

## ارزیابی محیطی و تعیین موقعیت فدراسیون جودو با رویکرد استراتژیک

وحید زارع<sup>۱</sup>، سیداحسان امیرحسینی\*<sup>۲</sup>، احمد ترک‌فر<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۱/۱۸

تاریخ تصویب: ۱۴۰۲/۲/۱۴

ص ص: ۳۳۷-۳۱۵

### چکیده

هدف از این پژوهش ارزیابی محیطی و تعیین موقعیت فدراسیون جودو با رویکرد استراتژیک بود. روش پژوهش، توصیفی و به لحاظ هدف، کاربردی است و جمع‌آوری اطلاعات، به صورت میدانی به شیوه آمیخته (کمی و کیفی) انجام شد. جامعه آماری پژوهش در بخش کمی شامل ۷۰ نفر از مسئولان فدراسیون و هیأت‌های جودو استان‌ها و مدیران باشگاه‌های لیگ کشوری و در بخش کیفی، ۱۲ نفر از خبرگان بودند. به دلیل محدودیت اعضای جامعه آماری، نمونه آماری با جامعه برابر شد. اطلاعات تحقیق از اسناد بالا دستی، ادبیات پیشینه، پرسشنامه و نظرات خبرگان، جمع‌آوری و در شورای راهبردی، جمع‌بندی و نهایی شد. ابزار تحقیق، پرسشنامه محقق ساخته بود که روایی محتوایی آن توسط ۱۰ تن از اساتید دانشگاهی و پایایی آن نیز با استفاده از محاسبه آلفای کرونباخ مورد تایید قرار گرفت ( $\alpha=0/86$ ). نتایج نشان داد که در فدراسیون جودو، ۷ قوت، ۹ ضعف، ۹ فرصت و ۸ تهدید وجود دارد. با توجه به یافته‌ها، مجموع امتیازات نهایی ماتریس ارزیابی عوامل درونی فدراسیون جودو ۲/۶۳ و مجموع امتیازات نهایی ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی ۲/۶۸ و موقعیت استراتژیک تهاجمی به دست آمد.

۱. گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران

vahid\_zarenejad@yahoo.com

۲. استادیار گروه مدیریت ورزشی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران

Amirhosseini474@gmail.com (نویسنده مسئول)

۳. دانشیار گروه مدیریت ورزشی، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران

torkfar@iaushiraz.ac.ir

مسئولین باید با بهره برداری از قوت ها و استفاده به موقع از فرصت ها، ضمن رفع ضعف ها و کاهش اثرات تهدیدها نسبت به افزایش اقدامات توسعه ای ورزش جودو اقدام لازم را انجام دهند.

واژه های کلیدی: جودو، فدراسیون، موقعیت استراتژیک، SWOT

## Environmental Assessment and Positioning of the Judo Federation with a Strategic Approach

Vahid Zare Nejad<sup>1</sup>, Seyed Ehsan Amir Hosseini\*<sup>2</sup>, Ahmad Torkfar<sup>3</sup>

### Abstract

The purpose of this study was to evaluate the environment and determine the position of the Judo Federation with a strategic approach. The research method is descriptive and applied in terms of purpose, and data collection was performed in a mixed field (quantitative and qualitative). The statistical population of the research in the quantitative part included 70 officials of the federation and provincial judo delegations and managers of national league clubs and in the qualitative part, 12 experts. Due to the limitations of the members of the statistical community, the statistical sample was equal to the community. The research information was collected from upstream documents, background literature, questionnaires and expert opinions, and was summarized and finalized in the Steering Council. The research instrument was a researcher-made questionnaire whose content validity was confirmed by 10 university professors and its reliability was confirmed by using Cronbach's alpha calculation ( $\alpha = 0.86$ ). The results showed that in the Judo Federation, there are 7 strengths, 9 weaknesses, 9 opportunities and 8 threats. According to the findings, the total final scores of the Judo Federation Internal Factors Evaluation Matrix were 2.63 and the total final scores of the External Factors Evaluation Matrix were 2.68 and the offensive strategic position was obtained. The authorities should take the necessary steps to increase the development measures of judo by exploiting the strengths and using the opportunities in

---

1. Department of Physical Education and Sports Sciences, Yasouj Branch, Islamic Azad University, Yasouj, Iran  
vahid\_zarenejad@yahoo.com

2. Assistant Professor, Department of Sports Management, Yasouj Branch, Islamic Azad University, Yasouj, Iran  
Amirhosseini474@gmail.com

3. Associate Professor, Department of Sports Management, Shiraz Branch, Islamic Azad University, Shiraz, Iran  
torkfar@iaushiraz.ac.ir



a timely manner, while eliminating the weaknesses and reducing the effects of the threats.

**Keywords:** Judo, Federation, Strategic position, SWOT

## مقدمه

توسعه و پیشرفت واقعی کشورها شاخص‌های مختلفی دارد که یکی از مهم‌ترین آن‌ها ورزش می‌باشد. اهمیت تربیت بدنی و ورزش روز به روز در حال افزایش است. ارتباط ورزش با پدیده‌های فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی حاکی از اهمیت این پدیده و نقش آن در برنامه‌های توسعه ملی کشورهاست و در یک نگاه کلی، توسعه و پیشرفت ورزش در هر کشور با اقتدار و قدرت آن کشور ارتباط نزدیکی دارد (طالب پور، ۱۳۹۱). از طرفی تغییر و تحولات جهانی مقوله‌های زندگی معاصر، تربیت بدنی و ورزش را از ضروریاتی ساخته که دوری از آن، اجتناب ناپذیر به نظر می‌رسد (مهرآیین، ۱۳۸۷). در حقیقت توسعه و اعتلای تربیت بدنی و ورزش در جامعه، منوط به تحول سازنده و مثبت در برنامه‌های جاری ورزشی است (هالزویپر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). اگر سازمان‌ها از موقعیت استراتژیک خود تصویر مناسبی نداشته باشند اقدام به انجام فعالیت‌ها نه تنها به وضع موجود کمکی نخواهد کرد بلکه در کنار منابع مالی، زمان را هم از دست خواهیم داد. بررسی متون و مقاله‌های علمی نشان می‌دهد که بسیاری از استراتژی‌ها ی تدوین شده در برنامه ریزی استراتژیک به مرحله عمل نمی‌رسد یا به درستی اجرا نمی‌شود (جانبازی، ۱۳۸۸). کشورها و جوامع در فرایند تدوین استراتژی، خود را با معیارها و شاخص‌های واقعی، خود ساخته و استاندارد مقایسه می‌کنند و در نتیجه کم و بیش به موقعیت استراتژیک خود در جهان پی می‌برند و برنامه ریزی استراتژیک خود را بر مبنای تعیین موقعیت استراتژیک و رسیدن از وضع موجود به وضع مطلوب که با شاخص‌ها و معیارها مشخص هستند جهت دهی می‌نمایند و در این مسیر سعی می‌کنند نقاط ضعف خود را به قوت‌ها و تهدیدها را به فرصت‌ها تبدیل کنند و از طرف دیگر سعی در تقویت قوت‌ها و ارتقاء سطح فرصت‌ها می‌نمایند (مظفری، ۱۳۸۸). مدل‌های مختلفی از برنامه ریزی استراتژیک وجود دارد که از بین آن‌ها، ماتریس سوات از اهمیت کاربردی بالایی برخوردار است. تحلیل ماتریس قوت، ضعف، فرصت و تهدید یکی از مهم‌ترین ابزارهاست که کمک می‌کند استراتژی از ویژگی‌های محیط داخلی و خارجی استخراج شود (دربانی و همکاران، ۱۳۹۰).

در سال‌های اخیر شاهد برخی موفقیت‌ها و ناکامی‌های ملی پوشان جودوی کشورمان در میادین بزرگ بین‌المللی از جمله مسابقات جهانی و المپیک بوده ایم که حساسیت‌های زیادی را در بین مسئولان ورزش ایجاد کرده است. به نظر می‌رسد که انتظارات مردم و مسئولان ورزشی و غیر ورزشی فزونی یافته و خواستار موفقیت‌های بیشتر جودوکاران در میادین بین‌المللی، آسیایی، جهانی و المپیک

۱. Halzweher

هستند. (قاسمی، ۱۳۸۴). یکی از دلایل افت و عدم پیشرفت در رشته ورزشی جودو در بعد ورزش قهرمانی در چند سال اخیر، عدم بررسی و مطالعه دقیق ضعف ها و قوت های موجود در این رشته توسط مسئولان مربوط است و در مسابقات و رویدادهای بزرگ، جدا از نتیجه به دست آمده که با پیروزی ها یا ناکامی های تیم ملی همراه بوده است، بسیار احساسی و غیر معقولانه برخورد می کنند. بنابراین، در ساختار تشکیلاتی ورزش ایران، رئیس فدراسیون و صاحب نظران رشته های مختلف ورزشی به عنوان مدیران عالی و متخصصان آن رشته نقش اساسی در روند پیشرفت آن رشته دارند (سجادی، ۱۳۹۵). این در حالی است که علاوه بر کم توجهی مسئولان رشته های مختلف ورزشی به ضعف ها و قوت ها و چاره اندیشی برای رفع ضعف ها، برخی رشته های ورزشی مدال آور، با تهدیدهایی از قبیل توسعه ورزش رقبا و بعضاً خطر تعلیق برخی رشته های ورزشی احساس می شود و اخیر نیز ورزش جودو ایران از سوی فدراسیون جهانی به مدت چهار سال تعلیق شده است. بنابراین ضرورت دارد که ضمن ارزیابی دقیق محیطی، پیش از رخ دادن اینچنین اتفاقاتی به فکر چاره بود و تا حد ممکن تهدیدها خنثی نمود و یا از اثرات آن کاست.

ازاینرو، هر اندازه از نظرها و تجربیات و پیشنهادهای افراد خبره، همراه با مطالعه علمی استفاده شود، نتیجه بهتری به دنبال خواهد داشت. بنابراین، با توجه به حساسیت و اهمیت ورزش قهرمانی در فدراسیون ها، برنامه ریزی برای این بعد بسیار حائز اهمیت است و فدراسیون جودو باید نظارت دقیقی بر اجرای راهکار های تدوین شده داشته باشد، زیرا تا وضعیت موجود بررسی نشود، امکان حرکت به سوی وضعیت مطلوب ممکن نخواهد بود (علیدوست قهقری و همکاران، ۱۳۹۳). برخی از فدراسیون ها و سازمان های ورزشی اقدام به طراحی استراتژی نموده اند و به اهمیت برخورداری از برنامه استراتژیک اشاره کرده اند.

در همین رابطه انجمن جودو استرالیا<sup>۱</sup> در کلیات برنامه خود برای سال های ۲۰۱۹-۲۰۲۲ گزارش کرده است که برای جذب بیشتر مردم به رشته ورزشی جودو، در برنامه جدید به اهداف ایجاد فرصت های بیشتر، برای مردم، مربیان و بازیکنان و توانایی نهفته در این رشته ورزشی پرداخته است. همچنین با بررسی وضع موجود و در دسترس قرار گرفتن هر چه بیشتر این ورزش، تمرکز بر بهبود عملکرد در

۱. Australian Judo Association

رویدادهای بین المللی و اعتماد، ارتباط و تعهد تأکید کرده است. پرمادی و پوروانتو<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) در تحقیق خود که با هدف بررسی نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و چالش های مرتبط با اجرای وظایف مدیریت ورزش در کمیته ورزش اندونزی انجام گرفت، پس از بررسی های خود پی بردند که بهینه سازی عملکرد مدیریت ورزشی در کمیته ورزش اندونزی باعث پیشرفت کمیته ورزشی خواهد شد. یافته های پژوهش دنیز و ینل<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) نشان داد که برای توسعه ورزش در جمهوری قبرس شمالی، فدراسیون های ورزشی مختلف و باشگاه ها باید با مدارس ارتباط تنگاتنگ و همکاری مستمر داشته باشند. آنها همچنین به نتیجه دست یافتند که سیاست های کشور، باید در جهت ایجاد چشم اندازی مناسب برای توسعه حرفه ای ورزش و همچنین ایجاد انگیزه مناسب در ورزشکاران باشد و نیز دریافتند که فدراسیون ها و باشگاه ها باید کمترین وابستگی به منابع مالی دولت داشته باشند. ماکاتو<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۲) در پژوهشی نشان دادند که برخی نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدهای ورزش آفریقای جنوبی بستر موجود برای رشد بیشتر، منابع انسانی توانمند، پخش مناسب ورزش از رسانه ها، برنامه های آموزشی موفق، ساختار نامناسب، فقدان برنامه های دانش افزایی، نظارت و کنترل ضعیف، تعهد کم به اجرای برنامه ها و سیاست های تدوین شده، درخواست میزبانی رویدادهای بین المللی، تغییر در چشم انداز، نظام مدیریت عملکرد ناموفق، گسترش نهادهای ورزشی به طور غیرمنظم، وجود بستر مناسب برای سرمایه گذاری در ورزش، همکاری دستگاه های مختلف با وزارت ورزش و تفریحات، حامیان مالی داخلی و خارجی علاقه مند برای مشارکت در فعالیت های ورزشی و منابع مالی خارجی در دسترس می باشند. یافته های پژوهش علیدوست قهفرخی و همکاران (۱۳۹۳) در بررسی اولویت ها و راهکارهای پیشرفت جودو نشان داد که کنترل و نظارت بر فعالیت های مربیان، برنامه ریزی مدون تقویم ورزشی فدراسیون و برگزاری اردوهای بلندمدت، بیشترین اهمیت و الگو برداری از کشورهای صاحب نام و ثبات مدیریت در فدراسیون، کمترین اهمیت را از دیدگاه صاحب نظران در راستای راهکارهای پیشرفت ورزش قهرمانی جودو به خود اختصاص دادند. در برنامه استراتژیک فدراسیون ووشو (۱۳۹۶) به مدال آوری در عرصه های بین المللی، تعداد مربیان و داوران با کیفیت، توانمندی های مدیریتی رئیس فدراسیون، لیگ منظم، کمبود منابع درآمدزا و رکود اقتصادی پرداخته شده است و عنوان شده که این فدراسیون در موقعیت استراتژیک تهاجمی قرار دارد. گوهری و همکاران (۱۳۹۹) در طراحی استراتژی فدراسیون فوتبال به عوامل برگزاری منظم دوره های آموزشی و توانمند سازی داوران، مربیان، برگزاری منظم

1. Permadi, & Purwanto
2. Deniz & Yenel
3. Makoto

مسابقات در سطوح و رده های مختلف فدراسیون، ضعف در بازاریابی ، ضعف در جذب حامیان مالی و بهره مند نشدن از حق پخش تلویزیونی، ضعف در اعمال مدیریت عملکرد، ضعف در اجرای یک سیستم یکپارچه و نظام مند استعدادیابی، کم توجهی باشگاه های ورزشی به توسعه فوتبال پایه و رده های سنی، تمرکز رسانه های جمعی داخلی و خارجی به فوتبال حرفه ای، حمایت مردم و دولت مردان از فوتبال کشور و سرمایه گذاری فزاینده کشورهای رقیب در فوتبال و افزایش رقبای جدی در آسیا اشاره کردند و به موقعیت استراتژیک محافظه کارانه دست یافتند. قره و کلهر (۱۳۹۴) در تدوین استراتژی های فدراسیون اسکی به ارتباط پویا با مجامع بین المللی ورزشی به خصوص فدراسیون جهانی و آسیایی، برگزاری منظم لیگ ها و مسابقات قهرمانی کشور، توجه رسانه های گروهی (رادیو و تلویزیون) به انعکاس اخبار ورزش اسکی، وجود استعدادهای سرشار ورزش اسکی در جامعه، گران بودن تجهیزات ورزش اسکی، عدم ثبات در بودجه ورزش کشور، تورم و مشکلات اقتصادی جامعه و کم توجهی به رده های پایه در ورزش قهرمانی کشور اشاره کردند و به موقعیت محافظه کارانه دست یافتند. کشاورز و همکاران (۱۳۹۵) در تحلیل موقعیت راهبردی و تدوین برنامه استراتژیک فدراسیون ژیمناستیک کشور به وجود منابع انسانی متخصص در کشور، برگزاری مسابقات رده های مختلف سنی، برگزاری کلاس های داوری و مربیگری، وجود مربیان با دانش در ژیمناستیک، عدم وجود برنامه راهبردی و میان مدت در ژیمناستیک، نبود سیستم ارزیابی عملکرد مناسب در فدراسیون، نظام استعدادیابی ناکارآمد در سطح کشور، گران بودن ورزش ژیمناستیک، وجود استعدادهای بسیار زیاد در کشور و توجه بیش از حد رسانه ها به برخی از رشته های ورزشی مانند فوتبال اشاره کردند. خبیری و معماری (۱۳۹۱)، در در تحلیل سوات تکواندو ایران دریافتند که رشد قابل توجه مشارکت در مسابقات بین المللی، به عنوان مهم ترین قوت تکواندو، وجود قهرمانان ملی برای تصدی پست های مدیریتی، به عنوان مهم ترین فرصت، عدم بهره گیری از حامیان مالی، مهم ترین ضعف و ناکافی بودن اطلاع رسانی و سطح آگاهی عمومی، مهم ترین تهدید تکواندو ایران می باشند. حیدری و همکاران (۱۳۹۶) در برنامه راهبردی فدراسیون کونگ فو و هنرهای رزمی ایران عوامل برگزاری مسابقات منظم سالانه در تمامی رده های سنی در دو بخش بانوان و آقایان، برگزاری دوره های منظم آموزش مربیان و نظارت بر پیشرفت آنها، استفاده اثربخش از رسانه های جمعی، ضعف در برنامه ریزی بلند مدت، ضعف در بازاریابی، عدم امکان درآمدزایی و جذب منابع و حامیان مالی، عدم نظارت کافی و کامل کمیته بازرسی بر عملکرد استان ها، برگزار نکردن دوره های بازآموزی مربیگری و داوری و استفاده از برخی افراد با سطح تحصیلات پایین در رده مدیریتی را شناسایی کردند و به موقعیت استراتژیک محافظه کارانه دست یافتند. رضایی صوفی و همکاران (۱۳۹۶)



در تحلیل محیطی ورزش حرفه ای ایران به عوامل محیطی حضور و حمایت های تماشاگران از تیم ها و باشگاه های ورزش، وجود نیروهای متخصص در حیطه ورزش حرفه ای، فقدان تیم های پایه در باشگاه ها، عدم مشارکت بخش خصوصی در ورزش حرفه ای، وجود خلاء قانونی در زمینه حق بخش تلویزیونی مسابقات، کمبود و ضعف در مورد پرورش مربیان و ورزشکاران حرفه ای، جوان بودن جمعیت کشور، وجود ورزشکاران علاقمند به ورزش حرفه ای در کشور، وجود پتانسیل لازم برای سرمایه گذاری بخش خصوصی در ورزش، وجود مشکلات اقتصادی در جامعه، ریسک بالای سرمایه گذاری در بخش ورزش حرفه ای در شرایط کنونی و پیشرفت روزافزون ورزش حرفه ای کشورهای دیگر دست یافتند و در این تحقیق موقعیت استراتژیک محافظه کارانه حاصل شد. خسروی زاده و همکاران (۱۳۹۱) در تدوین راهبردها و تعیین موقعیت راهبردی کمیته ملی المپیک به عوامل توان بالقوه فکری و اجرایی در ورزش قهرمانی کشور، موفقیت نسبی در بازی های آسیایی و المپیک، وجود مدیران و مسئولان تحصیل کرده و مجرب، وابستگی شدید مالی به منابع دولتی، نداشتن برنامه راهبردی، کمبود و کاهش منابع مالی و ضعف در جذب حامیان مالی و بازاریابی، نداشتن کرسی های موثر در مجامع بین المللی، جمعیت جوان و وجود استعداد های سرشار در کشور، دیدگاه مثبت مسئولان طراز اول کشور به ورزش قهرمانی، نوسان در تخصیص اعتبارات مالی به کمیته، سرمایه گذاری کلان رقبا و پیدایش رقیبان جدید در ورزش و فقدان رویکرد مناسب رسانه ای در ورزش کشور اشاره کردند. همچنین موقعیت استراتژیک کمیته ملی المپیک، تهاجمی به دست آمد.

با توجه به این که تحقیقات اندکی در ورزش جودو انجام شده است و از طرفی تاکنون در زمینه مدیریت استراتژیک در این رشته ورزشی تحقیق انجام نشده است و فدراسیون جودو به برنامه استراتژیک جهت بهبود عملکرد خود نیاز داشت. با عنایت به این که طراحی استراتژی اثر بخش مستلزم آگاهی از وضع موجود و موقعیت استراتژیک می باشد، تعیین موقعیت فدراسیون جودو بسیار ضروری به نظر می رسد. بنابراین تحقیق حاضر با به کارگیری روش های علمی متداول به دنبال شناسایی عوامل اثرگذار درونی و بیرونی و همچنین ارزیابی عوامل و تعیین موقعیت استراتژیک فدراسیون جودو جمهوری اسلامی ایران بود، تا وضعیت موجود این رشته ورزشی از لحاظ شاخص های مرتبط با برنامه استراتژیک را تعیین و مشخص نماید.

## روش شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نوع مطالعات استراتژیک است که در ردیف پژوهش های کاربردی قرار دارد. همچنین تحقیق حاضر بر حسب روش گردآوری، ترکیبی از تحقیقات کمی و کیفی به شمار می رود. اطلاعات تحقیق به صورت مطالعه کتابخانه ای، اینترنتی و روش پرسش نامه و هم چنین مصاحبه عمیق کیفی از نمونه تحقیق تا حد اشباع نظری در مورد عوامل درونی و بیرونی اثر گذار بر توسعه ورزش جودو کشور و ماتریس ارزیابی درونی و بیرونی انجام شد. جامعه آماری تحقیق در بخش کمی، متشکل از ۳۱ نفر، رؤسای هیأت های جودو استان ها، ۱۲ نفر از مسئولین واحدهای فدراسیون، ۵ از اعضای هیأت رئیسه فدراسیون و ۲۱ نفر از مدیران باشگاه های لیگ کشوری و سرپرستان تیم های ملی جودو، برابر با ۷۰ نفر بودند. در بخش کیفی، تعداد ۱۲ نفر از خبرگان بر اساس تسلط نظری، تجربه، دسترسی و تمایل به همکاری به صورت هدفمند انتخاب شدند. به دلیل محدود بودن اعضا، جامعه آماری به صورت تمام شمار به عنوان نمونه در نظر گرفته شد. اعضای شورای راهبری فدراسیون جودو کشور، شامل رئیس، دبیرکل و نایب رئیس بانوان فدراسیون، مسئولین کمیته های راهبردی، آموزش و روابط عمومی فدراسیون، ۳ نفر از اساتید دانشگاهی رشته مدیریت ورزشی و ۲ نفر از خبرگان بودند. ابزار تحقیق، پرسشنامه ای شامل تعداد ۳۳ عامل اثرگذار محیطی بر توسعه ورزش جودو کشور بود که بر اساس بررسی نظرات نمونه های تحقیق با استفاده از روش دلفی و همچنین مطالعه جامع منابع و نیز تصویب در جلسات شورای راهبردی فدراسیون جودو طراحی گردید. روایی محتوایی این پرسشنامه با استفاده از نظرات ۱۰ تن از اساتید دانشگاهی مورد بررسی قرار گرفت. پایایی این پرسشنامه نیز با استفاده از محاسبه آلفای کرونباخ مورد تایید قرار گرفت ( $\alpha=0/86$ ). اطلاعات لازم از طریق مطالعه مبانی نظری، مصاحبه و وصول ۷۰ پرسشنامه باز و بسته از جامعه تحقیق به دست آمد.

ابزار تحقیق شامل موارد زیر بود:

- ۱- پرسشنامه شناسایی SWOT، حاوی سوالات باز: این فرم دارای چهار سوال باز بود که به منظور شناسایی کلی قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدهای توسعه فدراسیون جودو طراحی شد.
- ۲- پرسشنامه عوامل درونی و بیرونی: این پرسشنامه با استفاده از مطالب مندرج در ادبیات پیشینه، تعداد ۱۲ مورد مصاحبه با خبرگان، به صورت محقق ساخته، حاوی سوالات بسته برای شناسایی قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدهای توسعه ورزش جودو کشور با استفاده از روش دلفی، طراحی شد. به این صورت که ابتدا موضوع پژوهش، با اعضای پنل دلفی (خبرگان) مطرح شد. سپس داده های حاصل از

ادبیات پیشینه، پرسشنامه باز و مصاحبه‌ها، پرسشنامه اولیه تهیه شد و در اختیار اعضای پنل دلفی قرار گرفت. پس از تجزیه و تحلیل و ارائه نظرات اصلاحی توسط اعضای پنل دلفی، پرسشنامه، پالایش و اصلاح شد و به منظور اعلام نظر مجدد و تعیین میزان اهمیت هر کدام از گویه‌ها، برای خبرگان (اعضای پنل دلفی) ارسال گردید. در پایان به منظور تجدید نظر در مورد عوامل و ترتیب اهمیت آنها، پرسشنامه برای خبرگان ارسال گردید و توافق کلی اعضا، حاصل گردید. این پرسشنامه شامل ۷ قوت، ۹ ضعف، ۹ فرصت و ۸ تهدید بود. (طیف ۴ گزینه‌ای: خیلی زیاد، زیاد، کم و بی تاثیر)

۳- فرم‌های ماتریس ارزیابی عوامل درونی (IFE) و ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی (EFE) به صورت پرسشنامه، تنظیم شد و در اختیار اعضای شورای راهبری جهت تعیین موقعیت استراتژیک فدراسیون جودو کشور، قرار گرفت.

بررسی و شناسایی نقاط قوت و ضعف و تهدیدها و فرصت‌های فدراسیون جودو که از مبانی نظری و پرسشنامه از جامعه تحقیق به دست آمده بود پس از بحث و تبادل نظر در شورای راهبری فدراسیون نهایی گردید. در این تحقیق بر اساس مدل برنامه ریزی استراتژیک دیوید به شرح مراحل زیر اقدام شد: ضمناً داده‌های این تحقیق از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته از جامعه تحقیق، تا رسیدن به اشباع نظری به دست آمد. برای این که خبرگان در یک بحث متمرکز شرکت کنند، از روش گروه کانونی استفاده گردید. مسئولین و خبرگانی که کاملاً در زمینه ورزش جودو کشور علم و اشراف دارند، تحت مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته قرار گرفتند. گروه کانونی در قالب شورای راهبردی به نهایی کردن قوت‌ها، ضعف‌ها، تهدیدها و فرصت‌ها و تعیین موقعیت استراتژی توسعه ورزش جودو کشور پرداختند.

### یافته‌های تحقیق

در بخش کمی تحقیق، ۹۲ درصد از نمونه آماری، مرد و ۸ درصد زن بودند، ۲۴ درصد نمونه، دارای مدرک دکترا و یا دانشجوی دکترا، ۴۴ درصد، دارای مدرک فوق لیسانس و ۳۲ درصد، دارای مدرک لیسانس بودند. ۶۹ درصد از نمونه آماری تحقیق، دارای سابقه کار بالاتر از ۱۰ سال و ۳۱ درصد، دارای سابقه کمتر از ۱۰ سال در ورزش جودو بودند.

در بخش کیفی تحقیق (خبرگان)، ۸۸ درصد مرد و ۱۲ درصد زن بودند. ۴۴ درصد دارای مدرک دکترا، ۴۲ درصد دارای مدرک فوق لیسانس و ۱۴ درصد دارای مدرک لیسانس بودند. ۹۲ درصد دارای سابقه بیش از

۱۰ سال مدیریت در جودو و ۸ درصد از خبرگان، کمتر از ۱۰ سال سابقه مدیریت در ورزش جودو داشت

اولین یافته های استنباطی تحقیق، شناسایی عوامل اثرگذار درونی و بیرونی بر توسعه جودو کشور بود. نتایج نشان داد که در فدراسیون جودو، ۷ قوت، ۹ ضعف، ۹ فرصت و ۸ تهدید وجود دارد.

براساس آزمون خی دو، تفاوت معنا داری بین رتبه بندی قوت ها ( $\chi^2=45/67, P<0/05$ )، رتبه بندی ضعف ها ( $\chi^2=41/14, P<0/05$ )، رتبه بندی فرصت ها ( $\chi^2=25/67, P<0/05$ ) و رتبه بندی تهدیدها ( $\chi^2=27/50, P<0/05$ )، مشاهده شد. فهرست و نتایج رتبه بندی عوامل اثرگذار درونی و بیرونی فدراسیون جودو کشور در جداول ۱ الی ۴ درج شده است.

جدول شماره ۱. نتایج آزمون رتبه ای فریدمن برای بررسی اولویت بندی قوت های فدراسیون جودو کشور

رتبه	میانگین	عوامل قوت ها
	ها	
۳/۸۱		S4 مدیریت کارآمد فدراسیون و هیأت های استانی پویا و فعال
۳/۷۶		S6 برگزاری منظم مسابقات در رده های سنی مختلف در سطح کشور
۳/۷۲		S1 تجربه مدال آوری در آسیا و جهان
۳/۶۸		S2 مربیان مجرب و با انگیزه در زمینه استعدادیابی و هدایت تیم های ملی
۳/۵۰		S3 شرکت منظم تیم های ملی رده های سنی در رویدادهای آسیایی و بین المللی
۳/۴۶		S5 حضور اساتید، مدیران و مربیان متخصص جودو در ارکان فدراسیون
۳/۳۳		S7 وجود زیرساخت های مناسب در سطح کشور

در جدول شماره ۱ قوت های فدراسیون جودو با استفاده از آزمون رتبه ای فریدمن اولویت بندی شد. از میان نقاط قوت فدراسیون جودو می توان به مدیریت کارآمد فدراسیون و هیأت های استانی پویا و فعال و سپس برگزاری منظم مسابقات در رده های سنی مختلف در سطح کشور که دارای بیشترین اهمیت می باشند، اشاره کرد.

جدول شماره ۲. نتایج آزمون رتبه ای فریدمن برای بررسی اولویت بندی ضعف های فدراسیون جودو کشور

عوامل	ضعف ها	میانگین رتبه ها
W4	ضعف در بازاریابی، درآمدزایی و جذب حامیان مالی	۳/۷۷
W7	ضعف در برگزاری دوره های آموزشی و توانمندسازی منابع انسانی	۳/۷۳
W8	عدم وجود نظام جامع ارزیابی در فدراسیون جودو	۳/۶۵
W5	ضعف در استعدادیابی و پرورش استعدادها	۳/۶۱
W3	پایین بودن تعداد مخاطبان ورزش جودو در مقایسه با ورزش های مشابه	۳/۵۳
W9	عدم موفقیت در احراز کرسی در مجامع بین المللی	۳/۴۸
W2	عدم وجود برنامه استراتژیک	۳/۴۰
W1	عدم وجود باشگاه های حرفه ای در ورزش جودو	۳/۳۵
W6	عدم استمرار کسب مقام و افتخار آفرینی در مسابقات آسیایی و جهانی	۳/۲۲

در جدول شماره ۲ ضعف های فدراسیون جودو با استفاده از آزمون رتبه ای فریدمن اولویت بندی شد. از میان نقاط ضعف فدراسیون جودو می توان به ضعف در بازاریابی، درآمدزایی و جذب حامیان مالی و سپس ضعف در برگزاری دوره های آموزشی و توانمندسازی منابع انسانی که دارای بیشترین اهمیت می باشند، اشاره کرد.

جدول شماره ۳. نتایج آزمون رتبه ای فریدمن برای بررسی اولویت بندی فرصت های فدراسیون جودو کشور

عوامل	فرصت ها	میانگین رتبه ها
O4	المپیکی بودن ورزش جودو برگزاری رویدادهای منطقه ای، آسیایی و بین المللی	۳/۹۲
O3	جوان بودن ترکیب سنی جمعیت کشور	۳/۸۴
O7	امکان ایجاد و توسعه بازاریابی و درآمدزایی	۳/۸۱
O2	حمایت مردم و مسئولین از ورزش به ویژه ورزش حرفه ای و قهرمانی	۳/۷۷
O1	وجود استعدادهای فراوان در نوجوانان و جوانان	۳/۶۵
O8	وجود مراکز علمی و پژوهشی متعدد در کشور و امکان بهره برداری از یافته های علمی	۳/۵۰
O6	تأکید آموزه های دینی و مسئولین به ارتقای تندرستی و ایجاد آمادگی بدنی	۳/۴۳
O9	امکان حضور بانوان جودوکار در مسابقات آسیایی	۳/۴۰
O5	امکان بهره مندی از تکنولوژی جهت آموزش ورزش	۳/۳۷

در جدول شماره ۳ فرصت های فدراسیون جودو با استفاده از آزمون رتبه ای فریدمن اولویت بندی شد. از میان فرصت های فدراسیون جودو می توان به المپیکی بودن ورزش جودو برگزارری رویدادهای منطقه ای، آسیایی و بین المللی و سپس جوان بودن ترکیب سنی جمعیت کشور که دارای بیشترین اهمیت می باشند، اشاره کرد.

جدول شماره ۴: نتایج آزمون رتبه ای فریدمن برای بررسی اولویت بندی تهدیدهای فدراسیون جودو کشور

عوامل	تهدیدها	میانگین رتبه ها
T5	سرمایه گذاری فزاینده و پیشرفت روزافزون رقبا در جهان	۳/۸۰
T3	بالا بودن هزینه ها از قبیل تاتامی، البسه و اعزام به مسابقات	۳/۷۸
T4	توجه بیش از حد مسئولین به چند رشته ورزشی خاص و کم توجهی به اکثر رشته ها	۳/۷۲
T2	عدم ثبات اقتصادی در کشور	۳/۶۵
T6	کم توجهی رسانه ها به توسعه و ترویج اکثر رشته های رزمی از جمله جودو	۳/۵۶
T8	استقبال ضعیف بخش خصوصی و حامیان مالی از ورزش جودو	۳/۵۰
T1	عدم ثبات مدیریت در ورزش کشور	۳/۴۳
T7	عدم وجود تسهیلات لازم برای اقشار کم تر برخوردار جهت دسترسی آسان به ورزش	۳/۴۰

در جدول شماره ۴ تهدیدهای فدراسیون جودو با استفاده از آزمون رتبه ای فریدمن اولویت بندی شد. از میان تهدیدهای فدراسیون جودو می توان به سرمایه گذاری فزاینده و پیشرفت روزافزون رقبا در جهان و سپس بالا بودن هزینه ها از قبیل تاتامی، البسه و اعزام به مسابقات که دارای بیشترین اهمیت می باشند، اشاره کرد.

به منظور تعیین موقعیت استراتژیک فدراسیون جودو ابتدا با استفاده از ماتریس ارزیابی تعیین موقعیت و اقدام راهبردی (SPACE) ضریب اهمیت و شدت عامل هریک از عوامل درونی و بیرونی، ضمن نظر خواهی از خبرگان در شورای راهبری تعیین و نهایی گردید. نتایج در جدول شماره ۵ درج گردیده است.

جدول شماره ۵. ماتریس ارزیابی عوامل درونی (IFE) فدراسیون جودو کشور

عوامل داخلی	ضریب اهمیت	شدت عامل	نمره
S1 - تجربه مدال آوری در آسیا و جهان	۰/۰۶	۴	۰/۲۴

S2- مربیان مجرب و با انگیزه در زمینه استعدادیابی و هدایت تیم های ملی	۰/۰۷	۴	۰/۲۸
S3- شرکت منظم تیم های ملی رده های سنی در رویدادهای آسیایی و بین المللی	۰/۰۷	۳	۰/۲۱
S4- مدیریت کارآمد فدراسیون و هیأت های استانی پویا و فعال	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
S5- حضور اساتید، مدیران و مربیان متخصص جودو در ارکان فدراسیون	۰/۰۷	۴	۰/۲۸
S6- برگزاری منظم مسابقات در رده های سنی مختلف در سطح کشور	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
S7- وجود زیرساخت های مناسب در سطح کشور	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
W1- عدم وجود باشگاه های حرفه ای در ورزش جودو	۰/۰۶	۲	۰/۱۴
W2- عدم وجود برنامه استراتژیک	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
W3- پایین بودن تعداد مخاطبان ورزش جودو در مقایسه با ورزش های مشابه	۰/۰۶	۲	۰/۱۲
W4- ضعف در بازاریابی، درآمدزایی و جذب حامیان مالی	۰/۰۵	۲	۰/۱۰
W5- ضعف در استعدادیابی و پرورش استعدادها	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
W6- عدم استمرار کسب مقام و افتخار آفرینی در مسابقات آسیایی و جهانی	۰/۰۶	۲	۰/۱۲
W7- ضعف در برگزاری دوره های آموزشی و توانمندسازی منابع انسانی	۰/۰۷	۲	۰/۱۴
W8- عدم وجود نظام جامع ارزیابی در فدراسیون جودو	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
W9- عدم موفقیت در احراز کرسی در مجامع بین المللی	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
جمع	۱/۰۰		۲/۶۳

با توجه به نتایج جدول شماره ۵ مجموع امتیازات ماتریس ارزیابی عوامل محیط داخلی (IFE) فدراسیون جودو کشور، برابر با ۲/۶۳ بود. یافته ها نشان می دهد که این فدراسیون به لحاظ عوامل درونی دارای قوت می باشد. همچنین نتایج ماتریس ارزیابی عوامل محیط بیرونی (EFE) در جدول شماره ۶ درج شده است.

جدول شماره ۶. ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی (EFE) فدراسیون جودو کشور

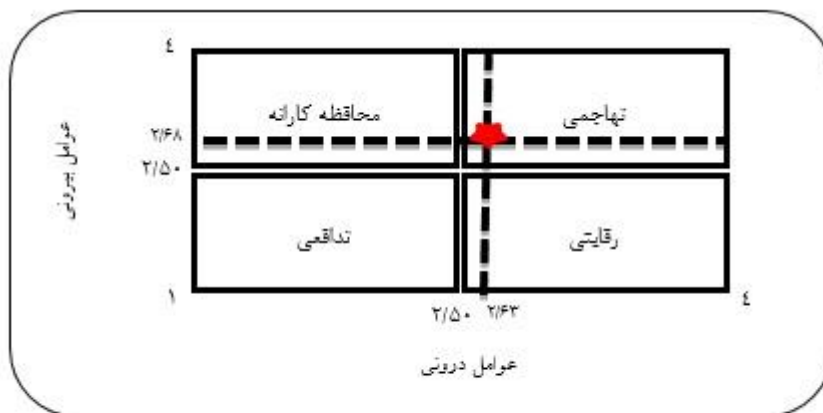
عوامل بیرونی	ضریب اهمیت	شدت عامل	نمره
O1- وجود استعدادهای فراوان در نوجوانان و جوانان	۰/۰۷	۳	۰/۲۱
O2- حمایت مردم و مسئولین از ورزش به ویژه ورزش حرفه ای و قهرمانی	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
O3- جوان بودن ترکیب سنی جمعیت کشور	۰/۰۷	۳	۰/۲۱
O4- المپیک بودن ورزش جودو برگزاری رویدادهای منطقه ای، آسیایی و بین المللی	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
O5- امکان بهره مندی از تکنولوژی جهت آموزش ورزش	۰/۰۶	۳	۰/۱۸

۰/۱۵	۳	۰/۰۵	O6- تأکید آموزه های دینی و مسئولین به ارتقای تندرستی و ایجاد آمادگی بدنی
۰/۲۴	۴	۰/۰۶	O7- امکان ایجاد و توسعه بازاریابی و درآمدزایی
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	O8- وجود مراکز علمی و پژوهشی متعدد در کشور و امکان بهره برداری از یافته های علمی
۰/۲۴	۴	۰/۰۶	O9- امکان حضور بانوان جودوکار در مسابقات آسیایی
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	T1- عدم ثبات مدیریت در ورزش کشور
۰/۱۴	۲	۰/۰۷	T2- عدم ثبات اقتصادی در کشور
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	T3- بالا بودن هزینه ها از قبیل تاتامی، البسه و اعزام به مسابقات
۰/۱۰	۲	۰/۰۵	T4- توجه بیش از حد مسئولین به چند رشته ورزشی خاص و کم توجهی به اکثر رشته ها
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	T5- سرمایه گذاری فزاینده و پیشرفت روزافزون رقبا در جهان
۰/۰۵	۱	۰/۰۵	T6- کم توجهی رسانه ها به توسعه و ترویج اکثر رشته های رزمی از جمله جودو
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	T7- عدم وجود تسهیلات لازم برای اقبال کم تر برخوردار جهت دسترسی آسان به ورزش
۰/۰۵	۱	۰/۰۵	T8- استقبال ضعیف بخش خصوصی و حامیان مالی از ورزش جودو
۲/۶۸		۱/۰۰	جمع

با توجه به نتایج جدول شماره ۶ مجموع امتیازات ماتریس ارزیابی عوامل محیط بیرونی (EFE) فدراسیون جودو کشور برابر با ۲/۶۸ بود. یافته ها نشان می دهد که این فدراسیون به لحاظ عوامل بیرونی دارای فرصت می باشد.

از مشخص شدن امتیازات ماتریس های عوامل درونی و بیرونی فدراسیون جودو شکل ۱ ترسیم گردید. نتایج نشان می دهد که مجموع امتیازات ماتریس ارزیابی عوامل درونی (IFE) برابر با ۲/۶۳ و مجموع امتیازات ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی (EFE) برابر با ۲/۶۸ بود و به لحاظ موقعیت استراتژیک، موقعیت تهاجمی به دست آمد. بنابراین فدراسیون جودو به لحاظ عوامل درونی دارای قوت و به لحاظ عوامل بیرونی دارای فرصت می باشد.





شکل ۱. موقعیت استراتژیک فدراسیون جودو

### بحث و نتیجه گیری

هدف از پژوهش حاضر، بررسی وضع موجود و تعیین موقعیت فدراسیون جودو با رویکرد استراتژیک بود. نتایج پژوهش نشان داد که در فدراسیون جودو، تعداد ۷ قوت، ۹ ضعف، ۹ فرصت و ۸ تهدید وجود دارد. قوت ها و توانایی های برگزاری منظم مسابقات در رده های سنی مختلف در سطح کشور، تجربه مدال آوری در آسیا و جهان، مدیریت کارآمد فدراسیون و هیأت های استانی پویا و فعال، مربیان مجرب و با انگیزه در زمینه استعدادیابی و هدایت تیم های ملی، شرکت منظم تیم های ملی رده های سنی در رویدادهای آسیایی و بین المللی، حضور اساتید، مدیران و مربیان متخصص جودو در ارکان فدراسیون و وجود زیرساخت های مناسب در سطح کشور در فدراسیون جودو وجود دارد. همچنین نتایج آزمون فریدمن نشان داد که مدیریت کارآمد فدراسیون و هیأت های استانی پویا و فعال در رتبه اول قرار گرفته است. در برنامه استراتژیک فدراسیون ووشو (۱۳۹۶) مدال آوری در عرصه های بین المللی، تعداد مربیان و داوران با کیفیت، توانمندی های مدیریتی رئیس فدراسیون، لیگ منظم ووشو عنوان شده و همچنین گوهری و همکاران (۱۳۹۹) به برگزاری منظم مسابقات رشته ها، سطوح و رده های مختلف فدراسیون، قره و کلهر (۱۳۹۴) به برگزاری منظم لیگ ها و مسابقات قهرمانی کشور، کشاورز و همکاران (۱۳۹۵) در تحلیل موقعیت راهبردی و تدوین برنامه استراتژیک فدراسیون ژیمناستیک کشور به وجود منابع انسانی متخصص در کشور، برگزاری مسابقات در رده های مختلف سنی، خبیری و معماری (۱۳۹۱) به رشد قابل توجه مشارکت در مسابقات بین المللی حیدری و همکاران (۱۳۹۶) به برگزاری

مسابقات منظم سالانه در تمامی رده های سنی در دو بخش بانوان و آقایان، رضایی صوفی و همکاران (۱۳۹۶) به وجود نیروهای متخصص در حیطه ورزش حرفه ای و خسروی زاده و همکاران (۱۳۹۱) به توان بالقوه فکری و اجرایی در ورزش قهرمانی کشور، موفقیت نسبی در بازی های آسیایی و المپیک، وجود مدیران و مسئولان تحصیل کرده و مجرب دست یافتند که با قوت ها و توانایی های فدراسیون جودو همخوانی دارد. مسئولین ورزش جودو کشور می بایست نسبت به بهره برداری هرچه بهتر از قوت ها به ویژه قوت هایی که در رتبه بندی در رتبه های بالا قرار گرفته اند که نشانگر اهمیت آن ها می باشد، اقدام لازم را انجام دهند و ضمن تقویت و پایداری قوت ها نسبت به خلق قوت های جدید جهت بهره برداری هر چه بیشتر از فرصت ها در موقعیت های زمانی و مکانی مناسب تمرکز کنند.

از دیگر یافته های پژوهش حاضر، شناسایی ضعف های فدراسیون جودو بود. یافته ها نشان داد که فدراسیون جودو در زمینه های پایین بودن تعداد مخاطبان ورزش جودو در مقایسه با ورزش های مشابه، عدم وجود باشگاه های حرفه ای در ورزش جودو، عدم وجود برنامه استراتژیک، ضعف در بازاریابی، درآمدزایی و جذب حامیان مالی، ضعف در استعدادیابی و پرورش استعدادها، عدم استمرار کسب مقام و افتخار آفرینی در مسابقات آسیایی و جهانی، ضعف در برگزاری دوره های آموزشی و توانمندسازی منابع انسانی، عدم وجود نظام جامع ارزیابی در فدراسیون جودو و عدم موفقیت در احراز کرسی در مجامع بین المللی دارای ضعف می باشد. علیدوست قهفرخی و همکاران (۱۳۹۳) در دریافتند که کنترل و نظارت بر فعالیت های مربیان، برنامه ریزی مدون تقویم ورزشی فدراسیون و برگزاری اردوهای بلند مدت با بار عاملی ۰/۹۰ بیشترین اهمیت را در ورزش جودو دارد. پرمادی و پوروانتو (۲۰۱۸) پی بردند که بهینه سازی عملکرد مدیریت ورزشی در کمیته ورزش اندونزی باعث پیشرفت کمیته ورزشی خواهد شد دنیز و ییل (۲۰۱۳) نشان داد که فدراسیون های ورزشی مختلف و باشگاه ها باید کمترین وابستگی به منابع مالی دولت داشته باشند. کلت و راسل (۲۰۰۹) عوامل مهم توسعه ورزش استرالیا را ساختار رسمی و کنترل زیاد در ورزش و وابستگی کم به کمک های دولتی و سرمایه گذاری زیاد برای توسعه ورزش دانستند. در تحقیقات ماکاتو و همکاران (۲۰۱۲) ساختار نامناسب، فقدان برنامه های دانش افزایی، نظارت و کنترل ضعیف، کشاورز و همکاران (۱۳۹۵) به عدم وجود برنامه راهبردی و میان مدت در ژیمناستیک، منابع مالی دولتی در ژیمناستیک، نبود سیستم ارزیابی عملکرد مناسب در فدراسیون، نظام استعدادیابی ناکارآمد در سطح کشور، حیدری و همکاران (۱۳۹۶) به ضعف در برنامه ریزی بلند مدت، ضعف در بازاریابی، عدم امکان درآمدزایی و جذب منابع و حامیان مالی، عدم نظارت کافی و کامل کمیته بازرسی بر عملکرد استانها، برگزار نکردن دوره های بازآموزی مربیگری، رضایی صوفی و همکاران

(۱۳۹۶) به فقدان تیم های پایه در باشگاه ها، عدم مشارکت بخش خصوصی در ورزش حرفه ای، وجود خلاء قانونی در زمینه حق بخش تلویزیونی مسابقات، کمبود و ضعف در مورد پرورش مربیان و ورزشکاران حرفه ای، جوان بودن جمعیت کشور، خسروی زاده و همکاران (۱۳۹۱) به وابستگی شدید مالی به منابع دولتی، نداشتن برنامه راهبردی، کمبود و کاهش منابع مالی و ضعف در جذب حامیان مالی و بازاریابی، نداشتن کرسی های موثر در مجامع بین المللی و فدراسیون ووشو (۱۳۹۶) به کمبود منابع درآمدزا اشاره کرده اند که با یافته های تحقیق حاضر همخوانی دارند. مسئولین ورزش جودو می بایست با همکاری و تعامل با مسئولین کشور و نیز دستگاه های نظارتی راهگشا ضعف ها را مرتفع نمایند. با توجه به این که ضعف در بازاریابی، درآمدزایی و جذب حامیان مالی، ضعف در برگزاری دوره های آموزشی و توانمندسازی منابع انسانی و عدم وجود نظام جامع ارزیابی در فدراسیون جودو به عنوان مهمترین ضعف ها در آزمون رتبه بندی مشخص گردید، می بایست در اولین فرصت نسبت به رفع این ضعف ها اقدام گردد. زیرا این ضعف ها بر اجرای کلیه فعالیت های اثرگذار است و مسئولین می بایست با بهره گیری از مقدمات بیرونی تلاش کنند و ضعف ها را حداقل ممکن برسانند.

بر اساس یافته های تحقیق، فرصت های پیش روی ورزش جودو کشور شامل وجود استعداد های فراوان در نوجوانان و جوانان، حمایت مردم و مسئولین از ورزش به ویژه ورزش حرفه ای و قهرمانی، جوان بودن ترکیب سنی جمعیت کشور، المپیکی بودن ورزش جودو برگزاری رویدادهای منطقه ای، آسیایی و بین المللی، امکان بهره مندی از تکنولوژی جهت آموزش ورزش، تأکید آموزه های دینی و مسئولین به ارتقای تندرستی و ایجاد آمادگی بدنی، امکان ایجاد و توسعه بازاریابی و درآمدزایی، وجود مراکز علمی و پژوهشی متعدد در کشور و امکان بهره برداری از یافته های علمی و مکان حضور بانوان جودوکار در مسابقات آسیایی می باشد. در یافته های تحقیقات گوهری و همکاران (۱۳۹۹) به تمرکز رسانه های جمعی داخلی و خارجی به فوتبال حرفه ای، حمایت مردم و دولت مردان از فوتبال کشور، کشاورز و همکاران (۱۳۹۵) به وجود استعدادهای بسیار زیاد در کشور، رضایی صوفی و همکاران (۱۳۹۶) به وجود ورزشکاران علاقمند به ورزش حرفه ای در کشور، وجود پتانسیل لازم برای سرمایه گذاری بخش خصوصی در ورزش و خسروی زاده و همکاران (۱۳۹۱) به جمعیت جوان و وجود استعداد های سرشار در کشور، دیدگاه مثبت مسئولان طراز اول کشور به ورزش قهرمانی اشاره شده است که با یافته های پژوهش همخوانی دارد. با توجه به نتایج آزمون رتبه بندی فریدمن، مهمترین فرصت ها، المپیکی بودن ورزش جودو برگزاری رویدادهای منطقه ای، آسیایی و بین المللی

و همچنین جوان بودن ترکیب سنی جمعیت کشور می باشد. مسئولین می بایست با توجه به این دو فرصت مهم و دیگر فرصیات بنا به مقتضیات زمانی و مکانی و با بهره گیری از قوت ها از فرصت ها حداکثر استفاده را بنمایند. چنانچه در زمینه استفاده به موقع از فرصت ها و ایجاد فرصت های جدید غفلت شود، ممکن است که برخی فرصت ها تبدیل به تهدید شوند. می توان گفت که با تکیه بر قوت ها و استفاده به موقع از فرصت ها، ضعف ها برطرف شده و اثرات تهدیدها نیز کاهش خواهد یافت.

بر اساس یافته ها عدم ثبات مدیریت در ورزش کشور، عدم ثبات اقتصادی در کشور، بالا بودن هزینه ها از قبیل تاتامی، البسه و اعزام به مسابقات، توجه بیش از حد مسئولین به چند رشته ورزشی خاص و کم توجهی به اکثر رشته ها، سرمایه گذاری فزاینده و پیشرفت روزافزون رقبا در جهان، کم توجهی رسانه ها به توسعه و ترویج اکثر رشته های رزمی از جمله جودو، عدم وجود تسهیلات لازم برای اقشار کم تر برخوردار جهت دسترسی آسان به ورزش و استقبال ضعیف بخش خصوصی و حامیان مالی از ورزش، عواملی هستند که ورزش جودو کشور را تهدید می کنند. ماکاتو و همکاران (۲۰۱۲) به وجود بستر مناسب برای سرمایه گذاری در ورزش، حامیان مالی داخلی و خارجی علاقه مند برای مشارکت در فعالیت های ورزشی و منابع مالی خارجی در دسترس دست یافتند که با یافته های پژوهش حاضر همخوانی ندارد اما در یافته های فدراسیون ووشو (۱۳۹۶) به کمبود منابع درآمدزا و رکود اقتصادی، گوهری و همکاران (۱۳۹۹) به سرمایه گذاری فزاینده کشورهای رقیب در فوتبال و افزایش رقبای جدی در آسیا قره و کلهر (۱۳۹۴) به عدم ثبات در بودجه ورزش کشور و تورم و مشکلات اقتصادی جامعه، رضایی صوفی و همکاران (۱۳۹۶) به وجود مشکلات اقتصادی در جامعه، ریسک بالای سرمایه گذاری در بخش ورزش حرفه ای در شرایط کنونی و پیشرفت روزافزون ورزش حرفه ای کشورهای دیگر و خسروی زاده و همکاران (۱۳۹۱) به نوسان در تخصیص اعتبارات مالی به کمیته، سرمایه گذاری کلان رقبا و پیدایش رقیبان جدید در ورزش و فقدان رویکرد مناسب رسانه ای در ورزش کشور اشاره شده است که با یافته های پژوهش حاضر همخوانی دارد. در تحلیل رتبه بندی با روش آزمون فریدمن مشخص شد که سرمایه گذاری فزاینده و پیشرفت روزافزون رقبا در جهان و بالا بودن هزینه ها از قبیل تاتامی، البسه و اعزام به مسابقات مهمترین عواملی هستند که توسعه ورزش جودو کشور را تهدید می کند. به نظر می رسد که مسئولین باید بر مقوله درآمدزایی و منابع مالی تمرکز نمایند تا با دغدغه کمتری در زمینه تأمین هزینه ها به دیگر مقوله های توسعه و رفع موانع و مشکلات بپردازد. البته این نکته قابل ذکر است که تهدیدها همیشه وجود دارند و ممکن است رفع کامل برخی تهدیدها میسر نباشد. اما با استفاده مناسب از فرصت ها و قوت ها می توان اثرات تهدیدها را کم کرد.

آخرین یافته های تحقیق حاضر، تعیین موقعیت استراتژیک فدراسیون جودو کشور می باشد. با توجه به امتیاز حاصل شده از ماتریس عوامل درونی و بیرونی (۲/۶۳ از ماتریس عوامل درونی و ۲/۶۸ از ماتریس عوامل بیرونی) موقعیت استراتژیک فدراسیون جودو در ناحیه تهاجمی تعیین گردید. یافته ها در برنامه استراتژیک فدراسیون وو شو (۱۳۹۶) و تحقیق خسروی زاده و همکاران (۱۳۹۱) موقعیت استراتژیک تهاجمی به دست آمد که با یافته های این تحقیق همخوانی دارد. اما یافته های تحقیقات گوهری و همکاران (۱۳۹۹)، قره و کلهر (۱۳۹۴)، حیدری و همکاران (۱۳۹۶) و رضایی صوفی و همکاران (۱۳۹۶) موقعیت محافظه کارانه حاصل گردید که با یافته های تحقیق حاضر همخوانی ندارند اما موقعیت استراتژیک فدراسیون جودو نیز به دلیل این که نزدیک دیگر پنجره ها هست، متزلزل است و با کمی سهل انگاری و کم توجهی ممکن است تنزل یابد و جایگاه تهاجمی را از دست بدهد. زیرا مجموع امتیازات حاصل شده از عوامل درونی و بیرونی کمی از میانگین ۲/۵ بالاتر است و در حاشیه امن و اطمینان قرار ندارد. به هر حال در شرایط فعلی که در موقعیت تهاجمی قرار دارد، مسئولین می بایست از قوت ها و فرصت ها حداکثر استفاده را جهت توسعه این رشته ورزشی به عمل آورند. بدیهی است که با اقدامات سنجدیده برخی ضعف ها رفع و از اثرات تهدیدها کاسته خواهد شد و این رشته ورزشی که در جهان نیز از موقعیت مناسبی برخوردار است بیش از پیش در مسیر توسعه پایدار و شکوفایی قرار خواهد گرفت.

### پیشنهادهای برخاسته از تحقیق

با توجه به نتایج تحقیق، این فدراسیون در زمینه درآمدزایی و جذب حامیان مالی ضعیف می باشد و اعتبارات دولتی نیز محدود می باشد و با نوسان همراه است. با وضعیت تورم و افزایش هزینه ها شرایطی ایجاد شده است که مشکلات مالی به عنوان تهدیدی برای فدراسیون به حساب می آید. بنابراین پیشنهاد می گردد که در کمیته بازاریابی از متخصصان تحصیل کرده و مجرب استفاده گردد و با برنامه ای مدون نسبت به مشارکت بخش خصوصی، افزایش باشگاه های خصوصی و حرفه ای و راهکارهای درآمدزایی اقدام لازم بع عمل آورند. همچنین نتایج تحقیق مشخص نمود که عملکرد فدراسیون در زمینه توانمند سازی منابع انسانی و فنی، استعدادیابی و ارزیابی عملکرد در شرایط مطلوبی به سر نمی برد. بنابر این پیشنهاد می گردد در وهله اول بر دوره های آموزشی در ابعاد مختلف فنی و منابع انسانی تمرکز گردد، سپس با تقسیم کشور به چند منطقه و تفویض اختیار، نسبت به راه اندازی آکادمی ملی استعدادیابی و نخبه پروری اقدام و در نهایت ارزیابی عملکرد از ارکان فدراسیون و بازدیدهای میدانی توسعه یافته و با جدیت دنبال شود.

## منابع

- جانبازی، ر، احمدی، م. و خوشحال، ا. (۱۳۸۸). تعیین موقعیت استراتژیک سازمان با استفاده از ماتریس تجزیه تحلیل داخلی خارجی، چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک، تهران.
- حیدری، ر. و فرید فتحی، ا. (۱۳۹۶) تدوین برنامه راهبردی فدراسیون کونگ فو و هنرهای رزمی جمهوری اسلامی ایران، رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، دوره ۵، شماره ۱۹، ص ۶۷-۷۸.
- خیبری، م. و معماری، ژ. (۱۳۹۱)، تحلیل سوات تکواندو ایران، مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۱۵، ص ۱۳-۳۰.
- خسروی زاده، ا؛ حمیدی، م. و سجادی، س ن. (۱۳۹۱). تدوین برنامه راهبردی کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران، مدیریت و توسعه ورزش، شماره ۱، صص: ۱۱-۲۵.
- دربانی، ح؛ تقی بیگلو، ن؛ قاسمی، ح. و همکاران (۱۳۹۰)، تدوین استراتژی ورزش های قهرمانی در استان زنجان، نشریه بین المللی پژوهش آکادمیک در مدیریت، دوره ۱، چاپ ویژه.
- سجادی، س. ن. (۱۳۹۵) مدیریت سازمان های ورزشی، چاپ پانزدهم، انتشارات سمت، تهران، ص ۲۳۸.
- طالب پور، م. (۱۳۹۱). بررسی وضعیت موجود والیبال ایران با ارائه برنامه اجرایی در راستای بهبود مستمر، مطالعات مدیریت ورزشی ، شماره ۱۳
- علیدوست قهفرخی، ا؛ سجادی، س ن؛ محمودی، ا. و ساعتچیان، و (۱۳۹۳) بررسی اولویت ها و راهکارهای پیشرفت ورزش قهرمانی جودوی کشور، مدیریت ورزشی، دوره ۶، شماره ۲، ص ۲۳۱-۲۴۶.
- فدراسیون ووشو ایران (۱۳۹۶) برنامه ریزی استراتژیک فدراسیون ووشو جمهوری اسلامی ایران و شیوه اجرای آن، فدراسیون ووشو، کمیته مطالعات راهبردی.
- قاسمی، م. (۱۳۸۴) مقایسه دیدگاه ورزشکاران، مربیان و صاحبان ظران در مورد راهکارهای پیشرفت ورزش ژیمناستیک کشور، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت معلم، صص ۸۸-۸۵.
- قره، م ع و کلهر، ر. (۱۳۹۴). تدوین برنامه استراتژی فدراسیون اسکی جمهوری اسلامی ایران به روش سوات، مجله پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی، سال چهارم، شماره ۲، پیاپی ۱۴، صص: ۱۱۷-۱۲۷.
- کشاوری، ل؛ فراهانی، ا. و دانشمندی، ح. (۱۳۹۵). تعیین موقعیت راهبردی و تدوین برنامه استراتژیک فدراسیون ژیمناستیک جمهوری اسلامی ایران، مطالعات راهبردی ورزش جوانان، دوره ۱۵، شماره ۳۲.

کلهری ک. (۱۳۸۷)، مدیریت عملکرد و تاثیر آن بر افزایش بهره وری نیروی انسانی، دومین کنفرانس توانمندسازی منابع انسانی، تهران، بنیاد توانمندسازی منابع انسانی.  
گوهری، ظ؛ حمیدی، م و امیر حسینی، س ا. (۱۳۹۹). طراحی نقشه استراتژیک و جاری سازی سند راهبردی توسعه فوتبال جمهوری اسلامی ایران با رویکرد BSC و ISM، پایان نامه دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد یاسوج.  
مظفری، ا. (۱۳۸۸). چالش های آینده مدیریت ورزش کشور در ارتباط با طرح نظام جامع ورزش کشور، اولین کنگره ملی و بین المللی مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران.  
مهرآیین، م. (۱۳۸۷). نظریات جدید جامعه شناسی ورزش، تهران، انتشارات جامعه شناسان

Australian Judo Association (2019). udo in Australia 2019-2022 Strategic Plan Overview

Deniz, s. & Yenal, F.(2013). The Structural Analysis of physical Education And Sports Sistem in The Turkish Republic Of Northern Cyprus, Procedia Social and Behavioral Sciences, 772-780.

Halzweher,f.(2002). Sport for all a social change and fitness Development. Institute of sport scenic, Vienna university

Makoto, M. Bernardus V. Sumayya, K. Alec, M, Oosthuizen, F. (2012). “Strategic plan for the fiscal years 2012 – 2016, Ministry of Sport and Recreation South Africa”, available on the <http://www.srsa.gov.za>.

Permadi, A & Purwanto S (2018). Sports Management Implementation of Indonesian Sports Committee in Optimizing Sports Achievement Available Online December 2018.

Thiboult, I. and slack, t. (1994). Strategic planning for nonprofit sport organization.