

## تحلیل محیطی و ارزیابی موقعیت فوتبال ساحلی ایران با رویکرد استراتژیک

### چکیده

هدف پژوهش، تحلیل محیطی و ارزیابی موقعیت فوتبال ساحلی ایران با رویکرد استراتژیک بود. روش تحقیق، توصیفی و به صورت مطالعات استراتژیک انجام شد. این پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی بود و اطلاعات به صورت میدانی و به روش آمیخته کیفی و کمی گردآوری شد. جامعه آماری پژوهش در بخش کمی، شامل مدیران و مربیان برجسته فوتبال ساحلی در فدراسیون و هیأت های فوتبال، برابر با ۷۵ نفر و در بخش کیفی، تعداد ۱۸ نفر از خبرگان بودند. به دلیل محدودیت اعضا، جامعه با نمونه برابر شد. ابزار تحقیق، پرسشنامه محقق ساخته حاوی عوامل محیطی فوتبال ساحلی بود که روایی آن توسط ۱۰ نفر از اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه و پایایی آن با آزمون آلفای کرونباخ تأیید شد ( $\alpha=83$ ). برای تعیین موقعیت استراتژیک فوتبال ساحلی کشور از ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی استفاده شد. یافته ها نشان داد که در فوتبال ساحلی کشور، هشت قوت، هشت ضعف، نه فرصت و نه تهدید، وجود دارد و موقعیت استراتژیک محافظه کارانه حاصل شد. مسئولین، باید با بهره گیری از فرصت ها و قوت هایی همچون توسعه مراکز علمی، حمایت دولت و مسئولین از فوتبال، اتصال شمال و جنوب کشور به دریا، جزایر متعدد و بازیکنان و مربیان با تجربه، نسبت به رفع ضعف ها و کاهش اثرات تهدیدهایی چون مدیریت و تیم داری غیر حرفه ای، عدم وجود برگزاری مسابقات پایه، عدم وجود نظام جامع استعدادیابی و سرمایه گذاری فزاینده رقبا اقدام نمایند.

کلمات کلیدی: ایران، سوات، فدراسیون فوتبال، فوتبال ساحلی

## مقدمه

کشورها و جوامع در فرایند تدوین استراتژی، خود را با معیارها و شاخص های واقعی، خود ساخته و استاندارد مقایسه می کنند و در نتیجه کم و بیش به موقعیت استراتژیک خود در جهان پی می برند و برنامه ریزی استراتژیک خود را بر مبنای تعیین موقعیت استراتژیک و رسیدن از وضع موجود به وضع مطلوب که با شاخص ها و معیارها مشخص هستند جهت دهی می نمایند و در این مسیر سعی می کنند نقاط ضعف خود را به قوت ها و تهدیدها را به فرصت ها تبدیل کنند و از طرف دیگر سعی در تقویت قوت ها و ارتقاء سطح فرصت ها می نمایند (مظفری، الهی، عباسی، احدپور و رضایی، ۱۳۹۱، صص ۳۳-۴۸). بنابراین مدیریت استراتژیک به سازمان این امکان را می دهد که به شیوه ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند. این شیوه مدیریت باعث می شود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت هایش به گونه ای درآید که اعمال نفوذ نماید (نه اینکه تنها در برابر کنش ها، واکنش نشان دهد) و بدین گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل درآورد (عباسی، ۱۳۹۵، ۸۹۱-۹۰۵). مدیریت استراتژیک، با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده نگر، جامع نگر و اقتضائی، راه حل بسیاری از مسائل سازمان های امروزی است. پایه های مدیریت استراتژیک، بر اساس میزان درکی است که مدیران از موقعیت سازمان خود و سازمان های هم تراز دارند و این عوامل، تعیین کننده موفقیت در دنیای پر تلاطم امروز است (دایان، ۲۰۱۷، صص ۳۰۸). در واقع یکی از منطقی ترین شیوه ها برای رسیدن به بهره وری و رشد و توسعه بهینه در سازمان های ورزشی؛ دارا بودن برنامه مدون و تبیین استراتژی های رسیدن به اهداف سازمانی است (محمدی خراجو و همکاران، ۱۳۹۹، صص ۹۱-۸۳).

توسعه و پیشرفت واقعی کشورها شاخص های مختلفی دارد که یکی از مهم ترین آن ها ورزش می باشد. اهمیت تربیت بدنی و ورزش روز به روز در حال افزایش است. ارتباط ورزش با پدیده های فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی حاکی از اهمیت این پدیده و نقش آن در برنامه های توسعه ملی کشورهاست و در یک نگاه کلی توسعه و پیشرفت ورزش در هر کشور با اقتدار و قدرت آن کشور ارتباط نزدیکی دارد (طالب پور، ۱۳۹۱). از طرفی ورزش می تواند نقش ارزنده ای را برای کاهش استرس ها و افزایش نشاط و سلامتی افراد و در نتیجه آن توسعه اجتماعی و فرهنگی آن جامعه ایفا نماید (رضایی و همکاران، ۱۳۹۹، صص ۱۷-۳۵). از سوی دیگر، فوتبال پر مخاطب ترین رشته ورزشی است و چنانچه مسئولان ورزش کشور و همچنین مسئولان فدراسیون فوتبال و باشگاه ها بخواهند فوتبال، فوتسال و فوتبال ساحلی کشور در عرصه رقابت های منطقه ای، آسیایی و بین المللی باقی بماند، بایستی رویکرد استراتژی محوری و تفکر استراتژیک را سرلوحه کار خود قرار دهند (گوهری و همکاران، ۱۳۹۹، ۳۲۰-۲۹۱). سازمان های ورزشی به لحاظ پیچیدگی هایی که دارند، باید به مدیریت استراتژیک تکیه بزنند. و ورزش های ساحلی، پر مخاطب و جذاب است و فوتبال ساحلی ورزشی نوظهور است که ترویج و توسعه آن دارای اهمیت است.

به طوری که بلکا (۲۰۱۵) بر این باور است که ورزش های ساحلی به یک وسوسه کننده بزرگ نه تنها برای ورزشکاران، بلکه برای مردم تبدیل شده است. در حقیقت یکی از راه های گذراندن اوقات فراغت، انجام ورزش در کنار دریا می باشد (یلکا، ۲۰۱۵، ص ص ۱۷۰-۱۶۵). امروزه در سطح جهانی، تمام موسسات بین المللی نظیر فدراسیون بین المللی ورزش ها (IFS<sup>۱</sup>) کمیته های ملی المپیک (NOCS<sup>۲</sup>) و کمیته های مدیریتی بازی های المپیک (COGS<sup>۳</sup>) در پیشرفت و ترقی دادن ورزش های ساحلی مشارکت دارند (رجایی و رجبی، ۱۳۸۵). یکی از ورزش های ساحلی، فوتبال ساحلی است که در ساحل یا زمین پوشیده از ماسه برگزار می شود (دوستی، ۱۳۹۵، ص ص ۲۱۹-۲۳۶). فوتبال ساحلی یکی از انواع ورزش فوتبال است که در ساحل و یا بر زمینی پوشیده از شن برگزار می شود. البته انجام بازی فوتبال در ساحل سابقه طولانی دارد اما برگزاری مسابقات رسمی و تدوین قوانینی برای این رشته ورزشی به سال ۱۹۹۲ و بنیان گذاری نهادی به نام فوتبال ساحلی جهانی در این سال باز می گردد. این ورزش به سرعت در برزیل و به ویژه ریو دو ژانیرو محبوبیت یافت و حضور ستارگان فوتبال جهان همچون اریک کانتونا فرانسوی، خولیو سالیناس اسپانیایی و روماریو، زیکو و جونیور برزیلی سهم به سزایی در افزایش پوشش رسانه ای این ورزش داشته، به طوری که مسابقات فوتبال ساحلی در ۱۷۰ کشور دنیا پخش تلویزیونی شده و این رشته نوپا یکی از سریع ترین رقم های رشد را در میان ورزش های حرفه ای داراست. این رشته ورزشی به راحتی می تواند در سواحل، بدون هزینه گزاف مورد توجه قرار گرفته و توسعه یابد. ضمناً در مقایسه با زمین های آسفالت و سالن های ورزشی برای بازیکنان خطر کمتری دارد (یزدانی و جهان دیده، ۱۳۹۱).

فدراسیون فوتبال، بالاترین مرجع ذی صلاح در رشته های ورزشی فوتبال، فوتسال و فوتبال ساحلی در کشور می باشد و گسترش و توسعه پایدار و همچنین ارتقاء، نظارت و کنترل بر برنامه های آن در سراسر کشور از اهداف فدراسیون فوتبال می باشد. کمیته فوتبال ساحلی، مسئولیت رشد و ارتقای فوتبال ساحلی در کشور را به عهده دارد. این کمیته از یک رئیس، یک معاون و تا پنج عضو تشکیل می شود. نظارت بر کار تیم های ملی فوتبال ساحلی و ارائه گزارش مربوطه به هیأت رئیسه نیز از وظایف این کمیته است (اساسنامه فدراسیون فوتبال، ۱۳۹۰). تحقیقات ویژه فوتبال ساحلی بسیار اندک است و علی رغم این که فوتبال ساحلی ایران در این مدت اندک، پیشرفت قابل توجهی داشته است. اما جهت ترویج و توسعه هرچه بیشتر این رشته ورزشی، موانع متعددی وجود دارد. به عنوان مثال محسنی فر و همکاران (۱۳۹۷) در تحلیل موانع تامین مالی باشگاه های فوتبال ساحلی ایران به نبود حق پخش تلویزیونی، عدم ثبات مدیریت در باشگاه های فوتبال ساحلی، ترس از زیان دهی و عدم بازگشت سرمایه برای سرمایه گذار، عدم حمایت مالی از سوی خیرین به باشگاه های فوتبال ساحلی، نبود مدیران متخصص در راس باشگاه های فوتبال

<sup>۱</sup> - International Federation of Sports

<sup>۲</sup> - National Olympic Committee

<sup>۳</sup> - Olympic Games Management Committees

ساحلی، شرایط نامناسب استادیوم های فوتبال ساحلی و فرد محور بودن مسئولین باشگاه های فوتبال ساحلی کشور اشاره کردند. سلمانی (۱۳۹۶) در پژوهش موانع جذب اسپانسر در لیگ برتر فوتبال ساحلی به ترتیب به موانع ساختاری، موانع مدیریتی، موانع سیاسی، موانع اقتصادی و موانع فرهنگی به عنوان مهمترین موانع در جذب اسپانسر دست یافتند. در تحقیقات خارج از کشور نیز کمیسیون والیبال ساحلی استرالیا<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) کاهش تعداد اعضای عضو، فقدان استاندارد های واحد در عملیات، عدم ارائه والیبال ساحلی در سرتاسر کشور و کمبود چشمگیر سرمایه گذاری در سطوح مختلف والیبال ساحلی را موانع و مشکلات والیبال ساحلی عنوان کرده است. فدراسیون فوتبال نیوزلند<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) چالش های پیش روی فوتبال نیوزیلند را دخالت گروه های مختلف در عرصه فوتبال، ضعف در درآمد زایی، واکنش به تغییرات جمعیتی، ضعف در نتایج بین المللی، بی اعتمادی و ضعف بودن نگرش عمومی و سیستم مدیریتی ضعیف عنوان کرده اند.

در فوتبال ساحلی تحقیقات اندکی با رویکرد استراتژیک انجام نشده است. اما تحقیقاتی در ارتباط با مدیریت استراتژیک در برخی از فدراسیون ها و باشگاه های فوتبال انجام شده است که بی ارتباط با فوتبال ساحلی نیست. به عنوان مثال، در برنامه استراتژیک فدراسیون فوتبال کویت<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) به توانایی های در دسترس بودن مربیان مجرب، تعامل و همکاری با صنایع، بودجه کافی و ضعف های پاره وقت بودن مربی و دستیار، کمبود زیرساخت و نیز فرصت های وجود مدارس آموزش دهنده، همکاری وزارت صنایع، تمایل و اشتیاق مربیان، در دسترس بودن بازیکن، مدارس و دانشگاه خصوصی و توجه به فوتبال و تهدیدهای بی ثباتی فدراسیون، بی ثباتی منابع مالی، ذهنیت سنتی جامعه و ناپایداری برنامه توسعه جوانان پرداخته شده است. اتحادیه فوتبال چین (۲۰۱۷) در برنامه توسعه فوتبال این کشور به ارزیابی تعیین موقعیت و شناسایی وضع موجود در بخش های حرفه ای و آماتوری، ملی و باشگاهی، مدارس فوتبال، فوتبال زنان، مربیان، داوران، بازاریابی و اتحادیه فوتبال پرداخته و سپس تفکر توسعه ای ده ساله را در دستور کار قرار داد. در برنامه استراتژیک فدراسیون فوتبال بحرین<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) به عوامل علاقه مندی رسانه ها، قابل دسترس برای همه، وجود استعداد های فوتبالی، ارتقاء روابط و نفوذ در AFC<sup>۵</sup>، سرمایه گذاری در جلب بیشتر حمایت فیفا، امکان دستیابی به راه های درآمدزایی نوین در بخش عمومی، شکاف بین تخصص و توانایی ها، محدود بودن در آموزش ها و توسعه مدیریت منابع انسانی، نبود برنامه ریزی دراز مدت، ضعف در درآمدزایی و بازاریابی، کمبود حسابرسی و ارزیابی و نظارت، تغییرات در مدیریت کنونی FIFA<sup>۶</sup> و AFC، عدم ثبات سیاسی و توسعه سریع فوتبال در منطقه اشاره کردند. نظری و همکاران (۱۳۹۳) در

<sup>۱</sup> - Volleyball Australia Strategic Plan

<sup>۲</sup> - Shaping Football in New Zealand

<sup>۳</sup> - Kuwait Football Federation's Strategic Planning

<sup>۴</sup> - China Football Association Development Plan

<sup>۵</sup> - Asian Football Confederation

<sup>۶</sup> - Federation Internationale de Football Association

طراحی برنامه راهبردی والیبال ساحلی به عوامل برگزاری مسابقات قهرمانی کشور، نبود یک سیستم منظم استعدادیابی، کمبود بودجه و منابع مالی، کمبود تجهیزات، کمبود برگزاری دوره های آموزشی، کمبود مربیان، وجود خط ساحلی ۳۰۰۰ کیلومتری، وجود جوانان مستعد، شرایط مناسب برگزاری مسابقات والیبال ساحلی در چهار فصل سال، وجود جزایر متعدد در کشور، سرمایه گذاری بخش خصوصی در والیبال ساحلی، افزایش تعداد دانش آموختگان علوم ورزشی و بهره گیری از آنها، وجود انگیزه های مالی بیشتر در رشته های دیگر، آگاهی اندک مردم در مورد والیبال ساحلی، پخش تلویزیونی اندک مسابقات اشاره کردند و موقعیت تدافعی حاصل گردید. گوهری و همکاران (۱۳۹۹) در طراحی استراتژی توسعه فوتبال کشور به عوامل وجود محیط حقوقی مناسب، برگزاری منظم دوره های آموزشی، وضعیت نسبتاً مناسب فوتبال در سطح آسیا، ضعف در بازاریابی و جذب حامیان مالی، ضعف در اجرای یک سیستم یکپارچه و نظام مند استعدادیابی، کم توجهی باشگاه ها به توسعه فوتبال پایه، حمایت مردم و دولت از فوتبال، توسعه مراکز علمی و تحقیقاتی، استاندارد نبودن اکثر ورزشگاه ها، سرمایه گذاری فزاینده کشورهای رقیب در فوتبال و افزایش رقبای جدی در آسیا، وجود دیدگاه نتیجه گرایی مردم، رسانه ها و مسئولین به جای توجه به دیگره فرایندگرا و وابستگی شدید باشگاه ها به کمک های مالی دولت اشاره کردند و به موقعیت استراتژیک محافظه کارانه دست یافتند. عبداللهی و همکاران (۱۳۹۷)، در تدوین استراتژی باشگاه سپاهان به منابع مالی و اعتباری محدود و بی ثبات ضعف درآمدزایی باشگاه از طریق فروش بلیط، کالاهای ورزشی، حق الامتیاز برند و ...، حمایت های مردم، مسئولان و مدیران شهر اصفهان از باشگاه وجود استعدادهای نخبه ورزشی در استان دخالت های غیرتخصصی برخی از سیاستمداران در ورزش استان اشاره و استفاده از استراتژی های موقعیت محافظه کارانه را پیشنهاد کردند. شفیع و همکاران (۱۳۹۶) در تحلیل راهبردی فوتبال استان گلستان به وجود اساسنامه ها، آیین نامه ها و دستورالعمل ها، وضعیت نامناسب مدیریت تیم های حرفه ای، تعداد کم تحقیقات، عملکرد ضعیف هیئت فوتبال و تیم های استان در جذب حامیان مالی، وابستگی شدید به منابع مالی دولتی، وجود استعدادهای فراوان، تأکید بر نتیجه گرایی نزد مسئولان تراز اول و عدم توجه دولت به خصوصی سازی باشگاه ها اشاره کردند و کاربرد راهبرد موقعیت راهبردی استراتژیک تدافعی توصیه کردند.

بسیاری از سازمان های ورزشی به اهمیت برنامه استراتژیک پی برده اند، ابتدا به شناسایی وضع موجود و تعیین موقعیت استراتژیک خود پرداخته و سپس استراتژی مناسب اتخاذ نموده اند، فوتبال ساحلی جمهوری اسلامی ایران نیز به این مهم پی برده و با توجه به نوپا بودن این رشته ورزشی و سرمایه گذاری فزاینده رقبا در توسعه فوتبال ساحلی، ضرورت برخورداری از برنامه استراتژیک توسعه فوتبال ساحلی را بیشتر نمایان کرده است. چرا که حرکت در چارچوب استراتژی، موجب توسعه و شکوفایی فوتبال ساحلی خواهد شد و موفقیت های پی در پی و استمرار افتخارات در میادین قاره ای و بین المللی را به دنبال

خواهد داشت. حال با عنایت به این که طراحی استراتژی اثر بخش مستلزم تعیین وضع موجود و موقعیت استراتژیک می باشد، بنابراین تحقیق حاضر با به کارگیری روش های علمی متداول، ابتدا به دنبال پاسخ به این سؤال ها است:

نقاط قوت و ضعف و همچنین فرصت ها و تهدیدهای فوتبال ساحلی ایران کدام اند؟

امتیاز حاصل شده از ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی به چه میزان است؟

موقعیت استراتژیک فوتبال ساحلی ایران کدام است و به عبارتی دیگر، فوتبال ساحلی ایران از نظر

موقعیت استراتژیک در کدام جایگاه قرار دارد؟

### روش شناسی تحقیق

روش تحقیق، توصیفی و به شیوه مطالعات استراتژیک انجام شد. این تحقیق به لحاظ هدف کاربردی، به لحاظ شیوه جمع آوری اطلاعات، میدانی و به شیوه آمیخته (کیفی و کمی) بود. اطلاعات تحقیق به صورت مطالعه اسنادی، اینترنتی، مصاحبه عمیق کیفی از جامعه تحقیق تا حد اشباع نظری و روش پرسشنامه باز و بسته انجام شد. پس از این که شورای راهبری فوتبال ساحلی ایران در کمیته فوتبال ساحلی فدراسیون فوتبال تشکیل گردید، اطلاعات اولیه در هر مرحله در گروه کانونی (شورای راهبردی) مورد بحث و تبادل نظر اعضا قرار گرفت و نهایی شد. جامعه آماری تحقیق در بخش کمی، متشکل از رؤسا، کمیته فنی و کارشناسان کمیته فوتبال ساحلی فدراسیون فوتبال (۸ نفر)، مسئولین کمیته فوتبال ساحلی هیات های فوتبال استان ها (۳۱ نفر)، مدیران و سرپرستان باشگاه های سطح اول فوتبال ساحلی کشور (۲۰ نفر)، و سرپرستان و مدیران فنی تیم های ملی فوتبال ساحلی (۶ نفر) و مربیان برجسته این رشته ورزشی با سابقه مربیگری حد اقل ده سال در باشگاه های لیگ برتر و مربیان تیم های ملی (۱۰ نفر) در مجموع برابر با ۷۵ بودند. در بخش کیفی تعداد ۱۸ نفر از خبرگان فوتبال ساحلی براساس تخصص، تجربه، تسلط نظری، دسترسی و تمایل به صورت هدفمند انتخاب شدند. پرسشنامه محقق ساخته شامل ۳۴ عامل اثرگذار محیطی (سوال) بر توسعه فوتبال ساحلی کشور بود که بر اساس مطالعه جامع منابع، بررسی نظرات نمونه های تحقیق با استفاده از روش دلفی، طراحی گردید. به این صورت که ابتدا موضوع پژوهش، با اعضای پنل دلفی (خبرگان) مطرح شد. سپس داده های حاصل از ادبیات پیشینه، پرسشنامه باز و مصاحبه ها، پرسشنامه اولیه تهیه شد و در اختیار اعضای پنل دلفی قرار گرفت. پس از تجزیه و تحلیل و ارائه نظرات اصلاحی توسط اعضای پنل دلفی، پرسشنامه، بازنگری و اصلاح شد و به منظور اعلام نظر مجدد و تعیین میزان اهمیت هر کدام از گویه ها، برای خبرگان (اعضای پنل دلفی) ارسال گردید. در پایان به منظور تجدید نظر در مورد عوامل و ترتیب اهمیت آنها، پرسشنامه برای خبرگان ارسال گردید و توافق کلی اعضا، حاصل گردید. روایی محتوایی این پرسشنامه با استفاده از نظرات ۱۰ تن از اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه مورد بررسی قرار گرفت. پایایی این پرسشنامه نیز با استفاده از محاسبه آلفای کرونباخ مورد تایید قرار گرفت ( $\alpha=0/83$ ).

اطلاعات لازم از طریق مطالعه مبانی نظری، مصاحبه و وصول ۷۰ پرسشنامه باز و بسته از جامعه تحقیق به دست آمد.

ابزار تحقیق شامل موارد زیر بود:

۱- پرسشنامه شناسایی SWOT<sup>۱</sup>، حاوی سوالات باز: این فرم دارای چهار سوال باز بود که به منظور شناسایی کلی قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدهای توسعه فوتبال ساحلی کشور طراحی شد.

۲- پرسشنامه عوامل درونی و بیرونی: این پرسشنامه با استفاده از مطالب مندرج در ادبیات پیشینه، مصاحبه و نظرات خبرگان، به صورت محقق ساخته، حاوی سوالات بسته برای شناسایی قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدهای فوتبال ساحلی کشور با استفاده از روش دلفی، پس از چند بار بازنگری و اصلاح، توسط خبرگان طراحی شد. این پرسشنامه شامل ۸ قوت، ۸ ضعف، ۹ فرصت و ۹ تهدید بود. (طیف ۴ گزینه ای: خیلی زیاد، زیاد، کم و بی تاثیر)

۳- فرم های ماتریس ارزیابی عوامل درونی (IFE)<sup>۲</sup> و ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی (EFE)<sup>۳</sup> به صورت پرسشنامه، تنظیم شد و در اختیار اعضای شورای راهبری جهت تعیین موقعیت استراتژیک نظام آموزش و توسعه مربیان فوتبال کشور، قرار گرفت.

در این تحقیق بر اساس مدل برنامه ریزی استراتژیک دیوید به شرح مراحل زیر اقدام شد:

برای این که خبرگان در یک بحث متمرکز شرکت کنند از روش گروه کانونی استفاده گردید. مسئولین و خبرگانی که که کاملاً به فوتبال ساحلی کشور علم و اشراف دارند تحت مصاحبه های نیمه ساختار یافته قرار گرفتند. گروه کانونی در قالب شورای راهبری به نهایی کردن نقاط قوت و ضعف و تهدیدها و فرصت های فوتبال ساحلی کشور پرداختند و آنها را نهایی کردند. سپس با استفاده از آزمون فریدمن، عوامل شناسایی شده رتبه بندی گردید و در نهایت با استفاده از نظر خبرگان و بر اساس درصد فراوانی فرم های ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی تکمیل گردید و موقعیت استراتژیک فوتبال ساحلی کشور تعیین گردید.

#### یافته ها

در بخش کیفی تحقیق (خبرگان)، ۸۵/۷ درصد مرد و ۱۴/۳ درصد زن بودند. ۴۲/۸۵ درصد دارای مدرک دکترا، ۴۲/۸۵ دارای مدرک فوق لیسانس و ۱۴/۳ دارای مدرک لیسانس بودند. ۹۲/۸۵ درصد دارای سابقه بیش از ده سال مدیریت در فوتبال و ۷/۱۵ درصد از خبرگان، کمتر از ده سال سابقه مدیریت در فوتبال داشت.

<sup>۱</sup> - strengths, weaknesses, opportunities , threats

<sup>۲</sup> - Internal Factor Evaluation

<sup>۳</sup> - External Factors Evaluation

در بخش کمی تحقیق، ۸۸/۵۷ درصد از نمونه آماری، مرد و ۱۱/۴۳ درصد زن بودند، ۲۴ درصد از نمونه، دارای مدرک دکترا و یا دانشجوی دکترا، ۴۴ درصد، دارای مدرک فوق لیسانس و ۳۲ درصد، دارای مدرک لیسانس بودند. ۶۹ درصد از نمونه آماری تحقیق، دارای سابقه کار بالاتر از ده سال و ۳۱ درصد، دارای سابقه کمتر از ده سال مدیریت در فوتبال بودند.

بر اساس یافته ها در فوتبال ساحلی کشور، تعداد ۸ قوت، ۸ ضعف، ۹ فرصت و ۹ تهدید وجود دارد. فهرست عوامل در ادامه در جداول مربوطه درج گردیده است. به منظور بررسی رتبه میانگین مشاهده شده و اولویت بندی قوت های فوتبال ساحلی ایران از آزمون رتبه ای فریدمن استفاده گردید. نتایج در جداول ۱ و ۲ درج گردیده است. با توجه به سطح معنی داری ( $\alpha=0/001$ ) که از سطح معنی داری ( $\alpha \leq 0,05$ ) کوچکتر است، می توان نتیجه گرفت که رتبه میانگین قوت های فوتبال ساحلی ایران، تفاوت معنی داری وجود دارد.

جدول ۱. نتایج آزمون رتبه ای فریدمن برای بررسی معنی داری اختلاف میانگین قوت های فوتبال ساحلی کشور

شاخص	آماره کای دو	df	سطح معنی داری
	۷۶/۴۹	۷	۰/۰۰۱

جدول ۲. نتایج آزمون رتبه ای فریدمن برای بررسی اولویت بندی قوت های فوتبال ساحلی کشور

رتبه	میانگین	قوت های فوتبال ساحلی کشور
۱	۳/۸۱	بازیکنان و مربیان با تجربه و تراز اول
۲	۳/۷۶	وجود لیگ حرفه ای فوتبال ساحلی
۳	۳/۷۲	وجود محیط حقوقی مناسب (اساسنامه ها، آیین نامه ها و دستورالعمل های مصوب)
۴	۳/۶۸	موقعیت مناسب فوتبال ساحلی ایران در آسیا و جهان
۵	۳/۵۰	کسب مقام در تورنمنت های آسیایی و جهانی
۶	۳/۴۶	اردوهای منظم تمرینی درون و برون کشوری
۷	۳/۳۳	برگزاری منظم مسابقات اجتماعی و لیگ در کشور
۸	۳/۲۶	وجود کمیته فوتبال ساحلی و کمیته فنی در فدراسیون

به منظور بررسی رتبه میانگین مشاهده شده و اولویت بندی ضعف های فوتبال ساحلی ایران از آزمون رتبه ای فریدمن استفاده گردید. نتایج در جداول ۳ و ۴ درج گردیده است. با توجه به سطح معنی داری ( $\alpha=0/001$ ) که از سطح معنی داری ( $\alpha \leq 0,05$ ) کوچکتر است، بنابراین می توان نتیجه گرفت که رتبه میانگین ضعف های فوتبال ساحلی ایران تفاوت معنی داری وجود دارد.

جدول ۳. نتایج آزمون رتبه ای فریدمن برای بررسی معنی داری اختلاف میانگین ضعف های فوتبال ساحلی

شاخص	آماره کای دو	df	سطح معنی داری
	۷۴/۰۳	۶	۰/۰۰۱

جدول ۴. نتایج آزمون رتبه ای فریدمن برای بررسی اولویت بندی ضعف های فوتبال ساحلی

رتبه	میانگین	نقاط ضعف فوتبال ساحلی کشور
------	---------	----------------------------



۳/۷۷	۱	کم توجهی مسئولین فدراسیون و هیات ها به پیشرفت فوتبال ساحلی
۳/۷۳	۲	مدیریت و تیم داری غیر حرفه ای
۳/۶۵	۳	عدم وجود برنامه راهبردی برای فوتبال ساحلی در فدراسیون و باشگاه ها
۳/۶۱	۴	عدم وجود تیم های ملی پایه و مسابقات پایه فوتبال ساحلی
۳/۵۳	۵	عدم وجود نظام جامع استعدادیابی
۳/۴۰	۶	کمبود مدارس فوتبال ساحلی در کشور
۳/۳۲	۷	کمبود مربیان با دانش و متخصص در رده های سنی پایه فوتبال ساحلی
۳/۲۰	۸	ضعف در معرفی و ترویج فوتبال ساحلی

به منظور بررسی رتبه میانگین مشاهده شده و اولویت بندی فرصت های فوتبال ساحلی ایران از آزمون رتبه ای فریدمن استفاده گردید. نتایج در جداول ۵ و ۶ درج گردیده است. با توجه به سطح معنی داری ( $\alpha=0/001$ ) که از سطح معنی داری ( $\alpha \leq 0,05$ ) کوچکتر است، بنابراین می توان نتیجه گرفت که رتبه میانگین فرصت های فوتبال ساحلی ایران تفاوت معنی داری وجود دارد.

**جدول ۵.** نتایج آزمون رتبه ای فریدمن برای بررسی معنی داری اختلاف میانگین فرصت های فوتبال ساحلی کشور

شاخص	آماره کای دو	df	سطح معنی داری
	۸۶/۲۵	۹	۰/۰۰۱

**جدول ۶.** نتایج آزمون رتبه ای فریدمن برای بررسی اولویت بندی فرصت های فوتبال ساحلی کشور

رتبه	میانگین	فرصت های فوتبال ساحلی کشور
۱	۳/۹۲	توسعه مراکز علمی و توجه اساتید و دانشجویان به تحقیقات مربوط به فوتبال
۲	۳/۸۴	حمایت دولت و مسئولین از فوتبال
۳	۳/۸۱	وضعیت نسبتاً مناسب فوتبال کشور در سطح آسیا
۴	۳/۷۷	برگزاری دوره های آموزشی منظم و مستمر توانمند سازی داوران و مربیان توسط واحد آموزش فدراسیون فوتبال
۵	۳/۷۲	اتصال ایران در شمال و جنوب کشور به دریا و برخورداری از ساحل (خط ساحلی ۳۰۰۰ کیلومتری)
۶	۳/۶۶	وجود جزایر متعدد در کشور
۷	۳/۶۲	افزایش تعداد دانش آموختگان علوم ورزشی و امکان بهره گیری از آنها
۸	۳/۵۸	توریستی بودن اکثر سواحل ایران
۹	۳/۵۳	وجود جوانان مستعد در کشور

به منظور بررسی رتبه میانگین مشاهده شده و اولویت بندی تهدیدهای فوتبال ساحلی ایران از آزمون رتبه ای فریدمن استفاده گردید. نتایج در جداول ۷ و ۸ درج گردیده است با توجه به سطح معنی داری ( $\alpha=0/001$ ) که از سطح معنی داری ( $\alpha \leq 0,05$ ) کوچکتر است، بنابراین می توان نتیجه گرفت که رتبه میانگین تهدیدهای فوتبال ساحلی ایران تفاوت معنی داری وجود دارد.

**جدول ۷.** نتایج آزمون رتبه ای فریدمن برای بررسی معنی داری اختلاف میانگین تهدیدهای فوتبال ساحلی کشور

شاخص	آماره کای دو	df	سطح معنی داری
	۸۰/۹۶	۷	۰/۰۰۱

جدول ۸. نتایج آزمون رتبه ای فریدمن برای بررسی اولویت بندی تهدیدهای فوتبال ساحلی کشور

رتبه	میانگین	تهدیدهای فوتبال ساحلی کشور
۱	۳/۸۰	کمبود زمین های استاندارد و کم توجهی مسئولین به احداث زمین های فوتبال ساحلی
۲	۳/۷۸	حمایت ضعیف مالی سازمان های دولتی و غیر دولتی از فوتبال ساحلی
۳	۳/۷۲	عدم برگزاری مسابقات باشگاهی در سطح قاره آسیا
۴	۳/۶۵	پخش تلویزیونی اندک و کم توجهی رسانه ها نسبت به فوتبال ساحلی
۵	۳/۵۰	وجود انگیزه های مالی بیشتر در رشته های دیگر ورزشی
۶	۳/۴۰	عدم برگزاری رویدادهای قاره ای و جهانی در رده پایه
۷	۳/۳۷	دیدگاه نتیجه گرایی به جای دیدگاه فرایند گرا در مسئولین و مردم
۸	۳/۳۲	سرمایه گذاری فزاینده رقبا در توسعه فوتبال ساحلی
۹	۳/۲۰	استقبال ضعیف خانواده ها از فوتبال ساحلی

برای تعیین موقعیت استراتژیک فوتبال ساحلی کشور از ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی استفاده گردید نتایج ارزیابی ماتریس عوامل بیرونی نشان داد که مجموع نمرات به دست آمده برابر با ۲/۷۴ می باشد. بنابراین فوتبال ساحلی کشور به لحاظ عوامل بیرونی دارای فرصت است. نتایج در جدول شماره ۹ درج گردیده است.

جدول شماره ۹. ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی فوتبال ساحلی کشور

ردیف	عوامل بیرونی فوتبال ساحلی	ضریب اهمیت	شدت عامل	امتیاز نهایی
۱	توسعه مراکز علمی و توجه اساتید و دانشجویان به تحقیقات مربوط به فوتبال	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
۲	حمایت دولت و مسئولین از فوتبال	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
۳	وضعیت نسبتا مناسب فوتبال ساحلی کشور در سطح آسیا	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
۴	برگزاری دوره های آموزشی منظم و مستمر توانمند سازی داوران و مربیان توسط فدراسیون	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
۵	اتصال ایران در شمال و جنوب کشور به دریا و برخورداری از ساحل	۰/۰۵	۴	۰/۲۰
۶	وجود جزایر متعدد در کشور	۰/۰۵	۴	۰/۲۰
۷	افزایش تعداد دانش آموختگان علوم ورزشی و امکان بهره گیری از آنها	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
۸	توریستی بودن اکثر سواحل ایران	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
۹	وجود جوانان مستعد در کشور	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
۱۰	کمبود زمین های استاندارد و کم توجهی مسئولین به احداث زمین های فوتبال ساحلی	۰/۰۶	۲	۰/۱۲
۱۱	حمایت ضعیف مالی سازمان های دولتی و غیر دولتی از فوتبال ساحلی	۰/۰۵	۲	۰/۱۰
۱۲	عدم برگزاری مسابقات باشگاهی در سطح قاره آسیا	۰/۰۶	۲	۰/۱۲
۱۳	پخش تلویزیونی اندک و کم توجهی رسانه ها نسبت به فوتبال ساحلی	۰/۰۵	۲	۰/۱۰
۱۴	وجود انگیزه های مالی بیشتر در رشته های دیگر ورزشی	۰/۰۶	۲	۰/۱۲
۱۵	عدم برگزاری رویدادهای ملی در رده پایه	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
۱۶	دیدگاه نتیجه گرایی به جای دیدگاه فرایند گرا در مسئولین و مردم	۰/۰۶	۲	۰/۱۲
۱۷	سرمایه گذاری فزاینده رقبا در توسعه فوتبال ساحلی	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
۱۸	استقبال ضعیف خانواده ها از فوتبال ساحلی	۰/۰۶	۱	۰/۰۶

همان طور که در جدول شماره ۹ مشاهده می شود مجموع امتیازات ماتریس عوامل بیرونی برابر است با ۲/۶۸ که نشان می دهد فوتبال ساحلی کشور از نظر عوامل درونی دارای فرصت نسبی می باشد و کمی بالاتر از میانگین (۲/۵) قرار گرفته بود. نتایج ارزیابی ماتریس عوامل درونی نشان داد که مجموع نمرات به دست آمده برابر با ۲/۳۲ می باشد. بنابراین فوتبال ساحلی به لحاظ عوامل درونی دارای ضعف می باشد. نتایج در جدول شماره ۱۰ درج گردیده است.

جدول شماره ۱۰. ماتریس ارزیابی عوامل درونی فوتبال ساحلی جمهوری اسلامی ایران

ردیف	عوامل درونی فوتبال ساحلی	ضریب اهمیت	شدت عامل	امتیاز نهایی
۱	موقعیت مناسب فوتبال ساحلی ایران در آسیا و جهان	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
۲	کسب مقام در تورنمنت های آسیایی و جهانی	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
۳	وجود محیط حقوقی مناسب (اساسنامه ها، آیین نامه ها و دستورالعمل های مصوب)	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
۴	بازیکنان و مربیان با تجربه و تراز اول	۰/۰۷	۴	۰/۲۸
۵	وجود لیگ حرفه ای فوتبال ساحلی	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
۶	اردوهای منظم تمرینی درون و برون کشوری	۰/۰۷	۳	۰/۲۱
۷	برگزاری منظم مسابقات مجتمعی و لیگ در کشور	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
۸	وجود کمیته فوتبال ساحلی و کمیته فنی در فدراسیون	۰/۰۷	۴	۰/۲۸
۹	کم توجهی مسئولین فدراسیون و هیات ها به پیشرفت فوتبال ساحلی	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
۱۰	مدیریت و تیم داری غیر حرفه ای	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
۱۱	عدم وجود برنامه راهبردی برای فوتبال ساحلی در فدراسیون و باشگاه ها	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
۱۲	عدم وجود تیم های ملی و مسابقات پایه فوتبال ساحلی	۰/۰۷	۲	۰/۱۴
۱۳	عدم وجود نظام جامع استعدادیابی	۰/۰۵	۲	۰/۱۰
۱۴	کمبود مدارس فوتبال ساحلی در کشور	۰/۰۶	۲	۰/۱۲
۱۵	کمبود مربیان با دانش و متخصص در رده های سنی پایه فوتبال ساحلی	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
۱۶	ضعف در معرفی و ترویج فوتبال ساحلی	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
جمع		۱/۰۰		۲/۳۲

همان طور که در جدول شماره ۱۰ مشاهده می شود ماتریس ارزیابی عوامل داخلی فوتبال ساحلی نشان داد که مجموع نمرات عوامل درونی برابر با ۲/۳۲ بود که نشان داد فوتبال ساحلی کشور از لحاظ عوامل درونی کمی پایین تر از حد متوسط قرار گرفته و دارای ضعف می باشد. شکل شماره ۱ ماتریس عوامل درونی و بیرونی فدراسیون فوتبال ساحلی را نشان می دهد.

عوامل بیرونی	۴	موقعیت WO	موقعیت SO
	۲/۶۸ ۲/۵۰		
		موقعیت WT	موقعیت ST

## عوامل درونی

شکل ۱، ماتریس تعیین موقعیت فوتبال ساحلی کشور

همان طور که شکل ۱ نشان داد نتایج حاکی از آن بود که فوتبال ساحلی به لحاظ موقعیت استراتژیک با توجه به مجموع امتیازات نهایی ۲/۳۲ از عوامل درونی و مجموع امتیازات نهایی ۲/۶۸ از عوامل بیرونی در موقعیت WO (محافظه کارانه) قرار گرفته است. فدراسیون می بایست با استفاده از فرصت ها، ضعف ها را کاهش داده و به قوت تبدیل کند.

## بحث و نتیجه گیری

فوتبال ساحلی از جمله رشته های ورزشی نوظهور است که مورد توجه بسیاری از کشورها واقع شده است و به دنبال توسعه این رشته ورزشی می باشند. تاکنون در فوتبال ساحلی تحقیقی در زمینه طراحی برنامه استراتژیک انجام نشده است اما از آن جا که فوتبال ساحلی یکی از رشته های تحت پوشش فدراسیون و باشگاه های فوتبال می باشد، در تحقیق حاضر از یافته های تحقیقات برنامه استراتژیک این فدراسیون و باشگاه های فوتبال استفاده شده است. هدف از پژوهش حاضر، تحلیل محیطی و ارزیابی موقعیت فوتبال ساحلی ایران با رویکرد استراتژیک بود. نتایج پژوهش نشان داد که در فوتبال ساحلی کشور، ۸ قوت، ۸ ضعف، ۹ فرصت و ۹ تهدید وجود دارد. بر اساس نتایج رتبه بندی به ترتیب، قوت های بازیکنان و مربیان با تجربه و تراز اول، وجود لیگ حرفه ای فوتبال ساحلی، وجود محیط حقوقی مناسب (اساسنامه ها، آیین نامه ها و دستورالعمل های مصوب)، موقعیت مناسب فوتبال ساحلی ایران در آسیا و جهان، کسب مقام در تورنمنت های آسیایی و جهانی، اردوهای منظم تمرینی درون و برون کشوری، برگزاری منظم مسابقات مجتمعی و لیگ در کشور و وجود کمیته فوتبال ساحلی و کمیته فنی در فدراسیون در فوتبال ساحلی کشور وجود دارد. در برنامه استراتژیک فدراسیون فوتبال کویت (۲۰۱۱) به توانایی های در دسترس بودن مربیان مجرب، تعامل و همکاری با صنایع و بودجه کافی، در برنامه استراتژیک فدراسیون فوتبال بحرین (۲۰۱۱) به عوامل علاقه مندی رسانه ها، قابل دسترس برای همه، ارتقاء روابط و نفوذ در AFC، سرمایه گذاری در جلب بیشتر حمایت فیفا، نظری و همکاران (۱۳۹۳) به قوت برگزاری مسابقات قهرمانی کشور، گوهری و همکاران (۱۳۹۹) در طراحی استراتژی توسعه فوتبال کشور به عوامل وجود محیط حقوقی مناسب، برگزاری منظم دوره های آموزشی، وضعیت نسبتا مناسب فوتبال در سطح آسیا و شفيعی و همکاران (۱۳۹۴) به وجود اساسنامه ها، آیین نامه ها و دستورالعمل ها دست یافته اند. قوت ها و توانایی های فدراسیون های فوتبال کویت (۲۰۱۱) و بحرین (۲۰۱۱) با قوت های حاصل شده فوتبال ساحلی ایران در

تحقیق حاضر در برخی موارد متفاوت است. دلیل این تفاوت ممکن است به دلیل متفاوت بودن ظرفیت ها، امکانات، وسعت کم جغرافیایی و شرایط این دو کشور حاشیه خلیج فارس باشد. اما یافته های تحقیق، با یافته های نظری و همکاران (۱۳۹۳)، گوهری و همکاران (۱۳۹۹) و شفیع و همکاران (۱۳۹۶) همخوانی وجود دارد. مسئولان فوتبال ساحلی می بایست با توجه به برگزاری منظم لیگ حرفه ای و بازکنان تراز اول و همچنین موقعیت مناسب فعلی فوتبال ساحلی در جهان، نسبت به بهره برداری هرچه بهتر از قوت ها اقدام لازم را انجام دهند و ضمن تقویت و پایداری قوت ها نسبت به خلق قوت های جدید جهت بهره برداری هر چه بیشتر از فرصت ها در موقعیت های زمانی و مکانی مناسب تمرکز کنند.

از دیگر یافته های پژوهش حاضر، شناسایی ضعف های فوتبال ساحلی کشور بود. یافته ها نشان داد که در فوتبال ساحلی کشور به ترتیب اولویت ضعف های کم توجهی مسئولین فوتبال ساحلی فدراسیون و هیات ها به پیشرفت فوتبال ساحلی، مدیریت و تیم داری غیر حرفه ای، عدم وجود برنامه راهبردی برای فوتبال ساحلی در فدراسیون و باشگاه ها، عدم وجود تیم های ملی و مسابقات پایه فوتبال ساحلی، عدم وجود نظام جامع استعدادیابی، کمبود مدارس فوتبال ساحلی در کشور، کمبود مربیان با دانش و متخصص در رده های سنی پایه فوتبال ساحلی و ضعف در معرفی و ترویج فوتبال ساحلی وجود دارد. کمیسیون والیبال ساحلی استرالیا (۲۰۱۱) به کاهش تعداد اعضای عضو، عدم ارائه والیبال ساحلی در سرتاسر کشور و کمبود چشمگیر سرمایه گذاری در سطوح مختلف والیبال ساحلی، فدراسیون فوتبال نیوزلند (۲۰۱۷) به ضعف در درآمد زایی، واکنش به تغییرات جمعیتی، ضعف در نتایج بین المللی و سیستم مدیریتی ضعیف، در برنامه استراتژیک فدراسیون فوتبال کویت (۲۰۱۱) به کمبود زیرساخت در برنامه استراتژیک فدراسیون فوتبال بحرین (۲۰۱۱) به ضعف های شکاف بین تخصص و توانایی ها، محدود بودن در آموزش ها و توسعه مدیریت منابع انسانی، نبود برنامه ریزی دراز مدت، ضعف در درآمدزایی و بازاریابی، کمبود حسابرسی و ارزیابی و نظارت، نظری و همکاران (۱۳۹۳) به نبود یک سیستم منظم استعدادیابی، کمبود بودجه و منابع مالی، کمبود تجهیزات، کمبود برگزاری دوره های آموزشی، کمبود مربیان، گوهری و همکاران (۱۳۹۹) به ضعف در بازاریابی و جذب حامیان مالی، ضعف در اجرای یک سیستم یکپارچه و نظام مند استعدادیابی، کم توجهی باشگاه ها به توسعه فوتبال پایه، عبداللهی و همکاران (۱۳۹۷) به منابع مالی و اعتباری محدود و بی ثبات ضعف درآمدزایی باشگاه از طریق فروش بلیط و شفیع و همکاران (۱۳۹۶) به وضعیت نامناسب مدیریت تیم های حرفه ای، تعداد کم تحقیقات، عملکرد ضعیف هیئت فوتبال و تیم های استان در جذب حامیان مالی، وابستگی شدید به منابع مالی دولتی دست یافته اند. ضعف های شناسایی شده در یافته های تحقیقات یاد شده با یافته های تحقیق حاضر همخوانی دارد. مسئولین فدراسیون و فوتبال ساحلی می بایست با همکاری و تعامل با مسئولین کشور و نیز استفاده از قوت های نظیر قوت های بازیکنان و مربیان با تجربه و تراز اول، وجود لیگ حرفه ای فوتبال ساحلی، وجود محیط حقوقی

مناسب (اساسنامه ها، آیین نامه ها و دستورالعمل های مصوب)، در اولین فرصت نسبت به رفع این ضعف ها اقدام گردد. زیرا این ضعف ها بر اجرای کلیه فعالیت ها اثرگذار است و مسئولین نیز می توانند با بهره گیری از مقدرات بیرونی نظیر ظرفیت و پتانسیل هایی که در برخی دستگاه ها و نهادها مانند آموزش و پرورش و شهرداری ها وجود دارد، تلاش کنند تا ضعف ها و کاستی ها را به حداقل ممکن برسانند.

بر اساس یافته های تحقیق، فرصت های پیش روی فوتبال ساحلی کشور شامل توسعه مراکز علمی و توجه اساتید و دانشجویان به تحقیقات مربوط به فوتبال، حمایت دولت و مسئولین از فوتبال، وضعیت نسبتاً مناسب فوتبال کشور در سطح آسیا، برگزاری دوره های آموزشی منظم و مستمر توانمند سازی داوران و مربیان توسط واحد آموزش فدراسیون فوتبال، اتصال ایران در شمال و جنوب کشور به دریا و برخورداری از ساحل (خط ساحلی ۳۰۰۰ کیلومتری)، وجود جزایر متعدد در کشور، افزایش تعداد دانش آموختگان علوم ورزشی و امکان بهره گیری از آنها، توریستی بودن اکثر سواحل ایران و وجود جوانان مستعد در کشور می باشد. گوهری و همکاران (۱۳۹۹) به حمایت مردم و دولت از فوتبال، توسعه مراکز علمی و تحقیقاتی، شفیع و همکاران (۱۳۹۶). به وجود استعداد های فراوان و نظری و همکاران (۱۳۹۳) به وجود خط ساحلی ۳۰۰۰ کیلومتری، وجود جوانان مستعد، شرایط مناسب برگزاری مسابقات والیبال ساحلی در چهار فصل سال، وجود جزایر متعدد در کشور، سرمایه گذاری بخش خصوصی در والیبال ساحلی، افزایش تعداد دانش آموختگان علوم ورزشی و بهره گیری از آنها اشاره کرده اند که با یافته های این تحقیق همخوانی دارد. مسئولین باید با استفاده از فرصت هایی نظیر توسعه مراکز علمی و توجه اساتید و دانشجویان به تحقیقات مربوط به فوتبال، حمایت دولت و مسئولین از فوتبال، وضعیت نسبتاً مناسب فوتبال کشور در سطح آسیا، برگزاری دوره های آموزشی منظم و مستمر توانمند سازی داوران و مربیان توسط واحد آموزش فدراسیون فوتبال و استفاده از قوت هایی بازیکنان و مربیان با تجربه و تراز اول، وجود لیگ حرفه ای فوتبال ساحلی، وجود محیط حقوقی مناسب (اساسنامه ها، آیین نامه ها و دستورالعمل های مصوب)، نسبت به رفع ضعف هایی از قبیل مدیریت و تیم داری غیر حرفه ای، عدم وجود تیم های ملی و مسابقات پایه فوتبال ساحلی، عدم وجود نظام جامع استعدادیابی، کمبود مدارس فوتبال ساحلی در کشور، کمبود مربیان با دانش و متخصص در رده های سنی پایه فوتبال ساحلی را رفع کنند. چنانچه مسئولین در زمان مناسب و به موقع با بهره گیری از قوت ها از فرصت ها استفاده نشود، ممکن است به تهدید تبدیل شده و چالش های جدیدی در مسیر توسعه فوتبال ساحلی ایجاد شود.

بر اساس یافته ها کمبود زمین های استاندارد و کم توجهی مسئولین به احداث زمین های فوتبال ساحلی، حمایت ضعیف مالی سازمان های دولتی و غیر دولتی از فوتبال ساحلی، عدم برگزاری مسابقات باشگاهی در سطح قاره آسیا، پخش تلویزیونی اندک و کم توجهی رسانه ها نسبت به فوتبال ساحلی، وجود انگیزه های مالی بیشتر در رشته های دیگر ورزشی، عدم برگزاری رویدادهای ملی در رده پایه، دیدگاه

نتیجه گرایی به جای دیدگاه فرایند گرا در مسنولین و مردم، سرمایه گذاری فزاینده رقبا در توسعه فوتبال ساحلی و استقبال ضعیف خانواده ها از فوتبال ساحلی عواملی هستند که این رشته ورزشی را تهدید می کنند. در برنامه استراتژیک فدراسیون فوتبال کویت (۲۰۱۱) به تهدیدهای بی ثباتی فدراسیون، بی ثباتی منابع مالی، ذهنیت سنتی جامعه و ناپایداری برنامه توسعه جوانان، در برنامه استراتژیک فدراسیون فوتبال بحرین (۲۰۱۱) به تغییرات در مدیریت کنونی فیفا و AFC، عدم ثبات سیاسی و توسعه سریع فوتبال در منطقه، نظری و همکاران (۱۳۹۳) به وجود انگیزه های مالی بیشتر در رشته های دیگر، آگاهی اندک مردم در مورد والیبال ساحلی، پخش تلویزیونی اندک، گوهری و همکاران (۱۳۹۹) به استاندارد نبودن اکثر ورزشگاه ها، سرمایه گذاری فزاینده کشورهای رقیب در فوتبال و افزایش رقبای جدی در آسیا، وجود دیدگاه نتیجه گرایی مردم، رسانه ها و مسئولین به جای توجه به دیدگاه فرایندگرا و وابستگی شدید باشگاه ها به کمک های مالی دولت و شفيعی و همکاران (۱۳۹۶) به تأکید بر نتیجه گرایی نزد مسئولان تراز اول و عدم توجه دولت به خصوصی سازی باشگاه ها اشاره کردند. تهدیدهای شناسایی شده در تحقیقات داخلی اشاره شده با یافته های تحقیق حاضر همخوانی دارد. اما مشاهده می شود که ارتباطات با فیفا و کنفدراسیون فوتبال آسیا در فدراسیون فوتبال بحرین بسیار پر رنگ تر از یافته های تحقیقات داخلی است. که تهدیدهای مندرج در برنامه استراتژیک بحرین (۲۰۱۱) متفاوت با یافته های تحقیق حاضر است. تمرکز فدراسیون بحرین در اعمال نفوذ است. هر چند که اعمال نفوذ در فیفا اثرگذار است و کسب کرسی های بین المللی و افزایش تعاملات ضروری است اما برای توسعه کافی نیست. ضمناً مسئولین ما هم نیز بایستی نیم نگاهی به این مقوله داشته باشند. استفاده از فرصت هایی همچون توسعه مراکز علمی و توجه اساتید و دانشجویان به تحقیقات مربوط به فوتبال، حمایت دولت و مسئولین از فوتبال، وضعیت نسبتاً مناسب فوتبال کشور و قوت های فوتبال ساحلی، امکان کاهش اثرات تهدیدها وجود دارد. باید گفت که به لحاظ این که تهدیدها از جمله عوامل بیرونی به شمار می روند، امکان رفع کامل تهدیدها وجود ندارد. اما می توان با استفاده از فرصت ها و قوت ها اثرات آن ها کاهش داد.

آخرین یافته های تحقیق حاضر، تعیین موقعیت استراتژیک فوتبال ساحلی کشور می باشد. با توجه به امتیاز حاصل شده از ماتریس عوامل درونی و بیرونی ۲/۳۲ از ماتریس عوامل درونی و ۲/۶۸ از ماتریس عوامل بیرونی، موقعیت استراتژیک فوتبال ساحلی کشور در ناحیه محافظه کارانه تعیین گردید و بایستی استراتژی های محافظه کارانه و بازنگری سرلوحه فعالیت ها در فوتبال ساحلی قرار گیرد. در یافته های گوهری و همکاران (۱۳۹۹) و عبداللهی و همکاران (۱۳۹۷) موقعیت محافظه کارانه و در یافته های نظری و همکاران (۱۳۹۳) و شفيعی و همکاران (۱۳۹۴) موقعیت تدافعی حاصل شد. یافته های تحقیقات مرور شده نشان می دهد که این سازمان ها به لحاظ عوامل درونی دارای ضعف می باشند و از این نظر با یافته های تحقیق حاضر همخوانی دارند. اما به لحاظ عوامل بیرونی، یافته های گوهری و همکاران (۱۳۹۹) و

عبداللهی و همکاران (۱۳۹۷) نشان دادند که فدراسیون فوتبال و باشگاه سپاهان اصفهان از فرصت های فراوانی برخوردارند. اما والیبال ساحلی ایران در یافته های نظری و همکاران (۱۳۹۳) و فوتبال استان گلستان در یافته های شفیع و همکاران (۱۳۹۶) عوامل فراوانی آن ها را تهدید می کند و در واقع فرصت ها از تهدیدها کمتر است که در این زمینه با یافته های پژوهش حاضر همخوانی ندارد. علی رغم نتایج خوبی که تیم بزرگسالان فوتبال ساحلی در رویدادهای قاره ای و بین المللی گرفته است، نتایج تحقیق بیانگر وجود ضعف هایی در کمیته فوتبال ساحلی فدراسیون و هیأت ها و همچنین مدیریت باشگاه های فوتبال ساحلی است. از این رو با توجه به این که فوتبال ساحلی به لحاظ عوامل بیرونی دارای فرصت می باشد، جهت بهتر نمودن وضعیت فوتبال ساحلی و بهبود عوامل درونی با رفع و کاهش ضعف ها، بایستی از فرصت ها حداکثر بهره برداری گردد.

با توجه به یافته ها مسئولین فدراسیون و هیأت ها به پیشرفت فوتبال ساحلی توجهی ندارند. بنابراین پیشنهاد می گردد تا مسئولان، متوجه اهمیت این رشته از فوتبال هم شده و در برنامه ها عدالت را مد نظر قرار دهند. عدم وجود نظام جامع استعدادیابی در فوتبال ساحلی یکی دیگر از ضعف های این رشته ورزشی می باشد. بنابراین پیشنهاد می شود ابتدا نسبت به احصاء شاخص های استعدادیابی اقدام لازم صورت پذیرد و سپس نظام جامع استعدادیابی طراحی و اجرا گردد. از دیگر ضعف های فوتبال ساحلی کمبود تعداد مربی است. لذا پیشنهاد می گردد که نسبت به توسعه کمی و کیفی مربیان این رشته ورزشی اقدام گردد و استفاده بهینه از منابع انسانی فوتبال ساحلی و جذب منابع انسانی توانمند از دیگر سازمان ها به ویژه آموزش و پرورش اقدام لازم صورت گیرد.

#### منابع

- اساسنامه فدراسیون فوتبال. (۱۳۹۰). فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران، روابط عمومی و کمیته امور بین الملل.
- دوستی، م. (۱۳۹۵). شناسایی و رتبه بندی موانع و عوامل توسعه باشگاه های فوتبال مازندران، پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، سال دوازدهم، شماره ۲۳، ص ۲۱۹-۲۳۶.
- رجایی، م. ع.، رجیبی، آ. (۱۳۸۵). درآمدی بر توریسم ورزشیو تأثیر آن بر توسعه شهرها، مجله تحقیقات جغرافیایی.
- سلمانی، ا. (۱۳۹۶). تعیین موانع جذب اسپانسر در لیک برتر فوتبال ساحلی از دیدگاه مدیران و مربیان، همایش ملی دستاوردهای علوم ورزش و سلامت دانشگاه پیام نور.
- شفیع، ش.، رستمی، ه.، ممشلو، ح.، ده پناه، س. (۱۳۹۶). تحلیل راهبردی فوتبال استان گلستان و ارائه استراتژی های مناسب، مدیریت و توسعه ورزش، سال ششم، ش ۲، پیاپی ۱۱.



- رضایی، ش.؛ منظمی، ا. و خالد امین، ه. (۱۳۹۹) تدوین استراتژی های توسعه فوتسال استان سلیمانیه کشور عراق، پژوهش های معاصر در مدیریت ورزشی، ۱۰ (۱۹)، ص ۱۷-۳۵.
- طالب پور، م. (۱۳۹۱). بررسی وضعیت موجود والیبال ایران با ارائه برنامه اجرایی در راستای بهبود مستمر، مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۱۳.
- عباسی، ه. خانمادی، س و عیدی، ح. (۱۳۹۵). آسیب شناسی راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه در حوزه ورزش براساس مدل SWOT، نشریه مدیریت ورزشی، ۸ (۶)، ۸۹۱-۹۰۵.
- عبداللهی، م. ح.، حمیدی، م.، آقای، ن.، خبیری، م. (۱۳۹۷). تدوین و اولویت بندی استراتژی های باشگاه فولاد ماهان براساس چارچوب جامع تدوین استراتژی، دو فصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی سال هشتم، شانزده پیاپی، ش ۶۱.
- گوهری، ظ.، حمیدی، م.، امیر حسینی، س. ا. (۱۳۹۹). طراحی نقشه استراتژیک و جاری سازی سند راهبردی توسعه فوتبال جمهوری اسلامی ایران با رویکرد BSC و ISM، پایان نامه دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد یاسوج.
- محسنی فر، ع.، دوستی، م.، تابش، س. (۱۳۹۷). تحلیل موانع تأمین مالی باشگاه های فوتبال ساحلی ایران، علوم ورزش، شماره ۳۲، ص ۴۱-۶۴.
- محمدی خراجو، ع.؛ ماجدی، ن. و نادری نسب، م. (۱۳۹۹) تعیین راهبردهای ورزش همگانی در ایران، مدیریت توسعه و تحول، شماره ۴۲، ص ۸۳-۹۱.
- مظفری، س. ا. ا.، الهی، ع.، عباسی، ش.، احدپور، ه.، رضایی، ز. (۱۳۹۱). راهبردهای توسعه نظام ورزش قهرمانی ایران، مجله مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۱۳، ص ۳۳-۴۸.
- نظری، و.، رضوی، س. م. ح.، حسینی، س. ع. (۱۳۹۳). طراحی و تدوین برنامه راهبردی والیبال ساحلی ایران، مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۲۷، ص ۶۴-۸۶.
- یزدانی، ش.، جهاننیده، ع. (۱۳۹۱). ورزش های آبی - ساحلی ایران گامی برای توسعه گردشگری در چابهار، اولین همایش ملی توسعه سواحل مکران و اقتدار دریایی جمهوری اسلامی ایران - ۲۸ لغایت ۳۰ بهمن.
- BFF. (۲۰۱۱). Bahrain football federation Association strategic plan (۲۰۱۱-۲۰۱۵). www BFF.com.
- Belka, J., Hulka, K., Safar, M.I, Weisser, R. & Chadimova, J. (۲۰۱۵). Beach Handball and Beach Volleyball as Means Leading to Increasing Physical Activity of Recreation Sportspeople Pilot Study. Journal of Sports Science, ۳:۱۶۵-۱۷۰.
- CFA (۲۰۱۲). China Football Association Development Plan, WWW CFA.com
- KFF (۲۰۱۱). Kuwait Football Federation's Strategic Planning. (۲۰۱۱-۲۰۱۵). www KFF.com

-NFF (۲۰۱۷). Shaping Football in New Zealand, Sporty.co.nz. –

- Volleyball Australia Strategic Plan. (۲۰۱۲) .Available from: <http://www.avf.org.au>

## **Environmental analysis and evaluation of the situation of beach soccer in Iran with a strategic approach**

### **Abstract**

The purpose of the study was to analyze the environment and evaluate the position of beach soccer in Iran with a strategic approach. The research method was descriptive and in the form of strategic studies. This research was applied in terms of purpose and the information was collected in the field in a mixed qualitative and quantitative method. The statistical population of the research in the quantitative part, including prominent managers and coaches of beach soccer in the federation and football delegations, was equal to ۷۵ people and in the qualitative part, ۱۸ experts. Due to the limited membership, the community became equal to the sample. The research instrument was a researcher-made questionnaire containing environmental factors of beach soccer, the validity of which was confirmed by ۱۰ professors of university sports management and its reliability was confirmed by Cronbach's alpha test ( $\alpha = ۰.۸۳$ ). To determine the strategic position of beach soccer in the country, the internal and external factors evaluation matrix was used. The findings showed that in the country's beach soccer, there are eight strengths, eight weaknesses, neither opportunities nor threats, and a conservative strategic position was achieved. Officials should take advantage of opportunities and strengths such as the development of scientific centers, government and official support for football, connecting the north and south of the country to the sea, multiple islands and experienced players and coaches, to address weaknesses and reduce the effects of threats. Because of unprofessional management and teamwork, lack of basic competitions, lack of a comprehensive system for talent identification and increasing investment of competitors.

**Keywords:** Iran, Swat, Football Federation, Beach Soccer