

طراحی و تدوین برنامه راهبردی والیبال ساحلی ایران

وحید نظری^۱، سید محمد حسین رضوی^۲، سید عماد حسینی^۳

۱- کارشناس ارشد دانشگاه مازندران*

۲- دانشیار دانشگاه مازندران

۳- استادیار دانشگاه شهید بهشتی

تاریخ دریافت: ۹۱/۰۷/۱۸

تاریخ پذیرش: ۹۱/۱۰/۲۴

چکیده

هدف تحقیق حاضر طراحی و تدوین برنامه راهبردی والیبال ساحلی جمهوری اسلامی ایران است. روش مورد استفاده در این تحقیق، توصیفی تحلیلی است. در بخش نظرسنجی از پرسشنامه تحلیل سوات (α=۰/۸۴,۶۰) استفاده گردید. بدین منظور ۵۰ نفر از کارشناسان والیبال ساحلی به عنوان نمونه انتخاب و از آنها نظرسنجی شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها علاوه بر شاخص‌های توصیفی، آزمون فریدمن، از ماتریس‌های ارزیابی درونی و بیرونی، تحلیل سوات و ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد والیبال ساحلی در وضعیت کنونی از ۱۵ قوت و ۲۱ ضعف برخوردار و با ۱۲ فرصت و ۱۳ تهدید مواجه می‌باشد. در نقاط قوت والیبال ساحلی کشور، گویه مطرح بودن والیبال ساحلی به عنوان تنها ورزش ساحلی در المپیک بالاترین میزان اهمیت و در بخش ضعف گویه نبود یک سیستم استعدادیابی به عنوان بالاترین نقطه ضعف و در بخش فرصت‌ها گویه وجود خط ساحلی ۳۰۰۰ کیلومتری در کشور بالاترین میزان اهمیت و در بخش تهدیدها گویه انگیزه‌های مالی بیشتر در رشته‌های دیگر به عنوان بالاترین مورد که والیبال ساحلی کشور را مورد تهدید قرار می‌دهد، انتخاب گردید. پس از تجزیه و تحلیل محرز شد که فدراسیون والیبال در بخش ساحلی در موقعیت محافظه کارانه قرار دارد که می‌بایستی از راهبردهای محافظه کارانه استفاده نماید. در کل ۲ راهبرد تهاجمی، ۳ راهبرد رقابتی، ۸ راهبرد محافظه کارانه و ۲ راهبرد تدافعی جهت تبدیل نقاط ضعف به قدرت و تهدیدها به فرصت‌ها برای توسعه والیبال ساحلی ارائه شده است.

واژگان کلیدی: تحلیل سوات، برنامه ریزی راهبردی، والیبال ساحلی، ماتریس برنامه ریزی کمی

مقدمه

برنامه ریزی در سیر تکاملی خویش دستخوش تحولاتی بسیار قرار گرفت که طی سه دوره گذار از دوره محصول گرایی در قرن نوزدهم به دوره بازارگرایی و نهایتاً دوره فراصنعتی، قابل تفکیک است. این گذار باعث شد برنامه ریزی، روشها و انواع آن متناسب با نیاز هر دوره متحول شود. دوره فراصنعتی که از سالهای ۱۹۵۰ شروع گردید با مشخصه های چون محیط پویا و متغیر، پیچیدگی، چالش های جدید و غیر منتظره، مزیت رقابتی، مسائل و موانع بیرونی، موانع سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، بازارهای به شدت رقابتی و تمرکز بر آگاهی، دانش و اطلاعات همراه گشت. روش های متداول برنامه ریزی در این دوره برنامه ریزی مشارکتی و تعاملی، مدیریت راهبردی، بصیرت و تفکر راهبردی، دیدگاه تلفیقی برنامه ریزی و بصیرت راهبردی، مدیریت تغییر و مدیریت دانش است (علی احمدی، ۱۳۸۸).

امروزه کسب موفقیت و تداوم حیات سازمان با توجه به مفهوم برنامه ریزی راهبردی، مستلزم بهره گیری از برنامه راهبردی است، زیرا از یک سوء آینده نگر بوده و از طریق پیش بینی تحولات آتی اقدامات مناسب را تنظیم می کند و از سوی دیگر گرایش به محیط داشته و ارتباط تنگاتنگ با آن دارد و از این لحاظ می تواند به سرعت از تغییرات محیط باخبر شده و واکنش مناسب و سریع نشان دهد (زینالو و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۷۷). برنامه راهبردی تلاشی منظم است که فعالیتها و تصمیم های اساسی را تدارک می بیند و آنچه را که سازمان است، آنچه را انجام می دهد و چرایی انجام آنرا هدایت و شکل دهی می نماید (برایسون^۱، ۲۰۱۱، ص ۳). اولین ارزش و اولویت برنامه ریزی استراتژیک، کمک به سازمان برای فعالیت موفق در محیطی پیچیده و پویا است. از برنامه ریزی استراتژیک به عنوان ابزاری برای ایجاد و هدایت تغییرات سازمانی استفاده می کنند. (هانگر و ویلن، ۱۳۸۶^۲) تدوین برنامه ریزی راهبردی راهی برای شناخت وضعیت موجود و حرکت به سوی وضعیت مطلوب آینده و بیانگر فرآیند توسعه و به کارگیری برنامه برای نیل به اهداف می باشند (فردآر^۳، ۱۳۸۸). کشورهای مختلف به دلایل گوناگون وارد عرصه ورزش شده اند. ورزش اینک به صنعتی تبدیل شده که بر شاخص های اقتصادی، اجتماعی و حتی سیاسی کشورها اثر عمیق و با اهمیت دارد. هر کشوری مجبور است برای تسلط هر چه بیشتر به منابع تعیین کننده و منافع خود، به متغیرهای اصلی موثر بر آن توجه کند. اکنون آشکار شده است که برنامه ریزی برای هر پدیده ای مستلزم دارا بودن نگرش جهانی

-
1. Brayson
 2. Hunger, Wheelen
 3. David

است و ورزش از این قاعده مستثنی نیست. شناخت سیاست‌های درست و تعیین راهبرد های منطقی، سرنوشت هر جامعه را رقم می‌زند (مطالعه تفصیلی توسعه ورزش قهرمانی، ۱۳۸۴). در گذشته سازمان های ورزشی از طریق واکنش و مقابله با چالش‌ها و تغییرات جدید کسب و کار خود را حفظ می‌کردند، ولی امروزه تغییرات، بسیار سریع اتفاق می‌افتند و اغلب غیر قابل پیش‌بینی‌اند. بر این اساس، سازمان‌های ورزشی برای مقابله با این تغییرات باید به فکر چاره باشند. به مدیریت پویا یا پیش‌بینی رویدادهای آینده نیازمندند که آن با مدیریت و برنامه‌ریزی معادل استراتژیک است. که سازمان‌های ورزشی بر حسب شرایط محیط‌های درونی و بیرونی خود و با استفاده از فرآیند مدیریت استراتژیک به میزان‌های مختلف از استراتژی‌های نوآورانه، توسعه‌ای، اکتشافی و تقویتی با جذابیت برنامه‌ها و وضعیت رقابتی، برای رویارویی با این تحولات و دستیابی به اهداف خود استفاده کرده‌اند (خسروی زاده و حمیدی، ۱۳۹۰، ص ۵). پژوهش‌ها نشان می‌دهد که عملکرد سازمان‌هایی که به برنامه استراتژیک می‌پردازند بیشتر و بهتر از دیگر سازمان‌ها است. دستیابی به یک حلقه ارتباطی مناسب بین محیط یک سازمان و استراتژی‌های آن، ساختار و فرآیندهای آن سازمان، آثار مثبتی بر عملکرد آن دارد. برنامه استراتژیک توانایی سازمان را برای حل مسائل و مشکلاتی که در پیش روی سازمان قرار دارد، افزایش می‌دهد (پیرس و رابینسون^۱، ۱۳۸۹).

در مجموع، سازمان‌های ورزشی در صورتی که قصد بقاء و در نهایت پیشرفت داشته باشند، در محیط توسعه یافته کنونی باید از برنامه استراتژیک برخوردار باشند. موفقیت در رقابت‌های بین‌المللی حاصل برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه محوری در سازمان‌های ورزشی ملی است (خسروی زاده، ۱۳۹۰، ص ۱۷-۱۸).

والیبال ساحلی رشته‌ای المپیکی است که در فضای باز و روی شن بازی می‌شود. ورزشی است مفرح و لذت بخش که در سالهای اخیر طرفداران زیادی از زن و مرد را به خود جلب کرده است. ورزشی که فلسفه راه اندازی آن جنبه تفریحی و سرگرمی داشته است. والیبال ساحلی ورزشی فوق العاده سرگرم کننده، سالم، جذاب، در حال ترقی، مرفه، آگاه به شرایط روز است. ورزشی که با هزینه های اندک ایجاد و بازی می‌شود و ایده آل برای برنامه های توسعه ای و ورزش همگانی است (کتابچه والیبال ساحلی، فدراسیون بین المللی والیبال، ۲۰۱۲). سابقه فعالیت این ورزش بر خلاف والیبال سالنی در کشور زیاد نمی‌باشد. والیبال ساحلی در اواخر دهه شصت و اوایل دهه هفتاد خورشیدی در سواحل شمالی ایران بازی می‌شد. در این سال‌ها والیبال ساحلی دارای قواعد خاصی نبود و به اشکال مختلفی برگزار می‌شده است. اولین دوره

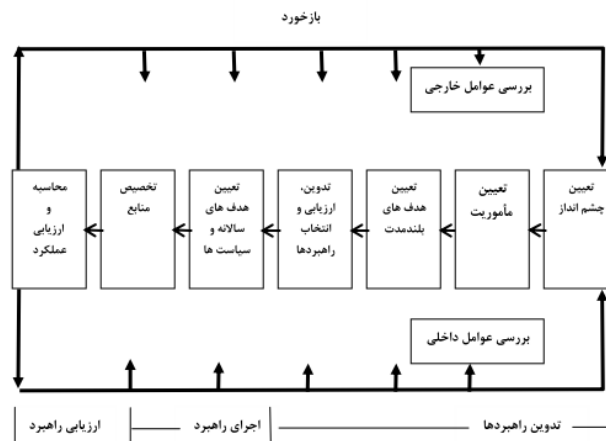
1. Pierce, Robinson

مسابقات والیبال ساحلی در بندر شرف خانه در سال ۱۳۷۱ برگزار شد. این رشته در استان‌های گلستان، گیلان، مازندران، آذربایجان غربی و هرمزگان دارای رونق بیشتری نسبت به سایر نقاط کشور است. والیبال از رشته‌های جذاب و پرطرفدار است و با توجه به تحقیقات، بعد از فوتبال نزد برنامه‌ریزان ورزشی بسیار حائز اهمیت است (کشتی دار و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۱۵). تاکنون تحقیقی با محوریت والیبال ساحلی در کشور صورت نگرفته است. ولی بسیاری از سازمان‌های ورزشی چون فدراسیون بین‌المللی و ملی اقدام به تدوین استراتژی برای توسعه والیبال ساحلی نموده‌اند.

والیبال ساحلی ایران نتوانسته است هم‌پا با سایر کشورهای آسیایی حرکت کند و عواملی چون عدم پرورش بازیکنان و عدم سرمایه‌گذاری مناسب را از مشکلات این رشته عنوان نموده‌اند (کشتی دار، ۱۳۸۷). فدراسیون بین‌المللی والیبال در برنامه توسعه والیبال ساحلی مهمترین اهداف خود را افزایش ارزش تجاری والیبال ساحلی و تدارک حمایت از فدراسیون‌ها بیان کرده‌است. این فدراسیون اهم اهداف خود را پایه‌گذاری والیبال ساحلی بعنوان اولین رشته ورزشی تابستانی در جهان، ورزش اصلی در بازی‌های المپیک، ایجاد فرصت‌های بازاریابی، اشاعه و آشنا سازی و تاسیس محوطه‌های ورزشی والیبال ساحلی بر شمرده است (کتابچه والیبال ساحلی، فدراسیون بین‌المللی والیبال، ۲۰۱۲) کنفدراسیون والیبال اروپا ترویج، توسعه، برگزاری مسابقات و دوره‌های آموزشی را اهداف توسعه والیبال ساحلی در این قاره می‌داند (کنفدراسیون والیبال اروپا-۲۰۱۲). فدراسیون والیبال استرالیا در برنامه‌ریزی راهبردی والیبال برای سال ۲۰۱۳-۲۰۰۹ مهم‌ترین راهبردهای توسعه والیبال ساحلی را تدارک فرصت شرکت برای افراد، گسترش ارتباط با ذی‌نفعان کلیدی، افزایش کیفیت و تعداد ورزشکاران و مربیان، تعیین جایگاه و یکپارچگی برنامه‌های ساحلی و سالی، دسترسی به بهترین مسابقات بین‌المللی جهان، تخصیص و مدیریت منابع برنامه عملکرد برتر، بکارگیری علوم و طب ورزشی، سرمایه‌گذاری جامع مالی رویدادها، برگزاری دوره‌های داوری و مربیگری، آموزش و پی‌گیری داوطلبان در سرتاسر کشور، توسعه مسابقات ملی، گسترش خدمات باشگاه‌ها و انجمن‌های توسعه (برنامه راهبردی والیبال استرالیا، ۲۰۱۲). کشور کانادا در برنامه استراتژیک والیبال ۲۰۱۶-۲۰۱۳ خود حوزه‌های فعالیت را افزایش و رشد شرکت کنندگان، توسعه منابع پایدار، توسعه فنی و دستیابی به برتری‌های بین‌المللی بر شمرده است (برنامه راهبردی والیبال کانادا، ۲۰۱۲). والیبال انگلستان در برنامه ریزی راهبردی والیبال برای سالهای ۲۰۱۳-۲۰۰۹ مهم‌ترین راهبردهای توسعه والیبال ساحلی را، افزایش تعداد بازیکنان، ایجاد ۱۰ زمین والیبال ساحلی به صورت دائم، برگزاری ۷ تور والیبال ساحلی انگلستان، برگزاری ۲ تور بین‌المللی و

ایجاد ۲۰ باشگاه والیبال جدید عنوان نموده است (برنامه راهبردی والیبال انگلستان، ۲۰۱۲). انجمن والیبال اسکاتلند در برنامه‌ریزی راهبردی برای سالهای ۲۰۱۳-۲۰۰۹ راهبردهای توسعه والیبال ساحلی را افزایش شرکت کنندگان، بهبود عملکرد، توسعه مربیان و مربیگری، تقویت نظارت متحد، گسترش زیرساخت های والیبال، حمایت از باشگاه‌ها، جذب حامیان مالی، توسعه منابع انسانی، سرمایه‌گذاری در آموزش مربیگری و افزایش داوطلبان بیان نموده است (برنامه راهبردی انجمن والیبال اسکاتلند). در این پژوهش با استفاده از فرآیند جامع راهبردی مدل دیوید (شکل ۱)، چشم‌انداز، مأموریت، اهداف بلندمدت و راهبردهای توسعه والیبال ساحلی کشور تدوین گردیده است (فردآر، ۱۳۸۸).

چشم‌انداز، تجسم یا تصویری از آینده مطلوب سازمان است که جهت‌گیری سازمان را در افق بلندمدت نشان می‌دهد. ترسیم و تدوین چشم‌انداز از ارکان برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌ها قلمداد می‌شود. بیانیه مأموریت سازمان را می‌توان به عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها، عقاید و هنجارهای رفتاری مشترک میان اعضا دانست که عملکرد و رفتار آنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (دباغی زاده و ملک، ۱۳۸۹، ص، ۵۸). به عقیده دیوید می‌توان اهداف بلندمدت را به صورت نتیجه خاصی که سازمان می‌کوشد در تأمین مأموریت خود بدست آورد، تعریف کرد. (فردآر، ۱۳۸۸).



شکل ۱- فرآیند جامع راهبردی مدل دیوید

در این خصوص، فدراسیون والیبال آمریکا به تدوین بیانیه چشم‌انداز، مأموریت و اهداف بلند مدت خویش اقدام نموده است.

چشم انداز: تأیید شدن به عنوان پیشتاز والیبال در جهان
 مأموریت: توسعه پایدار والیبال از طریق گسترش حمایت‌های مالی در تعامل با بخش خصوصی
 و سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت
 اهداف بلندمدت

- موفقیت در مسابقات: کسب مقام نخست در مسابقات بین‌المللی
- رشد ورزش: کسب سهمیه برای حضور در تمام سطوح مسابقات والیبال در کلیه مناطق جغرافیایی
- نمایندگان بین‌المللی: دستیابی به کرسی‌های پر نفوذ در هیأت رئیسه‌ها و کمیسیون‌ها بین‌المللی
- شناخت: شناخت مداوم مربیان و بازیکنان به عنوان اجراکنندگان برتر
- مدیریت: گسترش و حفظ یک ساختار موثر و کارآمد برای کمک به کسب چشم انداز و مأموریت موسسه
- امور مالی: توسعه، کاربرد و حفظ برنامه‌های مالی برای تحقق چشم‌انداز و مأموریت موسسه (فدراسیون والیبال آمریکا، ۲۰۱۲).

با توجه به محیط خانوادگی و امکانات محدود مورد استفاده والیبال ساحلی می‌تواند در حیطه ورزش همگانی و تفریحی نقش اساسی داشته باشد. از سوی دیگر می‌توان از والیبال ساحلی به عنوان مدال‌آورترین ورزش توپ‌پوی نام برد، به عنوان نمونه در بازی‌های آسیایی ۲۰۱۰ گوانگجو، کشور ایران با تیم‌های والیبال، بسکتبال، هندبال و فوتبال در مسابقات شرکت نمود و موفق به کسب ۲ مدال نقره در مسابقات والیبال و هندبال بازی‌ها شد، حال آنکه کشور چین با سرمایه‌گذاری مناسب در والیبال ساحلی تنها با شرکت ۸ ورزشکار موفق شد ۲ مدال طلا و ۲ مدال نقره توزیع شده در بخش والیبال ساحلی را به خود اختصاص دهد (شورای المپیک آسیا، ۲۰۱۲). این امر نشان از اهمیت والیبال ساحلی در رویدادهای بین‌المللی و حیطه ورزش قهرمانی دارد.

فدراسیون بین‌المللی والیبال اهداف اصلی یک فدراسیون ملی را گسترش شورای والیبال ساحلی، تورنمنت‌های داخلی و برنامه‌های تیم ملی والیبال ساحلی عنوان نموده است. به منظور توسعه پایدار والیبال ساحلی در کشور و حرکت در راستای اهداف مورد انتظار فدراسیون بین‌المللی والیبال تدوین برنامه ریزی راهبردی امری ضروری می‌نماید.

روش شناسی

روش تحقیق حاضر با توجه به موضوع و اهداف از نوع مطالعات استراتژیک و زمینه‌یابی بوده که به شکل میدانی و به روش توصیفی-تحلیلی انجام گرفت. جامعه آماری پژوهش شامل کارشناسان والیبالی ساحلی کشور متشکل از اعضای فدراسیون والیبالی، روسای هیئت‌های تربیت بدنی استان‌های ساحلی، مدرسان، مربیان، داوران، خبرنگاران و ورزشکاران فعال در بخش والیبالی ساحلی بوده‌اند که از آنها نظرسنجی شده است. تعداد کل نمونه آماری تحقیق ۵۰ نفر بودند که به صورت تمام شمار انتخاب شده‌اند. برای جمع‌آوری اطلاعات از منابع کتابخانه‌ای، مرور ادبیات پیشینه تحقیق و مصاحبه استفاده شد. بدین ترتیب پس از بررسی وضعیت موجود و انجام مصاحبه با خبرگان والیبالی ساحلی کشور فهرست مقدماتی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای والیبالی ساحلی کشور استخراج گردید. سپس پرسشنامه پژوهش توسط متخصصان مدیریت ورزشی و والیبالی ساحلی بررسی و بازنگری و در دو بخش طراحی شد. بخش اول در برگیرنده اطلاعات فردی و بخش دوم مربوط به بررسی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای والیبالی ساحلی کشور بود که در چهار قسمت ۱- نقاط قوت (۱۵ سوال)، ۲- نقاط ضعف (۲۱ سوال)، ۳- تهدیدها (۱۲ سوال)، ۴- تهدیدها (۱۳ سوال) در طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت تهیه شد. برای تعیین قابلیت روایی پرسشنامه، نظر استادان، متخصصان و خبرگان در مورد پرسشنامه طراحی شده، مورد توجه قرار گرفت و اصلاحات مورد نظر انجام گردید. همچنین پایایی پرسشنامه از طریق آزمون آلفای کرونباخ ($\alpha=0.8460$) به دست آمد. برای تدوین راهبردهای والیبالی ساحلی از چارچوب جامع تدوین راهبرد استفاده شده است. روش‌های ارائه شده در این چارچوب برای انواع سازمان‌ها مناسب است و به راهبرد ها کمک می‌کند که راهبرد ها را شناسایی، ارزیابی و گزینش کنند این چارچوب در سه مرحله صورت می‌پذیرد (فردآر، ۱۳۸۸).

۱- مرحله ورودی: در این مرحله اطلاعات و عوامل اصلی مورد نیاز از داخل و خارج سازمان برای تدوین استراتژی، شناسایی و مشخص می‌شود. این مرحله شامل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)^۱ و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)^۲ است.

-
1. Internal Factor Evaluation
 2. External Factor Evaluation

- ۲- مرحله تطبیق: در این مرحله عوامل اصلی داخلی (قوت ها و ضعفها) و عوامل اصلی خارجی (فرصت ها و تهدیدها)، با استفاده از ابزارهایی همچون ماتریس سوات (SWOT) و ماتریس داخلی و خارجی (IE)، تطبیق داده می شوند تا استراتژی هایی شناسایی شوند که در راستای ماموریت سازمان بوده و متناسب با عوامل داخلی و خارجی باشند.
- ۳- مرحله تصمیم گیری: در این مرحله با استفاده از ماتریس برنامه استراتژیک کمی (QSMP)، گزینه های مختلف استراتژی های شناسایی شده در مرحله تطبیق، مورد ارزیابی و قضاوت قرار گرفته و جذابیت نسبی آنها تعیین می شود.

شکل ۲- چارچوب تدوین استراتژی



در این تحقیق از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. در بخش آمار استنباطی به منظور رتبه بندی قوت ها، ضعف ها، فرصت ها، تهدیدها، از آزمون رتبه ای «فریدمن» استفاده گردید.

نتایج

در این بخش بر اساس فرآیند جامع راهبردی مورد استفاده در تحقیق ماموریت، چشم انداز و اهداف مورد نظر در بخش والیبال ساحلی تدوین شده است. برای تدوین ماموریت، چشم انداز و اهداف بلندمدت فدراسیون والیبال در بخش والیبال ساحلی از منابع مختلفی چون طرح جامعه ورزش کشور، سند توسعه بخش تربیت بدنی و ورزش کشور، سند چشم انداز ۲۰ ساله کشور، ادبیات پیشینه تحقیق و نظرات خبرگان استفاده شده است.

ماموریت: ترویج و توسعه هدفمند والیبال ساحلی در کشور و حمایت، هدایت و ایجاد فرصت های رشد از طریق همکاری و استفاده بهینه از ظرفیت های موجود

1. Strengths & Weaknesses & Opportunities & Threats
2. Internal – External Matrix
3. Quantitative Strategic Planning Matrix

چشم انداز

بخش کیفی: ارتقاء والیبالی ساحلی به یک ورزش حرفه‌ای تا سطح جهانی، حضور گسترده زنان در والیبالی ساحلی، موفقیت در میادین بین‌المللی و میزبانی مسابقات بزرگ بین‌المللی بخش کمی:

مسابقات آسیایی و منطقه‌ای: حضور در مرحله نهایی مسابقات در افق ۵ ساله

مسابقات قهرمانی جوانان و نوجوانان جهان: قرار گرفتن در جمع ۱۵ تیم برتر در افق ۵ ساله

مسابقات قهرمانی جهان: قرار گرفتن در جمع ۲۰ تیم برتر در افق ۵ ساله

بازی‌های آسیایی ۲۰۱۴: کسب مقام ۱-۲ بازی‌ها

بازی‌های المپیک: حضور در مسابقات المپیک ۲۰۱۶ برزیل

میزبانی مسابقات: میزبانی مسابقات چلنجر، ست لایت در افق ۵ ساله

اهداف بلندمدت

جدول ۱- اهداف بلند مدت

ردیف	حوزه های عملکرد	اهداف بلند مدت
۱	فناوری اطلاعات و ارتباطات	ارتقاء و بهبود بخش والیبالی ساحلی در وب سایت فدراسیون والیبالی
۲	محیط حقوقی	روز آمد کردن قوانین و نظارت بر حسن اجرای قوانین و مقررات
۳	منابع مالی	جذب حامیان و شرکای مالی
۴	مدیریت و برنامه ریزی	بهبود ساختار سازمانی والیبالی ساحلی در فدراسیون والیبالی
۵	فرهنگ ورزش	ایجاد جذابیت و محبوبیت هر چه بیشتر ورزش والیبالی ساحلی در کشور
۶	استاندارد و ارزیابی	بهره گیری از تجهیزات استاندارد و ایجاد زمین های استاندارد والیبالی ساحلی
۷	توسعه علمی و پژوهشی	علمی و به روز نمودن والیبالی ساحلی
۸	منابع انسانی	افزایش تعداد و دانش فنی مربیان، داوران، بازیکنان والیبالی ساحلی
۹	توسعه نهادها	همکاری با نهادها به منظور استقبال، حمایت و ترویج والیبالی ساحلی
۱۰	امکانات و زیر ساخت	افزایش تعداد زمین های والیبالی ساحلی در کلیه شهرستانها
۱۱	تجهیزات ورزشی	افزایش توپ رقابتی، تور، میله، نوار، پرچم در کلیه شهرستانها

پس از مشخص شدن چشم انداز، مأموریت، اهداف، قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها، برای تعیین جایگاه راهبردی والیبالی ساحلی کشور از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی تشکیل شد.

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی: برای ارزیابی عوامل محیط درونی والیبالی ساحلی کشور از ماتریس ارزیابی عوامل درونی استفاده شد. نتایج نشان داد مجموع نمرات ماتریس عوامل درونی کمتر از ۲/۵ می‌باشد و حاکی از آن است که والیبالی ساحلی از لحاظ درونی دارای ضعف است.

جدول ۲- ماتریس ارزیابی عوامل درونی

عوامل درونی	کد	عوامل	ضریب اهمیت (وزن)	شدت عامل	نمره
سازمانی	S1	مطرح بودن والیبال ساحلی به عنوان تنها ورزش ساحلی در المپیک	۰/۰۳۳	۴	۰/۱۳۲
	S2	حضور دو تیم از هر کشور در مسابقات بین المللی و مدال آور بودن آن	۰/۰۳۱	۴	۰/۱۲۴
	S3	جذاب و مفرح بودن والیبال ساحلی به عنوان یک ورزش همگانی	۰/۰۲۶	۳	۰/۰۷۸
	S4	تدوین قانونی مبنی بر برگزاری مسابقات به صورت لیگ	۰/۰۲۸	۴	۰/۱۱۲
	S5	هزینه اندک ایجاد زمینهای والیبال ساحلی	۰/۰۲۹	۴	۰/۱۱۶
	S6	هزینه کم از نظر هیئت همراه و تجهیزات	۰/۰۳۰	۴	۰/۱۲۰
	S7	برگزاری تورنمنت منطقه ای آسیایی در ایران	۰/۰۲۶	۴	۰/۱۰۴
	S8	حضور موفق در تورنمنت های آسیایی و منطقه ای در سالهای اخیر	۰/۰۲۴	۳	۰/۰۷۲
	S9	برگزاری مسابقات قهرمانی کشور	۰/۰۲۸	۴	۰/۱۱۲
	S10	امکان تبلیغات گسترده در مسابقات والیبال ساحلی	۰/۰۲۵	۳	۰/۰۷۵
	S11	جوایز و درآمدهای نقدی مسابقات	۰/۰۲۵	۳	۰/۰۷۵
	S12	جذب تماشاچی و گردشگر	۰/۰۲۶	۴	۰/۱۰۴
	S13	وجود کارشناسان خبره در کمیته والیبال ساحلی	۰/۰۲۵	۳	۰/۰۷۵
	S14	برگزاری مسابقات قهرمانی استانها	۰/۰۲۷	۴	۰/۱۰۸
	S15	وجود پایگاههای ساحلی در استانها	۰/۰۲۴	۳	۰/۰۷۲
فرهنگی	W1	نبود یک سیستم استعداد یابی والیبال ساحلی در کشور	۰/۰۳۲	۱	۰/۰۳۲
	W2	عدم توجه به والیبال ساحلی در ورزش آموزش و پرورش	۰/۰۳۱	۱	۰/۰۳۱
	W3	عدم اختصاص یک بودجه مشخص به کمیته والیبال ساحلی	۰/۰۳۰	۱	۰/۰۳۰
	W4	انگیزهای مالی اندک بازیکنان و مربیان	۰/۰۳۵	۱	۰/۰۳۵
	W5	تعداد کم ورزشکاران والیبال ساحلی	۰/۰۳۳	۱	۰/۰۳۳
	W6	کمبود زمین های والیبال ساحلی در کشور	۰/۰۳۲	۱	۰/۰۳۲
	W7	عدم توجه به والیبال ساحلی در ورزش دانشجویی	۰/۰۳۱	۱	۰/۰۳۱
	W8	کمبود بودجه و منابع مالی	۰/۰۳۴	۲	۰/۰۶۸
	W9	عدم توجه باشگاههای والیبال ساحلی به والیبال ساحلی	۰/۰۲۸	۲	۰/۰۵۶
	W10	عدم تفکیک بازیکنان و داوران ساحلی با داوران و بازیکنان سالتی	۰/۰۲۵	۲	۰/۰۵۰
	W11	برگزاری اندک مسابقات جوانان و نوجوانان	۰/۰۳۰	۱	۰/۰۳۰
	W12	عدم پشتوانه کافی در زمینه بازیکنان جوان و نوجوان	۰/۰۲۹	۱	۰/۰۲۹
	W13	نبود افراد مسئول والیبال ساحلی در هیئت های استانی	۰/۰۲۶	۲	۰/۰۵۲
	W14	نبود منابع انسانی پشتیبان (مربی بدنساز، ماساژور، روانشناس و...)	۰/۰۲۵	۲	۰/۰۵۰
	W15	عدم وجود امور پژوهشی و تحقیقی مربوط به والیبال ساحلی	۰/۰۲۵	۲	۰/۰۵۰
	W16	ارتباط ضعیف بخش های مختلف فدراسیون با کمیته والیبال ساحلی	۰/۰۲۳	۲	۰/۰۴۶
	W17	کمبود تجهیزات والیبال ساحلی در کشور	۰/۰۲۴	۲	۰/۰۴۸
	W18	ضعف ساختاری کمیته والیبال ساحلی در چارت سازمانی	۰/۰۲۷	۱	۰/۰۲۷
	W19	کمبود برگزاری کلاس های آموزشی داوری و مربیگری	۰/۰۲۶	۲	۰/۰۵۲
	W20	ضعف فناوری اطلاعات در زمینه والیبال ساحلی	۰/۰۲۳	۲	۰/۰۴۶
	W21	کمبود داوران و مربیان والیبال ساحلی	۰/۰۲۴	۲	۰/۰۴۸
مجموع ضرایب اهمیت عوامل درونی			$\sum = 1$	$\sum = 2,335$	

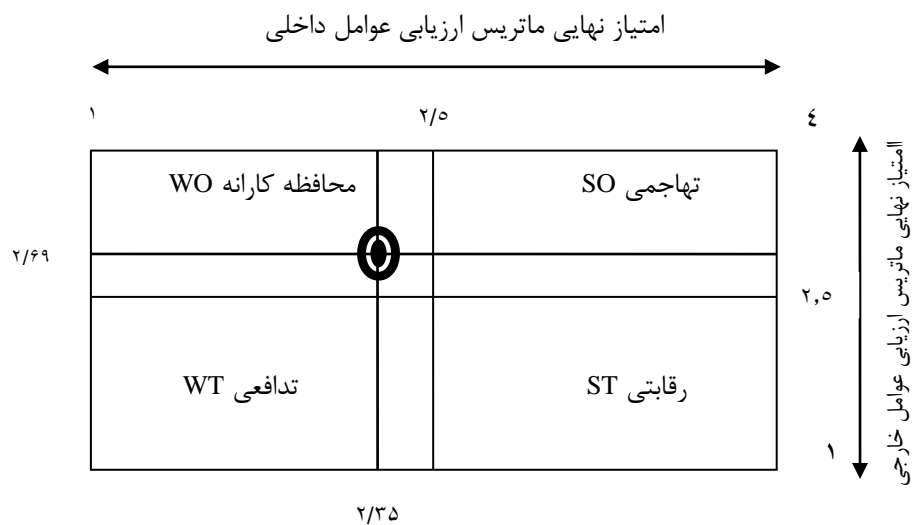
ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی: برای ارزیابی عوامل محیط بیرونی والیبال ساحلی کشور از ماتریس ارزیابی عوامل درونی استفاده شد. نتایج نشان داد مجموع نمرات ماتریس عوامل

بیرونی بیش از ۲/۵ می‌باشد و حاکی از آن است که والیبالی ساحلی از لحاظ بیرونی دارای فرصت است.

جدول ۳- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

عوامل درونی	کد	عوامل	ضریب اهمیت (وزن)	شدت عامل	نمره
فرصت‌ها	O1	وجود خط ساحلی ۳۰۰۰ کیلومتری در کشور	۰/۰۵۰	۴	۰/۲۰۰
	O2	وجود جوانان مستعد در کشور	۰/۰۴۵	۴	۰/۱۸۰
	O3	شرایط مناسب برگزاری مسابقات والیبالی ساحلی در چهار فصل سال	۰/۰۴۳	۴	۰/۱۷۲
	O4	توریستی بودن اکثر سواحل ایران	۰/۰۴۱	۴	۰/۱۶۴
	O5	وجود جزایر متعدد در کشور	۰/۰۴۰	۴	۰/۱۶۰
	O6	سرمایه گذاری بخش خصوصی در والیبالی ساحلی	۰/۰۴۱	۴	۰/۱۶۴
	O7	وجود تیم‌های بندری در کشور	۰/۰۳۸	۳	۰/۱۱۴
	O8	وجود اسپانسرها و شرکتهای توریستی	۰/۰۴۱	۳	۰/۱۲۳
	O9	حق پخش تلویزیونی مسابقات	۰/۰۳۴	۳	۰/۱۰۲
	O10	حمایت وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک از والیبالی ساحلی	۰/۰۴۱	۴	۰/۱۶۴
	O11	افزایش تعداد دانش آموختگان علوم ورزشی و بهره گیری از آنها	۰/۰۴۰	۴	۰/۱۶۰
	O12	برگزاری مسابقات توسط نهادها (وزارت نیرو، بنادر و کشتیرانی و...)	۰/۰۳۶	۳	۰/۱۰۸
تهدیدها	T1	وجود انگیزه های مالی بیشتر در رشته های دیگر	۰/۰۴۸	۱	۰/۰۴۸
	T2	توجه بیشتر به والیبالی سالی و در حاشیه قرار گرفتن والیبالی ساحلی	۰/۰۴۲	۲	۰/۰۸۴
	T3	برخی محدودیت ها در برگزاری مسابقات بین المللی در کشور	۰/۰۵۰	۱	۰/۰۵۰
	T4	توسعه و پیشرفت والیبالی ساحلی در کشورهای دیگر	۰/۰۴۱	۲	۰/۰۸۲
	T5	توجه کم رسانه های گروهی	۰/۰۳۷	۲	۰/۰۷۴
	T6	کمرنگ بودن نقش کمیته ملی المپیک و نهادها در ترویج این رشته	۰/۰۴۰	۲	۰/۰۸۰
	T7	گرایش اندک زنان به این رشته ورزشی	۰/۰۴۱	۱	۰/۰۴۱
	T8	در حاشیه قرار گرفتن دلسوزان و متخصصان والیبالی ساحلی کشور	۰/۰۳۵	۲	۰/۰۷۰
	T9	استقبال کم تیم‌های آسیایی در مسابقات بین المللی در ایران	۰/۰۳۶	۲	۰/۰۷۲
	T10	آگاهی اندک مردم در مورد والیبالی ساحلی	۰/۰۳۹	۲	۰/۰۷۸
	T11	پخش تلویزیونی اندک مسابقات	۰/۰۳۶	۲	۰/۰۷۲
	T12	حضور اندک نمایندگان ایران در مجامع بین المللی والیبالی ساحلی	۰/۰۳۵	۲	۰/۰۷۰
	T13	برخی از محدودیت ها در تهیه تجهیزات استاندارد	۰/۰۳۰	۲	۰/۰۶۰
مجموع ضرایب اهمیت عوامل درونی			$\sum = 1$		۱/۶۹۲
					$\sum = 2$

ماتریس داخلی و خارجی: ماتریس داخلی و خارجی حاکی از آن است که والیبال ساحلی ایران از لحاظ موقعیت راهبردی در منطقه WO قرار دارد. به عبارت دیگر، سازمان از مزیت‌هایی که در فرصت‌ها نهفته است در جهت جبران نقاط ضعف استفاده می‌نماید.



شکل ۳- ماتریس داخلی و خارجی

ماتریس نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت ها و تهدیدات (SWOT)

شکل ۴- ماتریس SWOT

ضعف ها (W)	قوت ها (S)
<p>راهبرد های WO</p> <p>WO1 : W1,O10,O11</p> <p>تدوین الگوی استعدادیابی والیبالی ساحلی</p> <p>WO2 : W5,W12,W14,W21,O2,O10,O11</p> <p>افزایش کیفیت و کمیت ورزشکاران، مربیان و منابع انسانی پشتیبان</p> <p>WO3 : W2,W7,O10</p> <p>ایجاد ارتباط و تعامل با ورزش دانش آموزی و دانشجویی</p> <p>WO4 : W9,O6,O7,O10,O12</p> <p>توسعه باشگاههای والیبالی ساحلی</p> <p>WO5 : W3,W4,W8,O6,O8,O9,O10</p> <p>توسعه منابع مالی و فرصت های بازاریابی</p> <p>WO6 : W15,O10,O11</p> <p>توسعه علمی و پژوهشی در والیبالی ساحلی</p> <p>WO7 : W6,W17,O1,O5,O10</p> <p>افزایش تعداد تجهیزات و زمین های والیبالی ساحلی</p> <p>WO8 : W4,W11,W12,O1,O2</p> <p>توسعه برگزاری مسابقات در سطح استانها و کشور</p>	<p>راهبرد های SO</p> <p>SO1 : S4,S9,S14,O1,O3,O5</p> <p>برگزاری تور داخلی والیبالی ساحلی در کشور</p> <p>SO2 : S3,S5,O1,O5</p> <p>ایجاد فرصت های بازی برای عموم</p>
<p>راهبرد های WT</p> <p>WT1 : W18,W13,W16,T2</p> <p>اصلاح ساختار والیبالی ساحلی در فدراسیون و هیئتهای استانی</p> <p>WT2 : W1,W18,W20,T4,T9</p> <p>بررسی رقبا و کشورهای منطقه از لحاظ مدیریت و عملکرد</p>	<p>راهبرد های ST</p> <p>ST1 : S8,S13,T12</p> <p>تقویت حضور نمایندگان ایران در مجامع بین المللی والیبالی ساحلی</p> <p>ST2 : S3,S5,T7</p> <p>افزایش فرصت ها برای حضور زنان در والیبالی ساحلی</p> <p>ST3 : S3,S12,T2,T10</p> <p>توسعه آگاهی و شناخت عمومی نسبت به والیبالی ساحلی</p>

فرصت ها (O)

تهدیدها (T)

ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی (QSPM): ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی یکی از تکنیک ها و ابزارهای بسیار شایع در ارزیابی گزینه های راهبردی و مشخص نمودن جذابیت نسبی راهبردها است که در مرحله تصمیم گیری مورد استفاده قرار می گیرد این تکنیک در واقع این راهبردها را اولویت بندی می نماید. یک ماتریس ارزیابی راهبردی کمی با بهره گیری از

اطلاعات مرحله اول (ورود اطلاعات) و اطلاعات مرحله دوم (تلفیق) در شش مرحله، به صورت زیر تدوین شده است (فردآر، ۱۳۸۸).

مرحله اول: فرصت‌ها و تهدیدات خارجی، نقاط قوت و ضعف داخلی والیبال ساحلی در ستون طرف راست ماتریس ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی نوشته شد. مرحله دوم: به هریک از عوامل داخلی و یا خارجی که در موفقیت سازمان نقش دارند وزن یا ضریب داده می‌شود. این ضریب‌ها درست همانند ضریب‌های ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی هستند. مرحله سوم: با مقایسه ماتریس‌های مرحله ۲، راهبردهایی را که سازمان باید به اجرا درآورد در ردیف بالای ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی نوشته می‌شود (فردآر، ۱۳۸۸). مرحله چهارم: امتیازهای جذابیت (AS)^۱ مشخص می‌شود، آنها مقدار عددی هستند که جذابیت هر راهبرد را در یک مجموعه راهبردها نشان می‌دهد. برای تعیین امتیاز جذابیت باید عوامل داخلی و خارجی را که در موفقیت شرکت نقش عمده دارند، بررسی نمود و سپس در مورد هر یک از آنها این پرسش را مطرح کرد: آیا این عامل در انتخاب راهبرد مذکور اثر می‌گذارد؟ در صورتی که پاسخ به این سؤال مثبت باشد، آنگاه آن راهبرد با این عامل کلیدی مقایسه می‌شود. امتیاز جذابیت به این شکل است: ۱= بدون جذابیت، ۲= تا حدی جذاب ۳= دارای جذابیت معقول و ۴= بسیار جذاب. اگر پاسخ به پرسش بالا منفی است، بیانگر این می‌باشد که در فرآیند انتخاب راهبردها این عامل هیچ نقش مهمی (از نظر موفقیت راهبرد) ندارد که در آن صورت نباید به این عامل امتیاز جذابیت داده شود. مرحله پنجم: نمره‌های جذابیت (TAS)^۲ محاسبه خواهد شد. مقصود از نمره‌های جذابیت حاصل ضرب ضریب (مرحله دوم) در امتیاز جذابیت (مرحله چهارم) است. مرحله ششم: مجموع نمره‌های جذابیت در هر ستون محاسبه می‌شود. مجموع نمره‌های جذابیت نشان می‌دهد که در هر مجموع کدام راهبرد از بیشترین جذابیت برخوردار است. در زیر ماتریس راهبرد کمی برای والیبال ساحلی کشور آورده شده است که در آن هشت راهبرد محافظه کارانه (wo) با توجه به موقعیت راهبردی والیبال ساحلی انتخاب شده، مورد بررسی قرار گرفته است.

-
1. Attractiveness Scores
 2. Total Attractiveness Scores

جدول ۴- ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی (QSPM)

امتیاز	WO1		WO2		WO3		WO4		WO5		WO6		WO7		WO8	
	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS
قوت (S)																
S1	۳	۳	۴	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۱	۳	۳	۳	۳	۳
S2	۳	۳	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۳	۳	-	-	۳	۳	۳	۳
S3	۱	۱	۲	۲	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۲	۲	۳	۳	۳	۳
S4	۳	۳	۳	۳	۱	۲	۲	۲	۳	۳	-	-	۳	۳	۳	۳
S5	۳	۳	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۳	۳	-	-	۴	۴	۳	۳
S6	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۳	۳	-	-	۴	۴	۳	۳
S7	۲	۲	۱	۳	۱	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۱	۱
S8	۲	۲	۳	۳	۱	۲	۲	۲	۲	۲	۱	۱	۳	۳	۲	۲
S9	۳	۳	۳	۳	۲	۳	۳	۳	۳	۳	۲	۲	۳	۳	۳	۳
S10	۱	۱	۳	۳	-	-	-	-	۲	۲	-	-	۳	۳	۳	۳
S11	۱	۱	۳	۳	-	-	-	-	۲	۲	-	-	۲	۲	۲	۲
S12	۲	۲	۳	۳	-	-	-	-	۲	۲	-	-	۳	۳	۳	۳
S13	۳	۳	۱	۱	-	-	-	-	۱	۱	-	-	۲	۲	۱	۱
S14	۲	۲	۳	۳	-	-	-	-	۲	۲	-	-	۳	۳	۳	۳
S15	۴	۴	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۱	۱	۳	۳	۳	۳
ضعف (W)																
W1	۳	۳	۲	۲	۳	۳	۳	۳	۲	۲	۴	۴	۲	۲	۴	۴
W2	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۲	۲	۲	۲	۳	۳	۳	۳
W3	۱	۱	-	-	-	-	-	-	۱	۱	-	-	-	-	-	-
W4	۱	۱	۱	۱	-	-	-	-	۱	۱	-	-	۱	۱	۱	۱
W5	۳	۳	۴	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۳
W6	۲	۲	-	-	-	-	-	-	۱	۱	-	-	-	-	-	-
W7	۳	۳	۳	۳	-	-	-	-	۱	۱	-	-	۳	۳	۳	۳
W8	۱	۱	-	-	-	-	-	-	۴	۴	-	-	-	-	-	-
W9	۳	۳	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۲
W10	۱	۱	-	-	-	-	-	-	۳	۳	-	-	۲	۲	۱	۱
W11	۳	۳	۳	۳	-	-	-	-	۳	۳	-	-	۳	۳	۳	۳
W12	۴	۴	۴	۳	۳	۳	۳	۳	۴	۴	-	-	۴	۴	۴	۴
W13	۲	۲	۱	۳	-	-	-	-	-	-	-	-	۳	۳	۲	۲
W14	۲	۲	۴	۳	۱	۱	۱	۱	۳	۳	۱	۱	۴	۴	۲	۲
W15	۲	۲	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
W16	۱	۱	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	۲	۲	۱	۱
W17	۱	۱	-	-	-	-	-	-	۴	۴	-	-	-	-	-	-
W18	۲	۲	-	-	-	-	-	-	۱	۱	-	-	۲	۲	۲	۲
W19	۲	۲	۱	۳	۱	۱	۱	۱	۳	۳	۱	۱	۳	۳	۲	۲
W20	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
W21	۲	۲	-	-	-	-	-	-	۳	۳	-	-	۴	۴	۲	۲
فرصت (O)																
O1	۱	۱	۱	۲	-	-	-	-	۱	۱	۲	۲	۱	۱	۱	۱
O2	۴	۴	۳	۳	۱	۱	۲	۲	۴	۴	۳	۳	۴	۴	۴	۴
O3	۱	۱	۱	۱	-	-	-	-	۲	۲	۲	۲	۱	۱	۱	۱
O4	۱	۱	۱	۱	-	-	-	-	۲	۲	۱	۱	۱	۱	۱	۱

۰/۰۸۰	۲	۰/۱۲۰	۳	-	-	۰/۰۸۰	۲	۰/۰۴۰	۱	-	-	۰/۰۴۰	۱	-	-	۰/۰۴۰	O5
۰/۱۲۳	۳	۰/۰۸۲	۲	-	-	۰/۰۸۲	۲	۰/۰۴۱	۱	-	-	۰/۰۸۲	۲	۰/۰۸۲	۲	۰/۰۴۱	O6
۰/۱۵۲	۴	۰/۰۷۶	۲	-	-	۰/۰۷۶	۲	۰/۰۷۶	۲	-	-	۰/۰۷۶	۲	۰/۰۳۸	۱	۰/۰۳۸	O7
۰/۱۲۳	۳	۰/۰۸۲	۲	-	-	۰/۱۲۳	۳	۰/۰۸۲	۲	-	-	۰/۰۸۲	۲	۰/۰۸۲	۲	۰/۰۴۱	O8
۰/۰۷۶	۲	-	-	-	-	۰/۰۷۶	۲	-	-	-	-	-	-	۰/۰۳۴	۱	۰/۰۳۴	O9
۰/۰۸۲	۲	۰/۰۸۲	۲	۰/۰۸۲	۲	۰/۰۴۱	۱	۰/۰۸۲	۲	۰/۱۲۳	۳	۰/۱۲۳	۳	-	-	۰/۰۴۱	O10
-	-	-	-	۰/۱۶۰	۴	-	-	۰/۰۴۰	۱	۰/۰۴۰	۱	-	-	۰/۱۲۰	۳	۰/۰۴۰	O11
۰/۰۷۲	۲	۰/۰۷۲	۲	-	-	-	-	۰/۰۳۶	۱	-	-	-	-	-	-	۰/۰۳۶	O12
تهدید (T)																	
۰/۱۹۲	۴	-	-	-	-	۰/۰۴۸	۱	-	-	۰/۰۴۸	۱	۰/۰۴۸	۱	۰/۰۹۶	۲	۰/۰۴۸	T1
۰/۱۲۶	۳	۰/۰۸۴	۲	۰/۰۴۲	۱	۰/۱۲۶	۳	۰/۰۸۴	۲	۰/۰۸۴	۲	۰/۰۸۴	۲	۰/۱۲۶	۳	۰/۰۴۲	T2
-	-	-	-	-	-	۰/۱۵۰	۳	-	-	-	-	-	-	-	-	۰/۰۵۰	T3
۰/۰۸۲	۲	۰/۰۸۲	۲	۰/۱۲۳	۳	۰/۱۲۳	۳	۰/۰۸۲	۲	۰/۱۲۳	۳	۰/۱۲۳	۳	۰/۱۲۳	۳	۰/۰۴۱	T4
۰/۰۳۷	۱	-	-	۰/۰۳۷	۱	۰/۱۱۱	۳	-	-	۰/۰۳۷	۱	-	-	-	-	۰/۰۳۷	T5
۰/۰۸۰	۲	۰/۰۸۰	۲	-	-	۰/۰۴۰	۱	۰/۰۸۰	۲	۰/۱۲۰	۳	۰/۰۴۰	۱	۰/۰۸۰	۲	۰/۰۴۰	T6
۰/۰۷۰	۲	-	-	-	-	۰/۱۰۵	۳	۰/۰۳۵	۱	-	-	-	-	۰/۰۳۵	۱	۰/۰۳۵	T8
-	-	-	-	-	-	۰/۰۳۶	۱	-	-	-	-	-	-	-	-	۰/۰۳۶	T9
۰/۰۷۸	۲	۰/۰۷۸	۲	۰/۰۳۹	۱	۰/۱۵۶	۴	۰/۰۷۸	۲	۰/۰۷۸	۲	۰/۰۳۹	۱	۰/۰۳۹	۱	۰/۰۳۹	T10
۰/۰۳۹	۱	-	-	-	-	۰/۰۳۹	۱	۰/۰۳۹	۱	-	-	-	-	-	-	۰/۰۳۹	T11
۰/۰۳۵	۱	-	-	-	-	۰/۰۳۵	۱	-	-	-	-	۰/۰۳۵	۱	-	-	۰/۰۳۵	T12
-	-	۰/۱۲۰	۴	-	-	۰/۰۹۰	۳	-	-	-	-	-	-	-	-	۰/۰۳۰	T13
۳/۹۵۴		۳/۳۰۴		۱/۱۷۷		۴/۴۱۳		۲/۸۵۸		۲/۶۳۳		۳/۳۵۵		۳/۴۳۵		جمع (TSA)	

بحث و نتیجه گیری

والیبال ساحلی در وضعیت کنونی از ۱۵ قوت و ۲۱ ضعف برخوردار است و با ۱۲ فرصت و ۱۳ تهدید مواجه می‌باشد. باید بر روی نقاط قوت تأکید نمود، بر نقاط ضعف غلبه کرد، از فرصت‌ها به خوبی استفاده نمود و تهدیدات را از بین برد. یافته‌های پژوهش نشان داد والیبال ساحلی ایران از قوت‌هایی در حوزه‌های ورزش قهرمانی، بازاریابی و گردشگری ورزشی و مدیریت برخوردار است و گویه مطرح بودن والیبال ساحلی به عنوان تنها ورزش ساحلی در المپیک بالاترین میزان اهمیت را در میان قوت‌ها برخوردار است. در برنامه‌ریزی جامع والیبال به قوت‌هایی چون علاقه‌مندی اکثر استان‌ها، سابقه طولانی این ورزش، وجود استعداد بالقوه جوانان، فعالیت ورزش والیبال دانش‌آموزی و کارمندی و کم توقع بودن برخی استان‌ها اشاره کرده است (کشتی‌دار، ۱۳۸۷). بنابراین شایسته است که در جهت حفظ و تقویت این قوت‌ها تلاش شود تا بتوان در جهت دستیابی به چشم‌انداز و مأموریت فدراسیون والیبال در بخش والیبال ساحلی از آنها استفاده نمود.

یافته‌های پژوهش نشان داد والیبال ساحلی ایران از ضعف‌هایی در حوزه‌های منابع انسانی، تکنولوژی اطلاعات، وضعیت مالی، امکانات و زیر ساخت، توسعه نهادها و استعدادیابی برخوردار

است و ضعف‌هایی چون نبود یک سیستم استعداد یابی والیبالی ساحلی در کشور، عدم توجه به والیبالی ساحلی در ورزش آموزش و پرورش و ورزش دانشجویی دارای بالاتری میزان اهمیت می‌باشند. در برنامه‌ریزی جامع والیبالی ضعف‌هایی چون کمبود منابع انسانی، کمبود منابع مالی، کمبود مقالات، عدم وجود زمین والیبالی ساحلی، کمبود تجهیزات و امکانات، عدم توجه به والیبالی مدارس، کمبود تعداد مسابقات داخل استانی به چشم می‌خورد (کشتی دار، ۱۳۸۷). درگیری والیبالی ساحلی در بازار، وابستگی زیاد به دولت، تعداد اندک باشگاه‌های حرفه‌ای را از عوامل عدم توسعه بازاریابی در والیبالی ساحل بر شمرده است (ژیو یان^۱، ۲۰۰۹، ص. ۱). استعدادیابی محدود، دانش اندک در مورد قوانین موفقیت، فقدان بازیکنان، زمان تمرین، فقدان تمرینات ویژه در مراحل حساس را از عوامل محدودکننده سطوح رقابتی والیبالی ساحلی در کشور چین دانسته است (ژیائو^۲ و همکاران، ۲۰۰۸، ص. ۱). ضعف‌ها را می‌توان از طریق مدیریت مناسب، اصلاح و برطرف نمود. بنابراین اتخاذ شیوه‌هایی برای رفع این ضعف‌ها ضروری به نظر می‌رسد.

یافته‌های پژوهش نشان داد فدراسیون والیبالی در بخش والیبالی ساحلی از فرصت‌های وجود خط ساحلی ۳۰۰۰ کیلومتری در کشور، وجود جوانان مستعد، شرایط مناسب برگزاری مسابقات والیبالی ساحلی در چهار فصل سال، توریستی بودن اکثر سواحل ایران، وجود جزایر متعدد در کشور، سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در والیبالی ساحلی، وجود تیم‌های بندری در کشور، وجود اسپانسر ها و شرکت‌های توریستی، حق پخش تلویزیونی مسابقات، حمایت وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک از والیبالی ساحلی، افزایش تعداد دانش - آموختگان علوم ورزشی و بهره‌گیری از آنها، برگزاری مسابقات توسط نهادها (وزارت نیرو، بنادر و کشتی رانی، کار و ...) برخوردار است. فرصت‌ها موقعیت‌هایی در محیط کلان و خرد می‌باشند که امکان کسب مزیت از نقاط قوت و نیز غلبه یا خنثی سازی تهدیدات را برای سازمان فراهم می‌آورند (هریسون و کارن^۳، ۱۳۸۹). وجود فضاهای طبیعی، فرهنگ بالای مردم برخی از استان‌ها، تأکید تعالیم دینی بر امر پرداختن به ورزش را از فرصت‌های موجود در والیبالی ساحلی کشور بر شمرده است (کشتی دار، ۱۳۸۷). نتایج این پژوهش نشان داد فدراسیون والیبالی در بخش والیبالی ساحلی از فرصت‌هایی در حیطه‌های مختلف برخوردار است. این فرصت‌ها به خودی خود در اختیار

1. Xiu-yun
2. Xiao
3. Karen ,Harrison

فدراسیون قرار نمی‌گیرند، مگر آنکه با استفاده از قوت‌های فدراسیون بتوان آنها را به چنگ آورد و از آنها برای رفع نقاط ضعف و کم‌رنگ کردن تهدیدات بهره‌برداری نمود. یافته‌های پژوهش نشان‌داد فدراسیون والیبال در بخش والیبال ساحلی از تهدیدهای وجود انگیزه‌های مالی بیشتر در رشته‌های دیگر، توجه بیشتر به والیبال سالنی و در حاشیه قرارگرفتن والیبال ساحلی از بیشترین شدت برخوردار است. تهدیدها شرایطی در محیط کلان یا خرد سازمان هستند که ممکن است مسیر رقابتی سازمان یا کسب رضایت ذی‌نفعان را با مشکل مواجه سازند (هریسون، ۱۳۸۹). زندگی ماشینی، افزایش قیمت تجهیزات، نبودن بودجه مالی کافی، کمبود تبلیغات، نبود برنامه‌های مناسب استعداد یابی، باند بازی در هیئت‌ها را تهدیدهای موجود در والیبال کشور برشمرد (کشتی دار، ۱۳۸۷). نتایج این پژوهش نشان‌داد فدراسیون والیبال در بخش والیبال ساحلی از تهدیدهای بویژه در حاشیه قرارگرفتن والیبال ساحلی، گرایش اندک زنان به این ورزش برخوردار است، لذا فدراسیون والیبال باید به طور فعال و پویا با آنها مقابله کند.

بیانیه مأموریت والیبال ساحلی جمهوری اسلامی ایران تحت عنوان ترویج و توسعه هدفمند والیبال ساحلی در کشور و حمایت، هدایت و ایجاد فرصت‌های رشد از طریق همکاری و استفاده بهینه از ظرفیت‌های موجود تدوین گردید. بیانیه مأموریت سندی است که یک سازمان را از سایر سازمان‌های مشابه متمایز می‌نماید. در بیانیه مأموریت کنفدراسیون والیبال اروپا، فدراسیون آمریکا، انگلستان و کانادا محورها و موضوعاتی مانند، افزایش تعداد رویدادها و بازیکنان، رشد و توسعه پایدار، جذب حامیان مالی، تعهد در رهبری، دستیابی به توسعه همه-جانبه گنجانده شده است. بر این اساس بیانیه مأموریت مطابق با یافته‌های پژوهش و طرح جامعه و سند راهبردی توسعه بخش تربیت بدنی حول محورهایی همچون ترویج و توسعه، ورزش قهرمانی و ورزش همگانی تدوین گردیده است. مأموریت مقصد و فلسفه وجودی فدراسیون را مشخص نموده و با تصویر واحدی که از سازمان به گروه‌های ذی‌نفع مهم در محیط وظیفه‌ای سازمان ارائه می‌دهد، کمک شایانی در جهت دستیابی و اجرای راهبردها و اهداف تدوین‌شده در برنامه‌ریزی راهبردی می‌نماید. در نظام جامع توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور، چشم‌انداز ورزش قهرمانی به صورت ارتقای جایگاه ورزشی کشور در عرصه منطقه‌ای و جهانی، با هدف ارتقای جایگاه ایران در بازی‌های المپیک تا رتبه ۱۴-۱۷ و در بازی‌های آسیایی تا رتبه ۷-۴ در افق ۲۰ ساله و ارتقای افتخارات ملی عنوان شده است (مطالعات تلفیقی سند راهبرد نظام جامع تربیت بدنی و ورزش، ۱۳۸۴).

بر اساس طرح جامع و سند راهبردی توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور، پتانسل موجود در فدراسیون بیانیه چشم انداز والیبالی ساحلی کشور در دو بخش کمی و کیفی تدوین و موضوعاتی چون ورزش حرفه ای، مشارکت زنان، ورزش قهرمانی و ارتقای رتبه در مسابقات بین‌المللی درج گردیده‌است. با بیانیه چشم‌انداز توجیهی روشن و قابل دفاع از این که چرا و چه انتظاری از سازمان می‌رود، حاصل می‌شود در بیانیه چشم انداز فدراسیون آمریکا، انگلستان، کانادا و استرالیا محورهای موضوعاتی مانند تأیید شدن به عنوان پیشتاز والیبالی در جهان، ترویج والیبالی به عنوان یک مجاهدت انسانی، لذت مردم از والیبالی، حرکت در مسیر اخلاقیات، توسعه ساختارهای والیبالی تا کلاس جهانی، حمایت و توسعه داوطلبان و کارکنان حضور موفقیت آمیز در بالاترین سطح مسابقات بین‌المللی والیبالی ساحلی گنجانده شده است.

اهداف بلند مدت والیبالی ساحلی بر اساس بیانیه مأموریت، چشم انداز، ادبیات پیشینه پژوهش و سند راهبرد توسعه نظام جامع تربیت بدنی و ورزش کشور در ۱۱ حوزه عملکرد تدوین شده است. اهداف بلند مدت نتیجه‌های خاصی که سازمان می‌کوشد در تأمین مأموریت خود آنها را به دست آورد. منظور از بلندمدت، دوره‌ای است که بیش از یک سال باشد. بررسی‌های تطبیقی نشان می‌دهد که اهداف بلند مدت والیبالی ساحلی ایران کم و بیش در اهداف فدراسیون بین‌المللی والیبالی و اهداف کشورهای ژاپن، انگلستان، آمریکا، کانادا و استرالیا دیده می‌شود.

نتایج پژوهش نشان‌داد فدراسیون والیبالی در بخش ساحلی بر اساس ماتریس ارزیابی عوامل درونی دارای نمره ۲/۳۳۵ می‌باشد، در نتیجه از لحاظ عوامل درونی دارای قوت می‌باشد. علاوه بر این فدراسیون والیبالی در بخش والیبالی ساحلی بر اساس ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی دارای نمره ۲/۶۹۲ می‌باشد و از لحاظ عوامل بیرونی دارای فرصت می‌باشد. بر اساس ماتریس ارزیابی درونی و بیرونی که از مقایسه عوامل درونی و بیرونی محاسبه گردید، والیبالی ساحلی کشور در منطقه محافظه کارانه قرار دارد. هدف از راهبردهای محافظه‌کارانه این است که سازمان از مزیت‌هایی که در فرصت‌ها نهفته است، در جهت جبران نقاط ضعف استفاده نماید.

نتایج پژوهش نشان داد که والیبالی ساحلی کشور در منطقه محافظه کارانه قرار دارد و غالب راهبردهای انتخابی آن از باکس محافظه‌کارانه می‌باشد. هدف از این راهبرد کاستن و به حداقل رساندن نقاط ضعف و جنبه‌های آسیب‌پذیر سازمان و به حداکثر رساندن فرصت‌ها، موقعیت‌ها و تقاضاهاست. بنابراین، سازمان باید بتواند نقاط ضعف و موارد آسیب‌پذیر خود را در داخل سازمان رفع کند و مزایای محیط بیرون از قبیل فن آوری جدید، امکانات بهبود و ترمیم فن-آوری موجود یا نیروی تخصصی با مهارت بالا را برای حل مشکل خود به خدمت بگیرد (حمیدی زاده، ۱۳۸۰).

طبق یافته‌های تحقیق، ۱۵ یکی از تکنیک‌ها و ابزارهای بسیار شایع در ارزیابی گزینه‌های راهبردی و مشخص نمودن جذابیت نسبی راهبردها که در مرحله تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد برنامه‌ریزی راهبردی کمی می‌باشد. این ماتریس مشخص می‌نماید کدام یک از گزینه‌های راهبردی انتخاب شده، مناسبتر می‌باشد و در واقع این راهبردها را اولویت‌بندی می‌نماید. با مقایسه مجموع نمره‌های جذابیت هر یک از راهبردها بر اساس جدول (۵) می‌توان آنها را به ترتیب از نمره جذابیت بالا به نمره جذابیت پائین اولویت‌بندی نمود. بر این اساس راهبردهای محافظه کارانه والیبالی ساحلی کشور به ترتیب اولویت عبارتند از :

جدول ۵- اولویت بندی راهبردها

اولویت اولیه	راهبرد	نمرات
اول	توسعه منابع مالی و فرصت‌های بازاریابی	۴/۴۱۳
دوم	توسعه برگزاری مسابقات در سطح استان‌ها و کشور	۳/۹۵۴
سوم	تدوین الگوی استعدادیابی والیبالی ساحلی	۳/۴۳۵
چهارم	افزایش کیفیت و کمیت ورزشکاران، مربیان و منابع انسانی پشتیبان والیبالی ساحلی	۳/۳۵۵
پنجم	افزایش تعداد تجهیزات و زمین‌های والیبالی ساحلی	۳/۳۰۴
ششم	توسعه باشگاه‌های والیبالی ساحلی	۲/۸۵۸
هفتم	ایجاد ارتباط و تعامل با ورزش دانش‌آموزی و دانشجویی	۲/۶۳۳
هشتم	توسعه علمی و پژوهشی در والیبالی ساحلی	۱/۱۷۷

بر اساس ارزیابی نمرات راهبردهای محافظه‌کارانه در ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی، راهبرد توسعه منابع مالی و فرصت‌های بازاریابی به عنوان بهترین راهبرد انتخاب شد.

پیشنهادات

- فدراسیون والیبالی با استفاده از علوم ورزشی روز دنیا زمینه ارتقاء دانش و مهارت‌های مدیران، مربیان و ورزشکاران را فراهم آورد.
- فدراسیون والیبالی بر حضور زنان در والیبالی ساحلی و رفع موانع مربوطه اقدام نماید تا نیمی از جمعیت کشور بتوانند در حیطه‌های همگانی و قهرمانی والیبالی ساحلی به فعالیت بپردازند.
- فدراسیون والیبالی به منظور استعدادیابی و شناسایی بازیکنان مستعد، به ایجاد پایگاه‌های والیبالی ساحلی در استان‌ها اقدام نماید و برای موفقیت هرچه بیشتر ارتباط و تعامل خود را با ورزش دانش‌آموزی افزایش دهد.
- فدراسیون والیبالی با بهره‌گیری از فرصت‌های موجود و هزینه اندک ایجاد زمین‌های والیبالی ساحلی در سواحل، پارک‌ها و مکان‌های تفریحی در استان‌های کشور از طریق هماهنگی با نهادهای دولتی به گسترش و توسعه ورزش این ورزش بپردازد.

- فدراسیون والیبالی با بکارگیری ابزارهای ارتباطی چون وب سایت، مجله های تخصصی، توسعه پوشش تلویزیونی رویدادهای والیبالی ساحلی، برگزاری جلسات سخنرانی در مدارس و دانشگاهها به معرفی و اشاعه این رشته بپردازد.
- با افزایش برگزاری مسابقات در سطح کشور، ایجاد برنامه شناسایی بازیکنان ساحلی و سالنی، دوره های آموزش مرتبی گری و داوری و توسعه باشگاهها موجب افزایش تعداد بازیکنان، مربیان و نیروی انسانی فعال در این رشته شود.
- با اتخاذ و اعمال سیاستهایی چون جذب حامیان مالی، استفاده از تسهیلات بانکی، جلب حمایت و خدمات داوطلبانه در ورزش، افزایش پخش مسابقات در رسانهها، تأسیس لیگ حرفه ای در جهت توسعه منابع مالی و فرصت های بازاریابی حرکت نماید.

منابع

۱. اعرابی، س م. ۱۳۸۶. دست نامه برنامه ریزی استراتژیک. تهران. انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی.
۲. پیرس، ج. رابینسون، ر. ۱۳۸۹. مدیریت راهبردی (برنامه ریزی، اجرا و کنترل). ترجمه: حسینی س م. تهران. انتشارات سمت.
۳. حمیدی زاده، ح. ۱۳۸۰. برنامه ریزی استراتژیک تهران. انتشارات سمت.
۴. خسروی زاده، ا. حمیدی، م. ۱۳۹۰. مدیریت استراتژیک در سازمان های ورزشی. پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی.
۵. خسروی زاده، اسفندیار. ۱۳۸۷. مطالعه و برنامه ریزی استراتژیک کمیته ملی المپیک. رساله دکترا. دانشگاه تهران. دانشکده تربیت بدنی.
۶. دباغی، آ. ملک، ا م. ۱۳۸۹. ارائه روشی برای ارزیابی و رتبه بندی چشم انداز سازمانها با استفاده از پژوهش آمیخته. دانشکده مدیریت دانشگاه تهران. مدیریت صنعتی. ۲(۴): ۵۷ - ۷۴
۷. دیوید، ف آ. ۱۳۸۸. مدیریت استراتژیک. مترجمان: پارسیان ع؛ اعرابی س م. چاپ سیزدهم. تهران. انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی.
۸. زینالو، ع ا. حسینی، م. آصف زاده، س. ۱۳۸۸. بررسی روند پیشرفت برنامه ریزی راهبردی دانشگاه علوم پزشکی قزوین. مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی قزوین. شماره ۴. صص ۷۶ - ۸۲
۹. علی احمدی، ع ر. ۱۳۸۸. نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک. چاپ یازدهم. انتشارات

دانش.

۱۰. کشتی‌دار، م. ۱۳۸۷. برنامه‌ریزی جامع والیبال جمهوری اسلامی ایران. تهران. پژوهشکده تربیت بدنی.
۱۱. کشتی‌دار، م. طالب‌پور، م. شیرمهنجی، ف. ۱۳۹۱. بررسی وضعیت موجود والیبال ایران با ارائه برنامه اجرایی در راستای بهبود مستمر. مطالعات مدیریت ورزشی. ۴(۱۳): ۱۳-۳۲.
- ۱۲- مطالعات تفصیلی توسعه ورزش قهرمانی. ۱۳۸۴. سیب سبز
۱۳. مطالعات تلفیقی سند راهبرد نظام جامع تربیت بدنی و ورزش (چکیده). ۱۳۸۴. سیب سبز.
- ۱۴- هانگرد، ویلن ت. ۱۳۸۶. مبانی مدیریت استراتژیک. ترجمه: ایزدی د، اعرابی م، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۱۵. هریسون، ج. کارن، اچ. ۱۳۸۹. مبانی مدیریت استراتژیک. مترجمان: اعرابی م، الماسی فرد ر. چاپ اول. انتشارات مهکامه.
۱۶. Bryson, John M, Farnum K. Alston .2011.Creating Your Strategic Plan: A Workbook for Public and nonprofit organizations .page3.
۱۷. CUI Xiu-yun, SU, Guoqing .2009. Research on Current Situation and Developing Countermeasure Of Beach Volleyball Marketing. Journal of Beijing Sport University.
- 18- Jin xiao, cui xiu- yun, xu guo- hong . 2008. The Analysis on the Restrictive Factors for the Development of Competitive Level of Beach Volleyball in China. Journal of Beijing Sport University
19. FIVB beach volley ball Hand bock .2012.Available from: <http://www.fivb.org>.
20. FIVB beach volley ball Hand bock .2010.Available from: <http://www.fivb.org>.
21. <http://www.cev.lu/CEV-Area/CevOrgans.aspx>.
22. <http://www.ocasia.org/game/GameParticular>.
23. <http://Usavolleyball.org/resource/about-usa-volleyball>.
24. Strategic plan volleyball England .2012.Available from: <http://www.volleyballengland.org>
25. Scottish volleyball association strategic plan.2012.Available from: <http://www.scottishvolleyball.org>.

26. Volleyball Australia Strategic Plan. 2012 .Available from:
<http://www.avf.org.au>.

27. Volleyball Canada Strategic Plan .2012.Available from: <http://www.volleyball.ca>.

ارجاع دهی به روش APA

نظری، و. رضوی، م ح. حسینی، ع. ۱۳۹۳. طراحی و تدوین برنامه راهبردی والیبال
ساحلی ایران. ۶ (۲۷): ۸۶-۶۳.

The Design and codification of the strategic plan beach volleyball in IRAN

Vahid Nazari¹, Seyed Mohamad Hossein Razavi², Seyed Emad Hoseini³

1. Mater Degree, University of Mazandaran *
2. Associate Professor, University of Mazandaran
3. Assistant professor, Shadid Beheshti University

Received date: 09/10/2012

Accepted date: 13/01/2013

Abstract

The purpose of this research was to design a strategic plan for Beach volleyball IR.IRAN. In the survey section, the questionnaire of SWOT analysis.($\alpha=84.60$) were used. Therefore 60 experts in beach volleyball selected as sample and surveyed. For data analysis, the researcher used the descriptive indexes, as well Friedman test, internal and external assessment matrixes, SWOT analysis and QSPM.

The research findings indicate that Beach Volleyball at the present situation encounters 15 strengths, 21 weaknesses, 12 opportunities, and 13 threats. In the points of strengths the beach volleyball of the country brings up this question: The only beach sports in Olympic Games have the highest scale of importance and in the point of weakness a brings of these questions the lack of a talent scout system. it holds research was to design a strategic plan for Beach volleyball IR.IRAN.in this research descriptive analysis was used the researcher used documents analysis, literature review and survey to collect necessary information for this research. In the survey section, the questionnaire of SWOT analysis the highest point of weakness in the eyes of the experts and in the division of opportunities bring of the question: the existence of 3000 kilometers coastline in the country. it hold the highest points and in view of threats , the more financial motivations in other majors as the highest in the country that beach volleyball is a threat , were selected. After the analysis, it got clear that the volleyball Federation in this special section is in WO status and the use of the conservative strategies is recommended for it. Overall 2 SO Strategy, 3 ST strategy, 8 strategy WO and 2 WT strategies to convert weaknesses into strengths and Threats and opportunities is presented for development beach volleyball IRAN

Keywords:Analysis swot , Strategic plan, Beach volleyball, Quantitative Strategic Planning Matrix

*(Corresponding Author)

Email: Vnazari2000@yahoo.com