

رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی

دوره ۵، شماره ۱۹، زمستان ۱۳۹۶

ص ص: ۶۷-۷۸

## تدوین برنامه راهبردی فدراسیون کونگ فو و هنرهای رزمی جمهوری اسلامی ایران

رضا حیدری<sup>۱</sup> - اکبر فریدفتی<sup>۲\*</sup>

۱. کارشناس ارشد حقوق جزا، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهر قدس، شهر قدس، ایران

۲. دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۱/۰۴، تاریخ تصویب: ۱۳۹۶/۰۴/۱۱)

### چکیده

هدف از این پژوهش تحلیل راهبرد توسعه و موقعیت‌یابی راهبردی در حوزه ورزش‌های رزمی بود. این پژوهش، از نوع مطالعات راهبردی و توصیفی و از لحاظ هدف کاربردی است. جامعه آماری پژوهش، مدیران و تصمیم‌گیران سبک کونگ‌فو توآ شامل رئیس، نایب‌رئیس، مشاور عالی، دبیر، رؤسای دو دوره قبل، رؤسای هیأت استان‌ها شامل اعضای شورای راهبردی، رؤسای کمیته‌ها، اعضای کمیته فنی (در مجموع ۷۲ نفر) بودند. نمونه‌ها به صورت تمام‌شمار انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها ترکیبی از روش‌های کیفی (مصاحبه عمیق) و روش‌های کمی (پرسشنامه محقق‌ساخته) بود. در بخش کیفی روایی از طریق فن بررسی همکار، فن کثرت‌گرایی و پایایی آن نیز از طریق تهیه و به‌کارگیری چارچوبی مدون (SWOT) برای مصاحبه کنترل شد و در بخش کمی تعدادی از اساتادان و کارشناسان صاحب‌نظر مدیریت ورزشی که با فعالیت‌های سبک کونگ‌فو توآ آشنا بودند، روایی پرسشنامه را تأیید کردند و پایایی آن نیز از طریق روش آلفای کرونباخ ( $\alpha=0.915$ ) تأیید شد. با بهره‌مندی از تحلیل SWOT، ۱۷ قوت، ۲۰ ضعف، ۱۷ فرصت و ۱۴ تهدید شناسایی شد که با تکیه بر آنها تعداد ۵ استراتژی SO، ۳ استراتژی WO، ۳ استراتژی ST و ۲ استراتژی WT ارائه شد.

### واژه‌های کلیدی

برنامه راهبردی، تحلیل SWOT، کونگ‌فو، موقعیت استراتژیک، ورزش‌های رزمی.

## مقدمه

کشور آذربایجان و ورزش کبدی به نام کشور هندوستان ثبت شدند). همچنین موجب ایجاد نارضایتی در بین کارکنان، سبب کاهش انگیزه و دلزدگی ورزشکاران تحت پوشش شود (۱۳). بی‌شک نبود یک استراتژی توسعه ورزشی<sup>۴</sup> می‌تواند یکی از عوامل بسیار مهم و تأثیرگذار باشد. بنابراین با توجه به اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی در توسعه ورزش‌های رزمی، ضرورت توجه به این مهم در کشور ما نیز بیش از پیش واجب است. هرچند در سال‌های اخیر گام‌هایی در سطح کلان و کشوری در این زمینه برداشته شده، اما لازمه موفقیت برنامه‌های کلان این است که این برنامه‌ها در سطح فدراسیون‌ها و رشته‌های ورزشی خرد شوند.

در سال‌های اخیر کونگ‌فو توآ به‌عنوان ورزش ملی شناخته شد و این ورزش ملی براساس شورای ساماندهی وزارت ورزش و جوانان، تحت کمیته مشغول به کار شد (۸). رشته ورزش رزم ایرانی (توآ) با داشتن قدمت فعالیت بیش از نیم قرن در ایران، با دارا بودن نمایندگی فعال در ۳۱ استان کشور، همچنین ۵ قاره دنیا، به‌طور تقریبی مشتمل بر ۵۰ هزار ورزشکار، ۲۵۰ داور، ۶۰۰ مربی و ۴۵۰ نیروی اداری در سراسر کشور، به لحاظ اقبال اجتماعی و حساسیت‌های حاکمیت بر نتایج عملکرد آنها، از مهم‌ترین ورزش‌های رزمی کشور محسوب می‌شود (۷). به‌طور کلی فرایند برنامه‌ریزی راهبردی عبارت است از اتفاق نظر برای تلاش در جهت برنامه‌ریزی راهبردی، بررسی، تشخیص و تعیین مأموریت‌ها و تعهدات، تدوین، تنظیم و تبیین رسالت و هدف‌ها، ارزیابی محیط بیرونی، ارزیابی محیط درونی، تشخیص و تبیین مسائل راهبردی، بهیابی راهبردها، تشریح و توصیف موقعیت آتی سازمان، اجرا و ارزیابی (۱۳).

بررسی عملکرد برخی از سازمان‌های بین‌المللی ورزشی مانند فدراسیون‌های بین‌المللی ورزشی و همچنین برخی از سازمان‌های ملی کشورهای مختلف نشان می‌دهد که آنها برای انجام مأموریت و دستیابی به اهداف خود از مدیریتی قوی و مبتنی بر برنامه‌ریزی راهبردی استفاده کرده و توانسته‌اند در فعالیت‌های مختلف مانند توسعه ورزش قهرمانی و گسترش ورزش در بین مردم به موفقیت‌های چشمگیری دست یابند. یکی از اقدامات مهم برای انجام رسالت و مأموریت فدراسیون‌ها و اثربخشی فعالیت‌های آن، برنامه‌ریزی راهبردی است (۱۲). اجرای طرح‌های راهبردی از ضرورت‌های هر سازمان است.

سازمان‌های ورزشی نیز از این قاعده مستثنا نیستند، از این‌رو نیازمند استراتژی برای رشد و توسعه تشکیلاتی‌اند. بنابراین همه سازمان‌ها ناگزیرند که عهده‌دار مدیریت راهبرد یا راهبردی شوند. گاهی راهبردها<sup>۱</sup> از موضع قدرت تعریف می‌شوند و زمانی برای فایق آمدن بر مسائل بروز می‌کنند (۴). مدیریت قوی و برنامه‌ریزی جامع به‌همراه لزوم اعتقاد به شکل‌گیری این‌گونه فعالیت‌های ورزشی، می‌تواند راهگشای ما در این زمینه باشد. براساس برنامه چهارم توسعه، نمی‌توان از سهم و جایگاه ورزش و برگزاری مسابقات ورزشی به‌سادگی گذشت (۶).

نبود یک برنامه راهبردی مناسب برای سازمان بی‌شک به‌سرعت می‌تواند به‌عنوان یک عامل بازدارنده عمل کند و ادامه فعالیت سبک را به مخاطره بیندازد و مخاطرات احتمالی همچون به ثبت رسیدن این ورزش ملی ایرانی به نام سایر کشورها به‌وجود آید. سرنوشتی که ورزش‌های ایرانی چوگان<sup>۲</sup> و کبدی<sup>۳</sup> پیدا کردند (ورزش چوگان به نام

1. strategy
2. Chogan
3. Kabaddi

نقاط مثبت و مزیت‌های خود برای به حداکثر رساندن موقعیت‌ها، تقاضاها و فرصت‌ها استفاده کند (۳).

با اینکه تجزیه و تحلیل سوات مبتنی بر یک چارچوب ساده است، به‌طور گسترده برای تجزیه و تحلیل شرایط پیچیده به‌کار می‌رود. تحلیل سوات یک ابزار راهبردی برای پر کردن شکاف‌ها، با ارزیابی شرایط اقتصادی یک نهاد و همچنین طبقه‌بندی متغیرهای داخلی است. تجزیه و تحلیل سوات در پی شناسایی روابط زیست‌محیطی و توسعه مسیرهای مناسب برای کشور، سازمان‌ها یا مؤسسات است (۱۰).

در حقیقت روش تحلیل راهبردی<sup>۲</sup> به توصیه مکتب پیش‌تدبیری<sup>۳</sup> برای شناسایی و تدوین راهبردهای بهینه برای سازمان‌ها به‌کار می‌رود که حاصل آن چهار دسته راهبرد است: راهبردهای قوت - فرصت (SO)، ضعف - فرصت (WO)، قوت - تهدید (ST) و ضعف - تهدید (WT) (۱).

نتایج بررسی‌های صورت‌گرفته بر روی ادبیات پژوهش نشان داد که پژوهش‌های صورت‌گرفته در زمینه تبیین استراتژی توسعه در حوزه ورزش به‌صورت کاربردی در ایران محدود است. همچنین پژوهشی که به تبیین استراتژی توسعه در حوزه ورزش‌های رزمی در چارچوب تحلیل SWOT پرداخته باشد، تاکنون یافت نشده است، اما می‌توان به پژوهش‌های زیر که به کاربرد تحلیل سوات در امور ورزشی استان‌ها و برخی از فدراسیون‌های ورزشی پرداخته‌اند، اشاره کرد:

## 2. SWOT

۳. سازمان‌ها و مؤسسات ناگزیر از رقابت و تلاش برای بقا در محیط‌های به‌شدت متلاطم، بی‌ثبات و در حال تغییر و تحول‌اند و برای رویارویی با عوامل و رخدادهای محیطی تأثیرگذار بر فعالیت‌های خود، با دو رویکرد و مکتب مدیریتی عمده مواجه‌اند: یکی مکتب توصیفی انطباقی که برخوردی انفعالی و اقتضایی با این تحولات دارد و دیگری مکتب پیش‌تدبیری که برخوردی فعال با عوامل محیطی را تجویز می‌کند (۱).

به عقیده دیوید<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) در تدوین استراتژی باید مأموریت سازمان تعیین شود، عواملی که در محیط خارجی سازمان را تهدید می‌کنند یا عواملی که فرصت‌هایی را به‌وجود می‌آورند، شناسایی شوند؛ نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان مشخص شود؛ اهداف بلندمدت تعیین شوند و برای فعالیت‌ها استراتژی‌های گوناگون شناسایی و انتخاب شوند (۹).

یکی از شیوه‌های تدوین استراتژی استفاده از تحلیل سوات است. بر همین اساس یک استراتژی مناسب قوت‌ها و فرصت‌ها را به حداکثر و ضعف‌ها و تهدیدها را به حداقل ممکن می‌رساند. در تحلیل سوات استراتژی‌ها در چهار حالت پیوند داده می‌شوند تا گزینه‌های راهبردی از بین آنها انتخاب شود (۱۱).

استراتژی‌های سوات در چهار نوع ST، WO، WT، SO چنین توصیف شده‌اند:

الف ( استراتژی‌های WT: هدف این استراتژی‌ها کاستن و به حداقل رسانیدن جنبه‌های آسیب‌پذیر و ضعف‌های سازمان و تهدیدها و تنگناهای بیرونی سازمان است؛

ب ( استراتژی‌های WO: هدف از این استراتژی‌ها کاستن و به حداقل رسانیدن ضعف‌ها و جنبه‌های آسیب‌پذیر سازمان و به حداکثر رسانیدن فرصت‌ها، موقعیت‌ها و تقاضاهاست؛

ج ( استراتژی‌های ST: هدف از این استراتژی‌ها، حداکثر بهره‌برداری از نقاط قوت درون سازمان برای رویارویی با تهدیدها و تنگناها و موارد آسیب‌زنده محیطی و به حداقل رساندن آنهاست؛

د ( استراتژی‌های SO: مطلوب‌ترین وضعیت و موقعیت برای سازمان در حالتی است که بتواند از تمامی

## جدول ۱. پیشینه پژوهش‌های انجام‌یافته در داخل و خارج از کشور (یافته‌های پژوهش)

معاونت آمار و اطلاعات کمیته مدیریت و برنامه‌ریزی کونگ‌فو توآ کشور (۱۳۹۲) (۷)	توسعه‌ای - کاربردی و تلفیقی از روش مطالعات اسنادی و میدانی	تحلیل SWOT فدراسیون تکواندو ایران	تکواندوی کشور به لحاظ مدیریت مسابقات، امور داوران و پخش حقوقی شرایط مناسب‌تری دارد. برگزاری منظم مسابقات لیگ و توجه به استعدادیابی در موفقیت تکواندوی کشور در مسابقات جهانی سهم بسزایی دارد، لیکن تکواندوی کشور از ضعف دانش نظری مربیان و عدم کفایت ارتباط مناسب با مراکز تحقیقاتی و علمی کشور متضرر می‌شود. همچنین بهره‌گیری از عضویت در کرسی‌های بین‌المللی از مواردی است که مدیران تکواندو از آن سود می‌جویند. به‌علاوه، مدیران باید برای پخش رویدادهای تکواندو از رسانه‌ها و نیز فعالیت‌های بازاریابی، به‌ویژه حمایت مالی، برنامه‌ریزی خاصی طراحی کنند.
غفرانی و همکاران (۱۳۸۹) (۵)	کاربردی - توصیفی	طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی استان سیستان و بلوچستان	محرز شد که اداره تربیت بدنی استان سیستان و بلوچستان باید از راهبرد رشد و توسعه در مورد ورزش قهرمانی استفاده کند.
امیری و همکاران (۱۳۹۲) (۲)	تحلیل SWOT و ارائه راهبردهای استراتژیک	تبیین و اولویت‌بندی موانع فراروی خصوصی‌سازی و مشارکت بخش خصوصی در توسعه ورزش	رقابت غیرمستقیم دولت با بخش خصوصی، مقاومت مدیران نسبت به کاهش تصدی دولت به‌سبب وابستگی‌شان به بخش دولتی، فقدان امنیت سرمایه‌گذاری در کشور و استفاده دولت از ورزش به‌عنوان یک ابزار سیاسی در زمره مهم‌ترین موانع مدیریتی، فرهنگی - اجتماعی، اقتصادی و سیاسی - حقوقی فراروی خصوصی‌سازی ورزش در کشورند.
ولتی پیچی و همکاران (۲۰۱۱) (۱۴)	مطالعه موردی	ایجاد سرمایه اجتماعی: بررسی تأثیر فوتبال خیابانی آمریکایی در داوطلبان آن	هدف از این تحقیق استفاده از ورزش برای کمک به توسعه سرمایه اجتماعی با ایجاد افزایش درک و حس اجتماعی بین گروه‌های مختلف اجتماعی، انسجام اجتماعی بیشتر و سرمایه اجتماعی فراگیرتر است.

اینکه به‌دنبال نتایج ملموس، عملی و قابل استفاده است، کاربردپذیری است. پژوهش شامل دو مرحله کیفی (پرسشنامه و مصاحبه) و کمی (ضریب‌دهی و رتبه‌دهی) است. در فاز کیفی، با رویکرد اکتشافی، به شناسایی مؤلفه‌های SWOT در بافت سبک کونگ‌فو توآ پرداخته می‌شود. در فاز کمی، مؤلفه‌های احصا و کشف‌شده، به آزمون خبرگان گذاشته می‌شوند. سبک کونگ‌فو توآ به لحاظ اندازه و بزرگی جزء سازمان‌های دولتی کوچک به‌شمار می‌آید. نمونه‌گیری در فاز کیفی پژوهش به‌صورت هدفمند انجام گرفت و در فاز کمی شامل گروه خبرگان بود. خبرگان تحقیق براساس شاخص‌های دانش مدیریت و داشتن تجربه مدیریتی و همچنین اشراف کامل فنی و اداری به کونگ‌فو توآ انتخاب شدند. جامعه آماری مورد مطالعه ما ذی‌نفعان و مخاطبان اصلی سبک کونگ‌فو توآ شامل ۷۲ نفر به شرح جدول ۲ است.

جدول ۱ پیشینه پژوهش‌های انجام‌یافته در داخل و خارج از کشور (یافته‌های پژوهش) را به‌طور خلاصه نشان می‌دهد.

از تفاوت‌های پژوهش حاضر با پیشینه‌های ذکرشده در بالا این است که پژوهش حاضر به تبیین استراتژی در قالب تحلیل SWOT و براساس دو رویکرد کیفی و کمی، جهت ارائه موقعیت راهبردی برای توسعه ورزش رزمی می‌پردازد. همچنین این پژوهش براساس بررسی‌های صورت‌گرفته، اولین پژوهشی است که به ارائه راهبرد توسعه مختص یک رشته ورزشی رزمی ایرانی پرداخته است.

## روش تحقیق

این پژوهش با توجه به موضوع و اهداف، از نوع مطالعات راهبردی و توصیفی و از لحاظ هدف، با توجه به

جدول ۲. جامعه آماری در فاز کیفی و کمی تحقیق (یافته‌های پژوهش)

ردیف	طبقات جامعه	تعداد جامعه در فاز کیفی	تعداد جامعه در فاز کمی
۱	رئیس، نایب رئیس، دبیر، مشاور	۴	۳
۲	رؤسای هیأت های استانی کونگ فو توأ	۳۱	۴
۳	رؤسای دوره‌های قبل	۲	۱
۴	کمیته‌ها	۱۰	۱
۵	شورای راهبردی	۱۶	۳
۶	اعضای کمیته فنی	۹	۱
	جمع کل	۷۲	۱۳

در فاز کمی، به‌منظور تعیین موقعیت راهبردی سبک، نیاز به وزندهی مؤلفه‌ها بود که در نهایت توسط ۱۳ نفر از خبرگان و کارشناسان ارشد سبک کونگ فو توأ و با استفاده از پرسشنامه‌ای براساس لیکرت به انجام رسید. برای قضاوت در مورد جذابیت نسبی استراتژی‌ها برای اولویت‌بندی آنها از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM) استفاده شد. در بخش کمی تعدادی از استادان و کارشناسان صاحب‌نظر مدیریت ورزشی که با فعالیت‌های سبک کونگ فو توأ آشنا بودند، روایی پرسشنامه را تأیید کردند و پایایی آن نیز با روش آلفای کرونباخ ( $\alpha=0/915$ ) تأیید شد.

ابزار گردآوری داده‌ها در فاز کیفی پژوهش، پرسشنامه محقق‌ساخته شامل تمام گویه‌های مربوط به عوامل درونی و بیرونی سبک کونگ فو توأ درباره نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها، و تهدیدهاست. این پرسشنامه از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه با برخی خبرگان آکادمیک و اجرایی و جمع‌آوری اطلاعات از جامعه آماری با برگزاری جلسات توجیهی در پنج بخش تدوین شد که روایی آن از طریق فن بررسی همکار، فن کثرت‌گرایی و پایایی آن نیز از طریق تهیه و به‌کارگیری چارچوبی مدون (SWOT) برای مصاحبه کنترل شد. مدل مورد استناد این پژوهش، بخشی از فرایند برنامه‌ریزی راهبردی در مدل‌های مربوط

به برنامه‌ریزی راهبردی<sup>۱</sup>، به‌ویژه مدل برنامه‌ریزی راهبردی دیوید است، که فقط دو مرحله تدوین، ارزیابی و انتخاب استراتژی‌ها و تعیین سیاست‌ها و هدف‌های سالانه، مدنظر این پژوهش است. با مطالعه و بررسی محیط داخلی، نقاط قوت و ضعف یک سازمان بررسی می‌شوند. برای تهیه نقاط قوت و ضعف سبک کونگ فو توأ، عوامل سازمان و مدیریت، آموزشی و پژوهشی، فناوری، اطلاعات و ارتباطات، عمرانی، امور مالی و منابع انسانی سبک مورد توجه قرار گرفتند.

### نتایج و یافته‌های تحقیق

همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، در جدول ۳ مجموع امتیازات نقاط قوت و نقاط ضعف برابر ۲/۳۸ است که حاکی از برتری ضعف‌های کونگ فو توأ بر نقاط قوت آن است.

جدول ۳. ماتریس ارزیابی عوامل درونی (IFE) - قوت‌ها - سبک کونگ‌فو توآ (یافته‌های پژوهش)

امتیاز وزنی	رتبه	وزن	عبارات عوامل درونی	شماره	عوامل درونی
۰/۰۸۴	۳	۰/۰۲۸	برگزاری جلسات منظم سالانه نمایندگان استان‌ها و کمیته‌ها	S1	قوت‌ها
۰/۱۲	۴	۰/۰۳۰	داشتن علاقه‌مند این رشته در سراسر کشور و اغلب روستاهای دوردست کشور	S2	
۰/۱۱۲	۴	۰/۰۲۸	وجود نمایندگان استانی به‌عنوان بازوهای اجرایی در سراسر کشور	S3	
۰/۰۷۵	۳	۰/۰۲۵	مشخص و واضح بودن سلسله‌مراتب فنی و ارتقای درجه فنی	S4	
۰/۰۶۶	۳	۰/۰۲۲	وجود امکانات ساختمانی مناسب اداری و قابل دسترس	S5	
۰/۰۶۶	۳	۰/۰۲۲	توجه کافی به نیازهای هنرجویان و ارائه خدمات فنی، آموزشی متنوع	S6	
۰/۱۳۶	۴	۰/۰۲۴	ورود آموزش این ورزش به‌عنوان یک رشته تحصیلی به دانشگاه جامع کاربردی	S7	
۰/۰۷۸	۳	۰/۰۲۶	برگزاری مسابقات منظم سالانه در تمامی رده‌های سنی در دو بخش بانوان و آقایان	S8	
۰/۰۶۹	۳	۰/۰۲۳	کسب درآمد از برگزاری دوره‌های ارتقای داوری، مربیگری و فروش احکام فنی	S9	
۰/۰۶۶	۳	۰/۰۲۲	وجود کونگ‌فوکاران تحصیلکرده در مقاطع مختلف	S10	
۰/۱۱۶	۴	۰/۰۲۹	برگزاری دوره‌های منظم آموزش مربیان و نظارت بر پیشرفت آنها	S11	
۰/۰۷۲	۳	۰/۰۲۴	استفاده اثربخش از رسانه‌های جمعی	S12	
۰/۱۰۴	۴	۰/۰۲۶	وجود تعاملات خوب با فدراسیون هنرهای رزمی و کونگ‌فو	S13	
۰/۰۸۱	۳	۰/۰۲۷	مجهز به سیستم اطلاع‌رسانی مناسب (سایت فعال، سیستم پیامک)	S14	
۰/۱۲	۴	۰/۰۳	داشتن فدراسیون جهانی "WUTA" به مرکزیت ایران	S15	
۰/۰۶۹	۳	۰/۰۲۳	داشتن هیأت رئیسه متشکل از چهره‌های سرشناس سیاسی کشور	S16	
۰/۱۱۶	۴	۰/۰۲۹	برگزاری منظم جلسات شورای راهبردی	S17	
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	ضعف در برنامه‌ریزی بلندمدت در کمیته فنی (شورای راهبردی)	W1	ضعف‌ها
۰/۰۳۱	۱	۰/۰۳۱	نداشتن برنامه راهبردی	W2	
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	ضعف در بازاریابی، عدم امکان درآمدزایی و جذب منابع و حامیان مالی	W3	
۰/۰۴۴	۲	۰/۰۲۲	ضعف در اثربخشی و کاهش وفاداری برخی نمایندگان استان‌ها و رو آوردن به رشته‌های مشابه	W4	
۰/۰۵	۲	۰/۰۲۵	نداشتن کمپ اختصاصی به‌منظور برگزاری اردوهای ورزشی برای تیم‌های ملی	W5	
۰/۰۴۸	۲	۰/۰۲۴	زیان‌های مالی و فنی اخیر به‌دلیل جابه‌جایی در مدیریت سازمان‌های بالادستی	W6	
۰/۰۵۴	۲	۰/۰۲۷	ناتوانی برقراری ارتباط با آموزش و پرورش و آموزش این رشته در مدارس	W7	
۰/۰۲۵	۱	۰/۰۲۵	ضعف در حمایت مالی از مربیان و استادان فعال در این رشته	W8	
۰/۰۲۶	۱	۰/۰۲۶	ناتوانی در اعطای پاداش‌ها و جوایز مالی به قهرمانان در مسابقات کشوری	W9	
۰/۰۵۴	۲	۰/۰۲۷	نداشتن چارت تشکیلاتی معتبر و منطبق با اصول مدیریتی	W10	
۰/۰۵۶	۲	۰/۰۲۸	نداشتن اتاق فکر	W11	
۰/۰۵۸	۲	۰/۰۲۹	عدم استفاده از افراد باتجربه در کمیته‌های سبک	W12	
۰/۰۲۵	۱	۰/۰۲۵	وجود سبک‌های منشعب ش از توآ	W13	
۰/۰۲۹	۱	۰/۰۲۹	برگزاری کلاس‌های مربیگری و داوری در کوتاه‌ترین زمان ممکن بدون در نظر گرفتن بازده مطلوب	W14	
۰/۰۴۸	۲	۰/۰۲۴	عدم نظارت کافی و کامل کمیته بازرسی بر عملکرد استان‌ها	W15	
۰/۰۵۲	۲	۰/۰۲۶	صدور احکام فنی بدون اعمال دقت نظر کافی و فنی	W16	
۰/۰۵۴	۲	۰/۰۲۷	تعامل کم با ترجمان‌های دولتی جهت آموزش کونگ‌فو توآ	W17	
۰/۰۲۶	۱	۰/۰۲۶	نداشتن لیگ منسجم و پویا	W18	
۰/۰۴۸	۲	۰/۰۲۴	استفاده از برخی افراد با سطح تحصیلات پایین در رده مدیریتی	W19	
۰/۰۴۲	۲	۰/۰۲۱	برگزار نکردن دوره‌های بازآموزی مربیگری و داوری	W20	
۲/۳۸	-	۱	مجموع		

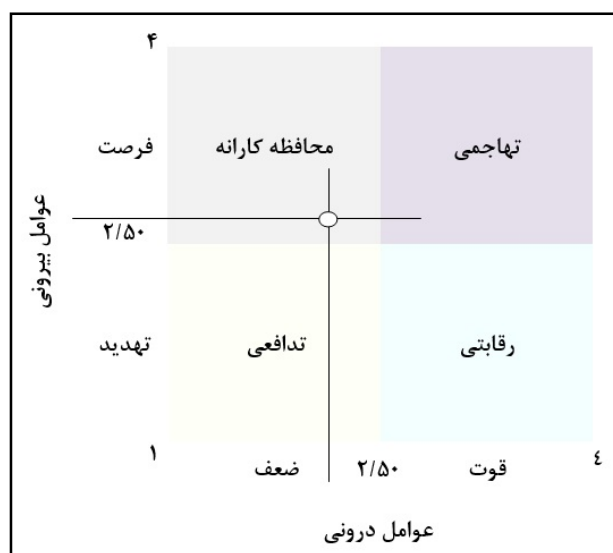
همچنین جدول ۴ ماتریس عوامل بیرونی برابر ۲/۵۹۳ عوامل بیرونی سبک کونگ فو توآ، فرصت‌های آن بر محاسبه شد که حاکی از آن است که از لحاظ ارزیابی تهدیدهایش برتری دارد.

جدول ۴. ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی (EFE) – تهدیدها – سبک کونگ فو توآ (یافته‌های پژوهش)

عوامل بیرونی	شماره	عبارات عوامل بیرونی	وزن	رتبه	امتیاز وزنی
تهدیدها	T۱	وجود ورزش‌های رزمی مشابه وارداتی	۰/۰۳۷	۱	۰/۰۳۷
	T۲	عدم وجود اعتبار و بودجه مالی ثابت برای دفتر مرکزی از سوی سازمان بالادستی	۰/۰۳۷	۱	۰/۰۳۷
	T۳	سهم پایین در بازارهای خارجی	۰/۰۳۲	۱	۰/۰۳۲
	T۴	عدم پخش تلویزیونی رویدادهای (مسابقات) کونگ فو توآ به‌ویژه در بخش بانوان	۰/۰۳۶	۲	۰/۰۷۲
	T۵	افزایش روزافزون هزینه تدارک تیم‌ها و اعزام تیم‌های ورزشی به رویدادهای بین‌المللی	۰/۰۳	۲	۰/۰۶
	T۶	افزایش تعرفه‌های مالی از سوی سازمان‌های بالادستی	۰/۰۲۶	۲	۰/۰۵۲
	T۷	ضعف در قوانین ورزشی کشور و واردات محصولات مشابه خارجی	۰/۰۲۷	۱	۰/۰۲۷
	T۸	تحولات اقتصادی و سیاسی کشور، منطقه و جهان	۰/۰۳۱	۲	۰/۰۶۲
	T۹	عدم موفقیت مدیران و مسئولان ورزشی در گرفتن حق الثبت "توآ" به نام کشور ایران تاکنون	۰/۰۳۲	۱	۰/۰۳۲
	T۱۰	درآمد ناکافی باشگاه‌ها و عدم حضور مستمر در مسابقات معتبر داخلی و خارجی	۰/۰۲۷	۲	۰/۰۵۴
	T۱۱	کاهش انگیزه در بخش چشمگیری از ورزشکاران این رشته در مقایسه با سایر رشته‌های مشابه موجود	۰/۰۳۳	۲	۰/۰۶۶
	T۱۲	عدم حمایت یا حمایت کم مطبوعات از این رشته ورزشی	۰/۰۳۱	۲	۰/۰۶۲
	T۱۳	ضعف در قوانین حمایتی مالی و بیمه‌ای از مربیان	۰/۰۳۲	۱	۰/۰۳۲
	T۱۴	نبود حامی ورزشی ثابت (اسپانسر) در این ورزش	۰/۰۲۲	۱	۰/۰۲۲
فرصت‌ها	O۱	کثرت جمعیت جوانان کونگ فو توآ اعم از دختر و پسر	۰/۰۳۶	۴	۰/۱۴۴
	O۲	امکان بهره‌مندی از اساتید و مربیان در سراسر کشور	۰/۰۳۴	۴	۰/۱۳۶
	O۳	گرایش فزاینده مردم به ورزش‌های رزمی به‌خصوص کونگ فو توآ در کل کشور	۰/۰۳۵	۳	۰/۱۰۵
	O۴	وجود رسانه‌ها و مطبوعات متعدد در ورزش کشور	۰/۰۳۶	۴	۰/۱۴۴
	O۵	وجود کونگ‌فوکاران در بین سیاسیون و نمایندگان مجلس	۰/۰۳۵	۴	۰/۱۴
	O۶	دارا بودن تاریخچه و فرهنگ غنی محلی	۰/۰۳۴	۳	۰/۱۰۲
	O۷	برخورداری از جذابیت فنی بالا و توان صادر کردن آن	۰/۰۳۴	۳	۰/۱۰۲
	O۸	اختصاص دادن سهم بالای بازار داخلی در بین ورزش‌های رزمی به خود	۰/۰۲۶	۳	۰/۰۷۸
	O۹	آموزش و حمایت از معلولان	۰/۰۲۶	۳	۰/۰۷۸
	O۱۰	کسب کرسی در سازمان جهانی "WUTA" توسط مدیریت عالی کونگ فو توآ	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
	O۱۱	بیمه ورزشی جهت حمایت از هنرجویان کونگ فو توآ	۰/۰۲۹	۳	۰/۰۸۷
	O۱۲	ایرانی بودن این رشته	۰/۰۳۸	۴	۰/۱۵۲
	O۱۳	استقبال کشورهای خارجی در پنج قاره جهان از کونگ فو ایرانی (توآ)	۰/۰۳۶	۴	۰/۱۴۴
	O۱۴	حمایت دولت و وزارت ورزش از توسعه این رزش رزمی	۰/۰۳۲	۳	۰/۰۹۶
O۱۵	آموزش کونگ فو توآ در اغلب باشگاه‌ها و در نتیجه دسترسی آسان به این رشته	۰/۰۳۶	۳	۰/۱۰۸	
O۱۶	وفاداری اعضای قدیمی (پیشکسوتان) به این ورزش	۰/۰۳۷	۴	۰/۱۰۸	
O۱۷	انتخاب کونگ فو توآ به‌عنوان سبک مادر فدراسیون کونگ فو از طرف وزارت ورزش	۰/۰۳۳	۴	۰/۱۳۲	
		مجموع	۱	-	۲/۵۹

موقعیت در منطقه محافظه کارانه قرار دارد. هنگامی که موقعیت استراتژی سازمان محافظه کارانه باشد، بدین معناست که سازمان باید با توجه به فرصت‌های موجود ضعف‌های خویش را مرتفع کند و خود را در معرض ریسک‌های بزرگ قرار ندهد. در این حالت باید تمهیدات لازم را برای ارتقای بهره‌وری انجام دهد و فعالیت‌ها را در حد معقول نگه دارد و ضعف‌ها را ترمیم کند. این مواردی است که سبک کونگ‌فو توآ به لحاظ موقعیت خود باید مدنظر داشته باشد (۶).

برای تعیین موقعیت راهبردی سبک کونگ‌فو توآ از ماتریس همزمان درونی و بیرونی استفاده شد. برای ترسیم این ماتریس، نمره‌های حاصل از ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی در ابعاد افقی و عمودی به شکل ۱ قرار گرفت. جایگاه یا موقعیت راهبردی کونگ‌فو توآ در خانه‌های این ماتریس مشخص شد. معمولاً استراتژی‌ها با توجه به منطقه قرار گرفتن موقعیت راهبردی سازمان در یکی از چهارخانه انتخاب می‌شوند. علاوه بر آن، نتیجه حاکی از آن است که استقرار کونگ‌فو توآ از لحاظ



شکل ۱. موقعیت استراتژیک کونگ‌فو توآ

حضور افراد تحصیل کرده بتواند با استخدام افراد واجد شرایط و آموزش فنون موردنظر به آنها، قوت‌های خود را تقویت کند، ضعف‌های داخلی خود را کاهش دهد و با ارگان‌هایی که می‌توانند از فرصت‌ها استفاده کنند، همانند آموزش و پرورش، مشارکت جوید. در ضمن راهبردهای کونگ‌فو توآ براساس جدول ۵ تدوین شد.

سبک کونگ‌فو توآ باید بتواند ضعف‌ها و موارد آسیب‌پذیر خود را در داخل سازمان رفع کند و مزایای محیط بیرون مانند فناوری جدید، امکانات بهبود و ترمیم فناوری موجود یا نیروی تخصصی با مهارت بالا را برای حل مشکل خود به خدمت بگیرد. همچنین سبک کونگ‌فو توآ باید با بهره‌جستن از فرصت‌های خود همانند



جدول ۵. ماتریس SWOT (یافته‌های پژوهش)

ضعف‌ها (W)	قوت‌ها (S)	عوامل داخلی
<p>۱. ضعف در برنامه‌ریزی بلندمدت در کمیته فنی (شورای راهبردی)، ۲. نداشتن برنامه استراتژیک و راهبردی، ۳. ضعف در بازاریابی، عدم امکان درآمدزایی و جذب منابع و حامیان مالی، ۴. عدم وفاداری برخی نمایندگان استان‌ها و رو آوردن به رشته‌های مشابه، ۵. نداشتن کمپ اختصاصی برای برگزاری اردوهای ورزشی برای تیم‌های ملی، ۶. زبان‌های مالی و فنی اخیر به دلیل جابه‌جایی در مدیریت سازمان‌های بالادستی، ۷. عدم توانایی برقراری ارتباط با آموزش و پرورش و آموزش این رشته در مدارس، ۸. ضعف در حمایت مالی از مربیان و استادان فعال در این رشته، ۹. ناتوانی در اعطای پاداش‌ها و جوایز مالی به قهرمانان در مسابقات کشوری، ۱۰. نداشتن چارت تشکیلاتی معتبر و منطبق با اصول مدیریتی، ۱۱. نداشتن اتاق فکر، ۱۲. عدم استفاده از افراد باتجربه در کمیته‌های سبک، ۱۳. وجود سبک‌های منشعب شده از توأ، ۱۴. برگزاری رده‌های مربیگری و داور در کوتاه‌ترین زمان ممکن بدون در نظر گرفتن بازده مطلوب، ۱۵. عدم نظارت کافی و کامل کمیته بازرسی بر عملکرد استان‌ها، ۱۶. صدور احکام فنی بدون اعمال دقت نظر کافی و فنی، ۱۷. تعامل کم با ارگان‌های دولتی جهت آموزش کونگ‌فو توأ، ۱۸. نداشتن لیگ منسجم و پویا، ۱۹. استفاده از برخی افراد با سطح تحصیلات پایین در رده مدیریتی، ۲۰. عدم برگزاری دوره‌های بازآموزی مربیگری و داور.</p>	<p>۱. برگزاری جلسات منظم سالانه نمایندگان استان‌ها و کمیته‌ها، ۲. داشتن علاقه‌مند این رشته در سراسر کشور و اغلب روستاهای دوردست کشور، ۳. وجود نمایندگان استانی به‌عنوان بازوان اجرایی در سراسر کشور، ۴. مشخص و واضح بودن سلسله‌مراتب فنی و ارتقای درجه فنی، ۵. وجود امکانات ساختمانی مناسب اداری و قابل‌دسترسی، ۶. توجه کافی به نیازهای هنرجویان و ارائه خدمات فنی متنوع، ۷. آموزش این ورزش به‌عنوان یکی از رشته‌های تحصیلی دانشگاه علمی کاربردی، ۸. برگزاری مسابقات منظم سالانه در تمامی رده‌های سنی در دو بخش بانوان و آقایان، ۹. کسب درآمد از برگزاری دوره‌های ارتقاء داور، مربیگری و فروش احکام فنی، ۱۰. وجود کونگ‌فوکاران تحصیلکرده در مقاطع مختلف، ۱۱. برگزاری دوره‌های منظم آموزش مربیان و نظارت بر پیشرفت آنها، ۱۲. استفاده اثربخش از رسانه‌های جمعی، ۱۳. وجود تعاملات خوب با فدراسیون هنرهای رزمی و کونگ فو، ۱۴. مجهز به سیستم اطلاع‌رسانی مناسب (سایت فعال، سیستم پیامک)، ۱۵. داشتن فدراسیون جهانی "WUTA" به مرکزیت ایران، ۱۶. داشتن هیأت رئیسه متشکل از چهره‌های سرشناس سیاسی کشور، ۱۷. برگزاری منظم جلسات شورای راهبردی.</p>	عوامل داخلی
فرصت‌ها (O)	راهبردها (SO)	عوامل خارجی
<p>۱. کثرت جمعیت جوانان کونگ‌فو توأ اعم از دختر و پسر، ۲. امکان بهره‌مندی از استادان و مربیان در سراسر کشور، ۳. گرایش فزاینده مردم به ورزش‌های رزمی بخصوص کونگ فو توأ در کل کشور، ۴. وجود رسانه‌ها و مطبوعات متعدد در ورزش کشور، ۵. وجود کونگ‌فوکاران در بین سیاسیون و نمایندگان مجلس، ۶. دارا بودن تاریخچه و فرهنگ غنی محلی، ۷. برخورداری از جذابیت فنی بالا و توان صادر کردن آن، ۸. اختصاص دادن سهم بالای بازار داخلی در بین ورزش‌های رزمی به خود، ۹. آموزش و حمایت از معلولان، ۱۰. کسب کرسی در سازمان جهانی "WUTA" توسط مدیریت عالی کونگ فو توأ، ۱۱. بیمه ورزشی جهت حمایت از هنرجویان کونگ‌فو توأ، ۱۲. ایرانی بودن این رشته، ۱۳. استقبال کشورهای خارجی در پنج قاره جهان از کونگ فو ایرانی (توأ)، ۱۴. حمایت دولت و وزارت ورزش برای توسعه این ورزش رزمی، ۱۵. آموزش کونگ‌فو توأ در اغلب باشگاه‌ها و در نتیجه دسترسی آسان به این رشته، ۱۶. وفاداری اعضای قدیمی (پیشکسوتان) به این ورزش، ۱۷. انتخاب کونگ‌فو توأ به‌عنوان سبک مادر فدراسیون کونگ فو از طرف وزارت ورزش</p>	<p>۱. طراحی نظام R&amp;D (فعال کردن واحد) و توسعه مبتنی بر دانایی سبک کونگ فو توأ 13, O14, O9, O6, O5, O2, O15, S11, S1S ۲. توسعه بنیادی ورزش رزمی ایرانی در کل کشور و کشورهای دیگر 13, O14, O13, O12, O10, O5, O1, O9, S5, S4, S3, S2S ۳. تدوین نظام استعدادیابی (شناسایی، انتخاب و توانمندسازی قهرمانان ورزش رزمی ایرانی) 17, O15, O8, O2, O1, O9, S6, S2S ۴. برقراری ارتباطات مؤثر و مشارکت در فعالیتهای مجامع بین‌المللی ورزش رزمی 13, O7, O4, O2, O1, O14, S13, S12, S6, S5, S4S ۵. تعالی وجهه و برند هنر رزم ایران 13, O7, O2, O1, O13, S12, S11, S10, S9, S8, S7, S2S, S1S, O14, O11O</p>	عوامل خارجی
تهدیدها (T)	استراتژی‌ها (ST)	استراتژی‌ها (WT)
<p>۱. وجود ورزش‌های رزمی مشابه وارداتی، ۲. نبود اعتبار و بودجه مالی ثابت برای دفتر مرکزی از سوی سازمان بالادستی، ۳. سهم پایین در بازارهای خارجی، ۴. عدم پخش تلویزیونی رویدادهای (مسابقات) کونگ فو توأ به‌ویژه در بخش بانوان، ۵. افزایش روزافزون هزینه تدارک تیم‌ها و اعزام تیم‌های ورزشی به رویدادهای بین‌المللی، ۶. افزایش تعرفه‌های مالی از سوی سازمان‌های بالادستی، ۷. ضعف در قوانین ورزشی کشور و واردات محصولات مشابه خارجی، ۸. تحولات اقتصادی و سیاسی کشور و جهان، ۹. عدم موفقیت مدیران و مسئولان ورزشی در گرفتن حق الثبت "توأ" به نام کشور ایران تاکنون، ۱۰. درآمد ناکافی باشگاه‌ها و عدم حضور مستمر در مسابقات معتبر داخلی، ۱۱. کاهش انگیزه در بخش چشمگیری از ورزشکاران این رشته در مقایسه با سایر رشته‌های مشابه موجود، ۱۲. عدم حمایت یا حمایت کم روزنامه‌ها و مطبوعات از این ورزش، ۱۳. نبود حمایت مالی دولت از مربیان، ۱۴. نبود حامی ورزشی ثابت (اسپانسر) در این ورزش</p>	<p>۱. به حداکثر رساندن نقش رهبری سبک کونگ فو توأ 13, T12, T10, T9, T8, T2, T17, S16, S13, S5, S1S ۲. توسعه مراکز ورزش رزم ایرانی (خانه کونگ‌فو) 11, T2, T13, S8, S6, S5, S3, S2S ۳. توجه به تأمین نیازهای ورزشی هنرجویان، مربیان، داوران و باشگاه‌ها 11, T10, T5, T2, T13, S11, S8, S7, S6, S5, S4S, S2S, S1S, T13T</p>	<p>۱. افزایش کمی و کیفی برنامه‌های سبک کونگ فو توأ 10, T8, T5, T4, T20, W19, W16, W14, W13, W7, W4W 13, T11T ۲. اصلاح ساختار سازمانی، ارتقای کیفیت و بهبود مستمر فرآیندها و عملیات 13, T10, T9, T4, T20, W19, W16, W13, W10, W4, W2W 14, T13T</p>

پس از شناسایی راهبردها از ماتریس QSPM برای اولویت‌بندی راهبردها استفاده شد که نتایج براساس جدول ۶ به‌دست آمد.

جدول ۶. استراتژی‌های اولویت‌بندی‌شده سبک کونگ‌فو توآ (یافته‌های پژوهش)

ردیف	راهبرد	نمره QSPM	اولویت
۱	تعالی وجهه و برند کونگ‌فو توآ	۴/۶۲۷	۱
۲	توسعه بنیادی کونگ‌فو توآ در کل کشور و حتی در کشورهای دیگر	۳/۹۹۲	۲
۳	افزایش کمی و کیفی برنامه‌های کونگ‌فو توآ	۳/۸۹۸	۳
۴	تدوین نظام استعدادیابی (شناسایی، انتخاب و توانمندسازی) قهرمانان کونگ‌فو توآ	۳/۸۴۵	۴
۵	توجه به تأمین نیازهای ورزشی هنرجویان، مربیان، داوران و باشگاه‌ها	۳/۷۲۸	۵
۶	افزایش و تنوع ظرفیت و جذب منابع مالی، بازاریابی و کسب درآمد	۳/۵۲۸	۶
۷	به حداکثر رساندن نقش رهبری کونگ‌فو توآ	۳/۵۱۸	۷
۸	برقراری ارتباطات مؤثر و مشارکت در فعالیتهای مجامع بین‌المللی ورزش رزمی	۳/۳۹۳	۸
۹	توسعه مراکز آموزش کونگ‌فو توآ (خانه کونگ‌فو)	۳/۳۸۶	۹
۱۰	طراحی نظام R&D (فعال کردن واحد) و توسعه مبتنی بر دانایی کونگ‌فو توآ	۳/۲۱۴	۱۰
۱۱	اصلاح ساختار سازمانی و ارتقای کیفیت	۳/۱۸۹	۱۱
۱۲	ایجاد بانک اطلاعات کونگ‌فو توآ	۳/۱۲۳	۱۲
۱۳	گسترش ارتباطات رسانه‌ای و اجتماعی	۳/۰۶۸	۱۳

### بحث و نتیجه‌گیری

شد و به‌ترتیب ۱۷ قوت، ۲۰ ضعف، ۱۷ فرصت و ۱۴ تهدید تأیید شد. بررسی فهرست نهایی SWOT برخی توانمندی‌های سبک کونگ‌فو توآ را مشخص و برخی از خلأها و ناتوانی‌های آن را روشن کرد. برگزاری جلسات منظم هیأت‌ها، کمیته‌ها، داشتن علاقه‌مند به این هنر رزمی در کلیه شهرها، دسترسی آسان در مقایسه سایر رشته‌های ورزشی، وجود کونگ‌فو کاران تحصیل‌کرده در رشته تربیت بدنی در مقاطع مختلف، ایرانی بودن این رشته، کسب کرسی‌های بین‌المللی در اتحادیه جهانی انجمن‌های توآ (ووتا)، از قوت‌های محوری و اساسی سبک بود که اعضای جامعه آماری و همچنین اعضای شورای راهبردی بر آن صحنه گذاشتند، که برخی از نقاط قوت آن با نقاط قوت انجمن تکواندوی ایرلند، کاراته کانادا، کونگ‌فو ووشو استرالیای غربی، تکواندوی کانادا و ورزش قهرمانی جمهوری اسلامی ایران همخوانی دارد. این نقاط

فدراسیون کونگ‌فو و هنرهای رزمی در سال ۱۳۸۴ به‌صورت مستقل تأسیس شد و سبک کونگ‌فو توآ به‌عنوان سبک مادر این فدراسیون از سوی وزارت ورزش تعیین شد. این تشکیلات ملی برای تضمین حرکت رو به رشد خود در عرصه ورزش رزمی کشور و ارتقای جایگاه ورزش رزمی کونگ‌فو در سطح آسیا و جهان، نیازمند طراحی و تدوین یک برنامه راهبردی بود تا هرچه بیشتر به انسجام و یکپارچگی و همسوئی فعالیت‌های ورزشی در ورزش رزمی کونگ‌فو توآ بیفزاید و روند توسعه کونگ‌فو توآ را تضمین کند. اطلاعات حاصل از پرسشنامه و مصاحبه‌های کیفی به تدوین فهرست اولیه SWOT انجامید، به‌نحوی که شامل ۱۷ نقاط قوت، ۲۲ نقاط ضعف، ۱۸ فرصت و ۱۴ تهدید بود. این فهرست در شورای راهبردی سبک به‌عنوان گروه کانونی این تحقیق نهایی

(اسپانسر) در این ورزش، وجود ورزش‌های رزمی مشابه وارداتی، از جمله تهدیدات فراروی سبک هستند که مدیران باید با تلاش‌های خویش آنها را تعدیل کنند.

با ارزیابی عوامل درونی و بیرونی سبک، موقعیت راهبردی کونگ‌فو توآ در منطقه محافظه‌کارانه قرار گرفت، بدین معنا که سبک باید با توجه به فرصت‌های موجود ضعف‌های خویش را مرتفع سازد و خود را در معرض ریسک‌های بزرگ قرار ندهد. معمولاً هر سازمانی که به تدوین برنامه راهبردی جدید مبادرت می‌کند، با تغییر یا اصلاح ساختار سازمانی نیز مواجه می‌شود. از این رو مطابقت دادن ساختار سازمانی با راهبردهای تدوین‌شده و شرکت مدیران و کارکنان سبک کونگ‌فو توآ در تدوین برنامه‌های عملیاتی سالیانه می‌تواند سبک را در اجرای برنامه راهبردی پیشنهادشده کمک کند. شایان ذکر است با توجه به پژوهش انجام‌گرفته می‌توان پیشنهاد کرد سبک کونگ‌فو توآی کشور به‌منظور دستیابی به اهداف مورد نظر خود برای توسعه، سرلوحه قرار دادن برنامه تدوین‌شده این تحقیق به‌منظور مشخص شدن شرح وظایف سبک و استفاده کاربردی از آن، به حداکثر رساندن نقش رهبری سبک، اصلاح ساختار سازمانی فعلی و ایجاد ارتباط با حامیان مالی (اسپانسر) به‌منظور تقویت بنیه مالی را مدنظر داشته باشد. همچنین بهتر است پژوهشی در مورد چگونگی اجرای راهبردهای توسعه سبک کونگ‌فو توآ، چگونگی جذب حامیان مالی برای سرمایه‌گذاری در حوزه ورزش‌های رزمی، ریشه‌یابی و ارائه راه‌حل‌های کاربردی در سبک کونگ‌فو توآی ج.ا.ا در برخی از مؤلفه‌های مطرح‌شده در پژوهش به‌خصوص موارد مربوط به ضعف و تهدید انجام گیرد.

قوت سبک باید حفظ شوند و ضعف‌ها و عوامل بازدارنده سبک که از آن جمله می‌توان به برگزار نکردن دوره‌های بازآموزی مربیگری و داوری، ضعف در بازاریابی، عدم امکان درآمدزایی و جذب منابع و حامیان مالی، عدم نظارت کافی و کامل کمیته بازرسی بر عملکرد استان‌ها، عدم استفاده از افراد باتجربه در کمیته‌های سبک، ناتوانی در برقراری ارتباط با آموزش و پرورش و آموزش این رشته در مدارس، تعامل کم با ارگان‌های دولتی جهت آموزش کونگ‌فو توآ و نداشتن برنامه راهبردی و راهبردی اشاره کرد.

یافته‌های تحقیق نشان داد کونگ‌فو توآ با فرصت‌هایی همچون امکان بهره‌مندی از استادان و مربیان در سراسر کشور، وفاداری اعضای قدیمی (پیشکسوتان) به این ورزش، کثرت جمعیت جوانان کونگ‌فو توآ اعم از دختر و پسر، وجود کونگ‌فوکاران در بین سیاسیون و نمایندگان مجلس، استقبال کشورهای خارجی در پنج قاره جهان از کونگ‌فو ایرانی (توآ)، گرایش فزاینده مردم به ورزش‌های رزمی به‌خصوص کونگ‌فو توآ در کل کشور سبب می‌شود تا سبک بتواند در تحقق راهبردی خویش موفقیت‌آمیزتر عمل کند. برخی از فرصت‌های سبک کونگ‌فو توآ با فرصت‌های انجمن تکواندوی ایرلند، کاراته کانادا، کونگ‌فو ووشوی استرالیایی غربی، تکواندوی کانادا، تکواندوی ایران، ورزش تربیتی و حرفه‌ای جمهوری اسلامی ایران همسویی دارد. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد سبک کونگ‌فو توآ با تهدیداتی مانند نبود حمایت مالی دولت از مربیان، نبود اعتبار و بودجه مالی ثابت، عدم پخش تلویزیونی رویدادهای (مسابقات) کونگ‌فو توآ به‌ویژه در بخش بانوان، آموزش رده‌های سنی مختلف به‌طور همزمان در باشگاه‌ها، درآمد ناکافی باشگاه‌ها و عدم حضور مستمر در مسابقات معتبر داخلی و خارجی، نبود حامی ورزشی ثابت

## منابع و مآخذ

۱. احمدی، محمدرضا (۱۳۸۶). «روش تحلیل راهبردی (SWOT)»، نشریه علم سیاسی حصون، ش ۱۳، ص ۵۷-۳۹.
۲. امیری، مجتبی؛ نیری، شهرزاد؛ صفاری، مرجان؛ دلبری راغب، فاطمه (۱۳۹۲). «تبیین و اولویت‌بندی موانع فراروی خصوصی‌سازی و مشارکت بخش خصوصی در توسعه ورزش»، مدیریت ورزشی، دوره ۵، ش ۴، ص ۱۰۶-۸۳.
۳. حمیدی زاده، محمدرضا (۱۳۸۰). «برنامه‌ریزی راهبردی و بلندمدت»، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، ص ۲۹.
۴. رضائی خورشیددوست، رضا (۱۳۸۳). «طرح جامع ورزش کشور (توسعه ورزش قهرمانی)»، تهران: انتشارات مرکز ملی مدیریت ورزش، ص ۳۷.
۵. غفرانی، محسن؛ گودرزی، محمود؛ سجادی، سید نصراله؛ جلالی فراهانی، مجید؛ مقرنسی، مهدی؛ نقیب طباطبائی، سید علی؛ علی دوست قهفرخی، ابراهیم (۱۳۸۹). «طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی استان سیستان و بلوچستان»، نشریه مدیریت ورزشی، دوره ۲، ش ۴، ص ۱۹۰-۱۶۹.
۶. مرادی، سیمین (۱۳۸۶). «ورزش، شهر و توریسم»، تهران: اولین همایش ملی شهر و ورزش، ص ۳۲۰.
۷. معاونت آمار و اطلاعات کمیته مدیریت و برنامه‌ریزی کونگفو توآ کشور (۱۳۹۲). «سالنامه آماری کونگفو توآ کشور»، تهران: انتشارات وزارت ورزش و جوانان.
۸. معاونت ورزش قهرمانی و حرفه‌ای وزارت ورزش و جوانان (۱۳۹۰). «دستورالعمل ضوابط و شرایط فعالیت رشته‌های مختلف رزمی»، تهران: دفتر برنامه‌ریزی و نظارت.
9. Fred, R. D. (2011). "Strategic management: concepts and cases". 13<sup>th</sup> Edition. Prentice Hall, New Jersey, p: 79.
10. Helms, M., Rodri'guez, M., Marti'n A., de los Ri'os, L., Hargrave, W. (2011). "Entrepreneurial potential in Argentina: a SWOT analysis competitiveness review". An International Business Journal, 21(3), pp: 269-287.
11. Kotler, P., Armstrong, G. (2012). "Principles of marketing". 14<sup>th</sup> Edition. Pearson Prentice Hall, New Jersey, p: 125.
12. Sherej Sharifi, A. (2012). "Islamic Azad University function analysis with using the SWOT model in order to provide strategic guidelines (case study: Faculty of Humanities)". Social and Behavioral Sciences, 58, pp: 1535-1543.
13. Tawassoli, B. (2011). "Kung Fu TO'A in Deutschland". Persian Publications, Hamburg, p: 31.
14. Welty Peachey, J., Cohen, A., Borland, J. (2011). "Building social capital: Examining the impact of Street Soccer USA on its volunteers". International Review for the Sociology of Sport, 48(1), pp: 20-37.