

پژوهش در علوم ورزشی
شماره چهاردهم، ص ۵۴-۳۳
دریافت: ۸۵/۱/۲۵
پذیرش: ۸۶/۴/۱۷

طراحی و تدوین نظام جامع ورزش کشتی کشور

دکتر محمود گودرزی^۱، دکتر حبیب هنری^۲

یژه‌هشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

چکیده

توسعه ورزش کشتی در کشور نیازمند وجود چشم‌اندازی بلندمدت است و به تبع توسعه، نیاز به برنامه‌ریزی بلندمدت و جامع، از ضروریات است. برنامه‌ای که با توجه به نقاط ضعف و قوت‌های موجود در ورزش کشتی به‌طور عام و قدراسیون و هیئت‌های مربوط به‌طور خاص و همچنین توجه به تهدیدها و فرصت‌های موجود در مسیر دستیابی به چشم‌انداز مطلوب، راهبردها و سیاست‌های مناسبی را با توجه به مؤلفه‌ها، برنامه‌ریزی جامع و توجه داشتن به موضوع کشتی در کشورهای توسعه‌یافته طراحی و تدوین نماید.

هدف مقاله طراحی نظام جامع ورزش کشتی ایران با هدف انجام مطالعات تطبیقی، تحلیل قوت‌ها و ضعف‌ها، تدوین استراتژی‌ها و مأموریت‌ها می‌باشد. جهت دستیابی به اطلاعات مورد نیاز از ۶۵ نفر خبره که شامل مدیران، اساتید و کارکنان مرتبط با موضوع هستند (سن $37/6 \pm 5/6$ و سابقه خدمت $2/8 \pm 24/6$) انتخاب گردیدند. همچنین جهت مقایسه و مطالعات تطبیقی از اطلاعات ۶ کشور آلمان، آمریکا، ژاپن، ترکیه، کاتادا و انگلستان و قدراسیون جهانی کشتی (فیلا) استفاده گردید.

در تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش سوات (swot) و ماتریس چهاردرچهار استفاده گردید. در هر یک از خانه‌های ماتریس، یکی از عوامل مؤثر در سیستم قرار داده می‌شود که در ارتباط با یکدیگر مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند. عوامل مذکور عبارت‌اند از: منابع انسانی، منابع مالی، تکنولوژی و اطلاعات، در هر یک از این موارد، نقاط قوت و ضعف، فرصت‌های موجود برای استفاده سازمان و عوامل تهدیدکننده از ابعاد داخلی و خارجی به‌صورت درون و برون سازمانی مورد بررسی قرار گرفتند.

پس از شناسایی عوامل چهارگانه از روش آماری فریدمن برای اولویت‌بندی آنها در هر کدام از ماتریس‌ها استفاده گردید. وجود برنامه‌های علمی، امکانات پیشرفته و به‌روز کشورهای رقیب و اعتبارات مکفی به عنوان مهمترین تهدید شناسایی شد. برگزاری مسابقات منظم در سطح آموزشگاه‌ها و دانشگاه‌ها، حمایت تشکیلاتی دولت و مسئولان قوای سه‌گانه از جمله فرصت‌های مهم در توسعه آتی کشتی‌کشور شناسایی شد. عواملی که به‌عنوان ضعف در داخل سیستم ورزش کشتی مطرح شده است، عبارت است از عدم وجود مدیران شایسته و باکفایت در مدیریت هیئت‌ها، نبود برنامه مدون، عدم توجه به اصول علمی در آموزش و تربیت کشتی‌گیران و عدم وجود مربیان شایسته از جمله مهمترین آنها می‌باشد. بررسی و شناسایی جنبه‌های داخلی و خارجی و تأثیرگذار بر ورزش کشتی کشور هدف این تحقیق بوده که نتایج آن می‌تواند تأثیرات مثبتی بر این رشته ملی بگذارد.

واژه‌های کلیدی: استراتژی، مأموریت، ساختار، مطالعات تطبیقی، کشتی، برنامه‌ریزی استراتژیک

مقدمه

ورزش کشتی در ایران یکی از رشته‌های ورزشی ریشه‌دار و اصیل است که در بطن فرهنگ مردم و در اقلیم‌های مختلف به روش‌های سنتی آن اجرا می‌شده است. اولین دوره مسابقات قهرمانی کشور در نیمه دوم مهرماه ۱۳۱۸ در تهران برگزار شد، تا قبل از این تاریخ از میزان اندازه توانایی و نیروی جسمی و استعداد ذاتی جوانان برای ورزش آزمایشی انجام نگرفته و بین جوانان شهرستان‌های ایران مقایسه به‌عمل نیامده بود. با رشد ورزش کشتی به‌صورت رسمی، فدراسیون کشتی ایران در سال ۱۳۱۸ به ریاست شاهرودی تشکیل و آغاز به کار کرد (۲). فعالیت‌های فدراسیون یا برگزاری مسابقات در نقاط مختلف کشور در آمد یافت و شکل برگزاری مسابقات نیز به دو روش سنتی و نوین انجام می‌شد. تاکنون ۱۳ نوع کشتی در ایران شناسایی شده است. کثرت انواع کشتی و تفاوت‌های موجود مبین علاقه و اشتیاق اقوام مختلف است. در حال حاضر کشتی در دو رشته تحت عنوان آزاد^۱ و فرنگی^۲ در دنیا اجرا می‌شود و مسابقات جهانی آن همه ساله برگزار می‌گردد و از جایگاه مناسبی نیز در المپیک برخوردار است.

آنچه امروزه شاهد هستیم، تغییرات و تحولات شگرف در زمینه‌های مختلف و محیط پر تلاطم و عدم اطمینان برای رقابت و ماندن در کورس قهرمانی در دنیا است. سیستم‌های سازمان برای کسب موفقیت در میدان رقابت باید از نوعی برنامه‌ریزی بهره‌گیرند که آینده‌نگر و محیط‌گرا باشد. به گونه‌ای که ضمن شناسایی عوامل و تحولات محیطی؛ در یک افق زمانی بلندمدت تأثیر آنها بر سازمان و نحوه تعامل سازمان با آنها را مشخص کند. این نوع برنامه‌ریزی در واقع همان برنامه‌ریزی استراتژیک است که با بررسی محیط داخلی و خارجی سازمان، قوت‌ها و ضعف‌های داخلی و فرصت و تهدیدهای محیطی را شناسایی می‌کند و با در نظر داشتن مأموریت سازمان، اهدافی بلندمدت برای سازمان تنظیم می‌کند و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه‌های استراتژیک، اقدام به انتخاب استراتژی‌هایی می‌کند که با تکیه بر قوت‌ها و رفع ضعف‌ها از فرصت‌های پیش آمده به‌نحو احسن استفاده نموده و از تهدیدها پرهیز کند؛ طوری که در نهایت باعث موفقیت سازمان در میدان رقابت شود (۱). فدراسیون کشتی نیز که به‌عنوان متولی یکی از رشته‌های ورزشی سستی اصیل و پر طرفدار در ایران می‌باشد اگر بخواهد در عرصه رقابت جهانی رقابت داشته باشد، باید به ترمیم یک چشم‌انداز برای آینده با توجه به توانمندی‌های گوناگون، سیاست‌ها، فرهنگ و عوامل مختلفی که این پژوهش به آن پرداخته است توجه نماید.

استراتژی (راهبرد) واژه‌ای است که از مدیریت نظامی سرچشمه گرفته است و برای تشریح شیوه‌ای که به آن وسیله، نیروهای نظامی به هدف‌هایشان دست می‌یابند، به کار می‌رود (۱۰، ۱).

از نظر معناشناسی، واژه استراتژی ریشه یونانی دارد و ابتدا به صورت «استراتگوس» و به مفهوم یک نقش (یک فرمانده در نقش فرماندهی یک ارتش) به کار می‌رفت. پس از آن به معنای «هنر یک فرمانده نظامی» تعبیر شد که به مهارت‌های رفتاری و روانشناختی فرمانده اشاره داشت. در حدود ۴۵۰ سال پیش از میلاد به معنای مهارت مدیریتی (اداره، رهبری، قدرت) به کار رفت. این واژه در زمان اسکندر (۳۳۰ پیش از میلاد) به مهارت به‌کارگیری نیروها برای غلبه بر مقاومت و مخالفت و ایجاد یک نظام یکپارچه دولت جهانی اشاره داشت (۱۰).

SID.ir کتابخانه دیجیتال ایران در مدیریت نظامی به قرن‌ها قبل باز می‌گردد. اولین اثر

مکتوب در این زمینه با نام «هنر جنگ» از یک نویسنده چینی به نام «سون تسو» در حدود ۵۰۰ سال پیش از میلاد به جای مانده است. او در کتاب خود مؤلفه‌های عمده استراتژی نظامی را مطرح می‌کند. در حوزه مدیریت نظامی، استراتژی نه تنها با دستیابی به هدف‌های خودی ارتباط دارد، بلکه با پیشگیری از رسیدن دشمن به هدف‌هایش نیز مربوط می‌شود. «سون تسو» در این باره می‌گوید که باید به آنچه دشمن می‌خواهد به آن برسد پی برد و آنگاه او را از رسیدن به آن محروم ساخت (۷).

در ژاپن، تفکر استراتژی در مدیریت نظامی مدیون «موساشی» است که در سال ۱۷۴۵ «کتاب پنج حلقه» خود را مشتمل بر زمین، آب، آتش، باد و فضا منتشر ساخت (۹). «سلونیک» از اولین نظریه‌پردازان تئوری‌های سازمان است که مفاهیم مربوط به حوزه استراتژی را بدون به کار بردن واژه استراتژی در سال ۱۹۵۷ در کتاب «رهبری در اداره» مطرح ساخت. او به مواردی مانند قابلیت‌های ممتازکننده سازمان و ایجاد هماهنگی بین وضعیت درونی و انتظارات بیرونی سازمان اشاره کرد و به‌طور تلویحی موضوع اجرای استراتژی را مطرح ساخت (۱۱). اما برای اولین بار واژه استراتژی توسط «آلفرد چندلر» در سال ۱۹۶۲ در کتاب «استراتژی و ساختار» به کار رفت. وی تاریخچه ده‌ها شرکت بزرگ تجاری آمریکا را مورد مطالعه قرار داد که در نتیجه، مفهوم استراتژی در درک رفتار و به‌ویژه رشد سازمان‌های تجاری هویدا شد.

استراتژی

«چندلر» که برای اولین بار واژه استراتژی را به کار برد، خود آن را به این صورت تعریف کرد: «استراتژی به معنای تعیین هدف‌های بلندمدت یک سازمان و گزینش مجموعه اقدامات و تخصیص منابع لازم برای دستیابی به این هدف‌هاست». وی برای اولین بار نیز تفاوت بین استراتژی و تاکتیک را در قالب تعریف تصمیم‌های استراتژیک (که با سلامت بلندمدت سازمان سروکار دارند) و تصمیم‌های تاکتیکی (که بیشتر به فعالیت‌های روزمره مربوط می‌شوند) مطرح کرد (۹). پس از وی «اندروز» و «انسوف» در سال ۱۹۶۵ به ترتیب در کتاب‌های «خط مشی بازرگانی» و «استراتژی شرکت» از دو دیدگاه استراتژی را تعریف

کردند. دیدگاه‌های آنها در تعریف استراتژی دست‌کم دو تفاوت اساسی داشتند. «اندروزه» معتقد بود که مفهوم استراتژی دربر دارنده هم هدف‌های سازمان و همچنین وسایل و چگونگی دستیابی به آن هدف‌ها است. ولی در مقابل «انسوف» اعتقاد داشت که استراتژی تنها به معنای وسایل و چگونگی دستیابی به هدف‌ها منحصر می‌گردد. شواهد نشان می‌دهند که این اختلاف نظر همچنان به عنوان یک موضع قابل ملاحظه وجود دارد (۱۰). استراتژی، الگو یا برنامه‌ای است که هدف‌های بنیادی، سیاست‌ها و زنجیره اقدام‌های یک سازمان را در قالب یک مجموعه منسجم نظام می‌بخشد (۱۱).

استراتژی، برنامه‌ای یکپارچه، منسجم و هماهنگ است که مزیت‌های استراتژیک سازمان را به چالش‌های محیطی آن مرتبط می‌سازد. استراتژی برای ایجاد اطمینان از اینکه هدف‌های اساسی سازمان از طریق اقدامات مناسب تأمین خواهند شد، طراحی می‌گردد (۱۲).

از زمانی که «چندلر» واژه استراتژی و تعریف خود را از آن ارائه کرد تا کنون هر دانشمندی فراخور نگرش خود، تعریفی از استراتژی ارائه کرده است: «چاقی» این تعریف‌ها را در سه مدل دسته‌بندی می‌کند (۱۳).

الف - استراتژی خطی

استراتژی خطی بر برنامه‌ریزی تأکید دارد. واژه خطی به این دلیل برگزیده شده است که این مدل بیان‌کننده اقدام‌های متدولوژیک، هدایت شده و ترتیبی در برنامه‌ریزی است. تعریف «چندلر» از استراتژی در همین مدل قرار می‌گیرد.

بر اساس این مدل، استراتژی از تصمیم‌ها، اقدام‌ها و برنامه‌های مرتبط به هم تشکیل شده است که هدف‌های حیاتی سازمانی را تنظیم و حصول آنها را تضمین می‌کنند. هم هدف‌ها و هم وسایل دستیابی به آنها، هر دو از نتایج تصمیم‌های استراتژیک هستند. برای دست یافتن به این هدف‌ها، سازمان‌ها روابط خود را با محیط از طریق تغییر محصولات یا بازارهایشان با انجام دیگر اقدام‌های کارآفرینانه تغییر می‌دهند. اصطلاحات مرتبط با این مدل شامل برنامه‌ریزی استراتژیک، فرمول‌بندی استراتژی و اجرای استراتژی هستند. در این مدل، مدیران سازمان برای چگونگی برخورد با رقیب در جهت دستیابی به هدف‌های سازمانی، برنامه‌ریزی می‌کنند (۱۴).

ب - استراتژی انطباقی

تعریف «هوفر» از استراتژی که آن را «مرتبط با ایجاد بین فرصت‌ها و مخاطراتی که در محیط خارجی وجود دارند و توانایی‌ها و منابع سازمان برای استفاده از این فرصت‌ها» می‌داند، مدل استراتژی انطباقی را به خوبی بیان می‌دارد.

از سازمان انتظار می‌رود که همواره شرایط داخلی و خارجی را ارزیابی کند. ارزیابی باعث می‌شود که سازمان خود یا محیط مرتبط با خود را تعدیل نماید که بدین ترتیب تعادل رضایت‌بخشی بین فرصت‌ها و مخاطرات محیطی از یک طرف و قابلیت‌ها و منابع سازمانی از طرف دیگر پدید آید. این مدل با مدل خطی چند تفاوت دارد. اول اینکه در این مدل نظارت محیطی و ایجاد تغییرات به صورت همزمان و مداوم صورت می‌پذیرد. دوم، مدل انطباقی بر تصمیم درباره هدف‌ها تأکید نمی‌ورزد. سوم، این مدل علاوه بر اینکه تغییرات اساسی در محصولات و بازارها را مانند مدل خطی ملحوظ می‌دارد، تغییر در الگو، بازاریابی، کیفیت و سایر جنبه‌های محصول را نیز دربر دارد. چهارم، این مدل به برنامه‌ریزی اهمیت کمتری می‌دهد. بنابراین استراتژی را کمتر متمرکز در حوزه مدیریت رده بالای سازمان می‌داند و آن را بیشتر چند جنبه‌ای و نسبت به مدل خطی، کمتر به هم پیوسته فرض می‌کند. در نهایت، محیط در این مدل، به صورت یک سیستم پشتیبانی کننده از حیات سازمان، متشکل از روندها، وقایع، رقبا و افراد و سازمان‌های ذینفع ملاحظه می‌شود.

ج - استراتژی تفسیری

مدل استراتژی تفسیری به موازات علایق اخیر در فرهنگ سازمانی و مدیریت سمبلیک و در خارج از حوزه ادبیات استراتژی توسعه و رشد یافته است. پارامترهای ظهور این مدل هنوز هم روشن نیستند. هرچند عقیده‌ای وجود دارد که این مدل را بیشتر مبتنی بر یک قرارداد اجتماعی می‌داند تا دیدی بیولوژیکی یا ارگانیستی از سازمان که به خوبی با مدل تطبیقی سازگاری دارد. دیدگاه قرارداد اجتماعی سازمان را به شکل مجموعه‌ای از توافقات همکاری می‌داند که به همراه افراد با آزادی کامل وارد سازمان می‌شوند. حیات سازمان به توانایی آن در جلب افراد برای همکاری در تبادل منافع دوجانبه وابسته است.

جدول ۱. خلاصه استراتژی‌ها

معیارهای مرتبط	اصطلاحات مرتبط	رسانه‌های ارتباطی	هدف استراتژی	تشریح استراتژی	ماهیت استراتژی	تعریف نمونه	عنوان مدل
برنامه‌ریزی و تعیین کالاهای جدید، تعیین بازار و تمرکز، سهم بازار، تنوع محصول	برنامه‌ریزی استراتژیک، فرمول‌بندی استراتژی و اجرای استراتژی	تصویر در بازارها و محصولات	دستیابی به هدفها	وسایل، هدفها	تصمیم‌ها، اقدامات و برنامه‌های یکپارچه	حین هدف‌های بلندمدت سازمان و گزینش مجموعه اقدامات و تخصیص منابع لازم برای دستیابی به این هدفها	استراتژی خطی
قیمت، سیاست توزیع، ظرفیت و هزینه‌های بازاریابی، نیاز محصول، تصویر اختیارات، ریسک‌پذیری، مدل	مدیریت استراتژیک، گزینش استراتژیک، طراحی استراتژیک، انتخاب استراتژیک، سیاست استراتژیک، موضع	الگوی تغییر، بازارهای، کیفیت	همخوانی با محیط	وسایل	دستیابی به یک اقداماتی	مرتبط با ایجاد تقاضای مشتریان و رفتارهای آنها که در محیط خارجی وجود دارند و توانایی‌ها و منابع سازمان برای استفاده از این فرصت‌ها	استراتژی تطبیقی
معیارها باید از زمینه استخراج شوند که ممکن است نیاز به ارزیابی‌های کیفی وجود داشته باشد.	هدف‌های استراتژیک	ایجاد مسیرها، پیوند ارتباطات و عملیات	حفاظت	افراد مرتبط با سازمان به صورت بالقوه یا بالفعل	لنجانده، تفسیری	جهت دادن به استعاره‌هایی که با هدف ادراک و هدایت رفتارهای افراد مرتبط با سازمان ساخت یافته‌اند	استراتژی تفسیری

تعریف برنامه‌ریزی استراتژیک

برنامه‌ریزی استراتژیک نقش کلیدی در موفقیت سازمان‌ها در میدان رقابت دارد. این نوع برنامه‌ریزی اگر به‌درستی تدوین شود، به انتخاب استراتژی‌هایی منجر می‌شود که در صورت اجرای صحیح و به‌موقع، موجب تعالی و پیشتازی سازمان می‌شود.

همانند سایر مفاهیم مدیریت، تعاریف گوناگونی از برنامه‌ریزی استراتژیک توسط صاحب‌نظران ارائه شده است که به چند مورد مهم از آنها اشاره می‌شود.

- برنامه‌ریزی استراتژیک، ابزار مدیریتی توانمندی است که برای کمک به شرکت‌ها طراحی می‌شود تا آنها به صورت رقابتی خود را با تغییرات پیش‌بینی شده محیط تطبیق دهند. خصوصاً، فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک یک نگرش و تجزیه و تحلیلی از شرکت و محیط مربوط به آن ارائه می‌کند، شرایط فعلی شرکت را توضیح می‌دهد و عوامل کلیدی مؤثر بر موفقیت آن را شناسایی می‌کند (۱۴).
- برنامه‌ریزی استراتژیک فرایند ایجاد و توسعه رویه‌ها و عملیات ضروری برای دستیابی به آینده است. بین برنامه‌ریزی بلندمدت که به‌صورت واکنشی است و برنامه‌ریزی استراتژیک که سازمان را مجاز به خلق آینده‌اش می‌کند، تفاوت وجود دارد.
- لرنر^۱، برنامه‌ریزی استراتژیک را فرایند تغییر سازمانی مستمر و پیچیده می‌داند که اگر با ویژگی‌های زیر ترکیب شود، فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک موفق و جامعی را تعریف می‌کند (۱۴).
- برنامه‌ریزی استراتژیک، نگاه به آینده دارد و تمرکز آن بر آینده پیش‌بینی شده می‌باشد و به این مسئله توجه دارد که جهان بعد از ۵ الی ۱۰ سال چه تفاوت‌هایی با اکنون خواهد داشت و در صدد خلق آینده سازمان بر مبنای آن چیزی است که احتمال می‌رود در آینده ایجاد شود.
- بر مبنای تجزیه و تحلیل روندها و سناریوهای پیش‌بینی شده برای گزینه‌های ممکن در آینده و نیز بر مبنای تجزیه و تحلیل داده‌های داخلی و خارجی است.
- مستعطف و متمایل به ایجاد تصویری بزرگ از آینده سازمان است. برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان را با محیطش تطبیق می‌دهد، زمینه‌ای برای دسترسی به اهداف ایجاد

- می‌کند، چارچوب و جهتی برای سازمان فراهم می‌کند تا به آینده دلخواه خود برسد.
 - چارچوبی به وجود می‌آورد که با تجزیه و تحلیل کامل سازمان، محیط داخلی و خارجی و پتانسیل‌های سازمان در آن چارچوب، می‌توان به مزیت رقابتی دست یافت. این امر سازمان را قادر می‌کند تا به روندها، اتفاقات، چالش‌ها و فرصت‌های به وجود آمده، از طریق چارچوبی از پیش و مأموریت ایجاد شده توسط فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک پاسخ دهد.
 - فرایندی نظری و کیفی است. برنامه‌ریزی استراتژیک، داده‌های نرم مانند تجارب، نیات و ایده‌های موجود در گفتگوهای روزانه سازمان را ترکیب می‌کند و در صدد ارائه یک بینش و هدف سازمانی روشن است.
 - به سازمان اجازه تمرکز می‌دهد، زیرا فرایندی پویا و مستمر از فعالیت‌های خودتحلیلی است.
 - برنامه‌ریزی استراتژیک در صدد است روش فکر و عمل سازمان را تغییر داده و یک سازمان یادگیرنده به وجود آورد.
 - وقتی موفقیت‌آمیز باشد، تمام نواحی عملیاتی را تحت تأثیر قرار داده و به عنوان قسمتی از فلسفه و فرهنگ سازمان در می‌آید.
- سازمان‌ها نیاز به پیش‌بینی آینده درازمدت دارند اما باید به اندازه کافی انعطاف‌پذیر باشند تا بتوانند به تغییرات اجتناب‌ناپذیر پاسخ دهند.

فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک

در رابطه با فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک مدل‌های مختلفی ارائه گردیده که با توجه به اندازه شرکت و سازمان و دولتی و غیرانتفاعی بودن آن قابل بررسی می‌باشند. برخی از مدل‌های مهم شامل فرایند برنامه‌ریزی جامع تیلور^۱، رایت^۲، هیل^۳، رابسون^۴، ماندی و پرمیاکس^۵، گلوک^۶، رابسون^۷، استیمر^۸ که مخصوص سازمان‌های بزرگ و مدل‌های فرایند برنامه‌ریزی

1. Taylor

2. Writbe

3. Hill

4. Bryson

5. Moody & Permeaux

6. Glueck

7. Rabson

8. Steiner

استراتژیک کارتر و مک‌نامارا، مازور^۲ و فرای و استونر^۳ مخصوص شرکت‌های کوچک و متوسط می‌باشند.

علی‌رغم تفاوت‌های موجود در تعداد و تقدم و تأخر مراحل و گام‌های مدل‌ها، کلیه مدل‌ها به‌طور تقریبی از ساختار مشابه و یکسانی برخوردار می‌باشند و شالوده مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک بدین‌گونه است که از تعیین مأموریت سازمانی شروع شده، با انجام تجزیه و تحلیل‌های خارجی و داخلی (swot) برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی و قوت‌ها و ضعف‌های داخلی)، اهدافی برای سازمان در نظر می‌گیرند و بر این اساس استراتژی‌هایی را انتخاب می‌کنند و سپس استراتژی‌های انتخاب شده را برای تحقق اهداف به اجرا در می‌آورند (۶). با مقایسه مدل‌های مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ و کوچک و صرف‌نظر از تفاوت‌های ظاهری و جزئی آنها می‌توان ادعا نمود که کلیه این مدل‌ها به‌نحوی مراحل سه‌گانه زیر را شامل می‌باشند:

۱. تعیین مأموریت و اهداف سازمان
۲. تجزیه و تحلیل محیط خارجی و داخلی
۳. تعیین استراتژی سازمان

در روش SWOT، با توجه به وضعیت مورد مطالعه، ستون‌های ماتریس را می‌توان افزایش داد. همچنین برای بررسی دقیق‌تر، هر یک از ستون‌ها را به طبقات فرعی تری تقسیم‌بندی کرد تا بتوان با دقت بیشتر آنها را مورد تجزیه و تحلیل قرار داد.

ماتریس سوات

	خارجی		داخلی	
	تهدیدها	فرصت‌ها	نقاط ضعف	نقاط قوت
منابع انسانی				
منابع مالی				
تکنولوژی				
اطلاعات				

SWOT با توجه به منظور کردن یک موضوع به عنوان یک سیستم مطرح می‌شود. به عبارت دیگر، وقتی یک موضوع به مثابه یک سیستم منظور می‌شود، درون سیستم شامل عواملی است که می‌توان مستقیماً در قبال آنها تصمیم گرفت، به اصطلاح تحت کنترل است. برون سیستم را محیط می‌نامند که شامل تمام عواملی است که از دایره تصمیم خارج است، به اصطلاح خارج از کنترل است. البته آن بخش از محیط منظور می‌شود که بر سیستم اثر می‌گذارد و یا اثر می‌پذیرد. محیط را به محیط بخش، محیط دولت، محیط ملی و محیط فرامنی تقسیم کرد.

روش‌شناسی پژوهش

تحلیل وضع موجود کشتی در کشور به ویژه جایگاه آن در بین سایر ورزش‌ها و سهمی که از پشتیبانی‌های مادی و معنوی به خود اختصاص داده است و همچنین جایگاه آن در مجامع و میادین بین‌المللی می‌تواند مبنایی باشد برای آینده‌نگری. به دیگر سخن، با نگاه به واقعیت‌های موجود در کشتی می‌توان برای آینده آن برنامه‌ریزی کرد و این از اهمیت بالا برخوردار است. سؤالات در ۴ حیطه مطرح می‌شوند: ۱- ضعف‌های کشتی شامل چه مواردی هستند؟ ۲- قوت‌های کدامند؟ ۳- فرصت‌ها برای حال و آینده چیست؟ و بالاخره ۴- تهدیدهای ممکن کدامند؟

به منظور پاسخگویی به سؤالات تحقیق و به جهت نوع پژوهش ضرورتاً مطالعات تطبیقی در خصوص استراتژی‌های توسعه ورزش کشتی ۶ کشور آلمان، آمریکا، ژاپن، ترکیه، انگلستان و کانادا انجام شد و همچنین اسانامه و برنامه‌های توسعه فدراسیون جهانی کشتی (FILA) و ۶ کشور فوق جهت تدوین استراتژی کشتی ایران، مورد مطالعه و بررسی قرار گرفتند. همچنین تحلیل SWOT با تکنیک‌های رایج انجام شد که بدین ترتیب وضعیت قوت‌ها و ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها در کشتی ایران روشن شد.

از این رو، روش پژوهش از نوع توصیفی - تحلیلی است.

ابزار و روش جمع‌آوری اطلاعات

برای تدوین استراتژی توسعه و تحلیل SWOT ضرورتاً بایستی وضع موجود کشتی روشن می‌شد که بدین منظور از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. همچنین از پرسشنامه دیگری

جهت تعیین اولویت‌های مهم در توسعه کشتی کشور (با آلفای کرونباخ ۰/۹۲۹) استفاده شد.

روش‌های آماری

به منظور توصیف و تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از پژوهش از آمار توصیفی و برای رتبه‌بندی و تعیین اولویت‌ها از آزمون فریدمن استفاده گردید. نرم‌افزار مورد استفاده SPSS-13 بوده است.

نمونه آماری

جهت جمع‌آوری اطلاعات تطبیقی از ۶ کشور آلمان، آمریکا، ترکیه، ژاپن، انگلستان، ترکیه و فدراسیون بین‌المللی کشتی (فیلا) استفاده شد. همچنین از خبرگان کشتی شامل ۶۵ نفر به عنوان جامعه و نمونه آماری بهره گرفته شد.

نتایج و یافته‌های پژوهش

در این قسمت وضعیت جامعه‌شناختی پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه SWOT یا تحلیل فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌ها ارائه می‌گردد.

جدول ۱. آماره‌های مربوط به سن و سابقه خدمت پاسخ‌دهندگان

عنوان	آماره	میانگین	انحراف استاندارد	حداقل	حداکثر	دامنه تغییرات	تعداد
سن	۵۰/۶	۳/۶	۲۵	۵۸	۲۳	۲۵	۲۵
سابقه خدمت	۲۴/۶	۲/۸	۱۰	۳۰	۲۰	۲۵	۲۵

همان‌گونه که در جدول مشاهده می‌شود میانگین سن پاسخ‌دهندگان ۵۰/۶ سال می‌باشد که نشان‌دهنده بالا بودن سن و باتجربه بودن پاسخ‌دهندگان برای پاسخگویی به پرسشنامه SWOT در کشتی بوده است.

جدول ۲. توزیع فراوانی و درصد فراوانی شغل پاسخ‌دهندگان

شغل پاسخ‌دهندگان							
مدیر		مربی		روزنامه‌نگار		هیئت علمی	
درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی
۲۰	۵	۱۶	۲	۲۸	۷	۳۶	۹

همان‌گونه که در جدول فوق مشاهده می‌شود ۳۶ درصد پاسخ‌دهندگان هیئت علمی، ۲۸ درصد روزنامه‌نگار که به عنوان سردبیر و روزنامه‌نگار تخصصی کشتی در جراید مشغول به کار می‌باشند. ۱۶ درصد مربی که سال‌ها به این شغل در سطوح استانی، کشوری و ملی اشتغال دارند و ۲۰ درصد پاسخ‌دهندگان مدیران می‌باشند که سابقه بالایی در مدیریت سطوح بالای ورزش کشور داشتند.

جدول ۳. توزیع فراوانی و درصد فراوانی میزان تحصیلات پاسخ‌دهندگان

تحصیلات پاسخ‌دهندگان							
دیپلم		لیسانس		فرق لیسانس		دکتر	
درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی
۱۲	۳	۲۴	۶	۲۰	۵	۴۴	۱۱

همان‌گونه که در جدول فوق مشاهده می‌شود ۱۲ درصد پاسخ‌دهندگان دارای مدرک تحصیلی دیپلم، ۲۴ درصد لیسانس، ۲۰ درصد فوق لیسانس و ۴۴ درصد دکتری بودند. آنچه بارز است ۷۸ درصد پاسخ‌دهندگان دارای تحصیلات عالی بودند. در جداول ۴ و ۵ در خصوص استراتژی، مأموریت و ساختار ۶ کشور مورد مطالعه و همچنین فیلا طبق نظر جامعه آماری، استراتژی، مأموریت و ساختار مستخرج برای کشتی ایران به اختصار آمده است.

استراتژی و ساختار مطلوب کشتی ایران (اهم محورهای مشترک مستخرج از برنامه ۶ کشور) طبق نظر متخصصان

جدول ۴. استراتژی، مأموریت و ساختار برای کشتی ایران

موضوع	
استراتژی	۱- بهبود روند و محتوای آموزشی برای مربیان، کشتی‌گیران ۲- تصمیم‌سازی مشارکی (با ایجاد سیستم مشارکت) ۳- افزایش و توسعه باشگاه‌ها و انجمن‌ها ۴- توسعه مشارکت اسپانسرها ۵- توسعه همکاری و مشارکت دانشکده‌های تربیت بدنی ۶- استقلال مالی از دولت و توسعه منابع مادی و مالی ۷- تأمین نیازهای توسعه‌ای باشگاه‌ها ۸- توسعه بازاریابی ۹- توانمندسازی شخصیتی و اخلاقی ۱۰- مشارکت در همه رویدادهای بین‌المللی ۱۱- ارتقاء و توسعه سبک‌های کشتی ۱۲- عدم پیگیری اهداف اقتصادی ۱۳- جلوگیری از دوپینگ و برخورد قاطع و ریشه‌ای با این پدیده ۱۴- توسعه مسابقات داخلی (قهرمانی، باشگاه‌ها، لیگ و...)
اعضای مجمع عمومی	۱- رؤسای هیئت‌های کشتی استانها (۳۳ نفر) و... ۲- رؤسای هیئت‌های (انجمن‌ها) کشتی وزارتخانه‌ها و نهادها (۱۰ نفر) ۳- نمایندگان قهرمانان بازنشسته منتخب ۴۲ نفر مذکور در مواد (۱ و ۲) (۴۱۲ نفر) ۴- نماینده سازمان تربیت بدنی (۱ نفر)
اعضای هیئت رئیسه	۱- رئیس ۲- نایب رئیس ۳- رؤسای کمیته‌های تخصصی (۹ نفر)
مأموریت	۱- قرار گرفتن کشتی‌گیران ایرانی در سطوح بالایی بازیهای المپیک و جهانی ۲- دستیابی و حفظ مقام قهرمانی در سطوح جهانی و المپیک ۳- ایجاد فرصت‌های مناسب در تمام زمینه‌ها ۴- آموزش و پرورش کشتی‌گیران توانمند ۵- کمک به سلامت جامعه ۶- حمایت و پشتیبانی ویژه از کشتی‌بوجوانان و جوانان ۷- توسعه آموزش مربیان، داوران و کشتی‌گیران
ساختار	۱- مجمع عمومی ۲- هیئت رئیسه ۳- هیئت اجرایی ۴- کمیته‌ها شامل کمیته‌های تخصصی، کمیته‌های عمومی ۵- مشاوران

موضوع	
مجمع عمومی	شامل رؤسای هیئت‌های کشتی استان‌ها، رؤسای هیئت‌ها (انجمن‌های) کشتی در وزارتخانه‌هایی که به امر کشتی اهتمام دارند، ۴ نفر از قهرمانان بازنشسته و صاحب عنوان جهانی منتخب سایر اعضای مجمع
هیئت رئیسه	شامل رئیس فدراسیون، نایب رئیس اناب، رئیس کشتی آزاد، نایب رئیس کشتی فرنگی، نایب رئیس کشتی‌های سنتی و پهلوانی، نایب رئیس کشتی بانوان
هیئت اجرایی	۱- معاون اداری ۲- معاون اقتصادی ۳- دبیر (معاون فنی) ۴- معاون حقوقی (الفاظی)
کمیته‌ها	۱- کمیته‌های تخصصی ۲- کمیته فنی - کمیته آموزش (انستوی سن المللی)، کمیته داوران، کمیته مربیان
کمیته‌های عمومی	۱- کمیته تبلیغات و اطلاع‌رسانی، کمیته بازاریابی، کمیته ساختار، کمیته پزشکی، کمیته دربینگ، کمیته توسعه و ارتقاء

آنچه در جدول ۶ آمده عواملی است که به عنوان تهدید در محیط خارج از کشور از دیدگاه صاحب‌نظران و متخصصان مطرح شده است. عوامل توسط روش‌های آماری پیشرفته رتبه‌بندی شده و به ترتیب اولویت در جدول وارد شده است. وجود برنامه‌های علمی، رشد و تربیت ورزشکار، مربیان کارآزموده و با دانش روز جهانی، ارتباط مربیان با مراکز آموزشی، تحقیقاتی و علمی در کشورهای رقیب از جمله مهمترین تهدیدها به‌زعم متخصصان بوده است. قابل توجه آن است که در همه موارد چهار اولویت اول فناوری‌های نوین به‌عنوان یک تهدید مطرح شده است و این در حالی است که در داخل کشور و دانشگاه می‌شود و متأسفانه بدنه اجرایی ورزش کشور خود را مقابل متخصصان دانشگاهی می‌بیند.

مقایسه و تطبیق ساختارها و استراتژی‌های ۶ کشور برای تدوین وضعیت مطلوب

جدول ۵. استراتژی، مأموریت، ساختار، کشور مورد مطالعه و قبلا

کشور	موضوع	ژاپن	انگلستان	ترکیه	ژاپن	آمریکا	آلمان	قبلا FILA
استراتژی‌ها	۱. ارتقای نقش ملی و ملی CAMA ۲. مشارکت زنان ۳. بهبود معیارهای آموزشی ۴. تصمیم‌گیری مشارکتی ۵. ایجاد سیستم مشارکتی	۱. افزایش اعضای باشگاهها و انجمن ۲. آموزش جوانان ۳. مشارکت لیسرها ۴. مشارکت دولت‌ها ۵. مدارس و مدارس	۱. ایجاد درآمد ۲. اصلاح ساختارهای بازاری ۳. بازاریابی بازاریابی ۴. توسعه منابع ۵. توسعه بازاریابی ۶. توسعه زونها ۷. ترویج ۸. تبلیغ و معرفی ۹. آموزش ۱۰. استقلال از دولت ۱۱. توسعه عملکرد	۱. برنده‌سازی تخصصی و اخلاقی ۲. توسعه آموزش ۳. تأکید بر جوانان و مردسالاری ۴. توجه به جوهری ۵. مشارکت در همه رویدادها	۱. ارتقا و توسعه شبکه‌های بین‌المللی ۲. ایجاد فرسودگی ۳. مشارکت در همه رویدادها	۱. عدم پیگیری اهداف اقتصادی ۲. جلوگیری از دوپینگ ۳. توجه به کنش جوانان ۴. کمک به پیشرفت جهانی انجمن ۵. برگزاری و شرکت در مسابقات بین‌المللی	۱. تکلیف به سلامت جامعه ۲. توسعه و پیشرفت ورزش کنش آلمان ۳. مسابقات و پیشرفت از جوانان ۴. آموزش مردمان کارکنان	۱. نابود کردن دوران ۲. انحصار و آموزش ۳. ۱۹۹۳ و کنش دوران بین‌المللی ۴. ایجاد و معرفی کردن قوانین بین‌المللی
مأموریت		۱. ارتقای درجهت برای مردم بریتانیا تا به کلاس جهانی کنش برسد. ۲. کنش جهانی بازی‌های المپیک	۱. ایجاد فرصت برای مردم بریتانیا تا به کلاس جهانی کنش برسد. ۲. کنش جهانی بازی‌های المپیک	۱. ارتقای ورزش کشور در اروپا ۲. تضمین موفقیت در آینده ۳. ایجاد فرصت‌های مناسب	۱. برادرش کنشگر بودند ۲. تربیت تخصصی که قدرت تصمیم‌گیری به تیمهای بازی ۳. توسعه آموزش صاحب پرورش جوانان	۱. بودجه ۲. مسابقات جهانی ۳. هدایت و ایجاد فرصت برای رشد کنش آمریکا	۱. کمک به سلامت جامعه ۲. توسعه و پیشرفت ورزش کنش آلمان ۳. مسابقات و پیشرفت از جوانان ۴. آموزش مردمان کارکنان	۱. نابود کردن دوران ۲. انحصار و آموزش ۳. ۱۹۹۳ و کنش دوران بین‌المللی ۴. ایجاد و معرفی کردن قوانین بین‌المللی

کشور	موضوع	سالها	انگلستان	ترکیه	ژاپن	آمریکا	آلمان	فیلد PHIA
ساختار	<p>هیئت مدیره کمیته اجرایی کمیته فنی کمیته گواهی‌ها و آموزش پرسن کمیته زبان کمیته بازارهای کمیته پاداش و بازار</p> <p>CAWA سازمان</p>	<p>هیئت مدیره هیئت اجرایی گروه فنی گروه خدمات گروه سازماني گروه فني</p>	<p>هیئت مدیره هیئت مشاوران هیئات ریشه سازمانها کمیته تخصصي</p>	<p>هیئت مدیره هیئت ریشه کمیته اجرایی سازمانها کمیته</p>	<p>هیئت مدیره ریشه ریشه کمیته های تخصصي کمیته های عمومی کمیته امرای کمیته های فانی</p>	<p>جمع عمومی گسترو رهای امرای هیئت ریشه هیئت ریشه امرای جمع عمومی جوانان هیئت ریشه رژیم</p>	<p>کنگره فیلد هیئت ریشه رژیم کمیته آسیا ژوفا آفریقا آمریکا ایفوپیه گسترو فنی امرای پرستیژی دورژیم نوسه و ژوفا دورنگاران تئو ریمون و امرای فادری</p>	
اعطای هیئت ریشه	<p>۲۳ نفر از هر منطقه یک نفر (۲۰۱۱) ۲ نماینده CAWA ۳ مروری خوب ۳ نماینده وزارتکار مرورین (۲۰۱۱) ۵ اعضای کمیته اجرایی (۲۰۱۱)</p>	<p>۷ نفر ۱ هیئت اجرایی ۴ نفر ۲ مدیر اجرایی از مناطق مختلف</p>	<p>۱ هیئت مدیره ۲ نمایندگان منطقه و پانزده نفر از ۱۵ تا ۱۹ نفر حضور است.</p>	<p>۱ هیئت مدیره ۲ نمایندگان ۳ مدیران کل ۳ مدیران ۴ نمایندگان ۵ اعضای بدون رأی (۱۶ نفر)</p>	<p>۱ هیئت مدیره ۲ هیئت ریشه ۳ گروه مشاور ۴ هیئت ریشه ۵ نمایندگان دانشگاهی</p>	<p>۱ هیئت ریشه ۲ هیئت ریشه ۳ هیئت ریشه ۴ هیئت ریشه ۵ هیئت ریشه ۶ هیئت ریشه ۷ هیئت ریشه ۸ هیئت ریشه ۹ هیئت ریشه ۱۰ هیئت ریشه ۱۱ هیئت ریشه ۱۲ هیئت ریشه ۱۳ هیئت ریشه ۱۴ هیئت ریشه ۱۵ هیئت ریشه ۱۶ هیئت ریشه ۱۷ هیئت ریشه ۱۸ هیئت ریشه ۱۹ هیئت ریشه ۲۰ هیئت ریشه ۲۱ هیئت ریشه ۲۲ هیئت ریشه ۲۳ هیئت ریشه ۲۴ هیئت ریشه ۲۵ هیئت ریشه ۲۶ هیئت ریشه ۲۷ هیئت ریشه ۲۸ هیئت ریشه ۲۹ هیئت ریشه ۳۰ هیئت ریشه ۳۱ هیئت ریشه ۳۲ هیئت ریشه ۳۳ هیئت ریشه ۳۴ هیئت ریشه ۳۵ هیئت ریشه ۳۶ هیئت ریشه ۳۷ هیئت ریشه ۳۸ هیئت ریشه ۳۹ هیئت ریشه ۴۰ هیئت ریشه ۴۱ هیئت ریشه ۴۲ هیئت ریشه ۴۳ هیئت ریشه ۴۴ هیئت ریشه ۴۵ هیئت ریشه ۴۶ هیئت ریشه ۴۷ هیئت ریشه ۴۸ هیئت ریشه ۴۹ هیئت ریشه ۵۰ هیئت ریشه ۵۱ هیئت ریشه ۵۲ هیئت ریشه ۵۳ هیئت ریشه ۵۴ هیئت ریشه ۵۵ هیئت ریشه ۵۶ هیئت ریشه ۵۷ هیئت ریشه ۵۸ هیئت ریشه ۵۹ هیئت ریشه ۶۰ هیئت ریشه ۶۱ هیئت ریشه ۶۲ هیئت ریشه ۶۳ هیئت ریشه ۶۴ هیئت ریشه ۶۵ هیئت ریشه ۶۶ هیئت ریشه ۶۷ هیئت ریشه ۶۸ هیئت ریشه ۶۹ هیئت ریشه ۷۰ هیئت ریشه ۷۱ هیئت ریشه ۷۲ هیئت ریشه ۷۳ هیئت ریشه ۷۴ هیئت ریشه ۷۵ هیئت ریشه ۷۶ هیئت ریشه ۷۷ هیئت ریشه ۷۸ هیئت ریشه ۷۹ هیئت ریشه ۸۰ هیئت ریشه ۸۱ هیئت ریشه ۸۲ هیئت ریشه ۸۳ هیئت ریشه ۸۴ هیئت ریشه ۸۵ هیئت ریشه ۸۶ هیئت ریشه ۸۷ هیئت ریشه ۸۸ هیئت ریشه ۸۹ هیئت ریشه ۹۰ هیئت ریشه ۹۱ هیئت ریشه ۹۲ هیئت ریشه ۹۳ هیئت ریشه ۹۴ هیئت ریشه ۹۵ هیئت ریشه ۹۶ هیئت ریشه ۹۷ هیئت ریشه ۹۸ هیئت ریشه ۹۹ هیئت ریشه ۱۰۰ هیئت ریشه</p>		

با شناسایی دقیق تر هر یک از این عوامل و تبدیل آن به فرصت یقیناً فدراسیون خواهد توانست با یک طریق نظام‌مند به اهداف برسد. در یک تقسیم‌بندی کلی آنچه از عوامل تهدید به دست می‌آید عبارت است از: قشریندی‌های بی‌مورد در کشتی از سوی ورزشکار و مربی، تأثیرات در باب جرایم و رسانه‌های گروهی، از بین رفتن بعد فرهنگی و معنوی ورزش کشتی در جامعه، عدم سرمایه‌گذاری کافی، حاکمیت مدیریت ستی و نتیجه‌گرا به ورزش و خصوصاً ورزش کشتی، که همگی به‌عنوان مانع در ارائه مناسب برنامه‌های فدراسیون کشتی می‌باشد.

عوامل فرصت به محیط خارجی فدراسیون باز می‌گردد و همان‌گونه که در جدول فوق مشاهده می‌شود، این عوامل به‌زعم متخصصان و صاحب‌نظران به ترتیب اولویت رتبه‌بندی شده است. برگزاری مسابقات منظم در سطوح مختلف، حمایت سیاسی و دولتی، تعداد بی‌شمار تماشاچیان برای بازدید از رویدادهای کشتی و پوشش خبری و گزارشات رسانه‌های گروهی از جمله عوامل مهم به‌عنوان فرصت در کشتی کشور است. قابل ذکر است در حال حاضر این عوامل به‌عنوان فرصت است و اگر چنانچه در برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت فدراسیون کشتی به‌خوبی استفاده نشود و به قولی این فرصت‌ها از دست برود چه بسا هر کدام از این عوامل تبدیل به تهدید شود. لذا بر مدیران ارشد ورزش کشور به‌ویژه فدراسیون کشتی است که از این عوامل بهره‌لازم و کافی را در جهت رشد و اعتلای ورزش ببرند.

عواملی که به‌عنوان ضعف پیشبرد برنامه‌های فدراسیون کشتی از نظر متخصصان می‌توان مطرح کرد در جدول فوق آورده شده است. اولویت این عوامل از آنجایی مهم است که برنامه‌ریزان برای برطرف کردن ضعف‌ها و یا استفاده از قوت‌ها پتانسیل خود را بر این عوامل معطوف خواهند کرد و با درک دقیق‌تر عوامل در برنامه‌ریزی‌های کلان توجه خاصی خواهند داشت. عواملی که به‌عنوان ضعف در داخل سیستم ورزش کشتی مطرح شده عبارت است از: عدم وجود مدیران شایسته و باکفایت در مدیریت، نبود برنامه‌مدون، عدم توجه به اصول علمی در آموزش و تربیت کشتی‌گیران، عدم وجود مربیان شایسته و کارآمد، عدم علاقه اهالی کشتی به ارتباط با فدراسیون کشتی و ناکافی بودن بودجه *SID.ir* از جمله نکات قابل اشاره در ضعف فدراسیون کشتی می‌باشد.

جدول ۶. مدل خلاصه تجزیه و تحلیل SWOT

	نقاط قوتها Strengths	ضعفها Weaknesses
Internal عوامل داخلی	<ul style="list-style-type: none"> - برگزاری مسابقات داخلی و فهرمانی کشور، بین‌المللی داخلی - همکاری با دانشگاهها و مراکز علمی کشور - کشتی به عنوان ورزش ملی و ستی مردم - وجود انجمنی کشتی در کشور - داشتن سالن‌های اختصاصی و برخورداری از امکانات نسبی کشتی - همکاری رسانه‌های گروهی و پرداختن به ورزش کشتی - وجود کشتی‌های محلی در اقصی نقاط کشور - وجود استعدادهای اقلیمی در ورزش کشور 	<ul style="list-style-type: none"> - عدم دانش کافی مدیران هیئت‌ها از اصول مدیریت - بی‌شرفه - نبود برنامه‌های استراتژیک و مدون برای ورزش کشور - عدم تربیت نیروی انسانی متخصص در کشتی - بی‌خلاقگی مسئولین، سران و فهرمانان در همکاری با فدراسیون کشتی - عدم وجود شایسته‌سالاری در بخش تصدی بخش‌های مختلف - بی‌نظمی در برگزاری رویدادهای داخلی - عدم امکانات و تجهیزات کافی - عدم به‌کارگیری و ارتباط با مجامع علمی، ملی و بین‌المللی - عدم نهادینه شدن استعدادهای در کشتی کشور
	فرصت‌ها Opportunities	تهدیدها Threats
External عوامل خارجی	<ul style="list-style-type: none"> - برگزاری مسابقات منظم برای همه‌سین و فشرهای مختلف - حمایت دولت و سازمان از ورزش اول ایران، کشتی - حمایت‌های سیاسی و اقتصادی سه‌قوای کشور از کشتی - تمایل و علاقه مردم به ورزش کشتی - تأثیر رسانه‌های گروهی، احم از صداوسیما و عضویت و کشتی - وجود استعدادهای اقلیمی در کشور - وجود جمعیت نوجوان و جوان در کشور - وجود اسپانسرهای مختلف برای حمایت از کشتی 	<p>محیط خارج از کشور</p> <ul style="list-style-type: none"> - وجود برنامه‌های علمی و نظامی برای توسعه کشتی - مریان کارآزموده و متخصص و مسط به علوم روز - ارتباط فدراسیون کشتی با مراکز علمی معتبر - وجود امکانات فزینگی برتر - نسران قوانین کشتی در جهان - ارتباطات گسترده فدراسیون‌ها با فیلان <p>محیط داخلی کشور</p> <ul style="list-style-type: none"> - پاندهاری‌های مختلف در اهالی کشتی کشور - دخالت بی‌مورد سیاستمداران کشور - وجود انگیزه‌های مالی بهتر در رشته‌های ورزشی دیگر - کاهش علاقه نوجوانان و جوانان به کشتی - عدم پرداختن رسانه‌های گروهی به کشتی - تفسیر فرهنگ خانواده در گرایش به سایر رشته‌های ورزشی - توجه به نسخه‌گرایی در مسئولیت ورزشی کشور - عدم ارتباط فدراسیون با بدنه علمی کشور - وجود مدیریت سنتی حاکم بر ورزش کشور و کشتی

یافته دیگر پژوهش شامل تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید است. که پس از شناسایی کلیه موارد مربوطه و نظرخواهی از جامعه آماری به مدل خلاصه در جدول ۳ اشاره دارد.

بحث و نتیجه گیری

ورزش کشتی در کشور ما جایگاه ویژه‌ای دارد. یکی از رشته‌های پرجاذبه و پسرطرفدار در بین آحاد مردم کشور است. سهم این ورزش در زمینه‌های قهرمانی و جهانی بسیار زیاد است. به نحوی که طی سالهای ۱۹۴۸ تا ۲۰۰۴ میلادی از مجموع ۴۰۰ قطعه مدال کسب شده در المپیک، ۲۸ مدال سهم کشتی و سهم سایر رشته‌ها ۱۲ مدال است.

به منظور حفظ موقعیت برتر کشتی در ایران و در جهان ضروری است نسبت به قوت‌ها و ضعف‌ها و همچنین فرصت‌ها و تهدیدهای حال و آینده عنایت ویژه مبذول گردد. بدین لحاظ داشتن اطلاعات از وضعیت موجود اهمیت می‌یابد چرا که توسعه و افزایش توانمندی‌ها در کلیه زمینه‌ها (منابع انسانی، کالبدی، برنامه‌ها و...) شرط حضوری بهتر و قوی در تمام عرصه‌هاست. در این تحقیق سعی شده است با جمع‌آوری اطلاعات در زمینه ذکر شده در جهت تدوین استراتژی‌ها و... اقدام و نتایج حاصله ارائه گردد.

در تجزیه و تحلیل SWOT مجموعه‌ای از نقاط قوت و ضعف تهدید و فرصت شناسایی و جهت اولویت‌بندی به نظر جامعه آماری رسید که حاصل آن نشان می‌دهد که در محور مختصات x و y (SWOT) وضعیت کشتی کشور از یک تعادل نسبی برخوردار است، هر چند که چولگی منحنی بیشتر در مناطق ضعف‌ها و تهدیدها ملاحظه می‌شود که همین امر تعیین و انتخاب برنامه‌های راهبردی و عملیاتی را توجیه می‌کند.

همان‌گونه که در جدول ۴ ملاحظه می‌شود، فهرست بلندی از موارد مربوط به استراتژی، مأموریت، ساختار بهینه و... به دست آمده است که طبق نظر جامعه آماری اتخاذ آنها از جانب مسئولان کشتی توسعه این ورزش را در پی خواهد داشت.

در یک نگاه کلی عواملی چون مدیریت و رعایت اصول علمی آن در اداره فدراسیون و هیئت‌ها، توجه به بعد علمی ورزش کشتی، تهیه و استفاده بهینه و بهره‌ور از امکانات و زیرساخت‌های کشتی کشور، ایجاد ارتباطات مردمی، دولتی، رسانه‌ای در کشتی، توجه به

مسابقات در سطوح مختلف و گرایش به شایسته‌سالاری از جمله عواملی هستند که در نه تنها فوت و ضعف از دیدگاه صاحب‌نظران مطرح شده، در بعد خارجی آن نیز این عوامل در خارج از محیط فدراسیون کشتی و خارج از کشور به عنوان فرصت و تهدید مطرح است. لذا با توجه عمیق به هر یک از این موارد در برنامه‌ریزی راهبردی توجه خاص بایستی منظور گردد.

منابع

۱. اچ ایگورانسف، ادوارد جی، مک‌دانل، ترجمه زندیه ۱۳۸۳، استقرار مدیریت استراتژیک، سمت، تهران.
۲. برایسون، جان. ام. ۱۳۸۱، برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیر دولتی، ترجمه عباس منوریان، ناشر مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران.
3. Ansof (1965). *Corporate Strategy*; McGraw-Hill; New York 4- Peter Drucker.
4. Chandler, Alfred D. (1962). *Strategy and Structure*. Massachusetts: The M. I.T press.
5. Evered, R. (1983). So what to strategy? *Long Rang. Planning*, Vol. 16, No: 3, pp57-72.
6. Floyed, J, Palmer, D. (2001). *Corporate Management in Local Government*, Hargeen Publishing Company, North Melbourne.
7. Fisher, R., and Ury, W. (1981). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. New York: Penguin Books.
8. Fowler, Willa. (1996). *Military Management*. In *International Warner*. London: Routledge. 3479-3486.
9. Fry L. Fred and Stoner R. Charles (1995). *Strategic Planning for the New and Small Business*, Upstart Publishing Company, Inc.
10. Fowler, Willa. (1996). *Military Management*. In *International Management Vol. 4*. Edited by Malcolm Encyclopedia of Business & Warner. London: Routledge. 3479-3486.
11. Ghosh, B.C, No, A. (2000). *Strategic Planning^ A contingency Approach*; Long Rang Planning, Anderson Press.
12. Hars Hinterhuber and Walter Popp (2000). *Strategic Leadership Competence*.
13. McNamara; Basic overview of Various Strategic Planning Models, www.mapnp.prg. 2001.
14. Quinn James B. (1999). *Strategies for change*. In *the Strategy Process: Revised European Edition*. London: Prentice Hall. 5-13.