

Applied Research of Sport Management

Vol. 13(3), (Series 51): 111-122/ 2025

 DOI: [10.30473/ARSM.2024.70802.3873](https://doi.org/10.30473/ARSM.2024.70802.3873)

ORIGINAL ARTICLE

Strategic Factors of the Current Situation of the Swimming, Diving and Water Polo Federation in Iran and Providing Solutions for its Development based on the SWOT-QSPM Model

Sara Seraj

Assistant Professor,
Department of Sport
Management, Payame
Noor University, Tehran,
Iran.

Correspondence:
Sara Seraj
Email: dr.sara.seraj@pnu.ac.ir

Received: 9/Jun/2023
Accepted: 24 Mar/2024

How to cite

Seraj, S (2024). Strategic factors of the current situation of the swimming, diving and water polo federation in Iran and providing solutions for its development based on the SWOT-QSPM model. *Applied Research of Sport Management*, 13(3). 111-122.

ABSTRACT

The purpose of the current research was to strategically identify the current situation of the swimming, diving and water polo federation in Iran and to provide solutions for its development based on the QSPM - SWOT model of Iran's swimming sport. research according to the subject of strategic studies; In terms of practical purpose and in terms of method, it is of a descriptive type, the data collection of which has been carried out as a survey in two quantitative and qualitative ways. The statistical population was managers and experts in the field of swimming in Iran, and the sampling continued until reaching theoretical saturation in the analysis of the current state of swimming in Iran, and 20 people were considered as a sample using the snowball sampling method. The research tool was checklists made by the researcher, whose formal and content validity was confirmed by experts, and its reliability was also confirmed by Cronbach's alpha test of 0.86. The interview method was used to collect information. Based on the findings of the research, the Iranian Swimming, Diving and Water Polo Federation has five major goals, including 1- improving the quality of education, 2- generalizing swimming in society, 3- developing championship sports, promoting professional sports, 4- promoting and Consolidation of the position of swimming 5- To deepen and strengthen the spirit of chivalry and ethics, and the approach of the strategies of the Iran Swimming, Diving and Water Polo Federation was placed in a competitive position based on the matrix of position evaluation and strategic action, and in total thirteen strategies are in line with the general goals of the Swimming, Diving and Water Polo Federation. Iran's water polo was considered that the goal of developing a championship sport with 4 strategies and the goal of improving the quality of education with 3 strategies accounted for the largest share of Iran's swimming strategies.

KEY WORDS

Federation, Swimming Sport, SWOT, Quantitative Matrix, Strategic Planning.

Copyright © 2025 The Authors. Published by Payame Noor University.



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>). Non-commercial uses of the work are permitted, provided the original work is properly cited.

<https://arsmb.journals.pnu.ac.ir>

عوامل راهبردی وضعیت موجود فدراسیون شنا، شیرجه و واترپلو در ایران و ارائه راهکارهای توسعه آن براساس مدل QSPM - SWOT

سارا سراج

استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

نویسنده مسئول: سارا سراج
رایانامه: dr.sara.seraj@pnu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۱۹
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۱/۰۵

استناد به این مقاله:

سراج، سارا (۱۴۰۳). عوامل راهبردی وضعیت موجود فدراسیون شنا، شیرجه و واترپلو در ایران و ارائه راهکارهای توسعه آن براساس مدل QSPM-SWOT. فصلنامه علمی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۱۳(۳)، ۱۱۱-۱۲۲.

چکیده

هدف پژوهش حاضر شناخت راهبردی وضعیت موجود فدراسیون شنا، شیرجه و واترپلو در ایران و ارائه راهکارهای توسعه آن براساس مدل QSPM - SWOT ورزش شنای ایران می باشد. این پژوهش از حیث موضوع از نوع مطالعات استراتژیک است و از لحاظ هدف از نوع کاربردی و از لحاظ روش از نوع توصیفی است. جمع‌آوری اطلاعات به صورت پیمایشی و به دو شیوه کمی و کیفی انجام پذیرفته است. جامعه آماری مدیران و خبرگان حوزه ورزش شنای ایران بودند. نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری در مورد تحلیل وضعیت موجود شنای ایران ادامه پیدا کرد. با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی ۲۰ نفر به‌عنوان نمونه در نظر گرفته شدند. ابزار پژوهش، چک‌لیست‌های محقق‌ساخته بود که روایی صوری و محتوایی آن را متخصصان تأیید کردند و پایایی آن نیز با آزمون آلفای کرونباخ ۰/۸۶ تأیید شد. برای جمع‌آوری اطلاعات از روش مصاحبه استفاده شد. براساس یافته‌های تحقیق فدراسیون شنا، شیرجه و واترپلو ایران دارای پنج هدف کلان شامل ۱- ارتقای سطح کیفی آموزش ۲- تعمیم ورزش شنا در جامعه ۳- توسعه ورزش قهرمانی، ارتقای ورزش حرفه‌ای ۴- ارتقا و تثبیت جایگاه شنا ۵- تعمیق و تقویت روحیه جوانمردی و اخلاق‌مداری بود. رویکرد راهبردهای فدراسیون شنا، شیرجه و واترپلو ایران براساس ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی در موقعیت رقابتی قرار گرفت. در مجموع، سیزده استراتژی متناسب با اهداف کلان فدراسیون شنا، شیرجه و واترپلو ایران در نظر گرفته شد. هدف توسعه ورزش قهرمانی با چهار استراتژی و هدف ارتقای سطح کیفی آموزش با سه استراتژی بیشترین سهم از راهبردهای شنای ایران را به خود اختصاص دادند.

واژه‌های کلیدی

فدراسیون، ورزش شنا، سوات، ماتریس کمی، برنامه‌ریزی استراتژیک.

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. ۱۴۰۳ ©. ناشر این مقاله، دانشگاه پیام نور است.

این مقاله تحت گواهی زیر منتشر شده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است.

Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

<https://arsmb.journals.pnu.ac.ir>



مقدمه

توسعه، نوع یا حالتی از دگرگونی اجتماعی است که انسان برای دستیابی به نیازها و خواسته‌های خود در محیط ایجاد می‌کند. انسان همواره تلاش می‌کند محیط زیستی و اجتماعی خود را در جهت پاسخگویی به نیازهای خویش دگرگون کند (نظری، ۲۰۲۱).

یکی از مهم‌ترین اهداف فدراسیون‌ها و سازمان‌های ورزشی در هر کشوری، توسعه ورزش و افزایش مشارکت مردمی در فعالیت‌های قهرمانی و تفریحی در ورزش مورد علاقه است. موفقیت کشورها در میدان‌ها بین‌المللی ورزشی علاوه بر تأثیرات اجتماعی و اقتصادی، نمادی از ثبات و توانمندی‌های همه‌جانبه آن کشورها محسوب می‌شود و یکی از علل سرمایه‌گذاری کشورها در ورزش قهرمانی و حرفه‌ای، از این مورد نشأت می‌گیرد (ابوالحسینی، ۲۰۲۳).

آنچه در راستای تعریف توسعه ورزش بیان شده است، دربردارنده واژه‌هایی است که عموماً تنش‌زا بوده‌اند. این واژه‌ها شامل «توسعه از طریق ورزش» و «توسعه ورزش» است. توسعه از طریق ورزش بر اهداف اجتماعی و ورزش به‌عنوان ابزاری برای توسعه تأکید دارد؛ حال آنکه توسعه ورزش بر ورزش تأکید داشته و به دنبال توسعه خود ورزش است (مندعلی‌زاده، ۲۰۲۱). اهمیت ورزش به حدی است که در جوامع پیشرفته، توسعه اجتماعی و فرهنگ‌سازی به‌گونه‌ای است که اختصاص دادن مدت‌زمانی هرچند کم به فعالیت‌های ورزشی، به‌ویژه ورزش همگانی، در اوقات زندگی روزمره وجود دارد. در این میان، ورزش‌های پایه مانند شنا جایگاه اصلی را از سنین کودکی تا بزرگسالی دارند (مشتاقی و همکاران، ۲۰۲۱).

مدیران در فدراسیون‌ها و سازمان‌های ورزشی باید به هدف توسعه ورزش، سعی در افزایش و بهبود کیفیت خدمات و محصولات برند باشگاه خود و جلب اعتماد مشتریان کنند (پورسلطانی، ۲۰۲۱).

در میان رشته‌های ورزشی، رشته شنا با توجه به مزایایی چون مفرح بودن، توصیه‌های مذهبی و دینی و ایمن کردن جان افراد در مواجهه با حوادث در آب، به ورزشی مهم در زندگی افراد و عرصه ورزشی بین‌المللی تبدیل شده است. رشته شنا در جایگاه دوم میان رشته‌های

مدال‌آور المپیکی قرار دارد که متشکل از رشته‌های شنای کرال سینه، کرال پشت، قورباغه، پروانه، رشته‌های مختلط انفرادی، مختلط امدادی، امدادی سبک آزاد، ماراتن و شنای موزون (مختص زنان) است و مدال‌های بسیاری در آن توزیع می‌شود (فیروزی، ۲۰۱۲).

ورزش‌های پایه نظیر شنا بستر مناسبی برای رشد سایر رشته‌ها فراهم می‌کنند و می‌توانند نقش ویژه‌ای در مدال‌آوری و ارتقاء جایگاه ورزش ایران در بازی‌های آسیایی و المپیک داشته باشند. برای موفقیت در رشته شنا، برنامه‌ریزی صحیح و بلندمدت مورد نیاز است. استعدادیابی مناسب، در کنار برنامه‌ها و چشم‌اندازهای بلندمدت و بهره‌گیری از امکانات مورد نیاز، می‌تواند شنا را به مدال‌آوری نزدیک کند (پیتر بورن، ۲۰۲۴).

تاریخچه شنا به‌عنوان یک ورزش در ایران چندان طولانی نیست. به‌طور کلی، این رشته از ورزش نسبت به دیگر رشته‌ها در کشور ایران پیشرفت چندانی حاصل نکرده است. به جهت موقعیت جغرافیایی ایران که در شمال و جنوب کشور به دریا متصل است و همچنین به جهت تأکیدات مذهبی، می‌بایست این ورزش مورد توجه قرار می‌گرفت (عزیز ابراهیم، ۲۰۱۴).

با مروری به نتایج مسابقات درمی‌یابیم که ورزشکاران ایران در رشته شنا با سابقه طولانی و دیرپا بودن فدراسیون این رشته از سال ۱۳۲۵ تاکنون، مدال‌های بسیار کمی از رویدادهای رسمی و معتبر قهرمانی آسیا، قهرمانی جهان، بازی‌های آسیایی، بازی‌های المپیک و رقابت‌های دانشجویان جهان کسب کرده‌اند که این خود گویای ناموفق بودن آن و به‌نوعی وجود مشکل و چالشی در این حوزه است.

رحیم‌زاده (۲۰۲۳) با تحلیل کیفی و کمی حضور کاروان ورزشی ایران در بازی‌های المپیک ۲۰۲۰ توکیو نشان داد که رشته شنا در کنار برخی رشته‌ها همچون بدمینتون، دوچرخه‌سواری و تنیس روی میز مدال چشمگیری کسب نکرده است و این نشان می‌دهد که گاهی رکورد مردان ایران حتی از نتایج نوجوانان ۱۱-۱۲ سال آسیا و نیز زنان آسیا به‌مراتب ضعیف‌تر است (رحیم‌زاده، ۲۰۲۳).

بر سیاست‌گذاران ورزش ایران پوشیده نیست که راه

کسب کرده و در رتبه‌ی بالاتری قرار گرفته‌اند (علیمردانی، ۲۰۲۳).

برنامه‌ریزی به آن دسته از اقداماتی اطلاق می‌شود که مشتمل بر پیش‌بینی هدف‌ها و اقدامات لازم برای رویارویی با تغییرات و مواجه شدن با عوامل نامطمئن از طریق تنظیم عملیات آینده است. هدف اساسی برنامه‌ریزی، تقلیل میزان قبول خطر در مورد اتفاقات احتمالی و اتخاذ تدابیری هماهنگ برای دستیابی به موفقیت‌های سازمانی است. برنامه‌ریزی بلندمدت کارآمد و اهداف روشن در سازمان باعث رضایت بالاتر کارمندان و ورزشکاران و همچنین انگیزه بیشتری برای فعالیت‌های آنان می‌شود (گاستیلو رودریگز، ۲۰۱۹).

فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک اساساً فرایندی هماهنگ‌کننده بین منابع داخلی سازمان و فرصت‌های خارجی آن است. هدف این فرایند، نگریستن از درون «پنجره استراتژیک» و تعیین فرصت‌هایی است که سازمان از آن‌ها سود می‌برد یا به آن‌ها پاسخ می‌دهد. بنابراین، فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک یک فرایند مدیریتی است شامل هماهنگی قابلیت‌های سازمان با فرصت‌های موجود. این فرصت‌ها در طول زمان تعیین شده‌اند و برای سرمایه‌گذاری یا عدم سرمایه‌گذاری منابع سازمان روی آن‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرند. حوزه‌ای که در آن تصمیمات استراتژیک اتخاذ می‌شوند شامل: ۱. محیط عملیاتی سازمان، ۲. مأموریت سازمان و ۳. اهداف جامع سازمان است (برایسون، ۲۰۱۱).

امروزه فعالیت‌های اقتصادی جهان را ترکیبی از سازمان‌های بزرگ، متوسط و کوچک انجام می‌دهند. همه این سازمان‌ها در محیطی متلاطم و بازاری به‌شدت رقابتی به دنبال پیروزی در برابر رقبای خود و ارضای نیازهای مشتریان خود هستند. برنامه‌ریزی استراتژیک، در صورت تدوین و اجرای درست، ابزاری سودمند برای موفقیت شرکت‌ها در بازار رقابت جهانی است و می‌تواند آن‌ها را سرپا نگه دارد. به خاطر تفاوت‌های موجود بین سازمان‌های بزرگ و کوچک در زمینه‌های مختلف، تدوین، اجرا و ارزیابی برنامه استراتژیک نیز

رسیدن به سکوی بازی‌های آسیایی تنها با اتکا به مدال‌آوری ورزش‌های پایه نظیر شنا، دوومیدانی، ژیمناستیک و رشته‌های پُرمدالی مانند شمشیربازی، تیراندازی، قایقرانی و بوکس امکان‌پذیر است. برای تحقق این هدف بزرگ، گریزی جز برنامه‌ریزی، توجه و سرمایه‌گذاری در این رشته‌ها نیست. در این میان، به نظر می‌رسد دوومیدانی و تا حدودی تیراندازی راه خود را در مدال‌آوری بازی‌های آسیایی و المپیک پیدا کرده‌اند، اما ورزش ایران در دیگر رشته‌های پُرمدال مانند شنا سهمی ندارد و تنها نظاره‌گر مدال‌آوری دیگر کشورها است. در مجموع، ورزش‌های پُرمدال در سه رشته شنا، شیرجه و واترپلو می‌توانند ایران را به سه قدرت برتر ورزش آسیا در بازی‌های آسیایی تبدیل کنند. رشته‌های تیمی پرهیاهو و پرهزینه‌ای نظیر فوتبال، بسکتبال، والیبال، هندبال و غیره، با تمامی تبلیغاتی که در مورد آن‌ها وجود دارد، در سبد مدالی بازی‌های آسیایی سهم‌شان تنها یک مدال است؛ و این در حالی است که دوومیدانی با ۱۲۰ مدال، شنا با ۶۰ مدال، ژیمناستیک با ۵۰ مدال و شمشیربازی با ۴۸ مدال از تنوع مدالی بالایی برخوردارند و ارتقاء جایگاه ورزش ایران تنها با مدال‌آوری در این رشته‌ها امکان‌پذیر خواهد بود (رحیم‌زاده، ۲۰۲۳). داشتن برنامه و برنامه‌ریزی در فدراسیون و هیئت‌های ورزشی به‌عنوان مهم‌ترین عامل توسعه ورزش شنا تأکید شده و فقدان برنامه‌ریزی بلندمدت و راهبردی، مهم‌ترین چالش ورزش شنای کشور دانسته شده است (فیروزی، ۲۰۱۲).

شایان ذکر است که عوامل مختلفی می‌تواند مانع از عملی شدن برنامه‌ریزی‌های بلندمدت در فدراسیون‌ها شود که یکی از راه‌ها برای حل بخشی از چالش‌ها، توانمندسازی فنی و مدیریتی فدراسیون و پایدارسازی درآمدها، بدون تکیه بر منابع دولتی است. در این صورت، فرایندهای اجرایی آسان‌تر و سریع‌تر خواهند شد و مدیران را در دستیابی به اهداف و مأموریت‌های فدراسیون یاری می‌کنند (غفاری، ۲۰۲۳).

در پژوهشی که به شناسایی عوامل خروجی نامطلوب فدراسیون‌های المپیک ایران پرداخته شد، نتایج نشان داد فدراسیون‌هایی که از منابع خود برای تولید بهینه‌ی خروجی‌ها حداکثر استفاده را نموده‌اند، نمره ابرکارایی بالایی

راهکارهایی مانند رشد نخبگان، شناسایی استعدادهای برتر، حمایت از این استعدادها، ارتقای سطح کیفی مربیگری، و برگزاری مسابقات داخلی و بین‌المللی با کیفیت بالا را در پیش گرفته است. این اقدامات به نروژ کمک کرده تا در عرصه‌های جهانی موفق باشد و جایگاه خود را در ورزش شنا حفظ کند (بینچ، ۲۰۲۴).

تحلیل وضعیت سرمایه اجتماعی ورزش در ایران نیازمند بررسی لایه‌های تفکیک شده و عوامل مختلفی است که بر این وضعیت تأثیر می‌گذارند. سرمایه اجتماعی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی در توسعه ورزش، شامل تعاملات اجتماعی، اعتماد، شبکه‌های حمایتی و مشارکت فعال افراد در فعالیت‌های ورزشی و اجتماعی می‌شود.

لایه‌های مختلف سرمایه اجتماعی در ورزش ایران شامل موارد زیر است:

۱. پیشرفت اجتماعی: سرمایه اجتماعی می‌تواند به تقویت هویت اجتماعی و وفاق ملی کمک کند و از این طریق باعث بهبود روابط اجتماعی در جامعه شود.

۲. توسعه چهارگانه سطوح ورزش تربیتی: برنامه‌ریزی برای توسعه سطوح مختلف ورزش شامل ورزش‌های پایه، قهرمانی، همگانی و حرفه‌ای، اهمیت زیادی در تقویت سرمایه اجتماعی دارد.

۳. بهبود شاخص سلامتی در جامعه: فعالیت‌های ورزشی می‌توانند به بهبود سلامت جسمی و روانی افراد کمک کنند. سرمایه اجتماعی از طریق ترویج فعالیت‌های ورزشی و سبک زندگی فعال می‌تواند تأثیر مثبت بر روی سلامتی جامعه داشته باشد.

۴. پیامدهای شخصی: سرمایه اجتماعی همچنین می‌تواند به ارتقای کیفیت زندگی فردی افراد کمک کند، با افزایش اعتماد به نفس، مهارت‌های اجتماعی و رضایت از زندگی.

با توجه به این موارد، باید اقداماتی در برنامه‌ریزی کلان کشور در نظر گرفته شود تا به بهبود وضعیت سرمایه اجتماعی ورزش ایران کمک کند. این اقدامات می‌توانند شامل ترویج فرهنگ ورزش، حمایت از ورزش‌های بومی و محلی، بهبود زیرساخت‌های ورزشی و آموزش افراد در

در آن‌ها متفاوت است. برنامه‌ریزی استراتژیک فرایند تغییر سازمانی مستمر و پیچیده است و اغلب صاحب‌نظران علت تغییر و تحولات دنیای امروز را قابلیت دسترسی فزاینده به فناوری، رقابت شدید در توسعه فناوری، جهانی شدن بازارها و رقابت تجاری و رشد سریع دسترسی به فناوری می‌دانند (یولداشف، ۲۰۲۱).

در دنیای امروز که به سرعت در حال تغییر است، سازمان‌ها نمی‌توانند تنها به گذشته و حال تکیه کنند. آینده‌نگری، اگرچه گاهی چالش‌برانگیز است، اما ابزارهای ضروری برای توسعه اجتماعی و تجاری را فراهم می‌کند. استفاده از آینده‌نگری به سازمان‌ها کمک می‌کند تا درک بهتری از موقعیت‌های آینده داشته باشند و برای آن‌ها آماده شوند. روش‌های پیش‌بینی آینده می‌توانند برای آزمایش و توسعه دیدگاه‌های مطلوب و امکان‌پذیر به کار گرفته شوند. این دیدگاه‌ها می‌توانند به ایجاد سیاست‌ها، راهبردها و برنامه‌های بلندمدت کمک کنند و سازمان‌ها را در مسیر موفقیت قرار دهند. (لوندن، ۲۰۱۹).

با توجه به پیشرفت سریع علم و فناوری، برنامه‌ریزی استراتژیک نگاهی به آینده دارد و به این مسئله توجه می‌کند که جهان در ۵ تا ۱۰ سال آینده چه تفاوت‌هایی با امروز خواهد داشت. این نوع برنامه‌ریزی درصدد خلق آینده سازمان بر مبنای پیش‌بینی‌ها و احتمالات است و تصویری بزرگ از آینده سازمان را ترسیم می‌کند.

با تأکید بر برنامه‌ریزی استراتژیک، کشورهای پیشرفته گام‌های اساسی در راستای توسعه ورزش برداشته‌اند. کشورهای صاحب‌نام در عرصه جهانی، برنامه‌های راهبردی و مدونی دارند که به آن‌ها کمک می‌کند تا در رقابت‌های بین‌المللی موفق باشند. به‌عنوان مثال، نروژ چهار اولویت استراتژیک را به‌عنوان ستون ورزش شنا شناسایی کرده است:

۱. تمرکز بر عملکرد در سطح بالا

۲. توسعه ورزش شنا

۳. توسعه کسب و کار در این رشته

۴. توسعه نیروهای داوطلبی

برای حفظ جایگاه نروژ در شنای جهان، این کشور

تقریباً هیچ‌یک از قهرمان‌های زیده کشور براساس شاخص‌های استعدادیابی به رشته‌های ورزشی خود هدایت نشده‌اند. متأسفانه، نه فدراسیون و نه هیچ‌یک از هیئت‌های استانی هنوز برنامه مدون و استراتژیکی برای رشد و توسعه استعدادیابی تدوین نکرده‌اند (موسوی‌راد، ۲۰۱۹).

با توجه به مطالب فوق و با عنایت به این موضوع که هر فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک زمانی با ارزش است که به تصمیم‌گیرندگان اصلی کمک کند که به صورت استراتژیک فکر کرده و عمل کنند می‌توان گفت برنامه‌ریزی استراتژیک به خودی خود هدف نیست بلکه تنها مجموعه‌ای از مفاهیم است که برای کمک به مدیران در تصمیم‌گیری استفاده می‌شود. بنابراین، محقق بر آن است تا با تدوین یک برنامه راهبردی و استراتژیک از مزایای این نوع برنامه‌ریزی بهره‌مند شود و ورزش شنای کشور را به مدال‌آوری بیشتر نزدیک کند تا در کسب مقام در مسابقات جهانی و المپیک توان رقابت داشته باشد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است و در آن برای گردآوری داده‌ها به دو شیوه کمی و کیفی به بررسی مدارک و مستندات، از منابع کتابخانه‌ای، مطالعه مقالات و مبانی نظری مرتبط، نظرسنجی از مخاطبان و نخبگان، مصاحبه از خبرگان و اساتید و برگزاری جلسات شورای راهبردی پرداخته شد. سپس، اطلاعات در قالب فرم‌هایی در اختیار مدیران و کارشناسان ستادی فدراسیون شنا، شیرجه و واترپلو ایران قرار گرفت و آنان براساس قضاوت‌های شهودی شرایط توسعه فدراسیون شنای ایران در شاخص‌های مختلف سخت‌افزاری، نرم‌افزاری و انسان‌افزاری را تشریح کردند. در بخش کیفی برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش استقرای منطقی به‌منظور مفهوم‌سازی استفاده شد.

فرایند تحلیل داده‌ها به صورت زیر بود: اجرا و ویرایش مصاحبه‌ها، کدگذاری نظرها، طبقه‌بندی نظرها در گروه‌های مفهومی یکسان، تفسیر مفاهیم برآمده از تحقیق، ترکیب مفاهیم و درنهایت نتیجه‌گیری از قضاوت‌های شهودی انجام گرفت. سپس، محققان با مقایسه شاخص‌های مختلف

زمینه‌های مختلف ورزش باشند (میرحاجیان، ۲۰۲۲). همچنین، در انگلستان با هدف رسیدن به بهترین ملت در ورزش شنا استراتژی‌هایی مشخص کردند که به تعدادی از آن‌ها اشاره می‌کنیم: آموزش در سطح جهانی با به‌کارگیری مربیان تراز اول دنیا، ایجاد مراکز متمرکز علمی و عملی مختص رشته شنا، شیرجه، واترپلو، کاهش هزینه‌ها با بهره‌گیری از نیروهای داوطلب متخصص، میزبانی مسابقات درجه اول شنا در جهان، حضور چندین انگلیسی در فینا در پست‌های مختلف و استعدادیابی در سطح وسیعی از بریتانیا در برنامه‌ریزی استراتژیک شنای این کشور قرار گرفت (گرین^۱، ۲۰۰۷).

در رابطه با شنا در کشور ما عدم مدیریت منسجم توانمند تاکنون عاملی پایدار در ورزش شنای ایران بوده است، به‌گونه‌ای که رضوی (۲۰۱۵) عدم آشنایی مسئولان و متصدیان فدراسیون شنا با دانش روز مدیریت و به‌ویژه مدیریت ورزشی، عدم واقع‌نگری، عدم برنامه‌ریزی بلندمدت، عدم وجود برنامه راهبردی مدون در ورزش شنای کشور و عدم به‌کارگیری مربیان مناسب و طراز اول را از موانع توسعه ورزش شنا در ایران می‌خواند (رضوی، ۲۰۱۵).

همچنین از بین عوامل مهم موفقیت و مدال‌آوری در عرصه‌های قهرمانی مدیریت استعداد در توسعه و ارتقای ورزش قهرمانی جایگاه ویژه‌ای دارد و این سؤال که «استعداد» در ورزش چیست و چگونه می‌توان آن را به صورت استراتژیک مدیریت کرد موضوعی نگران‌کننده است که دانش و درک شیوه‌های مدیریت استعداد را در یک بخش منحصر به فرد به سرعت گسترش می‌دهد (حسن، ۲۰۲۲).

سراج در پژوهش خود در زمینه مدیریت استعداد بیان می‌کند که کشف استعدادها در اولویت اول توسعه ورزش قهرمانی قرار دارد و در اولویت‌های بعدی به ترتیب حفظ، جذب و توسعه و بهسازی عوامل مؤثر در مدیریت استعداد و توسعه ورزش‌های قهرمانی است (سراج، ۲۰۲۲).

در بیان ضعف مدیریت استعداد ورزشی در ایران موسوی‌راد (۲۰۱۹)، در پژوهش خود نشان داد که سیستم استعدادیابی مناسبی در ورزش ایران وجود نداشته است و

یافته‌های پژوهش

در ارزیابی عوامل داخلی، نقاط قوت و ضعف سازمان را مشخص کردیم. به هر عامل یک ضریب وزنی بین صفر (بی‌اهمیت) تا یک (بسیار مهم) اختصاص داده شد. سپس، وضع موجود هر عامل را با امتیازی بین ۴ تا ۱ با توجه به محور ذیل مشخص کردیم. به ترتیب، نقاط ضعف فقط امتیاز ۱ یا ۲ را دریافت کردند و نقاط قوت نیز فقط نمرات ۳ یا ۴ را می‌توانند به خود بگیرند. خیلی قوی ۴، قوی ۳، ضعیف ۲، خیلی ضعیف ۱.

اگر نمره نهایی سازمان کمتر از ۲/۵ باشد، سازمان از نظر عوامل داخلی دچار ضعف است و اگر نمره نهایی بیشتر از ۲/۵ باشد بیانگر این است که سازمان از نظر عوامل درونی دارای قوت است.

یافته‌های پژوهش به ترتیب در سه بخش اولویت عوامل مؤثر بر توسعه شنا و تحلیل SWOT برای تعیین استراتژی‌های شنا و تدوین استراتژی‌های لازم ورزش شنای کشور ایران دسته‌بندی شدند.

احصا شده با استانداردهای موجود و جمع‌بندی نظر مدیران و کارشناسان، ماتریس قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای فدراسیون شنا، شیرجه و واترپلو ایران را استخراج کردند.

جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان حوزه ورزش و شنای ایران و استادان دانشگاهی و مربیان ارشد ورزش شنا بود. تعداد نمونه ۲۰ نفر بود که از طریق گلوله برفی انتخاب شدند و تا رسیدن به اشباع نظری در مورد تحلیل وضعیت موجود شنای ایران نمونه‌گیری ادامه پیدا کرد. ترکیبی از روش‌های کیفی و کمی برای گردآوری و تحلیل داده‌ها استفاده شد.

ابزار پژوهش، چک‌لیست‌های تهیه شده توسط پژوهشگر بود که روایی صوری و محتوایی آن مورد تأیید متخصصان قرار گرفت و پایایی آن نیز با آزمون آلفای کرونباخ ۰/۸۶ تأیید شد.

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات موردنیاز در بخش کمی از ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی SWOT و ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی QSPM و در بخش کیفی از روش استقرای منطقی استفاده شد.

جدول ۱. ارزیابی عوامل داخلی ورزش شنای ایران

عنوان عامل	وزن	امتیاز وضعیت موجود	نمره وزن‌دار
S1 وجود مدیران ورزشی توانمند در حوزه ستادی شنای ایران	۰/۱۰	۴	۰/۳۰
S2 تربیت مربیان حرفه‌ای ملی و بین‌المللی	۰/۱۰	۴	۰/۳۰
S3 رویدادهای منسجم در حوزه شنا	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
S4 درآمذزایی مناسب از کلاس‌های مربیگری و بازآموزی	۰/۱۰	۴	۰/۳۰
S5 فعال بودن در سه رشته شنا و شیرجه و واترپلو	۰/۰۵	۴	۰/۳۰
S6 در اختیار داشتن استعدادهای ناب در رشته شنا	۰/۱۰	۴	۰/۳۰
S7 وجود داوران خبره و توانمند در مسابقات	۰/۰۵	۴	۰/۱۵
W1 نداشتن حامی مالی پایدار در شنا	۰/۱۰	۱	۰/۱۰
W2 عدم وجود استخرهای با امکانات مناسب در تمامی استان‌ها	۰/۱۰	۱	۰/۱۰
W3 عدم تعامل مناسب مدیران شنا با حوزه آموزش	۰/۱۰	۱	۰/۱۰
W4 تخصیص برخی سانس‌های استخرهای قهرمانی به بخش خصوصی جهت درآمذزایی	۰/۰۵	۱	۰/۱۰
W5 عدم نظارت بر عملکرد مربیان و مدرسان	۰/۱۰	۱	۰/۱۰
جمع کل	۱		۲/۳۰

نشان می‌دهد.

یافته‌ها در جدول شماره دو ماتریس عوامل داخلی نقاط قوت و ضعف شنای ایران جمع امتیاز وزن عدد ۲/۳۰ را

جدول ۲. ارزیابی عوامل خارجی ورزش شنای ایران

عنوان عامل	وزن	امتیاز وضعیت موجود	نمره وزن دار
تأکید بر توسعه و ارتقای ورزش در قانون برنامه ششم	۰/۱۰	۴	۰/۴۰
درآمدزا بودن ورزش شنا	۰/۰۵	۴	۰/۴۰
همکاری فدراسیون با وزارت ورزش و جوانان	۰/۰۵	۳	۰/۲۰
دید مثبت مسئولین کشور به شنا	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
توسعه فرهنگ ورزش در جامعه	۰/۰۵	۳	۰/۲۰
استعدادهای ورزشی سرشار در جامعه	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
ماهیت دینی و توصیه‌های شرعی نسبت به ورزش شنا	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
ماهیت اجتماعی و مقبولیت ورزش شنا	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
جاذبیت و مفرح بودن ورزش شنا	۰/۰۵	۳	۰/۲۰
شرایط ناپایدار اقتصادی کشور	۰/۱۰	۲	۰/۱۰
موانع فرهنگی و اجتماعی در مشارکت بانوان در شنا	۰/۱۰	۱	۰/۱۰
نیاز به سرمایه‌گذاری زیاد جهت تأسیس و تجهیز اماکن ورزشی آبی	۰/۰۵	۱	۰/۱۰
عدم نگاه متوازن و عدالت محور در ارائه خدمات ورزشی به خانم‌ها و آقایان	۰/۰۵	۱	۰/۱۰
پوشش نامناسب اخبار ورزشی شنا از طرف رسانه	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
افزایش میزان گرایش به تفریحات ناسالم و مواد مخدر میان جوانان	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
وجود موانع مختلف در جذب حمایت حامیان مالی و حق پخش تلویزیونی	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
فزایش قیمت محصولات و خدمات ورزشی	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
جمع کل	۱		۲/۶۰

نشان می‌دهد.

یافته‌ها در جدول شماره دو ماتریس عوامل داخلی نقاط

قوت و ضعف شنای ایران جمع امتیاز وزن عدد ۲/۶۰ را

۱	۲/۵	۲/۶۰	۴
۱	WO استراتژی محافظه کارانه		SO استراتژی تهاجمی
	WT استراتژی تدافعی		ST استراتژی رقابتی
			۲/۵
			۲/۳۰

شکل ۱. ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک فدراسیون شنا، شیرجه و واترپلو ایران

ورزش شنا در جامعه ۳- توسعه ورزش قهرمانی، ارتقای ورزش حرفه‌ای ۴- توسعه کسب‌وکار در این رشته ۵- تعمیق و تقویت روحیه جوانمردی و اخلاق‌مداری از طریق ورزش شنا. در جدول ذیل راهبردهای متناسب با هر هدف کلان آورده شده است.

یافته‌ها در شکل ۱ براساس رتبه‌بندی استراتژی‌های عوامل داخلی و خارجی توسعه پایدار شنای ایران، استراتژی منتخب را در موقعیت استراتژی رقابتی نشان می‌دهد.

پنج هدف کلان فدراسیون شنا، شیرجه و واترپلو ایران عبرت بودند از: ۱- ارتقای سطح کیفی آموزش ۲- تعمیم

جدول ۳. استراتژی‌های متناسب با حوزه‌های اهداف کلان فدراسیون شنا، شیرجه و واترپلو ایران

اهداف کلان	استراتژی‌ها
توسعه ورزش قهرمانی، ارتقای ورزش حرفه‌ای	تأکید بر تعامل حداکثری معاونت ورزش قهرمانی وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک
ارتقای سطح کیفی آموزش	ارتقای سطح تعامل با رسانه‌ها
تعمیم ورزش شنا در جامعه	تأکید بر برنامه‌های مدون استعدادیابی رشته‌های شنا شیرجه و واترپلو
ارتقا و تثبیت جایگاه شنا	تدوین برنامه‌های هدایتی و حمایتی در مسیر رشد بانوان ورزشکار
تعمیق و تقویت روحیه جوانمردی و اخلاق‌مداری	تأکید بر تربیت مربیان حرفه‌ای و آشنا به اصول دقیق و علمی تمرین
	انتقال دانش و دعوت از مدرسین و مربیان خارجی صاحب سبک
	تأکید بر شرکت در دوره‌های بازآموزی برای مربیان مشغول به کار
	تأکید بر توسعه و تعمیم فعالیت‌ها و رویدادهای ورزش همگانی شنا
	برجسته‌سازی فعالیت‌ها و عملکرد ورزش همگانی فدراسیون شنا، شیرجه و واترپلو
	تأکید بر انعکاس ضعف‌ها و شفاف‌سازی کاستی‌های راهبردی ورزش به مسئولین
	برجسته‌سازی جایگاه و اهمیت ورزش در راستای تثبیت و پایداری شنا
	تسهیل شرایط حضور حداکثری خیران ورزش یار در شنای ایران
	تأکید بر نهادهای سازی و استفاده حداکثری از نهضت داوطلبی در رویدادها

براساس یافته‌های جدول شماره ۳ درمجموع دوازده استراتژی متناسب با اهداف کلان فدراسیون شنا، شیرجه و واترپلو ایران در نظر گرفته شد که هدف توسعه ورزش قهرمانی با مجمع ۴ استراتژی و هدف ارتقای سطح کیفی آموزش با ۳ استراتژی بیشترین سهم از راهبردهای شنای ایران را به خود اختصاص دادند.

جدول ۴. استراتژی‌های اولویت‌دار فدراسیون شنا، شیرجه و واترپلو ایران براساس ماتریس QSPM

برچسب	نمره	استراتژی
SO3	۲/۸۵	تأکید بر توسعه و تعمیم فعالیت‌ها و رویدادهای ورزش قهرمانی
ST1	۲/۷۳	تأکید بر انتقال دانش و دعوت از مدرسین و مربیان خارجی صاحب سبک
SO2	۲/۶۸	تأکید بر درآمدزایی حداکثری از منابع در اختیار فدراسیون شنا، شیرجه و واترپلو ایران
WO1	۲/۶۰	تأکید بر برنامه‌های مدون استعدادیابی رشته‌های شنا شیرجه و واترپلو
ST2	۲/۵۵	توجه و تأکید بر برنامه محوری و بازنگری در راهبردها و رویکردها
SO1	۲/۵۰	برجسته‌سازی جایگاه و اهمیت ورزش در راستای تثبیت و پایداری شنا، شیرجه و واترپلو ایران
WT1	۲/۴۸	ارتقای سطح تعامل با رسانه
SO7	۲/۳۰	برجسته‌سازی فعالیت‌ها و عملکرد ورزش همگانی و قهرمانی فدراسیون شنا، شیرجه و واترپلو ایران
WO5	۲/۲۰	تأکید بر نهادهای سازی و استفاده حداکثری از نهضت داوطلبی در رویدادها

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر براساس شناخت راهبردی وضعیت موجود فدراسیون شنا، شیرجه و واترپلو در ایران و ارائه راهکارهای توسعه آن براساس مدل SWOT - QSPM بوده است. از آنجا که در حوزه ورزش فدراسیون شنا، شیرجه و واترپلو مانند سازمان‌های ورزشی خدمات مشابهی به مشتریان ارائه می‌دهند، رقابت بر سر دستیابی به مشتری و از همه مهم‌تر حفظ آن و همچنین افتخارآفرینی در عرصه بین‌المللی و کسب مدال بیشتر

براساس یافته‌های جدول ۴، سه استراتژی اولویت‌دار شنای ایران شامل ۱. تأکید بر توسعه و تعمیم فعالیت‌ها و رویدادهای ورزش قهرمانی ۲. تأکید بر انتقال دانش و دعوت از مدرسان و مربیان خارجی صاحب سبک ۳. تأکید بر درآمدزایی حداکثری از منابع در اختیار فدراسیون ۴. تأکید بر برنامه‌های مدون استعدادیابی در رشته‌های شنا، شیرجه و واترپلو ایران است.

بیرونی دارای تهدیدهایی است، با بهره‌گیری از فرصت‌ها و عوامل بیرونی و خارج از اختیار را با مشکل مواجه می‌سازد. به صورت کلی، از تحلیل نمره عوامل داخلی ۲/۳۰ و تحلیل نمره عوامل خارجی ۲/۶۰ می‌توان استنباط کرد که برای رسیدن به وضعیت مطلوب بیشتر باید با بهره‌گیری از قوت‌های موجود وضعیت را بهبود بخشید. هرچند گاهی در خارج از سازمان فرصت‌های بسیار مناسبی وجود دارد ولی سازمان به سبب داشتن ضعف داخلی نمی‌تواند از این فرصت‌ها بهره‌برداری کند. در این راهبرد باید سعی شود نقاط ضعف به حداقل و فرصت‌ها به حداکثر برسد.

همان‌طور که از تفسیر ماتریس تعیین وضعیت محیط درون و بیرون استنباط می‌شود، وضعیت موجود فدراسیون شنا، شیرجه و واترپلو ایران در محدوده رقابتی یعنی حفظ و پیشرفت خدمات قرار گرفته است. راهبردهایی که در این وضعیت بیشتر به کار می‌رود منطبق بر ارائه خدمات نوین و به‌روزرسانی خدمات گذشته منطبق بر نیازهای فدراسیون شنا، شیرجه و واترپلو ایران است. به نظر می‌رسد این اداره می‌بایست نوع و نفوذ خدمات ورزشی خود را در محیط داخلی و پیرامونی منطبق با مأموریت خود توسعه دهد.

با توجه به اینکه برای تدوین برنامه راهبردی ابتدا باید منظرها و اهداف سازمان تعیین شود، از این‌رو، براساس یافته‌ها، اهداف کلان فدراسیون شنا، شیرجه و واترپلو ایران با توجه به چشم‌انداز در نظر گرفته شده شامل توسعه ورزش قهرمانی همراه با کسب افتخار، ارتقای سطح کیفی آموزش، تعمیم ورزش شنا در جامعه، ارتقای ورزش حرفه‌ای، ارتقا و تثبیت جایگاه سازمانی فدراسیون شنا، تقویت روحیه جوانمردی و اخلاق‌مداری در جامعه بود.

نتایج پژوهش حاضر با نتیجه پژوهش امیرحسینی ۲۰۲۲ و مستندات فدراسیون شنا ۱۳۹۲ هم‌راستا است که در تحقیقات آن‌ها به ارتقای سطح کیفی آموزش و انتقال دانش اشاره شده است و به‌روشنی نقش مربیان خبره و استعدادپرور ملی و بین‌المللی بیان شده است؛ و همچنین، با تحقیق ریحانی ۲۰۲۳ و رضوی ۲۰۱۵ هم‌راستا است. آنان در پژوهش خود اشاره به اثر تدوین برنامه‌های هدایتی و حمایتی در مسیر رشد ورزشکاران در توسعه

است. مدیران این فدراسیون باید از هوشمندی راهبردی خود در رسیدن به این هدف استفاده کنند و با به‌کارگیری بازارگرایی و کارآفرینی به رقابت با دیگر فدراسیون‌ها و برآوردن نیازها و خواسته‌های مشتریان‌شان بپردازند. بر همین اساس، مدیران فدراسیون شنا، شیرجه و واترپلو باید از رویکرد راهبردی به‌عنوان بخشی از شغل خود بهره ببرند و از آن به‌عنوان کلید اصلی تصمیم‌گیری استفاده کنند. آنچه مسلم است، سازمان‌های ورزشی مانند اکثر سازمان‌ها و نهادهای سایر حوزه‌ها برای بقا و دوام در عرصه رقابت جهانی به سازمانی راهبردمحور تبدیل شده‌اند، به‌طوری که بسیاری از سازمان‌های ورزشی کشورهای مختلف براساس مأموریت خود راهبرد لازم را تهیه کردند و با اجرای آن به موفقیت‌های خوبی دست یافتند. با چنین اندیشه‌ای سازمان‌های مزبور علاوه بر دارا بودن برنامه راهبردی و چشم‌انداز شفاف، به دنبال حضوری موفق در عرصه‌های ملی و بین‌المللی نیز هستند و امیدوارند با اجرای این راهبردها به اهداف تعیین شده، با حداقل انرژی و منابع دست یابند.

براساس مدل‌های استراتژیک، یکی از ماتریس‌های مهمی که به مدیران کمک می‌کند تا به‌خوبی فرایندها و فعالیت‌های سازمان را براساس شرایط موجود جاری در سازمان‌ها مطابقت دهند ماتریس SWOT است. این ماتریس از جمع‌بندی دو ماتریس ارزیابی محیط داخلی و ماتریس ارزیابی محیط خارجی به دست می‌آید. با توجه به رتبه و وزن مؤثر داده شده به قوت‌ها و ضعف‌های محیط داخلی حوزه فدراسیون شنا، شیرجه و واترپلو ایران، نمره ماتریس عوامل داخلی ۲,۳۰ به دست آمده، این عدد نشان می‌دهد که وضعیت محیط داخل در حد نسبتاً مناسب است و بیانگر آن است که فدراسیون شنا، شیرجه و واترپلو ایران از لحاظ عوامل درونی از قوت‌های خوبی برخوردار است.

به نظر می‌رسد راهبردها، فرایندها فعالیت‌های اتخاذ شده از طرف کارشناسان و مدیران مناسب است. پس از رتبه و وزن‌بندی مؤثر فرصت‌ها و تهدیدهای فدراسیون شنا، شیرجه و واترپلو نمره ماتریس عوامل خارجی شاخص ۲/۶۰ به دست آمد. این عدد نشان می‌دهد وضعیت محیط خارج در حد نسبتاً خوبی قرار دارد و هرچند از نظر عوامل

ورزش شنا و شیرجه و واترپلو را با بهره‌گیری از دانش و علم نوین، فراهم کرد. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود جهت توسعه ورزش قهرمانی و ارتقای کیفیت آموزش با عبور از مرزهای دانش و استفاده از دانش و تجربه مربیان کشورهای پرمثال در رشته شنا که در مسابقات سکوها قهرمانی را از آن خود کرده‌اند کمک گرفت. همچنین، با استفاده از فناوری و تکنولوژی و به روز شدن دانش و استفاده از مربیان جوان حاذق و آگاه به دانش روز در کنار مربیان با تجربه و قدیمی می‌توان تحولی را در عرصه قهرمانی ورزش شنا ایجاد کرد؛ و در آخر، نظارت دقیق بر کلاس‌های آموزشی و دوره‌های هر ساله بازآموزی که از طرف فدراسیون برگزار می‌شود می‌تواند نقش چشمگیری در ارتقای کیفیت آموزش در کنار کمیت برگزاری این کلاس‌ها داشته باشد.

سپاسگزاری

نویسنده مقاله بر خود لازم می‌داند از همه افرادی که در اجرای این پژوهش، محقق را همراهی کرده‌اند، تشکر و قدردانی کند.

References

- Abdolhoseini, A., & Honari, H. (2024). Identification and analysis of the most likely scenario for the development of futsal in Iran (a prospective study). *Applied Research in Sport Management*, 12(4), 29-42. (In Persian)
<https://doi.org/10.30473/arsm.2024.66105.3722>
- Alimardani, M., Keshavarz, L., & Farahani, A. (2023). Determining superefficiency and identifying undesirable output factors of the Olympic federations of Iran. *Applied Research in Sport Management*, 12(3), 45-56. (In Persian)
<https://doi.org/10.30473/arsm.2023.48150.3028>
- Aziz Ebrahim, M., & Alijani, B. (2014). Evaluation of suitable conditions for swimming activity in the beaches of Gilan province. *Quarterly Journal of Natural Geography Research*, 83, 39-42. (In Persian)
<https://doi.org/10.22059/jphgr.2013.35143>
- Bennich, A. (2024). The leadership of high-

ورزش قهرمانی می‌کنند. همچنین، همسو با یافته پژوهش حاضر، نظری (۲۰۲۱) است که در پژوهش خود به این نتیجه دست یافت که تقویت و ترویج روحیه جوانمردی و اخلاق در بین ورزشکاران می‌تواند به توسعه ورزش همگانی و قهرمانی و تثبیت آن در جامعه کمک شایانی کند.

با توجه به پژوهش‌های انجام شده باید اذعان کرد اهداف و سیاست‌های کلان و تأثیرگذاری فدراسیون شنا، شیرجه و واترپلو ایران با توجه به جایگاه شنا در ورزش کشور در قالب منظرهای تدوین شده می‌بایست به‌درستی تفسیر شوند و در ادامه اهداف بلندمدت و راهبردی، سنجه‌ها، اهداف کمی، اهداف سالیانه و اقدامات اجرایی طراحی شود تا زمینه اجرای صحیح راهبردهای تدوین‌شده مهیا شود.

به‌طور کلی، براساس نتایج تحقیق می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که موانع زیادی در جامعه وجود دارند که تغییرات کاربردی و اصولی در بدنه فدراسیون و برنامه‌ریزی راهبردی وضعیت موجود را با مشکل مواجه می‌کنند و در عین حال برخی پتانسیل‌ها و فرصت‌هایی نیز وجود دارند که می‌توان با استفاده از آن‌ها موجبات توسعه

- performance directors in the governance structure of Danish elite sport. *Sport Management and Marketing*, 24(1), 40-57.
<https://doi.org/10.1504/IJSM.2024.135623>
- Born, D. P., Stęggl, T., Lorentzen, J., Romann, M., & Björklund, G. (2024). Predicting future stars: Probability and performance corridors for elite swimmers. *Journal of Science and Medicine in Sport*, 27(2), 113-118.
<https://doi.org/10.1016/j.jsams.2023.10.017>
- Davari, A., Nazari, R., & Naderian Jahromi, M. (2020). Development of a strategic plan for the Handball Federation of Iran. *Research In Sport Management & Marketing*, 1(1), 47-59. (In Persian)
<https://doi.org/10.22098/rsmm.2020.994>
- Farahani, A., Keshavarz, L., & Sadeghi, A. (2017). The Design of strategies in Development Iran elite Sport. *Applied Research of Sport Management*, 5(3), 125-140.
- Firozi, M., Farzam, F., & Razavi, S. M. H.

- (2012). A study of the obstacles and challenges of the development of swimming in Iran. *Sports Management and Movement Science Research*, 2(4), 1-12. (In Persian)
<https://doi.org/10.30495/kmsj.2023.1983683.1097>
- Ghafari, R., Amirhossini, S., & Noozari, V. (2024). Analysis of the performance management model of swimming, diving, and water polo federation. *Knowledge Management in Sports Journal*, 3(4). Online publication. (In Persian)
- Castillo-Rodriguez, A., Onetti-Onetti, W., & Chinchilla-Minguet, J. L. (2019). Perceived quality in sports centers in southern Spain: A case study. *Sustainability*, 11(14), 3983. <https://doi.org/10.3390/su11143983>
- Hassan, Y., Pandey, J., Varkkey, B., Sethi, D., & Scullion, H. (2022). Understanding talent management for sports organizations: Evidence from an emerging country. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(11), 2192-2225. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1971736>
- Green, M. (2007). Olympic glory or grassroots development? Sport policy priorities in Australia, Canada, and the United Kingdom, 1960-2006. *The International Journal of the History of Sport*, 24(7), 921-953. <https://doi.org/10.1080/09523360701311810>
- Lund, R. (2019). *A foresight and strategic development proposal for sport business in Finland by 2025*. Bachelor's thesis, Sports Business/Futures Research, Degree Programme in International Business, JAMK University of Applied Sciences.
- Mirhajiyan, S. N., Farahani, A., Safania, A. M., & Azadfada, S. (2023). Analysis of the social capital status of Iranian sports (Case study of sports elites). *Applied Research in Sport Management*, 11(3), 1-18. (In Persian)
<https://doi.org/10.30473/arasm.2022.9055>
- Mondalizade, Z., Ehsani, M., Kozechian, M., & Honari, H. (2021). Sport sustainable development: Concepts, barriers, and proposals. *Sport Management Development*, 10(1), 1-10. (In Persian)
<https://doi.org/10.22124/jsmd.2021.5029>
- Mosavi Rad, S. T. (2019). Identifying the success factors of Iran in the Olympic Games. *Applied Research in Sport Management*, 8(2), 53-62. (In Persian)
<https://doi.org/10.30473/arasm.2019.42689.2797>
- Moshtaghi, M., Ghasmi, H., & Rasekh, N. (2021). Designing the role of the mass media in the development of public sports in the country and its strategies. *Sport Management Studies*, 13(66), 363-392. (In Persian)
<https://doi.org/10.22089/smrj.2020.8214.2813>
- Nazari, R., Davoodi, A., & Naderian, M. (2021). Presenting strategies for the development of Iran's handball market. *Sports Marketing Studies*, 2(4), 98-119. (In Persian)
<https://www.DOI.ORG/10.34785/J021.2022.193>
- Poursoltani Zarandi, H. (2021). Meta-analysis of the relationship between service quality and customer satisfaction in sports. *Sports Marketing Studies*, 2(3), 1-25. (In Persian)
<https://www.DOI.ORG/10.34785/J021.2021.941>
- Rahimizadeh, M., Sajadi, S. N., & Reghbati, A. (2023). Quantitative and qualitative analysis of the Iranian sports delegation at Tokyo 2020 Olympic Games. *Modern Research in Performance Evaluation*, 2(1), 53-69. (In Persian)
<https://doi.org/10.22105/mrpe.2023.178506>
- Reyhani, M., & Abdi, S. (2023). Designing a strategic plan for the development of women's championship sports in North Khorasan province. *Women in Development and Politics*, 21(4), 1059-1086. (In Persian)
<https://doi.org/10.22059/jwdp.2023.357845.1008333>
- Seraj, S., & Yari, Y. (2023). Factors affecting the improvement of talent management in the National University Sports Federation. *Journal of Applied Research in Sports Management*, 12(2), 31-40. (In Persian)
<https://doi.org/10.30473/arasm.2023.66481.3731>
- Yuldashev, M. (2021). Innovative aspects for healthy lifestyle formation and development of sports. *Current Research Journal of Pedagogics*, 2(5), 102-107.