

## برنامه‌های راهبردی فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران

علیرضا سهرابیان مقدم<sup>۱</sup>، رضا صابونچی<sup>۲</sup>، عباس شعبانی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران
۲. استادیار مدیریت ورزشی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران (نویسنده مسئول)
۳. استادیار مدیریت ورزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۲/۲۲ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۶/۱۳

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش، طراحی و مطالعه برنامه‌های راهبردی فدراسیون قایقرانی بود. مطالعه حاضر از نوع مطالعات راهبردی بود که بر مبنای اهداف پژوهش در ردیف پژوهش‌های کاربردی قرار دارد. روش گردآوری اطلاعات ترکیبی از پژوهش‌های کمی و کیفی بود. برای شروع فرایند، ابتدا جلسه شورای راهبردی فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران با حضور ۱۵ نفر از اعضای این شورا برگزار شد. سپس، از طریق اجرای مصاحبه‌های کیفی با نخبگان داده‌های مورد نیاز از صاحب‌نظران جمع‌آوری شدند. در نهایت، برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه و پرسش‌نامه استفاده شد. ضریب پایایی پرسش‌نامه نقاط قوت برابر با ۰/۹۵۵، پرسش‌نامه نقاط ضعف برابر با ۰/۹۶۶، پرسش‌نامه فرصت‌ها برابر با ۰/۹۳۶ و پرسش‌نامه تهدیدها برابر با ۰/۹۲۳ محاسبه شد. جامعه آماری این پژوهش، رئیس، نایبان رئیس و دبیران سابق و کنونی فدراسیون قایقرانی، همه رؤسا و دبیران هیئت‌های قایقرانی استان‌ها به تعداد ۳۶۹ نفر بودند. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده پس از استخراج و دسته‌بندی، در بخش کمی از روش‌های آماری توصیفی مانند میانگین و درصد فراوانی استفاده شد. در بخش کیفی از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی، ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی، سندکاوی و مطالعات کتابخانه‌ای استفاده شد. نتایج ماتریس خارجی و داخلی نشان داد که فدراسیون از لحاظ موقعیت راهبردی در موقعیت محافظه‌کارانه قرار دارد. به عبارت دیگر، می‌توان گفت که در فدراسیون قایقرانی به دلیل چیرگی ضعف بر قدرت و توانمندی این فدراسیون برای استفاده از فرصت‌ها و دفع تهدیدهای احتمالی، بهتر است راهبرد تهاجمی اتخاذ شود تا این فدراسیون همچنان بتواند موفقیت‌های خود را ادامه دهد.

**کلمات کلیدی:** برنامه راهبردی، فدراسیون قایقرانی، مدل سوات.

1. Email: sohrabian.canoe@yahoo.com
2. Email: saboonchi.reza@yahoo.com
3. Email: shabani1362@yahoo.com

## مقدمه

در حال حاضر، ورزش یکی از اصلی‌ترین رویدادهای اجتماعی در دنیا است و مشارکت افراد در آن سبب توسعه اجتماعی، شناختی، روانی و بهبود تناسب اندام می‌شود. این موضوع باعث شده است که بیشتر کشورها برای توسعه ورزش سرمایه‌گذاری‌های هنگفتی کنند. همچنین، یکی از برجسته‌ترین ویژگی کشورهای توسعه‌یافته، توجه به دانش مدیریت به‌عنوان یکی از ضروریات بدون منازع پیشرفت، توسعه، رشد اقتصادی و اجتماعی است که در این میان آنچه به‌عنوان اصلی‌ترین کارکرد مدیریت (در سطوح مختلف) هر کشور مورد بحث است، برنامه‌ریزی و تلاش برای نیل به هدف‌های پیش‌بینی‌شده در آن است. در بسیاری از کشورها، سازمان‌های ورزشی با چالش‌ها و معضله‌های بیشتری در ارائه برنامه‌های خاص توسعه ورزش روبه‌رو شده‌اند تا بتوانند موارد مربوط به تعیین بودجه مالی یا سایر حمایت‌های دولتی را مشخص کنند. این شرایط نیاز به بررسی‌های خاص ورزشی و شکل‌گیری برنامه‌های توسعه ورزش را بیشتر می‌کنند. به‌تازگی، در شناخت این دسته از نیازها مدیران ورزشی استفاده از فرایندهای برنامه‌ریزی خاص در ورزش را شروع کردند (سوتی ریادو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). در این زمینه می‌توان به انجمن المپیک مالزی اشاره کرد که با اجرای اولین برنامه راهبردی خود به موفقیت‌هایی چون افزایش اعتبار و جایگاه آن، به‌کارگیری فناوری اطلاعات، بهره‌مندی از نیروی انسانی متخصص، بازسازی تسهیلات و امکانات، اصلاح اساس‌نامه طبق نیازهای جدید، تقویت بنیه مالی، قدردانی از ورزشکاران، برگزاری اجلاس سالیانه و تأسیس آکادمی ملی المپیک دست یافته است. خسروی‌زاده (۲۰۰۸) در پژوهش خود نیز به تدوین برنامه راهبردی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد پرداخت و نقاط ضعف، نقاط قوت، فرصت و تهدید در این زمینه را بررسی کرد. از سوی دیگر، بررسی عوامل درونی و بیرونی بخش مهمی از برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی است؛ زیرا، فرایند هر سازمانی متأثر از فرایند تعامل آن با محیط بیرونی است. یکی از راه‌های شناخت وضعیت سازمان‌ها، «بررسی محیطی» است که عبارت است از نظارت، ارزیابی و نشر اطلاعات حاصل درباره محیط سازمانی میان افراد کلیدی و مؤثر سازمان و همچنین، ابزاری برای جلوگیری از شوک‌های راهبردی و تأمین سلامتی بلندمدت سازمان است. در چنین محیطی، سازمان‌ها با عوامل بیرونی مانند نیروهای سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فناورانه<sup>۲</sup> و عوامل درونی مانند مدیریت، بازاریابی، امور مالی، تولید یا خدمات، تحقیق و توسعه و سیستم اطلاعات رایانه‌ای سروکار دارند (راسخ، ۲۰۱۵).

- 
1. Sotiriado
  2. Technological

در قرن بیست و یکم، مدیران ارشد بسیاری از سازمان‌ها، وقت، انرژی و منابع مالی و انسانی قابل توجهی را صرف مطالعه راهبردی و تعیین راهبردهای اساسی سازمان‌های خود می‌کنند؛ ولی بیشتر آن‌ها از اجرانشدن مطلوب استراتژی‌های خود سخن می‌گویند. چشم‌انداز و مأموریتی که مدیران برای خود ترسیم می‌کنند، برای خود آن‌ها کاملاً روشن است؛ ولی آگاهی و درک کارکنان آن‌ها از این چشم‌انداز و مأموریت بسیار کم و همسویی و همدلی آن‌ها برای تحقق اهداف، نشأت گرفته از این چشم‌انداز و مأموریت بسیار کم است؛ بنابراین، مدیران ارشد همواره در جست‌وجوی راه‌حلی برای اجرای استراتژی‌های خود هستند و در این میان، روش‌های ارزیابی عملکرد را به‌عنوان ابزاری برای کنترل استراتژی‌های خود برگزیده‌اند؛ اما ویژگی‌های قرن حاضر که مبتنی بر دانش و اطلاعات هستند، کارآمدی روش‌های ارزیابی عملکرد سنتی را که در عصر اقتصاد صنعتی برای سازمان‌ها مناسب به‌نظر می‌رسد، به‌شدت زیرسؤال برده‌اند (کشاورز، حمیدی، گودرزی و سجادی، ۲۰۱۳).

هر سازمان به نقشه‌ای نیاز دارد که از طریق آن بتواند جایی که می‌خواهد به آنجا برود را علامت بزند و نشان دهد که چطور باید به آنجا برسد. برنامه راهبردی مسیری را مهیا می‌کند تا از طریق آن سازمان به مهم‌ترین اهداف برسد و در عین حال، از گرایش برای تغییر به‌هنگام ورود رهبران جدید در سازمان جلوگیری کند. در این مسیر، اسناد توسعه ورزش کشور به‌عنوان اسناد بالادستی مورد توجه هستند و نکته مهم این است که برای حرکت در این مسیر باید همگرایی وجود داشته باشد. در حال حاضر، در کشورمان اسناد بالادستی زیادی وجود دارند؛ به‌طوری‌که در هر حوزه می‌توان به اسناد بالادستی آن حوزه استناد کرد؛ اما برخی اسناد بالادستی مهم نیز وجود دارند که با همت مسئولان نظام تهیه می‌شوند و اجرای آن‌ها ضامن پیشرفت کشور خواهد بود؛ همان‌طور که تاکنون این چنین بوده است (نصیرزاده، گودرزی و فراهانی، ۲۰۱۳). در هر حوزه‌ای به فراخور وظایف و مسئولیت‌ها اسنادی تدوین می‌شوند که در زمره اسناد بالادستی تخصصی به‌شمار می‌روند. در این راستا، نهادهای بالادستی ورزش و تربیت‌بدنی در سطح حاکمیتی اعم از مجلس، دولت و شوراهای عالی در ایران، با توجه به اهداف و وظایف کلان و خرد تاحدودی به ورزش و تربیت‌بدنی و به‌ویژه ابعاد فرهنگی، اجتماعی و تربیتی آن اشاره کرده‌اند. سند چشم‌انداز بیست‌ساله در افق ۱۴۰۴، سیاست‌های فرهنگی و اصول آن، سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، نقشه علمی کشور، برنامه‌های پنج‌ساله توسعه جمهوری اسلامی و نظایر آن‌ها همگی دارای بندها و موادی درباره ورزش و تربیت‌بدنی، اصول، اهداف و رویکردهای آن در جامعه و نهادهای اجتماعی هستند. در مطالعات انجام‌شده، در دهه‌های اخیر، مدیران برتر سازمان‌ها در همه دنیا به لزوم و اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی پی برده‌اند و فواید آن را در پیشبرد اهداف و برنامه‌ها و تعیین آینده سازمانی خود درک

کرده‌اند (کمیسیون ورزش استرالیا، ۲۰۱۸). در این راستا، فدراسیون قایقرانی نیز از این قاعده مستثنا نیست و به لحاظ وظایف و نقشی که در عرصه ورزش کشور ایفا می‌کند، نیازمند چنین برنامه‌ای است. در فدراسیون قایقرانی، بهبود فرایندهای سازمانی در موفقیت آینده آن نقش بسزایی دارند و پرکردن خلأ میان مطالعه و اجرای استراتژی، ضروری به نظر می‌رسد تا سازمانی پویا و جامعه‌ای بالنده در عرصه ورزش داشته باشیم. ولی مسئله‌ای که در اینجا با آن مواجه هستیم، این است که به دلیل فقدان برنامه راهبردی در فدراسیون قایقرانی، پژوهشگر به دنبال پاسخ‌گویی به این سؤال‌ها است که آیا در فدراسیون قایقرانی، مدیران نگاهی آینده‌نگر به مسائل مختلف بیرونی و درونی دارند؟ و اینکه دوربرد آینده‌نگری آنان چه میزان است و تا چه حد توانسته‌اند در برقراری تعامل بین مطالعه برنامه‌ها و ارائه الگوی اجرایی آن‌ها و در نهایت، اجرای این راهبردها موفق ظاهر شوند؟ برای شناخت واقعیت‌های موجود و روشن‌سازی مسیر واقعی رسیدن به وضعیت مطلوب در فدراسیون قایقرانی، طراحی و مطالعه برنامه راهبردی مناسب و شناسایی نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای احتمالی سازمان و همچنین، ارائه یک الگوی اجرایی مؤثر، ضروری به نظر می‌رسد؛ بنابراین، این پژوهش در پی طراحی و مطالعه یک برنامه راهبردی مدون برای فدراسیون قایقرانی با هدف شناسایی نقاط قوت، نقاط ضعف، تهدیدها و فرصت‌های سازمان است و پژوهشگر با انجام دادن پژوهش حاضر، در صدد پاسخ‌گویی به این سؤال‌ها است: وضعیت موجود فدراسیون قایقرانی از لحاظ شاخص‌های مرتبط با برنامه راهبردی چگونه است؟ فدراسیون قایقرانی قصد دارد به چه موقعیتی برسد؟ فدراسیون قایقرانی چگونه می‌تواند به این موقعیت دست یابد؟ آیا فدراسیون قایقرانی می‌تواند به این موقعیت دست یابد؟ نقشه اجرایی فدراسیون قایقرانی چگونه است؟

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع مطالعات راهبردی است که بر مبنای اهداف پژوهش در ردیف پژوهش‌های کاربردی قرار دارد. در پژوهش حاضر، قصد بر این است که با مطالعه برنامه راهبردی از طریق روش‌های علمی به بهبود عملکرد فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران در بلندمدت کمک شود و همچنین، به این سازمان در اجرایی شدن راهبردهای مطالعه شده برای سال‌های ۱۳۹۶ تا ۱۴۰۰ کمک شود. این مطالعه برحسب روش گردآوری اطلاعات، ترکیبی از پژوهش‌های کمی و کیفی به‌شمار می‌رود و از نوع پژوهش‌های توصیفی-کاربردی در قلمروی سازمانی است. جامعه آماری این پژوهش شامل رئیس، نواب رئیس و دبیران سابق و کنونی فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران و نیز همه رؤسا و دبیران هیئت‌های قایقرانی استان‌ها می‌شود. برای دستیابی به اهداف پژوهش، در

بخش کمی از روش نمونه‌گیری کل‌شمار (سرشماری) که تعداد افراد ۳۶۹ تا بود، استفاده شد. در بخش کیفی، همه نمونه آماری مدنظر قرار گرفت و با خبرگان، متخصصان و افراد آگاه از امور فدراسیون قایق‌رانی جمهوری اسلامی ایران که متشکل از نواب رئیس و دبیران سابق و کنونی و برخی از اساتید دانشگاه بودند، مصاحبه کیفی شد که این مصاحبه‌ها تا اشباع اطلاعات موردنیاز انجام شدند و سرانجام به اشباع رسیدند. افزون‌براین، نظرهای مسئولان فدراسیون قایق‌رانی جمهوری اسلامی ایران از طریق پرسش‌نامه باز جمع‌آوری شدند. به‌طور کلی، پژوهش حاضر از لحاظ موضوعی، در حیطه مطالعات راهبردی و از لحاظ مکانی، در مورد برنامه راهبردی فدراسیون قایق‌رانی جمهوری اسلامی ایران و از لحاظ زمانی، اجرای آن برای دوره زمانی ۱۳۹۸ تا ۱۴۰۱ بود که در سال ۱۳۹۶-۹۷ انجام شد. در این پژوهش، برای گردآوری اطلاعات موردنیاز از روش‌های بررسی اسناد و مدارک موجود (سندکاوی) مربوط به سوابق و فعالیت‌های گذشته و جاری رؤسای هیئت‌های قایق‌رانی استان‌ها، بررسی مطالعات و برنامه‌های مطالعه‌شده سازمان‌های ورزشی که کل یا بخشی از برنامه راهبردی مطالعه‌شده خود را منتشر کرده بودند، مصاحبه با نواب رئیس و دبیر سابق، کنونی و صاحب‌نفعان فدراسیون قایق‌رانی جمهوری اسلامی ایران و در نهایت، از ارسال پرسش‌نامه‌ها بسته به مسئولان هیئت‌های قایق‌رانی استان‌ها استفاده شد. برای جمع‌آوری داده‌های پژوهش از روش‌های مختلفی استفاده شد. برای تعیین اعتبارسنجی درونی پرسش‌نامه‌ها از آزمون آلفای کرونباخ استفاده گردید که پایایی پرسش‌نامه نقاط قوت برابر با ۰/۹۵۵، پرسش‌نامه نقاط ضعف برابر با ۰/۹۶۶، پرسش‌نامه فرصت‌ها برابر با ۰/۹۳۶ و پرسش‌نامه تهدیدها برابر با ۰/۹۲۳ محاسبه و اعلام شد که اعداد به‌دست‌آمده نشان‌دهنده اعتبار بالا و قابل قبول پرسش‌نامه پژوهش هستند. برای تعیین اعتبار این پرسش‌نامه از روش ضریب همسانی درونی سؤال‌ها (آلفای کرونباخ) استفاده شد. نتایج حاصل از این روش نشان داد که ضریب همسانی درونی سؤال‌های این پرسش‌نامه در مجموع و چهار پرسش‌نامه به‌طور جداگانه، در حد مطلوب است. پس از استخراج و دسته‌بندی اطلاعات جمع‌آوری‌شده، برای تجزیه و تحلیل آن‌ها در بخش کمی از روش‌های آماری توصیفی مانند میانگین و درصد فراوانی استفاده شد. در بخش کیفی، از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و بیرونی (تکنیک سوات)<sup>۱</sup>، ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی<sup>۲</sup>، سندکاوی، مطالعات کتابخانه‌ای و اسناد بالادستی استفاده شد که در نهایت تمام مراحل با تصویب و تأیید شورای راهبردی اقدام گردید.

1. Strength, Weakness, Opportunity, Treats (SWOT)  
2. Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

## نتایج

### جدول ۱- گویه‌های مأموریت‌های استخراج‌شده از پرسش‌نامه‌ها و مصاحبه‌های دارای بالاترین امتیاز با نظر اعضای شورای راهبری

۱. توسعه ورزش‌های پرورشی، همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای با تأکید بر تأمین سلامت جسمی و روحی
۲. نشاط و تقویت توانمندی ورزشکاران و گروه‌های اجتماعی و رشد تعالی ارزش‌های اسلامی از طریق انجام دادن فعالیت‌های ورزشی و ارتقای مهارت‌های جسمی و روحی
۳. ایجاد انگیزه با فراهم‌آوردن محیط رقابتی و کمک به ورزش حرفه‌ای در راستای توسعه ورزش قهرمانی فدراسیون قایقرانی
۴. تلاش برای توسعه هرچه بیشتر زیرساخت‌ها و فضاهای ورزشی موردنیاز
۵. ترویج فرهنگ ورزش قایقرانی در بین جوانان علاقه‌مند و بااستعداد

### جدول ۲- گویه‌های چشم‌اندازهای استخراج‌شده از پرسش‌نامه‌ها و مصاحبه‌های دارای بالاترین امتیاز با نظر اعضای شورای راهبری

۱. ارتقای سطح فعالیت جسمانی قهرمانان و ایجاد سلامتی و نشاط در بین آنان
۲. ارتقای سطح کیفی و کمی ورزش قایقرانی در تمام سطوح توسط فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران
۳. تأسیس و تکمیل پایگاه‌های قهرمانی در پنج نقطه کشور و جلوگیری از خروج ارز از کشور
۴. حضور ورزشکاران در مسابقات لیگ و کسب امتیازهای لازم برای حضور در تیم ملی
۵. برگزاری مسابقات مناسب هر فصل تمرینی برای ارزیابی صحیح ورزشکاران نخبه در همان فصل
۶. تعامل با رسانه‌ها برای معرفی ورزش قایقرانی و جذب حامی مالی

### جدول ۳- گویه‌های حوزه‌های کلیدی عملکرد استخراج‌شده از پرسش‌نامه و مصاحبه‌های دارای بالاترین امتیاز با نظر اعضای شورای راهبردی

۱. افزایش سرانه برای لوازم ورزشی قایقرانی در هیئت‌های قایقرانی استان‌ها
۲. تأسیس و تجهیز پایگاه‌های قهرمانی حداقل در پنج نقطه کشور
۳. مشارکت ورزشکاران در برنامه ورزش‌های همگانی و افزایش جمعیت ورزش قهرمانی در شهرستان‌ها
۴. حضور قهرمانان برای تمرین در نزدیک‌ترین پایگاه قهرمانی برای ترغیب جوانان
۵. افزایش برگزاری مسابقات قایقرانی در هیئت‌های شهرستان و استان‌های کشور
۶. مدیریت مالی و فعالیت‌های بازاریابی، تحقیق و توسعه و ارتباطات

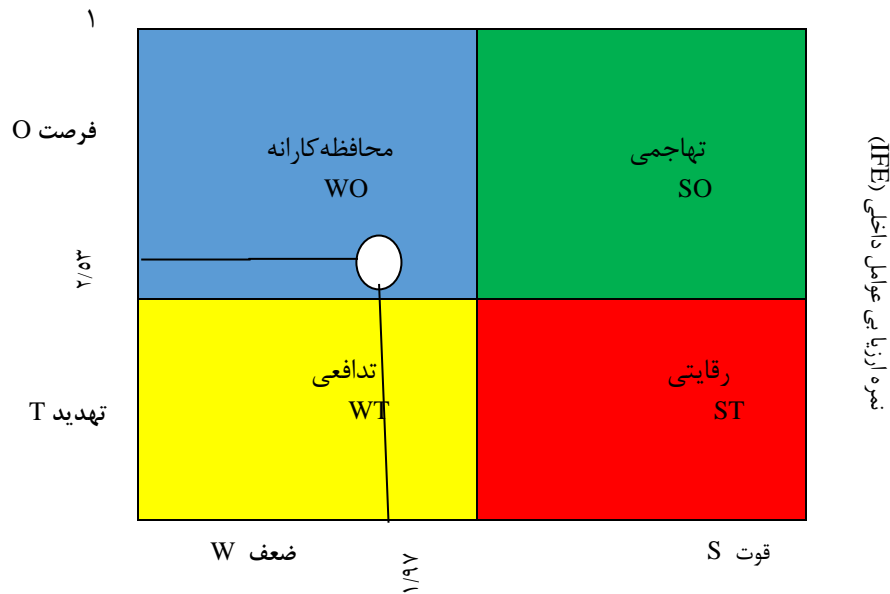
جدول ۴- خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل درونی فدراسیون قایقرانی کشور

عوامل درونی	ضریب اهمیت	نمره	رتبه	توضیحات
۱. کسب مدال‌های متعدد در مسابقات قهرمانی آسیا	۰/۱۳	۴	۰/۵۲	با توجه به موفقیت‌های تیم‌های قایقرانی در مقایسه با سایر تیم‌های ورزشی و متناسب با امکانات و توجه، این موفقیت‌ها تکرارشدنی و افزایش‌یافتنی هستند.
۲. فیزیک بدنی مناسب در ورزشکاران مبتدی و حرفه‌ای قایقرانی کشور	۰/۰۸	۳	۰/۲۴	با توجه به وضعیت فیزیکی مناسب مردم ایران امکان موفقیت در همه ورزش‌ها وجود دارد.
۳. وجود استعدادها بالقوه در علاقه‌مندان مبتدی قایقرانی	۰/۰۷	۳	۰/۲۱	با توجه و حمایت بیشتر می‌توان این موفقیت را افزایش داد.
۴. برگزاری دوره‌های متعدد داوری در رشته‌های قایقرانی در سطح کشور	۰/۰۲	۳	۰/۰۶	تقویت این موضوع به حمایت فدراسیون بستگی دارد.
۵. برگزاری دوره‌های آموزشی بین‌المللی در داخل کشور	۰/۰۸	۳	۰/۲۴	تقویت این موضوع به حمایت فدراسیون بستگی دارد.
۱. موفق نبودن در کسب مدال در مسابقات المپیک و بزرگسالان جهان	۰/۰۸	۲	۰/۱۶	با توجه به موفقیت‌های آسیایی و جهانی، با حکایت‌های بیشتر این نقطه ضعف رفع شدنی است.
۲. ضعف دانش مدیریت در برخی سطوح مدیریتی فدراسیون و هیئت‌های استانی	۰/۰۹	۱	۰/۰۹	اصلاح در ساختار مدیریتی و بهره‌گیری از مدیران برخوردار از دانش روز این ورزش،
۳. کمبود منابع مالی در فدراسیون قایقرانی	۰/۱۵	۱	۰/۱۵	رفع این موضوع به حمایت وزارتخانه بستگی دارد.
۴. حضور چهار رشته قایقرانی المپیک زیرمجموعه یک فدراسیون (آب‌های آرام، رویینگ، بادبانی و اسلالم)	۰/۱۴	۱	۰/۱۴	با توجه به موقعیت جغرافیایی و اقلیمی بسیار مناسب کشور، افزایش رشته‌ها به حمایت فدراسیون بستگی دارد.
۵. ضعف در سیستم بازاریابی فدراسیون قایقرانی	۰/۱۶	۱	۰/۱۶	رفع این موضوع به حمایت وزارتخانه بستگی دارد.
مجموع	۱/۰۰	—	۱/۹۷	





در مجموع، همان‌طور که در جدول‌های شماره چهار و شماره پنج ملاحظه می‌شود، نتایج ماتریس خارجی و داخلی حاکی از آن است که فدراسیون از لحاظ موقعیت راهبردی در موقعیت محافظه‌کارانه (WO) قرار دارد که در شکل شماره یک ملاحظه می‌شود.



شکل ۱- موقعیت راهبردی فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران

جدول ۶- ماتریس تحلیل سوات فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران

<p>نقاط ضعف (W):</p> <p>W1. موفق نبودن در کسب مدال مسابقه‌های المپیک و جهان</p> <p>W2. ضعف دانش مدیریت در برخی سطوح مدیریتی فدراسیون W3. کمبود منابع مالی در فدراسیون قایقرانی</p> <p>W4. حضور چهار رشته قایقرانی المپیکی زیرمجموعه یک فدراسیون</p> <p>W5. ضعف در سیستم بازاریابی فدراسیون قایقرانی</p>	<p>نقاط قوت (S):</p> <p>S1. کسب مدال‌های متعدد در مسابقات آسیا</p> <p>S2. فیزیک بدنی مناسب ورزشکاران قایقرانی کشور</p> <p>S3. وجود استعدادهای بالقوه در علاقه‌مندان قایقرانی</p> <p>S4. برگزاری دوره‌های متعدد داوری رشته‌های قایقرانی در کشور</p> <p>S5. برگزاری دوره‌های آموزشی بین‌المللی در داخل کشور</p>	<p>ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)</p> <p>ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)</p>
<p>استراتژی‌های WO:</p> <p>WO1: با توجه به توانایی ایران برای برگزاری مسابقه‌های قاره‌ای و بین‌المللی می‌توان کمبود منابع مالی و جذب حامیان مالی در سیستم بازاریابی فدراسیون را تقویت کرد. W2, W3, W5, O3, O4, O5</p> <p>WO2: با توجه به حضور چهار رشته پرمثال المپیک در قایقرانی و نبود محدودیت در برگزاری مسابقه‌های بین‌المللی در کشورمان، می‌توان در ورزشکاران جوان رقابت ایجاد کرد. O1, O3, O4, W1, W4</p>	<p>استراتژی‌های SO:</p> <p>SO1: توسعه ورزش قایقرانی در کشور با توجه به فیزیک بدنی مناسب و استعداد بالقوه S1, S2, S3, O1, O2, O4</p> <p>SO2: حضور نمایندگان ایران در کرسی‌های بین‌المللی که به برگزاری دوره‌های آموزشی منجر می‌شود. S4, S5, O5</p> <p>SO3: با توجه به برگزاری دوره‌های بین‌المللی در داخل کشور، می‌توان با اعزام‌های مربیان و داوران به کشورهای منطقه، اشتغال ایجاد کرد و تجربه بین‌المللی کسب نمود O2, O5, S4, S5</p>	<p>فرصت‌ها (O):</p> <p>O1. جمعیتی جوان در کشور</p> <p>O2. رشد و توسعه قایقرانی در کشورهای منطقه و همسایه</p> <p>O3. میزبانی مسابقه‌های مختلف قایقرانی قاره‌ای و بین‌المللی</p> <p>O4. محدودیت‌نداشتن در برگزاری مسابقه‌های قایقرانی بین‌المللی</p> <p>O5. حضور نمایندگان ایرانی در کرسی‌های کنفدراسیون آسیا و جهان</p>
<p>استراتژی‌های WT تدافعی:</p> <p>WT1: استفاده بهینه از بازاریان و افزایش دانش مدیریتی در فدراسیون و ایجاد تمایل در حامیان مالی W2, W5, T1, T3, T4</p> <p>WT2: درآمدزایی، بازاریابی و تنوع‌بخشی به منابع مالی فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران W2, W3, W5, T1, T2, T3</p> <p>WT3: ایجاد پیست‌های استاندارد در کشور و تمرکززدایی از پیست آزادی W1, W2, W4, T4, T5</p>	<p>استراتژی‌های ST رقابتی:</p> <p>ST1: تشکیل کارگروه رسانه در فدراسیون برای انعکاس نتایج قایقرانی در مسابقه‌های بین‌المللی و ایجاد تمایل در رسانه ملی برای انعکاس اخبار S1, S2, S3, T1, T2, T3</p> <p>ST2: ایجاد بازار کار برای تولید پارو و قایق با استانداردهای روز در کشور و توزیع در پایگاه‌ها و هیئت‌های استانی مستعد و فعال T4, S1, S2, S3</p>	<p>تهدیدها (T):</p> <p>T1. فعالیت کم رسانه‌ها در ورزش قایقرانی</p> <p>T2. اطلاعات ضعیف مردم از رشته‌های مختلف قایقرانی</p> <p>T3. تمایل‌نداشتن بخش خصوصی به حضور در ورزش قایقرانی به دلیل نداشتن پخش تلویزیونی</p> <p>T4. گران بودن تجهیزات حرفه‌ای قایقرانی در کشور</p> <p>T5. برگزاری مسابقه‌های آب‌های آرام در تنها پیست استاندارد تهران</p>



## بحث و نتیجه‌گیری

براساس نتایج به‌دست‌آمده و استراتژی‌های مشخص‌شده از نظرهای نخبگان این رشته و با توجه به اهمیت و تأثیر نقش مشارکت در بالابردن اثربخشی و کارایی سازمان‌ها و نهادها، فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران از طریق افزایش مشارکت نقش دانشگاه‌ها، فدراسیون ملی ورزش دانشجویی و پژوهشگاه تربیت‌بدنی برای گسترش فعالیت‌ها و برنامه‌های خود به‌منظور توسعه ورزش خود سعی دارد. نتایج این پژوهش با برخی یافته‌های مطالعات حمیدی، الهی، اکبری یزدی و حمیدی (۲۰۱۱)، کریمی (۲۰۱۴) و راسخ (۲۰۱۵) به‌نوعی هم‌خوانی دارد. راهبردهای تدوین‌شده بیانگر این هستند که برای توسعه قایقرانی در هیئت‌های استانی ضروری است که فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران بر مبنای راهبردهای تدوین‌شده، توسط مجموعه‌ای از فرایندهای به‌هم‌پیوسته از جمله وجود هماهنگی، یکپارچگی و عزم و اراده راسخ همه دست‌اندرکاران در نظام آموزش عالی و همچنین، مشارکت بیشتر هیئت‌ها، مراکز پژوهشی و دستگاه‌های دیگر ما را در رسیدن به مأموریت و چشم‌انداز فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران کمک کنند. اعتقاد به این امر در بین مسئولان و دست‌اندرکاران فدراسیون قایقرانی مبنی بر اینکه ورزشکاران به‌عنوان نیروهای جوان و تأثیرگذار بر جامعه هستند، ما را در مسیر پیاده‌سازی و اجرایی کردن راهبردهای تعیین‌شده بیشتر یاری خواهد کرد. افزون‌براین، با توجه به اینکه تحقق راهبردهای فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران مستلزم مدل اجرایی، اهداف راهبردی، سنجه‌ها و اهداف کمی معین و تخصصی است، در پژوهش حاضر، برای تکمیل پژوهش‌های گذشته چنین ابزارها و فرایندهایی لحاظ شده‌اند. بنابراین، چنانچه متولیان فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران راهبردهای ذکرشده را با موارد مطرح‌شده مدنظر قرار دهند، توسعه ورزش قایقرانی دور از دسترس نخواهد بود. از طرفی، از آنجایی که فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران از نظر موقعیت راهبردی در حالت محافظه‌کارانه (WO) قرار دارد، با اجرای راهبردهای مطرح‌شده دستیابی به اهداف، چشم‌اندازها و مأموریت در فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران برای توسعه ورزش قایقرانی و تداوم موفقیت‌ها دور از دسترس نخواهد بود.

یافته‌های پژوهش نشان داد که فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران مأموریت دارد تا از طریق تدوین برنامه راهبردی مناسب و با بهره‌مندی از همکاری و مشارکت هیئت‌های استانی، ورزشکاران، مربیان و داوران، به توسعه و ترویج فرهنگ و فعالیت‌های ورزشی در بین ورزشکاران زیرمجموعه بپردازد و علاوه بر رعایت عدالت و مشتری‌مداری شفاف و اصول مدیریت و ورزش علمی، به تربیت ورزشکاران فعال و تندرست کمک کند که بتوانند در توسعه ورزش قایقرانی کشور تأثیرگذار باشند. در تدوین این بیانیه، علاوه بر لحاظ کردن نظرهای نمونه‌های جامعه آماری پژوهش، توجه به اسناد

بالادستی و شرح وظایف فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران، فدراسیون قایقرانی علاوه بر پرداختن به تقویت بعد جسمانی ورزشکاران، تدوین برنامه راهبردی مناسب با بهره‌مندی از همکاری و مشارکت دانشگاهیان و دانشجویان، توسعه و ترویج فرهنگ و فعالیت‌های ورزشی را در بین دانشجویان زیرمجموعه مدنظر قرار داده است؛ از این‌رو، دست‌یافتن به تقویت ابعاد مختلف دانشجویان از طریق فعالیت‌های بدنی و ورزش، مستلزم اجرای چشم‌انداز و استراتژی‌هایی است که پژوهشگر برای فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران با مدل‌های نوین اجرای چشم‌انداز و استراتژی‌ها آن را تدوین کرده است که بی‌شک با اجرای آن‌ها دستیابی به این مأموریت دور از دسترس نخواهد بود. یافته‌های پژوهش با نتایج پژوهش حمیدی، الهی، اکبری یزدی و حمیدی (۲۰۱۱)، همخوانی دارد که به‌نوعی آن‌ها به این موارد در برنامه چهارم توسعه ورزش دانشجویی اشاره کرده‌اند. همچنین، این نتایج با نتایج پژوهش حسینی و حمیدی (۲۰۱۲) که به تدوین برنامه راهبردی ورزش دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی پرداختند و به عوامل ارتقای فعالیت‌های ورزش دانشجویی اشاره کردند همسو است. همان‌طور که یافته‌های پژوهش آنان نشان می‌دهد، مأموریت دانشگاه آزاد اسلامی ارتقای سلامت جسمی، روحی، ارتقای شخصیت، افزایش روحیه شادی، وفاق و همکاری دانشجویان و غنی‌سازی اوقات فراغت آنان از طریق شرکت در فعالیت‌های ورزشی است که با یافته‌های به دست آمده در پژوهش حاضر در ابعادی همسو است.

پس از بررسی وضعیت موجود فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران، شرح وظایف فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران، مأموریت، سند چشم‌انداز بیست‌ساله کشور و پیشینه پژوهش، چشم‌انداز فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران توسط اعضای محترم شورای راهبری تدوین شد که عبارت است از: گسترش شادابی و نشاط در بین دانشجویان دانشگاه‌ها از طریق توسعه و تعمیم ورزش. براساس سند چشم‌انداز بیست‌ساله کشور (۱۳۸۴-۱۴۰۴ ه. ش.)، ایران کشوری توسعه‌یافته دارای جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه، دارای هویت اسلامی و انقلابی، الهام‌بخش در جهان اسلام و دارای تعامل سازنده و مؤثر در روابط بین‌الملل است (رضوی، ۲۰۰۶). در سند تفصیلی نظام جامع توسعه تربیت‌بدنی و ورزش کشور، چشم‌انداز ورزش قهرمانی به‌صورت ارتقای جایگاه ورزشی کشور در عرصه منطقه‌ای و جهانی، با هدف ارتقای جایگاه ایران در بازی‌های المپیک از رتبه چهارده تا هفده و در بازی‌های آسیایی از رتبه چهار تا هفت در افق بیست‌ساله عنوان شده است (سازمان تربیت‌بدنی جمهوری اسلامی ایران، ۲۰۰۴).

یافته‌های پژوهش نشان داد که فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران از قوت‌هایی همچون این موارد برخوردار است: کسب تعدادی مدال در مسابقات قهرمانی آسیا، فیزیک بدنی مناسب داشتن ورزشکاران مبتدی و حرفه‌ای قایقرانی کشور، وجود استعدادهای بالقوه در علاقه‌مندان مبتدی

قایق‌رانی، برگزاری دوره‌های متعدد داوری در رشته‌های قایق‌رانی در سطح کشور، برگزاری دوره‌های متعدد مربیگری در رشته‌های قایق‌رانی در سطح کشور، برگزاری دوره‌های آموزشی بین‌المللی در داخل کشور، وجود امکانات سخت‌افزاری اولیه در سطح کشور، وجود دستگاه فتوفینیش در فدراسیون برای برگزاری مسابقات انتخابی و بین‌المللی، برگزاری مسابقات لیگ باشگاهی در رشته‌های آب‌های آرام و کانوپلو، استفاده از تجربیات ورزشکاران سابق تیم ملی در کادر مربیگری، برنامه‌ریزی برای انتقال اردوی ملی‌پوشان از ورزشگاه آزادی به پایگاه‌های قهرمانی نزدیک محل سکونت ملی‌پوشان با نظارت مربی پایگاه‌ها و زیرنظر سرمربی تیم ملی (در فصول مختلف)، حضور نمایندگان ایرانی در کرسی‌های مؤثر در سطح آسیا و جهان، فعالیت آکادمی ملی قایق‌رانی برای آکادمیک‌کردن تمرین‌های قهرمانان ملی و پایگاه‌ها و داشتن نظام مناسب ارزیابی عملکرد فدراسیون و هیئت‌های استانی برای ارزشیابی. یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش‌های نظام جامع تربیت بدنی (۲۰۰۴) حمیدی، الهی، اکبری یزدی و حمیدی (۲۰۱۱) و حسینی و حمیدی (۲۰۱۲) که هر کدام در تحلیل نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای پژوهش‌های خود به‌نوعی به برخی از این نقاط قوت اشاره کرده‌اند، هم‌خوانی دارد.

یافته‌های پژوهش بیانگر این است که فدراسیون قایق‌رانی جمهوری اسلامی ایران از فرصت‌هایی همچون این موارد برخوردار است: وجود جمعیتی جوان در کشور، رشد و توسعه ورزش قایق‌رانی در کشورهای منطقه و همسایه ایران، میزبانی مسابقات مختلف قایق‌رانی قهرمانی قاره‌ای و بین‌المللی در ایران، محدودیت‌نداشتن در برگزاری مسابقات قایق‌رانی بین‌المللی، حضور نمایندگان ایرانی در کرسی‌های کنفدراسیون آسیا و جهان، حضور فعال بانوان در رشته‌های مختلف قایق‌رانی، وجود استخرهای متعدد خصوصی و دولتی در کشور برای گسترش ورزش کانوپلو، استفاده از حسابرسی مالی سه‌ماهه برای ایجاد شفافیت در بخش مالی، استفاده از حامیان مالی برای پرداخت حقوق ورزشکاران و مربیان پایگاه‌های قهرمانی، امکان تولید تجهیزات اولیه و آموزشی در داخل کشور (قایق و پارو برای آموزش)، حمایت دولت از فدراسیون‌های پرمثال و امکان گسترش قایق‌رانی در بسیاری از منابع آبی بالقوه و بکر کشور. نتایج این پژوهش با برخی یافته‌های مطالعات حسینی (۲۰۱۲) و ملک‌احمدی (۲۰۱۳) هم‌خوانی دارد. همان‌طور که ذکر شد، فدراسیون قایق‌رانی جمهوری اسلامی ایران از فرصت‌هایی در حیطه‌های مختلف برخوردار است. در این میان، مسئله بسیار مهم است این است که باید از فرصت‌ها به‌نحو خوب استفاده کرد. چه‌بسا استفاده‌نکردن از فرصت‌ها در زمان مناسب می‌تواند سازمان را به وضعیت راهبردی نامطلوب هدایت کند و فرصت‌ها به تهدیدهای سازمان تبدیل شوند (نادری‌نسب، احسانی، خبیری و امیری، ۲۰۱۰). یافته‌های پژوهش بیانگر این است که فدراسیون قایق‌رانی جمهوری اسلامی ایران با تهدیدهایی همچون این موارد

روبه‌رو است: فعالیت کم رسانه‌ها در ورزش قایقرانی، اطلاعات کم مردم در شناخت رشته‌های مختلف قایقرانی، تمایل نداشتن بخش خصوصی به حضور در ورزش قایقرانی به دلیل نداشتن پخش تلویزیونی، گران بودن تجهیزات حرفه‌ای قایقرانی در کشور، برگزاری مسابقه‌های سرعت در رشته آب‌های آرام در تنها پیست استاندارد تهران، افزایش اوقات فراغت غیرفعال در کشور، استفاده مناسب نکردن از فناوری و علم نوین در هیئت‌های قایقرانی استان‌های کشور، استفاده نکردن از دانش مربیان دارای تجربه خارجی به دلیل مشکلات مالی، دخالت وزارت ورزش و جوانان در چیدمان مدیریتی فدراسیون (در دوره قبل)، ثابت‌نماندن قیمت ارز برای خرید تجهیزات ورزشی رشته قایقرانی، استفاده نکردن از مدیران متخصص در برخی از هیئت‌های قایقرانی استان‌ها، ضعف نظام برنامه‌ریزی توسعه‌ای قایقرانی در قاره آسیا، تولیدنشدن قایق‌های حرفه‌ای با سطح استاندارد جهانی در داخل کشور، تخصیص ندادن بودجه کافی به قایقرانی با داشتن سه فدراسیون در زیرمجموعه خود و رشد سریع کشورهای رقیب در رشته‌های المپیک قایقرانی. به‌طور کلی، به نظر می‌رسد که فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران با چنین تهدیدهایی در حیطه‌های مختلف روبه‌رو است که اگر راه‌هایی برای مقابله با آن‌ها پیدا نکند، این تهدیدها می‌تواند چالش‌هایی عمده را به وجود آورد؛ بنابراین، فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران باید به‌طور فعال و پویا با تهدیدات مقابله کند. فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران به دلیل موقعیت راهبردی خود می‌تواند موفق عمل کند؛ اما مسئولان فدراسیون قایقرانی جمهوری اسلامی ایران باید پیوسته مراقبت کنند که فرصت‌ها به تهدیدها تبدیل نشوند و تلاش شود تا نقاط ضعف کاهش یابند و نقاط قوت افزایش و بهبود یابند. درنهایت، با توجه به نتایج این پژوهش پیشنهاد می‌شود که با توجه به تصویب نتایج نهایی طرح و موافقت برای اجرایی شدن آن توسط فدراسیون قایقرانی، لازم است با استفاده از الگوی ارائه‌شده در طرح اهتمام لازم برای پیاده‌سازی راهبردها شود و فدراسیون قایقرانی با تشکیل کمیته‌ای ویژه (علمی و تخصصی) به‌طور مستمر بر عملکرد هیئت‌های زیرتصدی خود نظارت و ارزیابی کند. همچنین، فدراسیون قایقرانی موظف شود که گزارش مربوط به وضعیت عملکرد خود را براساس مدل ارائه‌شده هر شش ماه به کمیته مرتبط ارائه کند. همچنین، فدراسیون قایقرانی در زمینه جذب حامیان مالی و تشکیل کمیته بازاریابی و خیران ورزشی‌یار (هیئت‌های استانی) کارهای جدی انجام دهد. درنهایت، فدراسیون قایقرانی برای فرهنگ‌سازی ورزش در بین جوانان و نوجوانان و ترغیب و جذب بیشتر آنان، از تمامی ظرفیت‌های سازمان‌ها و ارگان‌های خصوصی و دولتی استفاده کند.

## References

1. Australian Sports Commission. (2018). Development-through-sport, a joint strategy of the Australian Sports Commission (ASC) and the Australian Agency for International Development (AusAID). 2016-2018. [www.ausport.gov.au](http://www.ausport.gov.au).

2. Hamidi, M., Elahi, A., Akbari Yazdi, H., & Hamidi, M. (2011). Student Sports in the Islamic Republic of Iran: Development Perspectives and Strategies. *Sport Management Studies*, 12, 13-26. (Persian)
3. Hosseini, G., & Hamidi, M. (2012). Developing a strategic plan for student sports in Islamic Azad University. *Sports Management Magazine*. 15, 15-33. (Persian).
4. Karimi, M. (2014). Development of sports development strategies for ladies in Mazandaran province based on SWOT and QSPM combined methods. (Unpublished master's thesis). Sari University of Technology, Sports Management, Sari. (Persian).
5. Keshavarz, L., Hamidi, M., Goodarzi, M., & Sajjadi, N. (2013). Explaining the implementation model of the National Olympic Committee strategies by Balanced Assessment method. *Two Sports Management Quarterly and Motion Reaction*. 9(18), 55-72. (Persian).
6. Khosravi Zadeh, E. (2008). Study and design of the National Olympic Committee's Strategic Plan. (Unpublished doctoral dissertation). Tehran University, Tehran. (Persian).
7. Malek Ahmadi, M. (2013). Strategic planning and planning of the Islamic Republic of Iran Hockey Federation using the combined approach of SWOT and AHP. (Unpublished master's thesis). Azad University of Ayatollah Amoli, Amol. (Persian).
8. Naderi Nasab, M., Ehsani, M., Khabiri, M., Amiri, M., & Gharekhani, H. (2010). A survey on the status of Islamic Republic of Iran soccer and determining the strategic position of the country soccer. *Journal of Sport Management*. 9, 5-27. (Persian).
9. Nasirzadeh, A., Goodarzi, M., & Farahani, A. (2013). Designing and explaining the model of strategy of the wrestling federation of the Islamic Republic of Iran with the approach of BSC. *Applied Research in Sport Management*. 4, 31-42. (Persian).
10. Physical Education Organization .(2004). *Integrated Studies Document Development Strategy of Comprehensive Physical Education and Sport System*. Tehran: Green Apple Publishing.
11. Rasekh, N. (2015). Designing and Edited in the strategic plan for women's championship (Unpublished doctoral dissertation). University of Tehran, Tehran. (Persian).
12. Razavi, M. (2006). Privatization and improvement of sport championship in the country. *Spring Movement*. (27), 19-31. (Persian).
13. Sotiriadou, P. (2012). Sport development planning: The Sunny Golf Club. *Sport Management Review*. 16 (4), 514-523.



**استناد به مقاله**

سهرابیان مقدم، علیرضا، صابونچی، رضا، و شعبانی، عباس. (۱۳۹۸). برنامه‌های راهبردی فدراسیون قایق‌رانی جمهوری اسلامی ایران. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۱ (۵۷)، ۷۶-۱۵۹. شناسه دیجیتال: 10.22089/smrj.2019.7438.2579

Sohrabian Moghaddam, A.R., Saboonchi, R., & Shabani, A. (2019). Strategic Programs of the Islamic Republic of Iran Canoe Federation. Sport Management Studies. 11 (57): 159-76. (Persian). DOI: 10.22089/smri.2019.7438.2579

## **Strategic Programs of the Islamic Republic of Iran Canoe Federation**

**A.R. Sohrabian Moghaddam<sup>1</sup>, R. Saboonchi<sup>2</sup>, A. Shabani<sup>3</sup>**

1. Ph.D. Student in Sport Management, Borujerd Branch, Islamic Azad University, Borujerd, Iran
2. Assistant Professor of Sport Management, Borujerd Branch, Islamic Azad University, Borujerd, Iran (Corresponding Author)
3. Assistant Professor of Sport Management, Roodehen Branch, Islamic Azad University, Roodehen, Iran

**Received: 2019/05/12**

**Accepted: 2019/09/04**

---

### **Abstract**

The purpose of this research is to design the strategic plans of the Federation of Canoe. The present study is a kind of strategic study that is based on the research objectives in the field of applied research. Data were collected using interviews and questionnaires. Cronbach's alpha test was used to determine the credibility of the questionnaires. The reliability coefficients of the questionnaires including the strength of the questionnaire were 955/0, the weaknesses of the questionnaire were 966, the probability inventory was 0.936 and the threatening questionnaire was 0 923. The statistical population of the study consisted of: the head, the head of the Nawab and the former and current secretaries of the Canoe Federation, and all the heads and directors of the boarding boats of the provinces were 369 people. In order to analyze the collected data after extraction and categorization, in the quantitative section, descriptive statistical methods such as mean and frequency were used. In the qualitative part of the Internal Factor Assessment Matrix, External Excellence Assessment Matrix (SWOT), quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM), document mining and library studies were used. The results of the external and internal matrix indicate that the federation is strategically located in a conservative position (WO), that is to say, the Federation of Canoe due to overcoming the weakness of the power and ability of this federation to use Opportunities and repatriation of possible threats It is better to adopt an offensive strategy, so that it can continue its success.

**Keywords:** Program Strategy, Organization Canoe, Swot.

---

- 
1. Email: sohrabian.canoe@yahoo.com
  2. Email: saboonchi.reza@yahoo.com
  3. Email: shabani1362@yahoo.com