

پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش

دوره ۱۰، شماره ۳، پاییز ۱۳۹۷

ص ص: ۱۵۵-۱۳۹

## تدوین برنامه راهبردی فدراسیون ملی ورزش‌های زورخانه‌ای

امین رشیدلمیر<sup>۱</sup> - امین دهقان قهفرخی<sup>۲\*</sup> - بهمن طیبی<sup>۳</sup>

۱. استادیار مدیریت ورزشی، گروه علوم ورزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه نیشابور، نیشابور، ایران. ۲. استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. ۳. استادیار مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه گلستان، گرگان، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۸ / ۰۳ / ۱۳۹۴، تاریخ تصویب: ۱۰ / ۱۲ / ۱۳۹۴)

### چکیده

هدف از این پژوهش، تدوین برنامه راهبردی فدراسیون ملی ورزش‌های زورخانه‌ای بود که با روش تحقیق آمیخته (ترکیب روش‌های کیفی و کمی) انجام گرفت. جامعه آماری پژوهش را هیأت رئیسه فعلی و سابق فدراسیون، مسئولان کمیته‌ها، رؤسای هیأت‌های استانی، استادان دانشگاهی مسلط به موضوع و مسئولان انجمن‌های زورخانه‌ای سایر ارگان‌ها تشکیل می‌دادند که در مجموع ۷۰ نفر بودند. نمونه با جامعه آماری برابر بود که در نهایت ۵۸ پرسشنامه به‌درستی برگشت داده شد. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه از نوع باز بود که از پاسخگویان خواسته شد تا چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌های محوری، قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای فدراسیون ملی ورزش‌های زورخانه‌ای را فهرست کنند. کمیته راهبری پژوهش، ضریب اهمیت و رتبه هر یک از عوامل محیط داخلی و خارجی فدراسیون را مشخص کردند و با مشخص شدن موقعیت راهبردی فدراسیون و استفاده از ماتریس تطبیقی، تعداد ۱۵ راهبرد استخراج و اولویت‌بندی شد. فدراسیون ملی ورزش‌های زورخانه‌ای در منطقه راهبردی SO قرار داشت؛ بنابراین راهبردها باید بیشتر در جهت توسعه و گسترش فعالیت‌های فدراسیون باشند که در تدوین آنها، این مهم مورد توجه قرار گرفت.

### واژه‌های کلیدی

برنامه‌ریزی راهبردی، راهبرد، مدیریت راهبردی، ورزش باستانی، ورزش زورخانه‌ای.

## مقدمه

ورزش باستانی ایران، همان‌گونه که از نامش پیداست، یکی از شیوه‌های (منش‌های) تربیت بدنی خاص ایرانیان است که به صورت یک سیستم چندبعدی ورزشی، فرهنگی و هنری ابداع، تکامل و استمرار یافته است. این سیستم شامل ابعاد و عناصر اخلاقی، تربیتی، ورزشی (آمادگی جسمانی، بدنسازی، فرح‌بخشی)، موسیقایی، معماری، زیبایی‌شناختی و فرهنگی خاص بوده و است. این رشته ورزشی طی تاریخ پرفراز و نشیب ایران زمین حفظ شده و علاقه‌مندان و پرورش‌یافتگان در دامن آن در حیات اخلاقی، اجتماعی و حتی سیاسی این سرزمین تأثیرات خاصی را بجای نهاده‌اند، به‌گونه‌ای که از منظر مردم‌شناسی، فرهنگ پهلوانی و جوانمردی از ابعاد اساسی فرهنگ ایرانی شمرده شده و پهلوان منشی نیز همواره تداعی‌کننده ورزش باستانی و زورخانه بوده است (۱).

در مورد منشأ ورزش زورخانه‌ای، عده‌ای منشأ آن را دوران اشکانیان و مادها و همزمان با آیین مهرپرستی، عده‌ای دوران حمله اعراب و تمدن اسلامی و عده‌ای ۴۰۰ سال پیش می‌دانند؛ که البته گروه سوم از این جهت تاریخ آن را به ۴۰۰ سال پیش منسوب می‌کنند که تنها ۴۰۰ سال از عمر این ورزش با داشتن «مکان خاص رسمی» با نام «زورخانه» می‌گذرد. این ورزش در طول تاریخ با فراز و نشیب‌هایی همراه بوده است. در عصر سلاطین صفوی ورزش زورخانه‌ای ترقی بسیار کرد و پادشاهان این سلسله دگرگونی‌های زیادی در ورزش زورخانه‌ای به‌وجود آوردند و ورزش امروز زورخانه، با اندکی تغییر، همان است که در عصر صفویه بوده است. اوج رونق زورخانه و ورزش پهلوانی را می‌توان به دوران قاجار و به‌طور ویژه ناصرالدین‌شاه نسبت داد. اما، از سال ۱۳۰۰ به بعد در ایران، ساختار سنتی جامعه براساس الگوهای غربی تغییر یافت و موجب گسستگی سنت پهلوانی شد. در این زمینه ورزش

زورخانه‌ای نیز در دهه‌های گذشته در معرض هجوم ورزش‌های مدرن و بین‌المللی قرار گرفت. با ورود ورزش‌های جدید که اغلب مبدأ و منشأ آن کشورهای غربی بود، از پوشش وسیع رسانه‌ای به‌ویژه برنامه‌های المپیک برخوردار شدند و ورزش‌های سنتی را در سایه خود قرار دادند. ورزش زورخانه‌ای از جهت سخت‌افزاری (دارا بودن محیطی مناسب و جذاب) و نرم‌افزاری (داشتن مقرراتی کارآمد، برنامه‌ریزی، مدیریت و ساختار مناسب اداری و اجرایی) با مشکل روبه‌رو شد، به‌طوری که در رقابت با ورزش‌های جدید از توانایی کمتری برخوردار شد؛ در نتیجه بسیاری از زورخانه‌های قدیمی تعطیل شدند و در معرض نابودی قرار گرفتند و بعضاً تغییر کاربری یافتند. پس از پیروزی انقلاب اسلامی، فدراسیون ملی ورزش زورخانه‌ای در سال ۱۳۵۹ تأسیس شد. حرکت جهانی کردن ورزش‌های زورخانه‌ای با رهنمودهای مقام معظم رهبری در سال ۱۳۸۰ با تأسیس کمیته «فراملی کردن ورزش‌های باستانی و زورخانه‌ای» آغاز شد و فدراسیون بین‌المللی ورزش‌های زورخانه‌ای با مشارکت مقامات عالی رتبه ورزشی ۲۲ کشور جهان در سال ۱۳۸۳ تأسیس شد. در چند سال اخیر با توصیه‌های مقام معظم رهبری مبنی بر «احیا، نوآوری، مستندسازی علمی و گسترش» این رشته ورزشی توجه و فرصت ویژه‌ای برای حیات دوباره و پررونق آن پدید آمده است (۲). اما چنانچه بخواهیم آینده‌ای توسعه‌یافته برای این ورزش داشته باشیم، نیاز به برنامه‌های بلندمدت و راهبردی بیش از پیش احساس می‌شود، چراکه هیچ توسعه‌ای بدون هدف-گذاری و برنامه‌ریزی دقیق میسر نیست.

توسعه ورزش باستانی و زورخانه‌ای، نیازمند دیدی جامع و علمی است. باید توجه داشت که ورزش در عصر حاضر به پدیده‌ای پیچیده و چندبعدی تبدیل شده که توسعه آن مستلزم توجه به تمام آن ابعاد است. شناخت

قالیباف (۱۳۸۹) راه برون‌رفت از دایره توسعه‌نیافتگی را برنامه‌ای عمل کردن می‌داند و در تهیه سند راهبردی نظام ورزش کشور در برنامه پیشرفت و عدالت به راهبردهایی شامل افزایش اعتبارات مورد نیاز، همکاری-های داوطلبانه مردم، بهبود نگرش عمومی به ورزش، تأمین موجبات ورزش همگانی، تفکر راهبردی در ورزش، توسعه کارکردهای ورزش تربیتی، تبیین نقش تربیتی ورزش، توسعه علمی- نرم‌افزاری، نظام مدیریت استعداد، تنوع‌بخشی به منابع، تعامل مؤثر با سازمان‌های بین‌المللی، تقویت استقلال کمیته ملی المپیک و فدراسیون‌های ورزشی، الگوی نظام‌مند مربیگری در ورزش، بازنگری در تشکیلات و ساختار ورزش، توسعه حرفه‌ای‌گرایی در مدیریت ورزش، بازی جوانمردانه و ورزش پاک، حمایت حقوقی و تقویت نظام باشگاهی اشاره می‌کند (۵).

خسروی‌زاده (۱۳۸۷) در طراحی برنامه راهبردی کمیته ملی المپیک، به راهبردهایی شامل کمک به توسعه بنیادی ورزش قهرمانی، ارتباط با ارکان حکومتی و تقویت استقلال کمیته، توسعه ورزش زنان، علمی نمودن ورزش، مشارکت در فعالیت‌های مجامع بین‌المللی، بررسی وضعیت رقبا، گسترش ورزش پاک، تقسیم کار ملی بین سازمان‌های ورزشی، اشاعه و گسترش فعالیت‌های کمیته در سراسر کشور، استفاده از حق پخش تلویزیونی، افزایش منابع و تقویت استقلال مالی کمیته، بهبود مدیریت منابع انسانی، اصلاح ساختار سازمانی و بهبود مستمر فرایندها دست یافت (۶).

ستیرادو<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) در مطالعه موردی روی یک باشگاه گلف تابستانی، سه مرحله کلیدی برنامه‌ریزی توسعه ورزش را شامل تشخیص ذی‌نفعان توسعه ورزش، تدوین استراتژی‌های توسعه ورزش و تعیین مسیرهای توسعه

مسائل و مشکلات ورزش نیازمند نگاهی علمی و تجربی است و در این مسیر استفاده از تجارب جهانی و تجارب قبلی راه میانبری است که می‌تواند هزینه دستیابی به توسعه را کاهش دهد. امروزه دیگر وقتی برای آزمایش و خطا وجود ندارد و باید با فراست راه‌هایی را که تجربه‌های موفق داشته‌اند، برای پی‌موندن انتخاب کرد (۳).

سیستم‌های سازمانی (از جمله فدراسیون ملی ورزش-های زورخانه‌ای) در راستای کسب موفقیت در میدان رقابت باید از نوعی برنامه‌ریزی بهره گیرند که آینده‌نگر و محیط‌گرا باشد، به‌طوری‌که ضمن شناسایی عوامل و تحولات محیطی، در افق زمانی بلندمدت تأثیر آنها بر سازمان و نحوه تعامل سازمان با آنها را مشخص کند. این نوع برنامه‌ریزی، در واقع همان برنامه‌ریزی راهبردی است که با بررسی محیط داخلی و خارجی سازمان، قوت‌ها و ضعف‌های داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی را شناسایی می‌کند و با در نظر داشتن چشم‌انداز و مأموریت سازمان، اهدافی بلندمدت برای سازمان تنظیم می‌کند و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه‌های راهبردی، اقدام به انتخاب راهبردهایی می‌کند که مشخص می‌کنند منابع محدود سازمان (منابع مالی، منابع انسانی، امکانات و تسهیلات) باید به کدام‌یک از فعالیت‌های اولویت‌دار اختصاص یابند، تا بدون اتلاف منابع و زمان، بهترین نتایج حاصل شوند و در واقع بیشترین بهره‌وری به‌دست آید (۴).

ضرورت توجه به برنامه‌ریزی‌های راهبردی در ورزش، سبب شده تا تعدادی از سازمان‌های پیشرو در ورزش کشور، با تاسی از طرح جامع ورزش کشور، اقدام به تنظیم برنامه‌های بلندمدت توسعه ورزشی خود در قالب عناوین مختلف طرح جامع، برنامه پنج‌ساله، برنامه راهبردی، سند راهبردی و ... کنند و در این زمینه اقدامات مثبتی نیز صورت گرفته است.

قره و کلهر (۱۳۹۴) در تدوین برنامه راهبردی فدراسیون اسکی به راهبردهایی مانند بهبود بهره‌گیری از ظرفیت‌های اقلیمی کشور در توسعه اسکی، توسعه فناوری، توسعه کمی و کیفی مدارس اسکی، ترویج اسکی با همکاری رسانه‌های گروهی، توسعه روابط بین‌الملل و دیپلماسی، افزایش سرانه فضاهای ورزشی، ارتقای محیط قانونی و حقوقی، توسعه استعدادیابی، افزایش بهره‌گیری از توان بخش خصوصی، حمایت و تکریم قهرمانان و پیشکسوتان، بهبود وضعیت استانداردسازی اماکن و تجهیزات، افزایش بهره‌وری پیست‌های اسکی، بهبود نظام آمار و اطلاعات، ارتقای سطح دانش مربیان، روسای هیأت‌ها و مدیران باشگاه‌ها، توسعه مطالعات کاربردی و ترویج اخلاق و ارزش‌ها در ورزش اسکی اشاره کردند (۱۲).

با وجود تلاش‌هایی که در برخی سازمان‌های ورزشی کشور صورت گرفته، در حال حاضر، برنامه مناسبی برای توسعه ورزش‌های باستانی، پهلوانی و زورخانه‌ای مورد توجه نیست. بلکه فعالیت‌ها و برنامه‌ها، بدون چشم‌انداز روشن و اهداف منطقی که در سطح ملی مورد پذیرش قرار گرفته باشند، به اجرا گذاشته می‌شوند و تحقق آرزوهای بزرگ به صورت تصادفی و سلیقه‌ای تعقیب می‌شوند. بنابراین برای رسیدن به موفقیت لازم است این فدراسیون فعالیت‌های خود را در راستای برنامه‌های ورزشی ملی و کلان، هدفدار و منسجم کند که این امر از طریق برنامه‌محوری و برنامه‌ریزی میسر است. بنابراین این پژوهش به دنبال تدوین برنامه راهبردی فدراسیون ملی ورزش‌های زورخانه‌ای است.

#### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی بود. از روش تحقیق آمیخته که ترکیبی از روش‌های کیفی و کمی است، برای گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد. جامعه آماری پژوهش را

ورزش معرفی می‌کند (۷). میلانویچ<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان «رویکرد استراتژیک به توسعه ورزش قهرمانی در کرواسی» بیان می‌کند که فرایند انتخاب ورزشکاران برای آینده از یک روش علمی صورت نمی‌گیرد؛ تعداد مربیان ورزشی برای پرورش جوانان کم است و مربیان موجود از دانش فنی مناسبی برخوردار نیستند و اغلب توانایی استفاده از تکنولوژی‌های جدید را ندارند؛ همچنین درآمد سالانه‌ای که به پرورش جوانان برای ورزش قهرمانی اختصاص داده می‌شود، کافی نیست (۸). اسکوریچ و بارتلوسی<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) نیز وضعیت برنامه‌ریزی برای فدراسیون‌های ورزشی کرواسی را نامناسب بیان کردند و راهکارهایی برای برنامه‌ریزی‌های مطلوب ارائه دادند که مهم‌ترین آنان استفاده از فنون برنامه‌ریزی مشارکتی و برگزاری دوره‌های آموزشی ویژه دست‌اندرکاران ورزشی فدراسیون‌های کرواسی بود (۹).

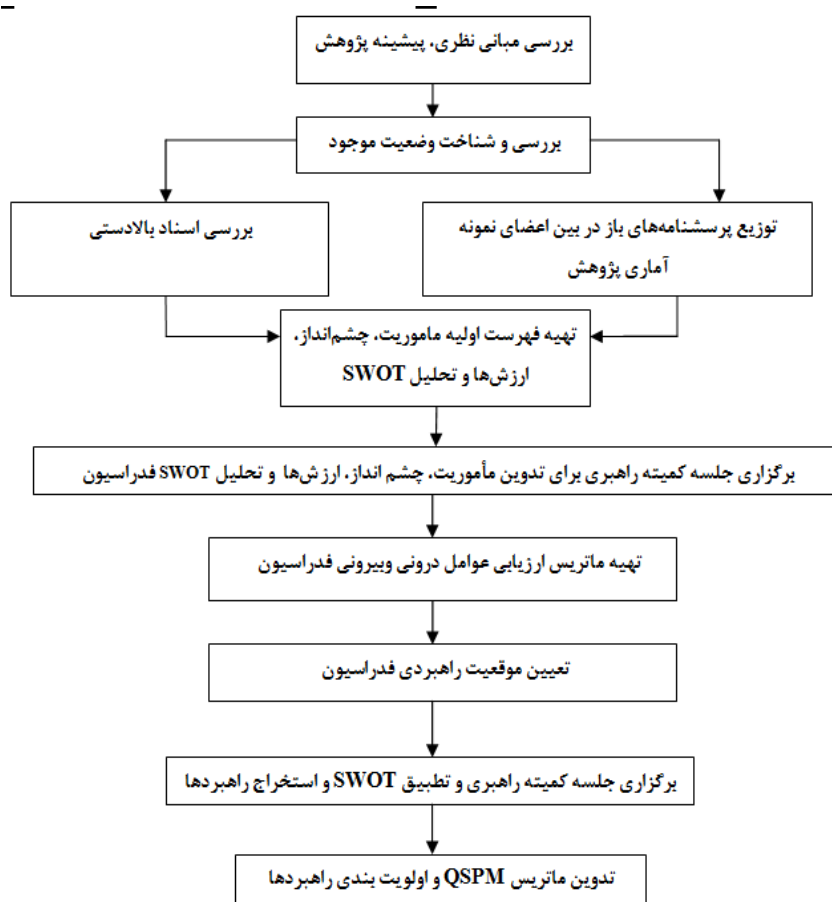
گودرزی و هنری (۱۳۸۶) در طراحی نظام جامع ورزش کشتی، عواملی مانند رعایت اصول علمی در اداره فدراسیون و هیأت‌ها، تهیه و استفاده بهینه از امکانات و زیرساخت‌های کشتی، ایجاد ارتباطات مردمی، دولتی و رسانه‌ای، مسابقات در سطوح مختلف و گرایش به شایسته‌سالاری را مطرح کرده است (۱۰). حمیدی و همکاران (۱۳۸۹) در تدوین راهبردهای توسعه ورزش دانشجویی ایران، تأسیس یک نهاد ملی غیردولتی برای ورزش بین‌دانشگاهی، ایجاد تشکیلات استانی، تقویت روابط بین‌المللی و کسب کرسی، تقویت بخش روابط عمومی، تحول ساختاری، جذب نیروی انسانی متخصص، ارتقای ساختاری بخش ورزش در دانشگاه‌ها و تعامل با دانشکده‌های تربیت بدنی بدون تداخل وظایف را به‌عنوان راهبردهای ورزش دانشجویی شناسایی کرده است (۱۱).

1. Milanovic

2. Škorić, S., & Bartoluci

ابتدا پرسشنامه‌ها بازبینی شدند، نظرها کدگذاری شدند و نظرهایی که بیش از سه بار تکرار شده بودند، در گروه‌های مفهومی یکسان دسته‌بندی شدند. بنابراین چشم‌انداز، مأموریت، قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها مشخص شدند و به تأیید کمیته راهبری پژوهش (که متشکل از گروه محققان، رئیس، نایب رئیس و دبیر فدراسیون و استادان دانشگاهی متخصص و مجرب در زمینه برنامه‌ریزی راهبردی بود) رسید. سپس، کمیته راهبری پژوهش، ضریب اهمیت و رتبه هر یک از نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید را مشخص کردند و با مشخص شدن موقعیت راهبردی فدراسیون ملی ورزش‌های زورخانه‌ای و تطبیق عوامل داخلی و خارجی، ۱۵ راهبرد استخراج و اولویت‌بندی شد. شکل ۱ فرایند اجرای پژوهش را به‌طور خلاصه نمایش می‌دهد:

رؤسا، نواب رئیس و دبیران فدراسیون ملی زورخانه‌ای در ادوار مختلف، رؤسای فعلی کمیته‌های مختلف فدراسیون، رؤسای هیأت‌های استانی ورزش زورخانه‌ای، استادان دانشگاهی آشنا به ورزش زورخانه‌ای و مسئولان انجمن‌های ورزش زورخانه‌ای در سایر ارگان‌ها از جمله آموزش و پرورش، دانشگاه‌ها، نیروهای مسلح و شهرداری تشکیل می‌دادند که در مجموع ۷۰ نفر بودند. روش نمونه‌گیری از نوع سرشماری بود. بنابراین نمونه آماری با جامعه آماری برابر بود که در نهایت ۵۸ پرسشنامه به‌درستی برگشت داده شد. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه از نوع باز بود که از پاسخگویان خواسته شد تا چشم‌انداز، مأموریت، ارزش‌های محوری، قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای فدراسیون ملی ورزش‌های زورخانه‌ای را فهرست کنند. فرایند تحلیل داده‌ها به این صورت بود که



شکل ۱. فرایند تدوین برنامه راهبردی فدراسیون ملی ورزش‌های زورخانه‌ای

## نتایج و یافته‌ها

که می‌تواند آیین پهلوانی و جوانمردی را گسترش دهد. در این زمینه فدراسیون کشتی پهلوانی، ورزش باستانی و زورخانه‌ای می‌کوشد تا از طریق ترغیب و تشویق نسل جوان به پرداختن به ورزش زورخانه‌ای، توسعه منابع پایدار، فراهم کردن امکانات و تسهیلات ورزشی، برگزاری مسابقات، توانمندسازی نیروی انسانی و به‌کارگیری روش‌های علمی علاقه مردم را به این ورزش افزایش و آن را گسترش دهد».

ارزش‌های محوری: «روحیه پهلوانی و جوانمردی، عشق به ورزش باستانی، عشق به میهن، کرامت و تعالی انسانی، دوستی و برادری، تفکر فراملی و جهانی، تفکر سیستمی و فرایندگرا، برنامه‌محوری و دانش‌محوری، کار گروهی و همبستگی تیمی».

کمیتة راهبری پژوهش، با بهره‌گیری از سند چشم‌انداز بیست‌ساله کشور، برنامه پنج‌ساله توسعه، طرح جامع ورزش کشور، تحلیل وضع موجود، و مطالعات تطبیقی فدراسیون‌های برتر و مشارکت و همفکری دست اندرکاران ورزش زورخانه‌ای، چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های محوری فدراسیون ورزش‌های زورخانه‌ای را به شرح زیر تدوین کرد:

چشم‌انداز: «ورزش زورخانه‌ای، الگویی اخلاقی و ایرانی از ورزش، فراگیر در ایران، مطرح در دنیا»  
مأموریت: «توسعه ورزش باستانی و ملی زورخانه‌ای در جهت نیرومندی و کسب آمادگی‌های جسمی و روحی آحاد مردم ایران و کمک به ارتقای جایگاه فراملی این رشته با توجه به غنا و محتوای ورزشی، ادبی و هنری آن

جدول ۱. ماتریس ارزیابی عوامل درونی فدراسیون ملی ورزش‌های زورخانه‌ای

ضریب رتبه	رتبه	ضریب اهمیت	عوامل داخلی (قوت)	ن: د
۰/۱۲	۴	۰/۰۳	۱. حاکمیت نگرش برنامه‌محوری و تفکر علمی در توسعه ورزش باستانی	
۰/۲۰	۴	۰/۰۵	۲. وجود تعاملات و ارتباطات مناسب رئیس و مسئولان فدراسیون با ارگان‌ها	
۰/۰۶	۳	۰/۰۲	۳. حضور تمام وقت رئیس، نایب رئیس، دبیر و کارکنان در فدراسیون	
۰/۰۸	۴	۰/۰۲	۴. فعال بودن کلیه هیأت‌های ورزشی استان‌ها و بیشتر شهرستان‌های کشور	
۰/۱۲	۴	۰/۰۳	۵. وجود ورزشکاران با مهارت‌های فنی عالی برای اجرای ورزش زورخانه‌ای	
۰/۰۹	۳	۰/۰۳	۶. مالکیت خصوصی و شخصی بسیاری از زورخانه‌های کشور (۴۰ درصد)	
۰/۰۳	۳	۰/۰۱	۷. درآمدهای حاصل از سردم، گلریزان و کمک‌های مردمی	
۰/۰۸	۴	۰/۰۲	۸. وجود استعدادهای ورزشی فراوان در این ورزش	
۰/۱۶	۴	۰/۰۴	۹. تعامل و ارتباط مؤثر و دوسویه با فدراسیون بین‌المللی ورزش‌های زورخانه‌ای	
۰/۱۲	۴	۰/۰۳	۱۰. وجود مسابقات لیگ زورخانه‌ای و کشتی پهلوانی	
۰/۰۶	۳	۰/۰۲	۱۱. برخورداری از پیشکسوتان و الگوهای فراوان پهلوانی و قهرمانی	
۰/۰۸	۴	۰/۰۲	۱۲. وجود مدیران مجرب و کارآزموده در رأس و بدنه فدراسیون	
۰/۰۸	۴	۰/۰۲	۱۳. داشتن کرسی‌های مؤثر در مجامع بین‌المللی این ورزش	
۰/۱۲	۴	۰/۰۳	۱۴. وجود دانشگاه علمی کاربردی و مرکز آکادمی ورزش باستانی و زورخانه‌ای	
۰/۰۳	۳	۰/۰۱	۱۵. تولید تجهیزات و ادوات ورزش باستانی در داخل کشور	
۰/۰۸	۴	۰/۰۲	۱۶. شرکت منظم تیم‌های زورخانه‌ای در مسابقات بین‌المللی و کسب موفقیت	
۰/۰۳	۳	۰/۰۱	۱۷. وجود پهلوانان و قهرمانان این ورزش برای تصدی‌گری پست‌های فدراسیون	
۰/۰۸	۴	۰/۰۲	۱۸. تمرکز بر توسعه گروه‌های خردسال (پهلوانک‌ها) و سطوح پایه	

ادامه جدول ۱. ماتریس ارزیابی عوامل درونی فدراسیون ملی ورزش‌های زورخانه‌ای

ضریب رتبه	رتبه	ضریب اهمیت	عوامل داخلی (قوت)	
۰/۰۶	۳	۰/۰۲	۱۹. وجود نظام رتبه‌بندی ورزشکاران و مرشدان	قوت
۰/۰۸	۴	۰/۰۲	۲۰. داشتن مربیان و داروران مجرب و داوطلب	
۰/۱۲	۴	۰/۰۳	۲۱. روند توسعه زورخانه‌ها در سال‌های اخیر	
۰/۰۳	۳	۰/۰۱	۲۲. علاقه‌مندی نیروهای اجرایی نسبت به حرفه و ورزش خود (ورزش باستانی)	
۰/۱۲	۴	۰/۰۳	۲۳. وجود انجمن‌های ورزش زورخانه‌ای در ساختار تربیت بدنی سایر ارگان‌ها	
۰/۰۳	۳	۰/۰۱	۲۴. وجود آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مدون و شفاف در فدراسیون	
۰/۰۸	۴	۰/۰۲	۲۵. سابقه تاریخی و باستانی ورزش زورخانه‌ای	
۰/۰۸	۴	۰/۰۲	۲۶. محتوای ارزشی، معنوی، هنری و ورزشی این رشته	
۰/۰۴	۲	۰/۰۲	۱. کمبود آگاهی و شناخت مردم از قوانین و مقررات و فنون و مهارت‌های این ورزش	
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۲. مشارکت ورزشی پایین و تعداد کم ورزشکاران	
۰/۰۲	۱	۰/۰۲	۳. ضعف کمی و کیفی تحقیقات علمی و طرح‌های پژوهشی در فدراسیون	
۰/۰۲	۲	۰/۰۱	۴. فقدان استانداردهای مشخص و رویه‌های واحد در مورد ...	
۰/۰۲	۱	۰/۰۲	۵. نبود برنامه بلندمدت و راهبردی دقیق برای فدراسیون و هیأت‌ها	
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۶. ضعف در کمیت و کیفیت زورخانه‌ها	
۰/۰۲	۲	۰/۰۱	۷. پایین بودن میزان بهره‌برداری از زورخانه‌های موجود	
۰/۰۲	۱	۰/۰۲	۸. ضعف اقتصادی و فقدان توان خودگردانی زورخانه‌ها	
۰/۰۴	۲	۰/۰۲	۹. فقدان انسجام و یکپارچگی بین اهالی و پیشکسوتان این ورزش	
۰/۰۲	۲	۰/۰۱	۱۰. وجود برخی ناهنجاری‌های فرهنگی در برخی زورخانه‌ها مانند ...	
۰/۰۲	۲	۰/۰۱	۱۱. محدودیت حضور تماشاگران در زورخانه‌ها با توجه به فضای کوچک	
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱۲. کمبود منابع مالی و وابستگی شدید مالی به وزارت ورزش و جوانان	
۰/۰۲	۱	۰/۰۲	۱۳. ضعف عملکرد در بخش‌های بازاریابی و جذب منابع	
۰/۰۲	۱	۰/۰۲	۱۴. فقدان نظام جامع برای حمایت از ورزشکاران، مربیان، مرشدان، کارشناسان و ...	
۰/۰۲	۱	۰/۰۲	۱۵. فقدان بانک اطلاعات سازمان‌یافته و به‌روز	
۰/۰۲	۱	۰/۰۲	۱۶. فقدان سیستم ارزیابی، نظارت و کنترل در فدراسیون	
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱۷. پوشش رسانه‌ای کم و نبود سیاست رسانه‌ای مناسب ...	
۰/۰۲	۱	۰/۰۲	۱۸. عدم بهره‌گیری مناسب از حامیان مالی به‌عنوان منبعی درآمدزا	
۰/۰۱	۱	۰/۰۱	۱۹. توزیع جغرافیایی نامناسب منابع ورزش زورخانه‌ای (مالی، انسانی، امکانات)	
۰/۰۲	۲	۰/۰۱	۲۰. انعکاس محدود طرح‌ها، فعالیت‌ها و برنامه‌های فدراسیون به رسانه‌ها	
۰/۰۲	۲	۰/۰۱	۲۱. وجود بوروکراسی زائد و عدم هماهنگی سریع بین کمیته‌های فدراسیون	
۰/۰۲	۲	۰/۰۱	۲۲. فضای اداری کوچک فدراسیون با توجه به حجم مراجعات	
۰/۰۲	۲	۰/۰۱	۲۳. کمبود دوره‌های آموزشی مربیگری، داوری و مرشدی	
$\sum = 2/76$		$\sum = 1$		جمع

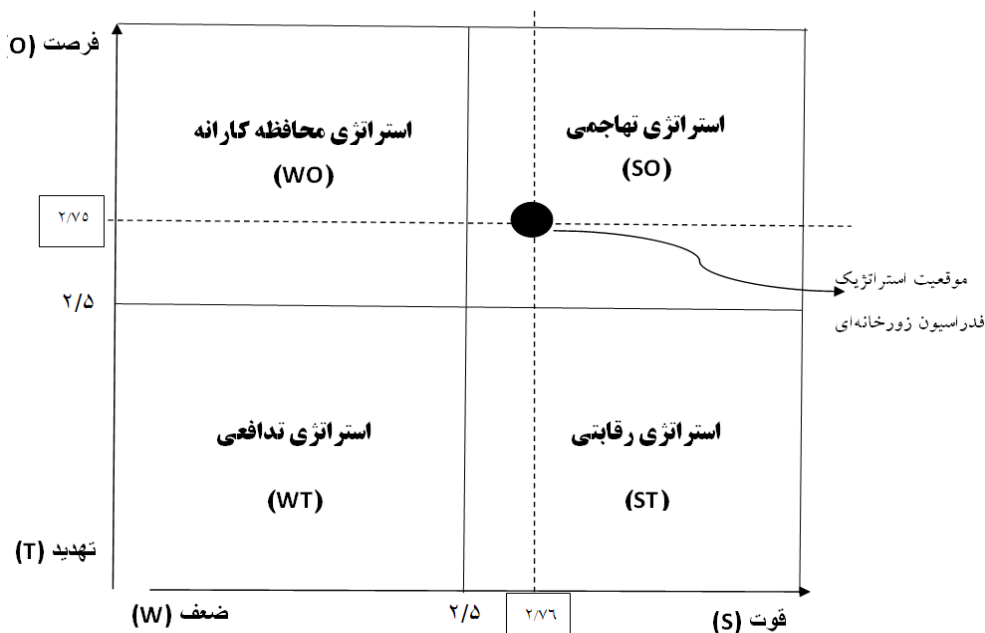
جدول ۲. ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی فدراسیون ملی ورزش‌های زورخانه‌ای

ضریب رتبه	رتبه	ضریب اهمیت	عوامل خارجی (فرصت و تهدید)	فرصت‌ها	تهدیدها
۰/۲۴	۴	۰/۰۶	۱. فرمایش‌های مقام معظم رهبری در خصوص احیا و رونق ورزش باستانی		
۰/۲۰	۴	۰/۰۵	۲. قابلیت همگانی بودن و اجرای این ورزش در اماکن، اقشار و سنین مختلف		
۰/۱۶	۴	۰/۰۴	۳. وجود برنامه رسمی درس تربیت بدنی برای دانش‌آموزان و دانشجویان		
۰/۱۲	۴	۰/۰۳	۴. وجود فرهنگ وقف در ایران		
۰/۱۶	۴	۰/۰۴	۵. برخورداری از حمایت مسئولان عالی‌رتبه کشور		
۰/۰۹	۳	۰/۰۳	۶. رشد روزافزون فناوری اطلاعات و ارتباطات		
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	۷. ساختار جمعیتی جوان و وجود استعدادهای سرشار در کشور		
۰/۰۹	۳	۰/۰۳	۸. استفاده از فرصت‌های داوطلبی در ورزش		
۰/۲۰	۴	۰/۰۵	۹. تعدد رسانه‌های دیداری، شنیداری، نوشتاری و الکترونیکی		
۰/۲۰	۴	۰/۰۵	۱۰. تمایل بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری در ورزش		
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	۱۱. علاقه و نگرش مثبت اکثریت مردم نسبت به این ورزش		
۰/۱۶	۴	۰/۰۴	۱۲. رشد کمی و کیفی دانش‌آموختگان و دانشجویان رشته تربیت بدنی		
۰/۲۰	۴	۰/۰۵	۱۳. وجود ساختار بین‌المللی در این ورزش (فدراسیون بین‌المللی زورخانه‌ای)		
۰/۰۹	۳	۰/۰۳	۱۴. گسترش ناهنجاری‌های اخلاقی و فرهنگی در سایر رشته‌های ورزشی		
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱. علاقه نسل جوان به ورزش‌های مدرن و وارداتی		
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	۲. کم‌تحرکی و علاقه کودکان و نوجوانان به بازی‌های رایانه‌ای		
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۳. نادیده گرفتن جایگاه زورخانه در بافت‌های شهری جدید		
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۴. هجوم و ترویج فرهنگ‌های نامطلوب غربی و بیگانه		
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۵. تحریم‌های اقتصادی و افزایش تورم و گرانی		
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۶. عدم سرمایه‌گذاری و باشگاه‌داری سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی و خصوصی		
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	۷. افزایش سرگرمی‌های ناسالم و غیرمفید در بین نوجوانان و جوانان		
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	۸. توجه بیش از حد مسئولان به ورزش قهرمانی و برخی رشته‌های ورزشی		
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	۹. نوپا بودن ساختار بین‌المللی ورزش زورخانه‌ای		
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱۰. دخالت‌های دولتی و سیاسی بیش‌ازحد در ورزش کشور		
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	۱۱. پوشش ناعادلانه خبری انواع ورزش‌ها به‌ویژه فوتبال در رسانه‌های گروهی		
۰/۰۴	۲	۰/۰۲	۱۲. مشکلات اقتصادی جامعه و کاهش سرمایه‌گذاری و تقاضا برای ورزش		
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱۳. مشغله بیش‌ازحد قهرمانان و مشکلات معیشتی، ادامه تحصیل و آینده شغلی		
$\Sigma = 2/75$		$\Sigma = 1$		جمع	

شکل ۲ موقعیت راهبردی فدراسیون ورزش‌های

زورخانه‌ای را نمایش می‌دهد.





شکل ۲. موقعیت راهبردی فدراسیون ملی ورزش‌های زورخانه‌ای

راهبردها به ترتیب اولویت عبارت‌اند از:

۱. استفاده از ظرفیت‌های سایر ارگان‌ها مانند شهرداری، نیروهای مسلح و ... در جهت افزایش مشارکت اقشار مختلف.
۲. ارتقای سطح آگاهی عمومی و ترویج فرهنگ ورزش زورخانه‌ای.
۳. تعامل با باشگاه‌های ورزشی فعال در سایر رشته‌های ورزشی برای تیم‌داری در کشتی پهلوانی و ورزش زورخانه‌ای.
۴. سازماندهی نظام مسابقات فدراسیون با تأکید بر میزبانی مسابقات بین‌المللی، برگزاری لیگ‌های استانی و مسابقات بین‌باشگاهی به جای مسابقات استان‌ها و شهرستان‌ها.
۵. ارتقای کمی و کیفی زورخانه‌ها با تأکید بر توزیع عادلانه و دسترسی آسان برای عموم.
۶. توسعه روابط عمومی و رسانه‌ای در جهت ترویج ورزش باستانی و زورخانه‌ای.

با توجه به تجزیه و تحلیل SWOT و نمرات حاصل از جمع جبری ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، فدراسیون ملی ورزش‌های زورخانه‌ای در منطقه راهبردی SO قرار گرفته که این موقعیت بیانگر این مهم است که از نظر سازمانی دارای نقاط قوت و از نظر عوامل بیرونی دارای فرصت‌های اجتماعی بوده که می‌بایست در تدوین برنامه از آن بهره‌گیری کرد. با توجه به این موقعیت راهبردها باید بیشتر در جهت توسعه و گسترش فعالیت‌ها، ورود به بازارهای جدید و افزایش سهم بازار باشند و کمتر در جهت حفظ و نگهداری یا کاهش فعالیت‌ها باشند.

براساس تحلیل SWOT و نظرسنجی از خبرگان و کمیته راهبری، در مجموع ۱۵ راهبرد، شامل ۶ راهبرد SO، ۵ راهبرد WO، ۲ راهبرد ST و ۲ راهبرد WT تدوین شد. راهبردهای استخراج شده طی جلسه‌ای در شورای راهبری مطرح شدند و با استفاده از ماتریس QSPM (ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی)، اولویت‌بندی شدند که به دلیل حجم بالا، جزئیات این ماتریس در قالب این مقاله نمی‌گنجد.

۷. کمک به توسعه ساختار بین‌المللی نوپای ورزش زورخانه‌ای از طریق تأمین منابع انسانی، امکانات و تجهیزات مورد نیاز فدراسیون بین‌المللی.
۸. تقویت برنامه‌های توسعه ورزش باستانی در سطوح پایه.
۹. توسعه ورزش زورخانه‌ای در مدارس و دانشگاه‌ها.
۱۰. تعامل با مراکز آکادمیک و دانایی‌محور کردن ورزش زورخانه‌ای.
۱۱. تنوع‌بخشی به منابع درآمدی فدراسیون ورزش باستانی و زورخانه‌ای از طریق ایجاد کمیته بازاریابی و گسترش مشارکت بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری.
۱۲. روزآمد نمودن، استانداردسازی و جذاب‌سازی شیوه‌ها، مقررات، اماکن و تجهیزات ورزش باستانی و زورخانه‌ای.
۱۳. استفاده از روش مدیریت راهبردی (تدوین، اجرا و ارزیابی برنامه راهبردی) در اداره فدراسیون ورزش باستانی و زورخانه‌ای و هیأت‌های استانی تابعه.
۱۴. توسعه و پرورش و حمایت منابع انسانی مورد نیاز فدراسیون اعم از ورزشکار، مربی، داور، مرشد، کارشناس و مدیر با تأکید بر داوطلبی در ورزش.
۱۵. راه‌اندازی و مکانیزاسیون سیستم‌اطلاعات ورزش - زورخانه‌ای.

جدول ۳. ماتریس تطبیقی عوامل داخلی و خارجی فدراسیون ملی ورزش‌های زورخانه‌ای

عوامل داخلی	عوامل خارجی
$W_1 - W_2 - W_3 - W_4 - W_5 - W_6 - W_7 - W_8 - W_9 - W_{10} - W_{11} - W_{12} - W_{13} - W_{14} - W_{15} - W_{16} - W_{17} - W_{18} - W_{19} - W_{20} - W_{21} - W_{22}$	$S_1 - S_2 - S_3 - S_4 - S_5 - S_6 - S_7 - S_8 - S_9 - S_{10} - S_{11} - S_{12} - S_{13} - S_{14} - S_{15} - S_{16} - S_{17} - S_{18} - S_{19} - S_{20} - S_{21} - S_{22} - S_{23} - S_{24} - S_{25} - S_{26}$
<b>راهبردهای WO:</b> G. استفاده از روش مدیریت راهبردی (تدوین، اجرا و ارزیابی برنامه راهبردی) در اداره فدراسیون ورزش باستانی و زورخانه‌ای و هیأت‌های استانی تابعه ( $W_5, W_{15}$ ، $W_{16}, W_{19}, O_1, O_6, O_{12}$ ) H. راه‌اندازی و مکانیزاسیون سیستم‌اطلاعات ورزش زورخانه‌ای ( $W_1, W_{15}, W_{16}, W_{17}, W_{19}, W_{21}, W_{22}, O_6, O_9$ ) I. ارتقای کمی و کیفی زورخانه‌ها با تأکید بر توزیع عادلانه و دسترسی آسان برای عموم ( $W_2, W_6, W_7$ ، $W_8, W_{11}, W_{19}, O_1, O_2, O_4, O_{10}, O_{11}$ ) J. تنوع بخشی به منابع درآمدی فدراسیون ورزش باستانی و زورخانه‌ای از طریق ایجاد کمیته بازاریابی و گسترش مشارکت بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری ( $W_6$ ) $W_8, W_{12}, W_{13}, W_{18}, O_4, O_5, O_8, O_{11}$ K. توسعه روابط عمومی و رسانه‌ای در جهت ترویج ورزش باستانی و زورخانه‌ای ( $W_1, W_{17}, W_{18}, W_{20}, W_{19}, O_1, O_6, O_9$ )	<b>راهبردهای SO:</b> A. تعامل با باشگاه‌های ورزشی فعال در سایر رشته‌های ورزشی برای تیم‌داری در کشتی پهلوانی و ورزش زورخانه‌ای ( $S_2, S_5, S_6, S_{10}, S_{16}, S_{19}, O_5, O_9, O_{11}, O_{14}$ ) B. تعامل با مراکز آکادمیک و دانایی‌محور کردن و دانش بنیان نمودن ورزش زورخانه‌ای ( $S_1, S_2, S_{14}, S_{23}, O_3, O_{12}, O_3$ ) C. توسعه ورزش زورخانه‌ای در مدارس و دانشگاه‌ها از طریق همکاری و حمایت انجمن‌های ورزش زورخانه‌ای وزارت علوم و آموزش و پرورش ( $S_2, S_{14}, S_{18}, S_{23}, S_{26}, O_2, O_3, O_7, O_{12}$ ) D. تقویت برنامه‌های توسعه ورزش باستانی در سطوح پایه ( $S_4, S_8, S_{11}, S_{18}, S_{19}, S_{20}, O_2, O_7, O_8, O_{11}$ ) E. توسعه، پرورش و حمایت منابع انسانی مورد نیاز فدراسیون اعم از ورزشکار، مربی، داور، مرشد، کارشناس و مدیر با تأکید بر داوطلبی در ورزش ( $S_3, S_4, S_8, S_{11}$ ) $S_{14}, S_{19}, S_{20}, O_8, O_{12}$ F. افزایش مشارکت ورزشی و ترویج فرهنگ ورزش زورخانه‌ای با استفاده از ظرفیت‌های سایر ارگان‌ها مانند شهرداری، نیروهای مسلح، صداوسیما و... ( $S_2, S_5, S_{23}, S_{25}, S_{26}, O_1, O_2, O_8, O_{11}$ )

راهبردهای WT:	راهبردهای ST:	T2, T1 T4, T3 T6, T5 T8, T7 T10, T9, T12, T11 T13
N. روزآمد نمودن، استانداردسازی و جذاب‌سازی شیوه‌ها، مقررات، اماکن و تجهیزات ورزش باستانی و زورخانه‌ای (T4, T1, W24, W6, W4, W1) O. ارتقای سطح آگاهی عمومی و ترویج فرهنگ ورزش زورخانه‌ای (T8, T9, T7, T6, T4, T3, T1, W2, W1)	L. سازماندهی نظام مسابقات فدراسیون با تأکید بر میزبانی مسابقات بین‌المللی، برگزاری لیگ‌های استانی و مسابقات بین‌باشگاهی به‌جای مسابقات استان‌ها و شهرستان‌ها (S2, S4, S5, S6, S8, S9, S10, S13, T7, T6, T8) M. کمک به توسعه ساختار بین‌المللی نوپای ورزش زورخانه-ای از طریق تأمین منابع انسانی، امکانات و تجهیزات مورد نیاز فدراسیون بین‌المللی (S2, S5, S8, S9, S11, S13, S20, S16, S21, S26, T1, T8, T9)	

### بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش پس از تدوین مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های محوری فدراسیون ملی ورزش‌های زورخانه‌ای، محیط درونی و بیرونی آن شامل نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید آن شناسایی مورد بررسی شد. در تجزیه و تحلیل محیط درونی و بیرونی فدراسیون ورزش‌های زورخانه‌ای مشخص شد که این فدراسیون با ۲۶ نقطه قوت، ۲۳ نقطه ضعف، ۱۴ فرصت و ۱۳ تهدید، در منطقه تهاجمی SO قرار دارد؛ اما در این زمینه نباید مغرور شد و لازم است فدراسیون دقت بیشتری در فعالیتهای خود داشته باشد، زیرا فاصله موقعیت راهبردی فدراسیون با سایر مناطق راهبردی نیز بسیار کم است و با کمی اهمال، احتمال سقوط آن به جایگاه‌های پایین‌تر حتی تا منطقه WT وجود دارد. حفظ و ارتقای موقعیت راهبردی فدراسیون ورزش‌های زورخانه‌ای منوط به اجرای راهبردهای تدوین‌شده است که در ادامه به بحث و نتیجه‌گیری در خصوص هر یک از آنها پرداخته شد.

استفاده از ظرفیتهای سایر ارگان‌ها مانند شهرداری، نیروهای مسلح و ... در جهت افزایش مشارکت اقشار مختلف: استفاده از توانایی‌های بالفعل و بالقوه سازمان‌ها و نهادهای ورزشی و غیرورزشی مسئول در کشور موجب تقویت ورزش زورخانه‌ای خواهد شد. لوپ<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) اذعان

کرده بسیاری از سازمان‌های ورزشی کوچک و بزرگ از دولت و نهادهای وابسته به دولت کمک‌های مالی دریافت می‌کنند و ارتباطات مؤثر از عوامل موفقیت سازمانی محسوب می‌شود (۱۳). وجود تشکیلات تربیت بدنی و ورزش در اکثر ادارات و سازمان‌های کوچک و بزرگ، فرصت همکاری و اجرای طرح‌های مشترک را برای فدراسیون ورزش‌های زورخانه‌ای به‌وجود می‌آورد. همکاری با آموزش و پرورش برای استعدادیابی، همکاری با دانشگاه‌ها در خصوص مسائل علمی، همکاری با فدراسیون‌ها در خصوص مسائل فنی و مادی، تعامل با تربیت بدنی بسیج و نیروهای مسلح برای برگزاری مسابقات و استعدادیابی، تعامل با شهرداری‌ها جهت اجرای طرح‌های مشترک ورزش همگانی و ... هر یک موجب افزایش کارایی و بازدهی فدراسیون ملی ورزش‌های زورخانه‌ای خواهند شد.

ارتقای سطح آگاهی عمومی و ترویج فرهنگ ورزش زورخانه‌ای: مشارکت پایین جامعه در ورزش زورخانه‌ای و کمبود آگاهی و شناخت مردم از قوانین، مقررات، فنون و مهارت‌های این ورزش از ضعف‌های عمده فدراسیون محسوب می‌شود. از طرفی علاقه نسل جوان به ورزش‌های مدرن و وارداتی، علاقه به بازی‌های رایانه‌ای و افزایش سرگرمی‌های ناسالم در جوانان، ورزش و به‌طور ویژه ورزش زورخانه‌ای را تهدید می‌کند. حقیقت این است که ورزش زورخانه‌ای با وجود زیبایی و جذابیت‌های فراوان،

1. Loup

زورخانه‌ای، توسعه امکانات و تجهیزات، پیشرفت مربیان و داوران، افزایش انگیزه برای کسب عناوین قهرمانی و توسعه سایر منابع پشتیبان ورزش قهرمانی می‌شود.

ارتقای کمی و کیفی زورخانه‌ها با تأکید بر توزیع عادلانه و دسترسی آسان برای عموم: اتخاذ سیاست‌هایی مبتنی بر افزایش هزینه‌های عمرانی به نسبت هزینه‌های جاری، بازگشایی، بازسازی و مرمت زورخانه‌های غیرفعال، تکمیل و تجهیز زورخانه‌های در دست احداث، ساخت زورخانه‌های جدید مطابق با کسری فضای زورخانه‌ای استان‌ها منطبق با منطق هزینه فایده، ارتباطات و بهره‌گیری از پتانسیل‌های سایر ارگان‌ها در توسعه زورخانه‌ها، جذب مشارکت‌های اجتماعی و استفاده از ظرفیت‌های وقف‌کنندگان و خیرین ورزشی‌ساز، انجام مطالعات نیازسنجی و مکان‌یابی بهینه زورخانه‌های جدید، اجرای طرح رتبه‌بندی زورخانه‌های کشور، افزایش ساعات بهره‌برداری از زورخانه‌های موجود، استفاده از گودها و سردم‌های نمادین، سیار و سریع‌الانصب جهت انجام ورزش در اماکن مختلف و احداث زورخانه ملی بزرگ و نمادین با ظرفیت بالای تماشاگران، از جمله اقداماتی هستند که می‌توانند در جهت توسعه کمی و کیفی زورخانه‌ها مفید واقع شوند.

توسعه روابط عمومی و رسانه‌ای جهت ترویج ورزش باستانی و زورخانه‌ای: روابط عمومی یعنی مدیریت ارتباط بین سازمان و مخاطب، هنر مردم‌داری، داشتن رابطه خوب بادیگران و تلاش برای کسب همکاری مردم و گروه‌هایی که برای سازمان اهمیت دارد. این تعاریف نشان‌دهنده نقش مؤثر روابط عمومی در برقراری ارتباط بین سازمان و مخاطب است. توسعه فعالیت‌های ارتباطی اعم از فعالیت‌های ارتباط با مردم و رسانه‌ها، جریان مبادله پیام بین سازمان و مخاطب را دوسویه کرده و بازخورد لازم را در جریان ارتباطی خود با مخاطبان در ابعاد

نتوانسته به‌خوبی به جامعه معرفی و شناسانده شود. فدراسیون ورزش زورخانه‌ای باید از طریق تقویت روابط عمومی و اطلاع‌رسانی، تقویت روابط با رسانه‌ها و اجرای نمادین ورزش زورخانه‌ای در محافل ورزشی و غیرورزشی سطح آگاهی جامعه از این ورزش را ارتقا دهد و جایگاه واقعی خود را به‌دست آورد.

تعامل با باشگاه‌های ورزشی فعال در سایر رشته‌های ورزشی برای تیم‌داری در کشتی پهلوانی و ورزش زورخانه‌ای: هرچند گسترش ناهنجاری‌های فرهنگی و اخلاقی در ورزش تهدیدی برای آن محسوب می‌شود، محتوای فرهنگی و معنوی ورزش زورخانه‌ای نسبت به سایر رشته‌های ورزشی فرصت مناسبی را برای باشگاه‌ها به‌وجود می‌آورد که با حمایت از این ورزش، فعالیت‌های اخلاقی و معنوی ورزش باشگاهی را نیز تقویت کنند. از سوی دیگر این امر سبب تقویت و رونق بیش از پیش ورزش زورخانه‌ای در کشور می‌شود. بنابراین رابطه برد-برد بین باشگاه‌های حامی و ورزش زورخانه‌ای شکل می‌گیرد.

سازماندهی نظام مسابقات فدراسیون با تأکید بر میزبانی مسابقات بین‌المللی، برگزاری لیگ‌های استانی و مسابقات بین‌باشگاهی به‌جای مسابقات استان‌ها و شهرستان‌ها: با توجه به هزینه‌های بالای مسابقات رویدادهای ورزشی باید با اتخاذ سیاست‌هایی نظیر پرهیز از مسابقات موازی، تلاش جهت حذف و کاهش هزینه‌های حمل‌ونقل، اسکان و تغذیه تیم‌ها، پرهیز از مسابقات یکباره (تورنمنت‌ها) و جهت‌دهی به سمت مسابقات دائمی (لیگ‌ها) نظام مسابقات را بهبود بخشید. از طرفی زمانی که مسابقات به‌جای شهرها و استان‌ها، حالت باشگاهی و خودجوش بگیرد، احتمال تلاش دست‌اندرکاران و جذب حامیان بالا می‌رود. تلاش برای کسب میزبانی مسابقات موجب جذب توجه مسئولان و عموم مردم به ورزش

در محافل بین‌المللی ورزشی و غیرورزشی و اعزام گروه‌های ملی به سایر کشورها در جهت آموزش و ترویج ورزش زورخانه‌ای می‌تواند در توسعه ساختار نوپای فدراسیون بین‌المللی مؤثر باشد.

تقویت برنامه‌های توسعه ورزش باستانی در سطوح پایه: اگر ورزش در دوران کودکی و نوجوانی در بین همه افراد نهادینه شود، فرد در همه دوره‌های سنی خود این عادت را به‌همراه خواهد داشت و با افزایش سال‌های عمر، تنها نوع و شدت فعالیت‌های ورزشی متفاوت خواهد شد. همچنین به‌زعم ستیرادو (۲۰۰۹)، هرچه جمعیت و مشارکت سطوح پایه ورزش بیشتر باشد، زمینه ظهور و بروز استعدادها و رشد آنها مناسب‌تر خواهد بود؛ در نتیجه تعداد افراد نخبه ورزشی افزایش می‌یابد و موجب تقویت ورزش قهرمانی خواهد شد (۱۶). از نظر دابسون و گودارد (۲۰۰۱) در ورزش نیز مانند سایر صنایع دو نوع سرمایه‌گذاری کوتاه‌مدت و بلندمدت را می‌توان متصور شد که سرمایه‌گذاری روی رشد و توسعه بازیکنان در رده‌های مختلف سنی جزء سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت نهادهای ورزشی محسوب می‌شود (۱۷). حال چنانچه این سرمایه‌گذاری بلندمدت به‌طور نظام‌مند و مداوم توسط همه ارکان فدراسیون ملی زورخانه‌ای انجام گیرد، در آینده‌ای نه‌چندان دور ورزشکارانی بسیار باکیفیت برای نظام ورزش زورخانه‌ای تربیت خواهند شد.

توسعه ورزش زورخانه‌ای در مدارس و دانشگاه‌ها: ورزش دانش‌آموزی، به‌واسطه حجم و گستردگی نفرت، سرشار از استعدادها و قابلیت‌های ورزشی است که اگر به‌درستی هدایت و کانالیزه شود، نقش بسزایی در پویایی و نشاط جامعه خواهد داشت و پشتوانه‌ای قوی برای ورزش خواهد بود. امروزه اگر کشورهای پیشرفته دنیا در تمامی سطوح ورزشی به پیشرفت‌ها و موفقیت‌های چشمگیری دست یافته‌اند، باید ریشه‌های آن را در

درون‌سازمانی، ملی و بین‌المللی ایجاد کرده و از این طریق آثار کلان و تأثیرگذاری مثبت در سطح برنامه‌های سازمانی ایفا کند. بنابراین فدراسیون ورزش‌های زورخانه‌ای نیز باید از پتانسیل‌های روابط عمومی و رسانه‌ها در جهت نفوذ و تأثیرگذاری بر افکار عمومی و اشاعه ورزش زورخانه‌ای استفاده کند. گودرزی (۱۳۸۶)، خسروی‌زاده (۱۳۸۷)، حمیدی (۱۳۸۹) و مظفری (۱۳۹۱) نیز توسعه روابط عمومی و ارتباط با رسانه‌ها را از راهبردهای مهم توسعه ورزش برشمردند (۱۵، ۱۴، ۱۰، ۶).

کمک به توسعه ساختار بین‌المللی نوپای ورزش زورخانه‌ای از طریق تأمین منابع انسانی، امکانات و تجهیزات مورد نیاز فدراسیون بین‌المللی: با توجه به اینکه ورزش زورخانه‌ای ورزش بومی و باستانی ایرانیان است، حرکت جهانی کردن ورزش‌های زورخانه‌ای با تأسیس کمیته «فراملی کردن ورزش‌های باستانی و زورخانه‌ای» آغاز شد و در ادامه فدراسیون بین‌المللی ورزش‌های زورخانه‌ای تأسیس شد. بنابراین فدراسیون بین‌المللی به‌نوعی شاخه‌ای از فدراسیون ملی است که ضمن استقلال کامل برای رشد و توسعه این ورزش در سطح دنیا نیازمند همکاری متقابل فدراسیون ملی است. از طرفی توسعه بعد بین‌المللی ورزش زورخانه‌ای موجب رونق مسابقات و ایجاد انگیزه در جوانان در پیوستن به ورزش‌های زورخانه‌ای می‌شود. در این زمینه، فدراسیون ملی با اقداماتی نظیر انجام خدمات مشاوره‌ای و کمک به فدراسیون بین‌المللی در تدوین قوانین و مقررات و استانداردها با استفاده از نظرهای کارشناسی، تأمین نیروی انسانی مورد نیاز فدراسیون بین‌المللی اعم از ورزشکار، مربی، داور و مرشد، تأمین زورخانه‌ها در موارد نیاز فدراسیون بین‌المللی، اخذ میزبانی رویدادهای بین‌المللی به‌ویژه در شرایطی که کشورهای دیگر قادر به میزبانی نیستند، آماده‌سازی گروه‌های ملی به‌منظور ارائه و اجرای نمادین ورزش زورخانه‌ای

مانند هر مقوله دیگری برای رسیدن به اهداف برنامه‌ریزی شده خود نیاز به منابع مالی دارد. اگرچه این منابع مالی در حال حاضر از روش‌های مختلف مانند تخصیص اعتبارات دولت در قالب بودجه‌های مختلف تهیه می‌شود، این میزان بودجه درصد ناچیزی از مخارج بالقوه نهادهای ورزشی را پوشش می‌دهد (۲۲). بنابراین سازمان‌های مختلف که مسئولیت امر ورزش کشور را بر عهده دارند، قادر نخواهند بود با اتکا به بودجه دولتی نیازهای خود را تأمین کنند؛ از طرفی با توجه به تأکید دولت مبنی بر خصوصی‌سازی در برنامه چهارم توسعه، سازمان‌ها و باشگاه‌های ورزشی برای بقای چاره‌ای جز ایجاد درآمد ندارند که این امر مستلزم ایجاد ساختارهای لازم در راستای جذب بخش خصوصی است.

روزآمد نمودن، استانداردسازی و جذاب‌سازی شیوه‌ها، مقررات، اماکن و تجهیزات ورزش باستانی و زورخانه‌ای: یکی از راه‌های جذاب‌سازی ورزش‌ها برای افزایش مقبولیت عمومی، ساده و قابل فهم کردن قوانین آن رشته ورزشی برای مردم است. آموزش قوانین و مقررات ورزش زورخانه‌ای به عموم مردم از طریق رسانه‌ها و روابط عمومی، سعی در تسهیل و ساده‌سازی قوانین و مقررات پیچیده و استانداردسازی و هماهنگی در آموزش ورزش‌های زورخانه‌ای می‌تواند در این زمینه مؤثر واقع شود. همچنین افزایش زیبایی و کیفیت فضای فیزیکی زورخانه‌ها و تجهیزات آنان می‌تواند جذب افراد به این رشته ورزشی را تسهیل کند. در این زمینه پیشنهاد می‌شود استانداردهای فضاهای زورخانه‌ای تعیین شود، تجهیزات ورزشی ایمن و باکیفیت تولید شوند، به تزئینات داخل زورخانه توجه شود و لباس اصیل و سنتی ورزش‌های زورخانه‌ای طراحی گردد.

استفاده از روش مدیریت راهبردی (تدوین، اجرا و ارزیابی برنامه راهبردی) در اداره فدراسیون ورزش باستانی

شناخت اهمیت ورزش مدارس و بسترسازی مناسب جست‌وجو کرد. فدراسیون ملی ورزش‌های زورخانه‌ای نیز باید بداند که موفقیت در ورزش همگانی و قهرمانی از مسیر کارا و اثربخش ورزش مدارس می‌گذرد؛ زیرا کوچک‌ترین اقدامات و سرمایه‌گذاری‌ها در این زمینه، بیشترین نتایج را در پی خواهد داشت. خبیری (۱۳۸۹)، سیف پناهی (۱۳۹۰)، رشیدلمیر (۱۳۹۱) و آقایی (۱۳۹۲) نیز در راهبردهای خود تأکید ویژه‌ای بر این موضوع داشته‌اند (۲۱-۱۸). از طرفی توسعه ورزش زورخانه‌ای در دانشگاه‌ها می‌تواند سطح آگاهی و نگرش دانشجویان تربیت بدنی و غیرتربیت بدنی را از این رشته ورزشی بالا ببرد و از این طریق از آنها به‌عنوان مروجان و آموزش‌دهندگان ورزش زورخانه‌ای بهره‌مند شود.

تعامل با مراکز آکادمیک و دانایی‌محور کردن ورزش زورخانه‌ای: هرچه ارتباط و هماهنگی بین مراکز علمی و مراکز اجرایی ورزش بیشتر باشد، می‌توان به بهبود شرایط و ارتقای فنی و کیفی ورزش با رویکرد علمی بیشتر امیدوار بود. در این زمینه، استفاده از ظرفیت دانشگاه علمی کاربردی ورزش زورخانه‌ای و آکادمی‌های ورزشی که به‌تازگی در این رشته تأسیس شده‌اند، می‌تواند در توسعه علمی این رشته ورزشی مفید واقع شوند. از طرفی بهره‌گیری از ظرفیت‌های علمی خارج از فدراسیون نظیر مانند، فارغ‌التحصیلان و دانشجویان تربیت بدنی در انجام پژوهش‌های کاربردی، اجرای طرح‌های کارورزی یا حمایت از پایان‌نامه‌های مرتبط با ورزش زورخانه‌ای می‌تواند سرعت رشد علمی این رشته ورزشی را افزایش دهد.

تنوع‌بخشی به منابع درآمدی فدراسیون ورزش باستانی و زورخانه‌ای از طریق ایجاد کمیته بازاریابی و گسترش مشارکت بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری: ادامه حیات نهادهای ورزشی در شرایط کنونی بدون پشتوانه مالی و اقتصادی امکان‌پذیر نیست، زیرا ورزش نیز

کشوری نتواند از دانش، تفکرات و دیدگاه‌های هدفمند انسان‌ها استفاده کند، بی‌شک نخواهد توانست به توسعه دست یابد. نیروی انسانی کارآمد و متخصص از مؤثرترین عوامل ارتقای هر نظام ورزشی محسوب می‌شود. مربیان به‌عنوان تربیت‌کنندگان و هدایت‌گران ورزشکاران در تمام سطوح (مبتدی تا نخبه) نقش بسیار مهمی در توسعه ورزش ایفا می‌کنند. رویکرد فعلی تشکیلات ورزشی کشورهای توسعه‌یافته مبتنی بر آموزش و ارتقای دانش مربیان است؛ از این‌رو بسیاری از کشورها به بازنگری نظام آموزشی، ارزیابی و ارتقای مربیان ورزشی خود پرداخته‌اند (۲۴). از طرفی، در شرایط کنونی که استخدام افراد جدید با چالش و عدم بازدهی مواجه است، وجود نیروهای داوطلب سبب می‌شود که کمبود نیروهای حرفه‌ای و کارمندان رسمی در ورزش استان جبران شود و هزینه‌های منابع انسانی به حداقل برسد.

راه‌اندازی و مکانیزاسیون سیستم‌اطلاعات ورزش - زورخانه‌ای: جریان اطلاعات در ادامه حیات سازمان، نقش جریان خون در بدن یک موجود زنده را ایفا می‌کند. اطلاعات در هر یک از مراحل سه‌گانه مدیریت راهبردی اعم از برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی نقش مهمی را ایفا می‌کند و یادآور سخن ارزشمند لورد کلونین است که گفته بود «وقتی شما نتوانید چیزی را اندازه‌گیری کنید، نمی‌توانید آن را مدیریت کنید». اطلاعات برای یک مدیر مانند صفحه داشبوردی برای خلبان است؛ مدیران، مانند خلبان‌ها، نیاز به اندازه‌گیری بسیاری از عوامل محیطی و عملکردی دارند تا سفر خود به‌سوی آینده‌ی موفق را پایش کنند که این مهم از طریق اطلاعات دقیق امکان‌پذیر است.

در نهایت پیشنهاد می‌شود مدیران فدراسیون ملی ورزش‌های زورخانه‌ای، طی جلساتی کلیه راهبردهای تدوین‌شده را دقیق‌تر بررسی و زمینه اجرای آنها را فراهم

و زورخانه‌ای و هیأت‌های استانی تابعه: وجود سلسله‌مراتب مختلف برنامه‌ها در فدراسیون و اجرای مناسب آنها موجب خواهد شد تا روند رشد و توسعه ورزش در استان هرچه بیشتر تسهیل شود. برنامه‌ریزی کلان و اجرای سبب می‌شود که تلاش‌ها و مساعی جامعه ورزش در قالب چارچوبی وحدت‌بخش در جهت تحقق اهداف کلان قرار گرفته، از فعالیت‌های موازی کاسته و برابند تلاش در راستای نیل به اهداف قرار گیرد، ضمن اینکه معیاری برای کنترل عملکرد فدراسیون فراهم می‌کند. بی‌شک رسوخ تفکر برنامه‌محوری و راهبردخواهی به سطوح پایین‌تر مانند کمیته‌ها، هیأت‌ها و باشگاه‌های ورزش زورخانه‌ای، روند توسعه آن را تسهیل می‌کند. همچنین اجرای برنامه بدون ارزیابی عملکرد امکان‌پذیر نیست. در این زمینه، تشکیل شورای عالی ورزش زورخانه‌ای، اجرای برنامه راهبردی ورزش زورخانه‌ای، به‌کارگیری روش‌های نوین مدیریت و ارزیابی عملکرد مانند BSC، تشویق کمیته‌های فدراسیون و هیأت‌های استانی به ارائه و اجرای برنامه‌های بلندمدت، توزیع امکانات و منابع براساس عملکرد، الزام هیأت‌ها به ارائه تقویم ورزشی دقیق، تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد هیأت‌ها و الزام آنان به ارائه گزارش عملکرد از جمله اقداماتی است که باید در این زمینه صورت گیرد. قالیباف (۱۳۸۹)، آقایی (۱۳۹۲) و انجمن هندبال بریتانیا (۲۰۰۸) نیز بر ضرورت حاکمیت تفکر راهبردی در مدیریت ورزش تأکید کرده‌اند (۲۳، ۲۱، ۵).

توسعه و پرورش و حمایت منابع انسانی مورد نیاز فدراسیون اعم از ورزشکار، مربی، داور، مرشد، کارشناس و مدیر با تأکید بر داوطلبی در ورزش: عموم صاحب‌نظران توسعه بر این عقیده‌اند که منابع انسانی پایه و اساس تغییر و تحولات است و در واقع، توسعه ملی حول محور «نیروی انسانی» تحقق می‌یابد. مقوله ورزش قهرمانی نیز از این موضوع مستثنا نیست و بر این اساس اگر نظام ورزش

کنند؛ بیانیه مأموریت را مبنای کار خود قرار دهند، تا حد ممکن حمایت‌ها و منابع مورد نیاز برای شروع و اجرای برنامه را فراهم آورند و اقدامات لازم در خصوص حمایت هیأت‌های ورزشی صورت گیرد. ضروری است ارزش‌های محوری، مبنایی برای جهت دادن رفتار دست اندرکاران ورزش زورخانه‌ای قرار گیرد، زمینه ایجاد تلاش گروهی به منظور اجرای برنامه راهبردی فراهم شود و در خصوص ارزیابی برنامه راهبردی فدراسیون در حین اجرا اقدام شود تا در صورت نیاز به اصلاح و منعطف ساختن آن در طول زمان اجرا، پیش‌بینی و اقدامات لازم صورت گیرد.

#### منابع و مأخذ

1. Hoseini, A. Zoorkhane Sport: it's role in social parameters and it's Globalization. Bamdad Publication. 2008; Tehran, Iran (in Persian).
2. Hoseini, A. Recreating and Development of Ancient Sport in Internal and External Fields. First International Conference on Sport History of Iran, Publication of National Olympic Committee of Iran. 2006; Tehran, Iran (in Persian).
3. Green, M., & Houlihan, B. Elite sport development: Policy learning and political priorities. Routledge. 2005.
4. Alvani M. General Management. Ney Publication. 2005; p: 33 (in Persian).
5. Ghalibaf, MB. Strategic View to Sport System in Iran by focusing on Progress and Justice Plan. Negarestan Publication. 2010; Tehran, Iran (in Persian).
6. khosravizadeh, E., Hamidi, M., Yadollahi, J., Khabiri, M. Iran NOC Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, Issues and Challenges it confronts. *Journal of Sport Management*, 2009; 1(1): 19-35 (in Persian).
7. Sotiriadou, K. Sport Development Planning: the sunny golf club. *Sport Management Review*. 2013; 16(4): 514-523.
8. Milanovic, D., Jukic, I., Custonja, Z., & Skegro, D. Strategic approach to the development of high-performance sport in the Republic of Croatia. *Economy of eastern Croatia yesterday, today, tomorrow*. 2013; 2: 325-338.
9. Škorić, S., & Bartoluci, M. Planning in the Croatian National Sport Federations. *Kinesiology*. 2014; P: 46.
10. Goodarzi, M., Honari, H. Designing Comprehensive System of Wrestling in Iran. *Research in Sport Sciences*. 2007; 4(14): 33-54 (in Persian).
11. Hamidi M, Elahi A, Akbari H, Hamidi M. Student Sport in Islamic Republic of Iran: Mission and Development Strategies. *Sport Management Review*, 8 (12): 13-26 (in Persian).
12. Ghareh, M., Kalhor, R. Determining strategies of skiing in iran with SWOT analysis method. *Applied Research of Sport Management*, 2015; 4(14): 117-127 (in Persian).
13. Loup, J. Strategic and Performance Management of Olympic Sport Organizations. First Edition, Human Kinetics. 2004; p: 32.
14. Hamidi M, Elahi A, Akbari H. Designing Strategies for Student Sport Structure Development in Iran. *Research in Sport Sciences*. 2010; 7(27): 27-40 (in Persian).



15. Mozafari, AA., Elahi, A., Abbasi, Sh., Ahadpoor, H., Rezayi, Z. Strategies of Championship Sport System Development in Iran. *Sport Management Review*. 2012; 4(13):33-48 (in Persian).
16. Sotiriadou, K. Australian Elite Athlete Development: An Organizational Perspective. *Sport Management Review*. 2009; 12: 137-148.
17. Dobson, S and Goddard, J. "The Economics of Football". London, CAMBRIDGE University Press, First Published. 2001; P: 45.
18. Khabiri M, Memari Zh, Arab Ameri E, Elahi A. Major Strategies and Plans for Taekwondo Development in Iran. *Research in Sport Sciences*. 2010; 7(27): 46-60 (in Persian).
19. Seif, J., Goudarzi, M., Hamidi, M., Khatibi, A. The Design and Codification of the Development Strategy of Championship Sports in Kurdistan Province. *Journal of Sport Management*, 2011; 3(8): 57-73 (in Persian).
20. Rashid Lamir, A., Dehghan Ghahfarrokhi, A., Rashid Lamir, A. The Development of the Strategic Plan of Sport and Youth Organization of Khorasan Razavi in Sport and Physical Education Section. *Journal of Sport Management*, 2014; 5(4): 179-198 (in Persian).
21. Aghayi AA, Naderian M, Memari Zh, Andam, R. Pathology of Handball Province Using the Model of Strategic Planning. *Sport Management Review*. 2013; 5(17): 13-42 (in Persian).
22. Tojari, F., Farhadfar, E., Zarei, A. Comparative Study On Sport Marketing In Winter & Summer Olympic Games (1996 – 2004). *Sport Economic and Marketing*. 2012; 1(1): 17-36 (in Persian).
23. British Handball. "British Handball communication strategy". 2008; available on [www.britishhandball.com](http://www.britishhandball.com)
24. Bigdeli, M. Strategic System of coaches' education and empowerment in England. First National Conference of Sport Management. 2008; Tehran, Iran (in Persian).