



Developing a Model of Strategic Priorities in the Development of Beach Soccer in Iran

Mehdi Rastegari 

Sports Management Department, Fir.C.
Islamic Azad University, Firoozabad, Iran.

Somayeh Emadi* 

Department of Physical Education and
Sports Sciences, Dari. C., Islamic Azad
University, Dariun, Iran

Ehsan Tvakkoli 

PhD in Sports Management, Instructor of
Coaching Education and Development,
Football Federation of the Islamic Republic
of Iran

Abstract

The aim of the research was to develop a model of strategic priorities in the development of Iranian beach soccer. The research method is descriptive and applied in terms of purpose. The research data was collected in the field and in a mixed method (qualitative and quantitative). The sampling in the qualitative part was purposeful and equal to 18 beach soccer experts. The statistical population in the quantitative part included 75 prominent beach soccer managers, experts, and coaches, who were selected as a sample in their entirety. The data was obtained by document and internet study, expert opinions, and a closed questionnaire. SWOT analysis was used to develop strategies, and interpretive structural modeling was used to determine action priorities. The findings showed that in Iranian beach soccer, there are eight strengths, eight weaknesses, no opportunities, and no threats, and using SWOT analysis, 12 strategies were obtained, which were structured at six levels. The basic beach soccer development strategies, the creation and development of an integrated talent management system and the facilitation of players' progression paths were placed at level five, and the strategy for developing the empowerment and productivity of managerial, technical and specialized human resources was placed at level six. Therefore, the development of beach soccer academies and the enhancement of technical

* Corresponding Author: somayeh.emadi@iau.ac.ir

How to Cite: Rastegari, M., Emadi, S. & Tvakkoli, E. (2026). Developing a Model of Strategic Priorities in the Development of Beach Soccer in Iran. *New Approaches in Sports Mmanagement*, 13(51), 272-301

capabilities and the development of the productivity of human resources for the development of beach soccer are the top priorities of the managers of the Football Federation and the Beach Soccer Committee.

Extended Abstract

Introduction

Today, most of the organizations do strategic planning for the development of their organization. The senior managers of these organizations believe in prioritizing activities and actions in the organization in order to achieve their goals. Therefore, the purpose of conducting this research was to formulate a model of strategic priorities in the development of Iranian beach soccer.

Methods

The descriptive research method was carried out in the manner of strategic studies. This research was applied in terms of purpose and in terms of data collection method, it was field and mixed method (quantitative and qualitative). Research information was done in the form of document study, internet, in-depth qualitative interview of the research community until theoretical saturation and open and closed questionnaire method. The initial information was discussed and finalized in the focal group (strategic council) at each stage. The statistical population of the research in the quantitative part, consisting of managers and experts of the Beach Football Committee of the Football Federation, was equal to 75. In the qualitative part, a number of 18 beach football experts were selected based on expertise, experience, theoretical mastery, access and willingness. The questionnaire designed by the authors included 34 environmental influencing factors (questions) on the development of beach football in the country, which was designed based on a comprehensive study of the available sources and by examining the related opinions of other research samples using the Delphi method.

The data collecting tools included SWOT identification questionnaire, internal and external factors questionnaire, SWAT matrix form and structural self-interaction form. Moreover, in order to stratify and determine the decision priorities and action strategies, the interpretive structural modeling technique was used. Finally, the research model was designed considering the above items.

Results

The findings of the current study showed that there existed 8 strengths and abilities, 8 weaknesses, 9 opportunities and 9 threats in beach football in Iran. Strategies for the design and establishment of the native national model of beach football development, development and productivity of human resources, technical and specialized management of beach football, stabilization and continuity of beach football honors at the Asian and global levels were determined. Furthermore, development of social capital and alignment of different levels of stakeholders, development of basic beach

football at the national level, creating an integrated talent management system and facilitating the development of players, establishing a system for evaluating football elements performance, standardizing and professionalizing of beach football clubs, developing international interactions and relations with leading countries should be considered. In the same regard, consolidation of the marketing system, commercialization and development of private sector participation and the foundation and considered development of beach football were achieved. The stratification results showed that the strategies are placed in six levels, and the development strategy of empowering and productivity of human resources along with technical and specialized management of beach football were placed at the sixth level. In addition, the strategies for the development of basic beach football at the national level, the creation and development of an integrated talent management system and facilitating the promotion path of players were placed at the fifth level of strategic priorities in the development of Iranian beach football

Conclusion

Beach soccer is one of the emerging sports in the world, while despite being emerging, Iran possesses a good position in Asia and the world. However, it should be noted that many competitors in other countries make extensive investments in the development of their beach football. Recently, the strategic plan for the development of Iranian beach football has been formulated. In the same regard, determining action priorities using the interpretive structural modeling technique will give new insight to the managers of the football federation and the beach football committee in Iran. By taking advantage of the results of this study, the Iranian managers will no longer be worried and confused about about how to implement action priorities.

Keywords: beach soccer, interpretive structural modeling, strategy.

Ethical Considerations

Compliance with ethical guidelines: Compliance with ethical points: In this study, ethical principles have been followed by the authors completely.

Funding: The costs of this research were funded by the authors

Authors' contribution: All authors have contributed to the current study with a similar sharing

Conflict of interest: This research has no conflict of interest



انجمن علمی مدیریت ورزشی ایران

— رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی —

دوره 13، شماره 51، زمستان 1404، 301-272

ntsmj2.issma.ir

<https://doi.org/10.22034/ntsmj.2026.2044164.1131>


تدوین مدل اولویت‌های استراتژیک در توسعه فوتبال ساحلی ایران


گروه مدیریت ورزشی، واحد فیروزآباد، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزآباد، ایران

گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد داریون، دانشگاه آزاد اسلامی، داریون، ایران

دکترای مدیریت ورزشی مدرس آموزش و توسعه مربیگری فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران

مهدی رستگاری 

سمیه عمادی* 

احسان توکلی 

چکیده

هدف پژوهش، تدوین مدل اولویت‌های استراتژیک در توسعه فوتبال ساحلی ایران بود. روش پژوهش، توصیفی و به لحاظ هدف، کاربردی است. داده‌های تحقیق به صورت میدانی و به شیوه آمیخته (کیفی و کمی) گردآوری شد. نمونه‌گیری در بخش کیفی براساس پنل تخصصی و هدفمند و برابر با 18 نفر از خبرگان فوتبال ساحلی و اساتید مدیریت ورزشی بود. جامعه آماری در بخش کمی، شامل مدیران، کارشناسان و مربیان برجسته فوتبال ساحلی برابر با 75 نفر بودند که به دلیل محدود بودن اعضا، جامعه به صورت تمام‌شمار به‌عنوان نمونه انتخاب شد. داده‌های پژوهش از طریق بررسی اسناد بالادستی، پیشینه پژوهش، نظرهای خبرگان و پرسشنامه‌های باز و بسته به‌دست آمد. برای تدوین استراتژی‌ها از روش تجزیه و تحلیل سوات و برای تعیین اولویت‌های اقدام از روش مدلسازی ساختاری تفسیری استفاده شد. یافته‌ها نشان داد، در فوتبال ساحلی ایران، هشت قوت، هشت ضعف، نه فرصت و نه تهدید، وجود دارد و با استفاده از تحلیل سوات، تعداد 12 استراتژی حاصل شد که در شش سطح ساختاردهی شدند. استراتژی‌های توسعه فوتبال ساحلی پایه و ایجاد و توسعه نظام یکپارچه مدیریت استعداد و تسهیل مسیر ترقی بازیکنان در سطح پنجم و استراتژی توسعه توانمندسازی و بهره‌وری منابع انسانی مدیریتی، فنی و تخصصی در سطح ششم قرار گرفتند. توجه به توسعه فوتبال ساحلی پایه، توسعه آکادمی‌های فوتبال ساحلی و توان‌افزایی فنی و توسعه بهره‌وری منابع انسانی به توسعه فوتبال ساحلی در اولویت اول مدیران فدراسیون فوتبال و کمیته فوتبال ساحلی قرار دارد.

کلیدواژه‌ها: استراتژی، فوتبال ساحلی، مدلسازی ساختاری تفسیری.

* نویسنده مسئول: somayeh.emadi@iau.ac.ir

مقدمه

امروزه، غالب سازمان‌ها برای پیشرفت سازمان خود به برنامه‌ریزی استراتژیک می‌پردازند. مدیران ارشد این سازمان‌ها برای تحقق اهداف خویش، به اولویت‌بندی فعالیت‌ها و اقدام در سازمان باور دارند. اول آنکه تصمیمات استراتژیک را به صورت مدون و جامع در قالب برنامه‌ریزی استراتژیک اتخاذ می‌کنند و دوم آن‌که این تصمیمات استراتژیک را به نحو مطلوب از طریق مدیریت استراتژیک به کار می‌بندند (ملکی و طیبی، 1395) زیرا پیچیدگی روزافزون فعالیت‌ها و محیط به شدت در حال تغییر و متلاطم، باعث شده است تا دیگر برنامه‌ریزی به شکل سنتی قادر به حل مشکلات سازمان نباشد. بنابراین بهره‌گیری از برنامه استراتژیک به عنوان یک ضرورت در سازمان‌ها مطرح است (آصف‌زاده و رضاپور، 1397).

مدیریت استراتژیک با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده‌نگر، جامع‌نگر و اقتضایی، راه حل بسیاری از مسائل سازمان‌های امروزی است. پایه‌های مدیریت استراتژیک براساس میزان درکی است که مدیران از سازمان‌های خود و سازمان‌های هم‌تراز و همچنین ذی‌نفعان سازمانی دارند و این عوامل تعیین‌کنندگان موفقیت در دنیای امروز است (Dayan, et al., 2017). در همین راستا می‌توان گفت، داشتن قدرت تجزیه و تحلیل بالا یکی از عوامل مهم در رسیدن به اهداف سازمان و رمز موفقیت بسیاری از پروژه‌ها به حساب می‌آید. تعیین استراتژی مناسب و به تبع آن پیش‌بینی عوامل خارجی، تضمین‌کننده موفقیت و بیشترین بهره‌وری یک سازمان است. مشخص شدن استراتژی مناسب می‌تواند یک سازمان را به بیشترین حد موفقیت هدایت کند و یا در شرایط حیاتی سازمان را از ورشکستگی برهانند؛ بنابراین رمز موفقیت بسیاری از سازمان‌ها و پروژه‌ها می‌تواند تجزیه و تحلیل صحیح منابع موجود داخل (قوت‌ها و ضعف‌ها) و بررسی موقعیت‌های خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) باشد (دیوید، 1399). مدل‌های مختلفی از برنامه‌ریزی استراتژیک وجود دارد که از بین آن‌ها ماتریس سوات¹ از اهمیت کاربردی بالایی برخوردار است. تحلیل ماتریس قوت، ضعف، فرصت و تهدید یکی از مهمترین ابزاری است که کمک می‌کند استراتژی از ویژگی‌های محیط داخلی و خارجی استخراج شود (دربانی و همکاران، 1390).

در این میان بسیاری از سازمان‌های ورزشی مانند کمیته‌های ملی المپیک، فدراسیون‌های بین‌المللی ورزشی، فدراسیون‌های ملی و همچنین سایر سازمان‌های ورزشی، از برنامه استراتژیک بهره می‌گیرند. در این فرآیند با انجام یک کار علمی تیمی و مشارکتی، به تدوین و اجرای برنامه استراتژیک مبادرت کرده‌اند (شعبانی بهار و فولادی، 1403). اکثر کشورها از مدت‌ها پیش سعی کرده‌اند تا با به کارگیری استراتژی‌های مناسب در زمینه‌های آموزش، افزایش باشگاه‌ها و بازیکنان، افزایش رویدادها، تمرکز بر مؤلفه‌های مالی و سرمایه‌گذاری در فوتبال به گسترش و استانداردسازی زیرساخت‌ها و توسعه فوتبال حرفه‌ای بپردازند. سرمایه‌گذاری‌های فزاینده رقبا، تهدیدی برای فوتبال کشور است که به سادگی نمی‌توان از کنار آن گذشت. چنانچه مسئولین ورزش کشور، فدراسیون فوتبال و باشگاه‌ها بخواهند که فوتبال کشور در عرصه رقابت‌های منطقه‌ای، آسیایی و بین‌المللی باقی بماند، لازم است رویکرد استراتژی محوری و تفکر استراتژیک را سرلوحه کار خود قرار دهند (گوهری و همکاران، 1399). در این میان، فوتبال ساحلی مورد توجه اکثر کشورهای جهان واقع شده است و رقبا در توسعه این رشته ورزشی سرمایه‌گذاری می‌کنند. چنانچه ادامه فعالیت‌های فوتبال ساحلی در فدراسیون و باشگاه‌ها به صورت روزمرگی باشد و در چارچوب مدیریت استراتژیک نباشد، در آینده موفقیت‌چندانی حاصل نخواهد شد (محسنی‌فر و همکاران، 1397).

علاوه بر این، در سند راهبردی توسعه فوتبال کشور (1393) به جهت گیری‌های کلان از قبیل «لزوم حرکت سریع در راستای تجاری‌سازی فوتبال و تبدیل آن به یک صنعت سودده و در ادامه مسیر خصوصی‌سازی در راستای اصل 44 قانون اساسی، توسعه باشگاه‌ها به عنوان پیشران اصلی پیشرفت فوتبال، پرورش نیروی انسانی متخصص به عنوان عامل اصلی توسعه فوتبال کشور، شایستگی ایران برای قرار گرفتن در جایگاه برتر آسیا و مطرح در جهان، لزوم کسب نتایج قابل قبول به عنوان عامل تسهیل‌گر در توسعه همه‌جانبه فوتبال، فوتسال و فوتبال ساحلی و لزوم تکامل رشته‌های فوتبال، فوتسال و فوتبال ساحلی بر مبنای یادگیری هوشمندانه از جهان توسعه یافته فوتبال» اشاره شده است (گوهری و همکاران، 1399).

فوتبال ساحلی از جمله رشته‌های ورزشی نوظهور است که مورد توجه اکثر کشورهای دنیا قرار گرفته است. از این رو ضروریست که توسعه فوتبال ساحلی در ایران نیز مورد توجه قرار گیرد (عمادی و همکاران، 1401). امروزه ورزش‌های ساحلی به یک وسوسه‌کننده

بزرگ نه تنها برای ورزشکاران بلکه برای مردم تبدیل شده است. در حقیقت یکی از راه‌های گذراندن اوقات فراغت، انجام ورزش در کنار دریا است (Chinese Football Association, 2022). امروزه در سطح جهانی، تمام مؤسسات بین‌المللی نظیر فدراسیون بین‌المللی ورزش‌ها (IFS¹) کمیته‌های ملی المپیک (NOCS²) و دستور کار زیست‌محیطی ملل متحد (UNEP³) در پیشرفت و ترقی دادن توسعه پایدار ورزش ساحلی مطابق با ابعاد مختلف ملی، منطقه‌ای و جهانی مشارکت دارند (رجایی و رجبی، 1386). یکی از ورزش‌های ساحلی، فوتبال ساحلی است که در ساحل یا زمین پوشیده از ماسه برگزار می‌شود (دوستی، 1395). فوتبال ساحلی یکی از انواع ورزش فوتبال است که در ساحل و یا بر زمینی پوشیده از شن برگزار می‌شود. البته انجام بازی فوتبال در ساحل سابقه طولانی دارد اما برگزاری مسابقات رسمی و تدوین قوانینی برای این رشته ورزشی به سال 1992 و بنیانگذاری نهادی به نام فوتبال ساحلی جهانی در این سال بازمی‌گردد. این ورزش به سرعت در برزیل و به‌ویژه ریودوژانیرو محبوبیت یافت و حضور ستارگان فوتبال جهان همچون اریک کانتونا فرانسوی، خولیو سالیناس اسپانیایی و روماریو، زیکو و جونیور برزیلی سهم به‌سزایی در افزایش پوشش رسانه‌ای این ورزش داشته به طوری که مسابقات فوتبال ساحلی در 170 کشور دنیا پخش تلویزیونی شده و این رشته نوپا یکی از سریع‌ترین رقم‌های رشد را در میان ورزش‌های حرفه‌ای داراست. این رشته ورزشی به راحتی می‌تواند در سواحل، بدون هزینه گزاف مورد توجه قرار گرفته و توسعه یابد. ضمناً در مقایسه با زمین‌های آسفالت و سالن‌های ورزشی برای بازیکنان خطر کمتری دارد (یزدانی و جهان‌دیده، 1391).

فدراسیون فوتبال، بالاترین مرجع ذیصلاح در رشته‌های ورزشی فوتبال، فوتسال و فوتبال ساحلی در کشور است و گسترش و توسعه پایدار و همچنین ارتقاء، نظارت و کنترل بر برنامه‌های آن در سراسر کشور از اهداف فدراسیون فوتبال است. کمیته فوتبال ساحلی، مسئولیت رشد و ارتقای فوتبال ساحلی در کشور را به عهده دارد. این کمیته از یک رئیس، یک معاون و پنج عضو تشکیل می‌شود. نظارت بر کار تیم‌های ملی فوتبال ساحلی و ارائه

1. International Federation of Sports
 2. National Olympic Committee
 3. United Nations Environment Agenda

گزارش به هیئت رئیسه نیز از وظایف این کمیته است (اساسنامه فدراسیون فوتبال ایران، 1399).

زمان زیادی از ترویج و توسعه فوتبال ساحلی نمی‌گذرد اما فوتبال ساحلی ایران در این مدت اندک، پیشرفت قابل توجهی داشته است. با این وجود موانع متعددی در مسیر توسعه این رشته ورزشی وجود دارد. به‌عنوان مثال عمادی و همکاران (1401) به موانع فقدان برنامه توسعه‌ای و کم‌توجهی مسئولین فدراسیون و هیئت‌های فوتبال به توسعه فوتبال ساحلی دست یافتند. زارعی و همکاران (1400) در شناسایی موانع توسعه فوتبال ساحلی، 29 مانع در حیطه‌های مدیریتی و اجرایی، امکاناتی و تجهیزاتی، مالی و اقتصادی، نگرشی حمایتی مسئولان و انسانی و محیطی، شناسایی و اولویت‌بندی کردند. محسنی‌فر و همکاران (1397) در تحلیل موانع تأمین مالی باشگاه‌های فوتبال ساحلی ایران به نبود حق پخش تلویزیونی، فقدان ثبات مدیریت در باشگاه‌های فوتبال ساحلی، ترس از زیان‌دهی و عدم بازگشت سرمایه برای سرمایه‌گذار، فقدان حمایت مالی از سوی خیرین به باشگاه‌ها، نبود مدیران متخصص در رأس باشگاه‌ها، شرایط نامناسب استادیوم‌ها و فردمحور بودن مسئولین باشگاه‌های فوتبال ساحلی کشور اشاره کردند. سلمانی (2017) در پژوهش موانع جذب اسپانسر در لیگ برتر فوتبال ساحلی به ترتیب به موانع ساختاری، موانع مدیریتی، موانع سیاسی، موانع اقتصادی و موانع فرهنگی دست یافتند. در تحقیقات خارج از کشور نیز فدراسیون فوتبال نیوزلند¹ (2017) 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 ضعف بودن نگرش عمومی و سیستم مدیریتی ضعیف عنوان کرده‌اند. در برنامه والیبال ساحلی استرالیا² (2021) به کاهش تعداد اعضای عضو، فقدان استانداردهای واحد در عملیات، فقدان توسعه والیبال ساحلی در سرتاسر کشور و کمبود چشمگیر سرمایه‌گذاری در سطوح مختلف والیبال ساحلی را موانع و مشکلات والیبال ساحلی اشاره کرده است.

فوتبال ساحلی از جمله ورزش‌های نوپا است. این رشته ورزشی در بسیاری از کشورها از جمله ایران پیشرفت قابل ملاحظه‌ای داشته است. با این وجود، تحقیقات اندکی در ارتباط

1. New Zealand Football Association
2. Volleyball Australia Strategic Plan

با مدیریت استراتژیک در فوتبال ساحلی انجام شده است اما در برخی سازمان‌های مرتبط با فوتبال و یا فدراسیون فوتبال در خارج از ایران تحقیقات اندکی انجام شده است. به‌عنوان مثال، اتحادیه فوتبال چین^۱ (2012) در برنامه توسعه فوتبال این کشور به ارزیابی 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 داد. در برنامه استراتژیک فدراسیون فوتبال کویت^۲ (2011) به توانایی‌های در دسترس بودن مربیان مجرب، تعامل و همکاری با صنایع، بودجه کافی و ضعف‌های پاره‌وقت بودن مربی و دستیار، کمبود زیرساخت و نیز فرصت‌های وجود مدارس آموزش‌دهنده، همکاری وزارت صنایع، تمایل و اشتیاق مربیان، در دسترس بودن بازیکنان، 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. در داخل کشور نیز شجاعی سنگانی و همکاران (1403) در طراحی الگوی توسعه فوتبال ساحلی به مقوله‌های استعدادیابی، عوامل اجتماعی و عوامل مدیریتی در شرایط زمینه‌ای، مقوله‌های رسانه و عوامل انگیزشی به‌عنوان مداخله‌گر و مقوله‌های فنی و تخصصی، فعالیت‌های منابع انسانی، زیرساخت‌ها و عوامل اقتصادی به‌عنوان شرایط علی دست یافتند. عمادی و روشنی (1401) در طراحی مدل اولویت‌های استراتژیک در توسعه حرفه‌ای مربیان فوتبال به 11 استراتژی دست یافتند و استراتژی‌ها در شش سطح ساختاردهی شدند و استراتژی‌های توسعه کمی و کیفی مدرسین مربیگری و توسعه تعاملات و مراودات با کشورهای پیشرو فوتبال جهت یادگیری بین‌المللی در سطح زیربنایی قرار گرفتند. گوهری و همکاران (1399) در ساختاردهی استراتژی‌های فدراسیون فوتبال، به شش سطح دست یافتند و استراتژی‌های توسعه و بهره‌وری منابع انسانی مدیریت فنی و تخصصی ارکان و سطوح مختلف فوتبال و تحکیم نظام بازاریابی، تجاری‌سازی و توسعه مشارکت بخش خصوصی در سطح ششم و استراتژی ایجاد نظام یکپارچه مدیریت استعداد و تسهیل مسیر ترقی بازیکنان در سطح پنجم مدل قرار گرفتند.

1. Chinese Football Association
2. Kuwait Football Federation

فوتبال ساحلی ورزشی نوپا به شمار می‌رود با این وجود، ایران از جایگاه مناسبی در آسیا و جهان برخوردار است اما باید توجه داشت که بسیاری از رقبا، سرمایه‌گذاری‌های فراوانی را جهت توسعه فوتبال ساحلی خود انجام می‌دهند. با توجه به موفقیت‌های چشمگیر سازمان‌های استراتژی‌محور، ضرورت دارد فعالیت‌های توسعه‌ای فوتبال ساحلی نیز در چارچوب استراتژی و برنامه استراتژیک باشد زیرا علیرغم وضعیت مناسب فوتبال ساحلی ایران در جهان، چنانچه فعالیت‌ها و فرآیندهای توسعه این رشته ورزشی به صورت سنتی و سلیقه‌ای باشد، ممکن است با توجه به سرمایه‌گذاری فرآینده رقبا، موقعیت فعلی متزلزل شود. از طرف دیگر، تاکنون در فوتبال ساحلی و حتی فوتبال و فوتسال، تحقیقی در زمینه تعیین اولویت‌های استراتژیک انجام نشده است. بنابراین ضرورت داشت ضمن تدوین استراتژی در توسعه فوتبال ساحلی، اولویت‌های تصمیم و اقدام نیز در توسعه این ورزش مشخص شود تا مدیران در اجرای استراتژی‌های اولویت‌دار تردید و دغدغه‌ای نداشته باشند. از این رو تحقیق حاضر به دنبال پاسخ به سؤال‌های ذیل بود:

- استراتژی‌های توسعه فوتبال ساحلی ایران کدام است؟

- کدام استراتژی‌ها در اولویت اقدام و تصمیم مدیران قرار دارد؟

روش تحقیق توصیفی و به شیوه مطالعات استراتژیک انجام شد. این تحقیق به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ شیوه جمع‌آوری اطلاعات، میدانی و به شیوه آمیخته (کمی و کیفی) 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. اطلاعات اولیه در هر مرحله در گروه کانونی (شورای راهبردی) مورد بحث و تبادل نظر اعضا قرار گرفت و نهایی شد. جامعه آماری در بخش اول کیفی جهت شناسایی عوامل محیطی اثرگذار بر توسعه فوتبال ساحلی، تعداد 18 نفر از خبرگان فوتبال ساحلی براساس تخصص، تجربه، تسلط نظری، دسترسی و تمایل به صورت هدفمند انتخاب شدند. معیارهای انتخاب مشارکت‌کنندگان تحقیق، سطح تحصیلات (کارشناسی ارشد یا دکتری) سابقه فعالیت و یا مدیریت (حداقل ده سال) و تألیفات (مقاله توسعه ورزش و یا کتاب) بود. جامعه آماری تحقیق در بخش کمی، متشکل از مدیران و کارشناسان کمیته فوتبال ساحلی فدراسیون فوتبال (8 نفر)، مسئولین کمیته فوتبال ساحلی هیئت‌های فوتبال استان‌ها (31 نفر)، مدیران باشگاه‌های سطح اول فوتبال ساحلی کشور (20 نفر)، سرپرستان و مدیران فنی تیم‌های ملی

فوتبال ساحلی (6 نفر) و مربیان برجسته این رشته ورزشی (10 نفر) در مجموع برابر با 75 بودند که 69 نفر با گروه تحقیق همکاری کردند. ابزار تحقیق در بخش اول، پرسشنامه محقق ساخته شامل 34 عامل اثرگذار محیطی (سؤال) بر توسعه فوتبال ساحلی کشور بود که براساس مطالعه جامع منابع، بررسی نظرات نمونه‌های تحقیق با استفاده از روش دلفی، طراحی گردید. روایی محتوایی این پرسشنامه با استفاده از نظرات 10 تن از اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه مورد بررسی قرار گرفت. پایایی این پرسشنامه نیز با استفاده از محاسبه آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت ($\alpha=0/83$). اطلاعات لازم از طریق مطالعه مبانی نظری، مصاحبه و وصول 70 پرسشنامه باز و بسته از جامعه تحقیق به دست آمد.

ابزار تحقیق شامل موارد زیر بود:

1) پرسشنامه شناسایی SWOT، حاوی سؤالات باز: این فرم دارای چهار سؤال باز بود که به منظور شناسایی کلی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای توسعه فوتبال ساحلی طراحی شد.

2) پرسشنامه عوامل درونی و بیرونی: این پرسشنامه با استفاده از مطالب مندرج در ادبیات پیشینه، مصاحبه و نظرات خبرگان، به صورت محقق ساخته، حاوی سؤالات بسته برای شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای فوتبال ساحلی با استفاده از روش دلفی، پس از چند بار بازنگری و اصلاح، توسط خبرگان طراحی شد. این پرسشنامه شامل 8 قوت، 8 ضعف، 9 فرصت و 9 تهدید بود. (طیف 4 گزینه‌ای: خیلی زیاد، زیاد، کم و بی تأثیر).

3) فرم ماتریس سوات، جهت تدوین استراتژی‌ها، حاوی ضعف‌ها، قوت‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای فوتبال ساحلی.

4) فرم ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی، جهت اولویت‌بندی استراتژی‌ها به صورت پرسشنامه در اختیار شورای راهبری قرار گرفت.

برای تدوین استراتژی از چارچوب جامع تدوین استراتژی استفاده شد. این چارچوب به کارشناسان کمک می‌کند تا استراتژی‌ها را شناسایی، ارزیابی و گزینش کنند. مراحل این چارچوب به شرح زیر است: الف: تهیه ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی. ب: تطبیق و مقایسه عوامل درونی و بیرونی با به کارگیری ابزارهای همچون ماتریس سوات. ج: مرحله تصمیم‌گیری که در آن با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی گزینه‌های

گونه‌گون استراتژی‌ها شناسایی شده و در مرحله تطبیق قرار می‌گیرد و جذابیت آن‌ها تعیین می‌شود.

قوت‌ها، ضعف‌ها، تهدیدها و فرصت‌های فوتبال ساحلی که از مبانی نظری و پرسشنامه از جامعه تحقیق به دست آمده بود، پس از بحث و تبادل نظر در شورای راهبری فوتبال ساحلی فدراسیون نهایی گردید. در این تحقیق براساس مدل برنامه‌ریزی استراتژیک دیوید (1399) به شرح مراحل زیر اقدام شد. ضمناً داده‌های این تحقیق از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته از جامعه تحقیق تا رسیدن به اشباع نظری به دست آمد. برای اینکه خبرگان در یک بحث متمرکز شرکت کنند، از روش گروه کانونی استفاده گردید. مسئولین و خبرگانی که که کاملاً به فوتبال ساحلی علم و اشراف دارند، تحت مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته قرار گرفتند. گروه کانونی در قالب شورای راهبردی فوتبال ساحلی به نهایی کردن قوت‌ها، ضعف‌ها، تهدیدها و فرصت‌ها پرداختند. سپس با استفاده از الگوی تحلیل سوات، استراتژی‌های توسعه فوتبال ساحلی حاصل و تدوین گردید. در نهایت، برای سطح‌بندی و تعیین اولویت‌های تصمیم و اقدام استراتژی‌ها از تکنیک مدلسازی ساختاری تفسیری استفاده و مدل تحقیق طراحی شد.

به منظور کاربرد روش مدلسازی ساختاری-تفسیری، استراتژی‌ها در جدول ماتریس خودتعاملی ساختاری درج شد و به صورت پرسشنامه در اختیار نمونه کیفی (ده نفر از خبرگان) پژوهش قرار گرفت و از آنان درخواست شد که استراتژی‌ها را دوبه‌دو به صورت زوجی مقایسه کنند؛ به این صورت که چنانچه استراتژی i بر استراتژی j تأثیر می‌گذارد حرف V ، در صورتی که استراتژی j بر استراتژی i تأثیر می‌گذارد حرف A ، اگر تأثیر دوطرفه هست حرف X و در صورتی که مقایسه ارتباط دو استراتژی، هیچکدام بر دیگری تأثیر نمی‌گذارد حرف O بنویسند. در ادامه برای تعیین روابط علی- معلولی استراتژی‌ها، از روش مدلسازی ساختاری-تفسیری استفاده شد. این روش دارای چهار گام به شرح زیر است:

در گام اول براساس نظر اکثریت نمونه کیفی تحقیق، جمع‌بندی نتایج داده‌های پرسشنامه ماتریس خودتعاملی به عنوان نظر نهایی در جدول مربوطه درج گردید. در گام دوم، نمادهای تعاملی ساختاری به شرح زیر به صفر و یک تبدیل شدند. در ردیف‌های افقی و عمودی نماد حرف x به 1 ، حرف o به صفر، حرف v در ورودی j ، i (ردیف افقی) در ماتریس دسترس‌پذیری به یک و در ورودی i ، j (ردیف عمودی) به صفر و حرف A در ورودی i ،

z (ردیف افقی) به صفر و در ورودی z، i (ردیف عمودی) به 1 تبدیل شد. در گام سوم، به منظور تعیین سطح هر یک از اهداف، برای هر یک از آن‌ها مجموعه خروجی (دسترسی)، ورودی (پیش‌نیاز) و اشتراک‌ها تعیین شد. متغیری در سطح اول قرار گرفت که مجموعه خروجی و عناصر مشترک آن کاملاً یکسان بود. پس از تعیین متغیرهای سطح اول، به منظور تعیین سطح دوم، متغیرهای سطح اول از جدول حذف کرده، سپس با بقیه متغیرها جدول بعدی تشکیل شد. در جدول دوم نیز همانند جدول اول متغیر سطح دوم مشخص شد و این کار تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه یافت. در نهایت ماتریس استاندارد تشکیل شد و در گام چهارم، با توجه به سطوح تعیین شده، الگوی ساختاری تفسیری، ترسیم شد.

یافته‌های پژوهش

اولین یافته‌های تحقیق، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی بود. نتایج در جدول 1 درج شده است.

جدول 1. توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه تحقیق

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	نمونه کیفی		نمونه کمی	
	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد
جنسیت				
مرد	17	94	68	98/55
زن	1	6	1	1/45
سابقه فعالیت				
کمتر از 10 سال	0	0	7	10/16
بین 10 سال تا 20 سال	13	72	30	43/47
بالای 20 سال	5	28	32	46/37
تحصیلات				
کارشناسی	0	0	21	30/43
کارشناسی ارشد	12	67	35	50/72
دکتری	6	33	13	18/85

مأخذ: یافته‌های پژوهش

براساس یافته‌ها در فوتبال ساحلی ایران، تعداد 8 قوت و توانایی، 8 ضعف، 9 فرصت و 9 تهدید وجود دارد. فهرست عوامل در جدول 2 ماتریس سوات درج شده است که از تطابق، مقایسه و ترکیب قوت‌ها و ضعف‌های درون سازمانی با فرصت‌ها و تهدیدهای برون‌سازمانی در چارچوب کلی WT.ST.WO.SO استراتژی حاصل می‌شود.

جدول 2. ماتریس سوات (قوت‌ها و ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها) و استراتژی‌های حاصل شده

ضعف‌ها	قوت‌ها	عوامل داخلی	عوامل خارجی
W1- کم‌توجهی مسئولین فدراسیون و هیئت‌ها به پیشرفت فوتبال ساحلی	S1- موقعیت مناسب فوتبال ساحلی ایران در آسیا و جهان	عوامل داخلی	عوامل خارجی
W2- مدیریت و تیم‌داری غیرحرفه‌ای	S2- کسب مقام در تورنمنت‌های آسیایی و جهانی		
W3- کم‌توجهی برنامه راهبردی برای فوتبال ساحلی در فدراسیون و باشگاه‌ها	S3- وجود محیط حقوقی مناسب (اساسنامه‌ها، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مصوب)		
W4- نبود تیم‌های ملی و مسابقات پایه	S4- بازیکنان و مربیان باتجربه و تراز اول		
W5- نبود نظام جامع استعدادیابی	S5- وجود لیگ حرفه‌ای فوتبال ساحلی		
W6- ضعف در توسعه مدارس فوتبال ساحلی	S6- اردوهای منظم تمرینی درون و برون کشوری		
W7- کمبود مربیان با دانش و متخصص در رده‌های سنی پایه فوتبال ساحلی	S7- برگزاری منظم مسابقات مجتمعی و لیگ		
W8- ضعف در معرفی و ترویج فوتبال ساحلی	S8- وجود کمیته فنی فوتبال ساحلی در فدراسیون		
استراتژی‌های WO	استراتژی‌های SO	فرصت‌ها	تهدیدها
WO1- طراحی و استقرار نظام ارزیابی و مدیریت عملکرد ارکان فوتبال ساحلی	SO1- استانداردسازی و حرفه‌ای‌سازی باشگاه‌های فوتبال ساحلی	O1- توسعه مراکز علمی و توجه اساتید و دانشجویان به تحقیقات مربوط به فوتبال	O2- حمایت دولت و مسئولین از فوتبال
WO2- توسعه فوتبال ساحلی پایه در سطح ملی	SO2- پی‌ریزی و توسعه سنجیده فوتبال ساحلی	O3- وضعیت مناسب فوتبال ساحلی ایران در آسیا و جهان	O4- اتصال ایران در شمال و جنوب کشور به دریا و برخورداری از ساحل
W1,W2,W5,W6,W8,O1, O3,O7	W2,S1,S3,S5,S8,O1,O2,O 3,O5,O7,O9		
W4,W5,W6,W7,O1,O3,O 4,O5,O6,O9	S3,S5,S8,O1,O2,O3,O5,O 7,O9		

WO3- ایجاد نظام یکپارچه مدیریت استعداد و تسهیل مسیر ترقی بازیکنان W5,O1,O2,O5,O7,O9 WO4- توسعه و بهره‌وری منابع انسانی مدیریت فنی و تخصصی فوتبال ساحلی W7,W8,O5,O1,O7,O9	SO3- طراحی و استقرار مدل بومی ملی توسعه فوتبال ساحلی S1,S3,S5,S8,O1,O2,O3,O5,O7,O9 S04- پایدارسازی و استمرار افتخارات فوتبال ساحلی در سطوح منطقه‌ای، آسیایی و جهانی S2,S4,S5,S6,S7,O2,O3,O6,O9	O5- برگزاری دوره‌های آموزشی مستمر توانمندسازی داوران و مربیان توسط فدراسیون O6- وجود جزایر متعدد در ایران O7- افزایش تعداد دانش‌آموختگان علوم ورزشی و امکان بهره‌گیری از آن‌ها O8- توریستی بودن اکثر سواحل ایران O9- وجود جوانان مستعد در ایران
تهدیدها	استراتژی‌های ST	استراتژی‌های WT
T1- کمبود زمین‌های استاندارد و کم‌توجهی مسئولین به احداث زمین‌های فوتبال ساحلی T2- حمایت ضعیف مالی سازمان‌های دولتی و غیردولتی از فوتبال ساحلی T3- فقدان برگزاری مسابقات باشگاهی در آسیا T4- پخش تلویزیونی اندک و کم‌توجهی رسانه‌ها نسبت به فوتبال ساحلی T5- وجود انگیزه‌های مالی بیشتر در برخی ورزش‌ها T6- عدم برگزاری رویدادهای ملی در رده پایه T7- دیدگاه نتیجه‌گرایی به جای دیدگاه فرآیندگرا در مسئولین و مردم T8- سرمایه‌گذاری فزاینده رقبا در فوتبال ساحلی T9- اقبال ضعیف خانواده‌ها از فوتبال ساحلی	ST1- توسعه تعاملات و مراودات بین‌المللی با کشورهای صاحب سبک و پیشرو در فوتبال ساحلی آسیا و جهان T8,T2,T3,S5,S6,S7 ST2- توسعه سرمایه اجتماعی و همسویی سطوح مختلف ذینفعان T5,T9,S1,S2,S4,S5	WT1- افزایش زمین‌های فوتبال ساحلی و استفاده بهینه از فضاهای طبیعی موجود T1,T8,W6,W8 WT2- تحکیم نظام بازاریابی، تجاری‌سازی و توسعه مشارکت بخش خصوصی در فوتبال ساحلی T1,T2,T5,T8,W2,W8

مأخذ: یافته‌های پژوهش

به منظور سطح‌بندی استراتژی‌ها از تکنیک مدل‌یابی ساختاری تفسیری استفاده شد. ابتدا برای تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری، یک ماتریس 12×12 ، حاوی استراتژی‌های توسعه فوتبال ساحلی کشور، تشکیل و در اختیار نمونه کیفی تحقیق قرار گرفت. آن‌ها براساس اصول و قواعد یاد شده (مقایسه زوجی اهداف و مشخص کردن میزان اثرپذیری و اثرگذاری استراتژی‌ها) ماتریس را تکمیل کردند. سپس براساس نظر اکثریت نمونه تحقیق، ماتریس خودتعاملی ساختاری، جمع‌بندی گردید. یافته‌ها در جدول 3 درج شده است.

جدول 3. ماتریس خودتعاملی ساختاری استراتژی‌های فوتبال ساحلی ایران

کد	I	J
	1 1 1 9 8 7 6 5 4 3 2 1	
	2 1 0	
1	O X V X X O X X X X V	طراحی و استقرار مدل بومی ملی توسعه فوتبال ساحلی
2	V X A V O O X A A A	توسعه و بهره‌وری منابع انسانی مدیریت فنی و تخصصی فوتبال ساحلی
3	O X X O A O X X X	پایدارسازی و استمرار افتخارات فوتبال ساحلی در سطوح آسیایی و جهانی
4	V A A V X A V O	توسعه سرمایه اجتماعی و همسویی سطوح مختلف ذینفعان
5	O X A V V A X	توسعه فوتبال ساحلی پایه در سطح ملی
6	A V A X V O	ایجاد و توسعه نظام یکپارچه مدیریت استعداد و تسهیل مسیر ترقی بازیکنان
7	O O X O A	استقرار نظام ارزیابی و مدیریت عملکرد ارکان فوتبال
8	O X A O	استانداردسازی و حرفه‌ای‌سازی باشگاه‌های فوتبال ساحلی
9	X X A	توسعه تعاملات و مراودات بین‌المللی با کشورهای پیشرو در فوتبال ساحلی
10	V X	تحکیم نظام بازاریابی، تجاری‌سازی و توسعه مشارکت بخش خصوصی
11	X	پی‌ریزی و توسعه سنجیده فوتبال ساحلی
12		افزایش زمین‌های فوتبال ساحلی و استفاده بهینه از فضاها طبیعی

مأخذ: یافته‌های پژوهش

برای به دست آوردن ماتریس دستیابی، نمادهای تعاملی ساختاری به صفر و یک بر حسب قواعد زیر تبدیل شدند.

- در صورتی که ورودی (i, j) (محل برخورد سطر i و ستون j) در ماتریس خودتعاملی ساختاری V باشد، در ورودی (i, j) در ماتریس دسترس پذیری یک و در ورودی (j, i) صفر قرار داده می شود.
 - در صورتی که ورودی (i, j) (محل برخورد سطر i و ستون j) در ماتریس خودتعاملی ساختاری A باشد، در ورودی (i, j) در ماتریس دسترس پذیری صفر و در ورودی (j, i) یک قرار داده می شود.
 - در صورتی که ورودی (i, j) (محل برخورد سطر i و ستون j) در ماتریس خودتعاملی ساختاری X باشد، در ورودی (i, j) در ماتریس دسترس پذیری یک و در ورودی (j, i) یک قرار داده می شود.
 - در صورتی که ورودی (i, j) (محل برخورد سطر i و ستون j) در ماتریس خودتعاملی ساختاری O باشد، در ورودی (i, j) در ماتریس دسترس پذیری صفر و در ورودی (j, i) صفر قرار داده می شود.
- سپس برای تفکیک نتایج از نظرات خبرگان تحقیق، قدرت نفوذ (امتیاز I به دست آمده از سطر) و میزان وابستگی (امتیاز I به دست آمده از ستون) مشخص گردید. نتایج در جدول 4 نشان داده شده است.

جدول 4. ماتریس دسترسی نهایی

کد	I	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	نفوذ
1	طراحی و استقرار مدل بومی ملی توسعه فوتبال ساحلی	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	10
2	توسعه و بهره‌وری منابع انسانی مدیریت فنی و تخصصی فوتبال ساحلی	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	7
3	پایدارسازی و استمرار افتخارات فوتبال	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	8

کد	I	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	نفوذ
4	توسعه سرمایه	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	7
	ساحلی در سطوح آسیایی و جهانی اجتماعی و همسویی سطوح مختلف ذینفعان													
5	توسعه فوتبال ساحلی	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	7
	پایه در سطح ملی													
6	ایجاد و توسعه نظام یکپارچه مدیریت استعداد و تسهیل مسیر ترقی بازیکنان	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	9
	استقرار نظام ارزیابی و مدیریت عملکرد ارکان فوتبال													
7	استقرار نظام ارزیابی و مدیریت عملکرد ارکان فوتبال	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	4
	استانداردسازی و حرفه‌ای‌سازی باشگاه‌های فوتبال ساحلی													
8	استانداردسازی و حرفه‌ای‌سازی باشگاه‌های فوتبال ساحلی	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	6
	توسعه تعاملات و مراودات بین‌المللی با کشورهای صاحب سبک و پیشرو													
9	توسعه تعاملات و مراودات بین‌المللی با کشورهای صاحب سبک و پیشرو	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	7
	تحکیم نظام بازاریابی، تجاری‌سازی و توسعه مشارکت بخش خصوصی													
10	تحکیم نظام بازاریابی، تجاری‌سازی و توسعه مشارکت بخش خصوصی	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	7
	پی‌ریزی و توسعه سنجیده فوتبال ساحلی													
11	پی‌ریزی و توسعه سنجیده فوتبال ساحلی	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	8
	افزایش زمین‌های فوتبال ساحلی و استفاده بهینه از فضاهای طبیعی													
12	افزایش زمین‌های فوتبال ساحلی و استفاده بهینه از فضاهای طبیعی	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	5

سطوح	کد	خروجی‌ها	ورودی‌ها	اشتراک‌ها	سطح
سطح 2	5	11,9,8,6,5,4,2	11,7,6,5	11,6,5	-
	6	12,11,9,8,6,5,4	9,6,5,2	9,6,5	-
	7	10,7,4	10,8,7	10,7	-
	8	11,8,7,4	11,8,7,6,5,4	11,8,7,4	دوم
	9	12,11,9,6	12,11,9,6,5,4,2	12,11,9,6	-
	11	12,11,9,8,5,2	12,11,9,8,5,2	12,11,9,8,5,2	دوم
سطح 3	12	12,11,7,6	12,11,9,6,4,2	12,11,6	-
	2	12,9,6,2	6,5,4,2	6,2	-
	4	12,9,4,2	12,9,6,5,4,2	12,9,4,2	سوم
	5	9,6,5,4,2	7,6,5	6,5	-
	6	12,9,6,5,4	9,6,5,2	9,6,5	-
	7	10,7,4	10,7	10,7	-
سطح 4	9	12,9,6	12,9,6,5,4,2	12,9,6	سوم
	12	12,6	12,9,6,4,2	12,6	-
	2	12,6,2	6,5,2	6,2	-
	5	6,5,2	7,6,5	6,5	-
	6	12,6,5,2	6,5,2	6,5,2	-
	7	10,7	10,7	10,7	چهارم
سطح 5	12	12,6	12,6,2	12,6	چهارم
	5	6,5	6,5	6,5	پنجم
سطح 6	6	6,5,2	6,5,2	6,5,2	پنجم
	2	6,5,2	6,2	6,2	ششم

مأخذ: یافته‌های پژوهش

پس از مشخص شدن سطوح استراتژی‌های توسعه فوتبال ساحلی، مدل نهایی در پنج سطح ترسیم گردید. براساس یافته‌ها استراتژی توسعه توانمندسازی و بهره‌وری منابع انسانی مدیریت فنی و تخصصی فوتبال ساحلی در سطح ششم و استراتژی‌های توسعه فوتبال ساحلی پایه در سطح ملی و ایجاد و توسعه نظام یکپارچه مدیریت استعداد و تسهیل مسیر ترقی بازیکنان در سطح پنجم، اولویت‌های استراتژیک در توسعه فوتبال ساحلی ایران هستند. شکل 1 سطح‌بندی استراتژی‌های توسعه فوتبال ساحلی جمهوری اسلامی ایران را نشان می‌دهد.

شکل 1. مدل ساختاری تفسیری تحقیق



مأخذ: یافته‌های پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های تحقیق نشان داد در فوتبال ساحلی کشور 8 قوت و توانایی، 8 ضعف، 9 فرصت و 9 تهدید وجود دارد. یافته‌های تحقیق حاضر با یافته‌های فدراسیون فوتبال نیوزلند (2017) و گوهری و همکاران (1399) مشابه و همخوان است اما با یافته‌های حاصل شده در برنامه

استراتژیک فدراسیون فوتبال کویت (2011) همخوانی ندارد. کمبود سرمایه گذار و ضعف در درآمدزایی، مدیریت غیرحرفه‌ای و ضعف مدیریت و کمبود افراد متخصص از جمله عواملی است که در یافته‌های تحقیقات مرور شده به چشم می‌خورد. مسئولان فدراسیون فوتبال و کمیته فوتبال ساحلی باید با رویکرد بازنگری در عوامل اثرگذار محیطی بر فوتبال ساحلی و استفاده بهینه از فرصت‌هایی از قبیل توسعه مراکز علمی و توجه اساتید و دانشجویان به تحقیقات مربوط به فوتبال، حمایت دولت و مسئولین از فوتبال، وجود جزایر متعدد در کشور، افزایش تعداد دانش‌آموختگان علوم ورزشی و امکان بهره‌گیری از آن‌ها، توریستی بودن اکثر سواحل ایران و وجود جوانان مستعد، به کارگیری نیروی متخصص با مهارت بالا و استفاده از تمام فرصت‌ها، ضعف‌های نبود 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 را رفع و اثرات تهدیدهایی همچون سرمایه‌گذاری فزاینده رقبای توسعه فوتبال ساحلی کاهش داده و قوت‌ها را تقویت نماید. بنابراین برای این منظور از مقایسه و ترکیب عوامل محیطی 12 استراتژی تدوین شد و با توجه به دشواری اجرای همزمان همه استراتژی‌ها، ضرورت داشت اولویت‌های اقدام و تصمیم برای مدیران فوتبال ساحلی تعیین شود. برای این منظور از تکنیک مدل‌یابی ساختاری تفسیری استفاده شد. نتایج نشان داد که استراتژی‌ها در شش سطح قرار گرفته‌اند. در ادامه به بررسی سطوح به‌دست آمده پرداخته می‌شود.

در سطح اول، استراتژی‌های طراحی و استقرار مدل بومی ملی توسعه فوتبال ساحلی، پایدارسازی و استمرار افتخارات فوتبال ساحلی در سطوح آسیایی و جهانی و تحکیم نظام بازاریابی، تجاری‌سازی و توسعه مشارکت بخش خصوصی قرار گرفتند. در یافته‌های عمادی و همکاران (1401)، زارعی و همکاران (1400)، محسنی‌فر و همکاران (1397) و سلمانی (1396) به چالش‌ها و موانع منابع مالی در فوتبال ساحلی اشاره کرده‌اند و گوهری و همکاران (1400) به استراتژی‌های پایدارسازی و استمرار افتخارات فوتبال در سطوح منطقه‌ای، آسیایی و جهانی در سطح اول دست یافتند. در مدل‌سازی ساختاری تفسیری، عواملی که در سطح اول قرار می‌گیرد به‌عنوان افق نهایی محسوب شده و دستیابی به آن‌ها، به دستیابی به متغیرهای سطوح پایین مدل وابسته است. فوتبال ساحلی ایران در آسیا و جهان از وضعیت مناسبی برخوردار است و لیگ حرفه‌ای برگزار می‌شود و کمیته فنی فوتبال

ساحلی در فدراسیون فعال است. بنابراین می‌توان با استفاده از این قوت‌ها از فرصت‌های وجود مراکز علمی و توجه اساتید و دانشجویان به تحقیقات مربوط به فوتبال و حمایت دولت و مسئولین از فوتبال با برگزاری دوره‌های آموزشی مستمر توانمندسازی داوران و مربیان توسط فدراسیون فوتبال، مدل بومی ملی توسعه فوتبال ساحلی را طراحی کرد و توسعه داد. همچنین با توجه به برخورداری از بازیکنان و مربیان باتجربه و تراز اول و وجود لیگ حرفه‌ای و اردوهای تمرینی، موفق به کسب مقام در تورنمنت‌های آسیایی و جهانی شده است. با توجه به حمایت دولت و مسئولین، وضعیت مناسب فوتبال ساحلی ایران در آسیا و جهان و وجود جزایر متعدد می‌توان به استراتژی پایدارسازی و استمرار افتخارات فوتبال ساحلی در سطوح آسیایی و جهانی دست یافت اما در زمینه مسائل مالی و درآمدزایی فوتبال ساحلی با مدیریت و تیم‌داری غیرحرفه‌ای و ضعف در معرفی و ترویج فوتبال ساحلی مواجه است. از طرف دیگر، کمبود زمین‌های استاندارد و کم‌توجهی مسئولین به احداث زمین‌های فوتبال ساحلی، حمایت ضعیف مالی سازمان‌های دولتی و غیردولتی از فوتبال ساحلی، این رشته ورزشی را تهدید می‌کند. ضمن اینکه در برخی ورزش‌ها انگیزه مالی بیشتری وجود دارد بنابراین با توجه به سرمایه‌گذاری فزاینده رقبا در فوتبال ساحلی لازم است تدابیری برای درآمدزایی پایدار و بازاریابی با بکارگیری بازاریابان مجرب در باشگاه‌ها اندیشیده شود تا باشگاه‌ها به لحاظ وضعیت مالی و توسعه این ورزش با چالش کمتری مواجه شوند.

براساس یافته‌ها در سطح دوم مدل ساختاری تفسیری تحقیق حاضر، استراتژی‌های استانداردسازی و حرفه‌ای‌سازی باشگاه‌های فوتبال ساحلی و پی‌ریزی و توسعه سنجیده فوتبال ساحلی و در سطح سوم استراتژی‌های توسعه تعاملات و مراودات بین‌المللی با کشورهای پیشرو و توسعه سرمایه اجتماعی و همسویی سطوح مختلف ذینفعان قرار گرفته است. این یافته‌ها با یافته‌های شجاعی سنگانی و همکاران (1403)، گوهری و همکاران (1399)، عمادی و روشنی (1401) و برنامه استراتژیک فدراسیون فوتبال کویت (2011) همخوان است. فیفا و کنفدراسیون فوتبال آسیا در راستای توسعه فوتبال، فوتسال و فوتبال ساحلی بر حرفه‌ای‌سازی باشگاه‌ها تأکید دارند و الزاماتی برای حرفه‌ای‌سازی باشگاه‌ها تعیین کرده‌اند. فوتبال ساحلی با ضعف مدیریت و تیم‌داری غیرحرفه‌ای مواجه است. با این وجود، موقعیت فوتبال ساحلی ایران در آسیا و جهان مناسب است و وجود لیگ حرفه‌ای فوتبال ساحلی به توسعه سنجیده فوتبال ساحلی کمک می‌کند. بنابراین شایسته است از ظرفیت

مراکز علمی و حمایت دولت و برگزاری دوره‌های آموزشی مستمر به حرفه‌ای‌سازی و توسعه سنجیده این رشته ورزشی کمک کرد. در غیر این صورت ممکن است فوتبال ساحلی رقبا با توسعه روزافزون همراه باشد و در آینده، جبران عقب افتادن از رقبا مشکل باشد. ضمن اینکه در فرآیند توسعه سنجیده و اصولی فوتبال ساحلی توسعه ارتباطات و تعاملات داخلی مسئولان فدراسیون فوتبال به‌ویژه کمیته فوتبال ساحلی با وزارت ورزش و جوانان در راستای نیازسنجی فضا و تجهیزات و جانمایی و اعلام به وزارت ورزش و جوانان و تعاملات و تفاهم‌نامه‌های همکاری با فدراسیون‌های پیشرو در فوتبال ساحلی ضرورت دارد. علاوه بر این‌ها لازم است همسویی ذینفعان و سرمایه اجتماعی با فرآیندهای توسعه فوتبال ساحلی در نظر مدیران باشگاه‌ها و فدراسیون فوتبال قرار گیرد زیرا علیرغم وضعیت مناسب فوتبال ساحلی ایران در جهان و کسب عناوین مختلف، در شرایط فعلی اقبال خانواده‌ها نسبت به فوتبال ساحلی ضعیف است و انگیزه‌های مالی بیشتر در برخی ورزش‌ها وجود دارد.

در سطح چهارم مدل تحقیق حاضر، استراتژی‌های استقرار نظام ارزیابی و مدیریت عملکرد ارکان فوتبال ساحلی و افزایش زمین‌های فوتبال ساحلی و استفاده بهینه از فضاهای طبیعی موجود و در سطح پنجم نیز استراتژی‌های توسعه فوتبال ساحلی پایه در سطح ملی و ایجاد و توسعه نظام یکپارچه مدیریت استعداد و تسهیل مسیر ترقی بازیکنان قرار گرفته‌اند. یافته‌های این تحقیق با یافته‌های شجاعی سنگانی و همکاران (1403) و گوهری و همکاران (1400) همخوان است. ضمن اینکه در یافته‌های زارعی و همکاران (1400) به مانع تجهیزاتی و امکاناتی و محسنی‌فر و همکاران (1397) به نامناسب بودن استادیوم‌ها اشاره کرده‌اند. در هر سازمانی اگر نظارت و ارزیابی وجود نداشته باشد، تفاوت بین افراد و یا کارکنان سازمان‌ها و نیز عملکرد باشگاه‌ها مشخص نشود و اصلاح و بازنگری در فعالیت‌ها صورت نگیرد، توسعه سازمان با چالش جدی مواجه می‌شود. فدراسیون فوتبال، کمیته فوتبال ساحلی این فدراسیون و باشگاه‌ها از این قاعده مستثنی نیستند. بنابراین ضرورت دارد نظام ارزیابی عملکرد با جدیت ایجاد و یا تقویت شود. در ارتباط با افزایش زمین‌های فوتبال ساحلی نیز ضرورت دارد با جدیت پیگیری شود تا در مراکز همه استان‌ها زمین‌های استاندارد مسابقه‌ای و در دیگر شهرستان‌ها زمین‌های تمرینی مناسب احداث شود. ایران به‌شدت با کمبود زمین فوتبال ساحلی مواجه است زیرا فقط هفت استان از سواحل برخوردارند. دو استراتژی سطح پنجم مدل تحقیق (توسعه فوتبال ساحلی پایه و نظام یکپارچه مدیریت

استعداد) تقریباً همسو هستند و به پشتوانه‌سازی فوتبال ساحلی کمک زیادی می‌کنند. از طرف دیگر، این دو استراتژی به همراه استراتژی پایین‌ترین سطح (سطح ششم) در قاعده مدل ساختاری تفسیری قرار گرفته‌اند و بالاترین میزان اثرگذاری بر تحقق و یا تقویت دیگر استراتژی‌ها را دارند و ضرورت دارد در اولویت اقدام مدیران قرار گیرند.

براساس یافته‌ها استراتژی توسعه توانمندسازی و بهره‌وری منابع انسانی مدیریت فنی و تخصصی فوتبال ساحلی در سطح ششم قرار گرفته است. این استراتژی در راستای جهت‌گیری‌های کلان سند راهبردی توسعه فوتبال کشور (1393) مبنی بر پرورش نیروی انسانی متخصص به‌عنوان عامل اصلی توسعه فوتبال کشور است. در تحقیق گوهری و همکاران (1399) به استراتژی توسعه و بهره‌وری منابع انسانی مدیریت فنی و تخصصی ارکان و سطوح مختلف فوتبال کشور دست یافتند. بنابراین با توجه به اهمیت بهره‌وری منابع انسانی و مدیریت فنی و تخصصی و بررسی‌ها از دیگر پژوهش‌ها و یافته‌های پژوهش حاضر که شامل کمبود مربیان با دانش و متخصص در رده‌های سنی پایه فوتبال ساحلی و ضعف در معرفی و ترویج فوتبال ساحلی بود و همچنین ظرفیت‌های بیرونی توسعه مراکز علمی و توجه اساتید و دانشجویان به تحقیقات مربوط به فوتبال، برگزاری دوره‌های آموزشی منظم و مستمر توانمندسازی داوران و مربیان توسط فدراسیون، افزایش تعداد دانش‌آموختگان علوم ورزشی و امکان بهره‌گیری از آن‌ها و وجود جوانان مستعد در کشور این استراتژی حاصل و تدوین شد. بدیهی است که این رشته ورزشی به لحاظ جوان و جدید بودن، در سطح کشور نیازمند توسعه کمی و کیفی منابع انسانی است. بهره‌مندی از جدیدترین علوم و فنون این رشته و توسعه منابع انسانی بسیار ضروری است. بنابراین لازم است فدراسیون فوتبال و مسئولین کمیته فوتبال ساحلی با جدیت، منابع انسانی فوتبال ساحلی، اعم از مربیان، مدیران باشگاه‌ها و مدیریت فنی فدراسیون را توسعه دهد. در این زمینه واحد آموزش فدراسیون فوتبال، نقش اصلی را ایفا خواهد کرد. طراحی و اجرای برنامه‌سنجیده توسعه منابع انسانی از سوی واحد آموزش فدراسیون و حمایت کامل مسئولان، بسیار ضروری است.

فوتبال ساحلی از جمله ورزش‌های نوپا است و علیرغم نوظهور بودن، ایران از جایگاه مناسبی در آسیا و جهان برخوردار است اما باید توجه داشت که بسیاری از رقبا، سرمایه‌گذاری‌های گسترده‌ای در توسعه فوتبال ساحلی خود انجام می‌دهند. اخیراً برنامه استراتژیک توسعه فوتبال ساحلی تدوین شده است و تعیین اولویت‌های اقدام با بهره‌گیری

از تکنیک مدل سازی ساختاری تفسیری بینش جدیدی را به مدیران فدراسیون فوتبال و کمیته فوتبال ساحلی خواهد داد. مدیران با بهره گیری از نتایج تحقیق حاضر، دیگر دغدغه چگونگی اجرا و سردرگمی برای اولویت های اقدام نخواهند داشت.

با توجه به اینکه استراتژی توسعه و بهره وری منابع انسانی مدیریت فنی و تخصصی فوتبال ساحلی کشور در اولویت اول قرار گرفته است، پیشنهاد می گردد تا نسبت به توسعه کمی و کیفی مدرسان مربیگری و مدیریت، مربیان و مدیران اقدام لازم صورت پذیرد و حداقل سالانه یک کنگره بین المللی علم فوتبال و فوتبال ساحلی برگزار گردد. همچنین با انجام مطالعات تطبیقی، مدرسان و مربیان از جدیدترین علوم و فنون روز فوتبال ساحلی بهره مند گردند. همچنین با عنایت به اینکه استراتژی ایجاد نظام یکپارچه مدیریت استعداد و تسهیل مسیر ترقی بازیکنان در سطح پنجم قرار گرفته است، پیشنهاد می گردد تا نسبت به راه اندازی آکادمی ملی فوتبال ساحلی در چند منطقه از کشور و تشکیل تیم های رده های سنی پایه اقدام لازم صورت گیرد و باشگاه ها به نحوی موظف به سرمایه گذاری در استعدادیابی و نخبه پروری گردند.

تعارض منافع

تعارض منافع وجود ندارد.

تقدیر و تشکر

از داوران محترم به خاطر ارائه نظرهای ساختاری و علمی سپاسگزاری می شود.

ORCID

Mahdi Rastegari		https://orcid.org/0000-0001-7624-3884
Somayeh Emadi		https://orcid.org/0000-0002-9156-0112
Ehsan Tvakkoli		https://orcid.org/0009-0005-7777-2839

منابع

آصف زاده، سعید و رضا پور، عزیز. (1397). مدیریت بهداشت و درمان. ناشر: دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی قزوین / <https://www.gisoom.com/book/11242254/>

- اساسنامه فدراسیون فوتبال. (۱۳۹۹). فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران، کمیته روابط عمومی و امور بین الملل. <https://www.spoleg.com/sport-regulations/116/>
- دربانی، حسین، تقی بیگلر، ناصر و قاسمی، حمید. (۲۰۱۱). تدوین استراتژی ورزش قهرمانی در استان زنجان. مجله بین المللی تحقیقات دانشگاهی در مدیریت، جلد ۱، نسخه ویژه، ۸۹-
<https://qrsm.atu.ac.ir/article.106>
- دوستی، مرتضی. (۱۳۹۵). شناسایی و رتبه بندی موانع و عوامل توسعه باشگاه های فوتبال در مازندران. مقاله پژوهشی مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۱۲(۲۳)، ۲۱۹-۲۳۶.
<https://journals.umz.ac.ir/article>
- رجایی، محمدعلی و رجبی، آزیتا. (۱۳۸۶). درآمدی در مورد گردشگری ورزشی و تأثیر آن بر توسعه شهرها. مجله تحقیقات جغرافیایی. ۲۲(۲)، ۳۹-۵۷
<https://www.magiran.com/volume/44698>
- زارعی، حمیدرضا، عمادی، سمیه، گوهری، ظهراب و جباری، غلامرضا. (۱۴۰۰). شناسایی و رتبه بندی موانع پیشرفت فوتبال ساحلی ایران. مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، ۲۰(۵۲)، ۸۱-۹۴.
https://fasname.msy.gov.ir/article_441.html
- سند راهبردی توسعه فوتبال ایران (۱۳۹۳). فدراسیون فوتبال جمهوری اسلامی ایران، کمیته مطالعات راهبردی.
- سلمانی، احسان. (۱۳۹۶). تعیین موانع جذب اسپانسر در لیگ برتر فوتبال ساحلی از دیدگاه مدیران، مربیان و ورزشکاران. اولین همایش ملی دستاوردهای علوم ورزشی و سلامت دانشگاه علوم پزشکی آبادان، اهواز، <https://civilica.com/doc/723600>
- شجاعی سنگانی، کورش، حامی، محمد و شجاعی، وحید. (۱۴۰۳). شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه فوتبال ساحلی ایران. رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، ۱۱(۲۰)، ۵۹-۷۵.
<file:///C:/Users/PARS%20PC/Downloads/ntsmj-v11n40p59-fa-1>
- شعبانی بهار، غلامرضا. و فولادی، جمشید. (۱۴۰۳). طراحی و تدوین برنامه راهبردی ورزش همگانی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران. مطالعات دفاعی، ۲۲(۹۵)، ۱۶۹-۱۸۸.
https://sds.sndu.ac.ir/article_2825.html
- عمادی، سسمیه. و روشنی، فاطمه. (۱۴۰۱). طراحی مدل اولویت های استراتژیک در توسعه حرفه ای مربیان فوتبال ایران. مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، در دست انتشار
https://fasname.msy.gov.ir/?_action=press&issue
- عمادی، سمیه، زارعی، حمیدرضا، گوهری، ظهراب و ملکی، محمد. (۱۴۰۱). طراحی مدل ساختاری تفسیری موانع توسعه فوتبال ساحلی در ایران. فصلنامه علوم ورزشی، ۱۴(۴۶)، ۱۷۱-۱۹۷.
https://journals.iau.ir/article_699450.html

- فردآر، دیوید. (1399). مدیریت استراتژیک. مترجم: پارسائیان علی، اعرابی محمد، چاپ سی و ششم - دفتر پژوهش‌های فرهنگی <https://telketab.com/book/>
- گوهری، ظهراب، حمیدی، مهرزاد و امیرحسینی، سیداحسان. (1399). طراحی و تدوین استراتژی‌های توسعه فوتبال کشور. مجله مجلس و راهبرد، 27(104)، 291-321
[/mr.2020.43210.22034](https://doi.org/10.22034/2020.43210.22034)
- گوهری، ظهراب، حمیدی، مهرزاد و امیرحسینی، سیداحسان. (1399). طراحی نقشه استراتژیک و جاری سازی سند راهبردی فدراسیون فوتبال. رساله دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد یاسوج.
- گوهری، ظهراب، عمادی، سمیه و زارعی، حمیدرضا. (1399). تدوین استراتژی توسعه فوتبال ساحلی در ایران. پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، 11(21)، 205-221.
[smms.2020.22912.271/10.22084](https://doi.org/10.22084/smms.2020.22912.271/10.22084)
- ملکی، محمدرضا. و طیبی، سید جمال الدین. (1395). برنامه‌ریزی استراتژیک. ناشر: ترمه. <https://www.gisoom.com/book/11256744/>
- محسنی‌فر، علی، دوستی، مرتضی و تابش، سعید. (2017). تحلیل موانع مالی باشگاه‌های فوتبال ساحلی ایران. علوم ورزشی، 32، 41-64. [jsmd.2019.11068.1822/10.22124](https://doi.org/10.22124/jsmd.2019.11068.1822)
- یزدانی، شهرام و جهاننیده، عبدالغفور. (1391). ورزش‌های آبی-ساحلی ایران گامی برای توسعه گردشگری در چابهار. اولین همایش ملی توسعه سواحل مکران و اقتدار دریایی جمهوری اسلامی ایران - 28 تا 30 بهمن. [SID. https://sid.ir/paper/846001/fa](https://sid.ir/paper/846001/fa).

References

- Asefzadeh, S. & Rezapour, A. (2018). Health and treatment management. Publisher: Qazvin University of Medical Sciences and Health Services. [In Persian] <https://www.gisoom.com/book/11242254/>
- CFA (2017). China Football Association Development Plan, WWW CFA.com <https://www.espn.com/soccer/story/>
- Darbani, H., Taghi Biglou, N. & Ghasemi, H. (2011). Strategy formulation of championship sports in Zanjan province. International Journal of Academic Research in Management, 1, Special Edition. [In Persian] <https://qrsm.atu.ac.ir/article>
- Dayan, R., Heisig, P., Matos, F. & Matos, F. (2017). Knowledge management as a factor for the formulation and implementation of organization strategy. Journal of Knowledge Management, 21(2), 308-329. <https://www.researchgate.net/publication/31626635>.
- Dousti, M. (2016). Identification and ranking of obstacles and development factors of football clubs in Mazandaran. Research Paper on Sports

- [Management and Movement Behavior](https://journals.umz.ac.ir/article), 12(23), 219-236. [In Persian]
- <https://journals.umz.ac.ir/article>
- Emadi, S. & Rowshni, F. (2022). Designing a model of strategic priorities in the professional development of Iranian football coaches. *Strategic Studies of Sports and Youth*, pending publication. [In Persian] https://journals.iau.ir/article_699450.html
- Emadi, S., Zarei, H., Gowhari, Z. & Maleki, M. (2022). Designing an interpretive structural model of the obstacles to the development of beach soccer in Iran. *Sports Science Quarterly*, 14(46), 171-197. [In Persian] https://fasname.msy.gov.ir/?_action=press&issue
- Fred R, David. (2020). *Strategic Management*. translator: Parsaian Ali, Arabi Mohammad, 36th edition - Cultural Research Office. [In Persian] <https://telketab.com/book/>
- Gowhari, Z., Hamidi, M. & Amirhosseini, S.A. (2020). Designing and compiling strategies for the development of the country's football. *Majlesh and Strategy*, 27(104), 291-321. [In Persian] [10.22034/mr.2020.432](https://doi.org/10.22034/mr.2020.432)
- Gowhari, Z., Hamidi, M. & Amir Hosseini, S.E. (2020). Designing a strategic map and updating the strategic document for the development of football in the Islamic Republic of Iran with the approach of BSC and ISM. PhD thesis, Islamic Azad University, Yasouj branch. [In Persian]
- Gowhari, Z., Emadi, S. & Zarei, H. (2021) Development strategy of beach soccer in Iran. *Contemporary Researches in Sports Management*, 11(21), 205-221. [In Persian] [10.22084/smms.2020.22912.271](https://doi.org/10.22084/smms.2020.22912.271)
- KFF (2011). *Kuwait Football Federation's Strategic Planning (2011-2015)*. www.KFF.com https://smms.basu.ac.ir/article_4038.html?lang=en
- Maleki, M.R. & Tayibi, S.J. (2022). *Strategic Planning*. Publisher: Terme. [In Persian] <https://www.gisoom.com/book/11256744/>
- Mohsenifar, A., Dousti, M. & Tabesh, S. (2017). Analysis of financing barriers for Iranian beach soccer clubs. *Sports Science*, 32, 41-64. [In Persian] [10.22124/jsmd.2019.11068.1822](https://doi.org/10.22124/jsmd.2019.11068.1822)
- NFF (2017). *Shaping Football in New Zealand*. Sporty.co.nz.
- Rajaei, M.A. & Rajabi, A. (2006). Dramdi on sports tourism and its effect on the development of cities. *Journal of Geographical Research*, 22(2), 39-57. [In Persian] <https://www.magiran.com/volume/44698>
- Salmani, E. (2017). Determining the barriers to attracting sponsors in the top league of beach soccer from the point of view of managers and coaches. *National Conference of Sports and Health Science Achievements of Payam Noor University*. [In Persian] <https://civilica.com/doc/723600>
- Shabani Bahar, Gh. & Fuladi, J. (2024). Designing and compiling the strategic program of general exercise of the armed forces of the Islamic Republic of Iran. *Defense Studies*, 22(95), 169-188. [In Persian] https://sds.sndu.ac.ir/article_2825.html
- Shojaei Sangani, K., Hami, M. & Shojaei, V. (2023). Identification of factors affecting the development of beach soccer in Iran. *New Approaches in*

- [Sports Management, 11\(20\), 59-75. \[In Persian\]](file:///C:/Users/PARS%20PC/Downloads/ntsmj-v11n40p59-fa-1)
<file:///C:/Users/PARS%20PC/Downloads/ntsmj-v11n40p59-fa-1>
- [Statute of the Football Federation \(2020\). Football Federation of the Islamic Republic of Iran, Public Relations and International Affairs Committee. \[In Persian\] <https://www.spoleg.com/sport-regulations/116>](#)
- [Strategic document for the development of Iranian football \(2014\). Islamic Republic of Iran Football Federation, Strategic Studies Committee. \[In Persian\]](#)
- [Volleyball Australia is proud to present Play Together, the 2021-2024 Strategic Plan <https://volleyball.org.au/blog/play-together-volleyb>](#)
- [Yazdani, Sh. & Jahandideh, A. \(2021\), Iran's water-coastal sports are a step for the development of tourism in Chabahar. The first national conference on the development of Makoran coasts and maritime authority of the Islamic Republic of Iran - 28 to 30 Bahman. \[In Persian\] SID. <https://sid.ir/paper/846001/fa>](#)
- [Zarei, H., Emadi, S., Gowhari, Z. & Jabbari, Gh. \(2021\). Identification and ranking of obstacles to the progress of Iranian beach football. Strategic Studies of sport and youth, 20, 52 & 81-94. \[In Persian\] <https://fasname.msy.gov.ir/article/441.html>](#)