



## Development of a Strategic Plan for The Development of Water and Beach Sports in Iran by Combining BSC and ISM Techniques

Somayeh Emadi\*<sup>1</sup>, Mehdi Rastegari<sup>2</sup>

Received: Dec 04, 2021

Accepted: Aug 20, 2022

### Abstract

**Objective:** The aim of this study was to develop a strategic plan for the development of beach sports in Iran by combining BSC and ISM techniques.

**Methodology:** The research method is descriptive and applied in terms of purpose. Data were collected by field and qualitative and quantitative mixing methods. The statistical population of the study included 18 water and beach sports experts. The research instrument was a researcher-made questionnaire including 16 strategic objectives and structural self-interaction forms and BSC landscapes. The validity of the questionnaire was confirmed by 10 professors of university sports management and its reliability was confirmed by Cronbach's alpha test ( $\alpha = 0.87$ ). Chi-square and ISM techniques were used to analyze the data.

**Results:** Findings showed that there are 16 strategic goals in the development of water and beach sports and the goals are in seven levels and four perspectives of growth and learning, processes, stakeholders (customer) and development and finance. Water and beach sports at the lowest level and in terms of growth and learning and goals of revenue generation and attracting sponsors, performance management development and deliberate development of water and beach sports are at the first level of the interpretive structural model.

**Conclusion:** It can be said that empowering human resources, increasing research in water and beach sports and familiarizing the community with these sports will help develop sports tourism, improve performance and develop professional sports in water and beach sports.

**Keywords:** Swimming, Diving, Beach Soccer, Beach Volleyball, BSC

---

1 - Assistant Professor, Department of Physical Education and Sports Sciences, Dariun Branch, Islamic Azad University, Dariun, Iran. 2- Assistant Professor, Department of Physical Education, Firoozabad Branch, Meymand Center, Islamic Azad University, Meymand, Iran

\* Corresponding author's e-mail address: [sou\\_emadi@yahoo.com](mailto:sou_emadi@yahoo.com)

## Extended Abstract

### Introduction and State of Problem

The coasts of the sea, having special natural attractions as well as the meeting point of two disparate geographical environments, land and water, have long been of interest to humans (Sanai, 2008). Today, water and beach sports have become a great motivation not only for professional athletes but also for the general public to do recreational sports (Rahmani Gorji, Radiation, Nasrollahzadeh, & friendship, 2019). The sea and the beach have their own sports and the variety of disciplines in these places is very wide. Beach sports have become a great temptation for the general public to do recreational sports, and in fact, one of the attractive ways to spend leisure time actively, and one of the factors that can affect sports success is geographical and environmental conditions. Shafi'i, 2012). All international institutions such as the International Sports Federation, National Olympic Committees, Olympic Games Management Committees and the United Nations Environmental Agenda are involved in the progress and sustainable development of beach sports, according to different national, regional and global dimensions (Rajaei, & Rajabi, 2006). Therefore, the purpose of this research was to develop a strategic plan for the development of water and beach sports in Iran by combining BSC and ISM techniques.

### Methodology

The research method is descriptive and practical in terms of purpose. The data was collected by field method and mixed qualitative and quantitative. The statistical population of the research included all experts in water and beach sports, and 18 of them were selected as a sample. The data of this research was collected through document review, literature review based on internet studies, information of articles in various websites, library studies and expert opinion regarding the most important strategic goals of the development of professional water and beach sports in the country. Due to the fact that this research examines the formulation of strategic goals of several federations in the water and coastal branches, the strategic council was not used, but a Delphi panel was formed with the participation of the managers and experts of the federations, who are somehow members of the strategic council of their federation. The questionnaire made by the researcher included the strategic goals of the development of water sports and beach sports in the mentioned disciplines, revised and unified with the Delphi method, and the final combination was achieved in 16 strategic goals.

Then, the goals were entered in the BSC landscape determination form, and the researcher's questionnaire was provided to the research sample. Interpretive structural modeling was used to determine action priorities. In order to use the structural-interpretive modeling method, strategic goals were included in the structural self-interaction matrix table and were provided to the research sample in the form of a questionnaire, and they were requested to compare the goals two by two in a pairwise manner, as if Goal  $i$  affects goal  $j$ , write V, if goal  $j$  affects goal  $i$ , write letter A, if the impact is two-way, write letter X, and if comparing the relationship between two strategic goals, neither of them affects the other, write letter O. In the following, structural-interpretive modeling method was used to determine the cause-effect relationships of the goals

## Results

In this research, the chi-square test was used to determine the perspective of strategic goals for the development of beach sports. The results are listed in Table No. 1. Table number one shows that, based on the chi-square inferential test, the degree of freedom and significance level have a statistically significant difference (within  $\alpha=0.05$ ). Therefore, we can conclude with 95% certainty that beach sports have 2 goals in terms of finance and development, 2 goals in terms of stakeholders, 7 goals in terms of internal processes and 4 goals in terms of growth and learning. As a result, beach sports has four perspectives: finance and development, stakeholders (customers), internal processes, and growth and learning. In order to examine the objectives with the interpretive structural modeling method, the objectives were included in the structural self-interaction table and provided to the research sample in the form of a questionnaire. The members of the research sample were asked to compare the goals in pairs according to the rules mentioned in the research method and to determine the effectiveness of each one compared to the other goals. Finally, the level of effectiveness of each goal of increasing research in water and beach sports, increasing the places and spaces of water and beach sports, increasing the honors of professional water and beach sports, increasing water and beach sports clubs, improving the performance of water and beach sports, Creating and developing a volunteer movement, developing sports tourism, creating a communication, information and advertising network, increasing public knowledge about water and beach sports, increasing income generation and attracting financial sponsors, designing and implementing a model for finding talent and nurturing talents, increasing the holding of competitions at the provincial level. The increase of domestic beach tours in the country, the professional development of human resources of water and beach sports, the creation of professional beach sports opportunities for the public were determined by the opinion of the majority of the sample. Then, the goals were leveled in four steps and the results showed that the increase of research in

water and beach sports and the professional development of human resources of water and beach sports at the infrastructure level were prioritized.

### Discussion and Conclusion

The strategy map, while revealing the cause-and-effect relationships, the intangible assets of the organization, are measured and explained, and the implementation of strategic goals in a logical structure improves the performance of the organization. In this research, along with designing the strategic map of coastal sports in the country and showing cause and effect relationships, the priorities of decision and action in these sports organizations have been determined. It can be said that the use and application of the results of this research will improve the performance of water and beach sports and the relevant federations, and finally, win many positions and honors. According to the findings, the increase of research in water and beach sports has been placed at the basic level of the current research model. On the other hand, there are few scientific researches in water and beach sports. Therefore, it is suggested that the general departments of sports and youth in the coastal provinces of the north and south of the country should organize national and international conferences for the development of aquatic and coastal sports and put the support of these and research projects in this field on their agenda. More researches should be done in these sports and also by increasing research and development and performing comparative studies, the indigenous model of water and beach sports of the country should be designed and implemented. Also, the findings showed that the professional development of human resources of water and beach sports is located at the lowest level of the current research model, which is one of the goals of the growth and learning perspective. Therefore, it is suggested that addressing the category of human resources training and increasing the skills and experience of aquatic and coastal sports employees with the priority of coastal provinces and the boards of championship and professional aquatic and coastal sports disciplines have taken the necessary measures and the necessary arrangements and conditions in this field be provided

**Keywords:** swimming, diving, beach soccer, beach volleyball.

### References

- Rahmani Gorji, M. Radiation, s. Nasrollahzadeh, F. & Tabesh, m. (2019). Identifying opportunities and using them to develop water and beach sports in Babolsar city, Marine Science and Technology, pp. [Persian].
- Rajaei, M. A & Rajabi, A. (2006) An Income on Sports Tourism and Its Impact on Urban Development, Journal of Geographical Research. [Persian].
- Sanai, M. (2008) The situation of sports tourism in the coasts of Mazandaran and Gilan provinces with several selected countries of the world, PhD thesis, Islamic Azad



فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش

سال دوازدهم، شماره سوم، پیاپی ۳۵

شناسه دیجیتالی: [10.22124/jsmd.2022.19293.2542](https://doi.org/10.22124/jsmd.2022.19293.2542)

مقاله پژوهشی

## تدوین نقشه استراتژیک توسعه ورزش‌های آبی و ساحلی ایران با تلفیق تکنیک‌های BSC و ISM

سمیه عمادی<sup>۱\*</sup>، مهدی رستگاری<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۵/۲۹

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۹/۱۳

### چکیده

**هدف:** هدف پژوهش، تدوین نقشه استراتژیک توسعه ورزش‌های ساحلی ایران با تلفیق تکنیک‌های BSC و ISM بود.

**روش‌شناسی:** روش پژوهش، توصیفی و به لحاظ هدف، کاربردی است. داده‌ها، با روش میدانی و آمیخته کیفی و کمی گردآوری شد. جامعه آماری پژوهش، شامل کلیه خبرگان ورزش‌های آبی و ساحلی بود که به صورت هدفمند ۱۸ تن از آن‌ها به عنوان نمونه انتخاب شد. ابزار تحقیق، پرسشنامه محقق ساخته، شامل ۱۶ هدف استراتژیک و فرم‌های خودتعالیمی ساختاری و تعیین مناظر BSC بود که روابی پرسشنامه توسط ۱۰ تن از اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه و پایایی آن با آزمون آلفای کرونباخ تأیید شد ( $\alpha=0/87$ ). برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از شیوه دو تکنیک ISM استفاده شد.

**یافته‌ها:** یافته‌ها نشان داد که ۱۶ هدف استراتژیک در توسعه ورزش‌های آبی و ساحلی وجود دارد و اهداف در هفت سطح و چهار منظر رشد و یادگیری، فرایندها، دینفعان (مشتری) و توسعه و مالی قرار دارند همچنین اهداف افزایش تحقیق و توسعه و توسعه حرفه‌ای منابع انسانی ورزش‌های آبی و ساحلی در پایین‌ترین سطح مدل ISM و در منظر رشد و یادگیری نقشه استراتژیک و نیز اهداف توسعه درآمدزایی و جذب حامیان مالی، توسعه مدیریت عملکرد و توسعه سنجیده ورزش‌های آبی و ساحلی در سطح اول مدل ISM قرار گرفته‌اند.

**نتیجه‌گیری:** می‌توان گفت که توانمندسازی منابع انسانی، افزایش پژوهش در ورزش‌های آبی و ساحلی و آشنا سازی جامعه با این ورزش‌ها به توسعه گردشگری ورزشی، بهبود عملکرد و توسعه ورزش حرفه‌ای در ورزش‌های آبی و ساحلی کمک خواهد کرد.

**واژه‌های کلیدی:** شنا، شیرجه، فوتبال ساحلی، والیبال ساحلی، BSC

۱. استادیار گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد داریون، دانشگاه آزاد اسلامی، داریون، ایران. ۲. استادیار گروه

تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد فیروزآباد، مرکز میمند، دانشگاه آزاد اسلامی، میمند، ایران

\* نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: [Sou\\_emadi@yahoo.com](mailto:Sou_emadi@yahoo.com)

## مقدمه

دو نوار شمالی و جنوبی ایران، دارای دو هزار کیلومتر مرز ساحلی است. دریای خزر از نظر حجم و وسعت بزرگترین حوضه محصور بر روی کره زمین است (Salgi, Esmaili, Ghasempouri, 2013) و باریکه ساحلی ایران در این منطقه مابین دامنه‌های شمالی البرز و ساحل جنوبی خزر مجموعه‌ای از زیباترین چشم اندازهای طبیعی ایران را در خود جای داده است. ترکیبی آرمانی از ساحل دریا، کوهستان و جنگل در این منطقه موجب شده است اصلی ترین قطب‌های سیاحتی ایران در این منطقه شکل گیرد (Ghafuri, 2013, Honarvar, Nematpour). این سواحل زیبا و جذاب و جزایر متعدد پتانسیل توسعه ورزش‌های ساحلی را افزایش می دهد.

یکی از عواملی که می‌تواند بر موفقیت ورزشی مؤثر باشد شرایط جغرافیایی و محیط زیست است (Shafi'i, 2012). تمام موسسات بین المللی نظیر فدراسیون بین المللی ورزش‌ها، کمیته‌های ملی المپیک، کمیته‌های مدیریتی بازی‌های المپیک و دستور کار زیست محیطی ملل متحد در پیشرفت و توسعه پایدار ورزش ساحلی، مطابق با ابعاد مختلف ملی، منطقه‌ای و جهانی مشارکت دارند (Rajaei, & Rajabi, 2006). اما ورزش به سبب ماهیت چند وجهی و ویژگی چند رشته‌ای، از پیچیدگی خاصی برخوردار است که جز با برخورداری از این نوع تفکر جامع، نظام مند و استراتژیک، نمی‌توان ابعاد و جوانب آن را آن گونه که شایسته است، دریافت و توسعه داد (Amiri, Nayeri, Saffari, & Delbari Ragheb, 2013).

برنامه ریزی و اجرای استراتژی، نقش کلیدی در موفقیت سازمان‌ها دارد. اگر برنامه به درستی تدوین شود، به انتخاب استراتژی‌هایی منجر

سواحل دریا با دارا بودن جاذبه های خاص طبیعی و همچنین نقطه تلاقی دو محیط جغرافیایی ناهمسان خشکی و آب، از دیرباز مورد توجه انسان ها بوده است (Sanai, 2008). امروزه ورزش‌های آبی و ساحلی نه تنها برای ورزشکاران حرفه‌ای بلکه برای عموم مردم برای انجام ورزش‌های تفریحی تبدیل به یک انگیزه بزرگ شده است (Rahmani Gorji, Radiation, & friendship, 2019, Nasrollahzadeh). دریا و ساحل، ورزش‌های خاص خود را دارند و تنوع رشته‌ها در این اماکن بسیار گسترده است. ورزش‌های ساحلی به یک وسوسه کننده بزرگ برای عموم مردم برای انجام ورزش‌های تفریحی تبدیل شده است و در واقع یکی از راه های جذاب گذراندن اوقات فراغت به طور فعال، انجام ورزش در کنار دریا و سواحل است (Belka, Hulka, & Chadimova, 2015, Michal).

مناطق ساحلی به خصوص سواحل ماسه‌ای به دلیل اینکه حد فاصل بین انبوهی از آب و خشکی است، دارای اهمیت ویژه‌ای است (Seyedi, Alireza, & Khodarham, 2015). مناطق ساحلی یکی از پربارترین و پویاترین منابع اکولوژیکی و بستر فعالیت‌های عظیم اقتصادی و اجتماعی در جهان به شمار می‌رود. از طرفی اهمیت به ورزش و سلامتی جایگاه ویژه‌ای در این صنعت به خود گرفته است. کشورهایی که توسعه پایدار سواحل را در رأس سیاست‌های خود قرار داده اند، توانسته‌اند رشد اقتصادی بالایی را در این مناطق و در کل کشور تجربه کنند. اقتصاد مناطق ساحلی یکی از مهمترین ابزارهایی است که امکان مقایسه و بررسی روند توسعه را ممکن می‌سازد (Madani, 2012).

پژوهش‌های مختلفی با رویکردهای متفاوت در زمینه توسعه ورزش‌های ساحلی انجام شده است. به طور مثال، کمیسیون والیبال ساحلی کشور استرالیا (۲۰۱۱) کاهش تعداد اعضای عضو، فقدان استاندارد های واحد در عملیات، عدم ارائه والیبال ساحلی در سرتاسر کشور و کمبود چشمگیر سرمایه گذاری در سطوح مختلف والیبال ساحلی را موانع و مشکلات والیبال ساحلی برشمرده است (ABVC, 2011). نظری و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیقی، عدم وجود استعداد یابی، کمبود منابع انسانی، کمبود و بودجه و فعالیت‌های مالی، ساختار سازمانی نامناسب، حضور اندک زنان، عدم برگزاری مسابقات لیگ و مسابقات در سطوح پایه، کمبود امکانات والیبال ساحلی در ورزش دانش آموزی و دانشجویی، کمبود تحقیقات و پژوهش، عدم توسعه تجهیزات، آگاهی و شناخت اندک عمومی و حضور اندک نمایندگان ایران در مجامع بین المللی را از جمله موانع و تنگناهای پیش روی والیبال ساحلی عنوان کردند (Nazari, Razavi, & Hosseini, 2014). دوستی (۱۳۹۵) در پژوهش خود، ضعف در استفاده از مشوق‌های اقتصادی لازم برای ترغیب بخش خصوصی به مشارکت در ایجاد و توسعه ورزش‌های ساحلی را به عنوان مهم‌ترین مانع عنوان کردند (Dusti, 2015). محسنی‌فر و همکاران (۱۳۹۷) نبود حق پخش تلویزیونی و ابهامات قانونی جذب اسپانسر را از جمله موانع تأمین مالی فوتبال ساحلی می‌دانند (Mohsenifar, Dusti, & Tabesh, 2015).

در راستای توسعه ورزش های ساحلی نیز رحمانی گرچی و همکاران (۱۳۹۸) مطالعه‌ای انجام دادند. آن‌ها دریافتند که ابعاد جغرافیایی-گردشگری و زیرساختی به عنوان پراهمیت‌ترین ابعاد در توسعه ورزش‌های آبی و ساحلی شهرستان

می‌شود که در صورت اجرای صحیح و به موقع، موجب تعالی و پیشتازی سازمان می‌شود. به طور کلی برنامه استراتژیک نقش مرتبط ساختن سازمان و افرادش با محیط و ایجاد وحدت در انجام فعالیت‌ها را ایفا می‌کند (Nasirzadeh, Farahani, & Khezri, 2014). با این وجود، بیش از ۹۰ درصد از استراتژی‌ها با شکست مواجه می‌شوند و از دستیابی به اهداف اساسی خود باز می‌مانند. در حوزه سازمان‌های ورزشی و در داخل کشور، نیز اغلب در اجرای برنامه‌ها و استراتژی‌ها موفقیت، چشمگیر نبوده است (Goodarzi, Ghorbani, & Safari, 2015). از دیرباز عملیاتی کردن استراتژی سازمانی و ارائه نظام مشخص و مدرن، جهت جاری سازی استراتژی، از چالش‌های مهم مدیران و سازمان‌ها در سراسر جهان محسوب می‌شود (Kaplan, & Norton, 2006). در این میان کارت امتیازی متوازن ابزاری در اختیار سازمان‌ها قرار می‌دهد تا بتوانند اجرای استراتژی‌ها را با وجوه مختلف دنبال کنند و مهم‌تر از آن بر عملکرد استراتژیک خود مدیریت داشته باشند (Alvandi, & Ameli, 2010). مهم‌ترین مؤلفه در ایجاد مدل کارت امتیازی متوازن ترسیم نقشه استراتژی است، از این رو باید در اولین مرحله طراحی و اجرای سیستم کارت امتیازی متوازن قرار گیرد (Kaplan, & Norton, 2011). نقشه استراتژی روابط علت و معلولی میان سنجه‌ها و اهداف استراتژیک مهم را تصریح می‌کند. در واقع از بازتاب دینامیکی کارت امتیازی متوازن می‌توان در تغییر استراتژی‌ها و مشخص کردن نحوه خلق ارزش، توسط سازمان و تشخیص زنجیره علت و معلول‌ها در نقشه استراتژی کمک گرفت (Kaplan, & Norton, 2014).

ساختاری تفسیری دست یافتند. در این تحقیق، توسعه و بهره‌وری منابع انسانی مدیریت فنی و تخصصی ارکان و سطوح مختلف فوتبال کشور در پایین‌ترین سطح و منظر یادگیری و رشد قرار گرفت (Gohari, Hamidi, & Amir Hosseini, 2020).

همزمان با توسعه ورزش‌های ساحلی برخی رشته‌های ورزشی همچون فوتبال ساحلی، والیبال ساحلی و هندبال ساحلی، شکل ورزش حرفه‌ای و قهرمانی به خود گرفته و رویدادهای این رشته‌ها به صورت رسمی توسط فدراسیون‌های جهانی و آسیایی برگزار می‌شود. حتی والیبال ساحلی از جمله ورزش‌های المپیک است. از طرفی در ورزش‌های آبی همچون شنا و شیرجه مدال‌های فراوانی در رویدادهای بین‌المللی توزیع می‌شود. علاوه بر این‌ها، ورزش‌های آبی و ساحلی یاد شده در گروه ورزش‌های تفریحی قرار دارند و توسعه و ترویج هرچه بیشتر این ورزش‌ها دارای اهمیت است. با این حال در داخل کشور، پژوهش‌های اندکی در زمینه توسعه ورزش‌های آبی و ساحلی انجام شده است و پژوهش‌ها به طور موردی در ارتباط با یکی از ورزش‌های آبی و یا ساحلی صورت گرفته است و پژوهش‌های جامع در ورزش‌های آبی و ساحلی انجام نشده است و همچنین هیچگونه پژوهشی در رابطه با نقشه استراتژیک ورزش‌های آبی و ساحلی یافت نشد و خلأ برخورداری ورزش‌های آبی و ساحلی از نقشه استراتژیک، احساس شد لذا طراحی نقشه استراتژیک ورزش‌های آبی و ساحلی ضروری به نظر رسید. چرا که با تعیین اهداف استراتژیک و تعیین روابط علت و معلولی اهداف، توسعه ورزش‌های آبی و ساحلی با تمرکز بر تفکر استراتژیک، تسهیل خواهد شد و تعیین اولویت‌های اقدام،

بایلسر هستند (Nasirzadeh, Tabesh, & Khezri, 2014). همچنین نظری و همکاران (۱۳۹۳) در طراحی برنامه راهبردی والیبال ساحلی کشور دریافتند که نبود یک سیستم استعدادیابی به عنوان بالاترین نقطه ضعف و وجود خط ساحلی ۳۰۰۰ کیلومتری بالاترین میزان اهمیت را دارد و به استراتژی‌های ایجاد فرصت‌های بازی برای عموم، تدوین الگوی استعدادیابی والیبال ساحلی، توسعه علمی و پژوهشی و برگزاری مسابقات در سطح استان‌ها دست یافتند (Nazari, Razavi, & Hosseini, 2014). در ورزش‌های ساحلی پژوهشی در ارتباط با طراحی نقشه استراتژیک انجام نشده است اما در سازمان‌های ورزشی همچون پرچودا و کولاک لیبیکا (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای با روش کارت امتیازی متوازن دریافتند که در فدراسیون‌های ورزشی با تعیین شاخص‌ها و سنجه‌ها می‌توان به اهداف اصلی فدراسیون‌ها دست یافت (Perechuda, & Gulak-Lipka, 2020). گونارسیه و همکاران (۲۰۱۶) در طراحی نقشه عملکرد سازمانی از طریق کارت امتیازی متوازن، مهارت‌های فنی کارکنان، رضایت مشتری، نوآوری و جذب سرمایه را مورد تحلیل قرار دادند (Gunarsih, Saleh, Syukron & Deros, 2016, pp. 65-86). نیوپلویچ (۲۰۱۵) در پژوهشی با استفاده از کارت امتیازی متوازن در جاری سازی راهبردهای توسعه ورزش و تفریحات سالم در شهر لوبلین به چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد دست یافتند (Nieplowicz, 2015). در داخل کشور نیز گوهری و همکاران (۱۳۹۹) در طراحی نقشه و جاری سازی سند راهبردی توسعه فوتبال کشور به پنج منظر یادگیری و رشد، فرایندهای داخلی، مشتری، بومی سازی و مالی و نیز شش سطح مدل



مهم‌ترین اهداف استراتژیک توسعه ورزش‌های حرفه‌ای آبی و ساحلی کشور گردآوری شد. به این دلیل که این پژوهش در ارتباط با تدوین اهداف استراتژیک چند فدراسیون در شاخه آبی و ساحلی را بررسی می‌کند، از شورای راهبردی استفاده نشد اما پنل دلفی با مشارکت مدیران و صاحب نظران فدراسیون‌ها که به نوعی عضو شورای راهبردی فدراسیون خود هستند تشکیل گردید و پرسشنامه محقق ساخته شامل اهداف استراتژیک توسعه ورزش‌های آبی و ساحلی رشته‌های یاد شده، با روش دلفی، بازنگری و یکسان سازی شد. به این صورت که ابتدا با انجام مصاحبه با خبرگان، تعداد ۳۱ هدف استراتژیک، احصاء و شناسایی شد. سپس پنل دلفی تشکیل گردید و داده‌های جمع بندی شده در اختیار اعضای پنل دلفی قرار گرفت. در مرتبه اول پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها نظرات اصلاحی داده شد و پس از جمع بندی نظرات اصلاحی پنل دلفی تعداد اهداف به ۱۸ مورد کاهش داده شد، در واقع، اهداف کم اهمیت و یا بی‌ارتباط حذف شد. در ادامه برای بازنگری در مرتبه دوم دوباره در اختیار پنل دلفی قرار گرفت و ویرایش‌های لازم انجام شد و موارد مشابه یکسان سازی شد و تعداد اهداف به ۱۶ هدف استراتژیک و مهم کاهش داده شد. در مرتبه سوم، پرسشنامه تهیه شد. در پایان به منظور تجدید نظر در مورد اهداف و ترتیب اهمیت آنها، پرسشنامه برای خبرگان (پنل دلفی) ارسال گردید و توافق کلی اعضا، حاصل گردید. در پایان روایی محتوایی آن توسط ۱۰ تن از اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه آشنا به ورزش‌های ساحلی و پایایی آن با استفاده از محاسبه آلفای کرونباخ مورد تایید قرار گرفت  $(\alpha=0/87)$ . سپس اهداف در فرم تعیین مناظر BSC درج گردید و به صورت پرسشنامه محقق

مدیران را در تصمیم‌گیری‌ها یاری خواهد کرد. بنابراین در پژوهش حاضر، ابتدا پژوهشگر به دنبال تعیین اهداف استراتژیک و سپس طراحی نقشه استراتژیک با رویکردهای کارت امتیازی متوازن و مدل سازی ساختاری تفسیری ورزش‌های آبی و ساحلی بود.

### روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش، توصیفی و به لحاظ هدف، کاربردی است که به روش آمیخته کیفی و کمی انجام شد. داده‌های پژوهش به صورت مطالعه کتابخانه‌ای، اینترنتی، روش پرسشنامه و همچنین مصاحبه عمیق کیفی از نمونه پژوهش تا حد اشباع نظری در مورد تعیین اهداف استراتژیک ورزش‌های آبی و ساحلی کشور در رشته‌های فوتبال ساحلی، کشتی ساحلی، والیبال ساحلی، هندبال ساحلی، شنا، شیرجه، واترپلو و قایقرانی و غواصی و مقایسه زوجی اهداف برای تعیین اثرگذاری یا اثرپذیری اهداف بر یکدیگر انجام شد. مشارکت کنندگان پژوهش، ۱۸ تن از خبرگان ورزش‌های آبی و ساحلی بودند که ۱۴ تن آن‌ها، مدیران با سابقه و صاحب نظر در رشته‌های ورزشی قهرمانی آبی و ساحلی و ۴ تن از اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه صاحب نظر در ارتباط با ورزش‌های آبی و ساحلی بودند که بر اساس تخصص، تجربه، تسلط نظری، دسترسی و تمایل به صورت هدفمند از بین مسئولان کمیته ورزش‌های آبی و ساحلی فدراسیون‌ها و هیأت‌های تابعه استان‌های ساحلی (مازندران، گیلان، گلستان، خوزستان، بوشهر، هرمزگان و سیستان و بلوچستان) انتخاب شدند. داده‌های این پژوهش از طریق بررسی اسنادی، مرور ادبیات مبتنی بر مطالعات اینترنتی، اطلاعات مقاله‌ها در سایت‌های گوناگون، مطالعات کتابخانه‌ای و نظرخواهی از خبرگان، پیرامون

استفاده شد. این روش دارای چهار گام به شرح زیر می‌باشد:

در گام اول بر اساس نظر اکثریت نمونه کیفی تحقیق، جمع بندی نتایج داده‌های پرسشنامه ماتریس خود تعاملی 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  $۱$ ، حرف  $O$  به صفر، حرف  $V$  در ورودی  $Z$ ،  $A$  (ردیف افقی) در ماتریس دسترسی‌پذیری به یک و در ورودی  $A$ ،  $Z$  (ردیف عمودی) به صفر و حرف  $A$  در ورودی  $A$ ،  $Z$  (ردیف افقی) به صفر و در ورودی  $Z$ ،  $A$  (ردیف عمودی) به  $۱$  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 باشند. پس از تعیین متغیرهای سطح اول، به منظور تعیین سطح دوم، متغیرهای سطح اول از جدول حذف و بقیه متغیرها جدول بعدی تشکیل شد. در جدول دوم نیز همانند جدول اول متغیر سطح دوم مشخص گردید 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 گردید.

### یافته‌های پژوهش

بر اساس یافته‌های پژوهش، ۷۷/۷۸ درصد مرد و ۲۲/۲۲ درصد زن بودند. ۲۲/۲۲ درصد دارای مدرک دکترا، ۶۱/۱۱ دارای مدرک فوق لیسانس و ۱۶/۶۷ درصد دارای مدرک لیسانس بودند. ۸۳/۳۳ درصد دارای سابقه بیش از ۱۰ سال فعالیت

ساخته در اختیار نمونه تحقیق قرار گرفت منظر هر یک از اهداف، با استفاده از آزمون  $\chi^2$  و بهره‌گیری از نرم افزار SPSS نسخه ۲۲ تحلیل و مشخص گردید.

برای تعیین اولویت‌های اقدام از مدل‌یابی ساختاری تفسیری استفاده شد. الگوی ساختاری تفسیری، یک تکنیک مناسب برای تجزیه و تحلیل یک متغیر بر متغیرهای دیگر و اولویت‌بندی و تعیین سطح عناصر یک سیستم است. زیرا اولویت‌های اقدام را در تصمیم‌گیری‌ها مشخص می‌کند (Azar, Tizro, Moqbel Ba Arz, & Anvari Rostami, 2008). یکی از اصلی‌ترین منطقی‌های مدل ساختاری تفسیری آن است که همواره عناصری که در یک سیستم اثرگذاری بیشتری بر سایر عناصر دارد از اهمیت بالاتری برخوردارند. مدلی که با استفاده از این روش به دست می‌آید ساختاری از یک مساله یا موضوع پیچیده یک سیستم یا حوزه مطالعاتی را نشان می‌دهد که الگویی به دقت طراحی شده باشد (Faisal, Banwet, & Shankar, 2006).

به منظور کاربرد روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری، اهداف استراتژیک در جدول ماتریس خودتعاملی ساختاری درج گردید و به صورت پرسشنامه در اختیار نمونه پژوهش قرار گرفت و از آنان درخواست شد که اهداف را دو به دو به صورت زوجی مقایسه کنند به این صورت که چنانچه هدف  $A$  بر هدف  $Z$  تاثیر می‌گذارد حرف  $A$ ، اگر تاثیر دو طرفه هست حرف  $X$  و در صورتی که مقایسه ارتباط دو هدف راهبردی، هیچکدام بر دیگری تاثیر نمی‌گذارد حرف  $O$  بنویسند. در ادامه برای تعیین روابط علی-معلولی اهداف، از روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری

در یکی از رشته‌های ورزشی مورد مطالعه و ۱۶/۶۷ درصد از خبرگان، کمتر از ۱۰ سال سابقه فعالیت در ورزش ساحلی داشتند. در این تحقیق از آزمون خی دو برای تعیین منظر اهداف استراتژیک توسعه ورزش‌های ساحلی استفاده گردید نتایج در جدول شماره ۱ درج شده است.

**جدول ۱:** نتایج آزمون مجذور خی دو برای تعیین منظرهای اهداف استراتژیک ورزش‌های آبی و ساحلی

منظر	اهداف استراتژیک	مجذور کای	درجه آزادی	سطح معناداری
مالی	افزایش و استمرار افتخارات ورزش‌های حرفه‌ای آبی و ساحلی	۷۵/۶۷۱	۲	۰/۰۰۱
	افزایش درآمدزایی و جذب حامیان مالی	۶۱/۳۳۵	۱	۰/۰۰۱
ذینفعان (مشتری)	ترویج گردشگری ورزشی	۴۱/۷۲۲	۲	۰/۰۰۱
	افزایش تورهای داخلی ساحلی در کشور	۷۵/۳۵۵	۱	۰/۰۰۱
فرایندهای داخلی	ایجاد و توسعه نهضت داوطلبی	۱۱/۱۹۰	۲	۰/۰۰۱
	بهبود عملکرد ورزش‌های آبی و ساحلی	۷۳/۳۱۶	۲	۰/۰۰۱
	ایجاد شبکه ارتباطی، اطلاعاتی و تبلیغاتی	۴۳/۷۲۲	۲	۰/۰۰۱
	افزایش توجه و حمایت مسئولان از ورزش‌های آبی و ساحلی	۴۵/۷۲۵	۱	۰/۰۰۱
	افزایش برگزاری مسابقات در سطح استان‌ها	۴۳/۵۶۱	۲	۰/۰۰۱
	افزایش اماکن و فضاهای ورزش‌های آبی و ساحلی	۷۱/۸۳۳	۲	۰/۰۰۱
	ایجاد فرصت‌های ورزش حرفه‌ای ساحلی برای عموم	۶۶/۴۶۵	۲	۰/۰۰۱
رشد و یادگیری	افزایش باشگاه‌های ورزش‌های آبی و ساحلی	۲۳/۴۰۵	۱	۰/۰۰۱
	افزایش تحقیق در ورزش‌های آبی و ساحلی	۷۲/۶۳۳	۲	۰/۰۰۱
	افزایش دانش عمومی نسبت به ورزش‌های آبی و ساحلی	۷۱/۲۰۳	۱	۰/۰۰۱
	طراحی و اجرای الگوی استعدادیابی و پرورش استعدادها	۵۳/۵۰۲	۲	۰/۰۰۱
	توسعه حرفه‌ای منابع انسانی ورزش‌های آبی و ساحلی	۷۱/۵۷۶	۲	۰/۰۰۱

(مشتری)، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری است.

به منظور بررسی اهداف با روش مدلسازی ساختاری تفسیری، اهداف در جدول خود تعاملی ساختاری درج گردید و به صورت پرسشنامه در اختیار نمونه تحقیق قرار گرفت. از اعضای نمونه تحقیق خواسته شد که اهداف را طبق قواعد یاد شده در روش تحقیق دو به دو به صورت زوجی مقایسه کنند و اثر گذاری و یا اثر پذیری هر یک را نسبت به دیگر اهداف تعیین کنند. در نهایت میزان

جدول شماره یک نشان می‌دهد بر اساس آزمون استنباطی مجذور کای، درجه آزادی و سطح معناداری، تفاوت آماری معناداری دارد (در حد  $\alpha=0/05$ ). بنابراین می‌توان با اطمینان ۹۵٪ نتیجه گرفت که ورزش‌های ساحلی ۲ هدف در منظر مالی و توسعه، ۲ هدف در منظر ذینفعان، ۷ هدف در منظر فرایندهای داخلی و ۴ هدف در منظر رشد و یادگیری وجود دارد. در نتیجه ورزش‌های ساحلی دارای چهار منظر مالی و توسعه، ذینفعان

اثرگذاری یا اثر پذیری هر هدف با نظر اکثریت نمونه تعیین گردید. نتایج کلی اثرگذاری یا اثر پذیرگی اهداف در جدول خود تعاملی ساختاری

جدول ۲: ماتریس خود تعاملی اهداف استراتژیک ورزش‌های آبی و ساحلی

کد	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶
۱																
۲																
۳																
۴																
۵																
۶																
۷																
۸																
۹																
۱۰																
۱۱																
۱۲																
۱۳																
۱۴																
۱۵																
۱۶																

ورودی I و J به صفر تبدیل شد. سپس به منظور تفکیک نتایج به دست آمده از نظرات خبرگان تحقیق، قدرت نفوذ (امتیاز ۱ به دست آمده از سطر) میزان وابستگی (امتیاز ۱ به دست آمده از ستون) مشخص گردید. نتایج در جدول شماره ۳ درج شده است.

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

حرف A در ورودی I به صفر و در ورودی J به یک، حرف V در ورودی I به یک و در ورودی J به صفر، حرف X در ورودی I و J به یک و O در

جدول ۳: ماتریس دسترسی نهایی اهداف استراتژیک ورزش‌های آبی و ساحلی

کد هدف	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	نفوذ
۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۸
۲	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱۲
۳	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۶
۴	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۹
۵	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۶
۶	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱۰

۷	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۷
۱۲	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۸
۱۲	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۹
۱۴	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱۰
۹	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱۱
۱۲	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱۲
۱۰	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱۳
۷	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱۴
۱۵	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۵
۷	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱۶
وابستگی	۱۱	۸	۹	۱۰	۹	۱۴	۹	۹	۹	۱۳	۹	۸	۱۱	۱۴	۶	۷

برای تعیین سطح اهداف، ابتدا با استفاده از ماتریس دستیابی، مجموعه قابل دستیابی (خروجی) و مجموعه پیش نیاز (ورودی) و عناصر مشترک برای هر متغیر تعیین می‌شود. نتایج در جدول شماره ۴ درج شده است.

#### جدول ۴ خروجی‌ها، ورودی‌ها و اشتراک‌های اهداف استراتژیک ورزش‌های آبی و ساحلی

اشتراک‌ها	ورودی‌ها	خروجی‌ها
۱.۷.۹.۱۱.۱۳	۱.۳.۷.۹.۱۰.۱۱.۱۳	۱.۴.۷.۹.۱۱.۱۲.۱۳.۱۶
۲.۸.۱۰.۱۲.۱۳	۲.۸.۱۰.۱۲.۱۳.۱۵	۲.۳.۴.۷.۸.۹.۱۰.۱۱.۱۲.۱۳.۱۶
۳.۸.۱۰.۱۱	۲.۳.۴.۵.۶.۷.۸.۱۰.۱۱.۱۲.۱۳.۱۴.۱۵.۱۶	۳.۸.۱۰.۱۱
۴.۹.۱۱.۱۲.۱۵	۱.۲.۴.۵.۶.۹.۱۰.۱۱.۱۲.۱۵.۱۶	۳.۴.۷.۹.۱۱.۱۲.۱۳.۱۴.۱۵
۴.۵.۶.۱۱.۱۵	۴.۵.۶.۸.۹.۱۰.۱۱.۱۲.۱۴.۱۵	۴.۵.۶.۱۱.۱۵
۵.۶.۷.۱۲.۱۵.۱۶	۵.۶.۷.۸.۹.۱۲.۱۳.۱۵.۱۶	۳.۴.۵.۶.۷.۱۰.۱۱.۱۲.۱۵.۱۶
۱.۶.۷.۹.۱۱	۱.۲.۴.۶.۷.۸.۹.۱۰.۱۱.۱۲.۱۳.۱۵.۱۶	۱.۳.۶.۷.۹.۱۱.۱۴
۲.۳.۸.۱۰.۱۱.۱۳.۱۵	۲.۳.۸.۹.۱۰.۱۱.۱۲.۱۳.۱۵	۲.۳.۵.۶.۷.۸.۱۰.۱۱.۱۳.۱۴.۱۵.۱۶
۱.۴.۷.۹.۱۴	۱.۲.۳.۴.۷.۹.۱۴.۱۵.۱۶	۱.۴.۵.۶.۷.۸.۹.۱۰.۱۱.۱۲.۱۳.۱۴
۲.۳.۷.۸.۱۰.۱۲.۱۱.۱۳.۱۵	۲.۳.۶.۷.۸.۹.۱۰.۱۲.۱۱.۱۳.۱۵	۱.۲.۳.۴.۵.۷.۸.۱۰.۱۱.۱۲.۱۳.۱۴.۱۵.۱۶
۱.۳.۴.۷.۸.۱۰.۱۱	۱.۲.۳.۴.۵.۶.۷.۸.۹.۱۰.۱۱.۱۲.۱۴.۱۵.۱۶	۱.۳.۴.۷.۸.۱۰.۱۱
۲.۴.۶.۱۲.۱۴	۱.۲.۴.۶.۹.۱۰.۱۲.۱۴.۱۵	۲.۳.۴.۵.۶.۷.۸.۱۱.۱۲.۱۳.۱۴.۱۶
۱.۲.۱۰.۱۳	۱.۲.۴.۸.۹.۱۰.۱۱.۱۲.۱۳.۱۵	۱.۲.۳.۶.۷.۸.۱۰.۱۳.۱۴.۱۶
۹.۱۲.۱۴	۴.۷.۸.۹.۱۰.۱۲.۱۳.۱۴.۱۵	۳.۵.۹.۱۱.۱۲.۱۴.۱۶
۲.۴.۵.۶.۸.۱۰.۱۵.۱۶	۲.۴.۵.۶.۸.۱۰.۱۵.۱۶	۲.۳.۴.۵.۶.۷.۸.۹.۱۰.۱۱.۱۲.۱۳.۱۴.۱۵.۱۶
۶.۱۵.۱۶	۱.۲.۶.۸.۱۰.۱۱.۱۲.۱۳.۱۴.۱۵.۱۶	۳.۴.۶.۷.۹.۱۵.۱۶

جدول بعدی تشکیل شد. سپس عواملی که در سطح اول قرار گرفته‌اند، از جدول حذف شد، با بقیه اهداف، جدول بعدی تشکیل شد. در جدول دوم نیز همانند جدول اول، اهداف سطح دوم

به منظور تعیین سطوح اهداف در اولین جدول تکرار، متغیرهایی در سطح اول مدل قرار می‌گیرند که مجموعه خروجی و عناصر مشترک آن کاملاً یکسان باشند. پس از تعیین عوامل سطح اول،

آمده، ماتریس استاندارد تشکیل شد. جدول شماره ۵، نتایج کلی سطح بندی اهداف استراتژیک ورزش‌های آبی و ساحلی کشور را نشان می‌دهد.

مشخص گردید و سپس جدول تعیین سطح سوم اهداف تشکیل شد و همانند عوامل سطح اول، عوامل سطح دوم نیز از جدول حذف شد. این کار را تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه یافت. سپس با مرتب کردن عناصر با توجه به سطوح به دست

جدول ۵. نتایج کلی سطح بندی اهداف استراتژیک ورزش‌های آبی و ساحلی ایران

کد هدف	تکرار	خروجی‌ها	ورودی‌ها	اشتراک‌ها	سطح
۳	۱	۳۸،۱۰،۱۱	۲۳،۴،۵،۶،۷،۸،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴،۱۵،۱۶	۳۸،۱۰،۱۱	اول
۵	۱	۴،۵،۶،۱۱،۱۵	۴،۵،۶،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۴،۱۵	۴،۵،۶،۱۱،۱۵	اول
۱۱	۱	۱۳،۴،۷،۸،۱۰،۱۱	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۴،۱۵،۱۶	۱،۳،۴،۷،۸،۱۰،۱۱	اول
۷	۲	۱،۶،۷،۹	۱،۲،۴،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۲،۱۳،۱۵،۱۶	۱،۶،۷،۹	دوم
۱۴	۲	۹،۱۲،۱۴	۴،۷،۸،۹،۱۰،۱۲،۱۳،۱۴،۱۵	۹،۱۲،۱۴	دوم
۴	۳	۴،۹،۱۲،۱۵	۱،۲،۴،۵،۶،۹،۱۰،۱۲،۱۵،۱۶	۴،۹،۱۲،۱۵	سوم
۱۶	۳	۴،۶،۹،۱۵،۱۶	۱،۲،۴،۶،۸،۱۰،۱۲،۱۳،۱۵،۱۶	۴،۶،۹،۱۵،۱۶	سوم
۲	۴	۲،۸،۹،۱۰،۱۲،۱۳	۲،۸،۱۰،۱۲،۱۳،۱۵	۲،۸،۹،۱۰،۱۲،۱۳	چهارم
۶	۴	۶،۱۲،۱۵	۶،۸،۹،۱۲،۱۳،۱۵	۶،۱۲،۱۵	چهارم
۱۰	۴	۲،۸،۱۰،۱۲،۱۳،۱۵	۲،۳،۶،۸،۹،۱۰،۱۲،۱۳،۱۵	۲،۸،۱۰،۱۲،۱۳،۱۵	چهارم
۸	۵	۳،۸،۱۳،۱۵	۳،۸،۹،۱۲،۱۳،۱۵	۳،۸،۱۳،۱۵	پنجم
۱۳	۵	۱،۱۳	۱،۸،۹،۱۲،۱۳،۱۵	۱،۱۳	پنجم
۹	۶	۱،۹	۱،۲،۳،۹،۱۵	۱،۹	ششم
۱۲	۶	۱۲	۱،۹،۱۲،۱۵	۱۲	ششم
۱	۷	۱	۱	۱	هفتم
۱۵	۷	۱۵	۱۵	۱۵	هفتم

در نقشه استراتژیک، سلسله مراتب اثرگذاری از منظر یادگیری و رشد به سمت منظر مالی است و در سطح بندی با تکنیک مدل ساختاری تفسیری هم سلسله مراتب اثرگذاری از پایین‌ترین سطح به سمت سطوح بالایی مدل است. نتایج تحقیق نشان داد که مقوله‌های پژوهش، آموزش و استعدادیابی در اولویت‌های اقدام و تصمیم قرار دارد و اجرای آن‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است.

پس از مشخص شدن اهداف استراتژیک، مناظر کارت امتیازی متوازن ورزش‌های آبی و ساحلی و تعیین سطوح اهداف استراتژیک، نقشه استراتژیک ورزش‌های ساحلی در هفت سطح ساختاری تفسیری و چهار وجه (منظر) مالی و توسعه، ذینفعان (مشتری) فرایندها و رشد و یادگیری ترسیم گردید. شکل شماره ۱، نقشه استراتژیک ورزش‌های آبی و ساحلی را نشان می‌دهد.



شکل ۱. نقشه استراتژیک ورزش های آبی و ساحلی با رویکردهای BSC و ISM

### بحث و نتیجه گیری

انگلیس (۲۰۰۹) و گوهری و همکاران (۱۳۹۹) که به منظرهای رشد و یادگیری، فرایندهای داخلی، مشتری و مالی دست یافته بودند، همخوانی داشت.

بر اساس یافته‌ها، اهداف افزایش تحقیق در ورزش‌های آبی و ساحلی و توسعه حرفه‌ای منابع انسانی ورزش‌های آبی و ساحلی به عنوان اهداف منظر رشد و یادگیری در پایین‌ترین سطح مدل ISM قرار گرفته‌اند.

هدف از این تحقیق، طراحی نقشه استراتژیک توسعه ورزش های آبی و ساحلی ایران با رویکردهای الگو سازی ساختاری-تفسیری و تکنیک کارت امتیازی متوازن بود. اولین یافته های تحقیق، تعیین شانزده هدف استراتژیک توسعه ورزش های آبی و ساحلی بود. سپس مناظر کارت امتیازی متوازن ورزش های آبی و ساحلی تعیین شد. یافته های تحقیق نشان داد که ورزش های آبی و ساحلی ایران دارای چهار منظر رشد و یادگیری، فرایندها، ذینفعان (مشتری) و مالی است. یافته های پژوهش، با یافته های نیوپلویج (۲۰۱۵)، انجمن دارکریوم

گردشگری ورزشی و توسعه تورهای داخلی ساحلی در کشور در سطح دوم و متناظر با منظر مشتری قرار گرفتند. اهداف قرار گرفته در مناظر فرایندها و مشتری و نیز در سطوح میانی نقشه از اهداف منظر رشد و یادگیری که در دو سطح پایین قرار گرفته‌اند اثرپذیر هستند و بر اهداف رأس مدل که افق نهایی ورزش‌های آبی و ساحلی هستند، نقش هدایتگری ایفا می‌کنند. برای دستیابی به این اهداف، پیاده سازی اهدافی همچون افزایش تحقیق در ورزش‌های آبی و ساحلی، توسعه حرفه‌ای منابع انسانی ورزش‌های آبی و ساحلی، طراحی و اجرای الگوی استعدادیابی و پرورش استعدادها و آشنایی و افزایش دانش عمومی نسبت به ورزش‌های حرفه‌ای آبی و ساحلی اهمیت فراوانی دارد. بنابراین قبل از تمرکز بر اهداف میانی مدل، بایستی نسبت به دستیابی به اهداف سطوح پایین که متناظر با وجه رشد و یادگیری هستند، مطمئن شد. در غیر این صورت، دستیابی به اهداف میانی یا به کندی صورت می‌گیرد و یا با چالش و دشواری همراه خواهد بود. از سوی دیگر، باید اذعان کرد که دستیابی به اهداف میانی و وجه فرایندها و ذینفعان و پیاده سازی به موقع و صحیح آن‌ها اهمیت دارد. زیرا ضمن اثرپذیری از اهداف وجه رشد و یادگیری بر اهداف بالای مدل نقش هادی ایفا می‌کنند. به همین دلیل، هرگونه کم توجهی به این اهداف، خسارت‌های جبران ناپذیری به توسعه ورزش‌های آبی و ساحلی وارد خواهد کرد. بنابراین می‌توان اذعان کرد که چنانچه فدراسیون‌هایی که در زمینه ورزش‌های آبی و ساحلی فعالیت می‌کنند، جانمایی و ارائه

در یافته‌های نظری و همکاران (۱۳۹۳) و گوهری و همکاران (۱۳۹۹) نیز به مقوله‌های آموزشی و رشد یادگیری پرداخته شده است. در سطح ششم تحقیق نیز متناظر با وجه یادگیری و رشد، طراحی و اجرای الگوی استعدادیابی و پرورش استعدادها و آشنایی و افزایش دانش عمومی نسبت به ورزش‌های حرفه‌ای آبی و ساحلی قرار گرفته‌اند. در کارت امتیازی متوازن، سلسله مراتب اثرگذاری از منظر رشد و یادگیری به سمت منظر مالی است و در مدل ساختاری تفسیری هم متغیرهای قرار گرفته در سطوح پایینی مدل از اثرگذاری بالا و اثرپذیری پایین برخوردارند. بنابراین تمرکز بر اجرای و پیاده سازی صحیح، به موقع و سنجیده این اهداف به تحقق اهداف توسعه شبکه ارتباطی، اطلاعاتی و تبلیغاتی، افزایش برگزاری مسابقات در سطح استان‌ها و کشور، ایجاد فرصت‌های ورزش حرفه‌ای آبی و ساحلی برای عموم، افزایش باشگاه‌های ورزش‌های آبی و ساحلی و توسعه اماکن و فضاهای ورزش‌های آبی و ساحلی در منظر فرایندها و سطوح میانی کمک خواهد کرد. از این رو اهداف منظر رشد و یادگیری و متناظر با سطوح ششم و هفتم مدل باید در اولویت‌های تصمیم و اقدام قرار گیرند.

از دیگر یافته‌های تحقیق، قرار گرفتن اهداف افزایش باشگاه‌های ورزش‌های آبی و ساحلی، توسعه اماکن و فضاهای ورزش‌های آبی و ساحلی، ایجاد و توسعه نهضت داوطلبی، توسعه شبکه ارتباطی، اطلاعاتی و تبلیغاتی، ارزیابی‌های میدانی، افزایش برگزاری مسابقات در سطح استان‌ها و ایجاد فرصت‌های ورزش حرفه‌ای آبی و ساحلی برای عموم در سطوح سوم تا پنجم و متناظر با منظر فرایندها و اهداف توسعه



طرح‌هایی برای توسعه اماکن مورد نیاز و پیگیری برای احداث آن‌ها را در سراسر کشور در دستور کار قرار دهند و با تدابیری سنجیده نسبت به افزایش باشگاه‌ها، افزایش مسابقات رسمی در رده‌های مختلف سنی و توسعه نهضت داوطلبی گام بردارند، دستیابی به توسعه پایدار و افزایش کسب مقام‌ها و افتخارات دور از دسترس نخواهد بود.

بر اساس یافته‌های پژوهش، اهداف افزایش و استمرار افتخارات ورزش‌های حرفه‌ای آبی و ساحلی، بهبود عملکرد ورزش‌های آبی و ساحلی و ساحلی و افزایش درآمدزایی و جذب حامیان مالی در رأس نقشه طراحی شده و متناظر با وجه مالی قرار گرفته‌اند. یافته‌های پژوهش حاضر با یافته‌های نظری و همکاران (۱۳۹۳) دوستی و همکاران (۱۳۹۵) محسنی‌فر و همکاران (۱۳۹۷) و کمیسون والیبال ساحلی کشور استرالیا (۲۰۱۱) که به مقوله اقتصادی و مالی و سرمایه‌گذاری در ورزش‌های ساحلی اشاره کرده‌اند، همخوانی دارد. افزایش و استمرار موفقیت‌ها و افتخارات و بهبود مستمر عملکرد، افق و غایت نهایی در سازمان‌های ورزشی، به ویژه فدراسیون‌هایی که به توسعه ورزش‌های قهرمانی می‌پردازند، محسوب می‌شود. تحقق بهبود مستمر عملکرد و حرفه‌ای‌سازی ورزش‌های آبی و ساحلی وابسته به محقق شدن دیگر اهداف تعیین شده به ویژه اهداف سطوح پایین است. از طرفی در صورتی که ورزش‌های آبی و ساحلی به هدف در آمدزایی و جذب حامیان مالی دست یابد و به لحاظ مالی با مشکلات کمتری مواجه باشد، توسعه و پیشرفت ورزش‌های آبی و ساحلی، ممکن خواهد شد. زیرا تیم‌های متعدد در رده‌ها و سطوح مختلف ورزش‌های آبی و ساحلی وجود دارد که مستلزم به کارگیری مربیان

برجسته، تشکیل اردوهای تمرینی و اعزام‌ها است. از این رو پیاده‌سازی اهدافی از قبیل افزایش باشگاه‌های ورزش‌های آبی و ساحلی، توسعه اماکن و فضاهای ورزش‌های آبی و ساحلی، ایجاد و توسعه نهضت داوطلبی، توسعه شبکه ارتباطی، اطلاعاتی و تبلیغاتی، ارزیابی‌های میدانی، افزایش برگزاری مسابقات در سطح استان‌ها، توسعه حرفه‌ای منابع انسانی ورزش‌های آبی و ساحلی و طراحی و اجرای الگوی استعدادیابی و پرورش استعدادها مهم است. باید به این نکته توجه نمود که در وهله اول، مسئولین فدراسیون‌ها و ادارات ورزش و جوانان استان‌های ساحلی و نیز هیأت‌های مربوطه بایستی بر توسعه کارگاه‌های آموزشی، پخش برنامه‌های آموزشی از رسانه‌ها و توسعه حرفه‌ای پستوانه‌سازی تمرکز و اقدام نمایند و سپس به دنبال افزایش مسابقات رسمی، افزایش باشگاه‌ها و ترویج این ورزش‌ها در استان‌های غیر ساحلی باشند. از اینرو در شرایط فعلی، چنانچه فدراسیون‌ها در وهله اول بر مقوله‌های آموزشی و افزایش آگاهی همگانی، استعدادیابی و پرورش استعدادها متمرکز شوند، در سال‌های آتی با چالش کمتری به دیگر اهداف دست خواهند یافت.

نقشه استراتژی، ضمن آشکار نمودن ارتباطات علت و معلولی، دارایی‌های نامشهود سازمان، سنجیده و تشریح می‌گردد و اجرای اهداف استراتژیک در یک ساختار منطقی موجب بهبود عملکرد سازمان می‌گردد. در تحقیق حاضر ضمن طراحی نقشه استراتژیک ورزش‌های ساحلی کشور و نشان دادن روابط علی و معلولی، اولویت‌های تصمیم و اقدام در این سازمان‌های ورزشی تعیین گردیده است. می‌توان گفت که استفاده و کاربرد نتایج این تحقیق، موجب بهبود عملکرد ورزش‌های

کمک شهرداری‌ها و اعتبارات وزارت ورزش و جوانان و نیز بخش خصوصی، افزایش احداث زمین‌های ساحلی در دستور کار مسئولین محلی و ملی قرار گیرد تا توسعه همه جانبه ورزش‌های ساحلی در اقصی نقاط کشور هموار گردد.

در انجام این پژوهش، محدودیت‌هایی از قبیل پراکندگی جغرافیایی نمونه پژوهش که عمدتاً در شمال و جنوب کشور بودند، کار چندین بار نظرخواهی در بخش‌های مختلف را با مشکل مواجه نمود. از طرفی به دلیل بعد مسافت و شیوع ویروس کرونا، امکان مصاحبه حضوری را با محدودیت مواجه نمود.

#### منابع

- Alvandi, M. & Ameli, F. (2010) A Study of the Implementation of the Balanced Scorecard Strategy Map in Two Iranian Organizations, Management Research, No. 84. [Persian].
- Amiri M., Nayeri Sh., Saffari, M. & Delbari Ragheb F. (2013). Explain and prioritize obstacles to privatization and private sector participation in sports development. Sports Management, Volume 5(4): 13-78. [Persian].
- Azar, A., Tizro, A., Moqbel Ba Arz, A. & Anvari Rostami, A. A. (2010). Tommy Chain Agility Model with Interpretive Structural Model Approach, Scientific Database. [Persian].
- Belka, Jan, Hulka, Karel, Safar, Michal, Weisser, Radim & Chadimova, Julie. (2015). Beach Handball and Beach Volleyball

آبی و ساحلی و فدراسیون‌های مربوطه و در نهایت، کسب مقام‌ها و افتخارات متعدد خواهد شد. با توجه به یافته‌ها، افزایش تحقیق در ورزش‌های آبی و ساحلی در سطح زیربنایی مدل پژوهش حاضر قرار گرفته است. از طرفی نیز، پژوهش‌های علمی در ورزش‌های آبی و ساحلی نیز اندک است. بنابراین پیشنهاد می‌گردد تا ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های ساحلی شمال و جنوب کشور، نسبت به برگزاری همایش‌های ملی و بین‌المللی توسعه ورزش‌های آبی و ساحلی اقدام نموده و حمایت از پایان‌نامه‌ها و طرح‌های پژوهشی در این زمینه را در دستور کار خود قرار داده تا پژوهش‌های بیشتری در این ورزش‌ها صورت پذیرد و نیز با افزایش تحقیق و توسعه و انجام مطالعات تطبیقی، مدل بومی استعدادیابی ورزش‌های آبی و ساحلی کشور طراحی و اجرا گردد. همچنین یافته‌ها نشان داد که توسعه حرفه‌ای منابع انسانی ورزش‌های آبی و ساحلی در پایین‌ترین سطح مدل پژوهش حاضر واقع شده است که از جمله اهداف منظر رشد و یادگیری است. از این رو پیشنهاد می‌گردد که پرداختن به مقوله آموزش منابع انسانی و افزایش مهارت‌ها و تجربه اندوزی کارکنان ورزش‌های آبی و ساحلی با اولویت استان‌های ساحلی و هیأت‌های رشته‌های ورزشی قهرمانی و حرفه‌ای آبی و ساحلی اقدام لازم را انجام داده و تمهیدات و شرایط لازم در این زمینه فراهم گردد. از سوی دیگر، با توجه به این که فقط هفت استان از سی و یک استان کشور در نوار ساحلی شمال و جنوب قرار گرفته‌اند و فقط چند استان کویری و چند دریاچه به صورت طبیعی امکان پرداختن به ورزش‌های آبی و ساحلی را در استان‌های غیر ساحلی به وجود آورده است، پیشنهاد می‌گردد تا با

- Gunarsih, T., Saleh, C., Syukron D. W., N., & Deros, B. M. (2016). A hybrid balanced scorecard and system dynamics for measuring public sector performance. *Journal of Engineering Science and Technology*, 11, 65-86.- Kaplan, R., & Norton, D. P. (2014). *Balanced Scorecard Success: The KaplanNorton Collection* (4 Books). Harvard Business Review Press.
- Kaplan R., & Norton D. (2008). *Execution Premium*, Harvard Business School Pres.
- Kaplan RS, & Norton DP. (2011). *Mapy strategii w biznesie. Jak przełożyć wartości na*.
- Madani , Shima. (2012). Estimating the contribution of seas and oceans to the national economy of Iran. *Scientific Journal of Oceanography*.12(9), pp:87-95. [Persian].
- Mohsenifar, A. ., Dusti, M. & Tabesh, S. (2015) *Analysis of Barriers to inancing Iranian Beach Soccer Clubs*, *Sports Science*, No. 32, pp. 41-64. [Persian].
- Nasirzadeh, A., Farahani, A. & Khezri, H. (2014) *Development of executive strategies for the strategies of the General Directorate of Sports and Youth of Kerman province with the approach of balanced scorecard method, applied research in sports management*, No. 2, pp. 11-25. [Persian].
- Nazari, v, Razavi, S M H. & Hosseini, S A. (2014) *Design and development of a strategic plan for as Means Leading to Increasing Physical Activity of Recreation Sportspeople Pilot Study*. *Journal of Sports Science*, 3, pp:165-170.
- Dusti, M. (2015). Identifying and ranking the obstacles and factors of development of Mazandaran football clubs, *Journal of Sports Management and Motor Behavior*, Twelfth Year, No. 23, pp. 219-236. [Persian].
- Faisal, M., Banwet, D.K. & Shankar, R. (2006). Supply chain risk mitigation: modelling the enablers, *Business Process Management*, 12(4): 535-552.
- Ghafuri, F., Honarvar, A., Nematpour, R., (2013). Factors affecting the development of water sports tourism in the coastal cities of Mazandaran. *Journal of Sport Management and Development*, Number 2 (3), pp: 19-30. [Persian].
- Gohari, Z., Hamidi, M. and Amir Hosseini, S. E. (2020), *Designing a strategic plan and implementing the strategic document of the Football Federation of the Islamic Republic with BSC and ISM approaches*, PhD thesis, Islamic Azad University, Yasouj Branch. [Persian].
- Goodarzi, M. Ghorbani, M. H. & Safari, H. R. (2015), *Identifying and developing a model of obstacles to the implementation of strategic programs in the Ministry of Sports and Youth of Iran*, *Sports Management Studies*, No. 31, pp. 13-32. [Persian].

- Journal of Geographical Research. [Persian].
- - Salgi, I., Esmaceli Sari, A, & Ghasempouri, S. M (2013). Contamination of the Caspian Sea and its rivers in the Southern Basin in terms of mercury contamination due to aquatic mammals. Journal of Marine Science and Technology, 12 (1), pp. 3-10. [Persian]
  - Sanai, M. (2008) The situation of sports tourism in the coasts of Mazandaran and Gilan provinces with several selected countries of the world, PhD thesis, Islamic Azad University, Science and Research Branch. [Persian].
  - Seyedi, M. Alireza, Kh. & Khodarham, B. (2018) Obstacles and Limitations of Sustainable Tourism Development in Tonekabon Coastal City. Journal of Spatial Planning, Eighth Year, No. 27. [Persian].
  - Shafi'i, Sh. (2012). Choose the best model ranking of countries in the Asian Games Based on neural network models, trees and knearestneighbor algorithm, Journal of Sport Development and Management, First Year, Issue 1, pp: 227-248. [Persian].
  - Un versity, Science and Research Branch. [Persian].
  - beach volleyball in Iran, Sports Management Studies, No. 27, pp. 64-86. [Persian]. Nazari, v. Razavi, S. Hosseini, S. & Raisi, M. (2014) Identifying the bottlenecks and obstacles facing Iranian beach volleyball using SWOT analysis, Journal of Sport Management and Motor Behavior, No. 20, pp. 23-34. [Persian].
  - Nieplowicz, M. (2014). The use of the balanced scorecard in the implementation of the strategy to support the development of sport and recreation in the city of Lublin. Quantitative Methods in Accounting and Finance. pp. 95-103.
  - Perechuda, G. & Gulak-Lipka (2020) Balanced scorecard decomposition in teams sports federations, Journal of Physical Education and Sport (JPES), Vol 20 (Supplement issue 4), Art 332 pp 2431 – 2436.
  - Rahmani Gorji, M. Radiation, s. Nasrollahzadeh, F. & Tabesh, m. (2019). Identifying opportunities and using them to develop water and beach sports in Babolsar city, Marine Science and Technology, pp. [Persian].
  - Rajaei, M. A & Rajabi, A. (2006) An Income on Sports Tourism and Its Impact on Urban Development,