

## تعیین موقعیت راهبردی ورزش جودو بر مبنای تحلیل سوات

محمدعلی نودهی<sup>۱</sup>

۱. دکترای تخصصی، استادیار دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان.

### چکیده

### اطلاعات مقاله

هدف از انجام تحقیق حاضر، تعیین موقعیت راهبردی ورزش جودو بر مبنای تحلیل سوات است. روش تحقیق حاضر از نوع توصیفی - تحلیلی، بر مبنای هدف، از نوع تحقیقات کاربردی و از نظر نوع مطالعه موردی بود. روش‌شناسی: جامعه آماری تحقیق شامل مدیران و اعضای کمیته‌های فدراسیون، مسئولین هیأت‌های جودو استان‌ها، مربیان و ورزشکاران تیم‌های ملی و کارشناسان جودو، جمعاً ۱۰۷ نفر می‌باشد. به علت محدود بودن جامعه، از روش نمونه‌گیری تمام شمار استفاده شد؛ بنابراین تعداد نمونه برابر با جامعه ( $n=107$ ) بود. به منظور جمع‌آوری داده‌ها، از پرسش‌نامه‌ای محقق ساخته استفاده گردید. روایی پرسش‌نامه با استفاده از نظر ۱۰ نفر از اساتید دکتری مدیریت ورزشی تأیید شد. برای تعیین پایایی پرسش‌نامه ضریب آلفای کرونباخ محاسبه و مقدار آن ۰/۸۱ به دست آمد و مورد تأیید واقع گردید. برای تحلیل داده‌های پژوهش از آمار توصیفی (فراوانی‌ها، درصدها و...) و استنباطی (آزمون فریدمن) استفاده شد. تمامی تجزیه و تحلیل‌های آماری به کمک نرم‌افزار Spss۲۰ انجام شد.

دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۶/۰۹

پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۸/۰۹

### کلیدواژه‌گان:

نقاط قوت،

نقاط ضعف،

فرصت‌ها،

تهدیدها،

جودو،

موقعیت راهبردی.

**یافته‌ها:** نتایج نشان داد که ورزش جودو دارای ۱۲ نقطه قوت، ۱۲ نقطه ضعف، ۱۲ فرصت و ۱۰ تهدید می‌باشد. همچنین، امتیاز عوامل داخلی ۴۲/۲ و امتیاز عوامل خارجی ۳۵/۲ به دست آمد.

نویسنده مسئول: محمدعلی نودهی

پست الکترونیکی:

[mnodehi2006@yahoo.com](mailto:mnodehi2006@yahoo.com)

**بحث و نتیجه‌گیری:** با توجه به اینکه در مدل برنامه‌ریزی استراتژیک محیط داخلی شامل نقاط قوت و ضعف و محیط بیرونی شامل فرصت‌ها و تهدیدها می‌باشد، نتایج نشان داد که بر اساس امتیازات کسب شده، ورزش جودو ایران در محیط داخلی در ناحیه ضعف و در محیط خارجی در ناحیه تهدید قرار دارد؛ بدین معنی که نقاط ضعف از نقاط قوت بیشتر است و تهدیدها از فرصت‌ها جدی‌تر است. لذا برای توسعه ورزش جودو در ایران باید از راهبردهای تدافعی استفاده کرد.

# Determining the strategic position of judo based on SWOT analysis

Mohammadali Noudehi<sup>1</sup>

<sup>1</sup>.PhD in sports Management

## **Abstract:**

**Objective:** The purpose of this research was to determine the strategic position of judo based on SWAT analysis.

**Methodology:** The method of present research was analytical- descriptive, in terms of results was an applied and case study. The population of this study included Judo federation leaders and Mommitties members, national team coaches and athletes, provinces Judo directors and Judo experts which includes 100 people. Due to the limitations of society, sampling was carried out on a full count. A researcher-made questionnaire was used to gather the required information. The validity of questionnaire was approved by 10 professors with Phd degree of sport management. The reliability of questionnaire using the method of Cronbach's alpha obtained 0.81. To analyze the data descriptive statistics (tables, charts, etc.) and inferential statistics (Friedman test) was used. All of the statistical analysis set by SPSS software.

**Result:** Eventually 12 strengths, 12 weaknesses, 12 opportunities and 10 threats were identified. Also, the score of internal factors 2.42 and external factors 2.30 obtained.

**Conclusion:** Considering that in the strategic planning model, the internal environment includes strengths and weaknesses and the external environment includes opportunities and threats, the results showed that based on the points obtained, Iran's judo sport in the internal environment is in the area of weakness and in the external environment is in the threat area; This means that weaknesses are more than strengths and threats are more serious than opportunities. Therefore, for the development of judo in Iran, defensive strategies should be used.

**Key words:** Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, Judo, Strategic Position

## مقدمه:

در محیط پویا و رقابتی امروزی، سازمان‌ها دائماً با موضوع یک استراتژی مناسب مواجه هستند، بنابراین، سازمان‌ها برای عملکرد مؤثر و سودآور باید راه‌هایی را بیابند که آنها را قادر می‌سازد به اهداف خود دست یابند و در بازار با موفقیت رقابت کنند (جانسون و همکاران، ۲۰۱۹). مدیران سازمان‌های ورزشی می‌توانند با موفقیت بیشتری در بازار رقابت کنند و در مدت زمان کوتاه‌تری به نتایج فعالیت بهتری دست یابند. احتمالاً هیچ سازمانی وجود ندارد که فعالیت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک را حداقل تا حدی در فرآیند مدیریت اعمال نکند. برخی از سازمان‌ها در اجرای استراتژی موفق هستند، موانع مشخص برای فعالیت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک، کمبود زمان و تجربه، دانش ناکافی در مورد فعالیت‌های استراتژیک است (ظفر<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۴).

مهم‌ترین مسئله در رشد و توسعه ورزش کشور وجود یک برنامه مؤثر راهبردی است (بنیادی فرد و همکاران، ۱۴۰۱). بررسی عملکرد برخی از سازمانهای ورزشی نیز حاکی از این است که آن سازمان‌هایی که برای انجام ماموریت و دستیابی به اهداف خود از مدیریتی قوی و مبتنی بر برنامه استراتژیک استفاده کردند توانستند در فعالیتهای مختلف از جمله ورزش قهرمانی به موفقیت‌های چشمگیری دست یابند، به‌رای مثال، کشور چین که در المپیک ۱۹۹۶ آتلانتا به مقام چهارم رسیده بود، در المپیک ۲۰۰۰ سیدنی به رتبه سوم دست پیدا کرد و در المپیک ۲۰۰۴ آتن به مقام دوم رسید. همچنین کشور استرالیا که در المپیک آتلانتا به مقام هفتم رسیده بود، در المپیک سیدنی به رتبه چهارم دست پیدا کرد (نصیرزاده و همکاران، ۱۳۹۲).

امروزه در نظر اساتید و صاحب‌نظران علوم مدیریت، برنامه‌ریزی استراتژیک به‌عنوان یکی از مؤثرترین رویکردهای مدیریتی در سازمان‌ها محسوب می‌شود. تحلیل عملکرد سازمان‌های ورزشی حاکی از این است که آن سازمان‌هایی که از برنامه‌ریزی راهبردی بهره‌گرفته‌اند، در فعالیت‌های مختلف از جمله ورزش قهرمانی و تأمین منابع موردنیاز به موفقیت‌های قابل‌توجهی دست پیدا نموده‌اند. از سوی دیگر امروزه سازمان‌ها با تغییرات سریع و مختلفی مواجه هستند و باید به شیوه‌ای اصولی این تغییرات را شناسایی نمایند و خود را با آنها وفق دهند. همچنین پژوهش‌های مختلف نیز نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که از مدیریت استراتژیک استفاده می‌کنند، نسبت به دیگر سازمان‌ها عملکرد بهتری داشته‌اند. (قره و کلهر، ۱۳۹۴).

---

<sup>۱</sup> Zafar

از نظر سونگ بوم و پاتریک<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) برنامه ریزی راهبردی بدین معناست که ما بدانیم اکنون در کجا هستیم؟، به کجا می خواهیم برویم؟، چگونه و با چه وسیله ای می خواهیم برویم؟، چه وقت می خواهید به مقصد برسیم؟، چه کسی وسیله را هدایت می کند و چه مقدار برای این سفر هزینه خواهیم کرد؟. از نظر ماچادو<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) برنامه ریزی راهبردی عنصری کلیدی برای موفقیت سازمان ها محسوب می شود. در همین رابطه گودرزی (۱۳۹۳) اذعان داشت که امروزه استفاده از برنامه راهبردی برای سازمانها ضرورت فراوان پیدا کرده است و سازمان های ورزشی مختلف از جمله: انجمن ملی ورزشهای دانشگاهی آمریکا، سازمان ورزش بین دانشگاهی کانادا، سازمان ورزش های دانشگاهی استرالیا و فدراسیون ملی ورزش های دانشگاهی آفریقای جنوبی همگی برنامه ریزی راهبردی را در دستور کار خود قرار داده اند و برای موفقیت خود از آن بهره برده اند.

بنیادی فر و همکاران (۱۴۰۱) تحقیقی با عنوان تدوین برنامه راهبردی کمیته داوران فوتبال ایران انجام دادند و گزارش کردند که کمیته داوران فدراسیون فوتبال در موقعیت رقابتی (ST) قرار دارد و راهبرد ایجاد نظام جبران خدمات به عنوان بهترین راهبرد انتخاب شد. علی دوست قهفرخی (۱۳۹۳) به تدوین برنامه راهبردی توسعه ورزش قهرمانی در استان کرمانشاه پرداخت و گزارش کرد که این اداره از نظر عوامل داخلی نمره ۱/۹۹ و از نظر عوامل خارجی نمره ۲/۵۳ را کسب نموده است. رضانی (۱۳۹۳) در پژوهش خود به طراحی برنامه استراتژیک اداره تربیت بدنی دانشگاه شاهرود پرداخت و گزارش کرد که این اداره از نظر عوامل داخلی نمره ۲/۳۵ و از نظر عوامل خارجی نمره ۲/۲۹ را کسب کرده است و در جایگاه راهبردی تدافعی قرار دارد. گودرزی (۱۳۹۲) در تحقیق خود پس از تشکیل ماتریس عوامل داخلی و خارجی در رابطه با وضعیت موجود اداره کل تربیت بدنی دانشگاه پیام نور اعلام کرد این اداره از لحاظ موقعیت راهبردی در منطقه (SO) قرار دارد. جوادی پور (۱۳۹۲) در تبیین موقعیت راهبردی ورزش همگانی ایران اعلام نمود ورزش همگانی ایران از نظر عوامل درونی در ناحیه قوت و از نظر عوامل بیرونی در ناحیه فرصت ها قرار می گیرد. خسروی زاده و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان تدوین راهبردها و تعیین موقعیت راهبردی کمیته ملی المپیک ایران اعلام داشت که کمیته ملی المپیک در موقعیت راهبردی SO قرار دارد و موقعیت آن به نحوی است که می تواند از قوتها و فرصتهای موجود بیشترین استفاده را بنماید. سهرابیان مقدم و صابونچی (۱۳۹۹) تحقیقی با عنوان برنامه های راهبردی فدراسیون قایقرانی انجام دادند و گزارش کردند که فدراسیون از لحاظ موقعیت راهبردی در موقعیت محافظه کارانه قرار دارد. به عبارت دیگر می توان گفت که در فدراسیون

<sup>۱</sup> - Seungbum & Patrick

<sup>۲</sup> - Machado

قایقرانی به دلیل چیرگی ضعف بر قدرت و توانمندی این فدراسیون برای استفاده از فرصتها و دفع تهدیدهای احتمالی، بهتر است راهبرد تهاجمی اتخاذ شود تا این فدراسیون همچنان بتواند موفقیت‌های خود را ادامه دهد. عرب زاده تفتی و همکاران (۱۴۰۱) تحقیقی با عنوان طراحی و تدوین برنامه راهبردی توسعه ورزش همگانی استان یزد انجام دادند و گزارش کردند که مهمترین راهبردهای لازم برای توسعه ورزش همگانی استان یزد عبارت از استفاده از نیروی انسانی متخصص و تحصیلکرده در پایگاه‌های ورزش همگانی، توسعه پایگاه‌های ورزش همگانی سراسر استان و ایجاد اماکنی برای ورزش بانوان بودند.

در ساختار تشکیلاتی ورزش ایران، رئیس فدراسیون و صاحب‌نظران رشته‌های ورزشی مختلف به عنوان مدیران عالی و متخصصان آن رشته ورزشی نقش اساسی در روند پیشرفت آن ورزش دارند (سجادی، ۱۳۸۶). فدراسیون جودوی ایران در سال ۱۳۵۴ تأسیس شده است؛ ولی علی‌رغم چنین قدمت و پیشینه‌ای، به نظر می‌رسد مشکلاتی وجود دارد که طی این سال‌ها در سطوح بالای بین‌المللی و جهانی نتوانسته است انتظارات را برآورده کند. با توجه به نتایج پژوهش‌های انجام گرفته در بعد توسعه ورزش قهرمانی، یکی از دلایل افت و عدم پیشرفت در رشته ورزشی جودو در بعد قهرمانی در چند سال اخیر، عدم بررسی و مطالعه دقیق ضعف‌ها و قوت‌های موجود در این رشته توسط مسئولان مربوطه است و در مسابقات و رویدادهای بزرگ، سوای نتیجه به‌دست‌آمده که با پیروزی‌ها یا ناکامی‌های تیم ملی همراه بوده است، بسیار احساسی و غیر معقولانه برخورد می‌کنند. (علی دوست قهفرخی و همکاران، ۱۳۹۳). در سال‌های اخیر شاهد ناکامی‌های جودوی کشورمان در عرصه بین‌المللی بوده‌ایم که حساسیت‌های زیادی را در بین مسئولان ورزش ایجاد کرده است. به نظر می‌رسد که انتظارات مردم و مسئولان ورزش و غیرورزشی فزونی یافته و خواستار موفقیت‌های بیشتر ورزش جودو در میادین بین‌المللی (آسیایی، جهانی و المپیک) هستند. با توجه به اینکه فدراسیون جودو جمهوری اسلامی ایران در سال‌های اخیر با مشکلات و حاشیه‌های فراوانی همراه بوده است و تیم ملی جودو ایران نیز در طول این سال‌ها با ناکامی‌های فراوان مواجه بوده است و نتوانسته است در بین تیم‌های برتر آسیا و جهان جایگاه درخور توجهی را به دست آورد، لذا نیاز به انجام برنامه‌ریزی صحیح و علمی در سطح مدیریت کلان فدراسیون احساس می‌شود. از طرفی بروز اتفاقات مختلفی همچون تعلیق چهارساله جودو ایران از سوی فدراسیون جهانی و نیز نارضایتی و ناامیدی‌های ایجاد شده در بین ورزشکاران، مربیان و پیش‌کسوتان ورزش جودو در سطح کشور این ضرورت را ایجاد می‌کند که پژوهشی در این رابطه انجام شود. محقق امیدوار است با انجام این پژوهش زمینه‌ای را برای توسعه ورزش قهرمانی جودو ایجاد نماید و نتایج حاصل از این پژوهش برای مربیان، ورزشکاران، محققین و مسئولین سازمان‌های

ورزشی به خصوص فدراسیون جودو ایران برای آینده کمک‌کننده بوده و در ارتقای سطح جودوی ایران به جایگاه واقعی خود در میادین بین‌المللی مثمرتر واقع گردد.

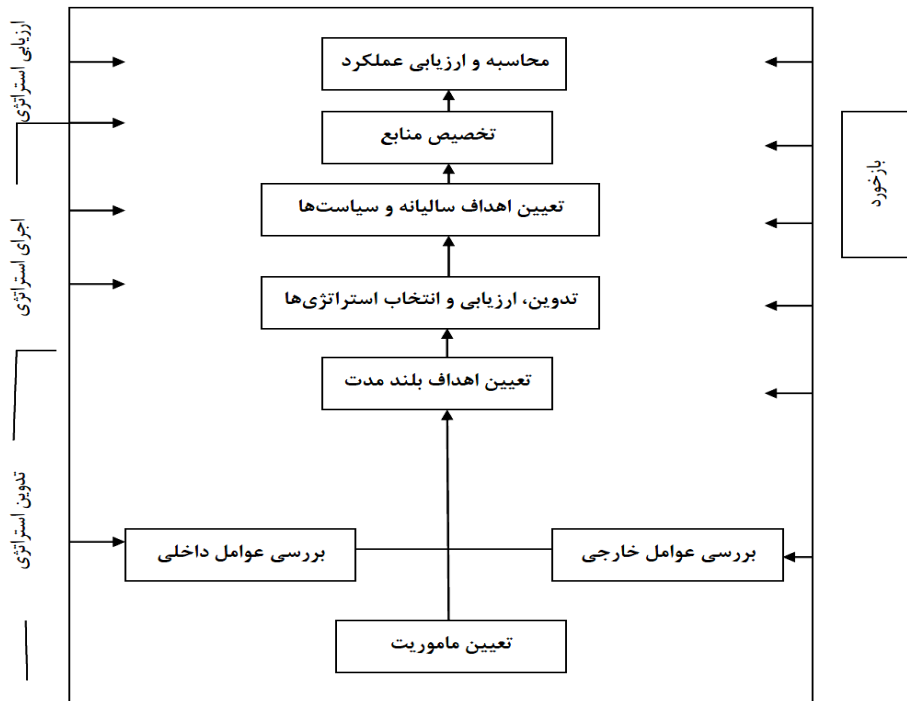
### روش‌شناسی:

فرایند اجرای تحقیق بدین صورت بود که ابتدا کمیته راهبردی متشکل از نخبگان و صاحب‌نظران ورزش جودو تشکیل و نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای ورزش جودو کشور طی جلسات متعدد مشخص شد. سپس در ارتباط با این موارد پرسش‌نامه‌ای تدوین و نظر جامعه آماری اخذ گردیده و در ادامه تحلیل نتایج با توجه به ماتریس SWOT انجام شد. روش تحقیق حاضر در این بخش توصیفی - تحلیلی، از نظر نتایج کاربردی و از نوع مطالعه موردی است؛ زیرا نتایج آن قابل‌تعمیم به فدراسیون‌های دیگر نمی‌باشد. جامعه آماری تحقیق در این بخش شامل مدیران فدراسیون (رئیس، نایب‌رئیس و دبیر) و اعضای کمیته‌های فدراسیون، مسئولین هیأت‌های جودو استان‌های سراسر کشور و مربیان و ورزشکاران تیم‌های ملی در رده‌های مختلف و کارشناسان جودو دارای مدرک تحصیلی دکتری، جمعاً ۱۰۷ نفر می‌باشد. در این تحقیق به علت اینکه تعداد افراد جامعه محدود است، از روش نمونه‌گیری تمام شماری استفاده شد؛ بنابراین نمونه برابر با جامعه بوده و تمامی افراد جامعه را در بر گرفت و حجم نمونه برابر با حجم جامعه ( $n=107$ ) نفر بود. از بین پرسش‌نامه‌های توزیع شده تعداد ۹۶ پرسش‌نامه تکمیل و بازگردانده شد و بنابراین تعداد نمونه‌های آماری تحقیق به ۹۶ نفر کاهش یافت.

در پژوهش حاضر، ضمن مطالعه و بررسی برنامه‌های فعلی و گذشته فدراسیون جودو، به کمک نظرخواهی از اساتید و نخبگان، چهار مؤلفه (شامل نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای ورزش قهرمانی جودو) موردبحث و تبادل نظر قرار گرفت و اهم اولویت‌های ورزش قهرمانی جودو ایران در چهار بعد رتبه‌بندی شدند. در نتیجه پرسش‌نامه ۴۶ گویه ای و محقق ساخته طراحی گردید. روایی صوری و محتوایی پرسش‌نامه توسط ۸ نفر از اساتید مدیریت ورزشی تایید شد. پایایی پرسش‌نامه نیز از طریق محاسبه ضریب آلفای کرونباخ  $0/83$  به دست آمد و تایید شد. پس از اولویت بندی نقاط قوت، ضعف فرصت‌ها و تهدیدهای موجود جودو، از ماتریس TOWS استفاده شد و راهبردهای چهارگانه ST، SO، WT و WO تدوین گردید. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از تحقیق، از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. برای توصیف آماری داده‌های حاصل از تحقیق از روش آمار توصیفی استفاده شد. همچنین برای اولویت و رتبه بندی کردن مهمترین نقاط ضعف و قوت‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای جودو ایران از آزمون فریدمن استفاده شد.

برنامه‌ریزی راهبردی در این تحقیق با استفاده از مدل دیوید انجام شده است. به طور خلاصه می‌توان گفت که این مدل شامل تعیین رسالت و تحلیل محیط‌های درونی و بیرونی سازمان، تعیین اهداف، استراتژی‌ها، اجرا و ارزیابی استراتژی‌ها در سه مرحله کلی تدوین استراتژی، اجرای استراتژی و ارزیابی استراتژی است. این مدل شامل مراحل مشروحه زیر است:

- ۱- تعیین مأموریت سازمان، ۲- بررسی عوامل خارجی، ۳- بررسی عوامل داخلی، ۴- تعیین اهداف بلند مدت، ۵- تدوین، ارزیابی و انتخاب استراتژی‌ها، ۶- تعیین اهداف سالانه و سیاست‌ها، ۷- تخصیص منابع، ۸- محاسبه و ارزیابی عملکرد (خسروی زاده، ۱۳۹۰).



شکل ۱- مدل برنامه‌ریزی استراتژیک دیوید (خسروی زاده، ۱۳۹۰، ص ۲۷)

### یافته‌های تحقیق:

توزیع فراوانی آزمودنی‌های پژوهش در جدول شماره ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱- توزیع فراوانی آزمودنی های تحقیق

درصد	تعداد	آزمودنی ها	
۲ / ۰۸	۲	مدیران فدراسیون	سمت
۱۱ / ۴۶	۱۱	اعضای کمیته های فدراسیون	
۵۷ / ۲۹	۵۵	مسئولین هیأت های استانی	
۳ / ۱۲	۳	مربیان تیم های ملی	
۱۴ / ۸۹	۱۴	ورزشکاران تیم های ملی	
۱۱ / ۴۶	۱۱	کارشناسان جودو	
۱۰۰	۹۶	جمع کل	
درصد	تعداد	تحصیلات	
۷ / ۳۹	۷	دیپلم و زیر دیپلم	تحصیلات
۱۴ / ۵۸	۱۴	فوق دیپلم	
۴۴ / ۸۰	۴۳	لیسانس	
۳۳ / ۳۳	۳۲	فوق لیسانس و بالاتر	
۱۰۰	۹۶	جمع کل	
درصد	تعداد	سن	
۵ / ۳۱	۵	کمتر از ۳۰	سن (سال)
۱۹ / ۷۹	۱۹	۳۱ تا ۴۰	
۴۶ / ۸۸	۴۵	۴۱ تا ۵۰	
۲۸ / ۱۲	۲۷	بالاتر از ۵۰	
۱۰۰	۹۶	جمع کل	

نتایج آزمون تجزیه و تحلیل فریدمن در عوامل درونی و بیرونی در جدول شماره ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲- نتایج آزمون تجزیه و تحلیل فریدمن در عوامل درونی و بیرونی

نتیجه آزمون	مقدار خطای آزمون	سطح معناداری	درجات آزادی	خی دو	شاخص آماری مورد آزمون	
بین رتبه های مؤلفه نقاط قوت تفاوت معنادار وجود دارد	۰ / ۰۵	۰ / ۰۰۱	۱۱	۶۸ / ۲۸۵	نقاط قوت	عوامل درونی
بین رتبه های مؤلفه نقاط قوت تفاوت معنادار وجود دارد	۰ / ۰۵	۰ / ۰۰۰	۱۱	۲۴ / ۶۱۷	نقاط ضعف	

عوامل	فرصت‌ها	۴۵/۱۰۷	۱۱	۰/۰۱۵	۰/۰۵	بین رتبه‌های مؤلفه نقاط قوت تفاوت معنادار وجود دارد
خارجی	تهدیدها	۲۷/۶۱۲	۹	۰/۰۰۱	۰/۰۵	بین رتبه‌های مؤلفه نقاط قوت تفاوت معنادار وجود دارد

با توجه به یافته‌های جدول شماره ۲ می‌توان نتیجه گرفت که بین رتبه‌های به‌دست‌آمده در هر یک از عوامل مورد بررسی، در سطح ۵٪ تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

### تحلیل عوامل درونی و بیرونی (نقاط قوت، ضعف فرصت‌ها و تهدیدها)<sup>۱</sup>:

#### - رتبه‌بندی نقاط قوت ورزش جودو

طبق یافته‌های حاصل از جدول شماره ۲ و با توجه به معنادار بودن رتبه بندی نقاط قوت، نتایج رتبه بندی در جدول شماره ۳ نشان داده شده است:

جدول ۳- میانگین رتبه قوت‌ها در آزمون فریدمن (نقاط قوت)

ردیف	عنوان	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین رتبه
S1	فعال بودن هیات‌های جودو در اکثر استان‌ها و شهرستان‌های کشور	۳/۲۹	۰/۹۸۳	۸/۲۳
S2	برنامه‌محور بودن فعالیت‌های فدراسیون جهت توسعه جودو در کشور	۳/۲۹	۱/۰۴۶	۶/۵۱
S3	برگزاری منظم مسابقات جودو در رده‌های مختلف سنی	۲/۸۴	۱/۰۲۴	۴/۵۹
S4	برگزاری کلاس‌های ارتقای داوری و مربیگری در سطح کشور	۳/۳۳	۰/۹۵۲	۶/۷۴
S5	وجود تقویم ورزشی در فدراسیون جودو	۳/۲۳	۰/۹۶۸	۶/۲۵
S6	وجود منابع انسانی متخصص در فدراسیون و هیات‌های جودو استان‌ها	۳/۴۶	۰/۹۲۷	۷/۰۴
S7	حضور تمام‌وقت رئیس، نایب‌رئیس، دبیر و کارکنان در فدراسیون	۳/۲۶	۱/۰۲۸	۶/۴۹
S8	برگزاری منظم لیگ جودو در کشور	۳/۱۶	۰/۹۴۷	۶/۰۶
S9	استفاده از مربیان متخصص و مجرب برای آموزش جودو در کشور	۳/۵۰	۰/۹۹۴	۷/۲۸
S10	برگزاری کلاس‌های دانش‌افزایی برای ارتقاء سطح مربیان و داوران جودو	۳/۴۰	۰/۹۲۲	۶/۹۹
S11	بهره‌گیری از متخصصان تربیت‌بدنی در فدراسیون و هیات‌های جودو	۳/۷۱	۰/۹۱۷	۷/۱۲
S12	تعامل مناسب بین فدراسیون با سایر ارگان‌ها (آموزش و پرورش و...)	۲/۹۴	۰/۹۵۹	۵/۲۳

#### - رتبه‌بندی نقاط ضعف ورزش جودو

طبق یافته‌های حاصل از جدول شماره ۲ و با توجه به معنادار بودن رتبه بندی نقاط قوت، نتایج رتبه بندی در جدول شماره ۴ نشان داده شده است:

<sup>۱</sup> - Strength, Weakness, Opportunity, Threat

**جدول ۴- میانگین رتبه ضعف‌ها در آزمون فریدمن (نقاط ضعف)**

ردیف	عنوان	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین رتبه
W <sub>۱</sub>	محدود بودن منابع مالی فدراسیون و هیاتهای جودو سراسر کشور	۲/۶۵	۱/۲۶۴	۶/۴۳
W <sub>۲</sub>	استفاده نکردن از متخصصان علمی و دانشگاهی در فدراسیون و هیاتها	۲/۵۴	۱/۱۹۰	۵/۸۸
W <sub>۳</sub>	حرفه‌ای نبودن ورزش جودو در ایران	۲/۷۶	۱/۱۹۳	۶/۷۰
W <sub>۴</sub>	کمبود سالن‌های اختصاصی تمرینات و مسابقات جودو	۲/۶۴	۱/۱۷۲	۶/۳۱
W <sub>۵</sub>	یکپارچه نبودن سیستم آموزش جودو در سطح کشور	۲/۶۱	۱/۲۱۷	۶/۱۹
W <sub>۶</sub>	کمبود مربیان قهرمان‌پرور و متخصص جودو	۲/۴۳	۱/۳۳۹	۵/۴۸
W <sub>۷</sub>	عدم به‌کارگیری مربیان سرشناس خارجی در جودو کشور	۲/۷۹	۱/۲۰۹	۶/۸۹
W <sub>۸</sub>	عدم وجود سیستم استعدادیابی مطلوب در جودو کشور	۲/۹۱	۱/۰۷۰	۷/۳۶
W <sub>۹</sub>	نبود سیستم نظارت و ارزیابی مناسب بر عملکرد فدراسیون و هیاتهای استان‌ها	۲/۶۴	۱/۲۸۵	۶/۳۳
W <sub>۱۰</sub>	فقدان برنامه‌های مدون برای تشویق و ترغیب مردم به ورزش جودو	۲/۷۰	۱/۰۷۲	۶/۶۹
W <sub>۱۱</sub>	عدم وجود برنامه‌های راهبردی و عملیاتی در فدراسیون و هیاتها	۲/۷۴	۱/۲۶۰	۶/۸۰
W <sub>۱۲</sub>	استفاده نکردن از تکنولوژی‌های نوین برای آموزش ورزش جودو	۲/۸۰	۱/۰۴۸	۶/۹۴

**رتبه‌بندی فرصت‌های ورزش جودو**

طبق یافته‌های حاصل از جدول شماره ۲ و با توجه به معنادار بودن رتبه بندی فرصت‌های ورزش جودو، نتایج رتبه بندی در جدول شماره ۵ نشان داده شده است:

**جدول ۵- میانگین رتبه فرصت‌ها در آزمون فریدمن (فرصت‌ها)**

ردیف	عنوان	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین رتبه
O <sub>۱</sub>	تأکید دین مبین اسلام بر ورزش	۳/۵۹	۱/۰۵۲	۷/۳۱
O <sub>۲</sub>	حضور مدیران متخصص و متعهد در کمیته ملی المپیک	۳/۳۰	۰/۹۹۹	۶/۴۴
O <sub>۳</sub>	بهره‌گیری از تبلیغات رسانه‌های نوشتاری	۳/۳۹	۱/۱۱۹	۶/۶۴

۷/۶۸	۰/۹۵۶	۳/۶۵	وجود استعدادهاى بسیار زیاد در کشور	O۴
۷/۱۳	۰/۸۷۱	۳/۴۸	دیدگاه مطلوب مجامع بین‌المللی برای توسعه ورزش جودو ایران	O۵
۶/۲۴	۰/۹۵۸	۳/۲۴	رشد روزافزون فناوری اطلاعات و ارتباطات در کشور	O۶
۶/۸۵	۱/۰۱۱	۳/۳۸	دیدگاه مناسب وزارت ورزش جهت ایجاد، توسعه و تجهیز سالن‌های جودو	O۷
۶/۱۶	۱/۰۰۶	۳/۲۸	امکان ارتباط با مربیان زبده جهان از طریق اینترنت	O۸
۴/۸۶	۱/۱۳۴	۲/۹۳	حضور مدیریت علمی و ورزشی در رأس وزارت ورزش	O۹
۶/۲۱	۰/۹۹۰	۳/۲۱	علاقه‌مندی اصحاب رسانه برای تبلیغ و توسعه ورزش جودو	O۱۰
۶/۶۳	۱/۰۹۷	۳/۳۹	افزایش نرخ رشد اعتبارات ورزشی در کشور	O۱۱
۵/۸۸	۱/۰۲۳	۳/۱۳	رشد کمی و کیفی دانش‌آموختگان رشته تربیت‌بدنی	O۱۲

### رتبه‌بندی تهدیدهای ورزش جودو

طبق یافته‌های حاصل از جدول شماره ۲ و با توجه به معنادار بودن رتبه بندی تهدیدهای ورزش جودو، نتایج رتبه بندی در جدول شماره ۶ نشان داده شده است:

جدول ۶- میانگین رتبه تهدیدها در آزمون فریدمن (فرصت‌ها)

ردیف	عنوان	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین رتبه
T۱	عدم علاقه اسپانسرها برای حمایت از ورزش جودو در ایران	۲/۷۳	۰/۹۹۸	۶/۰۹
T۲	توجه بیشتر مردم به رشته‌های درآمدزا مانند فوتبال	۲/۴۸	۱/۰۳۱	۵/۳۹
T۳	مشکلات اقتصادی جامعه و کاهش تقاضا برای ورزش	۲/۴۶	۱/۰۵۵	۵/۴۱
T۴	نداشتن پست‌ها و کرسی‌های بانفوذ در مجامع بین‌المللی ورزشی	۲/۶۵	۱/۰۶۹	۵/۶۷
T۵	پوشش اندک مسابقات جودو به‌صورت زنده از رسانه ملی	۲/۶۸	۱/۰۰۳	۵/۷۸
T۶	مشغله بیش از حد قهرمانان، مشکلات معیشتی، ادامه تحصیل و آینده شغلی	۲/۷۱	۱/۰۷۰	۵/۹۶
T۷	توجه زیاد رسانه‌ها و مسئولین به رشته‌های دیگر مانند فوتبال و کشتی...	۲/۱۳	۱/۱۲۵	۵/۸۱
T۸	تغییر روش زندگی مردم (رواج زندگی غیرفعال، تفریح غیرفعال)	۲/۵۶	۱/۳۱۱	۴/۶۱
T۹	عدم سرمایه‌گذاری و باشگاه‌داری سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی و خصوصی	۲/۴۸	۱/۳۰۲	۵/۹۴
T۱۰	دخالت‌های دولتی و سیاسی بیش از حد در ورزش کشور	۲/۷۵	۱/۲۲۷	۵/۹۱

### موقعیت استراتژیک ورزش جودو ایران

برای تعیین موقعیت استراتژیک ورزش جودو ایران از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی<sup>۱</sup> (IFE) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی<sup>۲</sup> (EFE) استفاده شد.

ضرایب و امتیازات موردنظر از طریق تشکیل جلسه شورای نخبگان و با توجه به نظرات کارشناسان و متخصصان آشنا به ورزش جودو که با شیوه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک نیز آگاهی داشتند، و با استفاده از شیوه طوفان مغزی به هر یک از گویه‌های پرسش‌نامه داده شد.

#### جدول ۷- امتیاز نهایی عوامل داخلی

ردیف	عنوان	ضریب اهمیت (وزن)	امتیاز	امتیاز نهایی
S1	فعال بودن هیات های جودو در اکثر استان ها و شهرستان های کشور	۰.۶	۴	۰.۲۴
S2	برنامه محور بودن فعالیت های فدراسیون جهت توسعه جودو در کشور	۰.۵	۴	۰.۲۰
S3	برگزاری منظم مسابقات جودو در رده های مختلف سنی	۰.۴	۴	۰.۱۶
S4	برگزاری کلاس های ارتقای داوری و مربیگری در سطح کشور	۰.۵	۳	۰.۱۵
S5	وجود تقویم ورزشی در فدراسیون جودو	۰.۶	۳	۰.۱۸
S6	وجود منابع انسانی متخصص در فدراسیون و هیات های جودو استان ها	۰.۴	۴	۰.۱۶
S7	حضور تمام وقت رئیس، نایب رئیس، دبیر و کارکنان در فدراسیون	۰.۴	۳	۰.۱۲
S8	برگزاری منظم لیگ جودو در کشور	۰.۴	۴	۰.۱۶
S9	استفاده از مربیان متخصص و مجرب برای آموزش جودو در کشور	۰.۵	۳	۰.۱۵
S10	برگزاری کلاس های دانش افزایی برای ارتقاء سطح مربیان و داوران جودو	۰.۴	۳	۰.۱۲
S11	بهره گیری از متخصصان تربیت بدنی در فدراسیون و هیات های جودو	۰.۵	۳	۰.۱۵
S12	تعامل مناسب بین فدراسیون با سایر ارگان ها (آموزش و پرورش و...)	۰.۴	۳	۰.۱۲
W1	محدود بودن منابع مالی فدراسیون و هیات های جودو سراسر کشور	۰.۴	۱	۰.۰۴
W2	استفاده نکردن از متخصصان علمی و دانشگاهی در فدراسیون و هیات ها	۰.۵	۱	۰.۰۵
W3	حرفه ای نبودن ورزش جودو در ایران	۰.۵	۱	۰.۰۵
W4	کمبود سالن های اختصاصی تمرینات و مسابقات جودو	۰.۶	۱	۰.۰۶

<sup>۱</sup> - Internal Factor Evaluation

<sup>۲</sup> - External Factor Evaluation

W5	یکپارچه نبودن سیستم آموزش جودو در سطح کشور	۰.۵	۱	۰.۵
W6	کمبود مربیان قهرمان پرور و متخصص جودو	۰.۵	۲	۰.۱۰
W7	عدم به کارگیری مربیان سرشناس خارجی در جودو کشور	۰.۵	۱	۰.۵
W8	عدم وجود سیستم استعدادیابی مطلوب در جودو کشور	۰.۵	۲	۰.۱۰
W9	نبود سیستم نظارت و ارزیابی مناسب بر عملکرد فدراسیون و هیاتهای استانها	۰.۵	۲	۰.۱۰
W10	فقدان برنامه‌های مدون برای تشویق و ترغیب مردم به ورزش جودو	۰.۶	۱	۰.۰۶
W11	عدم وجود برنامه‌های راهبردی و عملیاتی در فدراسیون و هیاتها	۰.۵	۱	۰.۰۵
W12	استفاده نکردن از تکنولوژی‌های نوین برای آموزش ورزش جودو	۰.۶	۱	۰.۰۶
		$\Sigma=1$		۲.۴۲

با توجه به امتیاز نهایی به دست آمده در جدول ۷ و با عنایت به اینکه عدد ۲/۴۲ از عدد ۲/۵ در جدول کوچک‌تر می‌باشد، بیانگر وجود ضعف در محیط داخلی ورزش جودو ایران است.

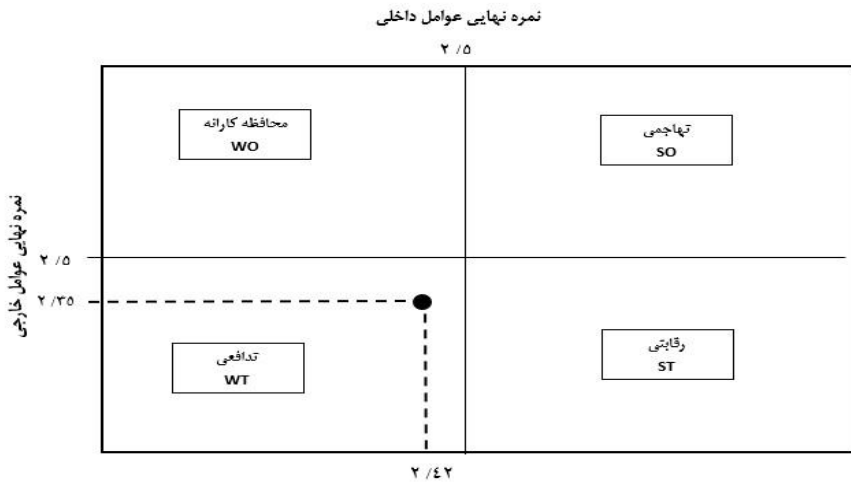
#### جدول ۸- امتیاز نهایی عوامل خارجی

ردیف	عنوان	ضریب اهمیت (وزن)	امتیاز	امتیاز نهایی
O1	تأکید دین مبین اسلام بر ورزش	۰.۴	۳	۰.۱۲
O2	حضور مدیران متخصص و متعهد در کمیته ملی المپیک	۰.۴	۳	۰.۱۲
O3	بهره‌گیری از تبلیغات رسانه‌های نوشتاری	۰.۴	۳	۰.۱۲
O4	وجود استعدادهای بسیار زیاد در کشور	۰.۶	۴	۰.۲۴
O5	دیدگاه مطلوب مجامع بین‌المللی جودو برای توسعه ورزش جودو ایران	۰.۶	۳	۰.۱۸
O6	رشد روزافزون فناوری اطلاعات و ارتباطات در کشور	۰.۵	۳	۰.۱۵
O7	دیدگاه مناسب وزارت ورزش جهت ایجاد، توسعه و تجهیز سالن‌های جودو	۰.۵	۳	۰.۱۵
O8	امکان ارتباط با مربیان زنده جهان از طریق اینترنت	۰.۴	۳	۰.۱۲
O9	حضور مدیریت علمی و ورزشی در رأس وزارت ورزش	۰.۵	۳	۰.۱۵
O10	علاقه‌مندی اصحاب رسانه برای تبلیغ و توسعه جودو	۰.۴	۳	۰.۱۲
O11	پتانسیل این رشته برای پرکردن اوقات فراغت	۰.۶	۳	۰.۱۸
O12	علاقه‌مندی مردم به ورزش جودو به عنوان "هنر المپیک"	۰.۶	۳	۰.۱۸
T1	عدم علاقه اسپانسرها برای حمایت از ورزش جودو در ایران	۰.۴	۲	۰.۰۸
T2	توجه بیشتر مردم به رشته‌های درآمدزا مانند فوتبال	۰.۲	۱	۰.۰۲
T3	مشکلات اقتصادی جامعه و کاهش تقاضا برای ورزش	۰.۴	۱	۰.۰۴
T4	نداشتن پست‌ها و کرسی‌های بانفوذ در مجامع بین‌المللی ورزشی	۰.۴	۲	۰.۰۸
T5	پوشش اندک مسابقات جودو به صورت زنده از رسانه ملی	۰.۳	۲	۰.۰۶
T6	مشغله بیش از حد قهرمانان، مشکلات معیشتی، ادامه تحصیل و آینده شغلی	۰.۳	۲	۰.۰۶
T7	توجه زیاد رسانه‌ها و مسئولین به رشته‌های دیگر مانند فوتبال و کشتی...	۰.۵	۱	۰.۰۵
T8	تغییر روش زندگی مردم (رواج زندگی غیرفعال، تفریح غیرفعال)	۰.۲	۱	۰.۰۲

T۹	عدم سرمایه‌گذاری و باشگاه‌داری سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی و خصوصی	۰.۵	۱	۰.۵
T۱۰	دخالت‌های دولتی و سیاسی بیش از حد در ورزش کشور	۰.۴	۱	۰.۴
		$\Sigma=1$		۲.۳۵

با توجه به امتیاز نهایی به دست آمده در جدول ۸ و با عنایت به اینکه عدد ۲/۳۵ از عدد ۲/۵ در جدول کوچک‌تر می‌باشد، بیانگر وجود تهدید در محیط خارجی ورزش جودو ایران است.

موقعیت راهبردی ورزش جودو ایران در شکل شماره ۱ نشان داده شده است:



شکل ۱- موقعیت راهبردی ورزش جودو ایران در ماتریس SWOT

همان‌طور که در شکل بالا مشخص شده است، ورزش جودو ایران در ماتریس ارزیابی موقعیت در موقعیت تدافعی قرار دارد؛ لذا برای تدوین استراتژی باید بر استراتژی‌های تدافعی تأکید کرد.

### جدول ۹- ماتریس TOWS

نقاط قوت (S)	نقاط ضعف (W)	عوامل داخلی
$S_1, S_2, S_3, S_4, S_5, S_6, S_7, S_8, S_9, S_{10}, S_{11}, S_{12}$	$W_1, W_2, W_3, W_4, W_5, W_6, W_7, W_8, W_9, W_{10}, W_{11}, W_{12}$	عوامل خارجی
فرصت‌ها (O)	استراتژی‌های SO	استراتژی‌های WO

<p>- استفاده از امکانات رسانه‌های گروهی در جهت ترویج ورزش جودو (O<sub>۱۰</sub>، O<sub>۹</sub>، O<sub>۸</sub>، S<sub>۷</sub>، S<sub>۶</sub>)، (O<sub>۱۰</sub>، O<sub>۹</sub>، O<sub>۸</sub>، O<sub>۷</sub>، O<sub>۶</sub>، O<sub>۵</sub>، O<sub>۴</sub>، O<sub>۳</sub>، O<sub>۲</sub>، O<sub>۱</sub>)</p> <p>- تعامل با مراکز علمی و آکادمیک و دانایی محور کردن ورزش جودو (O<sub>۹</sub>، O<sub>۸</sub>، S<sub>۱۱</sub>، S<sub>۹</sub>، S<sub>۸</sub>، S<sub>۱</sub>)، (O<sub>۹</sub>، O<sub>۸</sub>، O<sub>۷</sub>، O<sub>۶</sub>، O<sub>۵</sub>، O<sub>۴</sub>، O<sub>۳</sub>، O<sub>۲</sub>، O<sub>۱</sub>)</p> <p>- توسعه و گسترش پایگاه‌های قهرمانی جودو در سطح کشور (O<sub>۱۰</sub>، O<sub>۹</sub>، O<sub>۸</sub>، O<sub>۷</sub>، O<sub>۶</sub>، S<sub>۶</sub>، S<sub>۱</sub>)</p>	<p>- ایجاد سیستم استعدادیابی علمی در سطح کشور (O<sub>۱۲</sub>، O<sub>۱</sub>، O<sub>۲</sub>، W<sub>۱۲</sub>، W<sub>۸</sub>)</p> <p>- استفاده از روش مدیریت علمی و استراتژیک در اداره فدراسیون جودو (O<sub>۹</sub>، O<sub>۷</sub>، W<sub>۱۱</sub>، W<sub>۱۰</sub>، W<sub>۹</sub>، W<sub>۱</sub>)</p> <p>- استانداردسازی و یکپارچه‌سازی سیستم آموزش جودو در کشور (O<sub>۸</sub>، O<sub>۶</sub>، W<sub>۱۲</sub>، W<sub>۵</sub>، W<sub>۲</sub>)</p>	
تهدیدها (T)	استراتژی‌های ST	استراتژی‌های WT
<p>- توانمندسازی منابع انسانی در جودو و کسب جایگاه مدیریتی در سطوح بین‌المللی (S<sub>۶</sub>، S<sub>۱۱</sub>، T<sub>۶</sub>)، (T<sub>۱</sub>)</p> <p>- کمک به توسعه ساختار فدراسیون از طریق تأمین منابع انسانی، امکانات و تجهیزات مورد نیاز فدراسیون (S<sub>۶</sub>، S<sub>۷</sub>، S<sub>۹</sub>، S<sub>۱۱</sub>، S<sub>۱۲</sub>، T<sub>۴</sub>، T<sub>۹</sub>، T<sub>۱۰</sub>)</p>	<p>- ایجاد سیستم نظارت و ارزیابی عملکرد مسئولین و مربیان جودو در کشور (W<sub>۵</sub>، W<sub>۶</sub>، W<sub>۹</sub>، T<sub>۴</sub>)</p> <p>- ایجاد سیستم درآمدزایی مطلوب در فدراسیون جودو (W<sub>۱</sub>، W<sub>۲</sub>، T<sub>۱</sub>، T<sub>۲</sub>، T<sub>۳</sub>)</p> <p>- توسعه بخش همگانی جودو با استفاده از راهکارهای تبلیغاتی و تشویقی مناسب (W<sub>۱۰</sub>، W<sub>۱۱</sub>، W<sub>۱۲</sub>، W<sub>۱۳</sub>، T<sub>۲</sub>، T<sub>۵</sub>)</p> <p>- ایجاد انگیزه در بخش خصوصی در حمایت از ورزش جودو (W<sub>۱</sub>، W<sub>۲</sub>، W<sub>۹</sub>، T<sub>۸</sub>)</p> <p>- توسعه قهرمان‌پروری از طریق هم‌افزایی امکانات و منابع انسانی و مادی (W<sub>۲</sub>، W<sub>۳</sub>، W<sub>۴</sub>، W<sub>۶</sub>، W<sub>۷</sub>، W<sub>۱۲</sub>، T<sub>۵</sub>، T<sub>۶</sub>، T<sub>۷</sub>)</p> <p>- ایجاد تسهیلات مطلوب برای سرمایه‌گذاران و حامیان مالی جهت توسعه جودو (W<sub>۱</sub>، W<sub>۴</sub>، W<sub>۱۱</sub>، T<sub>۱</sub>، T<sub>۵</sub>، T<sub>۷</sub>)</p>	

### ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی<sup>۱</sup> (QSPM):

ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی یکی از تکنیک‌ها و ابزارهای بسیار شایع در ارزیابی گزینه‌های راهبردی و مشخص نمودن جذابیت نسبی راهبردها است که در مرحله تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد این ماتریس مشخص می‌نماید که کدام یک از راهبردهای انتخاب شده مناسبتر است و در واقع این راهبردها را اولویت بندی می‌نماید. با استفاده از این ماتریس و مقایسه مجموع نمرات جذابیت هر یک از راهبردها می‌توان آنها را به ترتیب از نمره جذابیت بالا به نمره جذابیت پایین اولویت بندی نمود (قره و کلهر، ۱۳۹۴). ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی در جدول ۱۰ آورده شده است.

<sup>۱</sup> - Quantitative Strategic Planning Matrix

جدول ۱۰- ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM)

WT <sub>۶</sub>		WT <sub>۵</sub>		WT <sub>۴</sub>		WT <sub>۳</sub>		WT <sub>۲</sub>		WT <sub>۱</sub>		امتیاز	
TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	$\frac{A}{S}$	TAS <sup>۱</sup>	AS <sup>۱</sup>		
<b>قوت‌ها</b>													
۰/۱۵۰	۳	۰/۱۵۰	۳	۰/۱۰۰	۲	۰/۲۰۰	۴	۰/۱۵۰	۳	۰/۱۵۰	۳	۰/۰۵۰	S <sub>۱</sub>
۰/۲۰۰	۴	۰/۲۰۰	۴	۰/۲۰۰	۴	۰/۱۵۰	۳	۰/۲۰۰	۴	۰/۲۰۰	۴	۰/۰۵۰	S <sub>۲</sub>
۰/۱۶۰	۴	۰/۱۶۰	۴	۰/۱۲۰	۳	۰/۱۲۰	۳	۰/۱۶۰	۴	۰/۰۸۰	۲	۰/۰۴۰	S <sub>۳</sub>
۰/۰۵۰	۱	۰/۱۵۰	۳	۰/۰۵۰	۱	۰/۱۰۰	۲	۰/۱۵۰	۳	۰/۲۰۰	۴	۰/۰۵۰	S <sub>۴</sub>
۰/۱۸۰	۳	۰/۱۲۰	۲	۰/۱۸۰	۳	۰/۰۶۰	۱	۰/۱۲۰	۲	۰/۱۲۰	۲	۰/۰۶۰	S <sub>۵</sub>
۰/۱۲۰	۳	۰/۱۲۰	۳	۰/۰۸۰	۲	۰/۱۲۰	۳	۰/۱۲۰	۳	۰/۱۶۰	۴	۰/۰۴۰	S <sub>۶</sub>
۰/۱۶۰	۴	۰/۱۲۰	۳	۰/۱۲۰	۳	۰/۱۲۰	۳	۰/۱۶۰	۴	۰/۱۶۰	۴	۰/۰۴۰	S <sub>۷</sub>
۰/۱۶۰	۴	۰/۱۶۰	۴	۰/۱۶۰	۴	۰/۱۲۰	۳	۰/۱۶۰	۴	۰/۱۲۰	۳	۰/۰۴۰	S <sub>۸</sub>
۰/۱۸۰	۳	۰/۲۴۰	۴	۰/۱۸۰	۳	۰/۱۸۰	۳	۰/۱۲۰	۲	۰/۱۸۰	۳	۰/۰۶۰	S <sub>۹</sub>
۰/۰۸۰	۲	۰/۱۶۰	۴	۰/۰۸۰	۲	۰/۱۲۰	۳	۰/۰۴۰	۱	۰/۱۲۰	۳	۰/۰۴۰	S <sub>۱۰</sub>
۰/۱۵۰	۳	۰/۱۰۰	۲	۰/۱۰۰	۲	۰/۱۰۰	۲	۰/۱۵۰	۳	۰/۱۰۰	۲	۰/۰۵۰	S <sub>۱۱</sub>
۰/۱۶۰	۴	۰/۱۲۰	۳	۰/۱۶۰	۴	۰/۱۶۰	۴	۰/۱۶۰	۴	۰/۰۴۰	۱	۰/۰۴۰	S <sub>۱۲</sub>
<b>ضعف‌ها</b>													
۰/۱۶۰	۴	۰/۱۶۰	۴	۰/۱۲۰	۳	۰/۱۲۰	۳	۰/۱۶۰	۴	۰/۱۲۰	۳	۰/۰۴۰	W <sub>۱</sub>
۰/۱۵۰	۳	۰/۱۵۰	۳	۰/۲۰۰	۴	۰/۱۰۰	۲	۰/۱۵۰	۳	۰/۱۵۰	۳	۰/۰۵۰	W <sub>۲</sub>
۰/۲۰۰	۴	۰/۲۰۰	۴	۰/۲۰۰	۴	۰/۱۵۰	۳	۰/۲۰۰	۴	۰/۱۰۰	۲	۰/۰۵۰	W <sub>۳</sub>
۰/۲۴۰	۴	۰/۲۴۰	۴	۰/۱۸۰	۳	۰/۲۴۰	۴	۰/۲۴۰	۴	۰/۰۶۰	۱	۰/۰۶۰	W <sub>۴</sub>
۰/۰۵۰	۱	۰/۲۰۰	۴	۰/۰۵۰	۱	۰/۱۰۰	۲	۰/۰۵۰	۱	۰/۱۰۰	۲	۰/۰۵۰	W <sub>۵</sub>
۰/۱۰۰	۲	۰/۱۵۰	۳	۰/۱۵۰	۳	۰/۱۵۰	۳	۰/۱۰۰	۲	۰/۱۵۰	۳	۰/۰۵۰	W <sub>۶</sub>
۰/۱۵۰	۳	۰/۱۵۰	۳	۰/۱۵۰	۳	۰/۰۵۰	۱	۰/۰۵۰	۱	۰/۰۵۰	۱	۰/۰۵۰	W <sub>۷</sub>
۰/۱۵۰	۳	۰/۲۰۰	۴	۰/۱۵۰	۳	۰/۱۵۰	۳	۰/۱۰۰	۲	۰/۱۵۰	۳	۰/۰۵۰	W <sub>۸</sub>
۰/۱۵۰	۳	۰/۱۰۰	۲	۰/۱۵۰	۳	۰/۱۵۰	۳	۰/۱۵۰	۳	۰/۲۰۰	۴	۰/۰۵۰	W <sub>۹</sub>
۰/۱۲۰	۲	۰/۱۲۰	۲	۰/۱۲۰	۲	۰/۲۴۰	۴	۰/۱۸۰	۳	۰/۱۲۰	۲	۰/۰۶۰	W <sub>۱۰</sub>
۰/۲۰۰	۴	۰/۱۵۰	۳	۰/۲۰۰	۴	۰/۱۵۰	۳	۰/۲۰۰	۴	۰/۱۵۰	۳	۰/۰۵۰	W <sub>۱۱</sub>
۰/۰۶۰	۱	۰/۲۴۰	۴	۰/۱۲۰	۲	۰/۲۴۰	۴	۰/۱۸۰	۳	۰/۱۲۰	۲	۰/۰۶۰	W <sub>۱۲</sub>
<b>فرصت‌ها</b>													
۰/۱۲۰	۳	۰/۰۸۰	۲	۰/۰۸۰	۲	۰/۱۶۰	۴	۰/۱۲۰	۳	۰/۰۴۰	۱	۰/۰۴۰	O <sub>۱</sub>

<sup>۱</sup> - Attractiveness Scores

<sup>۲</sup> - Total Attractiveness Scores

0۲	۰/۰۴۰	۳	۰/۱۲۰	۳	۰/۱۲۰	۳	۰/۱۲۰	۲	۰/۰۸۰	۳	۰/۱۲۰	
0۳	۰/۰۴۰	۱	۰/۰۴۰	۴	۰/۱۶۰	۴	۰/۱۶۰	۴	۰/۱۶۰	۳	۰/۱۲۰	
0۴	۰/۰۵۰	۱	۰/۰۵۰	۱	۰/۰۵۰	۲	۰/۱۰۰	۲	۰/۱۰۰	۴	۰/۲۰۰	
0۵	۰/۰۶۰	۲	۰/۱۲۰	۳	۰/۱۸۰	۳	۰/۱۸۰	۲	۰/۱۲۰	۳	۰/۱۸۰	
0۶	۰/۰۵۰	۴	۰/۲۰۰	۳	۰/۱۵۰	۴	۰/۲۰۰	۳	۰/۱۵۰	۲	۰/۱۰۰	
0۷	۰/۰۶۰	۲	۰/۱۲۰	۳	۰/۱۸۰	۳	۰/۱۸۰	۲	۰/۱۲۰	۴	۰/۲۴۰	
0۸	۰/۰۴۰	۱	۰/۰۴۰	۱	۰/۰۴۰	۱	۰/۰۴۰	۳	۰/۱۲۰	۳	۰/۱۲۰	
0۹	۰/۰۵۰	۳	۰/۱۵۰	۳	۰/۱۵۰	۳	۰/۱۵۰	۳	۰/۱۵۰	۲	۰/۱۰۰	
0۱۰	۰/۰۴۰	۱	۰/۰۴۰	۴	۰/۱۶۰	۴	۰/۱۶۰	۴	۰/۱۶۰	۳	۰/۱۲۰	
0۱۱	۰/۰۶۰	۱	۰/۰۶۰	۳	۰/۱۸۰	۳	۰/۱۸۰	۳	۰/۱۸۰	۲	۰/۱۲۰	
0۱۲	۰/۰۶۰	۱	۰/۰۶۰	۳	۰/۱۸۰	۳	۰/۱۸۰	۴	۰/۲۴۰	۳	۰/۱۸۰	
<b>تهدیدها</b>												
T۱	۰/۰۳۰	۱	۰/۰۳۰	۴	۰/۱۲۰	۳	۰/۰۹۰	۴	۰/۱۲۰	۳	۰/۰۹۰	
T۲	۰/۰۲۰	۱	۰/۰۲۰	۲	۰/۰۴۰	۴	۰/۰۸۰	۳	۰/۰۶۰	۱	۰/۰۲۰	
T۳	۰/۰۴۰	۲	۰/۰۸۰	۳	۰/۱۲۰	۲	۰/۰۸۰	۲	۰/۰۸۰	۲	۰/۰۸۰	
T۴	۰/۰۴۰	۲	۰/۰۸۰	۳	۰/۱۲۰	۲	۰/۰۸۰	۳	۰/۱۲۰	۴	۰/۱۶۰	
T۵	۰/۰۳۰	۲	۰/۰۶۰	۴	۰/۱۲۰	۲	۰/۰۶۰	۴	۰/۱۲۰	۴	۰/۱۲۰	
T۶	۰/۰۳۰	۲	۰/۰۶۰	۴	۰/۱۲۰	۲	۰/۰۶۰	۳	۰/۰۹۰	۴	۰/۱۲۰	
T۷	۰/۰۶۰	۱	۰/۰۶۰	۴	۰/۲۴۰	۴	۰/۲۴۰	۴	۰/۲۴۰	۳	۰/۱۸۰	
T۸	۰/۰۲۰	۱	۰/۰۲۰	۱	۰/۰۲۰	۳	۰/۰۶۰	۲	۰/۰۴۰	۱	۰/۰۲۰	
T۹	۰/۰۶۰	۲	۰/۱۲۰	۴	۰/۲۴۰	۳	۰/۱۸۰	۴	۰/۲۴۰	۳	۰/۱۸۰	
T۱۰	۰/۰۴۰	۳	۰/۱۲۰	۱	۰/۰۴۰	۱	۰/۰۴۰	۳	۰/۱۲۰	۳	۰/۱۲۰	
جمع (TSA)												
			۴/۷۹	۶/۳۰			۶/۱۷			۶/۲۸		

اولویت بندی راهبردهای تدوین شده بر اساس نمره های جذابیت به دست آمده در ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی در جدول شماره ۱۱ نشان داده شده است.

جدول ۱۱- اولویت بندی راهبردها

اولویت	نمره جذابیت	راهبرد	ردیف
اول	۶/۸۴	توسعه قهرمان پروری از طریق هم افزایی امکانات و منابع انسانی و مادی	WT ۵
دوم	۶/۳۰	ایجاد سیستم درآمدزایی مطلوب در فدراسیون جودو	WT ۲
سوم	۶/۲۸	ایجاد تسهیلات مطلوب برای حامیان مالی جهت توسعه جودو	WT ۶
چهارم	۶/۲۱	ایجاد انگیزه در بخش خصوصی برای سرمایه گذاری در ورزش جودو	WT ۴
پنجم	۶/۱۷	توسعه بخش همگانی جودو از طریق راهکارهای تبلیغاتی و تشویقی مناسب	WT ۳
ششم	۴/۷۹	ایجاد سیستم نظارتی و ارزیابی عملکرد مسئولین و مربیان جودو کشور	WT ۱

### بحث و نتیجه گیری:

پژوهش حاضر با هدف تعیین موقعیت راهبردی ورزش جودو بر مبنای تحلیل سوات انجام شد. نتایج نشان داد که ورزش جودو دارای ۱۲ نقطه قوت، ۱۲ نقطه ضعف، ۱۲ فرصت و ۱۰ تهدید می باشد. همچنین امتیاز

عوامل داخلی ۲/۴۲ و امتیاز عوامل خارجی ۲/۳۵ به دست آمد. ورزش جودو ایران در ماتریس ارزیابی موقعیت در موقعیت تدافعی قرار دارد.

قوت‌ها عبارتند از فعالیت‌هایی که سازمان در آنها به خوبی عمل می‌کند یا منابعی که تحت کنترل سازمان هستند (قره و کلهر، ۱۳۹۴). در تحقیق حاضر نقاط قوت شناسایی شده برای توسعه ورزش جودو در ایران شامل ۱۲ نقطه قوت بود که عبارت از فعال بودن هیأت‌های جودو در اکثر استان‌ها و شهرستانهای کشور، برنامه محور بودن فعالیت‌های فدراسیون جهت توسعه جودو در کشور، برگزاری منظم مسابقات جودو در رده‌های مختلف سنی، برگزاری کلاسهای ارتقای دآوری و مربیگری در سطح کشور، وجود تقویم ورزشی در فدراسیون جودو، وجود منابع انسانی متخصص در فدراسیون و هیاتهای جودو استان‌ها، حضور تمام‌وقت رئیس، نایب‌رئیس، دبیر و کارکنان در فدراسیون، برگزاری منظم لیگ جودو در کشور، استفاده از مربیان متخصص و مجرب برای آموزش جودو در کشور، برگزاری کلاسهای دانش‌افزایی برای ارتقاء سطح مربیان و داوران جودو، بهره‌گیری از متخصصان تربیت‌بدنی در فدراسیون و هیاتهای جودو و تعامل مناسب بین فدراسیون با سایر ارگان‌ها (آموزش و پرورش و ...) می‌باشد.

نقاط ضعف عبارتند از فعالیت‌هایی که سازمان در آنها عملکرد خوبی ندارد، یا منابعی که می‌بایست در اختیار داشته باشد ولی ندارد (قره و کلهر، ۱۳۹۴). با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر، ۱۲ نقطه ضعف در ورزش جودو ایران مشخص شد که عبارت بودند از: محدود بودن منابع مالی فدراسیون و هیاتهای جودو سراسر کشور، استفاده نکردن از متخصصان علمی و دانشگاهی در فدراسیون و هیاتها، حرفه‌ای نبودن ورزش جودو در ایران، کمبود سالن‌های اختصاصی تمرینات و مسابقات جودو، یکپارچه نبودن سیستم آموزش جودو در سطح کشور، کمبود مربیان قهرمان‌پرور و متخصص جودو، عدم به‌کارگیری مربیان سرشناس خارجی در جودو کشور، عدم وجود سیستم استعدادیابی مطلوب در جودو کشور، نبود سیستم نظارت و ارزیابی مناسب بر عملکرد فدراسیون و هیاتهای استان‌ها، فقدان برنامه‌های مدون برای تشویق و ترغیب مردم به ورزش جودو، عدم وجود برنامه‌های راهبردی و عملیاتی در فدراسیون و هیاتها و استفاده نکردن از تکنولوژی‌های نوین برای آموزش ورزش جودو.

فرصت‌ها عبارتند از موقعیت‌هایی در خارج از سازمان که فواید و مزایای آنها مشخص است و در صورت اقدام سازمان می‌تواند از این مزایا استفاده کند (قره و کلهر، ۱۳۹۴). در پژوهش حاضر، ۱۲ فرصت برای ورزش جودو ایران شناسایی شد که عبارت بودند از: تاکید دین مبین اسلام بر ورزش، حضور مدیران متخصص در وزارت ورزش و جوانان، بهره‌گیری از تبلیغات رسانه‌های نوشتاری، وجود استعدادهای بسیار زیاد در کشور، تعامل مناسب مسئولین فدراسیون با مجامع بین‌المللی جودو، رشد روزافزون فناوری اطلاعات

و ارتباطات در کشور، دیدگاه مناسب وزارت ورزش جهت ایجاد، توسعه و تجهیز سالن‌های جودو، امکان ارتباط با مربیان زده جهان از طریق اینترنت، حضور مدیریت علمی و ورزشی در رأس وزارت ورزش، تعامل مناسب بین مسئولین فدراسیون و اصحاب رسانه برای تبلیغ جودو، پتانسیل ورزش جودو برای پرکردن اوقات فراغت و علاقه‌مندی مردم به ورزش جودو به عنوان "هنر المپیک".

تهدیدها عبارتند از موقعیت‌هایی که بالقوه دارای نتایج زیان بار هستند و لازم است اقدامات لازم در مورد آنها بلافاصله صورت پذیر، بنابراین به منظور جلوگیری از بروز مشکل باید با این موقعیت‌ها به طور پویا و فعال مقابله کرد (قره و کلهر، ۱۳۹۴). در نتیجه تحقیق حاضر، ۱۰ تهدید برای ورزش جودو ایران، مورد شناسایی قرار گرفت که عبارت بودند از: عدم علاقه اسپانسرها برای حمایت از ورزش جودو در ایران، توجه بیشتر مردم به رشته‌های درآمدزا مانند فوتبال، مشکلات اقتصادی جامعه و کاهش تقاضا برای ورزش، نداشتن پست‌ها و کرسی‌های بانفوذ در مجامع بین‌المللی ورزشی، پوشش اندک مسابقات جودو به صورت زنده از رسانه ملی، مشغله بیش از حد قهرمانان، مشکلات معیشتی، ادامه تحصیل و آینده شغلی، توجه زیاد رسانه‌ها و مسئولین به رشته‌های دیگر مانند فوتبال و کشتی، تغییر روش زندگی مردم (رواج زندگی غیرفعال، تفریح غیرفعال)، عدم سرمایه‌گذاری و باشگاه‌داری سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی و خصوصی، دخالت‌های دولتی و سیاسی بیش از حد در ورزش کشور.

برنامه‌ریزی راهبردی در این تحقیق با استفاده از مدل دیوید انجام شده است که تحقیقات متعددی در سطح کشور به تدوین برنامه راهبردی برای سازمان‌های ورزشی با استفاده از این مدل پرداخته اند که از جمله می‌توان به برنامه‌ریزی راهبردی توسعه ورزش همگانی استان یزد (نقی زاده و همکاران، ۱۴۰۱)، طراحی برنامه راهبردی ورزش قهرمانی کشور برای المپیک ۲۰۲۴ (شربت زاده و همکاران، ۱۴۰۱)، تدوین برنامه راهبردی کمیته داوران فدراسیون فوتبال (بنیادی فر و همکاران، ۱۴۰۱)، فدراسیون دوچرخه سواری (۱۳۹۰)، اداره تربیت‌بدنی دانشگاه شاهرود (۱۳۹۳)، اداره کل ورزش و جوانان استان کردستان (۱۳۹۰)، اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه پیام‌نور (۱۳۹۲)، اداره کل تربیت‌بدنی دانشگاه آزاد (۱۳۹۱) اشاره نمود و از این نظر مدل مورد استفاده آنها با مدل مورد استفاده در این تحقیق همخوانی دارد.

نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که موقعیت راهبردی ورزش جودو کشور در منطقه WT قرار دارد و باید از راهبردهای تدافعی استفاده نماید. گودرزی (۱۳۹۳) نیز در تحقیق خود در خصوص تدوین برنامه راهبردی برای فدراسیون ورزش سه گانه گزارش نمود که فدراسیون ورزش سه گانه نیز از لحاظ موقعیت راهبردی در منطقه تدافعی (WT) قرار دارد و باید از راهبردهای تدافعی برای خود استفاده نماید. شربت زاده و همکاران (۱۴۰۱) نیز تحقیقی با هدف طراحی برنامه راهبردی ورزش قهرمانی کشور برای کسب رتبه

هشتم در مسابقات المپیک ۲۰۲۴ انجام دادند و گزارش کردند که جایگاه راهبردی ورزش قهرمانی در موقعیت تدافعی (WT) قرار دارد و نشان دهنده چیرگی ضعف ها بر قوت ها و عدم توانایی در استفاده از فرصت ها و دفع تهدیدها است و اجرای راهبرد تدافعی را برای رسیدن به هدف می طلبد. راسخ و همکاران (۱۳۹۴) نیز در نتیجه تحقیق خود با عنوان طراحی و تدوین برنامه راهبردی ورزش قهرمانی بانوان کشور عنوان نمودند که جایگاه راهبردی ورزش قهرمانی بانوان ایران در موقعیت تدافعی (WT) قرار دارد.

یکی از مشکلات موجود در ورزش نبود سیستم آموزشی یکسان و استاندارد در سطح کشور است و مربیان ورزش بنا بر سطح فنی و مهارتی خود و با اتکا به دانش و تجربیات شخصی خود اقدام به برنامه ریزی تمرینات برای شاگردان خود می نمایند و حال آنکه روش آموزش سایر مربیان در نقاط دیگر کشور متفاوت می باشد؛ لذا پس از پیشرفت ورزشکاران در سطح باشگاهی و استانی و رسیدن به سطوح بالاتر، این عدم هماهنگی و همسانی بین روش های آموزشی می تواند ایجاد مشکل نماید (نودهی و همکاران، ۱۳۹۸). بر این اساس ایجاد یک سیستم آموزش یکپارچه و هماهنگ در سطح جودو کشور از جمله راهبردهای مورد نظر این تحقیق است که می تواند به ارتقای ورزش جودو در ایران کمک نماید. علیدوست قهفرخی (۱۳۹۳) نیز در نتیجه تحقیق خود یکی از مهم ترین راهکارهای پیشرفت ورزش جودو را بهره گیری از نظام آموزشی یکپارچه برای مربیان و همچنین ارتقای سطح علمی و فنی مربیان از طریق برگزاری دوره های داخلی و نیز اعزام به دوره های خارجی عنوان نمود. قاسمی (۱۳۸۴) نیز در نتیجه تحقیق خود افزایش دانش علمی و فنی مربیان ژیمناستیک را از جمله راهکارهای پیشرفت ورزش ژیمناستیک در بعد قهرمانی عنوان نمود. در این رابطه نتایج تحقیق حاضر با یافته های تحقیقات نودهی و همکاران (۱۳۹۸)، علیدوست قهفرخی (۱۳۹۳) و قاسمی (۱۳۸۴) همخوانی دارد.

ایجاد سیستم نظارت و ارزیابی عملکرد مسئولین و مربیان ورزش جودو یکی از راهکارهای ارائه شده برای بهبود وضعیت جودو در ایران می باشد. این امر می تواند با مدیریت صحیح و علمی در سطح فدراسیون به تربیت و پرورش منابع انسانی متخصص و متبحر منجر شود و با ایجاد رابطه مناسب با مجامع بین المللی جودو انتظار داشت که کرسی های بین المللی نیز برای ورزش جودو ایران به دست آید. قاسمی (۱۳۸۴) در نتیجه تحقیق خود در خصوص پیشرفت ورزش ژیمناستیک عنوان کرد که یکی از راههای پیشرفت در ورزش قهرمانی ژیمناستیک کنترل و نظارت بر عملکرد مربیان می باشد. علیدوست قهفرخی (۱۳۹۳) نیز در نتیجه تحقیق خود با عنوان بررسی اولویت ها و راهکارهای پیشرفت ورزش قهرمانی جودو اشاره نمود که نظارت و کنترل بر فعالیت های مربیان بیشترین اهمیت را در راه پیشرفت جودو در کشور دارد. در این رابطه نتایج تحقیق حاضر با یافته های تحقیقات علیدوست قهفرخی (۱۳۹۳) و قاسمی (۱۳۸۴) همخوانی دارد.

از جمله راهبردهای مدنظر تحقیق حاضر برای کمک به توسعه جودو ایران ایجاد یک سیستم مطلوب برای درآمدزایی در ورزش جودو و نیز ایجاد انگیزه های لازم برای جذب حامیان مالی و همچنین ورود بخش خصوصی برای کمک به ورزش جودو می باشد. بدون تردید یکی از لازمه های اجرای برنامه های مدنظر یک فدراسیون مبحث امور مالی و درآمدزایی می باشد. امروزه با توجه به مشکلات مالی موجود در سطح فدراسیون های ورزشی، ایجاد سیستم درآمدزایی مطلوب برای فدراسیون که وابستگی مالی به وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک را کاهش می دهد، می تواند کمک شایانی به توسعه و پیشرفت یک ورزش نماید. نادریان جهرمی و اخوان (۱۴۰۱) نیز در پژوهش خود با موضوع بررسی عوامل مؤثر بر جذب سرمایه افراد حقیقی در توسعه باشگاه های ورزشی از طریق بورس اوراق بهادار، ایجاد منابع پایدار درآمدی را از جمله راهکارهای توسعه باشگاه های ورزشی معرفی کردند. راسخ و همکاران (۱۳۹۴) در تدوین برنامه راهبردی توسعه ورزش قهرمانی بانوان ایران مهم ترین نقطه ضعف موجود در ورزش بانوان را اختصاص بودجه محدود و نیز مشکلات موجود در بازاریابی و درآمدزایی برای ورزش بانوان عنوان نمودند. علیدوست قهفرخی (۱۳۹۳) نیز در نتیجه تحقیق خود گزارش نمود که یکی از راهکارهای پیشرفت جودو در ایران توجه به جذب منابع مالی از ارگان های مربوطه و نیز جذب حامیان مالی (اسپانسر) برای جودو می باشد. در این رابطه نتایج تحقیق حاضر با یافته های تحقیقات نادریان جهرمی و اخوان (۱۴۰۱)، راسخ و همکاران (۱۳۹۴) و علیدوست قهفرخی (۱۳۹۳) همخوانی دارد.

یکی از راهبردهای پیشنهادی این تحقیق، توسعه بخش همگانی جودو با استفاده از راهکارهای تبلیغاتی و تشویقی مناسب می باشد. در همین رابطه عبدوی و عبدالعلی نژاد (۱۳۹۷) بررسی چگونگی تأثیرگذاری تبلیغات اینترنتی بر روی ارزش ویژه برند ورزشی و ابعاد مختلف آن پرداختند و اذعان داشتند که تبلیغات اینترنتی بر هر یک از ابعاد ارزش ویژه برند همچون کیفیت ادراک شده، تداعی برند، وفاداری به برند و آگاهی از برند تأثیر معنی داری دارد. بر همین اساس پیشنهاد دادند که مدیران شرکت ها برای ارتقاء ارزش ویژه برند ورزشی ابتدا بایستی نقاط قوت و ضعف برنامه های تبلیغاتی را در سازمان خود شناسایی کنند و همچنین از اینترنت به عنوان ابزار مؤثری در ارتباطات و تبلیغ استفاده کنند. قره و کلهر (۱۳۹۴) در نتیجه تحقیق خود، یکی از راهبردهای توسعه ورزش اسکی در سطح کشور را ترویج همگانی ورزش اسکی عنوان نمودند و برای توسعه بخش همگانی این ورزش در کشور، همکاری رسانه های گروهی و نیز بهره گیری از پتانسیل و ظرفیت های اقلیمی موجود در کشور را پیشنهاد کردند. نظری و همکاران (۱۳۹۳) نیز در نتیجه تحقیق خود در خصوص توسعه ورزش والیبال ساحلی، راهبرد افزایش بخش همگانی در والیبال ساحلی را از طریق ایجاد فرصت بازی برای عموم، افزایش تعداد تجهیزات و زمین های والیبال ساحلی و نیز افزایش

فرصت حضور بانوان در والیبال ساحلی پیشنهاد نمودند. علیدوست قهفرخی و همکاران نیز یکی از راهکارهای پیشرفت جودو کشور را استفاده از تبلیغات گسترده در رسانه های گروهی برای شناسایی بیشتر این رشته ورزشی به افراد جامعه و توسعه عمومی و همگانی جودو عنوان نمودند. در این رابطه نتایج تحقیق حاضر با یافته های تحقیقات عبدوی و عبالعلی نژاد (۱۴۰۱)، قره و کلهر (۱۳۹۴) و نظری و همکاران (۱۳۹۳) همخوانی دارد.

نتایج حاصل از پژوهش حاضر نشان داد که یکی از راهبردهای توسعه ورزش جودو کشور، توسعه قهرمان پروری از طریق هم افزایی امکانات و منابع انسانی و مادی است. نودهی و همکاران (۱۳۹۸) ادعان داشتند که نگاه علمی به فرایند استعدادیابی می تواند در توسعه قهرمان پروری ورزش جودو ایران از طریق کسب موفقیت ورزشکاران در مسابقات و رویدادهای ورزشی جودو مفید واقع شود. علیدوست قهفرخی و همکاران (۱۳۹۳) نیز در تحقیق خود یکی از راهکارهای پیشرفت ورزش جودو را همسو کردن اهداف مربیان، ورزشکاران و مسئولین فدراسیون عنوان نمودند. همچنین به عنوان یکی دیگر از یافته های تحقیق خود بر استعدادیابی نوآموزان به روش علمی و تخصصی تأکید کردند که در این رابطه استفاده توأمان از متخصصان و صاحب نظران تحصیل کرده و دانشگاهی در کنار کارشناسان و مربیان مجرب ورزش جودو را پیشنهاد نمودند. قره و کلهر (۱۳۹۴) نیز در نتیجه تحقیق خود در خصوص توسعه ورزش اسکی در کشور بر اهمیت بهره گیری مناسب از امکانات برای استعدادیابی و در نهایت دستیابی به قهرمان پروری تأکید نمودند و پیشنهاد کردند که به منظور توسعه ورزش اسکی در کشور، باید از راهبرد توسعه استعدادیابی و قهرمان پروری در ورزش اسکی استفاده نماییم. بر این اساس، باید تمامی امکانات و منابع برای رسیدن به یک هدف مشترک (توسعه ورزش اسکی) جهت دهی شوند. خسروی راده و همکاران (۱۳۹۱) نیز در نتیجه یافته های تحقیق خود در خصوص تدوین راهبردهای کمیته ملی المپیک بر توجه بنیادی به ورزش قهرمانی تأکید داشته اند. در این رابطه نتایج تحقیق حاضر با یافته های تحقیقات نودهی و همکاران (۱۳۹۸)، علیدوست قهفرخی (۱۳۹۳) و قره و کلهر (۱۳۹۴) و خسروی زاده و همکاران (۱۳۹۱) همخوانی دارد.

یکی از راهبردهای پیشنهادی حاصل از نتایج پژوهش حاضر برای توسعه ورزش جودو ایران، ایجاد انگیزه های لازم برای حضور بخش خصوصی و حمایت آن از ورزش جودو می باشد. نادریان جهرمی و اخوان (۱۴۰۱) تحقیقی با عنوان بررسی عوامل مؤثر بر جذب سرمایه افراد حقیقی در توسعه باشگاه های ورزشی از طریق بورس اوراق بهادار انجام دادند و گزارش کردند که جذب سرمایه بخش خصوصی می تواند در توسعه باشگاه های ورزشی تأثیرگذار باشد. جذب سرمایه، متأثر از عوامل متعددی است که برنامه ریزی همه جانبه و هماهنگی ملی نیاز دارد. ضعف هر دسته از عوامل شناسایی شده، می تواند توسعه خصوصی سازی را به

تأخیر بیاندازد. قوانین روشن و جامع تجاری به صورت مصوب در مورد باشگاه های خصوصی ورزشی وجود نداشته و دولت کلیه امور مربوط به ورزش های تجاری را برعهده دارد. ساختارهای باشگاهها در ایران برای فعالیت های تجاری مناسب نیستند. قره خانی و همکاران (۱۳۹۴)، در تحقیقی با عنوان طراحی مدل موانع خصوصی سازی باشگاه های فوتبال ایران مهمترین موانع خصوصی سازی باشگاههای فوتبال ایران را به ترتیب شامل موانع اقتصادی و مالی (۰/۷۹)، موانع حقوقی و قانونی (۰/۶۸) و موانع ساختاری (۰/۴) رتبه بندی کرده اند. احمدی و نودهی (۱۳۹۹) در تبیین الزامات قبل از خصوصی سازی ورزش، توانمندسازی بخش خصوصی را مورد تاکید قرار دادند و یادآور شدند که قبل از واگذاری ورزش به بخش خصوصی باید به مؤلفه های الزامات قبل از آن توجه گردد تا فرایند خصوصی سازی بتواند با شرایط مطلوبی انجام گیرد. امیری و همکاران (۱۳۹۲)، در تحقیق خود موانع موجود برای خصوصی سازی و مشارکت بخش خصوصی در توسعه ورزش را بررسی کردند و اذعان نمودند که به ترتیب موانع مدیریتی، فرهنگی- اجتماعی، سیاسی- حقوقی و اقتصادی مورد نظر اساتید دانشگاهی و موانع مدیریتی، فرهنگی- اجتماعی، اقتصادی و سیاسی- حقوقی از نظر مدیران اجرایی در اولویت هستند. کومار و یاپ کو<sup>۱</sup> (۲۰۱۱)، نیز اذعان داشتند که اقدام برای اصلاح نظام اقتصادی و پیش گرفتن سیاست های باز اقتصادی و نیز تاکید اقتصاد بازار محور از جمله علل موفقیت کشور چین در جذب سرمایه گذاران داخلی و خارجی بوده است. بنابراین تردیدی وجود ندارد که باید راهبردی برای ورود بخش خصوصی به ورزش داشته باشیم، لیکن مهم تر این است که تاکتیک مناسب برای محقق شدن این راهبرد را انتخاب نماییم. در این رابطه نتایج تحقیق حاضر با یافته های تحقیقات احمدی و نودهی (۱۳۹۹)، قره خانی و همکاران (۱۳۹۴) و امیری و همکاران (۱۳۹۲) و کومار و یاپکو (۲۰۱۱) همخوانی دارد.

در پایان می توان این گونه اذعان نمود که توسعه ورزش جودو در ایران نیازمند برنامه ریزی صحیح و اصولی بر مبنای نقاط قوت و فرصت های موجود است و در این راه توجه به نقاط قوت و تهدیدهای موجود در محیط نیز اهمیت فراوانی دارد. تحقیق حاضر به عنوان پژوهشی میدانی و کاربردی می تواند در راستای توسعه ورزش جودو مورد استفاده مسئولین و دست اندرکاران و متولیان این ورزش قرار بگیرد تا بتوانیم شاهد اعتلای این ورزش در عرصه های بین المللی باشیم.

### تقدیر و تشکر

---

<sup>۱</sup> - Kumar & Yupco

تعیین موقعیت راهبردی ورزش جودو بر مبنای ... دوفصلنامه مدیریت و کارآفرینی ورزشی، ۲ (۱۴۰۲)، ۱۸۸-۱۶۳

در پایان بر خود لازم می دانیم از تمامی عزیزانی که در انجام این تحقیق ما را یاری نموده اند تقدیر و تشکر نماییم. بدین وسیله از تمامی مسئولین و کارکنان فدراسیون جودو، مسئولین هیات های جودو استان های سراسر کشور، مربیان و ورزشکاران تیم های ملی تشکر و سپاسگزاری می نماییم.

## References

۱. Abdavi, F., & Abdolalinejad, Z. (۲۰۱۸). The effect of internet advertising Brand equity (Case Study: Merooj Brand). *Sport Management and Development*, ۲(۲), ۷۳-۸۶. (In Persian).
۲. Ahmadi, M., & Noudehi, M. (۲۰۲۰). Factor analysis of the components of administrative requirements before Sports Privatization in Iran. *Sport Management Journal*, ۱۲(۱), ۲۰۱-۲۲۲. (In Persian).
۳. Alidoust Ghahfarokhi, E., Sajjadi, S. N., Mahmoudi, A., & Sa'atchian, V. (۲۰۱۴). The Evaluation of Development Priorities and Strategies of Judo Championship in Iran. *Sport Management Journal*, ۷(۲), ۲۳۱-۲۴۶. (In Persian).
۴. Amiri, M., Nayyeri, S., Saffari, M., & Delbari Ragheb, F. (۲۰۱۴). Explanation and Prioritization of Barriers to Privatization and Private Sector Participation in Sport Development. *Sport Management Journal*, ۷(۴), ۸۳-۱۰۶. (In Persian).
۵. Andam, R., & Aghaei, A. (۲۰۱۵). Designing Strategic plan of Physical Education Office of Shahrood University. *Research on Educational Sport*, ۲(۷), ۱۵-۴۰. (In Persian).
۶. Arabadeh Tafti, S. M. A., Goodarzi, M., Farahani, M., & Alidost, E. (۲۰۲۲). Designing and Preparing the Strategic Development Plan for Yazd Province's Public Sport. *Sport Management Journal*, ۱۴(۱), ۹۰-۶۸. (In Persian).
۷. Bonyadifard, M., Alidoust, E., DEGHAN, A., & jalali, M. (۲۰۲۲). Developing a Strategic Plan for the Referees Committee of the Iranian Football Federation. *Strategic Studies on Youth and Sports*, ۲۱(۴۹), ۲۵-۳۶. (In Persian).
۸. Dehghan Qahfarkhi, Amin (۲۰۱۴). Formulation of the strategic plan of the General Administration of Sports and Youth of Khuzestan using the combined method of SWOT and AHP. Research project of the General Directorate of Sports and Youth of Khuzestan Province (In Persian).
۹. Deilami, Kianoosh (۲۰۱۳). Designing a strategic plan for the development of public sports in Golestan province. Master's thesis in Physical Education, Islamic Azad University, Sari branch (In Persian).
۱۰. Ghareh, M. A., & Kalhor, R. (۲۰۱۵). Determining strategies of skiing in iran with SWOT analysis method. *Applied Research in Sport Management*, ۴(۲), ۱۱۷-۱۲۷. (In Persian).
۱۱. Gharehkhani, H., Seifpanahi, J., & Fuladi Heidarloo, S. (۲۰۱۵). Designing Private Sector Participation Barriers Model in Iranian Football Clubs. *Strategic Studies on Youth and Sports*, ۱۴(۲۸), ۵۵-۶۶. (In Persian).
۱۲. Ghasemi, Mohammad Hadi (۲۰۰۵). Comparison of the views of athletes, coaches and experts on the ways of improving the country's

- gymnastics. Master's Thesis, Tarbiat Moalem University, pp. ۸۸-۸۵ (In Persian).
۱۳. Goodarzi, M. (۲۰۱۳). SWOT Analysis for Shows the Situation of Physical Education General Department of Payame Noor University. *Applied Research in Sport Management*, ۲(۱), ۶۱-۷۴. (In Persian).
۱۴. Goudarzi, M. (۲۰۱۴). The codification of strategic plan for Islamic Republic of Iran Triathlon federation by SPP model. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, ۱(۴), ۱۱۱-۱۲۳. (In Persian).
۱۵. Jamshidi, Arefe (۲۰۱۱). Compilation of the strategy plan of the Cycling Federation of the Islamic Republic of Iran. Master's thesis, Kish International Campus, University of Tehran (In Persian).
۱۶. Javadipour, M., & Saminia, M. (۲۰۱۳). Sport for all in Iran and Codification of perspective and programs strategy. *Applied Research in Sport Management*, ۱(۴), ۲۱-۳۰. (In Persian).
۱۷. Johnson, L. M., Choi, K. H., Kim, E., Pitts, B. G., & Zhang, J. J. (۲۰۱۹). Globalized sportmanagement in diverse cultural contexts: An introduction. In J. J. Zhang & B. G. Pitts(Eds.), *Globalized sport management in diverse cultural contexts* (pp. ۱-۲۶).
۱۸. Kaplan S, Beinhocker E. (۲۰۰۳). «The real value of strategic planning». MIT Sloan manages Rev; ۴۴(۲); PP: ۷۱-۹۱.
۱۹. Khosravizadeh, E., Hamidi, M., Yadolahi, J., & Khabiri, M. (۲۰۱۲). Developing strategies and determining strategic situation of NOC of Islamic Republic of Iran. *Sport Management and Development*, ۱(۱), ۱۱-۲۵. (In Persian).
۲۰. Kumar, Bhaumik, Sumon, Yap co, Catherine. (۲۰۱۱). China's economic cooperation related investemtn: an investigation of its direction and some implications for outward investment. *China Economic Review*, Vol ۲۲(۱), (PP.۷۵-۸۷).
۲۱. Lloyd C. Harris, Emmanuel Ogbonna, (۲۰۰۶). Initiating strategic Planning. *Journal of Business research* ۵۹, PP: ۱۰۰-۱۱۱.
۲۲. Mach ado. M, Taylor.J. (۲۰۰۴). «The status of strategic planning in Portuguese higher education institutions». *Higher education policy*. Vol. ۷. No. ۲.
۲۳. Naderian Jahromi, M., & akhavan, E. (۲۰۲۲). Investigation of the Factors Affecting the Capital Attraction of Real People in the Development of Sports Clubs through Stock Exchange. *Strategic Studies on Youth and Sports*, (), -. doi: ۱۰.۲۲۰۳۴/ssys.۲۰۲۲.۱۹۸۷.۲۴۸۶

۲۴. Nasirzadeh, A., Goudarzi, M., Farahani, A., & Goudarzi, M. (۲۰۱۲). Design and codification of development strategy sport in Kerman. *Research in sport Management*, ۱(۱), ۷۷-۱۰۶. (In Persian).
۲۵. Nazari, V., Razavi, S. M. H., & Hoseini, S. E. (۲۰۱۶). The Design and codification of the strategic plan beach volleyball in IRAN. *Sport Management Studies*, ۷(۲۷), ۶۳-۸۶. (In Persian).
۲۶. Noudehi, M. A., Dousti, M., & Razavi, S. M. H. (۲۰۱۹). Identification and Prioritization of Judo Talent Identification Parameters for Judo Sport in Iran. *Sport Management Studies*, ۱۱(۵۳), ۹۹-۱۲۰. doi: ۱۰,۲۲۰۸۹/smrj.۲۰۱۷,۳۹۳۲,۱۷۵۹ (In Persian).
۲۷. Noudehi, M; Dousti, M; Razavi, M. H; Kalateh Seifari, M. (۲۰۱۷). Human Resource Development Indicators for the Iranian Judo Federation. *Annals of Applied Sport Science*, ۲۰۱۷; ۵(۳):۹۵-۱۰۲.
۲۸. Rasekh, N., sajjadi, N., Hamidi, M., & khabiri, M. (۲۰۱۵). The Design of a Strategic Plan for Iran Female Championships. *Sport Management Journal*, ۱(۳), ۳۰۹-۳۳۴. doi: ۱۰,۲۲۰۵۹/jsm.۲۰۱۵,۵۵۳۵۸ (In Persian).
۲۹. Sajjadi, Seyyed Nasrallah (۲۰۰۷). Management of sports organizations. ۷th edition. Samt Publications, Tehran (In Persian).
۳۰. Seungbum, L., Patrick, W. (۲۰۱۱). SWOT and AHP hybrid model for sport marketing outsourcing using a case of intercollegiate sport. *Sport Management Review*, Vol. ۷۳, pp. ۱-۹
۳۱. Sharbatzadeh, R., Naderi Nasab, M., & Alidoost Ghahfarokhi, E. (۲۰۲۲). IRAN Championship Sport Strategic Plan for the ۲۰۲۴ Olympic. *Strategic Studies on Youth and Sports*, (), -. doi: ۱۰,۲۲۰۳۴/ssys.۲۰۲۲,۷۷۶ (In Persian).
۳۲. Sohrabian Moghaddam, A.R., Saboonchi, R., & Shabani, A. (۲۰۱۹). Strategic Programs of the Islamic Republic of Iran Canoe Federation. *Sport Management Studies*. ۱۱ (۵۷): ۱۵۹-۷۶. (Persian). (In Persian).
۳۳. Zafar, F., Butt, A., & Afzal, B. (۲۰۱۴). Strategic Management: Managing Change by Employee Involvement. *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research*, ۱۳(۱), ۲۰۵-۲۱۷. doi: ۱۰,۵۵۳۹/ijbm.v۱۳n۱.p۱۳۴.