

پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش

دوره ۱۳، شماره ۴، زمستان ۱۴۰۰

ص ص: ۱۴۹-۱۳۵

طراحی و اولویت‌بندی راهبرد توسعه ورزش جودوی ایران با روش‌های SWOT و QSPM

وحید زارع نژاد^۱ - سیداحسان امیرحسینی^{۲*} - احمد ترک‌فر^۳

۱. دانشجوی مدیریت ورزشی، گروه مدیریت ورزشی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران. ۲. استادیار گروه مدیریت ورزشی، گروه مدیریت ورزشی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران. ۳. دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده هنر و معماری، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران
(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۲/۲۳، تاریخ تصویب: ۱۳۹۹/۰۵/۲۶)

چکیده

هدف از این پژوهش، طراحی و اولویت‌بندی راهبرد توسعه ورزش جودوی ایران با روش‌های SWOT و QSPM بود. روش پژوهش، توصیفی و جمع‌آوری اطلاعات به صورت میدانی و به شیوه آمیخته (کمی و کیفی) بود. جامعه آماری پژوهش در بخش کمی شامل ۷۰ نفر از مسئولان کمیته‌های فدراسیون جودو، اعضای هیأت رئیسه و رؤسای هیأت‌های جودوی استان‌ها و مدیران باشگاه‌های لیگ کشوری و در بخش کیفی، شامل ۱۲ نفر از خبرگان بودند. به دلیل محدودیت اعضا، نمونه آماری برابر با جامعه در نظر گرفته شد. اطلاعات تحقیق از اسناد بالادستی، ادبیات پیشینه، پرسشنامه و نظرهای خبرگان، جمع‌آوری و در شورای راهبری، جمع‌بندی و نهایی شد. ابزار تحقیق، پرسشنامه محقق ساخته بود که روایی محتوایی آن توسط ۱۰ تن از استادان دانشگاهی و پایایی آن نیز با استفاده از محاسبه آلفای کرونباخ تأیید شد ($\alpha=0/86$). یافته‌ها نشان داد که در فدراسیون جودو، ۷ قوت، ۹ ضعف، ۹ فرصت و ۸ تهدید وجود دارد. با روش تحلیل SWOT، ۱۰ راهبرد تدوین و با تکنیک QSPM اولویت‌بندی شد. مسئولان باید نسبت به ایجاد نظام یکپارچه مدیریت استعداد و تسهیل مسیر ترقی ورزشکاران جودوی کشور و همچنین پایدارسازی و استمرار افتخارات جودو در سطوح منطقه‌ای، آسیایی و جهانی و پی‌ریزی و توسعه‌سنجیده ورزش جودو اقدام لازم را انجام دهند. می‌توان اذعان کرد که فدراسیون جودو با تکیه بر راهبردهای موقعیت‌نهادی به اهداف متعالی خود دست خواهد یافت.

واژه‌های کلیدی

جودو، راهبرد، فدراسیون، SWOT.

مقدمه

امروزه سازمان‌های ورزشی از جمله فدراسیون‌ها در معرض تغییر و تحولات محیطی و جهانی قرار دارند و به همین دلیل سازمان‌ها ناگزیرند به‌طور دائم بر رویدادهای داخلی و خارجی نظارت کنند تا بتوانند در زمان مناسب و برحسب ضرورت، خود را با تغییرات وفق دهند. در دنیای کنونی که با سرعت سرسام‌آوری در حال تغییر است، دیگر نمی‌توان از قضاوت‌های شهودی و تجربی استفاده کرد. در حقیقت سازمان‌هایی که از علم و مدیریت راهبردی بهره برده‌اند، به موفقیت‌های بیشتری دست یافته‌اند (۱). همچنین تحقیقات نشان داده است سازمان‌هایی که به مدیریت راهبردی می‌پردازند، عملکرد بالاتری نسبت به دیگر سازمان‌ها دارند (۲). فرایند مدیریت راهبردی از تحلیل راهبرد (تحلیل درونی و بیرونی) آغاز می‌شود، با استفاده از مأموریت، چشم‌انداز و اهداف تعیین می‌شود، سپس راهبرد توسعه می‌یابد (۳). از طرفی مدیریت راهبردی با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده‌نگر، جامع‌نگر و اقتضایی راه‌حل بسیاری از مسائل سازمان‌های امروزی است. پایه‌های مدیریت راهبردی براساس میزان درکی است که مدیران از سازمان‌های خود و سازمان‌های هم‌تراز و همچنین ذی‌نفعان سازمانی دارند و این عوامل تعیین‌کنندگان موفقیت در دنیای امروز است (۴). بنابراین مدیریت راهبردی به سازمان این امکان را می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود به‌صورت انفعالی عمل نکند. این شیوه مدیریت سبب می‌شود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت‌هایش به‌گونه‌ای درآید که اعمال نفوذ کند (نه اینکه تنها در برابر کنش‌ها، واکنش نشان دهد) و بدین‌گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل درآورد (۵). برنامه‌ریزی اساس توسعه هر سیستمی محسوب می‌شود و مقوله ورزش قهرمانی نیز از این موضوع مستثنا نیست. ورزش قهرمانی

در صورتی می‌تواند به چشم‌انداز مشخص دست یابد که اهداف بلندمدت برای آن تدوین شده و به برنامه‌های عملیاتی تبدیل شود (۶). مدل‌های مختلفی از برنامه‌ریزی راهبردی وجود دارد که از بین آنها ماتریس سوات از اهمیت کاربردی بالایی برخوردار است. تحلیل ماتریس قوت، ضعف، فرصت و تهدید از مهم‌ترین ابزارهایی است که کمک می‌کند راهبرد از ویژگی‌های محیط داخلی و خارجی استخراج شود (۷).

در سال‌های اخیر شاهد برخی موفقیت‌ها و ناکامی‌های ملی پوشان جودوی کشورمان در میادین بزرگ بین‌المللی از جمله مسابقات جهانی و المپیک بوده‌ایم که حساسیت‌های زیادی را در بین مسئولان ورزش ایجاد کرده است. به‌نظر می‌رسد انتظارات مردم و مسئولان ورزشی و غیرورزشی فزونی یافته و خواستار موفقیت‌های بیشتر جودوکاران در میادین بین‌المللی، آسیایی، جهانی و المپیک هستند (۸). یکی از دلایل افت و عدم پیشرفت در رشته ورزشی جودو در بعد ورزش قهرمانی در چند سال اخیر، عدم بررسی و مطالعه دقیق ضعف‌ها و قوت‌های موجود در این رشته توسط مسئولان مربوط است و در مسابقات و رویدادهای بزرگ، سوای نتیجه به‌دست‌آمده که با پیروزی‌ها یا ناکامی‌های تیم ملی همراه بوده است، بسیار احساسی و غیر معقوله برخورد می‌کنند. بنابراین، در ساختار تشکیلاتی ورزش ایران، رئیس فدراسیون و صاحب‌نظران رشته‌های مختلف ورزشی به‌عنوان مدیران عالی و متخصصان آن رشته نقش اساسی در روند پیشرفت آن رشته دارند (۹). از این‌رو، هر اندازه استفاده از نظرها و تجربیات و پیشنهادهای این افراد همراه با مطالعه به‌صورت علمی انجام گیرد، نتیجه بهتری به‌دنبال خواهد داشت. بنابراین، با توجه به حساسیت و اهمیت ورزش قهرمانی در فدراسیون‌ها، برنامه‌ریزی برای این بعد بسیار حائز اهمیت است و فدراسیون جودو باید نظارت دقیقی بر اجرای

نشود. بنابراین طراحی برنامه راهبردی در سازمان‌ها ضروری است. یافته‌های ماکاتو و همکاران (۱۵) نشان داد که برخی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای ورزش آفریقای جنوبی بستر موجود برای رشد بیشتر، منابع انسانی توانمند، پخش مناسب ورزش از رسانه‌ها، برنامه‌های آموزشی موفق، ساختار نامناسب، فقدان برنامه‌های دانش‌افزایی، نظارت و کنترل ضعیف، تعهد کم به اجرای برنامه‌ها و سیاست‌های تدوین‌شده، درخواست میزبانی رویدادهای بین‌المللی سازماندهی‌نشده، تغییر چشم‌انداز، نظام مدیریت عملکرد ناموفق، گسترش نهادهای ورزشی به‌طور غیرمنظم، وجود بستر مناسب برای سرمایه‌گذاری در ورزش، همکاری دستگاه‌های مختلف با وزارت ورزش و تفریحات، حامیان مالی داخلی و خارجی علاقه‌مند برای مشارکت در فعالیت‌های ورزشی و منابع مالی خارجی در دسترس‌اند. نتایج پژوهش دنیز و ینل (۱۶) نشان داد که برای توسعه ورزش در جمهوری قبرس، فدراسیون‌های ورزشی مختلف و باشگاه‌ها باید با مدارس ارتباط تنگاتنگ و همکاری مستمر و نزدیک داشته باشند. آنها همچنین تأکید کردند که سازمان‌های ورزشی باید فعالیت‌های خود را در چارچوب برنامه راهبردی انجام دهند. یافته‌های پژوهش علیدوست قهقری و همکاران (۱۰) در بررسی اولویت‌ها و راهکارهای پیشرفت جودو نشان داد که کنترل و نظارت بر فعالیت‌های مربیان، برنامه‌ریزی مدون تقویم ورزشی فدراسیون و برگزاری اردوهای بلندمدت با بار عاملی ۰/۹۰ بیشترین اهمیت و الگوبرداری از کشورهای صاحب‌نام و ثبات مدیریت در فدراسیون، کمترین اهمیت را از دیدگاه صاحب‌نظران در راستای راهکارهای پیشرفت ورزش قهرمانی جودو به خود اختصاص دادند. گوهری و همکاران (۱۷) در پژوهشی در طراحی راهبرد فدراسیون فوتبال به شش قوت، هشت ضعف، شش فرصت و هفت تهدید و همچنین به موقعیت محافظه‌کارانه دست یافتند و به راهبردهای پی‌ریزی و

راهکارهای تدوین‌شده داشته باشد، زیرا تا وضعیت موجود بررسی نشود، امکان حرکت به‌سوی وضعیت مطلوب ممکن نخواهد بود (۱۰). در ورزش جودو تحقیقات اندکی صورت گرفته که می‌توان به پژوهش نودهی و همکاران (۱۱) که با هدف شناسایی نقاط قوت و ضعف توسعه ورزش جودوی ایران انجام گرفت، پس از بررسی‌های خود پی بردند که مهم‌ترین نقطه قوت جودوی ایران، فعال بودن هیأت‌های جودو در استان‌های سراسر کشور و مهم‌ترین ضعف آن، نبود سیستم استعدادیابی مطلوب در جودوی کشور است. اما برخی فدراسیون‌ها و سازمان‌های ورزشی راهبردی را طراحی و به اهمیت برخوردار از برنامه راهبردی اشاره کرده‌اند.

در همین زمینه انجمن جودوی استرالیا (۱۲) در کلیات برنامه خود برای سال‌های ۲۰۱۹-۲۰۲۲ گزارش کرده است که برای جذب بیشتر مردم به رشته ورزشی جودو، در برنامه جدید به اهداف ایجاد فرصت‌های بیشتر برای مردم، مربیان و بازیکنان و توانایی نهفته در این رشته ورزشی پرداخته است. همچنین با بررسی وضع موجود در دسترس قرار گرفتن هرچه بیشتر این ورزش، تمرکز بر بهبود عملکرد در رویدادهای بین‌المللی و اعتماد، ارتباط و تعهد تأکید کرده است. پرمادی و پوروانتو (۱۳) در تحقیق خود که با هدف بررسی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و چالش‌های مرتبط با اجرای وظایف مدیریت ورزش در کمیته ورزش اندونزی انجام گرفت، پس از بررسی پی بردند که بهینه‌سازی عملکرد مدیریت ورزشی در کمیته ورزش اندونزی ریژانگ لبونگ سبب پیشرفت کمیته ورزشی خواهد شد. آلوی و ساهنی (۱۴) در تحقیقی با هدف بررسی نقش مدیریت برنامه‌ریزی راهبردی در مراکز دانشگاهی اسلواکی، پس از بررسی پی بردند که نبود راهکاری به‌منظور رشد و توسعه مدیریت راهبردی در سازمان‌ها سبب شده است، در بسیاری از دانشگاه‌ها برنامه‌ریزی راهبردی به شکل کامل اجرایی

هیأت‌ها و مدیران باشگاه‌های اسکی سراسر کشور و توسعه مطالعات کاربردی را تدوین کردند. کشاورز و همکاران (۲۱) پژوهشی با عنوان «تحلیل موقعیت راهبردی و تدوین برنامه استراتژیک فدراسیون ژیمناستیک جمهوری اسلامی ایران» به راهبردهای بهبود توان مالی فدراسیون، تقویت ارتباطات ملی و بین‌المللی، ارتقاء سطح دانش فنی مربیان و داوران ژیمناستیک و بهبود درآمدزایی و بازاریابی فدراسیون اشاره کردند. راسخ و همکاران (۲۲)، در پژوهشی با عنوان «تدوین برنامه استراتژیک پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی» دریافتند که راهبردهای پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی باید به سمت استفاده از فرصت‌ها و کاهش ضعف‌هایی همچون راهبردهای ایجاد نظام نیازسنجی و امکان‌سنجی نیازهای پژوهشی، تحکیم نظام تجاری‌سازی دستاوردهای پژوهشی و نوآوری پژوهشگاه و هدایت منابع به‌سوی مأموریت اصلی باشگاه سوق داده شود. فراهانی و همکاران (۲۳)، در تدوین راهبردهای توسعه ورزش قهرمانی ایران به کاربرد راهبردهای افزایش اعتبارات ورزش قهرمانی، بهبود وضعیت پژوهش‌های دانشگاهی مرتبط با ورزش قهرمانی، بهبود عملکرد فدراسیون‌ها در ورزش قهرمانی، کاهش وابستگی ورزش قهرمانی به اعتبارات دولتی، ارتقای سطح نظام استعدادیابی در ورزش قهرمانی و بهبود وضعیت دوره‌های آموزشی ورزش قهرمانی اشاره کردند.

آنچه مسلم است، طراحی راهبرد و فعالیت در چارچوب راهبرد، ضمن کاهش هدر رفت منابع، به توسعه سازمان کمک خواهد کرد، زیرا در دنیای رقابتی امروز سازمان‌ها و از جمله سازمان‌های ورزشی با ناپایداری روبه‌رو هستند و دائم باید بر عوامل اثرگذار درونی و بیرونی نظارت کنند. مطالعات اندکی در ورزش جودو انجام گرفته است که در مطالب مذکور، تعدادی از آنها مرور شد. اما با توجه به بررسی‌های انجام‌گرفته در فدراسیون جودو، برای توسعه

توسعه سنجیده فوتبال کشور و استانداردسازی و خصوصی‌سازی باشگاه‌های حرفه‌ای، استقرار نظام مدیریت عملکرد ارکان فدراسیون، توسعه بازاریابی، تجاری‌سازی و توسعه مشارکت بخش خصوصی، استمرار افتخارات فوتبال در سطوح آسیایی و جهانی، توسعه مدیریت استعداد و پرورش استعدادها، توسعه تعاملات و مراودات بین‌المللی با کشورهای صاحب سبک و پیشرو در فوتبال آسیا و جهان، توانمندسازی منابع انسانی فنی و تخصصی فوتبال کشور و توسعه مشارکت و همسویی ذی‌نفعان فوتبال کشور با سیاست‌های توسعه فوتبال اشاره کردند. خادمی و همکاران (۱۸) در طراحی برنامه راهبردی بازاریابی فدراسیون کشتی براساس تحلیل SWOT و اولویت‌بندی با تکنیک QSPM دریافتند که فدراسیون کشتی در این زمینه دارای ۵ قوت و ۵ ضعف است و با ۵ تهدید و ۵ فرصت روبه‌روست. به لحاظ موقعیت راهبردی نیز در موقعیت تدافعی قرار دارد. در این تحقیق شش راهبرد تدوین شد و راهبردهای تغییر سیاستگذاری‌های کلان به سمت درآمدزایی واقعی و ارتقای فعالیت اقتصادی فدراسیون کشتی در جهت توسعه پایدار در اولویت‌های اول و دوم قرار گرفتند. خسروی‌زاده و همکاران (۱۹) در تدوین راهبردها و تعیین موقعیت راهبردی کمیته ملی المپیک راهبردهای افزایش منابع و تقویت استقلال مالی کمیته، بهبود مدیریت منابع انسانی کمیته ملی المپیک، علمی و به‌روز کردن ورزش و بهره‌گیری از جدیدترین یافته‌ها و برقراری ارتباط مؤثر و مشارکت در فعالیت‌های مجامع بین‌المللی ورزشی را تدوین کردند. قره و کلهر (۲۰) در پژوهش با عنوان «تدوین برنامه راهبرد فدراسیون اسکی جمهوری اسلامی ایران به روش تحلیلی SWOT» راهبردهای توسعه روابط بین‌الملل و دیپلماسی ورزشی از طریق اسکی، توسعه استعدادیابی و پرورش قهرمان در ورزش اسکی، افزایش بهره‌گیری از توانبخش خصوصی، ارتقای سطح دانش مربیان، رؤسای

استادان دانشگاهی رشته مدیریت ورزشی و ۲ نفر از خبرگان بودند. ۳۳ عامل اثرگذار محیطی (پرسشنامه) بر توسعه ورزش جودوی کشور براساس بررسی نظرهای نمونه‌های تحقیق با استفاده از روش دلفی و همچنین مطالعه جامع منابع، طراحی شد. روایی محتوایی این پرسشنامه با استفاده از نظرهای ۱۰ تن از استادان دانشگاهی بررسی شد. پایایی پرسشنامه نیز با استفاده از محاسبه آلفای کرونباخ تأیید شد ($\alpha=0/86$). 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:

- پرسشنامه شناسایی SWOT، حاوی سؤالات باز: این فرم دارای چهار سؤال باز بود که به منظور شناسایی کلی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای توسعه فدراسیون جودو طراحی شد.

- پرسشنامه عوامل درونی و بیرونی: این پرسشنامه با استفاده از مطالب مندرج در ادبیات پیشینه، ۱۲ مصاحبه با خبرگان، به صورت محقق ساخته، حاوی سؤالات بسته برای شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای توسعه ورزش جودوی کشور با استفاده از روش دلفی، طراحی شد. به این صورت که ابتدا موضوع پژوهش، با اعضای پنل دلفی (خبرگان) مطرح شد. سپس داده‌های 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 نظرهای 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 شد. در پایان به منظور تجدیدنظر در مورد عوامل و ترتیب اهمیت آنها، پرسشنامه برای خبرگان ارسال و توافق کلی اعضا، حاصل شد. این پرسشنامه در مجموع، طی چهار دور از خبرگان (پنل دلفی)

این رشته ورزشی، حداقل در پنج سال گذشته در این رابطه پژوهشی در ورزش جودو انجام نگرفته است. با این حال، مسئولان فدراسیون جودوی جمهوری اسلامی ضرورت برخورداری از برنامه راهبردی و فعالیت در چارچوب راهبرد را حس کرده‌اند. از این رو تدوین راهبرد توسعه ورزش جودو ضروری به نظر می‌رسید. بنابراین تحقیق حاضر در پی شناسایی عوامل درونی و بیرون اثرگذار بر فدراسیون جودو و توسعه این رشته ورزشی و تدوین و اولویت‌بندی راهبرد با روش‌های SWOT و QSPM بود.

روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نوع مطالعات راهبردی است که در ردیف پژوهش‌های کاربردی قرار دارد. همچنین تحقیق حاضر برحسب روش گردآوری، ترکیبی از تحقیقات کمی و کیفی به شمار می‌رود. اطلاعات تحقیق به صورت مطالعه کتابخانه‌ای، اینترنتی و روش پرسشنامه و همچنین مصاحبه عمیق کیفی از نمونه تحقیق تا حد اشباع نظری در مورد عوامل درونی و بیرونی اثرگذار بر توسعه ورزش جودوی کشور و ماتریس ارزیابی درونی و بیرونی و تحلیل SWOT انجام گرفت. جامعه آماری تحقیق در بخش کمی، متشکل از ۳۱ نفر، رؤسای هیأت‌های جودوی استان‌ها، ۱۲ نفر از مسئولان واحدهای فدراسیون، ۵ از اعضای هیأت رئیسه فدراسیون و ۲۲ نفر از مدیران باشگاه‌های لیگ کشوری و سرپرستان تیم‌های ملی جودو، برابر با ۷۰ نفر بودند. در بخش کیفی ۱۲ نفر از خبرگان براساس تسلط نظری، تجربه، دسترسی و تمایل به همکاری به صورت هدفمند انتخاب شدند. به دلیل محدودیت اعضا، جامعه آماری به صورت تمام‌شمار به عنوان نمونه در نظر گرفته شد. اعضای شورای راهبری فدراسیون جودوی کشور، شامل رئیس، دبیرکل و نایب‌رئیس بانوان فدراسیون، مسئولان کمیته‌های راهبردی، آموزش و روابط عمومی فدراسیون، ۳ نفر از

شد. مسئولان و خبرگانی که کاملاً در زمینه ورزش جودوی کشور علم و اشراف دارند، تحت مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته قرار گرفتند. گروه کانونی در قالب شورای راهبردی به نهایی کردن قوت‌ها، ضعف‌ها، تهدیدها و فرصت‌ها و تعیین موقعیت راهبرد توسعه ورزش جودوی کشور پرداختند. سپس با استفاده از الگوی تحلیل SWOT، از مقایسه و ترکیب عوامل درونی با عوامل بیرونی، راهبردهای توسعه ورزش جودوی کشور، حاصل و تدوین شد. در نهایت، با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM)، راهبردهای طراحی شده، اولویت‌بندی شد.

یافته‌های تحقیق

در بخش کمی تحقیق، ۹۲ درصد از نمونه آماری، مرد و ۸ درصد زن بودند، ۲۴ درصد نمونه، دارای مدرک دکتری یا دانشجوی دکتری، 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 دکتری، 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 یافته‌های استنباطی تحقیق، شناسایی عوامل اثرگذار درونی و بیرونی بر توسعه جودوی کشور بود. نتایج نشان داد که در فدراسیون جودو، ۷ قوت، ۹ ضعف، ۹ فرصت و ۸ تهدید وجود دارد. نتایج در جدول ۱ درج شده است.

نظرخواهی شد و مورد توافق کلی اعضا قرار گرفت. این پرسشنامه شامل ۷ قوت، ۹ ضعف، ۹ فرصت و ۸ تهدید بود (طیف ۴ گزینه‌ای: خیلی زیاد، زیاد، کم و بی‌تأثیر).

- 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 راهبردی فدراسیون جودوی کشور، قرار گرفت.

- فرم ماتریس SWOT به منظور تدوین راهبردها، حاوی ضعف‌ها، قوت‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای ورزش جودوی کشور.

- فرم ماتریس QSPM به منظور اولویت‌بندی راهبردها به صورت پرسشنامه در اختیار اعضای شورای راهبری قرار گرفت.

برای تدوین راهبرد از چارچوب جامع تدوین راهبرد استفاده شد. این چارچوب به کارشناسان کمک می‌کند تا راهبردها را ارزیابی و گزینش کنند. مراحل این چارچوب به شرح زیر است: ۱. تهیه ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی، ۲. تطبیق و مقایسه عوامل درونی و بیرونی با به‌کارگیری ابزارهای همچون ماتریس SWOT و ماتریس IE و ۳. مرحله تصمیم‌گیری که در آن با استفاده از ماتریس QSPM گزینه‌های گوناگون راهبردها شناسایی شده و در مرحله تطبیق قرار می‌گیرد و جذابیت آنها تعیین می‌شود.

بررسی و شناسایی نقاط قوت، ضعف، 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 شد. در این تحقیق براساس مدل برنامه‌ریزی راهبردی دیوید به شرح مراحل زیر اقدام شد. در ضمن داده‌های این تحقیق از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته از جامعه تحقیق، تا رسیدن به اشباع نظری به دست آمد. برای اینکه خبرگان در یک بحث متمرکز شرکت کنند، از روش گروه کانونی استفاده

جدول ۱. نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای فدراسیون جودوی کشور

ضعف‌ها	قوت‌ها
<ul style="list-style-type: none"> - ضعف در بازاریابی، درآمدزایی و جذب حامیان مالی - ضعف در برگزاری دوره‌های آموزشی و توانمندسازی منابع انسانی - نبود برنامه راهبردی - نبود باشگاه‌های حرفه‌ای در ورزش جودو - ضعف در استعدادیابی و پرورش استعدادها - عدم موفقیت در احراز کرسی در مجامع بین‌المللی - پایین بودن تعداد مخاطبان ورزش جودو در مقایسه با ورزش‌های مشابه - عدم استمرار کسب مقام و افتخار آفرینی در مسابقات آسیایی و جهانی - نبود نظام جامع ارزیابی در فدراسیون جودو 	<ul style="list-style-type: none"> - تجربه مدال‌آوری در آسیا و جهان - برگزاری منظم مسابقات در رده‌های سنی مختلف در سطح کشور - شرکت منظم تیم‌های ملی رده‌های سنی در رویدادهای آسیایی و بین‌المللی - مدیریت کارآمد فدراسیون و هیأت‌های استان‌ها - حضور استادان، مدیران و مربیان متخصص جودو در ارکان فدراسیون - مربیان مجرب و باتجربه در زمینه استعدادیابی و هدایت تیم‌های ملی - وجود زیرساخت‌های مناسب در سطح کشور
تهدید	فرصت‌ها
<ul style="list-style-type: none"> - سرمایه‌گذاری فرایندی و پیشرفت روزافزون رقبا در جهان - بی‌ثباتی اقتصادی در کشور - بالا بودن هزینه‌ها مانند تاتامی، البسه و اعزام به مسابقات - بی‌ثباتی مدیریت در ورزش کشور - توجه بیش‌ازحد مسئولان به چند رشته ورزشی خاص و کم‌توجهی به بیشتر رشته‌ها - کم‌توجهی رسانه‌ها به توسعه و ترویج بیشتر رشته‌های رزمی از جمله جودو - نبود تسهیلات لازم برای اقشار کم‌تر برخوردار به‌منظور دسترسی آسان به ورزش - استقبال ضعیف بخش خصوصی و حامیان مالی از ورزش جودو 	<ul style="list-style-type: none"> - المپیک بودن ورزش جودو برگزاری رویدادهای منطقه‌ای، آسیایی و بین‌المللی - امکان ایجاد و توسعه بازاریابی و درآمدزایی - جوان بودن ترکیب سنی جمعیت کشور - وجود استعدادهای فراوان در نوجوانان و جوانان - امکان بهره‌مندی از فناوری به‌منظور آموزش ورزش - تأکید آموزه‌های دینی و مسئولان به ارتقای تندرستی و ایجاد آمادگی بدنی - حمایت مردم و مسئولان از ورزش به‌ویژه ورزش حرفه‌ای و قهرمانی - وجود مراکز علمی و پژوهشی متعدد در کشور و امکان بهره‌برداری از یافته‌های علمی - امکان حضور بانوان جودوکار در مسابقات آسیایی

WT.ST.WO.SO پیوند داده می‌شوند و گزینه راهبرد از بین آنها انتخاب می‌شود.

در جدول ۲، راهبردهای فدراسیون جودوی کشور که از مقایسه و تحلیل ویژگی‌های محیط داخلی و خارجی، به‌دست آمده است، درج شده است.

تجزیه و تحلیل SWOT، یکی از ابزارهای راهبردی تطابق قوت‌ها و ضعف‌های درون‌سازمانی با فرصت‌ها و تهدیدهای برون‌سازمانی است. برای این منظور نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها در چارچوب کلی

جدول ۲. ماتریس سوات (قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها) و راهبردهای حاصل‌شده

ضعف‌ها (W)	قوت‌ها (S)	عوامل داخلی
W1- ضعف در بازاریابی و جذب حامیان مالی	S1- تجربه مدال‌آوری در آسیا و جهان	عوامل خارجی
W2- ضعف در برگزاری دوره‌های آموزشی و توانمندسازی منابع انسانی	S2- برگزاری منظم مسابقات در رده‌های سنی مختلف در سطح کشور	
W3- نبود برنامه راهبردی	S3- شرکت منظم تیم‌های ملی در رویدادهای آسیایی و بین‌المللی	
W4- نبود باشگاه‌های حرفه‌ای در جودوی کشور	S4- مدیریت کارآمد فدراسیون و هیأت‌های استان‌ها	
W5- ضعف در استعدادیابی و پرورش استعدادها	S5- حضور استادان، مدیران و مربیان متخصص جودو در ارکان فدراسیون	
W6- عدم موفقیت در احراز کرسی‌های بین‌المللی	S6- مربیان مجرب و باتجربه در زمینه استعدادیابی	
W7- پایین بودن تعداد مخاطبان ورزش جودو در مقایسه با ورزش‌های مشابه	S7- وجود زیرساخت‌های مناسب در سطح کشور	
W8- عدم استمرار کسب مقام و افتخار آفرینی در مسابقات آسیایی و جهانی بانوان		
W9- نبود نظام جامع ارزیابی در فدراسیون جودو		
راهبردهای WO	راهبردهای SO	فرصت‌ها (O)

WO1 - تحکیم نظام بازاریابی، تجاری‌سازی و توسعه مشارکت بخش خصوصی در سطح کشور W1,o1,o2,o7,T8	S01 - پی‌ریزی و توسعه‌سنجیده و حرفه‌ای سازی ورزش جودوی کشور S1,s2,s3,s4,o3,o5,o7,o8	O1 - المپیک بودن ورزش جودو و برگزاری رویدادها در سطح منطقه‌ای، آسیایی و جهانی
WO2 - طراحی و استقرار نظام ارزیابی مدیریت عملکرد در ارکان فدراسیون جودو W9,w8,s4,o3,o5	SO2 - ایجاد نظام یکپارچه مدیریت استعداد و تسهیل مسیر ترقی ورزشکاران جودوی کشور S5,s6,w5,o3o7	O2 - امکان توسعه و گسترش بازاریابی و درآمدزایی
WO3 - توسعه و بهره‌وری منابع انسانی مدیریت فنی و تخصصی ارکان و سطوح مختلف جودوی کشور W2,w3,w4,w5,o3,o4,o5,o8	SO3 - پایدارسازی و استمرار افتخارات جودو در سطوح آسیایی و جهانی S1,s2,s3,s4,o3,o7,o9	O3 - جوان بودن ترکیب سنی جمعیت کشور و فارغ‌التحصیلان فراوان تربیت بدنی
		O4 - وجود استعدادهای فراوان در نوجوانان و جوانان
		O5 - امکان بهره‌مندی از فناوری جهت آموزش ورزش
		O6 - تأکید آموزه‌های دینی و مسئولان به ارتقای تندرستی و ایجاد آمادگی بدنی
		O7 - حمایت مردم و مسئولان از ورزش به‌ویژه ورزش حرفه‌ای و قهرمانی
		O8 - وجود مراکز علمی و پژوهشی متعدد در کشور و امکان بهره‌برداری از یافته‌های علمی
		O9 - امکان حضور بانوان جودوکار در مسابقات آسیایی
راهبردهای WT	راهبردهای ST	تهدیدها (T)
WT1 - توسعه سرمایه اجتماعی، انگیزه و مشارکت و همسویی سطوح مختلف ذی‌نفعان جودوی کشور W1,W4,T1,T5,T6,T8	ST1 - توسعه میزبانی اردوهای تمرینی و رویدادهای منطقه‌ای، آسیایی و بین‌المللی S2,S3,S4,S7,T1,T5,T6	T1 - سرمایه‌گذاری فرایندی و پیشرفت روزافزون رقبا
WT2 - توسعه تعاملات و مراودات بین‌المللی با کشورهای صاحب سبک و پیشرو در جودوی آسیا و جهان W6,w8,W2,T1	ST2 - توسعه مطالعات تطبیقی برنامه‌های توسعه‌ای فدراسیون‌های پیشرو جودو به‌منظور یادگیری بین‌المللی S5,O8,T1,T5,T6,T7	T2 - بی‌ثباتی اقتصادی در کشور
		T3 - بالا بودن هزینه‌ها مانند تاتامی، البسه و اعزام تیم‌ها به مسابقات
		T4 - بی‌ثباتی مدیریت در ورزش کشور
		T5 - توجه بیش‌ازحد مسئولان به چند رشته ورزشی خاص و کم‌توجهی به بیشتر رشته‌ها
		T6 - کم‌توجهی رسانه‌ها به توسعه و ترویج بیشتر رشته‌های رزمی از جمله جودو
		T7 - نبود تسهیلات لازم برای اقشار کمتر برخوردار جهت دسترسی آسان به ورزش
		T8 - استقبال ضعیف بخش خصوصی و حامیان مالی از ورزش جودو

راهبردها که از امتیاز بالاتری نسبت به دیگر راهبردها داشته باشد، از اولویت بالاتری برخوردار است. جداول ۳ و ۴ نتایج اولویت‌بندی راهبردهای موقعیت راهبردی و اولویت‌بندی سایر راهبردها را نشان می‌دهد.

برای اولویت‌بندی راهبردهای فدراسیون جودو از ماتریس QSPM استفاده شد. مراحل تکمیل آن به شرح زیر است:

درج عوامل محیطی در ستون سمت راست ماتریس، تخصیص ضریب به هریک از عوامل، ذکر راهبردها در بالای ماتریس، مشخص کردن نمره جذابیت (دامنه امتیاز جذابیت عبارت است از: ۱=جذاب نیست، ۲=تا حدی جذاب است، ۳=جذابیت خوبی دارد، ۴=از جذابیت بالا برخوردار است)، محاسبه مجموع نمرات جذابیت هر ردیف (ضریب اهمیت در نمره هر راهبرد ضرب می‌شود و در ردیف مربوطه ثبت می‌شود) و در نهایت، جمع امتیازهای تخصیص‌یافته به هر راهبرد در یک ستون مربوطه. بنابراین هر کدام از

جدول ۳. اولویت‌بندی راهبردهای موقعیت راهبردی فدراسیون جودو با روش QSPM

So3	So2		So1		ضریب اهمیت	عوامل داخلی و خارجی	
نمره	شدت عامل	نمره	شدت عامل	نمره	شدت عامل		
۰/۳۶	۴	۰/۲۷	۳	۰/۲۷	۳	۰/۰۹	S1
۰/۳۲	۴	۰/۳۲	۴	۰/۳۲	۴	۰/۰۸	S2
۰/۳۶	۴	۰/۲۷	۳	۰/۲۷	۳	۰/۰۹	S3
۰/۴۰	۴	۰/۴۰	۴	۰/۳۰	۳	۰/۱۰	S4
۰/۳۶	۴	۰/۳۶	۴	۰/۳۶	۴	۰/۰۹	S5
۰/۴۰	۴	۰/۳۰	۳	۰/۴۰	۴	۰/۱۰	S6
۰/۱۸	۲	۰/۱۸	۲	۰/۱۸	۲	۰/۰۹	W1
۰/۱۶	۲	۰/۱۶	۲	۰/۱۶	۲	۰/۰۸	W2
۰/۱۸	۲	۰/۱۸	۲	۰/۱۸	۲	۰/۰۹	W3
۰/۳۲	۴	۰/۲۴	۳	۰/۲۴	۳	۰/۰۸	W4
۰/۳۶	۴	۰/۳۶	۴	۰/۳۶	۴	۰/۰۹	W5
۰/۱۶	۲	۰/۱۶	۲	۰/۱۶	۲	۰/۰۸	W6
۰/۱۸	۲	۰/۱۸	۲	۰/۱۸	۲	۰/۰۹	W7
۰/۳۶	۴	۰/۲۷	۳	۰/۲۷	۳	۰/۰۹	O1
۰/۳۲	۴	۰/۲۴	۳	۰/۳۲	۴	۰/۰۸	O2
۰/۳۶	۴	۰/۲۷	۴	۰/۳۶	۴	۰/۰۹	O3
۰/۴۰	۴	۰/۴۰	۴	۰/۴۰	۴	۰/۱۰	O4
۰/۳۲	۴	۰/۲۴	۳	۰/۲۴	۳	۰/۰۸	O5
۰/۱۸	۲	۰/۱۸	۲	۰/۲۷	۳	۰/۰۹	T1
۰/۱۶	۲	۰/۱۶	۲	۰/۱۶	۲	۰/۰۸	T2
۰/۱۸	۲	۰/۱۸	۲	۰/۱۸	۲	۰/۰۹	T3
۰/۱۶	۲	۰/۰۸	۱	۰/۱۶	۲	۰/۰۸	T4
۰/۱۴	۲	۰/۱۴	۲	۰/۱۴	۲	۰/۰۷	T5
۶/۴۲		۵/۴۴		۵/۸۰		۲	مجموع

راهبردهای سایر موقعیت‌ها (محافظه‌کارانه، رقابتی و تدافعی) با استفاده از روش ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی (مقیاس اولویت‌بندی شد که نتایج آن در جدول ۶ درج شده است).

جدول ۴. اولویت‌بندی راهبردهای سایر موقعیت‌ها (WT, ST, WO) با روش QSPM

WT2	WT1	ST2	ST1	WO3	WO2	WO1	ضریب اهمیت	عوامل درونی و بیرونی	
نمره	شدت عامل	نمره	شدت عامل	نمره	شدت عامل	نمره	شدت عامل		
۰/۳۶	۴	۰/۲۷	۳	۰/۳۶	۴	۰/۲۷	۳	۰/۰۹	S1
۰/۳۲	۴	۰/۲۴	۳	۰/۳۲	۴	۰/۲۴	۳	۰/۰۸	S2
۰/۲۷	۳	۰/۲۷	۳	۰/۳۶	۴	۰/۳۶	۴	۰/۰۹	S3
۰/۴۰	۴	۰/۳۰	۳	۰/۳۶	۴	۰/۳۰	۳	۰/۱۰	S4
۰/۲۷	۳	۰/۲۷	۳	۰/۳۶	۴	۰/۳۶	۳	۰/۰۹	S5
۰/۴۰	۴	۰/۳۰	۳	۰/۴۰	۴	۰/۴۰	۳	۰/۱۰	S6

۰/۱۸	۲	۰/۱۸	۲	۰/۱۸	۲	۰/۱۸	۲	۰/۱۸	۲	۰/۱۸	۲	۰/۰۹	W1	
۰/۱۶	۲	۰/۰۸	۱	۰/۱۸	۲	۰/۱۶	۲	۰/۱۶	۲	۰/۱۶	۲	۰/۰۸	W2	
۰/۱۸	۲	۰/۱۸	۲	۰/۱۸	۲	۰/۱۸	۲	۰/۱۸	۱	۰/۱۸	۲	۰/۰۹	W3	
۰/۱۶	۲	۰/۰۸	۱	۰/۱۶	۲	۰/۰۸	۱	۰/۱۶	۲	۰/۱۶	۲	۰/۰۸	W4	
۰/۱۸	۲	۰/۰۹	۱	۰/۱۸	۲	۰/۱۸	۲	۰/۱۸	۲	۰/۱۸	۲	۰/۰۹	W5	
۰/۱۶	۲	۰/۰۸	۱	۰/۱۶	۲	۰/۰۸	۱	۰/۱۶	۲	۰/۱۶	۲	۰/۰۸	W6	
۰/۰۹	۱	۰/۰۹	۱	۰/۱۸	۲	۰/۰۹	۱	۰/۰۹	۱	۰/۱۸	۲	۰/۰۹	W7	
۰/۳۶	۴	۰/۲۷	۳	۰/۳۶	۴	۰/۲۷	۳	۰/۲۷	۳	۰/۲۷	۳	۰/۰۹	O1	
۰/۳۲	۴	۰/۲۴	۳	۰/۳۲	۴	۰/۲۴	۳	۰/۳۲	۴	۰/۳۲	۳	۰/۰۸	O2	
۰/۳۶	۴	۰/۲۷	۳	۰/۳۶	۴	۰/۲۷	۳	۰/۳۶	۴	۰/۲۷	۳	۰/۰۹	O3	
۰/۳۰	۴	۰/۳۰	۴	۰/۴۰	۴	۰/۳۰	۳	۰/۳۰	۳	۰/۳۰	۳	۰/۱۰	O4	
۰/۳۲	۴	۰/۳۲	۳	۰/۳۲	۴	۰/۳۲	۴	۰/۳۲	۴	۰/۳۲	۴	۰/۰۸	O5	
۰/۰۹	۱	۰/۰۹	۱	۰/۰۹	۱	۰/۱۸	۲	۰/۱۸	۲	۰/۱۸	۲	۰/۰۹	T1	
۰/۱۶	۲	۰/۱۶	۲	۰/۱۶	۲	۰/۰۸	۱	۰/۰۸	۱	۰/۰۸	۱	۰/۱۶	T2	
۰/۱۸	۲	۰/۱۸	۲	۰/۱۸	۲	۰/۰۹	۱	۰/۰۹	۱	۰/۱۸	۲	۰/۰۹	T3	
۰/۰۸	۱	۰/۰۸	۱	۰/۰۸	۱	۰/۰۸	۱	۰/۱۶	۲	۰/۱۶	۲	۰/۱۶	T4	
۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۱	۰/۱۴	۲	۰/۰۷	۱	۰/۱۴	۲	۰/۰۷	T5	
۵/۴۷		۴/۴۱		۵/۵۶		۴/۷۴		۵/۳۶		۵/۶۳		۵/۳۷	۲	جمع

پس از اولویت‌بندی راهبردها با استفاده از ماتریس

برنامه‌ریزی راهبردی کمی، عنوان راهبردها به ترتیب اولویت

در جدول ۵ درج شده است.

جدول ۵. اولویت‌بندی راهبردهای فدراسیون جودو براساس ماتریس QSPM

عنوان راهبردها	مجموع امتیازات	کد راهبرد	اولویت	راهبردهای
پایدارسازی و استمرار افتخارات جودو در سطوح منطقه‌ای، آسیایی و جهانی	۶/۴۲	SO3	اول	راهبردهای
پی‌ریزی و توسعه سنجیده و حرفه‌ای‌سازی ورزش جودوی کشور	۵/۸۰	SO1	دوم	موقعیت
ایجاد نظام یکپارچه مدیریت استعداد و تسهیل مسیر ترقی ورزشکاران جودوی کشور	۵/۴۴	SO2	سوم	راهبردی
طراحی و استقرار نظام ارزیابی مدیریت عملکرد در ارکان فدراسیون جودو	۵/۶۳	WO2	چهارم	
توسعه مطالعات تطبیقی برنامه‌های توسعه‌ای فدراسیون‌های پیشرو جودو به منظور یادگیری بین‌المللی	۵/۵۶	ST2	پنجم	
توسعه تعاملات و مراودات بین‌المللی با کشورهای صاحب سبک در جودوی آسیا و جهان	۵/۴۷	WT2	ششم	راهبردهای سایر
تحکیم نظام بازاریابی، تجاری‌سازی و توسعه مشارکت بخش خصوصی در جودوی کشور	۵/۳۷	WO1	هفتم	موقعیت‌ها
توسعه و بهره‌وری منابع انسانی مدیریت فنی و تخصصی ارکان و سطوح مختلف جودوی کشور	۵/۳۶	WO3	هشتم	
توسعه میزبانی اردوهای تمرینی و رویدادهای منطقه‌ای، آسیایی و بین‌المللی	۴/۷۴	ST1	نهم	
توسعه سرمایه اجتماعی، انگیزه و مشارکت و همسویی سطوح مختلف ذی‌نفعان جودوی کشور	۴/۴۱	WT1	دهم	

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از تحقیق حاضر، طراحی و اولویت‌بندی راهبردهای توسعه ورزش جودوی ایران با روش‌های SWOT و تکنیک QSPM بود. یافته‌های تحقیق نشان داد که در فدراسیون جودوی کشور، ۷ قوت، ۹ ضعف، ۹ فرصت و ۸ تهدید وجود دارد و به لحاظ موقعیت راهبردی در جایگاه تهاجمی قرار دارد. در واقع به لحاظ عوامل درونی دارای قوت و به لحاظ عوامل بیرونی دارای فرصت است و مسئولان می‌تواند با استفاده از قوت‌ها، از فرصت‌ها حداکثر استفاده را ببرد و با افزایش و گسترش روزافزون فعالیت‌ها به توسعه این رشته ورزشی بپردازند.

براساس یافته‌های تحقیق، پس از مقایسه ویژگی‌های عوامل داخلی و خارجی، با استفاده از تحلیل SWOT و مدنظر قرار دادن موانع، چالش‌ها و نیازمندی‌های گوناگون ورزش جودوی کشور و پیشینه تحقیق، ۱۰ راهبرد تدوین و در شورای راهبری، نهایی شد. سپس با استفاده از تکنیک QSPM، اولویت‌بندی شد. ابتدا به تحلیل راهبردهای اول، دوم و سوم و سپس به تحلیل سایر راهبردها پرداخته می‌شود.

راهبرد اول: پایدارسازی و استمرار افتخارات جودو در سطوح منطقه‌ای، آسیایی و جهانی. در پژوهش گوهری و همکاران (۱۷)، به استمرار افتخارات فوتبال در سطوح آسیایی و بین‌المللی اشاره شده است. وضعیت ورزش جودوی کشور در آسیا و جهان مناسب است و از اعتبار و جایگاه خوبی برخوردار است. مسابقات در سطوح و رده‌های مختلف به‌طور منظم برگزار می‌شود و تجربه مدال‌آوری در آسیا و جهان را دارد و به‌طور منظم تیم‌های ملی در رویدادهای آسیایی و بین‌المللی شرکت می‌کند. همچنین فرصت‌های حمایت دولت و مسئولان از ورزش حرفه‌ای و قهرمانی و حضور بانوان جودوکار در مسابقات آسیایی جوان بودن ترکیب سنی جمعیت کشور و دانش‌آموختگان فراوان

تربیت بدنی وجود دارد. این عوامل سبب شد تا این راهبرد تدوین شود. بدیهی است که تداوم و افزایش افتخارات آسیایی و بین‌المللی، سبب ایجاد غرور ملی، ایجاد انگیزه در جوانان و نشاط جامعه می‌شود. چنانچه نتایج تیم‌های ملی در مسابقات آسیایی و جهانی قابل قبول رقم بخورد، مشارکت بخش خصوصی پررنگ‌تر و سرمایه‌گذاری بیشتر در جودو را به‌همراه خواهد داشت و به توسعه این رشته ورزشی در همه ابعاد کمک خواهد کرد. بنابراین برنامه‌های کوتاه‌مدت و درازمدت فدراسیون در زمینه تداوم و افزایش نتایج موفقیت‌آمیز تیم‌های ملی ضروری به‌نظر می‌رسد.

راهبرد دوم: پی‌ریزی و توسعه سنجیده و حرفه‌ای‌سازی ورزش جودوی کشور. گوهری و همکاران (۱۷) به پی‌ریزی و توسعه سنجیده فوتبال کشور و خسروی‌زاده و همکاران (۱۹) به علمی و به‌روز کردن و توسعه پایدار ورزش اشاره کرده‌اند. این راهبرد با توجه به مطالعه ادبیات پیشینه و فرصت‌های جوان بودن ترکیب سنی جمعیت کشور و دانش‌آموختگان فراوان تربیت بدنی، وجود استعدادها فراوان در نوجوانان و جوانان، امکان بهره‌مندی از فناوری به‌منظور آموزش ورزش، حمایت مردم و مسئولان از ورزش به‌ویژه ورزش حرفه‌ای و قهرمانی و وجود مراکز علمی و پژوهشی متعدد در کشور و امکان بهره‌برداری از یافته‌های علمی و برخوردار فدراسیون جودو و قوت‌های تجربه مدال‌آوری در آسیا و جهان، برگزاری منظم مسابقات در رده‌های سنی مختلف در سطح کشور، شرکت منظم تیم‌های ملی در رویدادهای آسیایی و بین‌المللی و مدیریت کارآمد فدراسیون و هیأت‌های استان‌ها حاصل و طراحی شد. حرفه‌ای‌سازی ورزش جودو مطابق معیارها و استانداردهای کنفدراسیون آسیا و فدراسیون جهانی در تمام ابعاد مانند توسعه کمی و کیفی مربیان و داوران، توسعه اردوهای تمرینی، مسابقات دوستانه و تدارکاتی،

توسعه اماکن و تجهیزات و غیره می‌تواند به توسعه این رشته ورزشی در کشور کمک کند.

راهبرد سوم: ایجاد نظام یکپارچه مدیریت استعداد و تسهیل مسیر ترقی ورزشکاران جودوی کشور. در پژوهش‌های قره و کلهر (۱۳۹۴)، فراهانی و همکاران (۲۳) و گوهری و همکاران (۱۷) بر استعدادیابی تأکید شده است. در حال حاضر استعدادیابی و نخبه‌پروری در جودوی کشور وضعیت مناسبی ندارد. با توجه به قوت‌های حضور استادان، مدیران و مربیان متخصص جودو در ارکان فدراسیون و مربیان مجرب و باانگیزه در زمینه استعدادیابی و همچنین فرصت‌های جوان بودن ترکیب سنی جمعیت کشور و دانش‌آموختگان فراوان تربیت بدنی و حمایت مردم و مسئولان از ورزش حرفه‌ای و قهرمانی این امکان را به وجود خواهد آورد تا به استعدادیابی و نخبه‌پروری پرداخت و تأثیرات تهدیدهایی همچون سرمایه‌گذاری فزاینده رقبا را کاهش داد. بی‌شک چنانچه از قوت‌ها و فرصت‌ها در زمینه استعدادیابی استفاده و زمینه آن فراهم شود و به صورت علمی و اصولی استعدادیابی و نخبه‌پروری صورت پذیرد و آکادمی ملی جودو در تهران و چند نقطه دیگر کشور راه‌اندازی شود، نه تنها استعدادها هدر نخواهد رفت، بلکه به ترویج و توسعه و مدال‌آوری جودو کمک فراوانی خواهد کرد.

در سایر موقعیت‌های راهبردی فدراسیون جودو به‌منظور توسعه این رشته ورزشی و به‌کارگیری آنها در صورت اقتضات زمانی و مکانی، راهبردهای طراحی و استقرار نظام ارزیابی مدیریت عملکرد در ارکان فدراسیون جودو، توسعه مطالعات تطبیقی برنامه‌های توسعه‌ای فدراسیون‌های پیشرو جودو به‌منظور یادگیری بین‌المللی، توسعه تعاملات و مراودات بین‌المللی با کشورهای صاحب سبک و پیشرو در جودوی آسیا و جهان، تحکیم نظام بازاریابی، تجاری‌سازی و توسعه مشارکت بخش خصوصی

در جودوی کشور، توسعه و بهره‌وری منابع انسانی مدیریت فنی و تخصصی ارکان و سطوح مختلف جودوی کشور، توسعه میزبانی اردوهای تمرینی و رویدادهای منطقه‌ای، آسیایی و بین‌المللی و توسعه سرمایه اجتماعی، انگیزه و مشارکت و همسویی سطوح مختلف ذی‌نفعان جودوی کشور طراحی و تدوین شد. کلهری (۲۴) در سال‌های اخیر، مدیریت عملکرد به‌عنوان یکی از راهبردهای توسعه و به‌روزرسانی منابع انسانی و در نتیجه، بهبود بهره‌وری نیروی کار به‌شمار می‌رود. پرمادی و پوروانتو (۱۳) به بهینه‌سازی عملکرد مدیریت ورزشی در کمیته ورزش اندونزی، گوهری و همکاران (۱۷) به استقرار نظام مدیریت عملکرد ارکان فدراسیون، توسعه بازاریابی، تجاری‌سازی و توسعه مشارکت بخش خصوصی، توسعه مدیریت استعداد و پرورش استعدادها، توسعه تعاملات و مراودات بین‌المللی توانمندسازی منابع انسانی فنی و تخصصی توسعه مشارکت و همسویی ذی‌نفعان فوتبال کشور با سیاست‌های توسعه فوتبال، خادمی و همکاران (۱۸) به درآمدزایی واقعی و ارتقای فعالیت اقتصادی، خسروی‌زاده و همکاران (۱۹) به افزایش منابع و تقویت استقلال مالی کمیته، قره و کلهر (۲۰) به توسعه روابط بین‌الملل و دیپلماسی ورزشی، افزایش بهره‌گیری از توانبخشی خصوصی، ارتقای سطح دانش مربیان، کشاورز و همکاران (۲۱) به تقویت ارتباطات ملی و بین‌المللی، ارتقای سطح دانش فنی مربیان و داوران ژیمناستیک و بهبود درآمدزایی و بازاریابی و فراهانی و همکاران (۲۳) به بهبود عملکرد فدراسیون‌ها در ورزش قهرمانی، کاهش وابستگی ورزش قهرمانی به اعتبارات دولتی و بهبود وضعیت دوره‌های آموزشی ورزش قهرمانی اشاره کردند. مدیریت کارآمد فدراسیون و هیأت‌های استان‌ها، حضور استادان و مدیران و مربیان متخصص جودو در ارکان فدراسیون، المپیک بودن ورزش جودو برگزاری رویدادهای منطقه‌ای، آسیایی و بین‌المللی، امکان ایجاد و

۱. پیشنهادها برخاسته از تحقیق یافته‌های تحقیق، نشان داد که ورزش جودوی کشور سابقه مدال‌آوری و کسب افتخارات آسیایی و بین‌المللی داشته و از جایگاه خوبی در جهان برخوردار است، اما مدال‌آوری با نوسان همراه بوده و استمرار نداشته است. پیشنهاد می‌شود که مسئولان فدراسیون ضمن توجه به برنامه بلندمدت به منظور رسیدن به توسعه پایدار جودو، از برنامه‌های کوتاه‌مدت و توجه به استمرار مدال‌آوری غافل نشود و با سرمایه‌گذاری لازم در این زمینه، موجب غرور ملی، ایجاد انگیزه در جوانان و همچنین جذب بیشتر مخاطبان و جلب توجه مسئولان خواهد شد. همچنین با توجه به یافته‌ها، با وجود زمینه و شرایط توسعه استعدادیابی، این فدراسیون در این زمینه ضعف دارد. بنابراین پیشنهاد می‌شود که مسئولان فدراسیون با تأسیس و راه‌اندازی آکادمی ملی جودو، در چند منطقه جغرافیایی کشور با نظارت فدراسیون به توسعه نظام‌مند و جامع استعدادیابی و نخبه‌پروری بپردازند.

توسعه بازاریابی و درآمدزایی، جوان بودن ترکیب سنی جمعیت کشور و وجود استعدادهای فراوان در نوجوانان و جوانان، عواملی هستند که در صورت بهره‌گیری صحیح و به‌موقع از آنها در چارچوب راهبردهای یادشده ضعف‌هایی همچون ضعف در بازاریابی، درآمدزایی و جذب حامیان مالی، ضعف در برگزاری دوره‌های آموزشی و توانمندسازی منابع انسانی را رفع کرده یا کاهش خواهد داد و آثار و تهدیدهایی چون عدم موفقیت در احراز کرسی در مجامع بین‌المللی، عدم استمرار کسب مقام و افتخارآفرینی در مسابقات آسیایی و جهانی، بالا بودن هزینه‌ها مانند تانامی، البسه و اعزام به مسابقات و استقبال ضعیف بخش خصوصی و حامیان مالی از ورزش جودو کاهش می‌دهد و با توسعه و ترویج روزافزون جودوی کشور، دیگر نگرانی در مورد سرمایه‌گذاری فزاینده و پیشرفت روزافزون رقبای جودو در جهان و دیگر ورزش‌های مشابه در داخل کشور نخواهد داشت.

منابع و مأخذ

1. Kaplan S, Beinhocker ED. The real value of strategic planning. MIT Sloan Management Review. 2003;44(2):71.
2. Fred RD. strategic management (In Persian). 36 ed: Cultural researches office; 2014.
3. Hoye R, Smith AC, Nicholson M, Stewart B. Sport management: principles and applications: Routledge; 2015.
4. Dayan R, Heisig P, Matos F. Knowledge management as a factor for the formulation and implementation of organization strategy. Journal of Knowledge Management. 2017.
5. Abbasi H, Khanmoradi S, Eydi H. strategic pathology of sport and youth general office of Kermanshah province in sport based on swot model (In Persian). journal of sport management. 2016;8(6):891-905.
6. Ahmad MSa, Alireza; E, Shahamat A, Hangameh A, Zeinolabedin R. developing strategies for athletic sports in Iran (In Persian). sport management review. 2012;4(13):33-48.
7. Darbani H, Taghi Biglou N, Ghasemi Hea. developing the strategy of championship sports in Zanjan province (In Persian). international journal of academic researches in management. 2011;1(special edition).

8. Ghasemi MH. the comparative study of gymnastics championship progressive approach in Iran from athletes, coaches and expert's point of view (MSc In Persian): teacher training university; 2005.
9. Sajjadi SN. sports organization management (In Persian). Tehran: Samt pub; 2016. 238 p.
10. Alidoust Ghahfarokhi E, Nasrollah SS, Mahmoudi A, Saatchian V. the evaluation of development priorities and strategies of judo championship in Iran (In Persian). sport management. 2014;6(2):231-46.
11. Nodehi M, Doosti M, Razavi M. Identifying the strengths and weaknesses of the development of judo in Iran. In: College MTaV, editor. the second national conference on new approaches in education; Mahmoudabad: Mahmoudabad education; 2017.
12. AustralianJudoAssociation. Judo in Australia 2019-2022 Strategic Plan Overview2019.
13. Permadi A, Purwanto S, editors. Sports Management Implementation of Indonesian Sports Committee in Optimizing Sports Achievement. 2nd Yogyakarta International Seminar on Health, Physical Education, and Sport Science (YISHPESS 2018) and 1st Conference on Interdisciplinary Approach in Sports (CoIS 2018); 2018: Atlantis Press.
14. Allui A, Sahni J. Strategic human resource management in higher education institutions: empirical evidence from Saudi. Procedia-Social and Behavioral Sciences. 2016;235(2):361-71.
15. Matlala M, Spuy Bvd, Khan S, Moemi A, Oosthuizen G, FikileMbalula. Strategic plan for the fiscal years 2012 – 2016, Ministry of Sport and Recreation South Africa. 2012.
16. Deniz S, Yenel F. The Structural Analysis of Physical Education and Sports System in The Turkish Republic of Northern Cyprus. Procedia-Social and Behavioral Sciences. 2013;89:772-80.
17. Gouhari Z, Hamidi M, Amirhosseini SE. designing the strategic map and running the strategic document of the development in football of Iran republic Islamic with ism and BSC (Ph.D In Persian) Yasouj: Islamic Azad University of Yasouj; 2019.
18. Khademi A, Majedi N, Naderinasab M. designing a marketing program for wrestling federation based on swot analysis, using QSPM (In Persian). sports science. 2019;11(34):59-80.
19. Khosravizadeh E, Hamidi M, Sajjadi SN. developing a strategic program of NOC of Islamic republic of Iran (In Persian). sports management and development. 2012;1:11-25.
20. Ghareh MA, Kalhor R. determining strategies of skiing federation in Iran with swot analysis method (In Persian). applied researches in sport management. 2015;4(2):117-27.
21. Keshavarz L, Farahani A, Daneshmandi H. determination of strategic position and designing the strategic plan of Islamic republic of Iran gymnastics federation (In Persian). strategic studies on youth and sports. 2016;15(32).
22. Rasekh N, Javadi poor M, Shagholi R. design and establishment of the strategic plan of the physical education and sports sciences research institute (In Persian). researches on sport management. 2016(36):17-42.

23. Farahani A, Keshavarz L, Sadeghi A. The design of strategies in development Iran elite sport (In Persian). applied researches in sport management. 2016;5(3):127-42.
24. Kalhori K. operation management and its effect on the human resources efficacy improvement (In Persian). 2nd conference of human resources empowerment: human resources empowerment institute; 2008.

Designing and Prioritization a Strategy for the Development of Judo in Iran, Using SWOT and QSPM Methods

Vahid Zarenejad¹ - Seyed Ehsan AmirHosseini*²- Ahmad Torkfar³

1.PhD Student of Sports Management, Sports Management Department, Yasooj Branch, Islamic Azad University, Yasooj, Iran 2.Assistant Professor of Sports Management Group, Sports Management Group, Yasooj Branch, Islamic Azad University, Yasooj, Iran 3.Associate Professor, Department of Sports Management, Faculty of Art and Architecture, Shiraz Branch, Islamic Azad University, Shiraz, Iran

(Received:2020/05/12;Accepted:2020/08/16)

Abstract

This study aims to design and prioritize a strategy for the development of Judo in Iran, using SWOT and QSPM methods. The research was a descriptive one performed through collecting filed information, using the mix(qualitative and quantitative) method. The population consisted of 70 authorities in Judo federation committees, the board of directors, provincial boards chairman and managers of national league members in the quantitative section, and 12 elites in the qualitative section. Because of the small population, the sample was set equal to the population. The information for research was first gathered from high-level documents, literature, questionnaires and elite ideas, then concluded and finalized by the leadership committee. An author made questionnaire was utilized; its validity and reliability were approved by 10 university professors, and by calculating Cronbach Alpha ($\alpha=0.86$), respectively. There are 7 strength points, 9 weak points, 9 opportunities, and 8 threats in the Judo federation. 10 strategies were developed using the SWOT analysis method and prioritized using the QSPM technique. Authorities should develop an integrated system of skill management, facilitate the path for improvement of Judokas, and try to maintain and continue the honors of Judo in the region, Asia, and the world, as well as considering establishment and development of this sport. Focusing on aggressive position strategies, the Judo federation can reach its high goals

Keywords

Federation, Judo, Strategy, SWOT.

* Corresponding Author: Email: amirhosseini474@gmail.com Tel:+989177420575