

## IZVEŠTAJ O OCENI DOKTORSKE DISERTACIJE

## I PODACI O KOMISIJI

Odlukom Nastavno naučnog veća Fakulteta za sport i psihologiju od 1.11.2023. god. (br. 881-1/2023) imenovana je Komisija za ocenu i odbranu doktorske disertacije u postupku odbrane doktorske disertacije, kandidata **Jovice Dimića** pod naslovom „**Faktori uticaja na razvoj Fudokan karate organizacije**“ u sastavu:

- **Prof. dr Zlatko Ahmetović** (Fakultet za sport i psihologiju, Univerzitet Educons), predsednik komisije,
- **Prof. dr Milan Nešić** (Fakultet za sport i psihologiju, Univerzitet Educons), mentor,
- **Prof. dr Velibor Srdić** (Fakultet sportskih nauka, Panevropski univerzitet „Apeiron“ Banja Luka), član komisije.

## II PREDMET I CILJ DOKTORSKE DISERTACIJE

Najkonciznije predstavljeno, kao **predmet** ovog istraživanja postavljeno je utvrđivanje faktora okruženja koji mogu imati značajniji uticaj na razvoj Fudokan karate organizacije u budućnosti.

Na osnovu postavljenog predmeta rada kandidat je osnovni istraživački **cilj** usmerio na identifikaciju činilaca internog i eksternog organizacijskog okruženja koji mogu imati pozitivan uticaj na razvoj koncepta Fudokan karate organizacije, u narednom petogodišnjem periodu. U okviru ovakve ciljne orijentacije utvrđen je i pomoćni cilj koji se odnosi na prepoznavanje i sistematizovanje (definisavanje hijerarhije) faktora kao pretpostavke za preporuke koje mogu biti od pomoći u kreiranju razvojnih strategija namenjenih upravljačkim strukturama Fudokan karate organizacije.

## III OSNOVNE HIPOTEZE (ZADACI ISTRAŽIVANJA)

U skladu sa predmetom i ciljevima, utvrđeni su i osnovni istraživački **zadaci**:

- prikupljanje, sistematizovanje i analiza dostupnih bibliografskih izvora kao osnove za kreiranje kvalitativnog okvira istraživanja;
- kvalitativna analiza osnovnih teorijskih postavki definisanih u literaturi sportskog menadžmenta koje su u direktnoj vezi sa predmetom istraživanja;
- prikupljanje empirijskih podataka primenom anketnog pristupa i intervjua u okviru odabranog istraživačkog entiteta;
- analiza empirijske građe (kvalitativna i kvantitativna) kao osnove za izvođenje odgovarajućih istraživačkih zaključaka.

## IV METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Disertacija je u metodološkom pogledu postavljena kao transverzalna kvalitativno-kvantitativna studija. Dizajnirana je kroz dva ključna segmenta: 1) kvalitativno opserviranje osnovnih pojmova i postavki sportskog menadžmenta, njegove aplikativnosti u karateu, kao i kvalitativna analiza okruženja Fudokan karatea, baziranih na relevantnim bibliografskim izvorima; 2) kvantitativna analiza empirijske građe prikupljene anketnim pristupom od ključnih aktera Fudokan karatea, prema modelu



transverzalnog istraživačkog pristupa.

U ovoj studiji se prepoznaju sledeće naučne metode:

- Bibliografsko-spekulativna – u postupku postavljanja teorijske osnove istraživanja (sportski menadžment, menadžment promena, strategijsko upravljanje u sportu);
- Analitičko-sintetički metod – za objašnjenje koncepta Fudokan karate organizacije, kao i klasifikaciju i tumačenje rezultata istraživanja;
- Indukcija i dedukcija – u procesu operacionalizacije neophodnih analitičkih procedura kvalitativno-kvantitativnog karaktera;
- Statistički metod – za obradu podataka koji su prikupljeni u empirijskom delu istraživanja;

Kandidat je tokom istraživačkog procesa koristio sledeće istraživačke tehnike:

- Anketiranje – u fazi prikupljanja empirijskih podataka,
- Intervjuisanje – u fazi prikupljanja autentičnih i izvornih informacija od strane osnivača Fudokana,
- Ekspertska procena – za evaluaciju faktora koji hipotetski mogu uticati na razvoj Fudokan karate organizacije,
- SWOT analiza – za identifikaciju ambijenta (okruženja) u kojem radi Fudokan organizacija i koje može imati uticaj na njen razvoj.

Uzorak ispitanika u empirijskom delu studije je obuhvatio dve grupe istraživačkog entiteta (subzorci): (a) predstavnici klubova (N = 73) - članovi Fudokan karate organizacije koji su u organizacijskoj strukturi na pozicijama donosilaca odluka (predsednici, sekretari, menadžeri i/ili instruktori-treneri); (b) karate eksperti (N = 7) – za procenu hipotetskih faktora koji mogu da utiču na razvoj Fudokan karatea u budućnosti. Kriterijum za odabir eksperata je bio sledeći: a) posedovanje majstorskog zvanje u karateu najmanje 4. *Dan*; b) aktivnost u karateu najmanje 20 godina; c) dobro poznavanje koncepta Fudokan karatea;

Varijable empirijskog dela istraživanja mogu se svrstati u širi prostor menadžmenta, a prilagođene su kontekstu sportskog menadžmenta. Njihov izbor napravljen je u skladu sa predmetom i ciljem istraživanja, a osnov za definisanje odabran je u skladu sa rezultatima jednog broja prethodnih istraživanja u kojima su tretirani menadžerski aspekti upravljanja u sportu, a posebno upravljanja organizacijama karate sporta. Uzorak varijabli je obuhvatio sledeće: (1) *Organizaciona struktura* (klubovi Fudokan karatea; upravljačke strukture u klubovima; menadžment Fudokan organizacije kao celine); (2) *Organizaciona kultura* (kreativnost Fudokan organizacije; inovativnost u radu Fudokan organizacije; međuljudski odnosi unutar Fudokan organizacije; zajednička vizija članova Fudokan organizacije; negovanje osnovnih vrednosti na kojima se zasniva Fudokan organizacija; permanentno usavršavanje i edukacija članova Fudokan organizacije; sistem odlučivanja unutar Fudokan organizacije; realizacija odluka upravljačkih struktura Fudokan organizacije); (3) *Organizacijski resursi* (stručni kadrovi koji rade u Fudokan karateu; sportski objekti koje koriste članovi Fudokan organizacije; stanje opreme i rekvizita koji se koriste u trenažnom procesu; informisanost članova Fudokan organizacije; finansiranje Fudokan organizacije i njenih članica; programi koje se sprovode unutar Fudokan organizacije; znanje i kompetencije članova Fudokan organizacije; menadžment Fudokan organizacije); (4) *Lokalno okruženje* (politika lokalnog okruženja u kojima deluju članice Fudokan organizacije; ekonomski potencijali lokalnog okruženja u kojima deluju članice Fudokan organizacije; obrazovne institucije u lokalnom okruženju u kojem deluju članice Fudokan organizacije; sistem zdravstvene zaštite u lokalnom okruženju članica Fudokan organizacije; konkurentske karate organizacije u lokalnom okruženju; sportske organizacije iz drugih sportskih grana i disciplina; lokalni



mediji; sportsko javno mnjenje); (5) *Šire društveno okruženje* (sportske organizacije iz srodnih borilačkih sportova; politika sporta u međunarodnom okruženju; karate sport u susednim zemljama; politika sportskih integracija u okviru Međunarodnog olimpijskog komiteta; komercijalni mediji); (6) *Globalni trendovi* (razvoj nauke, znanja i digitalizacija na globalnom nivou; globalno ekonomsko tržište i finansije; globalni saobraćaj, migracije, sportski turizam; svetski sportski mega-događaji i sportske priredbe; problemi ekologije i zaštite životne sredine; globalna politička kretanja, promene i njihovi uticaji; globalne krize - pandemije; oružani sukobi; i sl.).

Instrumente istraživanja koji su primenjeni u empirijskom (anketnom) delu sačinjavali su upitnici za procenu *značaja* i *uticaja* faktora koji mogu imati implikacije na razvoj Fudokan karate organizacije. Konstrukcija upitnika se oslanjala na slične instrumente koji su korišćeni u pojedinim ranijim studijama. Pregled dizajna instrumenata prikazan je u vidu priloga na kraju disertacije.

Statistička obrada empirijskih podataka izvršena je primenom odgovarajućih procedura deskriptivnog i komparativnog karaktera. Za sve varijable iskazane ordinalnim nivoom merenja izračunate su reprezentativne mere centralne tendencije i mere varijabilnosti - aritmetička sredina (*Mean*) i standardna devijacija (*Std. Dev.*), dok je za varijable iskazane nominalnim nivoom merenja korišćena distribucija frekvencija. U skladu sa prirodom podataka testiranje značajnosti razlika između skalarnih proseka izvedenih za dva preseka na skalama procene primenjen je Vilkoksonov test ranga, a za procenu uticaja (korelacije) procenjivanih faktora okruženja korišćen je postupak izračunavanja Spirmanove korelacije ranga. U okviru utvrđivanja razlika između distribucija empirijskih frekvencija odgovora različitih kategorija ispitanika korišćen je hi-kvadrat test (*Chi-Square*). Procena pouzdanosti mernih skala koje su primenjene unutar istraživačkog instrumenta izvršena je proverom njihove unutrašnje saglasnosti bazirane na izračunavanju Kronbahovog alfa koeficijenta (*Cronbach's Alpha*). Prikupljeni podaci obrađeni su pomoću aplikacionog programa SPSS, a statistička zaključivanja izvedena su sa nivoom značajnosti 0,05 ( $p < 0,05$ ).

## V STRUKTURA I KRATAK OPIS SADRŽAJA PO POGLAVLJIMA

Kandidat je pisani materijal sistematizovao u sedam logičnih i preglednih delova. Sva poglavlja su adekvatno numerisana u skladu sa uputstvima Univerziteta za izradu doktorske disertacije. Jedini nenumersani deo jeste *Prilozi*, koji čini završni deo pisanog dokumenta disertacije.

Sedam centralnih delova su naslovljeni i numerisani na sledeći način: 1) *Uvod*, 2) *Metodologija*, 3) *Kvalitativni kontekst studije*, 4) *Empirijski kontekst studije* 5) *Diskusija*; 6) *Zaključak*; 7) *Literatura*. Nakon čega sledi nenumersani deo *Prilozi*. Ovim elementima prethodi naslovna strana koja je izrađena u skladu sa uputstvima Univerziteta, kao i sadržaj u kojem je dat popis svih naslova i podnaslova sa ispravnom paginacijom. Odmah nakon sadržaja dat je sažetak (abstract) rada na srpskom i engleskom jeziku.

U uvodnom tekstu rada kandidat je jasno, koncizno i argumentovano obuhvatio temeljne aspekte društvene kontekstualnosti Fudokan karatea.

U drugom delu su objašnjene osnovne predmetne postavke studije, te postavljeni ciljevi i istraživački zadaci. Dat je detaljan opis primenjene metodologije - objašnjen dizajn studije/istraživanja, predstavljen uzorak entiteta istraživanja, prikazane i objašnjene istraživačke varijable uz objašnjenje instrumenata primenjenih u empirijskom delu istraživanja, objašnjen način obrade empirijskih podataka.

Treći numerisano deo predstavlja, u suštini, eksplikaciju prvog istraživačkog prostora koji je obuhvatio kvalitativno opserviranje osnovnih pojmova i postavki sportskog menadžmenta, njegove



aplikativnosti u karateu, kao i kvalitativnu analizu okruženja Fudokan karatea, baziranih na relevantnim bibliografskim izvorima. Čime je, u suštini, postavljen teorijski okvir studije, analitičkim obuhvatom i prikazom najbitnijih prostora koji uokviruju istraživački problem. Objašnjeni su ključni elementi strategijskog upravljanja u sportu (generalno), što može biti korespondentno i sa strategijskim upravljanjem u Fudokan karateu. Detaljnom analizom i eksplikacijom Fudokan karatea i Fudokan organizaciju postavljeno je teorijsko uporište za empirijski deo istraživanja.

Četvrto poglavlje predstavlja prikaz empirijskih rezultata, gde je primenjen kvantitativni pristup. Primenom najneophodnijih statističkih procedura prikazane su vrednosti procene faktora koji mogu biti značajni za razvoj Fudokan organizacije, kako od strane neposrednih aktera upravljanja u Fudokanu (predstavnici klubova), tako i eksperata. Rezultati su pokazali da nema značajnih razlika u ocenama između ova dva subuzorka, tako da se procena faktora uticaja na razvoj Fudokan karatea može smatrati verodostojnom i autentičnom.

U petom delu (poglavlju) kandidat je kroz diskusiju nastojao da objasni kontekst i životvornost analiziranih istraživačkih. Uz dominantno oslanjanje na ocene eksperata izrađena je detaljna SWOT analiza koja predstavlja jedan od ključnih ishoda ove studije. Njome je, između ostalog, utvrđeno da interno okruženje Fudokan karatea ima presudan značaj za njegov razvoj u budućnosti, uz neizostavnu interaktivnu povezanost sa eksternim okruženjem. Razvojne aktivnosti bi se dominantno morale inicirati i realizovati u okviru unutrašnjih kapaciteta koje Fudokan organizacija poseduje.

U šestom delu, *Zaključak*, dat je koncizan osvrt na sprovedeni istraživački postupak i izdvojeni najvažniji rezultati do kojih se došlo u ovoj studiji.

U sedmom delu je dat popis korišćenih i citiranih bibliografskih. Sve bibliografske jedinice su pravilno referencirane uz korišćenje APA standarda.

Osmim delom, koji nema numeraciju, obuhvaćen je prikaz anketnih instrumenata korišćenih u empirijskom delu studije.

## VI OSTVARENI REZULTATI I NAUČNI DOPRINOS

Rezultati do kojih je autor disertacije došao prikazani su vrlo pregledno. Poglavlja su logično sistematizovana i omogućavaju da se lako sagleda veoma raznovrsna i vredna istraživačka građa koja je prikupljena i analizirana tokom izrade disertacije. Preglednosti i jasnoći prikaza doprinosi i odgovarajući broj tabela i grafičkih priloga. Kandidat je uspeo da nađe dobru meru između teksta, tabela i grafike prilikom objašnjavanja rezultata, izvođenja zaključaka i njihove interpretacije u širem kontekstu egzistencije i razvoja Fudokan karatea. Dobijeni rezultati su originalni i veoma korisni za teoriju i praksu sportskog menadžmenta, a posebno Fudokan karate organizacije. Primenom dobrog izbora istraživačkih procedura, bez pretencioznosti u naučnom fokusiranju, formirana je autentična i interpretabilna baza podataka, koju odlikuju adekvatni kvalitativno-kvantitativni sadržajni elementi. Prilikom njihove analize, kao i u izvođenju zaključaka, upotrebljene su adekvatne naučne procedure, primerene ovakvoj vrsti istraživanja. Stoga se može reći da je kandidat kompetentno i naučno korektno izvršio adekvatan izbor metoda i tehnika, te tako dimenzionirao metodološki pristup koji je doprineo valjanosti i interpretabilnosti dobijenih rezultata. Analizom relevantnih bibliografskih izvora, odnosno korišćenjem referentnih citatnih baza, definisan je stabilan teorijski model na kojem je zasnovana istraživačka ideja, realizovan i valorizovan empirijski istraživački postupak, te omogućeno kritičko sagledavanje dobijenih rezultata.

Među dobijenim rezultatima, kao najznačajniji se mogu izdvojiti sledeći nalazi:

- Fudokan je savremena borilačka veština koja je utemeljena na načelima Bušido kodeksa drevnih



ratnika Dalekog istoka. Nastao kao posledica višedecenijskog praktičnog rada osnivača - dr Ilije Jorge sa karatistima evropskih, afričkih, azijskih i američkih zemalja. Danas je Fudokan karate dominantna škola tradicionalnog karatea u istočnoevropskim i srednjoazijskim državama. U okviru globalnog sportskog pokreta nastoji da se afirmiše kao potpuno samostalna sportska grana, a ne kao samo još jedna od disciplina (stil) u okviru karate sporta. Osnovu Fudokan karatea čini trenažni (vežbovni) proces koji obuhvata tri osnovna koncepta: (1) *Kihon* (principi vežbanja tehnika), (2) *Kate* Fudokan stila i (3) Vaspitna pravila za decu vežbače Fudokan karatea.

- Osnovu sistema Fudokan karatea čine klubovi i nacionalni granski Fudokan savezi. Suština funkcionisanja Fudokan karate klubova, kao osnovnih nosilaca aktivnosti Fudokan zajednice, egzistira na sledećim osnovama: (a) U teorijsko-menadžmentskom kontekstu – to su samostalne organizacijske celine tipa udruženja (sistem grupisanja lica koja su se organizovala/udružila radi vežbanja, treniranja i takmičenja u Fudokanu kao zajedničke svrhe (cilja); (b) U operativno-tehničkom smislu - klubovi su mesta gde se odvija centralna aktivnost Fudokana – karate trening (sa njime povezano i karate takmičenja, strukturirana u skladu sa filozofijom koncepta Fudokan); i (c) U formalno-pravnom smislu - karate klubovi su organizacije osnovane radi realizacije sportskih aktivnosti u području Fudokan karatea (u skladu Zakonom o sportu), a kao osnovni oblik pravnog okvira formiranja prepoznaje se tipologija sportskog udruženja (dobrovoljna nedobitna organizacija zasnovana na slobodi udruživanja više fizičkih i/ili pravnih lica, organizovanih na osnovu statuta, sa svrhom osnivanja - ostvarivanje zajedničkih ciljeva u oblasti Fudokan karatea).

- Organizacijski sistem Fudokan karatea determinisan je prema subordinativnom principu. Krovna organizaciona celina je Svetska Fudokan Federacija (*World Fudokan Federation*) čiji je formalno-pravni konstrukt u formi međunarodnog sportskog saveza (nezavisno, dobrovoljno, nevladino i neprofitno sportsko udruženje), sa sedištem u Republici Srbiji. Federacija je osnovana u skladu sa odredbama Zakona o sportu Republike Srbije i upisana u Registar udruženja, društava i saveza u oblasti sporta koji vodi Agencija za privredne registre Republike Srbije. Strukturu članstva WFF čine nacionalni Fudokan karate savezi/federacije (učlanjeno je ukupno 70 nacionalnih saveza koji su punopravni članovi organizacije sa pravom odlučivanja).

- Resursnu osnovu Fudokan karatea čine dve grupe: (1) Funkcionalni resursi, kroz tri osnovna segmenta (treneri, menadžeri i upravljačke strukture kluba - segment *ljudskih resursa*; objekti za održavanje trenažnog procesa, oprema i rekviziti definisani sportskim pravilima Fudokan saveza – segment *fizičkih resursa* i segment *sportske infrastrukture*); i (2) Logistički resursi - finansijska i ostala sredstva koja obezbeđuju materijalnu bazu Fudokan klubova (trenažni programi, podaci, informacije, baze podataka, evidencije - resursi individualnog i organizacijskog kapitala znanja, tj. skup Fudokan znanja).

- U kontekstu strategijskog upravljanja u sportu okruženje Fudokan karate organizacije je dimenzionirano kroz: (a) Interno okruženje (unutrašnja organizacijska dinamika Fudokan sistema – klubovi i nacionalni savezi) i (b) Eksterno okruženje (činioci užeg i šireg društvenog ambijenta). U pogledu predmeta ove studije identifikovana su dva prostora koja su u direktnoj interakciji sa resursnom osnovom Fudokana: (1) Resursi internog okruženja – dominantni činioci na kojima se temelji ukupna aktivnosti Fudokan organizacije. U užem pogledu to su: stručni kadrovi i njihovo individualno znanje i kompetencije, objekti za vežbanje, oprema i rekviziti, finansije, programi, kvalitet menadžmenta, i sl., dok se u širem smislu resursna osnova internog okruženja odnosi na konkretan organizacijski model svakog karate subjekta (kluba, saveza) i usko je povezano sa njihovom unutrašnjom organizacijskom dinamikom (organizaciona kultura); i (b) Resursi eksternog okruženja – interaktivno su povezani sa internim karakteristikama svake karate organizacije obzirom da većina



ključnih indikatora koji iniciraju promene dolaze dominantno iz eksternog okruženja. Prvi nivo eksternih činilaca obuhvata segmente lokalnog okruženja (politika, ekonomska moć, brojnost i kvalitet obrazovnih institucija, sistem zdravstvene zaštite, postojanje i rad konkurentskih karate organizacija, kvalitet organizacija iz drugih grana sporta, lokalne pisane i elektronske medije, lokalno sportsko javno mnjenje, itd.), dok drugi nivo pripada činilcima koji mogu uticati na dinamiku lokalnog okruženja, (npr. sportske organizacije iz drugih sportskih grana i disciplina, organizacije iz područja srodnih borilačkih sportova, međunarodna politika sporta, karate u susednim zemljama, Fudokan karate organizacije na prostoru EU, Fudokan karate organizacije na svetskom nivou, politika sportskih integracija Međunarodnog olimpijskog komiteta, mediji, globalno sportsko javno mnjenje, itd.). Treći nivo resursnog konteksta eksternog okruženja obuhvata širi prostor elemenata koji nisu direktno konsekvantni na Fudokan karate, ali mogu imati dugoročne implikacije na ukupan ambijent egzistencije (npr.: nauka, digitalizacija i znanje; globalno finansijsko tržište; saobraćaj, migracije i sportski turizam; svetski sportski mega događaji; ekologija i životna sredina; globalna politička kretanja i promene; globalne krize - pandemije, oružani sukobi, itd.).

- Specifičnosti organizacijske fizionomije i dinamike funkcionisanje Fudokana mogu usloviti pravce njegovog daljeg razvoja, na šta skreću pažnju rezultati ove studije u pogledu identifikovanih specifičnosti Fudokan karatea: (a) funkcionisanje na osnovama *lidarski orijentisanog organizacijskog sistema* utemeljenom na autoritetu osnivača (formalizovano i kroz normativna akta globalne krovne organizacije (WFF) gde se pored organa upravljanja i njihovih nadležnosti, koji su uobičajeni za većinu organizacija tipa sportskih udruženja (nevladinih i neprofitnih organizacija), posebno mesto definiše za Vrhovnog učitelja (*Sensei*) i organa pod nazivom- Veće čuvara stila); (b) unutrašnja dinamika insistira na *konsenzusnom prihvatanju koncepta "Fudokan doktrine"* (postavljena kao determinizam "promišljanja sportske veštine", kroz naučno jedinstvo teorije i prakse Fudokana, njegovog izvornog sportskog duha i privrženosti sportista duhu plemenite veštine koju zagovara Fudokan karate; u kontekstu organizacijske dinamike doktrina je u nadležnosti Veća čuvara stila, što implicira da njena načela i vrednosti treba da budu usvojeni kao deo sportskog i ličnog karaktera svakog člana Fudokan karate zajednice); (c) *kadrovi* u Fudokan karateu su najznačajnija kategorija ljudskih resursa i imaju ključnu ulogu u njegovom daljem razvoju (posebno instruktori/treneri); u ovoj studiji su identifikovane određene specifične karakteristike koje se mogu, uslovno, nazvati određenim „fenotipom“ instruktorsko-trenerskog kadra.

Analizirani podaci empirijskog dela studije nedvosmisleno ukazuju na značaj interakcije internog i eksternog organizacijskog okruženja. Dakle, faktori uticaja na razvoj Fudokan karatea dominantno se odnose na okruženje u kojem ova sportska zajednica ostvaruje svoje aktivnosti. Procena eksperata, kao i ocene neposrednih aktera od kojih dominantno zavise aktivnosti u Fudokan zajednici (treneri, instruktori i rukovodioci klubova), sasvim su korelativne i istosmerne. Utvrđeno je da se obuhvaćeni istraživački indikatori *internog* i *eksternog* okruženja nalaze u međusobnom interaktivnom odnosu. Procena je da se u procesima razvoja Fudokan karatea mora više pažnje posvećivati elementima *internog okruženja* (unutrašnjoj dinamici Fudokan organizacije kao celine), što ne umanjuje značaj svih aspekata *eksternog okruženja* (iz kojeg uglavnom dolaze impulsi za promene). Faktori *strukture* Fudokan zajednice, njegove *organizacione kulture*, kao i *resursne osnove* predstavljaju dominantne tačke internog okruženja na kojima bi se trebale fokusirati menadžmentske aktivnosti razvoja Fudokana i graditi razvojna strategija. Uz nezaobilazno saznanje o aktivnom uticaju dinamike *lokalnog* i *šireg društvenog okruženja*, odnosno *globalnih društvenih kretanja* koji su u ovoj studiji identifikovani kao faktori uticaja *eksternog okruženja*.

- Mišljenja eksperata u ovoj studiji mogu se smatrati relevantnim okvirom za preporuke koje se



odnose na osnovne tačke oslonca budućih strategija razvoja Fudokana. U narednih pet godina Fudokan bi se trebao nastaviti razvijati kroz dinamičan proces sa usmerenjem na jačanje njegove integracije u globalno sportsko okruženje i zauzimanje konkurentske pozicije u odnosu na druge oblike karatea. U odnosu na identifikovane indikatore razvoja Fudokana u ovoj studiji, kao logičan strategijski okvir mogu se predložiti dve strategijske opcije:

(1) Zasnovana na strategijskom modelu "ST" gde bi se akcenat stavio na *unutrašnje snage* Fudokan organizacije kao generatora nivelisanja mogućeg negativnog uticaja *pretnji* koje dolaze iz *eksternog* okruženja. Na toj osnovi bi se definisao strategijski pravac Fudokan organizacije koji bi insistirao na intenzivnijem korišćenju *istaknutih kompetencija, autoriteta i popularnosti u karate krugovima osnivača Fudokana i najvišeg instruktorskog kadra kao konkurentske prednosti u odnosu na druge karate organizacije*. Ovom opcijom bi se maksimizirale snage Fudokan organizacije i time uticalo na smanjenje uticaja nepovoljnih spoljnih faktora.

(2) Ovu opciju bi predstavljao model "SO" kojim se omogućava da *unutrašnje snage* organizacije budu u aktivnom korelativnom odnosu sa *šansama* koje postoje u eksternom okruženju. Ovakav strategijski pravac može se zasnivati na autentičnim osobenostima Fudokana i pozitivnim impulsima koji se prepoznaju u lokalnom okruženju kroz stav da *Fudokan kao relativno nov i inovativan karate koncept mora iskoristiti još uvek veliko interesovanje za karate, posebno dece i omladine, kroz pojačane marketinške aktivnosti i intenzivniju saradnju sa institucijama lokalnog okruženja (škole, univerziteta, mediji, itd.)*. Ovom opcijom bi se i dalje apostrofirale *snage* Fudokan organizacije, uz istovremeno iskorišćenje potencijalno pozitivnih tendencija iz neposrednog okruženja (pretnje pretvorile u šanse).

Rezultati ove studije mogu se posmatrati kroz njen doprinos u teorijskom i empirijskom pogledu. Teorijski kontekst, koji je utemeljen na savremenim konceptima sportskog menadžmenta i strategijskog upravljanja u sportu, dao je analitičku sliku strukture Fudokan karatea što je može biti značajno za buduća istraživanja obzirom da ovakve vrste kvalitativnih analiza nisu do sada rađene u sistemu Fudokan karatea. Praktična vrednost studije ogleda se kroz kontekst primenjene istraživačke metodologije, gde su se na osnovu detekcije mišljenja neposrednih aktera upravljanja u Fudokan karateu i procene eksperata Fudokana, kreirale odgovarajuće preporuke sa fokusom na ključne strateške elemente koji mogu biti od značaja za dalji razvoj Fudokan karatea. Takođe su identifikovani, analizirani i sistematizovani ključni činioци internog i eksternog okruženja Fudokana što, suštinski, može predstavljati realizaciju prvog koraka strategijskog planiranja - analizu okruženja. Ovo bi mogla biti svojevrsna praktična pomoć upravnim telima Fudokan organizacije u izradi njihovih razvojnih dokumenata.

## VII ZAKLJUČAK KOMISIJE

U skladu sa odredbama Pravilnika o doktorskim studijama Univerziteta Educons, a na osnovu pažljivog pregleda disertacije koju je kandidat dostavio, komisija zaključuje sledeće:

- Doktorska disertacije je urađena u skladu sa odobrenim projektom;
- Tekst doktorske disertacije pre stavljanja na uvid javnosti prošao je detekciju plagijarizma (prisvajanje ideja, metoda ili pisanih reči drugih, bez ukazivanja na autora, s namerom da budu prikazani kao originalno delo), odnosno da mentor ima potvrdu da rad nema više od 20% preuzetog teksta (procenat preklapanja u ovoj disertaciji je 7%);
- Prilikom realizacije projekta obezbeđen je naučni pristup istraživačkom problemu, a realizovani ishodi imaju status naučnog rada;

- Korišćeni su relevantni bibliografski izvori, a prilikom njihovog tumačenja i komparativne analize ispoljena je kritičnost i metodološka korektnost u zaključivanju;
- Predmet, cilj i primenjeni istraživački alati dobro su obrazloženi i imaju utemeljenje u savremenoj metodologiji i aktuelnim referencama novijeg datuma, što obezbeđuje unapređenju naučnog stvaralaštva i primenu dobijenih rezultata u praksi;

Izradom doktorske disertacije realizovana je originalna istraživačka ideja, prikupljeni su autentični podaci i dobijeni interpretabilni rezultati koji značajno doprinose teoriji i praksi sportskih nauka.

Na osnovu svih prethodno iznetih činjenica, komisija predlaže Nastavno-naučnom veću Fakulteta za sport i psihologiju u Novom Sadu i Senatu Univerziteta Educons u Sremskoj Kamenici da prihvati doktorsku disertaciju kandidatkinje **Jovice Dimića** pod naslovom „**Faktori uticaja na razvoj Fudokan karate organizacije**“ kao valjan akademski materijal i odobri njegovu javnu odbranu.

## POTPISI ČLANOVA KOMISIJE

1. 

**Prof. dr Zlatko Ahmetović**

Fakultet za sport i psihologiju, Univerzitet Educons, predsednik komisije

2. 

**Prof. dr Milan Nešić**

Fakultet za sport i psihologiju, Univerzitet Educons, mentor

3. 

**Prof. dr Velibor Srdić**

Fakultet sportskih nauka, Panevropski univerzitet „Apeiron“, član komisije.