

## طراحی برنامه راهبردی فدراسیون تکواندو جمهوری اسلامی ایران (چشم انداز ۱۴۰۰)

علیرضا ذوالقدری<sup>۱</sup>

محسن باقریان<sup>۲</sup>

عباس خدایاری<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۷/۱

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۸/۱

هدف تحقیق حاضر، طراحی مجدد برنامه راهبردی فدراسیون تکواندو جمهوری اسلامی ایران بود. روش تحقیق توصیفی-تحلیلی بود که بر مبنای فرایند مطالعات راهبردی انجام شد. جامعه آماری این تحقیق را اعضای هیئت رئیسه فدراسیون، رؤسای کمیته‌های ستادی و رؤسای هیئت‌های ورزشی فدراسیون تکواندو در استان‌ها به تعداد ۶۵ نفر تشکیل می‌داد. به علت محدود بودن جامعه آماری، نمونه‌گیری به روش کل‌شمار انجام شد. روش جمع‌آوری اطلاعات، میدانی بود که به صورت آمیخته کمی و کیفی انجام گرفت. همچنین در جمع‌آوری اطلاعات از دو پرسشنامه باز و بسته و مصاحبه با اعضای جامعه تحقیق تا حد اشباع نظری به منظور احصای بیابیه ماموریت، چشم انداز، قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای فدراسیون استفاده شد. روایی پرسشنامه بسته توسط اساتید مدیریت ورزشی آشنا با فدراسیون تایید گردید و ضریب پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ به میزان ۰/۸۶ محاسبه گردید. در مجموع ۵۲ مورد نقطه قوت، ضعف، فرصت و تهدید به دست آمد که پس از طرح در شورای راهبری فدراسیون تکواندو، تعداد ۳۷ مورد یعنی ۱۴ قوت، ۷ ضعف، ۹ فرصت و ۷ تهدید مورد تایید نهایی قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از جدول امتیازدهی عوامل درونی و بیرونی استفاده شد. در نهایت امتیاز جدول عوامل درونی ۲/۸۹ و امتیاز جدول عوامل بیرونی عدد ۲/۷۹ محاسبه و تعیین شد. موقعیت راهبردی فدراسیون تکواندو نیز در وضعیت تهاجمی (SO) قرار گرفت.

**واژگان کلیدی:** سوات، فدراسیون تکواندو، محیط درونی، محیط بیرونی و موقعیت راهبردی

۱. دکترای مدیریت ورزشی، گروه علوم ورزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران  
 ۲. استادیار، گروه علوم ورزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول) E-mail: Mohsenbqerian@gmail.com  
 ۳. دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران

امروزه تغییر و تحول به عنوان خصوصیت اصلی و عمده محیط به خصوص محیط های رقابتی شناخته می شود. سازمان ها در محیط پرتلاطم کسب و کار تنها با پابندی به یک راهبرد بنیادین قادر خواهند بود تا علی رغم فراز و نشیب های محیطی، مسیر خود را در راستای اهداف اساسی مورد نظر حفظ کنند (ملک اخلاق و همکاران، ۱۳۹۶). مدیریت استراتژیک یا مدیریت راهبردی، یک تجزیه و تحلیل درباره مسائل مهم و برجسته سازمان است که توسط راهبران ارشد سازمان به نمایندگی از مالکان، به منظور کنترل منابع در محیط های خارج از سازمان اتخاذ می شود. با توجه به تغییرات محیطی که در حال حاضر شتاب زیادی به خود گرفته است و پیچیده شدن تصمیمات سازمانی، لزوم بکارگیری برنامه ای جامع برای مواجهه با اینگونه مسائل بیشتر از گذشته ملموس می شود (ایلو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). مدیریت راهبردی با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده نگر، جامع نگر و اقتضایی، راه حل بسیاری از مسائل سازمان های امروزی است. پایه های مدیریت راهبردی بر اساس میزان درکی است که مدیران از سازمان های خود و سازمان های همتراز و همچنین ذی نفعان سازمانی دارند و این عوامل تعیین کنندگان موفقیت در دنیای امروز هستند (دایان<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۷).

مدیریت راهبردی به سازمان این امکان را می دهد که به شیوه ای خلاق و نوآور عمل نماید و برای شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند. این شیوه مدیریت باعث می شود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت هایش به گونه ای درآید که اعمال نفوذ نماید (نه اینکه تنها در برابر کنش ها، واکنش نشان دهد) و بدین گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل درآورد (عباسی و همکاران، ۱۳۹۵).

در این بین در ورزش و سازمان های ورزشی نیز وجود برنامه راهبردی از ضرورت بالایی برخوردار می باشد. فرکینز و شیبوری<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) اشاره داشتند که در حوزه ورزش، باید برنامه ریزی راهبردی در جهت ارتقای وضعیت عملکردی سازمان های ورزشی مورد بررسی قرار گیرد. جونز<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۷) اشاره داشتند که توسعه برنامه ریزی راهبردی در سازمان های ورزشی سبب می گردد تا فعالیت های سازمان های ورزشی در راستای اصول استاندارد قرار گیرد. هومز و مک لین<sup>۵</sup> (۲۰۱۷) بیان می کنند که نبود برنامه ریزی های راهبردی در مسیر توسعه سازمان های ورزشی، یکی از معضلات سازمان های ورزشی می باشد. آنان اشاره داشتند که سازمان های ورزشی با استفاده از برنامه ریزی راهبردی می توانند موفقیت های چشمگیری را داشته باشند.

امروزه سازمان های ورزشی ناگزیرند به طور دائم بر رویدادهای داخلی و خارجی نظارت کنند تا در زمان مناسب و بر حسب ضرورت خود را با تغییرات وفق دهند. سازمان های ورزشی باید شیوه ای اصولی این تغییرات را شناسایی و خود را با آن وفق دهند. در دنیای کنونی که با سرعتی سرسام آور در حال تغییر است، دیگر نمی توان از تصمیم گیری های یکباره و مبتنی بر قضاوت های شهودی و تجربی استفاده کرد. امروزه سازمان های ورزشی موفق خواهند بود که بتوانند از علم و مدیریت راهبردی استفاده کنند (برون و بروقلی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴). یکی از

1. Aiello
2. Dayan
3. Ferkins & Shilbury
4. Jones
5. Hums & MacLean
6. Brown & Brughelli

فدراسیون‌های ورزشی مهم در کشور ما، «فدراسیون تکواندو جمهوری اسلامی ایران» می باشد. این فدراسیون به علت برخورداری از ورزشکاران مستعد و مدال آور در عرصه‌های ملی و بین المللی به عنوان فدراسیونی مهم در کشور تلقی می گردد. میلر و سادوسکی<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) اشاره داشته اند که ورزش تکواندو به علت برخورداری از فوائد جسمانی و ذهنی در میان ورزشکاران و به علت حضور در المپیک از جمله رشته‌های ورزشی می باشد که می تواند مسیر توسعه و ترقی ورزش یک کشور را شامل شود. کیم و جیون<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) اشاره دارند که برنامه ریزی راهبردی به علت استاندارد نمودن فعالیت ها و عملکرد در ورزش تکواندو سبب می گردد تا رشد ورزش تکواندو در کشورها را شامل شود. در جهت ارتقای سطح ورزش تکواندو نیاز است تا سازمان‌های متولی در این حوزه برنامه ریزی مناسبی در مورد این ورزش انجام دهند و در طول زمان این برنامه ریزی ها را متناسب با تغییرات همراه سازند. عدم توجه به برنامه ریزی راهبردی در ورزش تکواندو می تواند سبب هدر رفتن فعالیت‌ها و تلاش‌ها در جهت ارتقای این رشته ورزشی گردد.

۵۹

در کشور ایران نیز فدراسیون تکواندو توانسته است موفقیت‌های بی شماری در عرصه ملی و بین المللی به وجود آورد. این مسئله سبب گردیده است تا این فدراسیون در مسیر ارتقا و توسعه در کشور ایران، برنامه ریزی راهبردی در این حوزه را ایجاد نمایند. اما با توجه به تعاریف برنامه ریزی راهبردی، راهبردها و برنامه ریزی راهبردی در فدراسیون تکواندو نیز باید در گذر زمان متناسب با شرایط محیطی تغییر نماید. این مسئله سبب گردیده است تا لزوم بررسی و طراحی برنامه ریزی راهبردی فدراسیون تکواندو جمهوری اسلامی ایران متناسب با چشم انداز ۱۴۰۰ بیش از پیش درک گردد. عدم مطابقت برنامه راهبردی فدراسیون تکواندو متناسب با تغییرات و شرایط محیطی سبب گردیده است که امروزه فدراسیون تکواندو در جهت کسب موفقیت‌ها و توسعه این ورزش در سطح جامعه با معضلات و مشکلات اساسی روبه‌رو باشد. این مسئله باعث شده تا فعالیت‌ها و برنامه‌ها در این فدراسیون با خروجی مناسب و همچنین بازدهی متناسب با خواسته‌های ذی النفعان این فدراسیون همراه نباشد. عدم توجه به طراحی مجدد برنامه ریزی راهبردی در این فدراسیون سبب می گردد تا در آینده نزدیک مشکلات زیادی بدنه این فدراسیون را فرا گیرد و این مسئله سبب بروز مشکلاتی در این ورزش می گردد. همچنین یکی از مشکلات احتمالی در این حوزه، ارتقای این ورزش در کشورهای رقیب و پیشی گرفتن آنان از تکواندوی کشور ما می باشد. از این رو، عدم مطابقت برنامه راهبردی فدراسیون تکواندو با تغییرات محیطی و لزوم بررسی موشکافانه و دقیق آن و ایجاد مسیر و فعالیت‌های جدید و نوین در این حوزه از جمله نیازهای انجام تحقیق حاضر می باشد. با توجه به موارد ذکر شد این تحقیق در پی آن است که ضمن شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید فدراسیون تکواندو جمهوری اسلامی ایران با تحلیل عوامل محیط درونی و بیرونی فدراسیون، موقعیت راهبردی آن را شناسایی و پیشنهاداتی متناسب ارائه نماید.

### روش شناسی پژوهش

روش این تحقیق، توصیفی و بر مبنای فرایند مطالعات راهبردی انجام گردید. تحقیق به لحاظ هدف، کاربردی می باشد، زیرا مقصود آن طراحی برنامه راهبردی فدراسیون تکواندو است. فرایند مطالعات راهبردی

1. Miller & Sadowski

2. Kim & Jeon

در منابع مختلف، تفاوت هایی دارد. مطابق با مدل برنامه ریزی راهبردی دیوید<sup>۱</sup>، مرحله اول فرایند مطالعات راهبردی شامل آغاز فرآیند برنامه ریزی راهبردی و حصول توافق بر سر آن می باشد. مرحله دوم شامل شناسایی بیانیه مسئولیت و چشم انداز و مرحله سوم شامل ارزیابی محیط خارجی می باشد. در مرحله چهارم بررسی محیط داخلی انجام خواهد شد و مرحله پنجم شامل شناسایی وضعیت راهبردی سازمان می باشد. در نهایت، در مرحله ششم راهبردهای تحقیق شناسایی خواهد گردید (آقازاده و همکاران، ۱۳۹۵). در تحقیق حاضر از این فرایند در جهت بررسی راهبردی فدراسیون تکواندو استفاده خواهد شد. جامعه آماری این تحقیق را مدیران و اعضای هیئت رئیسه فدراسیون تکواندو (۱۳ نفر)، ریاست کمیته های ستادی فدراسیون (۲۱ نفر)، روسای هیئت های ورزشی فدراسیون تکواندو در استان ها (۳۱ نفر) - در مجموع ۶۵ نفر - تشکیل می داد. با توجه به محدودیت اعضای جامعه تحقیق، تعداد نمونه این تحقیق با تعداد جامعه برابر شد. در نهایت پس از بررسی های انجام شده و همچنین تقسیم پرسشنامه ها، تعداد ۶۱ نفر با تحقیق حاضر همکاری نمودند.

نحوه جمع آوری اطلاعات در این تحقیق میدانی بود که با روش آمیخته<sup>۲</sup> که ترکیبی از روش های جمع آوری اطلاعات کمی و کیفی است صورت گرفت. در بخش کیفی از روش مطالعه دلفی استفاده گردید. بدین منظور ابتدا با بررسی متون تخصصی و همچنین انجام مطالعه تطبیقی به منظور الگوبرداری<sup>۳</sup> از فدراسیون های تکواندو برخی از کشورها، اطلاعات مورد نیاز شناسایی گردید. سپس به منظور شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید در فدراسیون تکواندو جمهوری اسلامی ایران، از روش دلفی در جهت شناسایی این نقاط استفاده گردید. بدین منظور پس از انجام روش دلفی مطابق با الگو فاول<sup>۴</sup> (۱۹۷۵) نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید در فدراسیون تکواندو مشخص شد. این فرایند شامل مراحل زیر است:

۱. تشکیل تیم اجرا و نظارت بر انجام دلفی؛ ۲. گزینش یک یا چند هیئت (پنل) جهت شرکت در فعالیت ها؛ ۳. راه اندازی فعالیت های تنظیم پرسش نامه برای دور اول؛ ۴. بررسی پرسش نامه از دید نوشتاری (رفع ابهامات استنباطی و...); ۵. ارسال نخستین پرسش نامه به اعضا؛ ۶. واکاوی پاسخ های رسیده در دور نخست؛ ۷. آماده کردن پرسش نامه دور دوم (با بازنگری های مورد نیاز)؛ ۸. ارسال پرسش نامه دور دوم برای اعضا؛ ۹. واکاوی پاسخ های رسیده در دور دوم؛ ۱۰. آماده سازی گزارش توسط محقق (فاول، ۱۹۷۵).

در بخش کمی تحقیق از ماتریس تدوین راهبرد در جهت تعیین نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید استفاده گردید. از پرسشنامه باز برای کسب نظرات اعضای جامعه تحقیق درباره ماموریت، نقاط قوت، ضعف، فرصت، و تهدیدها فدراسیون تکواندو استفاده گردید.

فرایند اجرای این تحقیق بر اساس مدل برنامه ریزی راهبردی دیوید<sup>۵</sup> (اعرابی، محمد و همکاران ۱۳۸۵) به شرح زیر است:

1. David  
2. Mix  
3. Benchmark  
4. Fowles  
5. David

● **بررسی عملکرد فدراسیون تکواندو**

در این قسمت، نظر خبرگان تحقیق حاضر در مورد عملکرد فدراسیون تکواندو در قالب سوالی ۵ گزینه‌ای شامل گزینه عملکرد خیلی مناسب، عملکرد مناسب، عملکرد متوسط، عملکرد نامناسب و عملکرد خیلی نامناسب سنجیده شد.

● **انجام مطالعات تطبیقی<sup>۱</sup> و جمع‌آوری اطلاعات از اعضای نمونه**

در انتخاب چشم‌انداز و بیانیه ماموریت فدراسیون تکواندو سعی گردید با مطالعه تطبیقی و بررسی عمیق سازمان‌های ورزشی اقدام گردد. در این مطالعات تطبیقی، برنامه‌ها و فعالیت‌های اجرا شده در ورزش تکواندو در سراسر دنیا بررسی شد.

● **برگزاری جلسات شورای راهبردی فدراسیون تکواندو**

در جهت گردآوری اطلاعات تحقیق ضمن انجام مصاحبه‌ها و پخش پرسشنامه به صورت انفرادی در میان نمونه‌ها در قالب جلسه شورای راهبردی، به بررسی ماموریت و چشم‌انداز فدراسیون تکواندو پرداخته شد.

● **تدوین بیانیه<sup>۲</sup> ماموریت و چشم‌انداز<sup>۳</sup> فدراسیون**

به منظور تدوین بیانیه ماموریت و چشم‌انداز فدراسیون، از بررسی‌های عمیق کتابخانه‌ای و همچنین مطالعه دیدگاه‌ها و نظرات تیم خبرگان استفاده گردید.

● **تدوین فهرست اولیه قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها**

در جهت تدوین فهرست اولیه قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها از روش دلفی و بررسی دیدگاه‌های خبرگان در مورد قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها فدراسیون تکواندو بهره‌گیری شد.

● **برگزاری مجدد جلسات شورای راهبردی فدراسیون تکواندو**

به منظور نهایی‌سازی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید در طی جلسه شورای راهبردی دیگر، به بحث در مورد ماموریت، قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها پرداخته شد.

● **تدوین فهرست نهایی ماموریت<sup>۴</sup>، قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها**

در این مرحله، محقق فهرست نهایی ماموریت، قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها را مشخص کرد و به اطلاع تیم خبرگان رسید.

● **تحلیل ماتریس عوامل درونی و بیرونی**

در این مرحله ضمن مقایسه نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها به تعیین و شناسایی ماتریس عوامل درونی و بیرونی پرداخته شد.

● **تعیین موقعیت راهبردی فدراسیون تکواندو**

در این مرحله با ترکیب نمرات ماتریس عوامل درونی و بیرونی، موقعیت راهبردی فدراسیون تکواندو تعیین گردید.

1. Comparative studies

2. Statement

3. Perspective

4. Mission

بر اساس تکنیک‌های مطالعاتی راهبردی، در این تحقیق از پرسشنامه‌های زیر استفاده شد: پرسشنامه باز برای استعلام نظر آزمودنی‌ها در مورد ماموریت، چشم انداز، نقاط ضعف و قوت، فرصت‌ها و تهدیدها و تهیه لیست اولیه سوات<sup>۱</sup>، پرسشنامه عوامل درونی و بیرونی این پرسشنامه با توجه به نقطه نظرات آزمودنی‌ها در پرسشنامه باز و همچنین مطالب مندرج در تحقیقات مرتبط گذشته و الگوبرداری از برنامه‌های راهبردی فدراسیون‌های تکواندو کشورهای منتخب و همچنین مصاحبه با مدیران فدراسیون تکواندو تهیه گردید. این پرسشنامه بسته پاسخ دارای مقیاس لیکرت از شماره ۱ تا ۵ بود که شماره ۱ بیانگر کمترین اهمیت و شماره ۵ بیانگر بیشترین اهمیت بود. این پرسشنامه برای اعضای نمونه آماری ارسال شد تا پرسش‌شوندگان نظرات خود را در مورد سوالات به منظور تعیین تاثیر هر یک از عوامل مربوط به قوت، ضعف، فرصت و تهدید ارائه دهند. حاصل نظرات آزمودنی‌ها در این پرسشنامه به غریبال اولیه فهرست سوات انجامید. این فهرست غریبال شده برای نهایی شدن در اختیار اعضای شورای راهبری فدراسیون قرار گرفت و در نهایت با استفاده از اطلاعات و تجارب موجود تعداد ۱۴ قوت، ۷ ضعف، ۹ فرصت، ۷ تهدید مورد تایید اعضای شورا راهبری قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات ابتدا از آمار توصیفی برای شناخت ویژگی‌های جامعه آماری و سپس از جدول امتیازدهی عوامل درونی و بیرونی استفاده گردید. برای تعیین روایی پرسشنامه‌ها از نکته نظرات ۸ نفر از اساتید صاحب نظر مدیریت ورزشی که با فعالیت‌های فدراسیون تکواندو آشنا بودند بهره‌گیری شد. برای آزمودن پایایی پرسشنامه بسته، ابتدا تعداد ۲۰ پرسشنامه بین نمونه‌های تحقیق توزیع گردید و سپس با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ، پایایی آن برابر ۰/۸۶ محاسبه و تعیین شد.

### یافته‌های پژوهش

پس از بررسی‌های انجام شده و پرسش از وضعیت کنونی عملکرد فدراسیون تکواندو کشور، مشخص گردید که ۴۴/۳ درصد نمونه‌های تحقیق وضعیت عملکرد فدراسیون تکواندو را در شرایط متوسطی می‌دانستند. همچنین، ۲۹/۵ درصد وضعیت این فدراسیون را نامناسب، ۸/۲ درصد بسیار نامناسب، ۹/۸ درصد مناسب و ۸/۲ درصد بسیار مناسب تلقی می‌نمودند. با توجه به دیدگاه این افراد مشخص گردید که شرایط فعلی در فدراسیون تکواندو در شرایط ایده آل و مناسب نمی‌باشد. با توجه به برخی نتایج نامناسب اخیر ورزش تکواندو در مسابقات بین‌المللی و عدم توفیق این ورزش در المپیک تابستانی، این سطح از نارضایتی از عملکرد این فدراسیون امری بدیهی بود.

### بیانیه ماموریت فدراسیون تکواندو

پیش‌نویس بیانیه ماموریت فدراسیون با استفاده از بیانیه سابق فدراسیون و اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه شماره ۱ و مصاحبه کیفی با اعضای جامعه و همچنین مطالعه بیانیه ماموریت سازمان‌های ورزشی منتخب جهانی تنظیم شد. پیش‌نویس به دست آمده در جلسه شورای راهبری مورد بحث و بررسی قرار گرفت و با اعمال اصلاحات تکمیل و نهایی گردید. از این رو، در تعیین این بیانیه ماموریت، تمامی جنبه‌های فدراسیون تکواندو مورد بررسی و بازبینی قرار گرفت و مطابق با شرایط و خصوصیات فدراسیون تکواندو و شرایط موجود

ورزش کشور نهایی گردید. بیانیه ماموریت فدراسیون تکواندو عبارت است از: توسعه کمی و کیفی سبک‌های مختلف تکواندو تحت پوشش فدراسیون در اقصای مختلف جامعه از طریق ارتقای سطح عملکرد ورزشکاران، توانمندسازی منابع انسانی، تقویت مراودات بین‌المللی، ایجاد و رهبری شبکه هیئت‌های فعال در سرتاسر کشور، استقرار نظام منظم و مستمر مسابقات و ترویج فعالیت‌های فرهنگی و رفتارهای اخلاقی توأم با خیرخواهی و نوع دوستی در ورزشکاران و مربیان فدراسیون تکواندو.

### چشم انداز فدراسیون تکواندو

پیش‌نویس چشم انداز پنج ساله فدراسیون با استفاده از چشم انداز سابق فدراسیون و اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه باز، همچنین شناخت وضعیت موجود فدراسیون ملی، مصاحبه با مدیران ادوار مختلف فدراسیون و مطالعه چشم‌انداز فدراسیون‌های تکواندو دیگر کشورهای منتخب تنظیم شد. پیش‌نویس به دست آمده، در جلسه شورای راهبری مورد بحث و بررسی قرار گرفت و با اعمال اصلاحات تکمیل و نهایی گردید. چشم انداز پنج ساله فدراسیون تکواندو عبارت است از:

### چشم انداز کیفی

رسیدن فدراسیون تکواندو به تشکلی افتخارآفرین، جذاب و مورد اقبال اقصای مختلف جامعه و اثربخش در بالابردن غرور ملی و امید به زندگی میان جوانان ایران زمین.

### چشم انداز کمی

کسب ۵ مدال رنگارنگ در مجموع آقایان و بانوان در المپیک ۲۰۲۰ توکیو.

### تعیین قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای فدراسیون تکواندو

فهرست اولیه نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید فدراسیون تکواندو، با استفاده از داده‌های حاصل از پرسشنامه (باز) که توسط جامعه آماری تکمیل شده بود و همچنین نتایج حاصل از مصاحبه با اعضای جامعه و نتایج حاصل از پرسشنامه بسته و میزان اهمیت هر یک از عوامل مربوط به محیط درونی و بیرونی به دست آمد که مجدد اصلاح و بازنویسی شد. فهرست اولیه نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید فدراسیون با نظر شورای راهبری فدراسیون تکواندو مورد بحث و بررسی قرار گرفت. این شورا مرکب از تیم تحقیق، مدیران و صاحب نظران فدراسیون ورزش‌های دانشگاهی در ادوار اول و دوم بودند. اعضای شورا فهرست نهایی سوات فدراسیون را به شرح ۱۴ قوت، ۷ ضعف، ۹ فرصت و ۷ تهدید شناسایی کردند که در جدول ۱ و ۲ و ۳ و ۴ درج شده‌اند.

جدول ۱: فهرست نهایی نقاط قوت فدراسیون تکواندو

۱	برگزاری لیگ های کشوری منسجم در دو بخش آقایان و بانوان در رده های سنی مختلف
۲	استفاده از تکنولوژی روز دنیا در رشته تکواندو و وجود سامانه بانک اطلاعاتی تکواندو کاران کشور
۳	وجود اماکن تخصصی تکواندو (آکادمی تکواندو) به تعداد استان های کشور
۴	تاسیس خانه تکواندو و مرکز جهانی تکواندو و توجه و علاقه تیم های کشورهای مختلف جهت استفاده از تجربیات تکواندوی ایران
۵	تاسیس دانشگاه جامع علمی کاربردی تکواندو
۶	حضور تکواندو بر روی سکوهای قهرمانی جهان (اول تا سوم) با قدمتی ۲۰ ساله
۷	وجود ساختار محکم و منسجم در فدراسیون تکواندو
۸	استفاده از پیشکسوتان رشته تکواندو و همچنین فارغ التحصیلان رشته تربیت بدنی در شورای فنی فدراسیون
۹	وجود هیئت های استانی کارا، اثر بخش و همسو با تفکرات مدیریتی فدراسیون تکواندو
۱۰	بالا بودن کیفیت و کمیت مربیان، داوران و ورزشکاران فعال در رشته تکواندو
۱۱	وجود ثبات مدیریتی در رشته تکواندو
۱۲	کسب کرسی بین المللی در اتحادیه آسیایی تکواندو
۱۳	وجود تعاملات مثبت با رسانه های گروهی و اطلاع رسانی مناسب در سطح کشور
۱۴	فعالیت عالی و توانان کمیته های آموزش، کمیته فنی و کمیته برگزاری لیگ ها

جدول ۲: فهرست نهایی نقاط ضعف فدراسیون تکواندو

۱	وجود شکاف های مرئی و نامرئی بین پیشکسوتان و مدیران رشته تکواندو
۲	عدم میزبانی مسابقات و تورنمنت های گرید A جهانی
۳	کمی گرایی مدیریت فدراسیون در مقابل کیفی نگری
۴	عدم حضور روانشناس حرفه ای در بین کادر فنی و قهرمانان کشور و افت مشهود آنان پس از کسب قهرمانی
۵	رسانه ای نبودن ریاست محترم فدراسیون
۶	مثبت اعلام شدن استفاده از مواد نیروزای چند تن از ورزشکاران در رشته تکواندو
۷	عدم جذب حامیان مالی و درآمد زایی مناسب

جدول ۳: فهرست نهایی فرصت های فدراسیون تکواندو

۱	وجود رشته ورزشی تکواندو در بین رشته های المپیکی
۲	وجود اقبال عمومی رشته تکواندو در بین جوانان کشور
۳	وجود مجوز حضور بانوان با پوشش اسلامی در مسابقات بین المللی



۴	وجود قوانین انگیزشی در جمهوری اسلامی ایران برای قهرمانان کشور
۵	نزدیک بودن رشته تکواندو به چندین رشته زمینی و گرایش ورزشکاران رشته‌های دیگر به این رشته
۶	بالا بودن سطح عمومی سواد جامعه تکواندو ایران
۷	حضور جمعی از پیشکسوتان رشته ورزشی تکواندو در دیگر ارگان‌ها و سازمان‌های موثر کشوری
۸	حمایت رهبر معظم انقلاب از ورزش
۹	توجه ویژه وزارت ورزش و جوانان به تکواندو به دلیل سابقه کسب مدال المپیک، کسب اولین مدال تاریخ بانوان در المپیک و شانس بالای کسب مدال المپیک

## جدول ۴: فهرست نهایی تهدیدهای فدراسیون تکواندو

۱	بالا بودن احتمال مصدومیت در رشته ورزشی تکواندو
۲	بالا رفتن اقبال کشورهای مختلف به جذب ورزشکاران کشورهای صاحب سبک و برتر جهت حضور در مسابقات بین‌المللی با تابعیت کشور دیگر
۳	بالا رفتن سطح انتظارات عموم مردم طی ۲۰ سال گذشته از رشته تکواندو
۴	سرمایه گذاری عالی بسیار بالا در کشورهای مختلف برای رشته تکواندو
۵	ایجاد حاشیه بسیار بالا برای مدیریت عالی فدراسیون و قهرمانان توسط پیشکسوتان از مسند قدرت کنار مانده
۶	انحصار طلبی کشور کره جنوبی در رشته تکواندو
۷	محدود بودن اوزان تکواندو در المپیک و ایجاد ترافیک قهرمانی در اوزان

## تعیین موقعیت راهبردی فدراسیون تکواندو

برای تعیین موقعیت راهبردی فدراسیون از ماتریس ارزیابی عوامل درونی و ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی استفاده شد. عوامل درونی نهایی شده (قوت‌ها و ضعف‌ها) و عوامل بیرونی نهایی شده (فرصت‌ها و تهدیدها) در ماتریس‌های عوامل درونی و بیرونی درج گردید و با بحث و تبادل نظر اعضای شورای راهبری به درج ضریب اهمیت و رتبه هر یک از عوامل درونی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) مبادرت گردید. در ستون اول ماتریس، ارزیابی عوامل درونی از حیث قوت‌ها و ضعف‌ها درج شد. در ستون دوم شماره قوت‌ها و ضعف‌ها نوشته شد. در ستون سوم عبارت نهایی شده هر یک از قوت‌ها و ضعف‌ها نوشته شد. در ستون چهارم این ماتریس ضرایب اهمیت هر یک از موارد به گونه‌ای تعیین شد که مجموع ضرایب اهمیت قوت‌ها و ضعف‌ها برابر عدد یک شود. در ستون پنجم ماتریس، رتبه هر یک از ضعف‌ها و قوت‌ها با توجه به کلیدی بودن یا عادی بودن آن‌ها درج گردید؛ به نحوی که برای قوت‌ها اعداد ۳ و ۴ و برای ضعف‌ها اعداد ۱ و ۲ اختصاص یافت. به عبارت دیگر، تخصیص رتبه‌ها به این گونه بوده که اگر قوت‌ها در حد عالی بودند، رتبه ۴ و چنانچه معمولی بودند، رتبه ۳ به آن‌ها اختصاص می‌یافت؛ و اگر ضعف‌ها در حد معمولی باشند، رتبه ۲ و چنانچه بحرانی بودند، رتبه ۱ دریافت کردند. روند رتبه‌دهی به این گونه بود که هر قدر از قوت عالی به سمت ضعف بحرانی

پیش می‌رفتیم، میزان رتبه کمتر می‌شد و از ۴ به سمت ۱ کاهش می‌یافت. در ستون ششم ضرایب ستون چهارم و رتبه‌های ستون پنجم در هم ضرب شده‌اند تا امتیاز نهایی هر یک از قوت‌ها و ضعف‌ها مشخص شوند. در پایین ستون ششم، امتیازات حاصل با یکدیگر جمع گردید تا امتیاز نهایی ماتریس عوامل درونی به دست آید. اگر جمع امتیاز نهایی ماتریس بیشتر از ۲/۵ باشد، به این معنی است که قوت‌های پیش روی فدراسیون تکواندو بر ضعف‌های آن غلبه دارد و اگر این امتیاز کمتر از ۲/۵ باشد، نشان دهنده غلبه ضعف‌ها بر قوت‌های این فدراسیون است. همان‌گونه که در جدول ۵ ملاحظه می‌شود مجموع نمرات این ماتریس برابر ۲/۸۹ محاسبه شد و حاکی از آن است که از لحاظ ارزیابی عوامل درونی در فدراسیون تکواندو قوت‌های آن بر ضعف‌هایش برتری دارد.

جدول ۵: ماتریس عوامل درونی (محیط داخلی) فدراسیون تکواندو

عوامل درونی	شماره	عبارات عوامل درونی	ضریب اهمیت	شدت عامل	نمره
سختی	S1	برگزاری لیگ‌های کشوری منسجم در دو بخش آقایان و بانوان در رده‌های سنی مختلف	۰/۰۵	۴	۰/۲۰
	S2	استفاده از تکنولوژی روز دنیا در رشته تکواندو و وجود سامانه بانک اطلاعاتی تکواندو کاران کشور	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
	S3	وجود اماکن تخصصی تکواندو (آکادمی تکواندو) به تعداد استان‌های کشور	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
	S4	تاسیس خانه تکواندو و مرکز جهانی تکواندو و توجه و علاقه تیم‌های کشورهای مختلف جهت استفاده از تجربیات تکواندوی ایران	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
	S5	تاسیس دانشگاه جامع علمی کاربردی تکواندو	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
	S6	حضور تکواندو بر روی سکوهای قهرمانی جهان (اول تا سوم) با قدمتی ۲۰ ساله	۰/۰۷	۴	۰/۲۸
	S7	وجود ساختار محکم و منسجم در فدراسیون تکواندو	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
	S8	استفاده از پیشکسوتان رشته تکواندو و همچنین فارغ‌التحصیلان رشته تربیت بدنی در شورای فنی فدراسیون	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
	S9	وجود هیئت‌های استانی کارا، اثر بخش و همسو با تفکرات مدیریتی فدراسیون تکواندو	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
	S10	بالا بودن کیفیت و کمیت مربیان، داوران و ورزشکاران فعال در رشته تکواندو	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
	S11	وجود ثبات مدیریتی در رشته تکواندو	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
	S12	کسب کرسی بین‌المللی در اتحادیه آسیایی تکواندو	۰/۰۵	۴	۰/۲۰
	S13	وجود تعاملات مثبت با رسانه‌های گروهی و اطلاع‌رسانی مناسب در سطح کشور	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
	S14	فعالیت عالی و توانمند کمیته‌های آموزش، کمیته فنی و کمیته برگزاری لیگ‌ها	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
سهولت	W1	وجود شکاف‌های مرئی و نامرئی بین پیشکسوتان و مدیران رشته تکواندو	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
	W2	عدم میزبانی مسابقات و تورنمنت‌های گرید A جهانی	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
	W3	کمی‌گرایی مدیریت فدراسیون در مقابل کیفی‌نگری	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
	W4	عدم حضور روانشناس حرفه‌ای در بین کادر فنی و قهرمانان کشور و افت مشهود آنان پس از کسب قهرمانی	۰/۰۳	۲	۰/۰۶
	W5	رسانه‌ای نبودن ریاست محترم فدراسیون	۰/۰۲	۲	۰/۰۴
	W6	مثبت اعلام شدن استفاده از مواد نیروزای چند تن از ورزشکاران در رشته تکواندو	۰/۰۵	۲	۰/۱۰
	W7	عدم جذب حامیان مالی و درآمد زایی مناسب	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
جمع ضرایب					۲/۸۹

در ستون اول ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی، عنوان فرصت یا تهدید بودن عوامل درج گردیده است. در ستون دوم، شماره فرصت‌ها و تهدیدها قید گردید و در ستون سوم، عبارت نهایی شده هر یک از این فرصت‌ها و تهدیدها درج شد. در ستون چهارم این ماتریس، ضرایب اهمیت هر یک از موارد به گونه‌ای تعیین شد که مجموع ضرایب اهمیت فرصت‌ها و تهدیدها برابر عدد ۱ شود. در ستون پنجم ماتریس، رتبه هر یک از فرصت‌ها و تهدیدها درج گردید؛ به طوری که برای فرصت‌ها عدد ۳ یا ۴ و برای هر یک از ضعف‌ها عدد ۲ یا ۱ استفاده شد. به عبارت دیگر، تخصیص رتبه‌ها به این گونه بود که اگر فرصت‌ها در حد عالی بود، رتبه ۴ و اگر معمولی بود، عدد ۳ به آن‌ها اختصاص می‌یافت. به تهدیدها نیز اگر معمولی بودند، عدد ۲ و اگر بحرانی بودند، عدد ۱ تعلق می‌گرفت. روند رتبه‌دهی به این گونه بود که هر قدر از فرصت عالی به تهدید بحرانی حرکت کنیم، رتبه‌ها از ۴ به ۱ کاهش می‌پذیرد. در ستون ششم، ضرایب ستون چهارم و رتبه‌های ستون پنجم در هم ضرب شدند تا امتیاز نهایی هر یک از فرصت‌ها و تهدیدها مشخص شود. در پایین این ستون از حاصل جمع امتیازات حاصله، امتیاز نهایی ماتریس عوامل بیرونی به دست آمد. اگر جمع امتیازات نهایی ماتریس عوامل بیرونی بیشتر از ۲/۵ باشد، به این معنی است که فرصت‌های پیش روی فدراسیون تکواندو بر تهدیدهای آن غلبه دارد و اگر این امتیاز کمتر از ۲/۵ باشد، نشان دهنده غلبه تهدیدها بر فرصت‌های این فدراسیون است. همان گونه که در جدول ۱۰ ملاحظه می‌شود مجموع نمرات این ماتریس برابر ۲/۷۹ محاسبه شد و حاکی از آن است که از لحاظ ارزیابی عوامل بیرونی فدراسیون تکواندو، فرصت‌های آن بر تهدیدهایش برتری دارد.

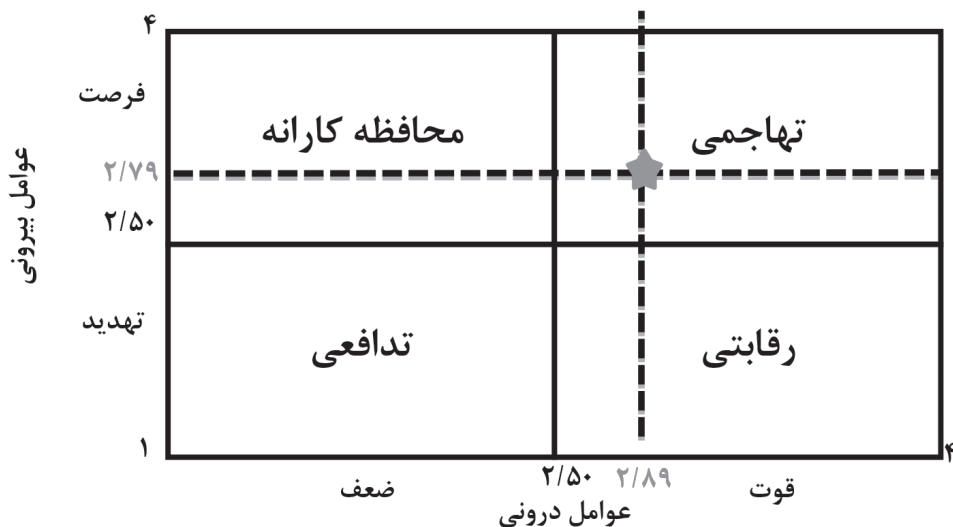
جدول ۶: ماتریس عوامل بیرونی (محیط خارجی) فدراسیون تکواندو

عوامل درونی	شماره	عبارات عوامل بیرونی	ضریب اهمیت	شدت عامل	نمره
۳	01	وجود رشته ورزشی تکواندو در بین رشته‌های المپیک	۰/۰۷	۴	۰/۲۸
	02	وجود اقبال عمومی رشته تکواندو در بین جوانان کشور	۰/۰۷	۳	۰/۲۱
	03	وجود مجوز حضور بانوان با پوشش اسلامی در مسابقات بین‌المللی	۰/۰۸	۴	۰/۳۲
	04	وجود قوانین انگیزشی در جمهوری اسلامی ایران برای قهرمانان کشور	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
	05	نزدیک بودن رشته تکواندو به چندین رشته رزمی و گرایش ورزشکاران رشته‌های دیگر به این رشته	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
	06	بالا بودن سطح عمومی سواد جامعه تکواندو ایران	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
	07	حضور جمعی از پیشکسوتان رشته ورزشی تکواندو در دیگر ارگان‌ها و سازمان‌های موثر کشوری	۰/۰۸	۴	۰/۳۲
	08	حمایت رهبر معظم انقلاب از ورزش	۰/۰۷	۳	۰/۲۱
	09	توجه ویژه وزارت ورزش و جوانان به تکواندو به دلیل سابقه کسب مدال المپیک، کسب اولین مدال تاریخ بانوان در المپیک و شانس بالای کسب مدال المپیک	۰/۰۹	۴	۰/۳۶

۰/۱۰	۲	۰/۰۵	بالا بودن احتمال مصدومیت در رشته ورزشی تکواندو	T1	تهدید
۰/۰۶	۱	۰/۰۶	بالا رفتن اقبال کشورهای مختلف به جذب ورزشکاران کشورهای صاحب سبک و برتر، جهت حضور در مسابقات بین المللی با تابعیت کشور دیگر	T2	
۰/۱۰	۲	۰/۰۵	بالا رفتن سطح انتظارات عموم مردم طی ۲۰ سال گذشته از رشته تکواندو	T3	
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	سرمایه گذاری عالی بسیار بالا در کشورهای مختلف برای رشته تکواندو	T4	
۰/۰۸	۱	۰/۰۸	ایجاد حاشیه بسیار بالا برای مدیریت عالی فدراسیون و قهرمانان توسط پیشکسوتان از مسند قدرت کنار مانده	T5	
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	انحصار طلبی کشور کره جنوبی در رشته تکواندو	T6	
۰/۱۰	۲	۰/۰۵	محدود بودن اوزان تکواندو در المپیک و ایجاد ترافیک قهرمانی در اوزان	T7	
۲/۷۹		۱	جمع ضرایب:		

### موقعیت راهبردی فدراسیون تکواندو

برای تعیین موقعیت راهبردی فدراسیون تکواندو، از ماتریس همزمان درونی و بیرونی استفاده شد. برای ترسیم این ماتریس، نمرات حاصل از ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی در ابعاد افقی و عمودی به شرح شکل ۱ قرار گرفت. جایگاه یا موقعیت راهبردی فدراسیون تکواندو در خانه‌های این ماتریس مشخص شد. معمولاً راهبردها با توجه به منطقه قرار گرفتن موقعیت راهبردی سازمان در یکی از چهار خانه انتخاب می‌شوند. علاوه بر آن، نتیجه حاکی از آن است که استقرار فدراسیون تکواندو از لحاظ موقعیت در منطقه تهاجمی قرار دارد.



شکل ۱: موقعیت راهبردی فدراسیون تکواندو

هنگامی که راهبرد سازمان تهاجمی باشد، نشان دهنده آن است که سازمان در بهترین شرایط ممکن قرار دارد و می‌تواند با استفاده از نقاط قوت خود، از فرصت‌های موجود حداکثر بهره‌گیری را بنماید که موجب رشد و توسعه فعالیت‌ها و خدمات، دارایی، سود و یا ترکیبی از آن می‌شود. جدول ۷ نتایج مربوط به راهبردهای شناسایی شده در تحقیق حاضر را به نمایش گذاشته است.

جدول ۷: راهبردهای فدراسیون تکواندو

ردیف	راهبردها
۱	تشکیل شورای راهبری پویای فدراسیون متشکل از دانشگاهیان، پیشکسوتان، قهرمانان و تیم فنی و مدیریتی تکواندو در لوای فعالیت‌های تکواندوی کشور
۲	پی ریزی نظام استعدادیابی و تمرکز بر ورزش نوجوانان، جوانان و بانوان
۳	شناسایی و بهره‌مندی از ظرفیت‌های حمایتی وزارتخانه‌ها، سازمان‌ها و ارگان‌های حکومتی و بین‌المللی
۴	پی ریزی مسابقات تکواندو در سطوح شهرستانی، استانی و ملی
۵	طراحی و استقرار نظام حمایتی از قهرمانان، فعالان و پیشکسوتان رشته تکواندو
۶	کمرنگ نمودن حواشی داخلی و خارجی فدراسیون با تکیه بر منشور اخلاقی
۷	پی ریزی نظام بازاریابی و ساماندهی حامیان مالی و معنوی
۸	ارتقا و تحکیم شبکه اطلاع‌رسانی و فناوری ملی ورزش تکواندو کشور
۹	عنوان تعالی وجه و برند فدراسیون
۱۰	تقدم رویکرد ارتقا به جای رویکرد ترویج و گسترش
۱۱	طراحی نظام R&D و توسعه مبتنی بر دانایی در فدراسیون

### بحث و نتیجه‌گیری

در تحقیق حاضر ضمن طراحی مجدد و بررسی برنامه راهبردی فدراسیون تکواندو، به تحلیل دوباره این فدراسیون و تدوین راهبردهایی در جهت توسعه عملکرد این فدراسیون در افق چشم‌انداز ۱۴۰۰ پرداخته شد. پس از بررسی‌های تحلیلی، در نهایت ۱۱ راهبرد در این حوزه مشخص و شناسایی گردید. این در حالی بود که وضعیت عملکردی این فدراسیون از دیدگاه خبرگان تحقیق در شرایط مطلوبی قرار ندارد. البته در این بین بررسی عملکردهای اخیر ورزش تکواندوی کشور در عرصه‌های بین‌المللی با توجه به پتانسیل‌ها و ورزشکاران مستعد در این رشته ورزشی گویای نامناسب بودن شرایط این فدراسیون می‌باشد. از این رو، با مرور دوباره برنامه ریزی راهبردی در این فدراسیون، سعی در گسترش دامنه عملکردی این فدراسیون داشت.

راهبردهای مختلفی در جهت توسعه عملکرد این فدراسیون طراحی گردید. اولین راهبرد فدراسیون تکواندو «تشکیل شورای راهبری پویای فدراسیون متشکل از دانشگاهیان، پیشکسوتان، قهرمانان و تیم فنی و مدیریتی تکواندو در لوای فعالیت‌های تکواندو کشور» بود. هسیاهو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۰) در بررسی‌های خود در جهت

توسعه ورزش تکواندو در کشور تایوان، پس از بررسی های خود اشاره داشتند که برخورداری از شورای راهبردی پویا و استفاده از نظرات تمامی گروه های مرتبط به ورزش تکواندو از جمله دانشگاهیان، مربیان و ورزشکاران می تواند به رشد این ورزش در کشور منجر گردد. از این رو می توان اعلام داشت که نتایج تحقیق حاضر در این حوزه با نتایج تحقیق هسیاهو و همکاران (۲۰۱۰) همخوان می باشد. استفاده از قابلیت های تمامی گروه های مرتبط با ورزش تکواندو کشور و استفاده از دیدگاه های تمامی آنان می تواند منجر به ایجاد اتاق فکری قوی در مسیر توسعه این ورزش در کشور و ایجاد همدلی در این ورزش گردد.

دومین راهبرد فدراسیون تکواندو، «پی ریزی نظام استعدادیابی و تمرکز بر ورزش نوجوانان، جوانان و بانوان» بود. کیم<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۹) اشاره داشتند که استفاده از قابلیت های زنان و توسعه تکواندو در میان آنان می تواند به رشد و گسترش تکواندو در جامعه منجر گردد. از این رو می توان اعلام داشت که نتایج تحقیق حاضر در مورد این مسئله با نتایج تحقیق کیم و همکاران (۲۰۰۹) همخوان می باشد. توسعه ورزش تکواندو در میان زنان کشور ما می تواند به توسعه عملکرد این ورزش در عرصه های ملی و بین المللی منجر گردد و سبب رشد علاقه به این ورزش در سطح کشور شود.

سومین راهبرد فدراسیون تکواندو، «شناسایی و بهرمندی از ظرفیت های حمایتی وزارتخانه ها، سازمان ها و ارگان های حکومتی و بین المللی» است. لیو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۶) و همچنین کیم و جیون (۲۰۱۶) نیز در تحقیقات خود اشاره داشتند که استفاده از ظرفیت های سازمان های دولتی می تواند به توسعه ورزش تکواندو در سطح کشور منجر گردد. از این رو می توان چنین اعلام داشت که نتایج تحقیق حاضر در مورد این مسئله با نتایج تحقیق لیو و همکاران (۲۰۱۶) و کیم و جیون (۲۰۱۶) همخوان می باشد. استفاده از ظرفیت های سازمان های دولتی و همچنین ارتباط مناسب با این سازمان ها می تواند به گسترش و توسعه ورزش تکواندو منجر گردد و حمایت از این ورزش را در کشور رقم بزند.

چهارمین راهبرد پی ریزی مسابقات تکواندو در سطوح شهرستانی، استانی و ملی بود. میلر و سادوسکی (۲۰۱۷) در تحقیق خود اشاره داشتند که توسعه مسابقات محلی و منطقه ای در ورزش تکواندو می تواند علاوه بر گسترش استعدادیابی در این حوزه سبب رشد و بهبود ورزش تکواندو گردد. از این رو می توان چنین اعلام داشت که نتایج تحقیق حاضر درباره این مسئله با نتایج تحقیق میلر و سادوسکی (۲۰۱۷) همخوان می باشد. توسعه مسابقات تکواندو در سطوح مختلف در کشور می تواند این ورزش را به صورت ساختاری در سطح کشور توسعه دهد و سبب افزایش برنامه ریزی در این حوزه گردد.

پنجمین راهبرد فدراسیون تکواندو، «طراحی و استقرار نظام حمایتی از قهرمانان، فعالان و پیشکشوتان رشته تکواندو» بود. راسخ و سجادی (۱۳۹۴) در تحقیق خود اشاره داشتند که حمایت از قهرمانان، فعالان و پیشکشوتان رشته های ورزشی می تواند سبب بهبود ورزش قهرمانی گردد. از این رو می توان چنین اعلام داشت که نتایج تحقیق حاضر در مورد این مسئله با نتایج تحقیق راسخ و سجادی (۱۳۹۴) همخوان می باشد. استقرار نظام حمایتی از قهرمانان، فعالان و پیشکشوتان رشته تکواندو منجر به وحدت رویه در این ورزش می گردد

1. Kim

2. Liu

و سبب می شود که تمامی گروه ها در این ورزش به خوبی در جهت توسعه این ورزش گام بردارند و بتوان از نظرات و تجربه های قهرمانان، فعالان و پیشکشوتان استفاده لازم را برد.

ششمین راهبرد فدراسیون تکواندو جمهوری اسلامی ایران، «کمرنگ نمودن حواشی داخلی و خارجی فدراسیون با تکیه بر منشور اخلاقی» است. لیو و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیق خود اشاره داشتند که کاهش حواشی ورزش تکواندو نمی تواند به توسعه این ورزش منجر گردد. از این رو نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیق لیو و همکاران (۲۰۱۶) ناهمخوان می باشد. به نظر می رسد تفاوت در میان جامعه و محیط مورد بررسی در تحقیق حاضر و تحقیق لیو و همکاران (۲۰۱۶) سبب بروز این ناهمخوانی شده است. همچنین، حواشی موجود این ورزش در سایر کشورها به اندازه کشور ما نیست. از این رو مدیریت حواشی و استفاده از قابلیت های تمامی گروه ها و افراد در توسعه این ورزش می تواند به خوبی مسیر بهبود این ورزش را شامل گردد.

هفتمین راهبرد فدراسیون تکواندو، «پی ریزی نظام بازاریابی و ساماندهی حامیان مالی و معنوی» بود. کریک و کریک<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) در تحقیق خود اشاره داشتند که توسعه بازاریابی و گسترش آن در ورزش تکواندو سبب می گردد تا توسعه این ورزش در جوامع با سرعت بیشتری انجام گیرد. از این رو نتایج تحقیق حاضر با تحقیق کریک و کریک (۲۰۱۶) همخوان می باشد. عدم برخورداری از نظام بازاریابی توسعه ورزش به سختی امکان پذیر خواهد بود. این مسئله لزوم گسترش و توسعه بازاریابی و استفاده از پتانسیل های حامیان مالی و معنوی در این ورزش را نشان می دهد.

هشتمین راهبرد فدراسیون تکواندو، «ارتقا و تحکیم شبکه اطلاع رسانی و فناوری ملی ورزش تکواندو کشور» بود. ینگلونگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) در تحقیق خود اشاره داشت که استفاده از فناوری های نوین و توسعه آن در ورزش تکواندو می تواند به بهبود این ورزش منجر گردد. از این رو نتایج تحقیق حاضر با تحقیق ینگلونگ (۲۰۱۷) همخوان می باشد. استفاده و توسعه فناوری های نوین می تواند بسیاری از فعالیت ها و برنامه های مد نظر در فدراسیون تکواندو را به شکل مناسب تری عملیاتی نماید. از طرفی توسعه شبکه اطلاع رسانی و فناوری ملی می تواند زمان صرف شده بسیاری از برنامه ها را تسهیل نماید و از طرفی دیگر سبب گردد تا تمرکز بر فعالیت های حیاتی در این ورزش بیشتر شود.

نهمین راهبرد با عنوان «تعالی وجه و برند فدراسیون» بود. کیم و ژانگ (۲۰۱۵) در تحقیق خود اشاره داشتند که توسعه برند ورزش تکواندو در سطح قاره آسیا می تواند به خوبی رشد این ورزش در کشورها را سبب گردد. از این رو، می توان چنین اعلام داشت که نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیق کیم و ژانگ (۲۰۱۵) همخوان می باشد. برند هر سازمان و یا ورزشی نقش گسترده ای در مسیر توسعه هر سازمان و ورزشی خواهد داشت. با بهبود برند فدراسیون تکواندو می توان انتظار داشت که حمایت ها از این ورزش گسترش یابد. از طرفی علاقه ماندن بسیاری به حضور و فعالیت در این ورزش افزایش یابد و محبوبیت این ورزش بیش از پیش فزونی گیرد. دهمین راهبرد فدراسیون تکواندو، «تقدم رویکرد ارتقا به جای رویکرد ترویج و گسترش» است. هسیاهو و همکاران (۲۰۱۰) در تحقیق خود اشاره داشتند که به منظور گسترش ورزش تکواندو در کشور تایوان نیاز است

1. Crick & Crick

2. Yinglong

تأیید شناسایی استعدادها موجود، مسیر رشد و ارتقای آنان هموار شود. از این رو می‌توان چنین گفت که نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیق هسیاهو و همکاران (۲۰۱۰) همخوان می‌باشد. به نظر می‌رسد که در حال حاضر در کشور ما ورزش تکواندو به خوبی جا افتاده و از این رو استعدادهای مناسبی در این حوزه وجود داشته باشد. از این رو، کمبود نیروهای مستعد در این ورزش به عنوان مسئله‌ای حیاتی و چالشی نباشد. پس مدیریت وضعیت موجود و استفاده از قابلیت‌های موجود ورزش تکواندو می‌تواند به خوبی مسیر توسعه این ورزش را در کشور هموار نماید.

یازدهمین راهبرد، «طراحی نظام R&D و توسعه مبتنی بر دانایی در فدراسیون» است. چوی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیق خود اشاره داشتند که توسعه مدیریت دانش در ورزش تکواندو می‌تواند به خوبی به رشد و گسترش این ورزش منجر گردد. از این رو می‌توان چنین اعلام داشت که نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیق چوی و همکاران (۲۰۱۶) همخوان می‌باشد. توسعه مبتنی بر دانایی در ورزش تکواندو سبب می‌گردد تا بتوان از دانش موجود در میان تمامی ذی‌انفعان این ورزش به خوبی استفاده نمود و به نوعی به انتقال تجربیات در میان گروه‌ها و افراد در بدنه این ورزش در کشور کمک نمود.

استفاده از برنامه ریزی راهبردی در فدراسیون تکواندو سبب می‌گردد تا فعالیت‌ها و برنامه ریزی‌ها در این ورزش، ساختاری مناسب داشته باشد و فدراسیون تکواندوی کشور بتواند به صورت هدفمند راهبردهای مد نظر خود را مدیریت و اجرایی نماید. از این رو، راهبردهای شناسایی شده در این تحقیق می‌تواند به خوبی ضمن استفاده از پتانسیل‌های موجود، به بهبود این ورزش منجر گردد. هر چند موقعیت راهبردی این فدراسیون در وضعیت تهاجمی قرار گرفته است، اما توقع از این رشته ورزشی و همچنین وجود استعدادهای ناب در این ورزش در کشور ما سبب گردیده است تا نیاز به طراحی برنامه ریزی راهبردی در این فدراسیون بیش از پیش درک گردد. بی‌تردید، استفاده از برنامه ریزی راهبردی در مسیر توسعه این ورزش در کشور می‌تواند به خوبی به افزایش موفقیت‌های ورزش تکواندو در عرصه‌های ملی و بین‌المللی منجر گردد.



## منابع

- آقازاده، هاشم؛ نظامی، هوشنگ و اعرابی، محمد. (۱۳۹۵). *دستنامه برنامه ریزی راهبردی*. دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران
- راسخ، نازنین و سجادی، نصرالله. (۱۳۹۴). «*راهبردهای توسعه ورزش قهرمانی بانوان کشور ایران بر اساس مدل SPP*». مدیریت منابع انسانی در ورزش. ۲(۲)، ۹۳-۱۰۳.
- عباسی، همایون؛ خانمرادی، سعید و عیدی، حسین. (۱۳۹۵). «*آسیب‌شناسی راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه در حوزه ورزش بر اساس مدل SWOT*». نشریه مدیریت ورزشی. ۸(۶)، ۸۹۱-۹۰۵.
- ملک اخلاقی، اسماعیل؛ تسلیمی، زهرا؛ ریحانی، محمد و سلیمی، سرین. (۱۳۹۶). «*شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر اجرای راهبردهای سازمانی در سازمان‌های ورزشی دولتی ایران*». فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش. ۱(۱)، ۱-۱۸.
- Aiello, C. R., Canalella, A., & Altieri, D. (2016). “**SPORT AS A STRATEGY FOR PREVENTING PHYSICAL INACTIVITY: WALKING FOOTBALL**”. *Euro Mediterranean Biomedical Journal*, 11.17-30.
- Brown, S. R., & Brughelli, M. (2014). “**Determining return-to-sport status with a multi-component assessment strategy: A case study in rugby**”. *Physical therapy in sport*, 15(3), 211-215.
- Choi, Y. J., Cho, G. S., & Kim, I. G. (2016). “**The Relationship between the Coaching Knowledge of the Taekwondo Instructors and Satisfaction and Loyalty of the Trainees**”. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(46). 14-19
- Crick, D., & Crick, J. M. (2016). “**Coopetition at the sports marketing/entrepreneurship interface: A case study of a Taekwondo organisation**”. *Marketing Intelligence & Planning*, 34(2), 169-187.
- Dayan, R., Dayan, R., Heisig, P., Heisig, P., Matos, F., & Matos, F. (2017). “**Knowledge management as a factor for the formulation and implementation of organization strategy**”. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 308-329.
- Ferkins, L., & Shilbury, D. (2015). “**Board strategic balance: An emerging sport governance theory**”. *Sport management review*, 18(4), 489-500.
- Fowles, J. (1975). “**The methodological worth of the Delphi forecasting technique**”. *Technological forecasting and social change*, 7(2), 179-192.
- Hsiao, C. T., Lin, J. S., & Chang, K. P. (2010). “**Taekwondo sport development: The case of Taiwan**”. *OR insight*, 23(3), 154-171.
- Hums, M. A., & MacLean, J. C. (2017). *Governance and policy in sport organizations*. Taylor & Francis
- Jones, G. J., Edwards, M. B., Bocarro, J. N., Bunds, K. S., & Smith, J. W. (2017). “**Leveraging community sport organizations to promote community capacity: Strategic**

- outcomes, challenges, and theoretical considerations**". Sport Management Review.
- Kim, M. K., Zhang, J. J., & Ko, Y. J. (2009). "**Dimensions of market demand associated with Taekwondo schools in North America: Development of a scale**". Sport Management Review, 12(3), 149-166.
  - Kim, H. R., & Jeon, I. K. (2016). "**A study on Activation Plans for Adult Taekwondo as a Leisure Sport according to the Culture of Taekwondo Classes for Mothers**". International Sports Science, 190-190.
  - Kim, M. K., & Zhang, J. J. (2015). "**Promoting an Asian sport to the world: the case of Taekwondo**". Emerging trends and innovation in sports marketing and management in Asia, 192-204.
  - Liu, C., Jung, K., & Shishida, F. (2016). "**The ways of internationalization of Wushu—By analyzing the development of Taekwondo and Sumo**". Revista de Artes Marciales Asiáticas, 11(2s), 110-111.
  - Miller, J. F., & Sadowski, J. (2017). "**Selected Coordination Factors which Differentiate Olympic Taekwondo Athletes with a Medal and Athletes without a Medal Depending on the Sport Level**". Polish Journal of Applied Sciences, 2(4), 123-128.
  - Yinglong, Z. (2017). "**Design of Taekwondo Teaching System Based on Android**". Automation & Instrumentation, 5, 89-98.