، افزایش علاقه مردم باعث می‌شود خانواده‌ها فرزندان خود را بیشتر به سمت این ورزش تشویق کنند و این خود می‌تواند یک فرصت بسیار مناسب برای پرورش استعدادها فوتبال و همین‌طور توسعه فوتبال در استان خراسان رضوی شود. همچنین خسروی-زاده (۱۳۸۹)، استراتژی توسعه و بهینه‌سازی ارتباطات رسانه‌ای را برای کمیته ملی المپیک ایران تدوین کرد.

راهبرد گسترش تعاملات هیات با فدراسیون بهتر والیبال آماتوری استان:

گزارش عملکرد هیات استان در ارتباط با همکاری با سایر ارگان‌ها و هیات‌ها نشان از آن دارد که کلاس مربیگری، برگزاری مسابقات دوستانه و رسمی، طرح تحقیقاتی، سمینارها و همایش، کارگاه آموزشی، مربیان و نشر به عنوان مهمترین زمینه‌های همکاری بین این محیط‌ها، حجم نسبتاً بالایی داشته‌اند. به طور کلی، نتایج حاکی از عدم تعامل مناسب بین بخش مربوط به ارتباطات و تعاملات و بخش اجرایی هیات استان به دلایلی متعدد نیاز به برنامه‌ریزی و تغییر ساختار دارد. به نظر می‌رسد باید با خصوصی‌سازی در بخش‌های مختلف هیات استان و تدوین قوانین مدون مبنی بر همکاری این نهادها و اجرای مسابقات و طرح و سمینارهای تحقیقاتی مشترک زمینه برای تعامل هر چه بهتر این نهادها مهیا شود.

#### راهبرد خصوصی‌سازی هیات‌های والیبال استان:

همان‌طور که در قسمت‌های قبل توضیح داده شد، توجه دولت به تجاری سازی و خصوصی سازی کلوپ‌ها و هیات‌های ورزشی به عنوان یک فرصت بزرگ برای والیبال استان و حتی کشور به حساب می‌آید. سرمایه‌هایی که از طریق شرکت‌های خصوصی وارد چرخه والیبال می‌شود و همچنین کم کردن بار مالی مستقیم مستقیم از روی شانه‌های دولت می‌تواند هم به رشد و حرفه‌ای شدن والیبال استان کمک می‌کند و هم این که یک نوع صرفه‌جویی در هزینه‌های دولت انجام گیرد. مظفری و همکاران (۱۳۸۹) نیز در تدوین نظام جامع خصوصی سازی ورزش قهرمانی را به عنوان یک راهبرد مطلوب برای ورزش قهرمانی ایران معرفی کرد.

#### راهبرد بهبود مدیریت منابع انسانی در هیات‌های والیبال:

نیروی انسانی با انگیزه مهم‌ترین عامل بهره‌وری در سازمان است. تحقیقات حاکی از آن است که عوامل فردی، اجتماعی، سازمانی و محیطی می‌توانند در رضایت مستقیم افراد نقش موثری داشته باشند. از این رو، هیات والیبال استان خراسان رضوی نیز با اتخاذ این راهبرد سعی در بهبود مدیریت منابع انسانی با بهره‌گیری از فرصت‌های موجود دارند. با این امید که بتوانند به افزایش رضایت و بهبود عوامل انگیزشی کارکنان کمک نمایند و به اهداف بلندمدت خود دست یابند. خسروی‌زاده (۱۳۸۹) در تدوین استراتژی کمیته ملی المپیک این استراتژی را در منطقه WO تدوین کرد.

#### منابع

- بدری آذرین، ی؛ گودرزی، م؛ خبیری، م؛ اسدی، ح، (۱۳۸۵)، بررسی وضعیت ژیمناستیک در ایران با رویکرد تدوین نظام جامع توسعه منابع انسانی در ورزش ژیمناستیک کشور، نشریه حرکت، شماره ۳۲، صص ۹۷-۱۱۶.
- حسینی، ش؛ حمیدی، م؛ قربانیان رجبی، آ؛ سجادی، ن، (۱۳۹۰)، شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای استعدادیابی در ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران و تنگناها و چالش‌های فراروی آن، نشریه مدیریت ورزشی، شماره ۱۷، صص ۲۹-۵۴.
- حسینی، گ؛ حمیدی، م؛ تجاری، ف، (۱۳۸۹)، تعیین موقعیت استراتژیکی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی، نشریه پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، شماره ۴، صص ۳۷-۵۴.
- خبیری، م؛ معماری، ژ، (۱۳۸۹)، تحلیل سوات تکواندو ایران، نشریه مطالعات مدیریت ورزشی، صص ۳۰-۱۳.
- خسروی زاده، ا؛ حمیدی، م؛ یداللهی، ج؛ خبیری، م، (۱۳۸۷)، طراحی و تدوین استراتژی کمیته ملی المپیک، دو فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش، شماره ۱، صص ۱۱-۲۵.
- خسروی زاده، اسفندیار؛ حمیدی، مهرزاد؛ یداللهی، جهانگیر؛ خبیری، محمد، (۱۳۸۷)، طراحی و تدوین استراتژی کمیته ملی المپیک، دو فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش، شماره ۱، صص ۱۱-۲۵.
- سیف پناهی شعبانی، ج؛ گودرزی، م؛ حمیدی، م؛ خطیبی، ا، (۱۳۸۸)، طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی استان کردستان، نشریه مدیریت ورزشی، شماره ۸، صص ۵۷-۷۳.
- شعبانی بهار، غ؛ پارساجو، ع، (۱۳۹۰)، تحلیل راهبردی درونی و بیرونی (SWOT Analysis) اداره کل تربیت‌بدنی استان همدان، نشریه مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۱۳، صص ۲۹۶-۲۸۱.
- غفرانی، م؛ گودرزی، م؛ سجادی، ن؛ جلالی فراهانی، م؛ مقرنسی، م؛ نقیب طباطبائی، ع؛ علی‌دوست قهفرخی، ا، (۱۳۸۷)، طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی استان سیستان و بلوچستان، نشریه مدیریت ورزشی، شماره ۴، صص ۱۶۹-۱۹۰.

## کنفرانس بین المللی مدیریت و علوم رفتاری

### International Conference on Management & Behavioral Sciences

- فرد آر، دیوید (۱۳۹۲)، مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان، محمد اعرابی، چاپ بیست و هفتم، دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- قدمی، م؛ مشکینی، ا؛ پژوهان، م؛ پاکدوست، ن، (۱۳۸۹)، تعیین استراتژی‌های توسعه شهرهای متکی بر صنعت استخراج نفت با استفاده از روش SWOT، آنالیز IEA و ماتریس QSPM (نمونه مورد مطالعه: شهر دوگنبدان)، پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی (SID)، صص ۳۹-۵۸.
- کشتی دار، محمد؛ طالب پور، مهدی و فاطمه، شیر مهنجی (۱۳۹۱). " بررسی وضعیت موجود والیبال ایران با ارائه برنامه اجرایی در راستای بهبود مستمر". مطالعات مدیریت ورزشی. شماره ۱۳. صص ۳۲-۱۳.
- گودرزی، م؛ فراهانی، ا؛ گودرزی، م، (۱۳۹۲)، طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش دانشجویی اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور، نشریه پژوهش در ورزش دانشگاهی، شماره ۵، صص ۱۱۷-۱۳۴.
- مجد آراء، علی (۱۳۹۱). " ورزش برای همه"، انتشارات آوای ظهور، تهران، چاپ اول.
- مجیدی، چالاک؛ محرم زاده، مهرداد (۱۳۹۵). "راهبرد توسعه ورزش های ماجراجویانه در شهر سنندج با مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، سال ششم، شماره ۱۲". SWOT استفاده از تحلیل
- مطالعات تفصیلی تجهیزات ورزشی، سیب سبز، چاپ اول.
- مظفری، ا؛ الهی، ع؛ عباسی، ش؛ احدپور، ه؛ رضایی، ز، (۱۳۸۹)، راهبردهای توسعه نظام ورزش قهرمانی ایران، نشریه مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۱۳، صص ۳۳-۴۸.
- معماری، رضا (۱۳۸۳). گزارش عملکرد فدراسیون والیبال جمهوری اسلامی ایران، انتشارات فدراسیون والیبال.
- ندری، ح، (۱۳۸۸)، طراحی استراتژی توسعه ورزش همگانی استان لرستان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شمال.
- نصیری، فرهاد (۱۳۸۲). مدرسه والیبال، نشر علم و حرکت.
- نظری، و؛ رضوی، م؛ حسینی، ع؛ رئیسی، م، (۱۳۹۱)، تبیین استراتژی والیبال ساحلی ایران، نشریه پژوهش های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی، شماره ۵، صص ۷۳-۹۰.
- نظری، وحید؛ رضوی، سید محمد حسین؛ حسینی، سید عماد و رئیسی، مجتبی (۱۳۹۳). "شناسایی تنگناها و موانع پیش روی والیبال ساحلی ایران با استفاده از تحلیل سوات". پژوهش نامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، سال دهم، شماره بیستم، صص ۲۳-۲۴.
- یزدانی خرم، محمد (۱۳۸۲). عملکرد والیبال در پنج سال گذشته، نشریه فدراسیون جمهوری اسلامی ایران
- Dhonde, B. M., patil, V. N. (۲۰۱۲). Role of Mass Media In Progress of Physical education and Sports.
- Houlihan B (۲۰۱۴). The Government and Politics of Sport (RLE Sports Studies): Routledge.
- Ioke opdenacker / Filipboen (۲۰۰۷). Community development and sport participation. JSM/۲۱ October ۲۰۰۷-usa ۲۱۷- ۳۵۱.

## کنفرانس بین المللی مدیریت و علوم رفتاری

### International Conference on Management & Behavioral Sciences

- KAPLANS, BEINHCKER, E (۲۰۰۳). The real Value of strategic planning. Mite Sloan manage Rev; ۴۴[۲]: ۷۱-۹۱.
- Mintzberg H. The rise and fall of strategic planning: Pearson Education; ۲۰۰۰.
- Seefeldt, Vern D. Ewing, Martha E (۲۰۰۲). Youth sports in America: An overview, Commissioned by Sport for Development and Peace International Working Group (SDP IWG) Secretariat, Toronto, Canada; p:۳۵.