

برنامه‌ریزی استراتژیک برای تیم ملی کبدی ایران در سال ۲۰۲۶ (با استفاده از تحلیل swot)

مجید بهرامی^۱، حمید زیرکی^۲، رامین فروردین^۳

۱- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد نجف آباد دانشگاه آزاد اسلامی، نجف آباد، ایران .

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازاریابی ورزشی، موسسه آموزش عالی چرخ نیلوفری آذربایجان، تبریز، ایران .

۳- دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران.

چکیده:

برنامه‌ریزی استراتژیک در ورزش قهرمانی، به‌ویژه برای تیم‌های ملی، نقشی تعیین‌کننده در حفظ مزیت رقابتی و دستیابی به اهداف بلندمدت دارد. ورزش کبدی ایران با وجود موفقیت‌های قابل توجه در سطح آسیا، با چالش‌هایی نظیر ناپایداری مدیریتی، محدودیت منابع مالی و فقدان برنامه‌ریزی استراتژیک منسجم مواجه است. از این رو، هدف اصلی این پژوهش، تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک برای تیم ملی کبدی ایران تا افق ۲۰۲۶ با استفاده از تحلیل کمی SWOT و اولویت‌بندی راهبردها بر مبنای ماتریس QSPM بود. روش تحقیق حاضر از نوع کاربردی، توصیفی-پیمایشی با رویکرد کاملاً کمی است. جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان ورزش کبدی مستقر در شهر تهران بود که تعداد آنان ۱۲۰ نفر برآورد شد. بر اساس جدول کرجسی و مورگان، حجم نمونه ۹۲ نفر تعیین گردید که در آخر ۸۷ پرسشنامه سالم مورد تحلیل قرار گرفت. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته شامل ۳۶ گویه در چهار بعد نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها، با مقیاس لیکرت پنج‌درجه‌ای بود. روایی ابزار توسط خبرگان و پایایی آن با آلفای کرونباخ ۰.۹۰ تأیید شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS و تشکیل ماتریس‌های IFE، EFE، SWOT و QSPM انجام گرفت. یافته‌ها نشان داد امتیاز نهایی ماتریس IFE برابر با ۲.۵۸ و ماتریس EFE برابر با ۲.۷۵ است که بیانگر قرارگیری تیم ملی کبدی ایران در موقعیت استراتژیک تهاجمی-رقابتی می‌باشد. نتایج QSPM نشان داد راهبرد «توسعه حضور فعال و پایدار در رقابت‌های بین‌المللی با اتکا بر بازیکنان باتجربه» با امتیاز ۳.۱۵ به‌عنوان راهبرد اولویت‌دار انتخاب شد. در مجموع، نتایج پژوهش نشان می‌دهد اتخاذ رویکردی کمی و سیستماتیک در برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند مسیر روشنی برای ارتقای عملکرد و تثبیت جایگاه تیم ملی کبدی ایران در عرصه بین‌المللی فراهم سازد.

کلمات کلیدی: برنامه‌ریزی استراتژیک، تیم ملی کبدی، ایران، تحلیل SWOT، راهبرد.

مقدمه

در دهه‌های اخیر، ورزش قهرمانی از یک فعالیت صرفاً فنی و مبتنی بر مهارت‌های فردی فراتر رفته و به یک سیستم پیچیده مدیریتی، اقتصادی و اجتماعی تبدیل شده است (Jamadar & Talvelkar, ۲۰۲۲). موفقیت پایدار در میادین بین‌المللی دیگر صرفاً حاصل استعداد بازیکنان یا تجربه مربیان نیست، بلکه نتیجه تعامل مؤثر میان برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت منابع انسانی، رهبری سازمانی و تحلیل علمی محیط رقابتی است (نبیل‌پور و همکاران، ۲۰۱۶). در این چارچوب، مدیریت راهبردی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین رویکردهای نوین مدیریتی، نقش اساسی در هدایت تیم‌های ملی به‌سوی دستیابی به اهداف بلندمدت و حفظ مزیت رقابتی ایفا می‌کند (Hendrawan et al., ۲۰۲۴). برنامه‌ریزی استراتژیک در ورزش قهرمانی، به‌ویژه در سطح تیم‌های ملی، فرآیندی نظام‌مند برای شناخت وضعیت موجود، تحلیل محیط داخلی و خارجی، تعیین اهداف کلان و تدوین راهبردهایی است که تیم را در مسیر موفقیت پایدار قرار دهد (همتی‌گاودار و همکاران، ۲۰۲۳). تیم‌های ملی که بدون نقشه راه مشخص وارد رقابت‌های بین‌المللی می‌شوند، معمولاً در کوتاه‌مدت ممکن است به نتایجی دست یابند، اما در بلندمدت با افت عملکرد، بی‌ثباتی مدیریتی و کاهش انگیزه ذی‌نفعان مواجه خواهند شد (نبیل‌پور و همکاران، ۲۰۱۸). از این‌رو، برنامه‌ریزی استراتژیک به‌مثابه ستون فقرات مدیریت ورزش قهرمانی، ضامن پایداری عملکرد و توسعه همه‌جانبه محسوب می‌شود.

ورزش کبدی به‌عنوان یکی از رشته‌های بومی و سنتی منطقه آسیا، در سال‌های اخیر جایگاه ویژه‌ای در نظام ورزش قهرمانی ایران پیدا کرده است (نبیل‌پور و همکاران، ۲۰۱۹). تیم ملی کبدی ایران طی دهه گذشته توانسته است با اتکا به استعدادهای بومی، ساختار فنی نسبتاً منسجم و تجربه رقابت‌های آسیایی و جهانی، به یکی از قدرت‌های مطرح این رشته در سطح قاره و حتی جهان تبدیل شود. موفقیت‌های کسب‌شده در بازی‌های آسیایی، مسابقات قهرمانی آسیا و حضور مؤثر در رویدادهای جهانی، نشان‌دهنده ظرفیت بالای این رشته برای ارتقای جایگاه ورزشی ایران در عرصه بین‌المللی است (نبیل‌پور و همکاران، ۲۰۱۶). با این حال، رشد سریع سایر کشورهای رقیب، حرفه‌ای‌تر شدن ساختار تیم‌ها و سرمایه‌گذاری هدفمند برخی کشورها در کبدی، فضای رقابتی این رشته را به‌شدت پیچیده و پویا کرده است. تیم‌هایی مانند هند، کره جنوبی، پاکستان و برخی کشورهای جنوب شرق آسیا با بهره‌گیری از برنامه‌ریزی بلندمدت، لیگ‌های حرفه‌ای و حمایت‌های نهادی، سطح رقابت را به میزان قابل توجهی ارتقا داده‌اند. در چنین شرایطی، تداوم موفقیت تیم ملی کبدی ایران بدون اتخاذ رویکردی استراتژیک و مبتنی بر تحلیل علمی، با چالش‌های جدی مواجه خواهد شد.

سال ۲۰۲۶ را می‌توان یکی از مقاطع زمانی حساس برای تیم ملی کبدی ایران دانست؛ چراکه این دوره همزمان با تحولات گسترده در ساختار رویدادهای بین‌المللی، تغییر نسل بازیکنان، تحولات مدیریتی در فدراسیون‌ها و افزایش انتظارات افکار عمومی از تیم‌های ملی است (Bhati & Kumar, ۲۰۲۵). عدم وجود یک برنامه استراتژیک مدون و مبتنی بر واقعیت‌های محیطی، می‌تواند منجر به تصمیم‌گیری‌های مقطعی، اتلاف منابع و کاهش انسجام تیمی شود. در مقابل، وجود یک برنامه راهبردی شفاف، امکان همسوسازی اهداف فنی، مدیریتی و پشتیبانی را فراهم کرده و زمینه‌ساز استفاده حداکثری از ظرفیت‌های موجود خواهد بود (Parmar, ۲۰۱۷). برنامه‌ریزی استراتژیک برای تیم ملی کبدی ایران در افق ۲۰۲۶ باید به‌گونه‌ای طراحی شود که ضمن حفظ دستاوردهای گذشته، پاسخگوی چالش‌های نوظهور باشد. این برنامه باید بتواند نقاط قوت تیم را تقویت کرده، نقاط ضعف ساختاری را کاهش دهد، از فرصت‌های محیطی بهره‌برداری کند و در برابر تهدیدهای داخلی و خارجی واکنش مناسب نشان دهد. در این میان، استفاده از ابزارهای تحلیلی معتبر مانند تحلیل SWOT، امکان شناسایی جامع و ساختارمند وضعیت تیم را فراهم کرده و بستر لازم برای تدوین راهبردهای واقع‌بینانه و قابل اجرا را ایجاد می‌کند.

تحلیل SWOT یکی از پرکاربردترین و درعین حال مؤثرترین ابزارهای تحلیل استراتژیک است که با تمرکز بر چهار مؤلفه اصلی شامل نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها، تصویری جامع از وضعیت یک سازمان یا تیم ارائه می‌دهد. مزیت اصلی این مدل، سادگی مفهومی در کنار عمق تحلیلی آن است؛ به گونه‌ای که مدیران، مربیان و سیاست‌گذاران ورزشی می‌توانند با زبان مشترک، وضعیت فعلی و آینده تیم را مورد بررسی قرار دهند. در حوزه ورزش قهرمانی، تحلیل SWOT به‌طور گسترده‌ای برای تدوین راهبردهای تیم‌های ملی، فدراسیون‌ها و باشگاه‌های حرفه‌ای مورد استفاده قرار گرفته است. در مورد تیم ملی کبدی ایران، تحلیل SWOT می‌تواند ابزاری کارآمد برای تلفیق دیدگاه‌های فنی، مدیریتی و راهبردی باشد. از یک سو، این تحلیل امکان شناسایی توانمندی‌های فنی بازیکنان، تجارب مربیان و ظرفیت‌های ساختاری فدراسیون را فراهم می‌کند و از سوی دیگر، ضعف‌هایی نظیر کمبود زیرساخت‌ها، ناپایداری منابع مالی یا نارسایی‌های مدیریتی را آشکار می‌سازد. علاوه بر این، تحلیل فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی، مانند تغییرات قوانین بین‌المللی، سطح رقابت جهانی یا حمایت‌های دولتی، به تصمیم‌گیرندگان کمک می‌کند تا راهبردهایی مبتنی بر واقعیت‌های موجود تدوین کنند.

هدف اصلی این پژوهش، تدوین یک چارچوب جامع برنامه‌ریزی استراتژیک برای تیم ملی کبدی ایران در سال ۲۰۲۶ با استفاده از تحلیل SWOT است. این پژوهش در پی آن است که با شناسایی دقیق عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر عملکرد تیم ملی، راهبردهایی را ارائه دهد که بتواند زمینه‌ساز موفقیت پایدار، افزایش اثربخشی مدیریتی و ارتقای جایگاه بین‌المللی کبدی ایران شود. در این راستا، پژوهش حاضر تلاش می‌کند تا فاصله میان مبانی نظری مدیریت راهبردی و نیازهای عملی ورزش قهرمانی را کاهش دهد. با توجه به ماهیت کاربردی پژوهش، نتایج آن می‌تواند برای مدیران فدراسیون کبدی، اعضای کادر فنی، سیاست‌گذاران ورزشی و حتی پژوهشگران حوزه مدیریت ورزش مفید باشد. انتظار می‌رود که تدوین راهبردهای مبتنی بر تحلیل SWOT، به‌عنوان نقشه راهی عملیاتی، بتواند تصمیم‌گیری‌های آتی تیم ملی کبدی ایران را هدفمندتر، منسجم‌تر و اثربخش‌تر کند. این مقدمه مبانی نظری و کاربردی برای بخش‌های بعدی مقاله فراهم می‌آورد که در آن‌ها مبانی نظری، روش‌شناسی، تحلیل SWOT و تدوین راهبردها به‌صورت تفصیلی مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدیریت استراتژیک به‌عنوان یکی از رویکردهای کلیدی در علوم مدیریتی، فرآیندی نظام‌مند برای هدایت سازمان در مسیر دستیابی به رسالت، چشم‌انداز و اهداف بلندمدت محسوب می‌شود (Sinaga et al., ۲۰۲۳). این فرآیند شامل تحلیل محیط داخلی و خارجی، تدوین راهبردها، اجرای آن‌ها و ارزیابی مستمر عملکرد است. در سازمان‌های ورزشی، به‌ویژه در سطح ورزش قهرمانی، مدیریت استراتژیک نقشی حیاتی ایفا می‌کند؛ چراکه این سازمان‌ها در محیطی پویا، رقابتی و متأثر از عوامل اجتماعی، اقتصادی و سیاسی فعالیت می‌کنند. برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های ورزشی، ابزاری برای کاهش عدم قطعیت، افزایش انسجام تصمیم‌گیری و هم‌راستاسازی منابع با اهداف کلان محسوب می‌شود. برخلاف برنامه‌ریزی عملیاتی که عمدتاً بر فعالیت‌های کوتاه‌مدت تمرکز دارد، برنامه‌ریزی استراتژیک نگاهی آینده‌نگر داشته و تلاش می‌کند مسیر حرکت سازمان را در افق‌های میان‌مدت و بلندمدت ترسیم کند (Tang, ۲۰۲۵). در این چارچوب، تیم‌های ملی ورزشی را می‌توان به‌عنوان سازمان‌هایی پیچیده در نظر گرفت که تعامل میان عوامل انسانی، فنی، اقتصادی و مدیریتی در آن‌ها تعیین‌کننده عملکرد نهایی است.

ورزش قهرمانی، به‌ویژه در سطح تیم‌های ملی، یکی از حساس‌ترین عرصه‌های مدیریت استراتژیک به شمار می‌رود (Rahman & Akter, ۲۰۲۳). تیم ملی نه تنها نماینده توان ورزشی یک کشور، بلکه نماد هویت ملی، غرور اجتماعی و قدرت نرم در عرصه

بین‌المللی است. از این‌رو، تصمیمات مدیریتی در این سطح نیازمند نگاه بلندمدت، تحلیل دقیق محیط و هماهنگی میان ذی‌نفعان متعدد است. پژوهش‌ها نشان می‌دهد تیم‌هایی که از برنامه‌ریزی استراتژیک منسجم برخوردارند، نسبت به تیم‌هایی که تصمیمات آن‌ها مبتنی بر واکنش‌های مقطعی است، عملکرد پایدارتر و موفق‌تری دارند (Lalwani & Mukherjee, ۲۰۲۵). برنامه‌ریزی استراتژیک در تیم‌های ملی معمولاً شامل تعیین اهداف فنی (مانند کسب مدال یا ارتقای رتبه جهانی)، اهداف توسعه‌ای (نظیر پرورش استعدادها و جانشین‌پروری)، و اهداف سازمانی (مانند بهبود ساختار مدیریتی و پایداری منابع مالی) است. این اهداف باید در چارچوب یک راهبرد کلان تعریف شوند تا از پراکندگی تصمیمات جلوگیری شود. در بسیاری از کشورها، تدوین اسناد راهبردی برای تیم‌های ملی به‌عنوان یک الزام مدیریتی تلقی می‌شود و مبنای ارزیابی عملکرد فدراسیون‌ها قرار می‌گیرد (Jayakumar, ۲۰۲۰). در حوزه ورزش‌های تیمی، از جمله کبدی، برنامه‌ریزی استراتژیک اهمیتی دوچندان دارد (Patel et al., ۲۰۲۵)؛ زیرا هماهنگی میان بازیکنان، کادر فنی و ساختار مدیریتی، مستقیماً بر نتایج مسابقات اثرگذار است. فقدان برنامه استراتژیک اغلب منجر به تغییرات مکرر در کادر فنی، ناپایداری در سیاست‌های توسعه‌ای و اتلاف سرمایه‌های انسانی می‌شود (محمدی میرزایی و غلامی، ۲۰۱۹).

تحلیل SWOT یکی از پرکاربردترین ابزارهای برنامه‌ریزی استراتژیک است که نخستین بار در دهه ۱۹۶۰ میلادی در حوزه مدیریت و سیاست‌گذاری سازمانی مطرح شد. این مدل بر شناسایی و تحلیل چهار مؤلفه اصلی شامل نقاط قوت (Strengths)، نقاط ضعف (Weaknesses)، فرصت‌ها (Opportunities) و تهدیدها (Threats) تمرکز دارد. دو مؤلفه نخست به محیط داخلی سازمان مربوط می‌شوند، درحالی‌که فرصت‌ها و تهدیدها ناشی از محیط خارجی هستند. هدف اصلی تحلیل SWOT، ایجاد درکی جامع از وضعیت فعلی سازمان و ارائه مبنایی منطقی برای تدوین راهبردهای مناسب است. این مدل فرض می‌کند که دستیابی به موفقیت پایدار زمانی امکان‌پذیر است که سازمان بتواند نقاط قوت خود را تقویت کرده، نقاط ضعف را به حداقل برساند، از فرصت‌ها بهره‌برداری کند و اثر تهدیدها را کنترل یا خنثی سازد. سادگی مفهومی این مدل باعث شده است که در حوزه‌های مختلفی از جمله مدیریت صنعتی، آموزش، بهداشت و ورزش مورد استفاده قرار گیرد (Wei, ۲۰۲۴).

در مدیریت ورزشی، تحلیل SWOT به‌عنوان ابزاری کارآمد برای ارزیابی وضعیت باشگاه‌ها، فدراسیون‌ها و تیم‌های ملی به کار گرفته شده است (احمدی و همکاران، ۲۰۲۵). این مدل امکان می‌دهد مدیران ورزشی با مشارکت ذی‌نفعان مختلف، تصویری واقع‌بینانه از توانمندی‌ها و چالش‌های موجود ترسیم کنند. یکی از مزایای مهم تحلیل SWOT در ورزش، قابلیت تلفیق داده‌های کمی و کیفی است؛ به‌گونه‌ای که می‌توان از نظرات خبرگان، آمار عملکرد، و اسناد رسمی به‌صورت هم‌زمان استفاده کرد (فهیم‌دوین حسن و همکاران، ۲۰۱۸). در تیم‌های ملی، تحلیل SWOT می‌تواند ابعاد مختلفی نظیر کیفیت بازیکنان، تجربه کادر فنی، امکانات تمرینی، ساختار رقابت‌های داخلی، حمایت‌های مالی و شرایط بین‌المللی را در بر گیرد. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که استفاده از این مدل در مدیریت ورزش، به بهبود تصمیم‌گیری استراتژیک، افزایش شفافیت اهداف و ارتقای اثربخشی برنامه‌ها منجر می‌شود. به‌ویژه در کشورهایی که با محدودیت منابع مواجه هستند، تحلیل SWOT می‌تواند به انتخاب راهبردهایی کمک کند که بیشترین بازده را از کمترین منابع حاصل می‌نمایند.

۲.۱. مرور مطالعات

بررسی پیشینه پژوهشی نشان می‌دهد که اگرچه ورزش کبدی در دو دهه اخیر به‌ویژه در قاره آسیا رشد قابل‌توجهی داشته است، اما بخش عمده مطالعات انجام‌شده، به‌ویژه در ایران، بیشتر بر ابعاد فردی، فیزیولوژیک و روان‌شناختی ورزشکاران متمرکز بوده و پژوهش‌های اندکی به بررسی این رشته ورزشی از منظر مدیریت راهبردی، سیاست‌گذاری کلان و برنامه‌ریزی

استراتژیک پرداخته‌اند. این مسئله سبب شده است که علی‌رغم موفقیت‌های مقطعی تیم‌های ملی کبدی، چارچوبی منسجم، داده‌محور و بلندمدت برای هدایت راهبردی این رشته در سطح ملی کمتر مشاهده شود. در حوزه پژوهش‌های داخلی، احمدی و صبوری (۲۰۲۵) در مطالعه‌ای با تمرکز بر تیم ملی کبدی ساحلی ایران نشان دادند که اعتماد به نفس ورزشکاران رابطه‌ای معنادار با انسجام گروهی تیم دارد. نتایج این پژوهش بیانگر آن است که عوامل روان‌شناختی و اجتماعی می‌توانند به‌عنوان یکی از قوت‌های مهم در ساختار داخلی تیم‌های ملی کبدی عمل کنند و نقش بسزایی در ارتقای عملکرد تیمی داشته باشند. این یافته‌ها به‌طور ضمنی بر ضرورت مدیریت هدفمند منابع انسانی و توجه به مؤلفه‌های نرم سازمانی در برنامه‌ریزی راهبردی ورزش قهرمانی تأکید دارند.

در همین راستا، فهیم دوبین حسن، پهلوان سلیمان و آقاجانی (۲۰۱۸) با بهره‌گیری از تحلیل مسیر، رابطه بین شایستگی‌های فرهنگی مربیان، اعتماد به مربی و رابطه مربی-ورزشکار را در ورزشکاران تیم ملی کبدی بررسی کردند. نتایج این مطالعه نشان داد که شایستگی‌های حرفه‌ای و فرهنگی مربیان، نقش کلیدی در ایجاد اعتماد و بهبود تعاملات درون تیمی دارد. این یافته‌ها از منظر مدیریت راهبردی بیانگر آن است که کیفیت کادر فنی و سبک رهبری مربیان می‌تواند یکی از مؤلفه‌های تعیین‌کننده در تحلیل محیط داخلی تیم ملی کبدی محسوب شود. بخش قابل‌توجهی از مطالعات داخلی نیز به بررسی ویژگی‌های فیزیولوژیک، روان‌شناختی و آنتروپومتریک بازیکنان کبدی اختصاص یافته است. نبیل‌پور، آقابابا و سلطانی (۲۰۱۶) نشان دادند که بازیکنان نخبه کبدی از نظر هوش هیجانی و برخی شاخص‌های جسمانی در وضعیت مطلوب‌تری نسبت به بازیکنان سطح پایین‌تر قرار دارند. همچنین نبیل‌پور، امیرساسان و ضرغامی (۲۰۱۶) با تحلیل نیم‌رخ فیزیولوژیک و آنتروپومتریک بازیکنان جوان تیم ملی کبدی ایران، بر لزوم طراحی نظام شناسایی و پرورش استعدادها تأکید کردند. در ادامه، نبیل‌پور، آقابابا و طاهری (۲۰۱۸، ۲۰۱۹) ارتباط معناداری بین استحکام ذهنی، ذهن‌آگاهی و عملکرد ورزشی بازیکنان نخبه کبدی گزارش کردند. مجموعه این پژوهش‌ها نشان می‌دهد که کبدی ایران از نظر سرمایه انسانی بالقوه در سطح مناسبی قرار دارد، اما بهره‌برداری اثربخش از این ظرفیت‌ها نیازمند برنامه‌ریزی راهبردی منسجم است.

در کنار این موارد، همتی حسن‌گاوادر، اردوان و زرتشتیان (۲۰۲۳) با بررسی رابطه بین نیازهای روانی پایه و تحلیل رفتگی در بازیکنان لیگ برتر کبدی ایران نشان دادند که نادیده گرفتن مؤلفه‌های روانی می‌تواند منجر به فرسودگی ورزشکاران و افت عملکرد آن‌ها شود. این یافته‌ها از منظر برنامه‌ریزی کلان، بر اهمیت توجه به پایداری انسانی و رفاه ورزشکاران به‌عنوان یکی از چالش‌ها و تهدیدهای بالقوه پیش‌روی تیم‌های ملی کبدی تأکید می‌کند. در سطح بین‌المللی، برخی پژوهش‌ها با رویکرد مدیریتی و تحلیلی، اهمیت استفاده از ابزارهای علمی در هدایت راهبردی ورزش کبدی را برجسته ساخته‌اند. Parmar (۲۰۱۷) با نقد رویکردهای سنتی، بر ضرورت گذار از تصمیم‌گیری‌های شهودی به تحلیل‌های کمی، پیش‌بینی و تدوین استراتژی مبتنی بر داده در کبدی تأکید می‌کند. یافته‌های این پژوهش با رویکرد تحقیق حاضر که مبتنی بر تحلیل کمی SWOT و استفاده از ماتریس‌های IFE، EFE، QSPM است، هم‌راستایی کامل دارد.

در ادامه، Jayakumar (۲۰۲۰) در پژوهشی درباره لیگ حرفه‌ای کبدی هند (Pro Kabaddi League) نشان داد که تدوین استراتژی‌های بلندمدت، جذب سرمایه، بازاریابی حرفه‌ای و مدیریت ساختاریافته، نقش تعیین‌کننده‌ای در رشد و موفقیت این لیگ داشته‌اند. این مطالعه بیانگر آن است که موفقیت کبدی در سطح ملی و حرفه‌ای، بیش از آنکه صرفاً به توان فنی بازیکنان وابسته باشد، متأثر از کیفیت سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی راهبردی است.

مطالعات جدیدتر نیز بر رویکردهای داده‌محور و توسعه پایدار تأکید دارند. Bhatti and Kumar (۲۰۲۵) در بررسی آینده ورزش کبدی در ایالت هاریانا هند، حمایت نهادی، برنامه‌ریزی بلندمدت و توسعه زیرساخت‌های ورزشی را از عوامل کلیدی

پایداری این رشته معرفی کردند. Patel et al. (۲۰۲۵) با تحلیل عملکرد تیم Gujarat Giants در لیگ حرفه‌ای کبدي نشان دادند که تحلیل آماری عملکرد تیمی می‌تواند مبنای تصمیم‌گیری‌های راهبردی دقیق‌تری قرار گیرد. همچنین Lalwani and Mukherjee (۲۰۲۵) با معرفی بسته نرم‌افزاری KabaddiPy، امکان تحلیل حرفه‌ای داده‌های کبدي را فراهم کرده‌اند که نشان‌دهنده حرکت این رشته به سمت مدیریت دانش محور است. افزون بر این، (۲۰۲۳) Wei, Rahman and Akter (۲۰۲۴) و Tang (۲۰۲۵) با بررسی ابعاد فرهنگی، هویتی و سیاست‌گذاری ورزش کبدي، نقش دولت‌ها و نهادهای تصمیم‌گیر را در توسعه یا افول این ورزش برجسته کرده‌اند. در جمع‌بندی پیشینه پژوهش می‌توان گفت که اگرچه مطالعات داخلی و خارجی متعددی به ابعاد مختلف ورزش کبدي پرداخته‌اند، اما پژوهش‌های جامع با تمرکز بر برنامه‌ریزی استراتژیک کمی در سطح تیم ملی، به‌ویژه با استفاده از مدل SWOT و اولویت‌بندی راهبردها به روش QSPM، بسیار محدود است. این خلأ پژوهشی، ضرورت انجام پژوهش حاضر را آشکار می‌سازد؛ پژوهشی که می‌کوشد با اتکا به دیدگاه خبرگان و ابزارهای علمی مدیریت راهبردی، چارچوبی منسجم برای تدوین برنامه استراتژیک تیم ملی کبدي ایران در افق ۲۰۲۶ ارائه دهد.

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی-پیمایشی است که با رویکردی کاملاً کمی انجام شده است. هدف اصلی این پژوهش، تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک تیم ملی کبدي جمهوری اسلامی ایران در افق ۲۰۲۶ با استفاده از مدل تحلیل SWOT و وزن‌دهی کمی عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر عملکرد این تیم است. انتخاب رویکرد کمی در این پژوهش، به دلیل ماهیت تصمیم‌سازی آن و ضرورت ارزیابی میزان اهمیت، شدت اثرگذاری و اولویت عوامل مختلف محیط داخلی و خارجی صورت گرفته است. در واقع، برنامه‌ریزی استراتژیک زمانی می‌تواند از اتقان علمی و قابلیت اجرایی برخوردار باشد که بر پایه داده‌های عددی، قضاوت‌های جمعی خبرگان و تحلیل‌های آماری استوار شود. رویکرد کمی این امکان را فراهم می‌آورد تا برداشت‌های ذهنی ذی‌نفعان کلیدی در قالب مقادیر قابل اندازه‌گیری تبدیل شده، مقایسه‌پذیر شوند و در آخر، راهبردهایی استخراج گردد که متکی بر شواهد آماری و استدلال منطقی باشند و نه صرفاً بر اساس برداشت‌های شهودی.

جامعه آماری پژوهش شامل کلیه افراد متخصص، صاحب‌نظر و فعال در حوزه ورزش کبدي کشور است که به‌طور مستقیم با تیم ملی، ساختار فدراسیون کبدي و فرآیندهای تصمیم‌گیری کلان این رشته ورزشی در ارتباط می‌باشند و محل استقرار آنان شهر تهران است. تمرکز پژوهش بر شهر تهران کاملاً هدفمند و مبتنی بر منطق پژوهشی بوده است؛ چرا که بخش عمده تصمیم‌گیری‌های کلان ورزش کشور، فعالیت‌های فدراسیون‌های ورزشی، اردوهای آماده‌سازی تیم‌های ملی، جلسات فنی و مدیریتی و همچنین تجمع خبرگان و متخصصان این حوزه در این شهر صورت می‌گیرد. از این‌رو، تهران به‌عنوان کانون اصلی سیاست‌گذاری، مدیریت و هدایت ورزش کبدي در ایران، بستر مناسبی برای گردآوری داده‌های معتبر و تخصصی به‌شمار می‌آید. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران و کارشناسان فدراسیون کبدي جمهوری اسلامی ایران مستقر در تهران، اعضای کادر فنی تیم ملی کبدي، بازیکنان فعلی و سابق تیم ملی با سابقه حضور در اردوهای تهران، داوران درجه یک و بین‌المللی کبدي ساکن تهران و اساتید مدیریت ورزشی و کارشناسان برنامه‌ریزی استراتژیک فعال در شهر تهران بوده است. بر اساس بررسی‌های اولیه و فهرست‌برداری از افراد واجد شرایط، حجم جامعه آماری پژوهش حدود ۱۲۰ نفر برآورد شد.

به منظور تعیین حجم نمونه مناسب، با توجه به محدود بودن جامعه آماری، از جدول کرجسی و مورگان استفاده گردید. بر اساس این جدول، برای جامعه‌ای با حجم ۱۲۰ نفر، حجم نمونه مطلوب ۹۲ نفر تعیین شد. روش نمونه‌گیری در این پژوهش هدفمند-دسترس بوده است؛ بدین معنا که پرسشنامه‌ها به صورت آگاهانه در اختیار افرادی قرار گرفت که از دانش تخصصی، تجربه عملی و ارتباط مستقیم با تیم ملی کبدی برخوردار بودند و می‌توانستند قضاوت‌های معتبر و قابل اتکایی درباره عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر عملکرد این تیم ارائه دهند. در آخر، تعداد ۸۷ پرسشنامه سالم و قابل تحلیل جمع‌آوری شد که معادل ۹۴.۶ درصد از حجم نمونه هدف است. این میزان بازگشت پرسشنامه، نشان‌دهنده همکاری مطلوب خبرگان و کفایت آماری نمونه برای انجام تحلیل‌های کمی پژوهش می‌باشد.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در این پژوهش، پرسشنامه محقق‌ساخته مبتنی بر تحلیل SWOT بوده است. این پرسشنامه با اتکا به مرور نظام‌مند ادبیات نظری برنامه‌ریزی استراتژیک، مطالعات انجام‌شده در حوزه مدیریت ورزشی، تحلیل اسناد و گزارش‌های فدراسیون کبدی و همچنین مصاحبه‌های مقدماتی با خبرگان این حوزه طراحی گردید. ساختار پرسشنامه شامل دو بخش اصلی است. بخش نخست به اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان اختصاص دارد که متغیرهایی نظیر سن، سابقه فعالیت حرفه‌ای، حوزه تخصصی و میزان ارتباط با تیم ملی کبدی را در بر می‌گیرد. بخش دوم، شامل گویه‌های تخصصی تحلیل SWOT است که در چهار بعد نقاط قوت (۱۰ گویه)، نقاط ضعف (۱۰ گویه)، فرصت‌ها (۸ گویه) و تهدیدها (۸ گویه) تنظیم شده‌اند. در مجموع، پرسشنامه شامل ۳۶ گویه تخصصی بوده و پاسخ‌ها بر اساس مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت از «بسیار کم» (نمره ۱) تا «بسیار زیاد» (نمره ۵) سنجیده شده است. این مقیاس امکان سنجش شدت اثرگذاری هر عامل و انجام تحلیل‌های کمی دقیق را فراهم کرده است.

به منظور اطمینان از اعتبار ابزار پژوهش، روایی و پایایی پرسشنامه به صورت علمی مورد بررسی قرار گرفت. برای سنجش روایی محتوا، پرسشنامه در اختیار ۸ نفر از اساتید مدیریت ورزشی و خبرگان با سابقه کبدی شهر تهران قرار گرفت و از آنان درخواست شد میزان تناسب، شفافیت و پوشش ابعاد مفهومی هر گویه را ارزیابی کنند. شاخص روایی محتوا (CVI) برای گویه‌ها محاسبه شد که تمامی گویه‌ها دارای مقدار بیش از ۰.۷۹ بودند؛ بنابراین، پرسشنامه از روایی محتوایی مناسب برخوردار تشخیص داده شد. همچنین، پایایی ابزار پژوهش با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ مورد ارزیابی قرار گرفت. نتایج به دست آمده نشان داد که مقدار آلفا برای بعد نقاط قوت ۰.۸۸، نقاط ضعف ۰.۸۵، فرصت‌ها ۰.۸۲، تهدیدها ۰.۸۶ و برای کل پرسشنامه ۰.۹۰ می‌باشد که بیانگر پایایی بسیار مطلوب ابزار اندازه‌گیری است و قابلیت اعتماد به نتایج حاصل از آن را تأیید می‌کند.

داده‌های گردآوری‌شده با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۶ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. تحلیل داده‌ها در دو سطح آمار توصیفی و تحلیل کمی عوامل SWOT انجام شد. در بخش آمار توصیفی، از شاخص‌هایی نظیر میانگین، انحراف معیار، فراوانی و درصد برای توصیف ویژگی‌های پاسخ‌دهندگان و ارزیابی اولیه وضعیت هر یک از عوامل داخلی و خارجی استفاده شد. در مرحله تحلیل کمی عوامل SWOT، ابتدا میانگین هر گویه محاسبه گردید و عواملی که میانگین آن‌ها بیش از ۳.۵ بود، به عنوان عوامل کلیدی انتخاب شدند. سپس با نرمال‌سازی نمرات، وزن نسبی هر عامل تعیین شد و بر اساس آن، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) تشکیل گردید. امتیاز نهایی این دو ماتریس، مبنای تحلیل موقعیت استراتژیک تیم ملی کبدی ایران قرار گرفت.

در ادامه، پس از تعیین وزن و امتیاز هر یک از عوامل داخلی و خارجی، ماتریس نهایی SWOT تدوین و بر اساس تلفیق منطقی این عوامل، راهبردهای استراتژیک در چهار دسته راهبردهای تهاجمی (SO)، رقابتی (ST)، محافظه‌کارانه (WO) و تدافعی (WT) استخراج شدند. اولویت‌بندی راهبردها با استفاده از امتیاز ترکیبی عوامل مؤثر انجام شد و راهبردهایی که

بالاترین امتیاز نهایی را کسب کردند، به عنوان گزینه‌های برتر برنامه‌ریزی استراتژیک تیم ملی کبدی ایران در افق ۲۰۲۶ معرفی گردیدند. سرانجام، در اجرای پژوهش، ملاحظات اخلاقی به‌طور کامل رعایت شد. مشارکت در پژوهش داوطلبانه بوده و اطلاعات پاسخ‌دهندگان به‌صورت محرمانه نگهداری شده است. داده‌ها صرفاً برای اهداف علمی مورد استفاده قرار گرفته و نتایج پژوهش به‌صورت کلی و گروهی گزارش شده‌اند. به‌طور کلی، روش‌شناسی پژوهش حاضر با طراحی دقیق، انتخاب نمونه مناسب، ابزار معتبر و تحلیل‌های کمی منسجم، چارچوبی علمی و قابل اتکا برای تحلیل محیط داخلی و خارجی و تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک تیم ملی کبدی جمهوری اسلامی ایران فراهم ساخته است.

۴. تحلیل محیط داخلی تیم ملی کبدی ایران (نقاط قوت و ضعف)

تحلیل محیط داخلی یکی از مراحل اساسی در فرآیند مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک به شمار می‌آید و هدف آن، شناسایی و ارزیابی توانمندی‌ها و محدودیت‌های درونی سازمان است. در چارچوب مدل SWOT، محیط داخلی در قالب نقاط قوت و نقاط ضعف مورد بررسی قرار می‌گیرد. شناخت دقیق این عوامل، مبنای تصمیم‌گیری آگاهانه، تخصیص بهینه منابع و تدوین راهبردهای اثربخش است. در پژوهش حاضر، تحلیل محیط داخلی تیم ملی کبدی ایران بر اساس داده‌های کمی استخراج‌شده از پرسشنامه محقق‌ساخته و دیدگاه‌های خبرگان مستقر در شهر تهران انجام شده است. عوامل داخلی پس از جمع‌آوری داده‌ها، از نظر میزان اهمیت، وزن‌دهی و امتیازدهی شده و نتایج در قالب ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) مورد تفسیر قرار گرفته‌اند.

نقاط قوت به مجموعه قابلیت‌ها، منابع و مزیت‌هایی اطلاق می‌شود که تیم ملی کبدی ایران در مقایسه با رقبا از آن برخوردار است و می‌تواند از آن‌ها به‌عنوان اهرمی برای دستیابی به اهداف استراتژیک استفاده کند. بر اساس تحلیل داده‌های کمی، ۶ عامل به‌عنوان مهم‌ترین نقاط قوت شناسایی شدند که میانگین آن‌ها بالاتر از ۳.۷۰ بوده است.

- برخورداری از بازیکنان باتجربه و بین‌المللی: این عامل با میانگین ۴.۳۲ و انحراف معیار ۰.۶۱، بالاترین امتیاز را در میان نقاط قوت به خود اختصاص داد. نتایج نشان می‌دهد بخش قابل‌توجهی از پاسخ‌دهندگان معتقدند حضور بازیکنانی با سابقه شرکت در مسابقات آسیایی و جهانی، یکی از سرمایه‌های اصلی تیم ملی کبدی ایران محسوب می‌شود. این تجربه بین‌المللی، نقش تعیین‌کننده‌ای در افزایش اعتمادبه‌نفس تیم، مدیریت شرایط بحرانی مسابقات و انتقال تجربه به بازیکنان جوان‌تر دارد.

- جایگاه تثبیت‌شده ایران در سطح قاره آسیا: عامل «جایگاه معتبر تیم ملی کبدی ایران در آسیا» با میانگین ۴.۱۸ به‌عنوان دومین نقطه قوت شناخته شد. ثبات نسبی در نتایج آسیایی، سبب افزایش اعتبار بین‌المللی تیم ملی شده و امکان برنامه‌ریزی بلندمدت‌تری را برای حضور در رویدادهای مهم فراهم می‌کند. این جایگاه، همچنین زمینه‌ساز جذب حمایت‌های نهادی و مشارکت‌های بین‌المللی است.

- وجود کادر فنی متخصص و آشنا با ساختار کبدی ایران: میانگین این عامل برابر با ۳.۹۵ گزارش شد. پاسخ‌دهندگان بر این باورند که آشنایی عمیق کادر فنی با ویژگی‌های فنی، فرهنگی و روانی بازیکنان ایرانی، مزیتی راهبردی محسوب می‌شود. این شناخت در مقایسه با استفاده از مربیان خارجی ناآشنا با بستر بومی، اثربخشی بیشتری در آماده‌سازی تیم دارد.

- دسترسی به اردوهای متمرکز در تهران: عامل «تمرکز اردوهای آماده‌سازی تیم ملی در شهر تهران» با میانگین ۳.۸۸ به‌عنوان یکی دیگر از نقاط قوت شناسایی شد. استقرار فدراسیون، امکانات اداری و مراکز تصمیم‌گیری در تهران، فرآیند هماهنگی، نظارت و پشتیبانی تیم ملی را تسهیل کرده و از اتلاف منابع و زمان می‌کاهد.
- استعدادهای انسانی در رده‌های پایه: میانگین این عامل برابر با ۳.۸۰ بوده است. نتایج نشان می‌دهد وجود استعدادهای بالقوه در رده‌های سنی پایین‌تر، ظرفیت مناسبی برای جانشین‌پروری و تداوم موفقیت‌های تیم ملی فراهم می‌کند. با این حال، بهره‌برداری اثربخش از این استعدادها نیازمند برنامه‌ریزی ساختاریافته است.
- انگیزه و تعهد ملی بازیکنان: این عامل با میانگین ۳.۷۶ در رتبه بعدی قرار گرفت. پاسخ‌دهندگان معتقدند تعهد بازیکنان به تیم ملی و انگیزه‌های ملی‌گرایانه، یکی از عوامل نرم اما اثرگذار در عملکرد تیم ملی کبدی ایران است که می‌تواند در شرایط رقابتی حساس، نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا کند.
- نقاط ضعف به عواملی اطلاق می‌شود که عملکرد تیم ملی کبدی ایران را محدود کرده و در صورت عدم اصلاح، می‌تواند مانع تحقق اهداف استراتژیک شود. تحلیل داده‌های کمی نشان داد که ۶ عامل به‌عنوان مهم‌ترین نقاط ضعف داخلی دارای میانگین بالاتر از ۳.۵۰ بوده‌اند.
- ناپایداری در برنامه‌ریزی بلندمدت: عامل «نبود برنامه‌ریزی استراتژیک بلندمدت منسجم» با میانگین ۴.۲۷ مهم‌ترین نقطه ضعف داخلی تیم ملی کبدی ایران شناخته شد. پاسخ‌دهندگان معتقدند تصمیمات مقطعی و تغییر اولویت‌ها، مانع از شکل‌گیری یک مسیر توسعه پایدار برای تیم ملی شده است.
- محدودیت منابع مالی پایدار: این عامل با میانگین ۴.۱۰ در رتبه دوم قرار دارد. وابستگی بیش از حد به بودجه‌های دولتی و نبود منابع درآمدزای مستقل، اجرای برنامه‌های بلندمدت و توسعه‌ای را با چالش جدی مواجه کرده است.
- ضعف در نظام استعدادیابی ساختاریافته: میانگین این عامل برابر با ۳.۹۸ بوده است. اگرچه استعدادهای فردی وجود دارد، اما فقدان یک نظام یکپارچه استعدادیابی موجب شده است که شناسایی و پرورش بازیکنان آینده‌دار به‌صورت نامتوازن انجام شود.
- تغییرات مکرر در کادر فنی و مدیریتی
- عامل «بی‌ثباتی مدیریتی» با میانگین ۳.۸۵ به‌عنوان یکی دیگر از نقاط ضعف کلیدی شناسایی شد. تغییرات متعدد در مدیریت و کادر فنی، موجب گسست در برنامه‌ها و کاهش اثربخشی راهبردهای اتخاذشده می‌شود.
- ضعف در بهره‌گیری از داده‌ها و تحلیل عملکرد: این عامل با میانگین ۳.۷۲ نشان می‌دهد استفاده محدود از آنالیزهای آماری، فناوری‌های نوین و داده‌محوری، یکی از شکاف‌های مهم در مدیریت فنی تیم ملی کبدی ایران است.
- تمرکز جغرافیایی محدود فعالیت‌ها: میانگین این عامل برابر با ۳.۶۰ بوده است. تمرکز بیش از حد فعالیت‌ها در تهران، اگرچه مزایایی دارد، اما موجب کم‌رنگ شدن مشارکت استان‌ها و کاهش دامنه شناسایی استعدادها در سطح ملی می‌شود.

پس از تعیین عوامل کلیدی داخلی، وزن نسبی و امتیاز هر عامل محاسبه شد. مجموع امتیاز نهایی ماتریس IFE ۲,۵۸ دست آمد. این مقدار نشان می‌دهد که وضعیت داخلی تیم ملی کبدی ایران کمی بالاتر از حد متوسط قرار دارد؛ به این معنا که اگرچه نقاط قوت قابل توجهی وجود دارد، اما نقاط ضعف ساختاری نیازمند توجه راهبردی جدی است. نتایج تحلیل محیط

داخلی نشان می‌دهد تیم ملی کبدی ایران از سرمایه‌های انسانی ارزشمند، تجربه بین‌المللی و جایگاه رقابتی مناسب در آسیا برخوردار است. در مقابل، ضعف‌هایی نظیر ناپایداری برنامه‌ریزی، محدودیت منابع مالی و ضعف در نظام‌های ساختاری، چالش‌های اساسی پیش‌روی این تیم محسوب می‌شوند. این یافته‌ها مبنای شکل‌گیری راهبردهای مناسب در تعامل با فرصت‌ها و تهدیدهای محیط خارجی خواهد بود.

۵. تحلیل محیط خارجی تیم ملی کبدی ایران (فرصت‌ها و تهدیدها)

۵.۱. شناسایی و تحلیل فرصت‌های محیط خارجی تیم ملی کبدی ایران

محیط خارجی شامل مجموعه‌ای از متغیرها و شرایطی است که خارج از کنترل مستقیم تیم ملی و فدراسیون کبدی قرار دارد، اما می‌تواند تأثیرات قابل‌توجهی بر عملکرد، توسعه و آینده راهبردی این تیم بر جای گذارد. شناسایی فرصت‌ها در محیط خارجی، به معنای بهره‌برداری هوشمندانه از شرایط مساعدی است که امکان تقویت جایگاه رقابتی، بهبود عملکرد بین‌المللی و دستیابی به اهداف استراتژیک تیم ملی کبدی ایران در افق ۲۰۲۶ را فراهم می‌کند. در پژوهش حاضر، فرصت‌ها بر اساس دیدگاه خبرگان شهر تهران و با رویکرد کمی مورد ارزیابی قرار گرفتند و عواملی که دارای میانگین بالاتر از ۳.۵۰ بودند، به‌عنوان فرصت‌های کلیدی انتخاب شدند.

نخستین و مهم‌ترین فرصت شناسایی‌شده، گسترش و رسمیت یافتن کبدی در سطح قاره آسیا و عرصه بین‌المللی است که این عامل با میانگین ۴.۳۵ بالاترین امتیاز را به خود اختصاص داده است. افزایش تعداد مسابقات رسمی آسیایی، رشد تعداد فدراسیون‌های عضو و توجه کنفدراسیون‌های ورزشی قاره‌ای به این رشته، فرصت کم‌نظیری برای تثبیت موقعیت ایران به‌عنوان یکی از قدرت‌های اصلی کبدی فراهم کرده است. پاسخ‌دهندگان بر این باورند که استمرار این روند می‌تواند موجب افزایش تجربه بین‌المللی بازیکنان و ارتقای سطح فنی تیم ملی شود. فرصت دوم، امکان حضور منظم در رقابت‌های بین‌المللی و اردوهای مشترک با تیم‌های برتر آسیا است که با میانگین ۴.۱۲ در رتبه بعدی قرار دارد. دسترسی به این رقابت‌ها، زمینه مناسبی برای تبادل تجربیات فنی، شناخت بهتر رقبا و بهبود آمادگی مسابقاتی فراهم می‌سازد. از دید خبرگان، تعامل فنی با کشورهای نظیر هند، کره جنوبی و پاکستان می‌تواند نقش مهمی در ارتقای استانداردهای تمرینی تیم ملی کبدی ایران ایفا کند. سومین فرصت کلیدی، پتانسیل بالای جذب حمایت‌های دولتی و نهادهای ورزشی ملی با میانگین ۳.۹۸ است. سیاست‌های کلان نظام ورزش کشور در سال‌های اخیر، بر توسعه رشته‌های آسیایی مدال‌آور تأکید داشته و کبدی به‌عنوان یکی از رشته‌های دارای ظرفیت موفقیت بین‌المللی، می‌تواند از این سیاست‌ها بهره‌مند شود. پاسخ‌دهندگان معتقدند در صورت تدوین برنامه استراتژیک شفاف، امکان جذب منابع مالی و پشتیبانی‌های ساختاری افزایش خواهد یافت.

فرصت دیگر، رشد آگاهی عمومی و رسانه‌ای نسبت به ورزش‌های بومی و آسیایی است که میانگین ۳.۸۵ را به خود اختصاص داده است. پوشش رسانه‌ای مسابقات آسیایی، استفاده از بسترهای دیجیتال و شبکه‌های اجتماعی، امکان معرفی بهتر تیم ملی کبدی ایران و جذب علاقه‌مندان جدید را فراهم می‌کند. این امر می‌تواند هم در افزایش پایگاه هواداری و هم در جذب حامیان مالی نقش مؤثری ایفا نماید. همچنین، ظرفیت همکاری با دانشگاه‌ها و مراکز علمی در حوزه مدیریت ورزشی و علوم ورزشی به‌عنوان یک فرصت قابل‌توجه با میانگین ۳.۷۶ شناسایی شد. خبرگان بر این باورند که توسعه پژوهش‌های کاربردی، استفاده از داده‌محوری و تحلیل علمی عملکرد، می‌تواند به بهینه‌سازی فرآیند آماده‌سازی تیم ملی و تصمیم‌گیری‌های راهبردی کمک کند. در مجموع، تحلیل کمی فرصت‌ها نشان می‌دهد محیط خارجی ورزش کبدی، به‌ویژه در سطح قاره آسیا،

ظرفیت‌های قابل توجهی برای توسعه و تثبیت جایگاه تیم ملی کبدی ایران دارد. بهره‌برداری اثربخش از این فرصت‌ها، مستلزم هم‌راستایی آن‌ها با نقاط قوت داخلی و برنامه‌ریزی استراتژیک منسجم است.

۵.۲. شناسایی و تحلیل تهدیدهای محیط خارجی تیم ملی کبدی ایران

در کنار فرصت‌ها، محیط خارجی حاوی تهدیدهایی است که در صورت عدم شناسایی و مدیریت مناسب، می‌تواند عملکرد و آینده تیم ملی کبدی ایران را با چالش‌های جدی مواجه کند. تهدیدها عواملی هستند که عمدتاً خارج از کنترل مستقیم مدیران تیم قرار دارند و کاهش اثرات آن‌ها نیازمند پیش‌بینی، انعطاف‌پذیری و اتخاذ راهبردهای تدافعی و تطبیقی است. در این پژوهش، تهدیدهای محیطی بر اساس دیدگاه خبرگان تهرانی و با استفاده از شاخص‌های کمی ارزیابی شدند.

مهم‌ترین تهدید شناسایی شده، افزایش سرمایه‌گذاری و پیشرفت سریع رقبای آسیایی است که با میانگین ۴.۴۰ بالاترین امتیاز را در میان تهدیدها کسب کرد. کشورهایمانند هند و کره جنوبی با برخورداری از ساختارهای حرفه‌ای، لیگ‌های منظم و حمایت‌های مالی گسترده، فاصله رقابتی خود را با سایر تیم‌ها افزایش داده‌اند. پاسخ‌دهندگان معتقدند در صورت عدم همگام‌سازی برنامه‌های تیم ملی ایران با این روند، خطر کاهش جایگاه رقابتی وجود دارد. دومین تهدید مهم، ناپایداری سیاست‌های مدیریتی و تصمیم‌گیری‌های کلان در ورزش کشور با میانگین ۴.۰۸ است. تغییرات در سیاست‌گذاری‌های کلان، جابه‌جایی مدیران و اولویت‌بندی‌های کوتاه‌مدت، می‌تواند استمرار برنامه‌های توسعه‌ای تیم ملی کبدی را تحت تأثیر قرار دهد. این عامل به‌ویژه برای رشته‌هایی مانند کبدی که نیازمند حمایت پایدار هستند، تهدیدی جدی محسوب می‌شود. عامل سوم، محدودیت‌های اقتصادی و کاهش بودجه‌های ورزشی است که با میانگین ۳.۹۵ شناسایی شد. شرایط اقتصادی کشور و فشار بر منابع مالی عمومی، می‌تواند بودجه اختصاص‌یافته به ورزش‌های کمتر رسانه‌ای را کاهش دهد. خبرگان معتقدند این مسئله مستقیماً بر کیفیت اردوها، اعزام‌های بین‌المللی و امکانات پشتیبانی تیم ملی اثرگذار است.

تهدید دیگر، ضعف زیرساخت‌های رقابتی در سطح داخلی کشور نسبت به استانداردهای بین‌المللی با میانگین ۳.۸۲ است. نبود لیگ حرفه‌ای منظم و مسابقات تدارکاتی با کیفیت بالا، موجب می‌شود بازیکنان کمتر در شرایط واقعی مسابقه‌ای قرار گیرند و این موضوع آمادگی آن‌ها را در رقابت‌های بین‌المللی کاهش می‌دهد. همچنین، محدودیت دسترسی مستمر به دانش فنی روز دنیا به‌عنوان یک تهدید نرم اما مهم با میانگین ۳.۷۰ مورد تأکید پاسخ‌دهندگان قرار گرفت. فاصله گرفتن از نوآوری‌های تمرینی، آنالیز رقبا و فناوری‌های نوین ورزشی، می‌تواند باعث عقب‌ماندگی تدریجی تیم ملی کبدی ایران در مقایسه با رقبا شود. سرانجام، ریسک کاهش انگیزه و فرسودگی بازیکنان در صورت عدم موفقیت‌های کوتاه‌مدت با میانگین ۳.۶۲ به‌عنوان تهدید تکمیلی مطرح شد. فشار انتظارات، امکانات محدود و نبود مسیر شغلی روشن برای ورزشکاران، می‌تواند انگیزش آن‌ها را در بلندمدت کاهش دهد.

به‌طور کلی، نتایج تحلیل محیط خارجی نشان می‌دهد تیم ملی کبدی ایران در کنار فرصت‌های قابل توجه، با تهدیدهای ساختاری و رقابتی مهمی مواجه است. این وضعیت، ضرورت تدوین راهبردهایی را آشکار می‌سازد که ضمن بهره‌گیری از فرصت‌ها، اثرات منفی تهدیدهای محیطی را به حداقل برساند. نتایج این بخش، مبنای ورود به مرحله نهایی تحلیل SWOT و تدوین راهبردهای استراتژیک خواهد بود.

۶. تدوین ماتریس SWOT و استخراج راهبردهای استراتژیک تیم ملی کبدی ایران

پس از شناسایی و وزن‌دهی عوامل داخلی و خارجی، گام اساسی در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک، تعیین موقعیت کلی سازمان در محیط رقابتی است. در این پژوهش، برای تعیین جایگاه استراتژیک تیم ملی کبدی ایران، از نتایج ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) استفاده شد. امتیاز نهایی ماتریس IFE برابر با ۲.۵۸ محاسبه شد که نشان‌دهنده وضعیتی کمی قوی‌تر از حد متوسط در بعد داخلی است. این نتیجه حاکی از آن است که تیم ملی کبدی ایران اگرچه از نقاط قوت مهمی نظیر تجربه بین‌المللی بازیکنان و جایگاه تثبیت‌شده آسیایی برخوردار است، اما هم‌زمان با ضعف‌های ساختاری قابل‌توجهی مواجه است که مانع بهره‌برداری کامل از این توانمندی‌ها می‌شود. در ماتریس EFE نیز بر اساس داده‌های پرسشنامه، امتیاز نهایی برابر با ۲.۷۵ به‌دست آمد. این مقدار بیانگر آن است که تیم ملی کبدی ایران در مواجهه با محیط خارجی، از فرصت‌های نسبی مناسبی برخوردار است، اما شدت تهدیدهای محیطی، به‌ویژه در بعد رقابت‌های آسیایی و محدودیت‌های اقتصادی، قابل توجه است. بر اساس این دو امتیاز، موقعیت استراتژیک تیم ملی کبدی ایران در ناحیه تهاجمی-رقابتی (SO-ST) قرار می‌گیرد؛ بدین معنا که سازمان در عین برخورداری از نقاط قوت داخلی، باید تمرکز ویژه‌ای بر مقابله هوشمندانه با تهدیدهای محیطی و بهره‌برداری هدفمند از فرصت‌ها داشته باشد.

پس از تعیین موقعیت کلی، ماتریس SWOT نهایی با تلفیق عوامل داخلی و خارجی ترسیم شد. این ماتریس، چارچوب اصلی استخراج راهبردهای استراتژیک تیم ملی کبدی ایران برای افق ۲۰۲۶ را فراهم می‌کند.

فرصت‌ها (O)		تهدیدها (T)
نقاط قوت (S)	راهبردهای SO (تهاجمی)	راهبردهای ST (رقابتی)
نقاط ضعف (W)	راهبردهای WO (محافظه‌کارانه)	راهبردهای WT (تدافعی)

راهبردهای تهاجمی (SO) در شرایطی پیشنهاد می‌شوند که سازمان از توانمندی‌های داخلی مناسبی برخوردار بوده و هم‌زمان فرصت‌های محیطی قابل‌توجهی در اختیار دارد. بر این اساس، مهم‌ترین راهبردهای تهاجمی تیم ملی کبدی ایران به شرح زیر استخراج شدند:

- SO^۱. توسعه حضور فعال و مستمر در رقابت‌های بین‌المللی با اتکا بر بازیکنان باتجربه: این راهبرد با تکیه بر تجربه بین‌المللی بازیکنان (S^۱) و فرصت افزایش مسابقات آسیایی (O^۱)، بالاترین امتیاز ترکیبی را کسب کرد. اجرای این راهبرد می‌تواند منجر به تثبیت جایگاه ایران به‌عنوان یکی از قدرت‌های اصلی کبدی آسیا شود.
- SO^۲. بهره‌گیری از اعتبار آسیایی برای جذب حمایت‌های مالی و نهادی: اتکای هم‌زمان بر جایگاه آسیایی تیم ملی (S^۲) و فرصت حمایت‌های دولتی (O^۳)، امکان تقویت منابع مالی و زیرساختی تیم ملی را فراهم می‌سازد.

راهبردهای رقابتی (ST) بر کاهش اثر تهدیدهای محیطی از طریق بهره‌گیری از توانمندی‌های داخلی تأکید دارند. مهم‌ترین راهبردهای رقابتی عبارت‌اند از:

- ST^۱. ارتقای دانش فنی و آنالیز عملکرد برای حفظ مزیت رقابتی در برابر رقبای آسیایی: این راهبرد با اتکا بر کادر فنی متخصص (S^۳) و تهدید پیشرفت سریع رقبا (T^۱)، جایگاه بالایی در اولویت‌بندی کسب کرد.
- ST^۲. تثبیت چارچوب فنی تیم ملی برای کاهش اثر ناپایداری مدیریتی: با استفاده از تجربه کادر فنی و بازیکنان (S^۱, S^۳)، می‌توان اثر تهدید تغییرات مدیریتی (T^۲) را تا حد زیادی کنترل کرد.

در راهبردهای محافظه‌کارانه (WO)، تلاش می‌شود با استفاده از فرصت‌های محیطی، ضعف‌های ساختاری تیم ملی کاهش یابد.

- WO^۱. طراحی و اجرای برنامه استراتژیک بلندمدت با حمایت نهادهای علمی و حاکمیتی: این راهبرد به‌طور مستقیم ضعف ناپایداری برنامه‌ریزی (W^۱) را با استفاده از فرصت همکاری با دانشگاه‌ها و حمایت‌های نهادی (O^۳, O^۵) هدف قرار می‌دهد.
- WO^۲. توسعه نظام استعدادیابی ملی با بهره‌گیری از پوشش رسانه‌ای و اجتماعی: با اتکا بر فرصت رشد رسانه‌ها (O^۴)، می‌توان ضعف در نظام استعدادیابی (W^۳) را به‌صورت تدریجی برطرف کرد.

راهبردهای تدافعی (WT) محافظه‌کارانه‌ترین نوع راهبردها هستند و در شرایط فشار محیطی مورد توجه قرار می‌گیرند.

- WT^۱. مدیریت هزینه‌ها و اولویت‌بندی منابع در شرایط محدودیت اقتصادی: این راهبرد با هدف کاهش اثر هم‌زمان محدودیت منابع مالی (W^۲) و تهدیدهای اقتصادی (T^۳) تدوین شده است.
- WT^۲. کاهش تمرکز جغرافیایی فعالیت‌ها برای افزایش تاب‌آوری ساختاری: این راهبرد به‌منظور کاهش اثر ضعف تمرکز فعالیت‌ها در تهران (W^۶) و تهدید کاهش مشارکت ملی (T^۶) پیشنهاد شده است.

نتایج این بخش نشان می‌دهد تیم ملی کبدی ایران در موقعیتی قرار دارد که راهبردهای تهاجمی و رقابتی باید در اولویت نخست برنامه‌ریزی استراتژیک تا افق ۲۰۲۶ قرار گیرند، در حالی که راهبردهای WO و WT نقش حمایتی و تکمیلی ایفا می‌کنند. تلفیق این راهبردها، چارچوبی منسجم برای تصمیم‌گیری مدیران و سیاست‌گذاران ورزش کبدی فراهم می‌سازد.

۷. اولویت‌بندی و انتخاب راهبردهای استراتژیک با استفاده از ماتریس QSPM

اگرچه استخراج راهبردهای SO، ST، WO و WT گامی اساسی در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک محسوب می‌شود، اما یکی از نقدهای رایج به تحلیل SWOT، ذهنی بودن انتخاب راهبرد نهایی است. بر همین اساس، در پژوهش‌های مدیریت راهبردی پیشرفته، مرحله‌ای تکمیلی تحت عنوان اولویت‌بندی کمی راهبردها پیشنهاد شده است تا تصمیم‌گیری نهایی از حالت کیفی صرف خارج شود. در ورزش قهرمانی، به‌ویژه در سطح تیم‌های ملی، محدودیت منابع مالی، زمانی و انسانی ایجاد می‌کند که همه راهبردها به‌طور هم‌زمان اجرا نشوند. از این‌رو، انتخاب راهبردهایی که بیشترین اثربخشی را در تحقق اهداف بلندمدت تیم ملی کبدی ایران تا افق ۲۰۲۶ داشته باشند، ضرورت پیدا می‌کند. در این پژوهش، برای کاهش سوگیری‌های ذهنی و

افزایش دقت تصمیم‌گیری، از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) استفاده شد. ماتریس QSPM ابزاری است که با بهره‌گیری از وزن‌های استخراج‌شده از ماتریس‌های IFE و EFE و تخصیص امتیاز جذابیت (AS) به هر راهبرد، امکان مقایسه عینی و عددی راهبردها را فراهم می‌سازد. به این ترتیب، راهبردها بر اساس امتیاز نهایی جذابیت (TAS) رتبه‌بندی می‌شوند. فرآیند تدوین QSPM در این پژوهش مطابق با ادبیات کلاسیک مدیریت استراتژیک و در چند گام مشخص انجام شد:

۱. استخراج عوامل کلیدی داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) از نتایج بخش‌های ۴ و ۵
 ۲. استفاده از وزن نهایی هر عامل (بر اساس خروجی ماتریس‌های IFE و EFE)
 ۳. انتخاب راهبردهای نهایی حاصل از ماتریس SWOT (تمرکز بر راهبردهای SO و ST به‌عنوان راهبردهای اصلی)
 ۴. تخصیص امتیاز جذابیت (AS) در مقیاس ۱ تا ۴ برای هر عامل در ارتباط با هر راهبرد
 ۵. محاسبه امتیاز جذابیت نهایی (TAS) از طریق ضرب وزن در امتیاز جذابیت
 ۶. جمع‌بندی TAS‌ها برای هر راهبرد و تعیین اولویت نهایی
- در این مرحله، نظر خبرگان کبدی شهر تهران (همان جامعه آماری پژوهش) مبنای تخصیص امتیاز جذابیت قرار گرفت. با توجه به موقعیت تهاجمی-رقابتی تیم ملی کبدی ایران، چهار راهبرد با بیشترین اهمیت وارد ماتریس QSPM شدند:
- SO^۱: توسعه حضور فعال در رقابت‌های بین‌المللی با اتکا بر بازیکنان باتجربه
 - SO^۲: استفاده از اعتبار آسیایی برای جذب حمایت‌های مالی و نهادی
 - ST^۱: ارتقای دانش فنی و آنالیز پیشرفته برای مقابله با پیشرفت رقبا
 - ST^۲: تثبیت چارچوب فنی تیم ملی برای کاهش اثر ناپایداری مدیریتی

جدول ۱. ماتریس QSPM راهبردهای منتخب تیم ملی کبدی ایران

عوامل کلیدی	وزن	SO ^۱ AS	SO ^۱ TAS	SO ^۲ AS	SO ^۲ TAS	ST ^۱ AS	ST ^۱ TAS	ST ^۲ AS	ST ^۲ TAS
بازیکنان باتجربه	۰.۱۲	۴	۰.۴۸	۳	۰.۳۶	۴	۰.۴۸	۳	۰.۳۶
جایگاه آسیایی تثبیت‌شده	۰.۱	۴	۰.۴	۴	۰.۴	۳	۰.۳	۳	۰.۳
کادر فنی متخصص	۰.۰۹	۳	۰.۲۷	۲	۰.۱۸	۴	۰.۳۶	۴	۰.۳۶
ناپایداری برنامه‌ریزی	۰.۱۱	۳	۰.۳۳	۳	۰.۳۳	۲	۰.۲۲	۴	۰.۴۴
محدودیت منابع مالی	۰.۱	۲	۰.۲	۴	۰.۴	۲	۰.۲	۳	۰.۳
گسترش کبدی در آسیا	۰.۱۴	۴	۰.۵۶	۳	۰.۴۲	۳	۰.۴۲	۲	۰.۲۸
حمایت‌های دولتی	۰.۱	۳	۰.۳	۴	۰.۴	۲	۰.۲	۲	۰.۲
پیشرفت سریع رقبا	۰.۱۳	۳	۰.۳۹	۲	۰.۲۶	۴	۰.۵۲	۳	۰.۳۹
ناپایداری مدیریتی	۰.۱۱	۲	۰.۲۲	۲	۰.۲۲	۳	۰.۳۳	۴	۰.۴۴

۳.۰۷		۳.۰۳		۲.۹۷		۳.۱۵		جمع امتیاز جذابیت (TAS)
------	--	------	--	------	--	------	--	----------------------------

بر اساس نتایج جدول QSPM، راهبرد SO^۱ با امتیاز نهایی ۳.۱۵ بالاترین جذابیت را در میان راهبردهای بررسی شده به دست آورد. این نتیجه نشان می‌دهد تمرکز بر افزایش حضور بین‌المللی تیم ملی کبدی ایران، با تکیه بر تجربه بازیکنان و فرصت گسترش رقابت‌های آسیایی، بیشترین هم‌راستایی را با شرایط داخلی و محیطی دارد. در رتبه دوم، راهبرد ST^۲ با امتیاز ۳.۰۷ قرار گرفت که بر تثبیت چارچوب فنی و کاهش وابستگی به تغییرات مدیریتی تأکید دارد. این راهبرد از منظر خبرگان، نقش مهمی در افزایش ثبات عملکرد تیم ملی ایفا می‌کند. راهبرد ST^۱ با امتیاز ۳.۰۳ در رتبه سوم قرار گرفت و نشان‌دهنده ضرورت توجه به ارتقای دانش فنی و ابزارهای نوین آنالیز برای حفظ مزیت رقابتی در برابر رقبای آسیایی است. بنابراین، راهبرد SO^۲ با امتیاز ۲.۹۷ اگرچه از اهمیت بالایی برخوردار است، اما در مقایسه با سایر راهبردها اولویت پایین‌تری دارد و می‌تواند به عنوان راهبرد پشتیبان مورد توجه قرار گیرد.

بر اساس نتایج QSPM، مدل نهایی راهبردی تیم ملی کبدی ایران به شرح زیر پیشنهاد می‌شود:

۱. راهبرد اصلی (Core Strategy): SO^۱: توسعه حضور پایدار و هدفمند در رقابت‌های بین‌المللی

۲. راهبرد مکمل سطح اول: ST^۲: تثبیت چارچوب فنی و کاهش اثر ناپایداری مدیریتی

۳. راهبرد مکمل سطح دوم: ST^۱: ارتقای دانش فنی و سیستم‌های تحلیل عملکرد

۴. راهبرد حمایتی: SO^۲: جذب حمایت‌های مالی و نهادی با استفاده از اعتبار آسیایی

این چالش راهبردی، امکان تخصیص بهینه منابع و تمرکز مدیریتی را برای فدراسیون و کادر فنی تیم ملی کبدی ایران فراهم می‌سازد.

۸. نتیجه‌گیری و پیشنهادهای کاربردی

هدف اصلی این پژوهش، تدوین یک چارچوب علمی و کمی برای برنامه‌ریزی استراتژیک تیم ملی کبدی ایران تا افق ۲۰۲۶ با استفاده از مدل SWOT و رویکردهای تکمیلی کمی بود. این تحقیق با تمرکز بر دیدگاه خبرگان ورزش کبدی شهر تهران و بهره‌گیری از ابزارهای استاندارد مدیریت راهبردی، تلاش کرد از سطح تحلیل‌های توصیفی صرف فراتر رفته و به یک الگوی تصمیم‌گیری عددی و مبتنی بر شواهد دست یابد. نتایج کلی پژوهش نشان داد که تیم ملی کبدی ایران، علی‌رغم برخورداری از ظرفیت‌های فنی و انسانی ارزشمند، نیازمند یک نظام منسجم برنامه‌ریزی استراتژیک است که بتواند این ظرفیت‌ها را در مسیر تحقق اهداف بلندمدت سازمان‌دهی کند. یکی از یافته‌های کلیدی پژوهش آن است که وضعیت داخلی تیم ملی کبدی ایران، بر اساس امتیاز ماتریس IFE (۲.۵۸)، در سطحی نسبتاً مطلوب اما ناپایدار قرار دارد. این موضوع بیانگر آن است که اگرچه نقاط قوت مهمی نظیر تجربه بین‌المللی بازیکنان، جایگاه تثبیت‌شده در آسیا و برخورداری از کادر فنی متخصص وجود دارد، اما ضعف‌هایی مانند ناپایداری در برنامه‌ریزی بلندمدت، محدودیت منابع مالی پایدار و تمرکز تصمیم‌گیری، توان بهره‌برداری کامل از این قوت‌ها را کاهش می‌دهد. از همین رو، اتخاذ رویکردی سیستماتیک برای مدیریت این ضعف‌ها به عنوان یک ضرورت راهبردی مطرح می‌شود.

در بُعد محیط خارجی، نتایج حاصل از ماتریس EFE با امتیاز نهایی ۲.۷۵ نشان داد که تیم ملی کبدی ایران در فضایی قرار گرفته است که به طور همزمان دارای فرصت‌های قابل توجه و تهدیدهای جدی است. گسترش ورزش کبدی در آسیا، افزایش مسابقات بین‌المللی و توجه نهادهای ورزشی منطقه‌ای به این رشته، فرصت‌های ارزشمندی برای ارتقای جایگاه ایران فراهم کرده‌اند. با این حال، شتاب فزاینده پیشرفت رقبای آسیایی، حرفه‌ای‌تر شدن برنامه‌های استعدادپروری و محدودیت‌های اقتصادی و مدیریتی داخلی، تهدیدهایی هستند که در صورت بی‌توجهی می‌توانند مزیت نسبی ایران را تضعیف کنند. در این چارچوب، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مواجهه منفعلانه با محیط خارجی نه تنها دستاوردهای گذشته را تضمین نمی‌کند، بلکه می‌تواند منجر به کاهش تدریجی جایگاه رقابتی تیم ملی شود. بنابراین، برنامه‌ریزی راهبردی باید ماهیتی پویا، آینده‌نگر و مبتنی بر پایش مستمر محیط داشته باشد. این نتیجه‌گیری از منظر نظری نیز با ادبیات مدیریت استراتژیک هم‌راستا است که بر ضرورت تطبیق مستمر استراتژی با تغییرات محیطی تأکید دارد، به‌ویژه در حوزه ورزش قهرمانی که رقابت‌پذیری آن به شدت وابسته به نوآوری و سرعت واکنش است.

بر اساس تلفیق نتایج ماتریس‌های IFE و EFE و تحلیل SWOT، موقعیت استراتژیک تیم ملی کبدی ایران در ناحیه تهاجمی- رقابتی قرار گرفت. این جایگاه بیانگر آن است که سازمان از توانایی لازم برای بهره‌برداری از فرصت‌ها برخوردار است، اما هم‌زمان باید نسبت به تهدیدهای محیطی، رویکردی فعال و هوشمندانه اتخاذ کند. در چنین شرایطی، تأکید صرف بر راهبردهای تدافعی نه تنها کارآمد نیست، بلکه می‌تواند موجب از دست رفتن فرصت‌های راهبردی شود. در ادامه، استفاده از ماتریس QSPM به عنوان ابزار تکمیلی، امکان اولویت‌بندی عددی و عینی راهبردها را فراهم کرد. نتایج QSPM نشان داد که راهبردهای تهاجمی و رقابتی، به‌ویژه راهبرد «توسعه حضور فعال و پایدار در رقابت‌های بین‌المللی» بیشترین جذابیت را از دیدگاه خبرگان دارند. این یافته از آن جهت اهمیت دارد که نشان می‌دهد خبرگان ورزش کبدی تهران، موفقیت آینده تیم ملی را بیش از هر چیز، در افزایش مواجهه بین‌المللی، تداوم رقابت در سطح بالا و تثبیت برند ورزشی ایران می‌بینند، نه صرفاً در اصلاحات کوتاه‌مدت درون‌سازمانی.

یکی از مهم‌ترین پیامدهای مدیریتی این پژوهش، ارائه یک الگوی عملی برای تصمیم‌گیری راهبردی مبتنی بر داده‌های کمی در ورزش قهرمانی ایران است. مدیران فدراسیون، سیاست‌گذاران ورزش و کادر فنی تیم ملی کبدی می‌توانند از نتایج این پژوهش به عنوان مبنایی برای تخصیص منابع، تعیین اولویت‌ها و طراحی برنامه‌های اجرایی استفاده کنند. به‌ویژه، تمرکز بر راهبرد منتخب SO^۱ مستلزم بازنگری در تقویم مسابقات، افزایش اردوهای برون‌مرزی و سرمایه‌گذاری هدفمند بر آمادگی بین‌المللی بازیکنان است. از منظر سیاست‌گذاری کلان، نتایج پژوهش نشان می‌دهد که موفقیت تیم‌های ملی، بیش از آنکه به اقدامات مقطعی وابسته باشد، نیازمند ثبات راهبردی و انسجام مدیریتی است. ناپایداری در تصمیم‌گیری و تغییرات مکرر در سیاست‌های فنی و اجرایی، یکی از مهم‌ترین موانع تحقق استراتژی‌ها شناسایی شد. بنابراین، نهادهای بالادستی ورزش باید با ایجاد چارچوب‌های حمایتی بلندمدت، زمینه اجرای پایدار استراتژی‌های مصوب را فراهم آورند.

بر اساس نتایج حاصل از تحلیل SWOT و QSPM، پیشنهادهای کاربردی زیر برای بهبود عملکرد راهبردی تیم ملی کبدی ایران ارائه می‌شود. نخست، توصیه می‌شود یک سند رسمی برنامه‌ریزی استراتژیک تا افق ۲۰۲۶ تدوین و به عنوان مرجع تصمیم‌گیری فدراسیون و تیم ملی مورد استفاده قرار گیرد. این سند باید مبتنی بر راهبردهای اولویت‌دار استخراج‌شده در این پژوهش باشد و به صورت دوره‌ای بازنگری شود. دوم، افزایش تعاملات بین‌المللی از طریق شرکت منظم در تورنمنت‌های آسیایی و جهانی، برگزاری بازی‌های تدارکاتی سطح بالا و تبادل تجربیات فنی با کشورهای پیشرو در کبدی، می‌تواند نقش مهمی در ارتقای مزیت رقابتی تیم ملی ایفا کند. سوم، سرمایه‌گذاری در حوزه تحلیل عملکرد، علم تمرین و توانمندسازی

کادر فنی، به عنوان مکمل راهبردهای تهاجمی و رقابتی، باید در دستور کار قرار گیرد. این اقدامات، به ویژه در مواجهه با تهدید پیشرفت سریع رقبا، اهمیت دوچندان پیدا می کند.

با وجود تلاش برای طراحی یک پژوهش جامع، این مطالعه نیز با محدودیت هایی همراه بوده است. محدود بودن جامعه آماری به خبرگان مستقر در شهر تهران، اگرچه به افزایش هماهنگی داده ها کمک کرده است، اما می تواند قابلیت تعمیم نتایج را به سایر استان ها محدود کند. همچنین، استفاده از داده مقطعی و مبتنی بر پرسشنامه، امکان بررسی پویایی های زمانی استراتژی ها را کاهش می دهد. بر این اساس، پیشنهاد می شود پژوهش های آینده با استفاده از مطالعات طولی، تغییرات استراتژیک تیم های ملی را در بازه های زمانی مختلف بررسی کنند. همچنین، ترکیب رویکرد کمی با روش های کیفی عمیق، مانند مصاحبه های نیمه ساختاریافته با مدیران ارشد ورزشی، می تواند به غنای تحلیلی مدل های راهبردی در ورزش ایران بیفزاید. توسعه این مسیر پژوهشی، نه تنها به ارتقای دانش مدیریت استراتژیک ورزش کمک می کند، بلکه می تواند مبنایی برای سیاست گذاری اثربخش تر در سطح ملی باشد.

منابع

۱. احمدی، صبور، هادی. (۲۰۲۵). مطالعه رابطه بین اعتماد به نفس با انسجام گروهی در بین ورزشکاران تیم ملی کبدی ساحلی. ذهن، حرکت و رفتار، ۴(۲).
۲. فهیم دوین حسن، پهلوان سلیمان، آقاجانی عذرا. (۲۰۱۸). تحلیل مسیر رابطه شایستگی های (هوش) فرهنگی مربیان و اعتماد به مربی با نقش میانجی رابطه مربی-ورزشکار از دیدگاه ورزشکاران تیم ملی کبدی.
۳. محمدی میرزایی، روح الله، غلامی. (۲۰۱۹). تأثیر ۸ هفته تمرین اختصاصی و مکمل یاری ویتامین D بر مؤلفه های زیست حرکتی و عوامل التهاب کبدی فوتسالست های تیم ملی ناشنوا. ورزش و علوم زیست حرکتی، ۱۱(۲۲)، ۹-۱.
۴. نبیل پور، مقصود، آقابابا، سلطانی. (۲۰۱۶). ارتباط هوش هیجانی، موفقیت ورزشی و سوماتوتایپ و مقایسه آن در بازیکنان نخبه با بازیکنان تیم ملی جوانان کبدی ایران. نشریه روانشناسی ورزش، ۸(۲)، ۱۲۷-۱۳۵.
۵. نبیل پور، مقصود، امیرساسان، رامین، ضرغامی. (۲۰۱۶). بررسی نیم رخ فیزیولوژیک و آنتروپومتریک و ارتباط بین آن ها در بازیکنان جوان تیم ملی کبدی ایران. ورزش و علوم زیست حرکتی، ۸(۱۵)، ۱۸-۲۶.
۶. نبیل پور، مقصود، آقابابا، طاهری. (۲۰۱۸). بررسی بین استحکام ذهنی، ذهن آگاهی و نیم رخ فیزیولوژیک در بازیکنان نخبه کبدی ایران. روان شناسی ورزش، ۱۸(۱۰)، ۱-۱۳.
۷. نبیل پور مقصود، آقابابا علیرضا، طاهری مرتضی. (۲۰۱۹). ارتباط بین استحکام ذهنی، ذهن آگاهی و نیم رخ فیزیولوژیک در بازیکنان نخبه کبدی ایران.
۸. همتی حسن گاودار، اردوان، زرتشتیان، گراوند. (۲۰۲۳). بررسی ارتباط بین نیازهای روانی پایه با تحلیل رفتگی بازیکنان لیگ برتر کبدی مردان ایران. دانش مدیریت ورزش، ۱۱(۱)، ۴۱-۵۵.
۹. Parmar, M. (۲۰۱۷). KABADDI: From an intuitive to an quantitative approach for analysis, predictions and strategy. In Proceedings of ۵th international conference on business analytics & intelligence (BAIConf۲۰۱۷), Chicago.
۱۰. Bhati, M. S., & Kumar, J. (۲۰۲۵). FUTURE PROSPECTS AND SUSTAINABILITY OF PROFESSIONAL KABADDI IN HARYANA. Global Insights Journal, ۵(۰۳), ۵۰-۵۶.
۱۱. Jayakumar, T. (۲۰۲۰). 'Star'ring a 'new'sport in India: pro kabaddi league. Emerald Emerging Markets Case Studies, ۱۰(۴), ۱-۲۲.
۱۲. Rahman, K. M., & Akter, M. (۲۰۲۳). The construction and deconstruction of kabaddi, the national sport of Bangladesh: A tale of its identity and decline. In Indigenous, Traditional, and Folk Sports (pp. ۸۹-۱۰۶). Routledge.

۱۳. Patel, D. M. P., Singh, A., Ghosh, S., & Adhikari, D. R. (۲۰۲۵). Season-Wise Performance Analysis of the Gujarat Giants Team in the Pro Kabaddi League. *Journal of Advances in Sports and Physical Education*, ۸(۰۸), ۱۵۵-۱۶۷.
۱۴. Jamadar, D. J., & Talvelkar, S. (۲۰۲۲). A review on strategic models of sports in India to become successful in International tournaments. *International Journal of Health Sciences*, ۶, ۱۹۱۲-۱۹۳۰.
۱۵. Wei, Z. (۲۰۲۴). The Development of Pakistani Kabaddi in China in the Perspective of State Presence (۱۹۸۹-۲۰۲۱). *Journal of the Punjab University Historical Society*, ۳۷(۰۱).
۱۶. Lalwani, B., & Mukherjee, A. (۲۰۲۵). KabaddiPy: A package to enable access to Professional Kabaddi Data. *arXiv preprint arXiv:۲۵۰۱.۰۵۱۶۸*.
۱۷. Tang, W. M. (۲۰۲۵). Remaking Kabaddi: Participatory Action Research and Intercultural Sports in Hong Kong. *Annals of Anthropological Practice*, e۷۰۰۳۴.
۱۸. Sinaga, A. A. P., Abdurrahman, E., & Khairani, N. (۲۰۲۳). Analysis of Achievement Development on Kabaddi Sports Management in Langkat Regency Year ۲۰۲۳. *Journal Physical Health Recreation (JPHR)*, ۴(۱), ۳۳۴-۳۳۸.
۱۹. Hendrawan, D., Karo, A. A. P. K., Sari, D. M., & Sari, L. P. (۲۰۲۴). Analyzing Sports Injuries of Kabaddi Players: A Systematic Review. *Physical Education Theory and Methodology*, ۲۴(۳), ۴۸۰-۴۸۵.