

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



سمیه عمادی<sup>۱</sup>

مهدی رستگاری<sup>۲</sup>

10.22034/SSYS.2022.1827.2296



تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۲/۱۸

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۵/۲۴

هدف پژوهش، تحلیل محیطی و ارزیابی موقعیت فوتبال ساحلی ایران با رویکرد راهبردی بود. روش تحقیق، توصیفی و به صورت مطالعات راهبردی 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 هیئت‌های 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 محقق‌ساخته 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 ( $\alpha=۰.۸۳$ ). برای تعیین موقعیت راهبردی فوتبال ساحلی کشور از ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی استفاده گردید.

یافته‌ها نشان داد که در فوتبال ساحلی کشور، ۸ نقطه قوت، ۸ نقطه ضعف، ۹ فرصت و ۹ تهدید وجود دارد و موقعیت راهبردی محافظه‌کارانه حاصل شد. مسئولان باید با بهره‌گیری از فرصت‌ها و قوت‌هایی همچون توسعه مراکز علمی، حمایت دولت و مسئولان از فوتبال، اتصال شمال و جنوب کشور به دریا، جزایر متعدد و بازیکنان و مربیان با تجربه، نسبت به رفع ضعف‌ها و کاهش اثرات تهدیدهایی چون مدیریت تیم‌داری غیرحرفه‌ای، عدم وجود برگزاری مسابقات پایه، عدم وجود نظام جامع استعدادیابی و سرمایه‌گذاری فزاینده رقبا اقدام نمایند.

**واژگان کلیدی:** ایران، سوات، فدراسیون فوتبال و فوتبال ساحلی.

<sup>۱</sup> استادیار، گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد داریون، دانشگاه آزاد اسلامی، داریون، ایران (نویسنده مسئول)

E-mail: Sou\_emadi@yahoo.com

<sup>۲</sup> استادیار، گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد فیروزآباد، مرکز میمند، دانشگاه آزاد اسلامی، میمند، ایران

## مقدمه

کشورها و جوامع در فرایند تدوین راهبرد، خود را با معیارها و شاخص‌های واقعی، خودساخته و استاندارد مقایسه می‌کنند و در نتیجه کم‌وبیش به موقعیت راهبردی خود در جهان پی می‌برند و برنامه‌ریزی راهبردی خود را بر مبنای تعیین موقعیت راهبردی و رسیدن از وضع موجود به وضع مطلوب که با شاخص‌ها و معیارهایی مشخص هستند، جهت‌دهی می‌نمایند و در این مسیر سعی می‌کنند نقاط ضعف خود را به قوت‌ها و تهدیدها را به فرصت‌ها تبدیل کنند و از طرف دیگر سعی در تقویت قوت‌ها و ارتقای سطح فرصت‌ها می‌نمایند (مظفری، الهی، عباسی، احدپور و رضایی، ۱۳۹۱: ۳۳-۴۸). بنابراین مدیریت راهبردی به سازمان این امکان را می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند. این شیوه مدیریت باعث می‌شود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت هایش به گونه‌ای درآید که اعمال نفوذ نماید (نه اینکه تنها در برابر کنش‌ها، واکنش نشان دهد) و بدین گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل درآورد (عباسی، ۱۳۹۵: ۸۹۱-۹۰۵). مدیریت راهبردی، با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده‌نگر، جامع‌نگر و اقتضایی، راه حل بسیاری از مسائل سازمان‌های امروزی است. پایه‌های مدیریت راهبردی، بر اساس میزان درکی است که مدیران از موقعیت سازمان خود و سازمان‌های هم‌تراز دارند و این عوامل، تعیین‌کننده موفقیت در دنیای پر تلاطم امروز است (دایان، ۲۰۱۷: ۳۰۸). در واقع یکی از منطقی‌ترین شیوه‌ها برای رسیدن به بهره‌وری و رشد و توسعه بهینه در سازمان‌های ورزشی، دارا بودن برنامه مدون و تبیین راهبردهای رسیدن به اهداف سازمانی است (محمدی خراجو و همکاران، ۱۳۹۹: ۸۳-۹۱).

توسعه و پیشرفت واقعی کشورها شاخص‌های مختلفی دارد که یکی از مهم‌ترین آن‌ها ورزش می‌باشد. اهمیت تربیت بدنی و ورزش روز به روز در حال افزایش است. ارتباط ورزش با پدیده‌های فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی حاکی از اهمیت این پدیده و نقش آن در برنامه‌های 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 می‌تواند نقش ارزنده‌ای را برای کاهش استرس‌ها و افزایش نشاط و سلامتی افراد و در نتیجه آن توسعه اجتماعی و فرهنگی آن جامعه ایفا نماید (رضایی و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۷-۳۵). از سوی دیگر، فوتبال پر مخاطب‌ترین رشته ورزشی است و چنانچه مسئولان ورزش کشور و همچنین مسئولان فدراسیون فوتبال و باشگاه‌ها بخواهند فوتبال، فوتسال و فوتبال ساحلی کشور در عرصه رقابت‌های منطقه‌ای، آسیایی و بین‌المللی باقی بماند، باید رویکرد راهبردمحوری و تفکر راهبردی را سرلوحه کار خود قرار دهند (گوهری و همکاران، ۱۳۹۹: ۳۲۰-۲۹۱). سازمان‌های ورزشی به لحاظ پیچیدگی‌هایی که دارند، باید به مدیریت راهبردی تکیه بزنند. ورزش‌های ساحلی، پر مخاطب و جذاب هستند و فوتبال ساحلی

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

ورزشی نوظهور است که ترویج و توسعه آن اهمیت دارد؛ 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: ۱۶۵-۱۸۰). 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: ۲۱۹-۲۳۶). فوتبال ساحلی یکی از انواع ورزش فوتبال است که در ساحل و یا 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 کانتونای 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 گیرد و توسعه یابد. در ضمن در مقایسه با زمین های آسفالت و سالن های ورزشی برای بازیکنان خطر کمتری دارد (یزدانی و جهان دیده، ۱۳۹۱).

فدراسیون فوتبال، بالاترین مرجع ذیصلاح در رشته های ورزشی فوتبال، فوتسال و فوتبال ساحلی در کشور می باشد و گسترش و توسعه پایدار و همچنین ارتقا، نظارت و کنترل برنامه های آنها را در سراسر کشور بر عهده دارد. کمیته فوتبال ساحلی، مسئولیت رشد و ارتقای فوتبال ساحلی در کشور را داراست و از یک رئیس، یک معاون و پنج عضو تشکیل شده است. نظارت بر کار تیم های ملی فوتبال ساحلی و ارائه گزارش مربوطه به هیئت 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

<sup>1</sup> - International Federation of Sports

<sup>2</sup> - National Olympic Committee

<sup>3</sup> - Olympic Games Management Con

ساحلی، ترس از زیان‌دهی و عدم‌بازگشت سرمایه برای سرمایه‌گذار، عدم حمایت مالی خیرین از باشگاه‌های فوتبال ساحلی، نبود مدیران متخصص در راس باشگاه‌های فوتبال ساحلی، شرایط نامناسب استادیوم‌های فوتبال ساحلی و فردمحور بودن مسئولان باشگاه‌های فوتبال ساحلی کشور اشاره کردند. سلمانی (۱۳۹۶) در پژوهش «موانع جذب حامی مالی در لیگ برتر فوتبال ساحلی» به ترتیب به موانع ساختاری، موانع مدیریتی، موانع سیاسی، موانع اقتصادی و موانع فرهنگی به عنوان مهمترین موانع جذب حامی مالی دست یافتند. در تحقیقات خارج از کشور نیز کمیسیون والیبال ساحلی استرالیا<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) کاهش تعداد اعضای عضو، فقدان استانداردهای واحد در عملیات، عدم ارائه والیبال ساحلی در سرتاسر کشور و کمبود چشمگیر سرمایه‌گذاری در سطوح مختلف والیبال ساحلی را از موانع و مشکلات والیبال ساحلی بیان کرده است. فدراسیون فوتبال نیوزلند<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) چالش‌های پیش روی فوتبال نیوزیلند را دخالت گروه‌های مختلف در عرصه فوتبال، ضعف در درآمدزایی، واکنش به تغییرات جمعیتی، ضعف در نتایج بین‌المللی، بی‌اعتمادی و ضعیف بودن نگرش عمومی و سیستم مدیریتی ضعیف اظهار کرده‌اند.

در فوتبال ساحلی تحقیقات اندکی با رویکرد راهبردی انجام شده، اما تحقیقاتی در مورد مدیریت راهبردی در برخی از فدراسیون‌ها و باشگاه‌های فوتبال صورت گرفته است که بی‌ارتباط با فوتبال ساحلی نیست. به عنوان مثال، در برنامه راهبردی فدراسیون فوتبال کویت<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) به توانایی‌های در دسترس بودن بودن مربیان مجرب، تعامل و همکاری با صنایع، بودجه کافی و ضعف‌های پاره وقت بودن مربی و دستیار، کمبود زیرساخت و نیز فرصت‌های وجود مدارس آموزش‌دهنده، همکاری وزارت صنایع، تمایل و اشتیاق مربیان، در دسترس بودن بازیکن، مدارس و دانشگاه خصوصی و توجه به فوتبال و تهدیدهای بی‌ثباتی فدراسیون، بی‌ثباتی منابع مالی، ذهنیت سنتی جامعه و ناپایداری برنامه توسعه جوانان پرداخته شده است. اتحادیه فوتبال چین (۲۰۱۷) در برنامه توسعه فوتبال این کشور به تعیین موقعیت و شناسایی وضع موجود در بخش‌های حرفه‌ای و آماتوری، ملی و باشگاهی، مدارس فوتبال، فوتبال زنان، مربیان، داوران، بازاریابی و اتحادیه فوتبال پرداخته و سپس تفکر توسعه‌ای ده ساله را در دستور کار قرار داده است. در برنامه راهبردی فدراسیون فوتبال بحرین<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) به عوامل علاقه‌مندی رسانه‌ها، قابل دسترس برای همه، وجود استعدادها، استعدادهای فوتبالی، ارتقای روابط و نفوذ در AFC<sup>۵</sup> سرمایه‌گذاری در جلب بیشتر حمایت فیفا، امکان دستیابی به راه‌های درآمدزایی نوین در بخش عمومی، شکاف بین تخصص و توانایی‌ها، محدود بودن 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

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

آموزش‌ها و توسعه مدیریت منابع انسانی، نبود برنامه‌ریزی درازمدت، ضعف در درآمدزایی و بازاریابی، کمبود حساسی و ارزیابی و نظارت، تغییرات در مدیریت کنونی FIFA و AFC، عدم ثبات سیاسی و توسعه سریع فوتبال در منطقه اشاره شده است. نظری و همکاران (۱۳۹۳) در 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 دوره‌های 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، سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در والیبال ساحلی، افزایش تعداد دانش-آموختگان علوم ورزشی و بهره‌گیری از آنها، وجود انگیزه‌های مالی بیشتر در رشته‌های 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 راهبرد توسعه فوتبال کشور به عوامل وجود محیط حقوقی مناسب، برگزاری منظم دوره‌های آموزشی، وضعیت نسبتاً مناسب فوتبال در سطح آسیا، ضعف در بازاریابی و جذب حامیان مالی، ضعف در اجرای یک سیستم یکپارچه و نظام‌مند استعدادیابی، کم‌توجهی باشگاه‌ها به توسعه فوتبال پایه، حمایت مردم و دولت از فوتبال، توسعه مراکز علمی و تحقیقاتی، استاندارد نبودن بیشتر ورزشگاه‌ها، سرمایه‌گذاری فزاینده کشورهای رقیب در فوتبال و افزایش رقابت جدی در آسیا، وجود دیدگاه نتیجه‌گرایی مردم، رسانه‌ها و مسئولان به جای توجه به دیدگاه فرایندگرا و وابستگی شدید باشگاه‌ها به کمک‌های مالی دولت اشاره کردند و به موقعیت راهبردی محافظه‌کارانه دست یافتند. عبداللهی و همکاران (۱۳۹۷)، در تدوین راهبرد باشگاه سپاهان به منابع مالی و اعتباری محدود و بی‌ثبات، ضعف درآمدزایی باشگاه از طریق فروش بلیط، کالاهای ورزشی، حق‌الامتياز برند و ...، حمایت‌های مردم، مسئولان و مدیران شهر اصفهان از باشگاه، وجود استعدادهای نخبه ورزشی در استان، دخالت‌های غیرتخصصی برخی از سیاستمداران در ورزش استان اشاره و استفاده از راهبردهای موقعیت محافظه‌کارانه را پیشنهاد کردند. شفیعی و همکاران (۱۳۹۶) در تحلیل راهبردی فوتبال استان گلستان به وجود اساسنامه‌ها، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها، وضعیت نامناسب مدیریت تیم‌های حرفه‌ای، تعداد کم تحقیقات، عملکرد ضعیف هیئت فوتبال و تیم‌های استان در جذب حامیان مالی، وابستگی شدید به منابع مالی دولتی، وجود استعدادهای فراوان، تأکید بر نتیجه‌گرایی نزد مسئولان تراز اول و عدم توجه دولت به خصوصی‌سازی باشگاه‌ها اشاره و کاربرد راهبرد موقعیت راهبردی تدافعی را توصیه کردند.

بسیاری از سازمان‌های ورزشی که به اهمیت برنامه راهبردی پی برده‌اند، ابتدا به شناسایی وضع موجود و تعیین موقعیت راهبردی خود پرداخته و سپس راهبرد مناسب اتخاذ نموده‌اند. فوتبال ساحلی

<sup>1</sup> - Federation Internationale de Football Association

جمهوری اسلامی ایران نیز به این مهم پی برده و با توجه به نوپا بودن این رشته ورزشی و سرمایه‌گذاری فزاینده رقبا در توسعه فوتبال ساحلی، ضرورت برخورداری از برنامه راهبردی توسعه فوتبال ساحلی را بیشتر نمایان ساخته است، چرا که حرکت در چارچوب راهبرد موجب توسعه و شکوفایی فوتبال ساحلی خواهد شد و موفقیت‌های پی در پی و استمرار افتخارات در میادین قاره‌ای و بین‌المللی را به دنبال خواهد داشت. حال با عنایت به این که طراحی راهبرد اثربخش مستلزم تعیین وضع موجود و موقعیت راهبردی می‌باشد، تحقیق حاضر با به‌کارگیری روش‌های علمی متداول، به دنبال پاسخ به این سؤال‌هاست:

نقاط قوت و ضعف و همچنین فرصت‌ها و تهدیدهای فوتبال ساحلی ایران کدام‌اند؟

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

موقعیت راهبردی فوتبال ساحلی ایران کدام است و به عبارتی دیگر، فوتبال ساحلی ایران از نظر موقعیت راهبردی در کدام جایگاه قرار دارد؟

### روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق، توصیفی است که به شیوه مطالعات راهبردی انجام شد. این تحقیق به لحاظ هدف کاربردی و از نظر شیوه جمع‌آوری اطلاعات، میدانی بود که به شیوه آمیخته (کیفی و کمی) صورت گرفت. اطلاعات تحقیق به صورت مطالعه اسنادی، اینترنتی، مصاحبه عمیق کیفی از جامعه تحقیق تا حد اشباع نظری به 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)، مسئولان کمیته فوتبال ساحلی هیئت‌های فوتبال استان‌ها (۳۱ نفر)، مدیران و سرپرستان باشگاه‌های سطح اول فوتبال ساحلی کشور (۲۰ نفر)، و سرپرستان و مدیران فنی تیم‌های ملی فوتبال ساحلی (۶ نفر) و مربیان برجسته این رشته ورزشی با سابقه مربیگری حد اقل ده سال در باشگاه‌های لیگ برتر و مربیان تیم‌های 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 محقق‌ساخته شامل ۳۴ عامل اثرگذار محیطی (سوال) بر توسعه فوتبال ساحلی کشور بود که بر اساس مطالعه جامع منابع، بررسی نظرات نمونه‌های تحقیق با استفاده از روش دلفی، طراحی گردید؛ به این صورت که ابتدا موضوع پژوهش، با اعضای پنل دلفی (خبرگان) مطرح شد. سپس بنا بر داده‌های حاصل از ادبیات پیشینه، پرسش‌نامه باز و مصاحبه‌ها، 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

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

اهمیت هر کدام از گویه‌ها، 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 قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها 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 قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها 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 گزینه‌ای: خیلی زیاد، زیاد، کم و بی تاثیر)
  - ۳- «فرم‌های ماتریس ارزیابی عوامل درونی (IFE) و ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی (EFE)»<sup>۲</sup>: به صورت پرسش‌نامه، تنظیم شد و در اختیار اعضای شورای راهبری جهت تعیین موقعیت راهبردی نظام آموزش و توسعه مربیان فوتبال کشور قرار گرفت.
- در این تحقیق بر اساس مدل برنامه‌ریزی راهبردی دیوید به شرح مراحل زیر اقدام شد:
- برای این که خبرگان در یک بحث متمرکز شرکت کنند، از روش گروه کانونی استفاده گردید. مسئولان و خبرگانی که که کاملاً به فوتبال ساحلی کشور علم و اشراف دارند مورد مصاحبه‌های نیمه ساختار- یافته قرار گرفتند. گروه کانونی در قالب شورای راهبری به نهایی کردن نقاط قوت و ضعف و تهدیدها و فرصت‌های فوتبال ساحلی کشور پرداختند. سپس با استفاده از آزمون فریدمن، عوامل شناسایی شده رتبه‌بندی گردید و در نهایت با استفاده از نظر خبرگان و بر اساس درصد فراوانی فرم‌های ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی تکمیل و موقعیت راهبردی فوتبال ساحلی کشور تعیین گردید.

<sup>1</sup> -strengths, weaknesses, opportunities , threats

<sup>2</sup> - Internal Factor Evaluation

<sup>3</sup> -External Factors Evaluation

## یافته‌های پژوهش

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 فوق‌لیسانس 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.

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 فوق‌لیسانس 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 یافته‌ها 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 مشاهده‌شده و اولویت‌بندی قوت‌های فوتبال ساحلی ایران از آزمون رتبه‌ای فریدمن استفاده گردید- نتایج در جداول ۱ و ۲ درج گردیده است. با توجه به سطح معنی‌داری ( $\alpha=0/001$ ) که از سطح معنی‌داری ( $\alpha \leq 0.05$ ) کوچکتر است، می‌توان نتیجه گرفت که در رتبه میانگین قوت‌های فوتبال ساحلی ایران، تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

جدول ۱: نتایج آزمون رتبه‌ای فریدمن برای بررسی معنی‌داری اختلاف میانگین قوت‌های فوتبال ساحلی کشور

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

جدول ۲: نتایج آزمون رتبه‌ای فریدمن برای بررسی اولویت‌بندی قوت‌های فوتبال ساحلی کشور

رتبه	میانگین	قوت‌های فوتبال ساحلی کشور
۱	۳/۸۱	بازیکنان و مربیان با تجربه و تراز اول
۲	۳/۷۶	وجود لیگ حرفه‌ای فوتبال ساحلی
۳	۳/۷۲	وجود محیط حقوقی مناسب (اساسنامه‌ها، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مصوب)
۴	۳/۶۸	موقعیت مناسب فوتبال ساحلی ایران در آسیا و جهان
۵	۳/۵۰	کسب مقام در تورنمنت‌های آسیایی و جهانی
۶	۳/۴۶	اردوهای منظم تمرینی درون و برون کشوری
۷	۳/۳۳	برگزاری منظم مسابقات مجتمعی و لیگ در کشور
۸	۳/۲۶	وجود کمیته فوتبال ساحلی و کمیته فنی در فدراسیون

به منظور بررسی رتبه میانگین مشاهده‌شده و اولویت‌بندی ضعف‌های فوتبال ساحلی ایران از آزمون رتبه‌ای فریدمن استفاده گردید- نتایج در جداول ۳ و ۴ درج گردیده است. با توجه به سطح معنی‌داری



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

ضعف‌های فوتبال ساحلی ایران تفاوت معنی‌داری وجود دارد.  $(\alpha=0/001)$  که از سطح معنی‌داری  $(\alpha \leq 0.05)$  کوچکتر است، می‌توان نتیجه گرفت که در رتبه میانگین

جدول ۳: نتایج آزمون رتبه‌ای فریدمن برای بررسی معنی‌داری اختلاف میانگین ضعف‌های فوتبال ساحلی

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

جدول ۴: نتایج آزمون رتبه‌ای فریدمن برای بررسی اولویت‌بندی ضعف‌های فوتبال ساحلی

رتبه	میانگین	نقاط ضعف فوتبال ساحلی کشور
۱	۳/۷۷	کم‌توجهی مسئولان فدراسیون و هیئت‌ها به پیشرفت فوتبال ساحلی
۲	۳/۷۳	مدیریت و تیم‌داری غیرحرفه‌ای
۳	۳/۶۵	عدم‌وجود برنامه راهبردی برای فوتبال ساحلی در فدراسیون و باشگاه‌ها
۴	۳/۶۱	عدم‌وجود تیم‌های ملی پایه و مسابقات پایه فوتبال ساحلی
۵	۳/۵۳	عدم وجود نظام جامع استعدادیابی
۶	۳/۴۰	کمبود مدارس فوتبال ساحلی در کشور
۷	۳/۳۲	کمبود مربیان با دانش و متخصص در رده‌های سنی پایه فوتبال ساحلی
۸	۳/۲۰	ضعف در معرفی و ترویج فوتبال ساحلی

به منظور بررسی رتبه میانگین مشاهده‌شده و اولویت‌بندی فرصت‌های فوتبال ساحلی ایران، از آزمون رتبه‌ای فریدمن استفاده گردید- نتایج در جداول ۵ و ۶ درج گردیده است. با توجه به سطح معنی‌داری  $(\alpha=0/001)$  که از سطح معنی‌داری  $(\alpha \leq 0.05)$  کوچکتر است، می‌توان نتیجه گرفت که در رتبه میانگین فرصت‌های فوتبال ساحلی ایران تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

جدول ۵: نتایج آزمون رتبه‌ای فریدمن برای بررسی معنی‌داری اختلاف میانگین فرصت‌های فوتبال ساحلی کشور

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

جدول ۶: نتایج آزمون رتبه‌ای فریدمن برای بررسی اولویت‌بندی فرصت‌های فوتبال ساحلی کشور

رتبه	میانگین	فرصت‌های 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 مسئولان از فوتبال
۳	۳/۸۱	وضعیت نسبتاً مناسب فوتبال کشور در سطح آسیا
۴	۳/۷۷	برگزاری دوره‌های آموزشی منظم و مستمر توانمندسازی داوران و مربیان توسط واحد آموزش فدراسیون فوتبال

۳/۷۲	۵	اتصال ایران در شمال و جنوب کشور به دریا و برخورداری از ساحل (خط ساحلی ۳۰۰۰ کیلومتری)
۳/۶۶	۶	وجود جزایر متعدد در کشور
۳/۶۲	۷	افزایش تعداد دانش‌آموختگان علوم ورزشی و امکان بهره‌گیری از آنها
۳/۵۸	۸	توریستی بودن اکثر سواحل ایران
۳/۵۳	۹	وجود جوانان مستعد در کشور

به منظور بررسی رتبه میانگین مشاهده‌شده و اولویت‌بندی تهدیدهای فوتبال ساحلی ایران از آزمون رتبه‌ای فریدمن استفاده گردید- نتایج در جداول ۷ و ۸ درج گردیده است با توجه به سطح معنی‌داری ( $\alpha=0/001$ ) که از سطح معنی‌داری ( $\alpha \leq 0.05$ ) کوچکتر است، می‌توان نتیجه گرفت که در رتبه میانگین تهدیدهای فوتبال ساحلی ایران تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

جدول ۷: نتایج آزمون رتبه‌ای فریدمن برای بررسی معنی‌داری اختلاف میانگین تهدیدهای فوتبال ساحلی کشور

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

جدول ۸: نتایج آزمون رتبه‌ای فریدمن برای بررسی اولویت‌بندی تهدیدهای فوتبال ساحلی کشور

رتبه	میانگین	تهدیدهای فوتبال ساحلی کشور
۱	۳/۸۰	کمبود زمین‌های استاندارد و کم‌توجهی مسئولان به احداث زمین‌های فوتبال ساحلی
۲	۳/۷۸	حمایت ضعیف مالی سازمان‌های دولتی و غیردولتی از فوتبال ساحلی
۳	۳/۷۲	عدم برگزاری مسابقات باشگاهی در سطح قاره آسیا
۴	۳/۶۵	پخش تلویزیونی اندک و کم‌توجهی رسانه‌ها نسبت به فوتبال ساحلی
۵	۳/۵۰	وجود انگیزه‌های مالی بیشتر در رشته‌های دیگر ورزشی
۶	۳/۴۰	عدم برگزاری رویدادهای قاره‌ای و جهانی در رده پایه
۷	۳/۳۷	دیدگاه نتیجه‌گرایی به جای دیدگاه فرایندگرا در مسئولان و مردم
۸	۳/۳۲	سرمایه‌گذاری فزاینده رقبا در توسعه فوتبال ساحلی
۹	۳/۲۰	استقبال ضعیف خانواده‌ها از فوتبال ساحلی

برای تعیین موقعیت راهبردی فوتبال ساحلی کشور از ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی استفاده گردید. نتایج ارزیابی ماتریس عوامل بیرونی نشان داد که مجموع نمرات به‌دست آمده برابر با ۲/۷۴ می‌باشد. بنابراین فوتبال ساحلی کشور به لحاظ عوامل بیرونی دارای فرصت است. نتایج در جدول ۹ آمده است:

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

جدول 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 مسئولان از فوتبال	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
۳	وضعیت نسبتاً مناسب فوتبال ساحلی کشور در سطح آسیا	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
۴	برگزاری دوره‌های آموزشی منظم و مستمر توانمندسازی 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 دانش‌آموختگان علوم ورزشی و امکان بهره‌گیری 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 زمین‌های استاندارد و کم‌توجهی مسئولان به احداث زمین‌های فوتبال ساحلی	۰/۰۶	۲	۰/۱۲
۱۱	حمایت ضعیف مالی سازمان‌های دولتی و غیردولتی 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 کم‌توجهی رسانه‌ها نسبت به فوتبال ساحلی	۰/۰۵	۲	۰/۱۰
۱۴	وجود انگیزه‌های مالی بیشتر در رشته‌های دیگر ورزشی	۰/۰۶	۲	۰/۱۲
۱۵	عدم برگزاری رویدادهای ملی در رده پایه	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
۱۶	دیدگاه نتیجه‌گرایی به جای دیدگاه فرایندگرا در مسئولان و مردم	۰/۰۶	۲	۰/۱۲
۱۷	سرمایه‌گذاری فزاینده رقبا در توسعه فوتبال ساحلی	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
۱۸	استقبال ضعیف خانواده‌ها از فوتبال ساحلی	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
	جمع	۱/۰۰	۲/۶۸	

همان‌طور که در جدول ۹ مشاهده می‌شود مجموع امتیازات ماتریس عوامل بیرونی برابر است با ۲/۶۸ که نشان می‌دهد فوتبال ساحلی کشور از نظر عوامل درونی دارای فرصت نسبی است و کمی بالاتر از میانگین (۲/۵) قرار گرفته است. نتایج ارزیابی ماتریس عوامل درونی نشان داد که مجموع نمرات به دست آمده برابر با ۲/۳۲ می‌باشد. بنابراین فوتبال ساحلی به لحاظ عوامل درونی دارای ضعف است. نتایج در جدول ۱۰ آمده است:

جدول ۱۰: ماتریس ارزیابی عوامل درونی فوتبال ساحلی جمهوری اسلامی ایران

رتیف	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 تورنمنت‌های آسیایی و جهانی	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
۳	وجود محیط حقوقی مناسب (اسانامه‌ها، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مصوب)	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
۴	بازیکنان و مربیان با تجربه و تراز اول	۰/۰۷	۴	۰/۲۸
۵	وجود لیگ حرفه‌ای 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 وجهی مسئولان فدراسیون و هیئت‌ها به پیشرفت فوتبال ساحلی	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
۱۰	مدیریت و تیم‌داری غیرحرفه‌ای	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
۱۱	عدم وجود برنامه راهبردی برای فوتبال ساحلی در فدراسیون و باشگاه‌ها	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
۱۲	عدم وجود تیم‌های 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 رده‌های 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

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
 رتال جامع علوم انسانی

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

همان طور که در جدول ۱۰ مشاهده می‌شود ماتریس ارزیابی عوامل داخلی فوتبال ساحلی نشان داد که مجموع نمرات عوامل درونی برابر با ۲/۳۲ بود که حکایت از آن دارد که فوتبال ساحلی کشور از لحاظ عوامل درونی کمی پایین‌تر از حد متوسط قرار گرفته و دارای ضعف می‌باشد. شکل ۱ ماتریس عوامل درونی و بیرونی فدراسیون فوتبال ساحلی را نشان می‌دهد:



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 راهبردی 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 باید با استفاده از فرصت‌ها، ضعف‌ها را کاهش دهد و به قوت تبدیل کند.

### بحث و نتیجه‌گیری

فوتبال ساحلی از جمله رشته‌های ورزشی نوظهور است که مورد توجه بسیاری از کشورها واقع شده است. تاکنون پیرامون برنامه راهبردی فوتبال ساحلی تحقیقی انجام نشده است، اما از آن جا که فوتبال ساحلی یکی از رشته‌های تحت پوشش فدراسیون و باشگاه‌های فوتبال می‌باشد، در تحقیق حاضر از یافته‌های تحقیقات برنامه راهبردی این فدراسیون و باشگاه‌های فوتبال استفاده شده است. هدف از پژوهش حاضر، تحلیل محیطی و ارزیابی موقعیت فوتبال ساحلی ایران با رویکرد راهبردی بود. نتایج پژوهش نشان داد که در فوتبال ساحلی کشور، ۸ قوت، ۸ ضعف، ۹ فرصت و ۹ تهدید وجود دارد. بر اساس نتایج رتبه‌بندی به ترتیب، قوت‌های بازیکنان و مربیان باتجربه و تراز اول، وجود لیگ حرفه‌ای فوتبال ساحلی، وجود محیط حقوقی مناسب (اساسنامه‌ها، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مصوب)، موقعیت مناسب فوتبال ساحلی ایران در آسیا و جهان، کسب مقام در تورنمنت‌های 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 راهبردی فدراسیون فوتبال کویت (۲۰۱۱) به توانایی‌های در دسترس بودن مربیان مجرب، تعامل و همکاری با صنایع و بودجه کافی، در برنامه راهبردی فدراسیون فوتبال بحرین (۲۰۱۱) به عوامل علاقه‌مندی رسانه‌ها، قابل دسترس برای همه، ارتقای روابط و نفوذ در AFC و سرمایه‌گذاری در جلب بیشتر حمایت فیفا، در پژوهش نظری و همکاران (۱۳۹۳) به قوت برگزاری مسابقات قهرمانی کشور، گوهری و همکاران (۱۳۹۹) در طراحی راهبرد توسعه فوتبال کشور به عوامل وجود محیط حقوقی مناسب، برگزاری منظم دوره‌های آموزشی و وضعیت نسبتاً مناسب فوتبال در سطح آسیا و در تحقیق شفيعی و همکاران (۱۳۹۴) به وجود اساسنامه‌ها، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها اشاره شده است. قوت‌ها و توانایی‌های فدراسیون‌های فوتبال کویت (۲۰۱۱) و بحرین (۲۰۱۱) با قوت‌های حاصل شده فوتبال ساحلی ایران در تحقیق حاضر در برخی موارد متفاوت است. دلیل این تفاوت ممکن است به دلیل متفاوت بودن ظرفیت‌ها، امکانات، وسعت کم جغرافیایی و شرایط این دو کشور حاشیه خلیج فارس باشد، اما یافته‌های تحقیق با یافته‌های نظری و همکاران (۱۳۹۳)، گوهری و همکاران (۱۳۹۹) و شفيعی و همکاران (۱۳۹۶) همخوانی دارد. مسئولان فوتبال ساحلی باید با توجه به برگزاری منظم لیگ حرفه‌ای و بازکنان تراز اول و همچنین موقعیت مناسب فعلی فوتبال ساحلی در جهان، نسبت به بهره‌برداری هرچه بهتر از قوت‌ها اقدام لازم را انجام دهند و ضمن تقویت و پایداری قوت‌ها نسبت به خلق قوت‌های جدید جهت بهره‌برداری هر چه بیشتر از فرصت‌ها در موقعیت‌های زمانی و مکانی مناسب تمرکز کنند.

از دیگر یافته‌های پژوهش حاضر، شناسایی ضعف‌های فوتبال ساحلی کشور بود. یافته‌ها نشان داد که در فوتبال ساحلی کشور به ترتیب اولویت ضعف‌های کم‌توجهی مسئولان فوتبال ساحلی فدراسیون و هیئت‌ها به پیشرفت فوتبال ساحلی، مدیریت و تیم‌داری غیر حرفه‌ای، عدم وجود برنامه راهبردی برای فوتبال ساحلی در فدراسیون و باشگاه‌ها، عدم وجود تیم‌های ملی و مسابقات پایه فوتبال ساحلی، عدم وجود نظام جامع استعدادیابی، کمبود مدارس فوتبال ساحلی در کشور، کمبود مربیان با دانش و متخصص در رده‌های سنی پایه فوتبال ساحلی و ضعف در معرفی و ترویج فوتبال ساحلی وجود دارد. کمیسیون والیبالی ساحلی استرالیا (۲۰۱۱) به کاهش تعداد اعضای عضو، عدم ارائه والیبالی ساحلی در سرتاسر کشور و کمبود چشمگیر سرمایه‌گذاری در سطوح مختلف والیبالی ساحلی، فدراسیون فوتبال نیوزلند (۲۰۱۷) به ضعف در درآمدزایی، واکنش به تغییرات جمعیتی، ضعف در نتایج بین‌المللی و سیستم مدیریتی ضعیف، در برنامه راهبردی فدراسیون فوتبال کویت (۲۰۱۱) به کمبود زیرساخت در برنامه راهبردی فدراسیون فوتبال بحرین (۲۰۱۱) به ضعف‌های شکاف بین تخصص و توانایی‌ها، محدود بودن در آموزش‌ها و توسعه مدیریت منابع انسانی، نبود برنامه‌ریزی 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،

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

کمبود برگزاری دوره‌های آموزشی، کمبود مربیان، گوهری و همکاران (۱۳۹۹) به ضعف در بازاریابی و جذب حامیان مالی، ضعف در اجرای یک سیستم یکپارچه و نظام‌مند استعدادیابی، کم‌توجهی باشگاه‌ها به توسعه فوتبال پایه، عبداللهی و همکاران (۱۳۹۷) به منابع مالی و اعتباری محدود و بی‌ثبات، ضعف درآمدزایی باشگاه از طریق فروش بلیط و شفیعی و همکاران (۱۳۹۶) به وضعیت نامناسب مدیریت تیم‌های حرفه‌ای، تعداد کم تحقیقات، عملکرد ضعیف هیئت فوتبال و تیم‌های استان در جذب حامیان مالی، وابستگی شدید به منابع مالی دولتی اشاره کرده‌اند. ضعف‌های شناسایی شده در یافته‌های تحقیقات یادشده با نتایج تحقیق حاضر همخوانی دارد. مسئولان فدراسیون و فوتبال ساحلی باید با همکاری و تعامل با مسئولان کشور و نیز استفاده از قوت‌هایی نظیر قوت‌های بازیکنان و مربیان با تجربه و تراز اول، وجود لیگ حرفه‌ای فوتبال ساحلی و وجود محیط حقوقی مناسب (اساسنامه‌ها، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مصوب)، در اولین فرصت نسبت به رفع این ضعف‌ها اقدام نمایند، زیرا این ضعف‌ها بر اجرای کلیه فعالیت‌ها اثرگذار هستند و مسئولان نیز می‌توانند با بهره‌گیری از مقدمات بیرونی نظیر ظرفیت و پتانسیل‌هایی که در برخی دستگاه‌ها و نهادها مانند آموزش و پرورش و شهرداری‌ها وجود دارد، تلاش کنند تا ضعف‌ها و کاستی‌ها را به حداقل ممکن برسانند.

بر اساس یافته‌های تحقیق، فرصت‌های پیش روی فوتبال ساحلی کشور شامل توسعه مراکز علمی و توجه اساتید و دانشجویان به تحقیقات مربوط به فوتبال، حمایت دولت و مسئولان از فوتبال، وضعیت نسبتاً مناسب فوتبال کشور در سطح آسیا، برگزاری دوره‌های آموزشی منظم و مستمر توانمندسازی 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 بهره‌گیری از آنها، توریستی بودن اکثر سواحل ایران و وجود جوانان مستعد در کشور می‌باشد. گوهری و همکاران (۱۳۹۹) به حمایت مردم و دولت از فوتبال، توسعه مراکز علمی و تحقیقاتی، شفیعی و همکاران (۱۳۹۶). به وجود استعدادهای 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، سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در والیبال ساحلی، افزایش تعداد دانش‌آموختگان علوم ورزشی و بهره‌گیری از آنها اشاره کرده‌اند که با یافته‌های این تحقیق همخوانی دارد. مسئولان باید با استفاده از فرصت‌هایی نظیر توسعه مراکز علمی و توجه اساتید و دانشجویان به تحقیقات مربوط به فوتبال، حمایت دولت و مسئولان از فوتبال، وضعیت نسبتاً مناسب فوتبال کشور در سطح آسیا، برگزاری دوره‌های آموزشی منظم و مستمر توانمندسازی داوران و مربیان توسط واحد آموزش فدراسیون فوتبال و استفاده از قوت‌هایی بازیکنان و مربیان با تجربه و تراز اول، وجود لیگ حرفه‌ای فوتبال ساحلی،

وجود محیط حقوقی مناسب (اساسنامه‌ها، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مصوب)، نسبت به رفع ضعف‌هایی از قبیل مدیریت و تیم‌داری غیرحرفه‌ای، عدم وجود تیم‌های ملی و مسابقات پایه فوتبال ساحلی، عدم وجود نظام جامع استعدادیابی، کمبود مدارس فوتبال ساحلی در کشور، کمبود مربیان با دانش و متخصص در رده‌های سنی پایه فوتبال ساحلی را رفع کنند. چنانچه مسئولان در زمان مناسب و به موقع با بهره‌گیری از قوت‌ها از فرصت‌ها استفاده نکنند، ممکن است به تهدید تبدیل شوند و چالش‌های جدیدی در مسیر توسعه فوتبال ساحلی ایجاد کنند.

بر اساس یافته‌ها، کمبود زمین‌های استاندارد و کم‌توجهی مسئولان به احداث زمین‌های فوتبال ساحلی، حمایت ضعیف مالی سازمان‌های دولتی و غیردولتی از فوتبال ساحلی، عدم برگزاری مسابقات باشگاهی در سطح قاره آسیا، پخش تلویزیونی اندک و کم‌توجهی رسانه‌ها نسبت به فوتبال ساحلی، وجود انگیزه‌های مالی بیشتر در رشته‌های دیگر ورزشی، عدم برگزاری رویدادهای ملی در رده پایه، دیدگاه نتیجه-گرایی به جای دیدگاه فرایندگرا در مسئولان و مردم، سرمایه‌گذاری فزاینده رقبا در توسعه فوتبال ساحلی و استقبال ضعیف خانواده‌ها از فوتبال ساحلی عواملی هستند که این رشته ورزشی را تهدید می‌کنند. در برنامه راهبردی فدراسیون فوتبال کویت (۲۰۱۱) به تهدیدهای بی‌ثباتی فدراسیون، بی‌ثباتی منابع مالی، ذهنیت سنتی جامعه و ناپایداری برنامه توسعه جوانان، در برنامه راهبردی فدراسیون فوتبال بحرین (۲۰۱۱) به تغییرات در مدیریت کنونی فیفا و AFC، عدم ثبات سیاسی و توسعه سریع فوتبال در منطقه، در پژوهش نظری و همکاران (۱۳۹۳) به وجود انگیزه‌های مالی بیشتر در رشته‌های دیگر، آگاهی اندک مردم در مورد والیبال ساحلی، پخش تلویزیونی اندک، در تحقیق گوهری و همکاران (۱۳۹۹) به استاندارد نبودن بیشتر ورزشگاه‌ها، سرمایه-گذاری فزاینده کشورهای رقیب در فوتبال و افزایش رقابتی جدی در آسیا، وجود دیدگاه نتیجه‌گرایی مردم، رسانه‌ها و مسئولان به جای توجه به دیدگاه فرایندگرا و وابستگی شدید باشگاه‌ها به کمک‌های مالی دولت و در تحقیق شفیعی و همکاران (۱۳۹۶) بر نتیجه‌گرایی نزد مسئولان تراز اول و عدم توجه دولت به خصوصی-سازی باشگاه‌ها اشاره شده است. تهدیدهای شناسایی شده در این تحقیقات داخلی با یافته‌های تحقیق حاضر همخوانی دارد، اما ارتقای ارتباطات با فیفا و کنفدراسیون فوتبال آسیا در فدراسیون فوتبال بحرین بسیار پررنگ‌تر از یافته‌های تحقیقات داخلی است. تهدیدهای مندرج در برنامه راهبردی بحرین (۲۰۱۱) متفاوت با یافته‌های تحقیق حاضر است. تمرکز فدراسیون بحرین در اعمال نفوذ است. هر چند که اعمال نفوذ در فیفا اثرگذار است و کسب کرسی‌های بین‌المللی و افزایش تعاملات ضروری است، اما برای توسعه کافی نیست. البته مسئولان ما نیز باید نیم‌نگاهی به این مقوله داشته باشند، چراکه با استفاده از فرصت‌هایی همچون توسعه مراکز علمی و توجه اساتید و دانشجویان به تحقیقات مربوط به فوتبال، حمایت دولت و مسئولان از فوتبال، وضعیت نسبتاً مناسب فوتبال کشور و قوت‌های فوتبال ساحلی، امکان کاهش اثرات تهدیدها وجود دارد.



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

باید گفت که به لحاظ این که تهدیدها از جمله عوامل بیرونی به شمار می‌روند، امکان رفع کامل تهدیدها وجود ندارد، اما می‌توان با استفاده از فرصت‌ها و قوت‌ها اثرات آن‌ها را کاهش داد.

آخرین یافته‌های تحقیق حاضر، تعیین موقعیت راهبردی فوتبال ساحلی کشور می‌باشد. 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 راهبردی فوتبال ساحلی کشور در ناحیه محافظه‌کارانه تعیین گردید که باید راهبردهای محافظه‌کارانه و بازنگری سرفلحه فعالیت‌ها در فوتبال ساحلی قرار گیرد. در یافته‌های گوه‌ری و همکاران (۱۳۹۹) و عبداللهی و همکاران (۱۳۹۷) موقعیت محافظه‌کارانه و در یافته‌های نظری و همکاران (۱۳۹۳) و شفیعی و همکاران (۱۳۹۴) موقعیت تدافعی حاصل شده است. یافته‌های تحقیقات مرور شده نشان می‌دهد که این سازمان‌ها به لحاظ عوامل درونی دارای ضعف می‌باشند و از این نظر با یافته‌های تحقیق حاضر همخوانی دارند. اما به لحاظ عوامل بیرونی، یافته‌های گوه‌ری و همکاران (۱۳۹۹) و عبداللهی و همکاران (۱۳۹۷) نشان دادند که فدراسیون فوتبال و باشگاه سپاهان اصفهان از فرصت‌های فراوانی برخوردارند. والیبال ساحلی ایران در یافته‌های نظری و همکاران (۱۳۹۳) و فوتبال استان گلستان در یافته‌های شفیعی و همکاران (۱۳۹۶) در تهدید عوامل فراوانی قرار دارند و در واقع فرصت‌ها از تهدیدها کمتر است که در این زمینه با یافته‌های پژوهش حاضر همخوانی ندارد. علی‌رغم نتایج خوبی که تیم بزرگسالان فوتبال ساحلی در رویدادهای قاره‌ای و بین‌المللی به‌دست آورده است، نتایج این تحقیق بیانگر وجود ضعف‌هایی در کمیته فوتبال ساحلی فدراسیون و هیئت‌ها و همچنین مدیریت باشگاه‌های فوتبال ساحلی است. از این رو، با توجه به این که فوتبال ساحلی به لحاظ عوامل بیرونی دارای فرصت می‌باشد، جهت بهتر نمودن وضعیت فوتبال ساحلی و بهبود عوامل درونی با رفع و کاهش ضعف‌ها باید از فرصت‌ها حداکثر بهره‌برداری گردد. با توجه به یافته‌ها، مسئولان فدراسیون و هیئت‌ها به پیشرفت فوتبال ساحلی توجهی ندارند. بنابراین پیشنهاد می‌گردد تا مسئولان، ضمن درک اهمیت این رشته از فوتبال، در برنامه‌ها عدالت را مد نظر قرار دهند. عدم وجود نظام جامع استعدادیابی در فوتبال ساحلی یکی دیگر از ضعف‌های این رشته ورزشی می‌باشد. بنابراین پیشنهاد می‌شود ابتدا نسبت به احصای شاخص‌های استعدادیابی اقدام لازم صورت پذیرد و سپس نظام جامع استعدادیابی طراحی و اجرا گردد. از دیگر ضعف‌های فوتبال ساحلی کمبود تعداد مربی است. لذا پیشنهاد می‌گردد که نسبت به توسعه کمی و کیفی مربیان این رشته ورزشی اقدام گردد و در جهت استفاده بهینه از منابع انسانی فوتبال ساحلی و جذب منابع انسانی توانمند از دیگر سازمان‌ها به ویژه آموزش و پرورش اقدام لازم صورت گیرد.

## منابع

- اسانامه فدراسیون فوتبال. (۱۳۹۰). فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران، روابط عمومی و کمیته امور بین‌الملل.
- دوستی، م. (۱۳۹۵). «شناسایی و رتبه‌بندی موانع و عوامل توسعه باشگاه‌های فوتبال مازندران». پژوهش‌نامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی. سال ۱۲، شماره ۲۳، صص ۲۱۹-۲۳۶.
- رجایی، م.ع. و رجیبی، آ. (۱۳۸۵). «درآمدی بر توریسم ورزشی و تأثیر آن بر توسعه شهرها». مجله تحقیقات جغرافیایی.
- سلمانی، ا. (۱۳۹۶). «تعیین موانع جذب اسپانسر در لیگ برتر فوتبال ساحلی از دیدگاه مدیران و مربیان». همایش ملی دستاوردهای علوم ورزش و سلامت دانشگاه پیام نور.
- شفیعی، ش.؛ رستمی، ه.؛ ممشلو، ح. و ده پناه، س. (۱۳۹۶). «تحلیل راهبردی فوتبال استان گلستان و ارائه راهبردهای مناسب». مدیریت و توسعه ورزش. سال ۶، ش ۲، پیاپی ۱۱.
- رضایی، ش.؛ منظمی، ا. و خالد امین، ه. (۱۳۹۹). «تدوین راهبردهای توسعه فوتسال استان سلیمانیه کشور عراق». پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی. ۱۰ (۱۹)، صص 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.؛ خانمرادی، س. و عیدی، ح. (۱۳۹۵). «آسیب‌شناسی راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه در حوزه ورزش براساس مدل SWOT». نشریه مدیریت ورزشی. ۸ (۶)، صص ۸۹۱-۹۰۵.
- عبداللهی، م. ح.؛ حمیدی، م.؛ آقایی، ن. و خبیری، م. (۱۳۹۷). «تدوین و اولویت‌بندی راهبردهای باشگاه فولاد ماهان براساس چارچوب جامع تدوین راهبرد». دو فصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی. سال ۸، پیاپی ۱۶، ش ۶۱.
- گوهری، ظ.؛ حمیدی، م. و امیر حسینی، س. ا. (۱۳۹۹). «طراحی نقشه راهبردی و جاری‌سازی سند راهبردی توسعه فوتبال جمهوری اسلامی ایران با رویکرد BSC و ISM». پایان‌نامه دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد یاسوج.
- محسنی فر، ع.؛ دوستی، م. و تابش، س. (۱۳۹۷). «تحلیل موانع تأمین مالی باشگاه‌های فوتبال ساحلی ایران». علوم ورزش، شماره ۳۲، صص ۴۱-۶۴.
- -محمدی خراجو، ع.؛ ماجدی، ن. و نادری نسب، م. (۱۳۹۹). «تعیین راهبردهای ورزش همگانی در ایران». مدیریت توسعه و تحول. شماره ۴۲، صص ۸۳-۹۱.
- مظفری، س. ا.؛ الهی، ع.؛ عباسی، ش.؛ احدپور، ه. و رضایی، ز. (۱۳۹۱). «راهبردهای توسعه نظام ورزش قهرمانی ایران». مجله مطالعات مدیریت ورزشی. شماره ۱۳، صص ۳۳-۴۸.
- نظری، و.؛ رضوی، س. م. ح. و حسینی، س. ع. (۱۳۹۳). «طراحی و تدوین برنامه راهبردی والیبال ساحلی ایران». مطالعات مدیریت ورزشی. شماره ۲۷، صص ۶۴-۸۶.
- یزدانی، ش. و جهان‌نیده، ع. (۱۳۹۱). «ورزش‌های آبی- ساحلی ایران: گامی برای توسعه گردشگری در چابهار». اولین همایش ملی توسعه سواحل مکران و اقتدار دریایی جمهوری اسلامی ایران.
- BFF. (2011). **Bahrain football federation Association strategic plan. (2011-2015)**. www BFF.com.
- Belka, J., Hulka, K., Safar, M.I, Weisser, R. & Chadimova, J. (2015). “**Beach Handball and Beach Volleyball as Means Leading to Increasing Physical Activity of Recreation Sportspeople Pilot Study**”. Journal of Sports Science, 3:165-170.
- CFA. (2012). **China Football Association Development Plan**, WWW CFA.com
- KFF. (2011). **Kuwait Football Federation's Strategic Planning. (2011-2015)**. www KFF.com
- NFF. (2017). **Shaping Football in New Zealand**, Sporty.co.nz.
- **Volleyball Australia Strategic Plan. (2012)**. Available from: <http://www.avf.org.au>