



## تدوین راهبردها و برنامه‌های عملیاتی فدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی جمهوری اسلامی ایران

علیرضا دبیر<sup>۱\*</sup>

تاریخ تصویب: ۹۸/۰۹/۲۶

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۶/۰۶

### چکیده

هدف از این تحقیق، تعیین راهبردها و برنامه‌های عملیاتی فدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی بود. این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی و ترکیبی از روش‌های کیفی و کمی برای گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد. حجم نمونه آماری برابر با جامعه آماری و به صورت کل شمار و تعداد آن ۸۲ نفر بود. روایی پرسشنامه توسط ۱۲ نفر از اساتید و متخصصان مدیریت ورزشی تأیید شد و پایایی آن نیز از طریق آزمون آلفای کرونباخ ( $\alpha=0/83$ ) تأیید شد. در این تحقیق به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از دو روش آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است.

راهبردهای تدوین شده شامل بهره‌گیری از ارتباطات بین‌المللی جهت کسب میزبانی رویدادها و برگزاری دوره‌های آموزشی مربیگری و داوری، بهره‌مندی از رویکرد استعدادیابی جهت بسترسازی تیم‌های ملی در رشته‌ها و رده‌های مختلف با توجه به وفور علاقه‌مندان، محتواسازی و استفاده از ظرفیت‌های رسانه‌ای به منظور دانش‌افزایی جامعه هدف و ترویج و توسعه ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی، بهره‌گیری از مشارکت و سرمایه‌گذاری بخش خصوصی به منظور خودکفایی فدراسیون، احداث، تجهیز، نوسازی و نگهداری پیست‌ها و اماکن ورزشی و توسعه فعالیت‌ها، شناسایی و بهره‌مندی از ظرفیت‌های قانونی، حقوقی و برنامه‌ای جهت انسجام و نظم‌بخشی ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی، توسعه محیط فرهنگی و اخلاقی ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی- ایرانی، ایجاد هم‌افزایی ملی دستگاه‌ها و نهادهای همگرا به منظور اشاعه و ترویج ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی بود.

**کلید واژه‌ها:** راهبرد، برنامه عملیاتی، فدراسیون، موتورسواری، اتومبیلرانی.

## مقدمه

امروزه سازمان‌ها در مسیر یک دگرگونی بنیادین قرار گرفته و رقابت عصر صنعتی به رقابت عصر اطلاعات تبدیل شده است (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۶). به علاوه امروزه، یکی از برجسته‌ترین ویژگی کشورهای توسعه یافته، توجه به دانش مدیریت به عنوان یکی از ضروریات بلامنازع پیشرفت، توسعه، رشد اقتصادی و اجتماعی است که در این میان آنچه به عنوان اصلی‌ترین کارکرد مدیریت (در سطوح مختلف) هر کشور مورد بحث بوده همانا برنامه‌ریزی و تلاش برای نیل به هدف‌های پیش‌بینی شده در آن است (انسف و مک دانل<sup>۱</sup>، ۱۳۹۱). تجزیه و تحلیل وضعیت در مدیریت سازمان‌ها و حوزه‌های گوناگون امری متداول است. به دلیل ماهیت متغیر و تحولات روزافزون اجتماعی و اقتصادی زندگی مدرن، مدیران سازمان‌ها نیازمند مطالعه محیط پیرامونی و توجه به تغییرات آینده برای انطباق سریع با شرایط محیطی هستند (غفرانی، ۱۳۸۷). در این بین برنامه‌ریزی استراتژیک<sup>۲</sup> روش بسیار متداولی است که سازمان‌ها از آن برای پاسخ مناسب به شرایط متغیر داخلی و خارجی استفاده می‌کنند و میزانی که برنامه‌ریزی استراتژیک مورد استفاده قرار می‌گیرد یک عامل پیشگویی کننده مهم از اعتبار و موفقیت یک سازمان محسوب می‌شود. برنامه‌ریزی استراتژیک یک عامل کلیدی و بسیار مهم در عملکرد و برتری سازمانی است (سیف پناهی، ۱۳۸۸). همان‌طور که بیان شد سازمان‌ها امروزه در محیط متغیری روبرو هستند آنچه در این عصر مطرح شده است این موضوع است که سازمان‌ها در چنین محیطی چگونه باید عمل نمایند تا در عین اینکه بقای خود را حفظ کنند، بتوانند از ویژگی اساسی این محیط تغییرات، حداکثر منفعت را کسب نموده و پیشرفت نمایند. تکیه بر مدیریت استراتژیک<sup>۳</sup> مهم‌ترین و بهترین پشتوانه برای مقابله با این چالش است. در این محیط آشفته‌ی (نامطمئن و متغیر) که سازمان‌های ما در آن مشغول فعالیت هستند، یکی از مهم‌ترین فاکتورهای بقا و پیشرفت آنها استراتژی محوری است (خوش سیما، ۱۳۸۳).

برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک از مهم‌ترین ارکان سیستم‌های مدیریت در سازمان‌ها می‌باشد. بررسی عوامل درونی و بیرونی بخش مهمی از برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک است. چراکه فرآیند مدیریتی هر سازمانی متأثر از فرآیند تعامل آن با محیط بیرونی است (هانگر و ویلن<sup>۴</sup>، ۱۳۹۵). مدیریت استراتژیک فرآیندی است که از طریق آن سازمان‌ها محیط داخلی و خارجی خود را تحلیل کرده و از آن شناخت کسب می‌کنند، علاوه بر آن مسیر استراتژیک خود را پایه‌گذاری کرده و استراتژی‌هایی را خلق می‌کنند که آنها را برای رسیدن به اهداف تعیین شده کمک نماید و آن استراتژی‌ها را به اجرا می‌گذارند، تمامی این اقدامات برای ارضای اعضای کلیدی تشکیلاتی سازمان که ذینفع نامیده می‌شوند به انجام می‌رسد (خسروی زاده و حمیدی، ۱۳۹۱). ماتریس نقاط قوت<sup>۵</sup>، نقاط ضعف<sup>۶</sup>، فرصت‌ها<sup>۷</sup> و تهدیدها<sup>۸</sup> یکی از مدل‌های مشهور برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک است. الگوی «سوات» یا همان SWOT تحلیلی منظم به منظور شناسایی نقاط قوت و ضعف (عوامل درونی) و فرصت‌ها و تهدیدات (عوامل بیرونی) هر شرکت و سازمانی بوده و در ارائه و تدوین یک استراتژی که بهترین تطابق و تعامل بین این عوامل را ایجاد نماید توانمند است. در این مدل سعی می‌شود تا با شناسایی روندهای محیطی یک نظام، تشخیص تهدیدات و فرصت‌های محیط خارجی<sup>۹</sup> و نیز با شناخت نقاط قوت و ضعف محیط داخلی<sup>۱۰</sup>، راهبردهای مناسبی را برای استفاده از فرصت‌ها و آماده‌سازی برای از بین بردن تهدیدها با توجه به نقاط قوت و ضعف داخل نظام تدوین و اجرا نمود. از این منظر، این مدل یک استراتژی است که نقاط قوت و فرصت‌ها را به حداکثر و ضعف‌ها و تهدیدها را به حداقل ممکن می‌رساند (فیض، ۱۳۸۵).

1. Ansoff & McDonnell
2. Strategic Planning
3. strategic management
4. Hinger & Wheelen
5. Strengths
6. Weaknesses
7. Opportunities
8. Threats
9. External Environment
10. Internal Environment

از سوی دیگر توسعه ورزش و تربیت‌بدنی یکی از مهم‌ترین ضروریات هر جامعه بوده که نیازمند مدیریتی قوی همراه با برنامه‌ریزی دقیق می‌باشد (حمیدی، الهی و اکبری، ۱۳۸۷). در همین راستا، بررسی عملکرد برخی از سازمان‌های ورزشی نشان می‌دهد که آن سازمان‌هایی که برای انجام مأموریت و دستیابی به اهداف خود از مدیریتی قوی و مبتنی بر برنامه‌ریزی استراتژیک<sup>۱</sup> استفاده کرده‌اند، توانسته‌اند در فعالیت‌های مختلف و تأمین منابع مورد نیاز به موفقیت‌های چشمگیری دست یابند (خسروی‌زاده، ۱۳۸۷). برای تدوین برنامه‌ها و استراتژی‌های مناسب جهت مدیریت موفق و استفاده بهینه از منابع، بررسی وضعیت موجود و شناخت نقاط ضعف، قوت، فرصت‌ها و تهدیدها امری ضروری است (سیف پناهی، ۱۳۸۸). برنامه‌ریزی در سازمان‌های ورزشی نیز همانند سازمان‌های دیگر، به‌عنوان مهم‌ترین وظیفه مدیریت به‌شمار می‌رود (جوادی‌پور و سمیع‌نیا، ۱۳۹۲). سازمان‌های ورزشی کشور نیز به ضرورت برنامه‌ریزی راهبردی در ورزش پی برده‌اند و تحقیقاتی نیز در این زمینه انجام گرفته که خلاصه نتایج برخی از این تحقیقات ارائه می‌شود. دبیر، مرادی و ستاری‌فرد (۱۳۹۸) در پژوهشی دریافتند که از نظر جایگاه استراتژیک فدراسیون اسکی جمهوری اسلامی ایران در منطقه تدافعی (WT) قرار دارد. همچنین برخی از مهم‌ترین راهبردهای تدوین شده توسط محققین شامل بهره‌گیری از نیروهای متخصص، مجرب و به‌روز در امور اجرایی فدراسیون، برگزاری مسابقات، کلاس‌های مربیگری و داوری و مربیگری تیم‌های ملی، بهره‌مندی از مشارکت بخش خصوصی و جذب حامیان مالی در راستای حمایت از رویکرد همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای ورزش اسکی، استفاده از فرایند استعدادیابی در استان‌های صاحب‌نام اسکی با تمرکز بر آمایش سرزمین، برنامه‌ریزی و تلاش به منظور کسب میزبانی رویدادهای جهانی و آسیایی و برگزاری مسابقات کیفی در رده‌های سنی مختلف با حضور نمایندگان فدراسیون جهانی بود. نتایج تحقیق سهرابیان، صابونچی و شعبانی (۱۳۹۸) بر اساس بررسی ماتریس خارجی و داخلی حاکی از آن بود که فدراسیون قایقرانی از لحاظ موقعیت راهبردی در جایگاه محافظه کارانه (WO) قرار دارد، به‌عبارتی دیگر فدراسیون قایقرانی به دلیل چیرگی ضعف بر قدرت و توانمندی این فدراسیون برای استفاده از فرصت‌ها و دفع تهدیدهای احتمالی بهتر است راهبرد تهاجمی اتخاذ گردد تا همچنان بتواند موفقیت‌های خود را ادامه دهد. صفرعلیزاده، نیک‌بخش و آفرینش (۱۳۹۸) در پژوهشی اقدام به تدوین مناظر و نقشه استراتژیک فدراسیون ورزش‌های ناشنوایان با رویکرد کارت امتیازی متوازن و دیمتل کردند. محققین بیان داشتند که نقشه طراحی شده تسهیلگر مسیر دستیابی به مأموریت و استراتژی‌های مشخص شده برای فدراسیون ورزش‌های ناشنوایان از مجرای جاری‌سازی و پیاده‌سازی استراتژی‌هاست. حمیدی و همکاران (۱۳۹۷) در تدوین برنامه راهبردی فدراسیون ورزش دانش‌آموزی ایران ۵ قوت، ۷ ضعف، ۷ فرصت و ۶ تهدید را شناسایی کردند. بر اساس نتایج جدول ارزیابی عوامل درونی و بیرونی موقعیت راهبردی فدراسیون دانش‌آموزی در وضعیت محافظه کارانه قرار داشت. در این تحقیق ۱۲ راهبرد (۶ راهبردی تهاجمی، دو راهبرد محافظه کارانه، سه راهبردی رقابتی و یک راهبرد تدافعی) ارائه شد. نتایج جدول QSPM نشان داد که کیفیت بخشی به ورزش قهرمانی در میان دانش‌آموزان، تدوین و توسعه نظام استعدادیابی در ورزش دانش‌آموزی و توسعه ورزش همگانی در دانش‌آموزان سه راهبرد اول فدراسیون ورزش دانش‌آموزی بودند. رشیدلمیر، دهقان و طیبی (۱۳۹۷) در تدوین برنامه راهبردی فدراسیون ملی ورزش‌های زورخانه‌ای دریافتند که این فدراسیون در منطقه راهبردی تهاجمی (SO) قرار داشت. بر این اساس تعامل با باشگاه‌های ورزشی فعال در سایر رشته‌های ورزشی برای تیم‌داری در کشتی پهلوانی و ورزش زورخانه‌ای، تعامل با مراکز آکادمیک و دانایی محور کردن و دانش‌بنیان نمودن ورزش زورخانه‌ای، توسعه ورزش زورخانه‌ای در مدارس و دانشگاه‌ها از طریق همکاری و حمایت انجمن‌های ورزش زورخانه‌ای وزارت علوم و آموزش و پرورش از جمله راهبردهای معرفی شده در برنامه استراتژیک فدراسیون ورزش‌های پهلوانی و زورخانه‌ای بودند. نظری (۱۳۹۳)، پژوهشی با عنوان: طراحی و تدوین برنامه راهبردی والیبال ساحلی جمهوری اسلامی ایران انجام داد. در نقاط قوت والیبال ساحلی کشور، گویه مطرح بودن والیبال ساحلی به‌عنوان تنها ورزش ساحلی در المپیک بالاترین میزان اهمیت و در بخش ضعف گویه نبود یک سیستم استعدادیابی به‌عنوان بالاترین نقطه ضعف و در بخش فرصت‌ها، گویه وجود خط ساحلی ۳۰۰۰ کیلومتری در کشور

بالاترین میزان اهمیت و در بخش تهدیدها، عامل انگیزه‌های مالی بیشتر در سایر رشته‌های ورزشی به عنوان بالاترین درجه اهمیت بود که والیبالی ساحلی کشور را تحت تأثیر قرار داده بود. گودرزی (۱۳۹۳)، پژوهشی با عنوان: تدوین برنامه راهبردی فدراسیون ورزش سه‌گانه ایران با استفاده از مدل SPP انجام داد. در همین راستا، طبق مدل SPP تدوین مأموریت، چشم‌انداز، حوزه‌های کلیدی عملکرد، اهداف و راهبردهای مناسب فدراسیون ورزش سه‌گانه جمهوری اسلامی ایران به‌منظور دستیابی به وضعیت مطلوب صورت پذیرفت.

از سوی دیگر در مسیر استراتژی محور شدن بیشتر سازمان‌های کشور در سال‌های اخیر، سازمان‌های ورزشی نیز همچون وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک و بسیاری از فدراسیون‌های ورزشی برنامه‌های استراتژیک خود را تدوین یا در حال تهیه هستند. فدراسیون‌های ورزشی به‌عنوان متولیان توسعه و گسترش رشته‌های مختلف ورزشی در کشور نیز همانند دیگر سازمان‌ها نیازمند داشتن برنامه‌ای مدون و استراتژی محور است. رشته اتومبیلرانی و موتورسواری از جمله ورزش‌هایی است که علاقمندان بسیاری به‌ویژه در میان نسل جوان دارد. در کشور ما فدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی به‌عنوان متولی توسعه و پیشبرد این رشته ورزشی به‌شمار می‌رود. این فدراسیون از سال ۱۳۷۴ به‌طور رسمی به عضویت فدراسیون بین‌المللی اتومبیلرانی در آمده است. بررسی و مشاهدات محققین نشان می‌دهد که برنامه استراتژیک جامع و کامل که مبنای اقدامات مسئولین این فدراسیون باشد وجود نداشته است و همین امر موجب عدم استفاده از ظرفیت‌های موجود این رشته و توسعه آن در سطح کشور شده و همچنین نارضایتی ورزشکاران و علاقمندان بسیار این رشته از عملکرد فدراسیون و هیئت‌های استانی شده است. با توجه به الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک SWOT محقق در پژوهش حاضر به دنبال شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای فدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی می‌باشد و سؤال اصلی تحقیق این خواهد بود که جایگاه راهبردی فدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی در چه منطقه‌ای قرار دارد و راهبردهای مطلوب این فدراسیون چیست؟

## روش شناسی پژوهش

این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی است و از ترکیبی از روش‌های کیفی و کمی برای گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران فدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی، رؤسای کمیته‌های فدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی، رؤسای هیئت‌های استان‌ها و اعضای شورای راهبردی فدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی بود. حجم نمونه آماری برابر با جامعه آماری و به‌صورت کل شمار بود و تعداد آن ۸۲ نفر بود.

برای گردآوری داده‌های مورد نیاز از پرسشنامه محقق، ساخته‌ای متناسب با اهداف پژوهش استفاده شد. این پرسشنامه مشتمل بر ۴۲ سؤال و شامل ۴ بخش بود: ۱- نقاط قوت ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی ایران (۱۱ سؤال)، ۲- نقاط ضعف ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی ایران (۱۲ سؤال)، ۳- فرصت‌های پیشروی ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی ایران (۱۰ سؤال)، ۴- تهدیدهای پیشروی ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی ایران (۹ سؤال).

روایی پرسشنامه توسط ۱۲ نفر از اساتید و متخصصان مدیریت ورزشی و پایایی آن نیز از طریق آزمون آلفای کرونباخ ( $\alpha = 0.83$ ) تأیید شد. در این تحقیق به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از دو روش آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. پس از تعیین مهم‌ترین قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای پیشروی ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی کشور، برای تدوین راهبردهای توسعه ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی از ماتریس SWOT استفاده شد. در این ماتریس با استفاده از چهار فهرست قوت‌ها (S)، ضعف‌ها (W)، فرصت‌ها (O)، تهدیدها (T) و مقایسه زوجی آنها، راهبردهای چهارگانه SO، WO، ST و WT تدوین شد. ماتریس SWOT نشان می‌دهد که چگونه می‌توان بین فرصت‌ها و تهدیدها (عوامل خارجی) با نقاط قوت و ضعف (عوامل داخلی) توازن ایجاد کرد و به این ترتیب چهار مجموعه از گزینه‌های راهبردی ممکن را ایجاد نمود. پس از تعیین استراتژی‌ها، اقدام‌های متناظر با هر استراتژی تعیین و برنامه عملیاتی سالانه مشخص شد.

## یافته‌ها

ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی (نقاط قوت و نقاط ضعف) و عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) در جداول ۱ و ۲ ارائه شده است.

جدول ۱: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی فدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی

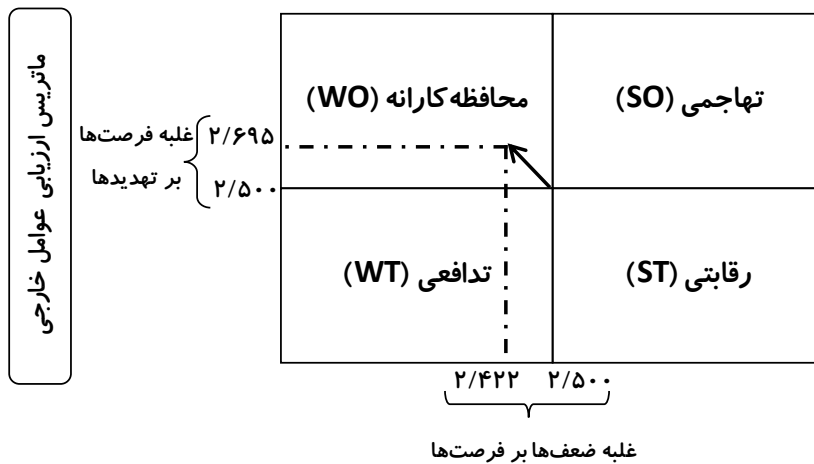
رتبه (رتبه × وزن)	رتبه	وزن	میانگین رتبه	قوت
۰/۲۶۰۴	۴	۰/۰۶۵۱	۸/۵۸	برگزاری منظم جلسات هیئت رئیسه و حوزه ستادی فدراسیون
۰/۱۹۵۳	۳	۰/۰۶۵۱	۸/۵۸	تمرکز بر استعدادیابی و آموزش افراد مستعد در رشته‌های موتورسواری و اتومبیلرانی
۰/۲۳۳۲	۴	۰/۰۵۸۳	۷/۶۷	برگزاری منظم مسابقات قهرمانی کشور در تمام سطوح و رشته‌های موتورسواری و اتومبیلرانی
۰/۱۹۹۶	۴	۰/۰۴۹۹	۶/۵۷	بهره‌گیری از موتورسواران شایسته اکثر استان‌ها در تیم ملی
۰/۱۷۷۲	۴	۰/۰۴۴۳	۵/۸۳	تدوین و انتشار قوانین، مقررات، آیین‌نامه و دستورالعمل‌ها به منظور دانش‌افزایی در بین هیئت‌های استانی و کمیته‌های مربوطه
۰/۱۴۹۶	۴	۰/۰۳۷۴	۴/۹۲	برگزاری منظم کلاس‌های آموزشی مربیگری و داوری جهت ارتقای سطوح علمی آنها در رشته‌های موتورسواری و اتومبیلرانی
۰/۱۴۹۶	۴	۰/۰۳۷۴	۴/۹۲	تدوین، چاپ و انتشار مکتوبات آموزشی، اطلاع‌رسانی، علمی و عملکردی به صورت فصلنامه و گاهنامه
۰/۱۴۹۶	۴	۰/۰۳۷۴	۴/۹۲	بهره‌گیری از نیروهای متخصص، مجرب و نوآور در کمیته‌ها و بخش‌های مختلف فدراسیون
۰/۱۴۹۶	۴	۰/۰۳۷۴	۴/۹۲	ارتباطات و تعامل مؤثر، مستمر و منظم با نهادهای بین‌المللی مرتبط (قاره‌ای و جهانی)
۰/۱۱۲۲	۳	۰/۰۳۷۴	۴/۹۲	زیرساخت قوی تیم‌های پایه در رشته موتورسواری (۶۵ CC - ۸۵ CC)
۰/۱۱۲۲	۳	۰/۰۳۰۳	۴	کسب کرسی‌های قاره‌ای و جهانی
رتبه (رتبه × وزن)	رتبه	وزن	میانگین رتبه	ضعف
۰/۰۴۶۵	۱	۰/۰۴۶۵	۹	عدم استقلال مالی فدراسیون و وابستگی شدید به منابع دولتی وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک
۰/۰۴۶۵	۱	۰/۰۴۶۵	۹	کمبود مدرس و مربیان مجرب و به‌روز جهت آموزش دوره‌های مربیگری و داوری در سراسر کشور
۰/۰۴۶۵	۱	۰/۰۴۶۵	۹	فقدان پیست‌های استاندارد موتورسواری و اتومبیلرانی در سراسر کشور
۰/۰۴۶۵	۱	۰/۰۴۶۵	۹	عدم تملک فدراسیون نسبت به اماکن و پیست‌های موجود
۰/۰۴۱	۱	۰/۰۴۱	۷/۹۲	ضعف در مسائل حقوقی ورزش به‌ویژه ورزش‌های خطرناک
۰/۰۸۲	۲	۰/۰۴۱	۷/۹۲	حضور حداقلی در مسابقات بین‌المللی (به‌ویژه اتومبیلرانی) به علت هزینه‌های بالا
۰/۰۴۱	۱	۰/۰۴۱	۷/۹۲	نبود نظام جامع آموزش یکپارچه در سطح کشور
۰/۰۸۲	۲	۰/۰۴۱	۷/۹۲	نداشتن سیستم اتوماسیون اداری داخلی فدراسیون و هیئت‌های استانی
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۷/۸۳	کمبود شدید لوازم، وسایل و تجهیزات موتورسواری و اتومبیلرانی
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	۷/۷۹	نبود سیستم جامع ارزشیابی عملکرد کمیته‌های فدراسیون و هیئت‌های استانی
۰/۰۳۵	۱	۰/۰۳۵	۶/۷۵	هزینه بالای ساخت پیست‌های مورد نیاز
۰/۰۷	۲	۰/۰۳۵	۶/۷۵	نبود بانک اطلاعاتی جامع فدراسیون
۲/۴۲۲۵		۱		جمع

جدول ۲: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی فدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی

فرصت	میانگین رتبه	وزن	رتبه	(رتبه × وزن)
جذابیت ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی و وفور علاقمندان به این ورزش بالأخص جوانان و بانوان	۸/۶۷	۰/۰۵۵	۴	۰/۲۲
بهره‌گیری از مدرسان و مربیان خارجی جهت تقویت و ارتقای دانش فنی مربیان و داوران داخلی	۸/۶۷	۰/۰۵۵	۴	۰/۲۲
بهره‌مندی از فضای گسترده رسانه‌ها به‌ویژه شبکه ورزش جهت ترویج و توسعه ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی	۸/۶۷	۰/۰۵۵	۴	۰/۲۲
درآمدزایی از طریق جذب حامیان و تبلیغات محیطی	۸/۶۷	۰/۰۵۵	۴	۰/۲۲
ایجاد تعامل با شرکتهای خودروسازی و بهره‌مندی از پتانسیل موجود آنها در رشد و شکوفایی ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی	۸/۶۷	۰/۰۵۵	۴	۰/۲۲
کسب کرسی‌های بین‌المللی بیشتر در سطح قاره و جهان	۷/۵۸	۰/۰۴۸۵	۴	۰/۱۹۴
امکان جذب مشارکت و سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در احداث و نگهداری پیست‌های ورزشی	۷/۵۸	۰/۰۴۸۵	۴	۰/۱۹۴
برگزاری مسابقات بین‌المللی متعدد در رشته‌های موتورسواری و اتومبیلرانی	۷/۵۸	۰/۰۴۸۵	۴	۰/۱۹۴
وجود چهار فدراسیون جهانی مستقل موتورسواری، اتومبیلرانی، کارتینگ و خودروهای کلاسیک	۶/۵۰	۰/۰۴۳۵	۳	۰/۱۳۰۵
شرایط سنی پایین‌تر اخذ گواهینامه شرکت در مسابقات نسبت به گواهینامه راهنمایی و رانندگی	۵/۶۷	۰/۰۳۶۳	۳	۰/۱۰۸۹
تهدید	میانگین رتبه	وزن	رتبه	(رتبه × وزن)
نبود دیدگاه تحلیلی و دقیق به رشته‌های موتورسواری و اتومبیلرانی به‌عنوان صنعت، ورزش و یا ترکیبی از هر دو	۶/۵۰	۰/۰۶۲۴	۱	۰/۰۶۲۴
نبود رویه قانونی و حقوقی مشخص و مدون جهت واردات موتور و جلوگیری از قاچاق	۵/۶۷	۰/۰۵۴۷	۱	۰/۰۵۴۷
رشد روزافزون اتومبیلرانی در سایر کشورها بالأخص کشورهای همسایه	۵/۶۷	۰/۰۵۴۷	۱	۰/۰۵۴۷
ریسک بالای سرمایه‌گذاری در موتورسواری و اتومبیلرانی	۵/۶۷	۰/۰۵۴۷	۱	۰/۰۵۴۷
عدم مشارکت شرکتهای موتورسواری و اتومبیلرانی در توسعه این رشته‌ها	۵/۶۷	۰/۰۵۴۷	۲	۰/۱۰۹۴
عدم تأیید خودروهای ساخت داخل جهت شرکت در مسابقات توسط فدراسیون جهانی	۵/۶۷	۰/۰۵۴۷	۲	۰/۱۰۹۴
وجود مشکلات اقتصادی جهت واردات موتور و اتومبیل به دلیل هزینه‌های سنگین	۵/۶۷	۰/۰۵۴۷	۲	۰/۱۰۹۴
توجه حداقلی مسئولان کشوری و ورزشی به رشته‌های موتورسواری و اتومبیلرانی	۵/۶۷	۰/۰۵۴۷	۲	۰/۱۰۹۴
کم توجهی به مسائل فرهنگی و اخلاقی در رشته‌های موتورسواری و اتومبیلرانی	۵/۶۷	۰/۰۵۴۷	۲	۰/۱۰۹۴
جمع		۱		۲/۶۹۴۹

### ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی

در شکل زیر جایگاه فدراسیون به لحاظ موقعیت راهبردی مشخص شده است که در ربع WO قرار دارد که جایگاه محافظه کارانه‌ای را برای فدراسیون نشان می‌دهد (شکل ۱).



ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

شکل ۱: ماتریس SWOT

جدول ۳: ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید فدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی

نقاط ضعف (W)	نقاط قوت (S)	عوامل داخلی
W1: عدم استقلال مالی فدراسیون و وابستگی شدید به منابع دولتی وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک	S1: برگزاری منظم جلسات هیئت رئیسه و حوزه ستادی فدراسیون	عوامل خارجی
W2: کمبود مدرس و مربیان مجرب و به‌روز جهت آموزش دوره‌های مربیگری و داوری در سراسر کشور	S2: تمرکز بر استعدادیابی و آموزش افراد مستعد در رشته‌های موتورسواری و اتومبیلرانی	
W3: فقدان پیست‌های استاندارد موتورسواری و اتومبیلرانی در سراسر کشور	S3: برگزاری منظم مسابقات قهرمانی کشور در تمام سطوح و رشته‌های موتورسواری و اتومبیلرانی	
W4: عدم تملک فدراسیون نسبت به اماکن و پیست‌های موجود	S4: بهره‌گیری از موتورسواران شایسته اکثر استان‌ها در تیم ملی	
W5: ضعف در مسائل حقوقی ورزش به ویژه ورزش‌های خطرناک	S5: تدوین و انتشار قوانین، مقررات، آیین‌نامه و دستورالعمل‌ها به منظور دانش‌افزایی در بین هیئت‌های استانی و کمیته‌های مربوطه	
W6: حضور حداقلی در مسابقات بین‌المللی (به‌ویژه اتومبیلرانی) به علت هزینه‌های بالا	S6: برگزاری منظم کلاس‌های آموزشی مربیگری و داوری جهت ارتقای سطوح علمی آنها در رشته‌های موتورسواری و اتومبیلرانی	
W7: نبود نظام جامع آموزش یکپارچه در سطح کشور	S7: تدوین، چاپ و انتشار مکتوبات آموزشی، اطلاع‌رسانی، علمی و عملکردی به‌صورت فصلنامه و گاهنامه	
W8: نداشتن سیستم اتوماسیون اداری داخلی فدراسیون و هیئت‌های استانی	S8: بهره‌گیری از نیروهای متخصص، مجرب و نوآور در کمیته‌ها و بخش‌های مختلف فدراسیون	
W9: کمبود شدید لوازم، وسایل و تجهیزات موتورسواری و اتومبیلرانی	S9: ارتباطات و تعامل مؤثر، مستمر و منظم با نهادهای بین‌المللی مرتبط (قاره‌ای و جهانی)	
W10: نبود سیستم جامع ارزشیابی عملکرد کمیته‌های فدراسیون و هیئت‌های استانی	S10: زیرساخت قوی تیم‌های پایه در رشته موتورسواری (۶۵ CC - ۸۵ CC)	
W11: هزینه بالای ساخت پیست‌های مورد نیاز	S11: کسب کرسی‌های قاره‌ای و جهانی	
W12: نبود بانک اطلاعاتی جامع فدراسیون		

فرصت‌ها (O)	استراتژی‌های SO	استراتژی‌های WO
<p>O1: جذابیت ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی و وفور علاقمندان به این ورزش بالأخص جوانان و بانوان</p> <p>O2: بهره‌گیری از مدرسان و مربیان خارجی جهت تقویت و ارتقای دانش فنی مربیان و داوران داخلی</p> <p>O3: بهره‌مندی از فضای گسترده رسانه‌ها به‌ویژه شبکه ورزش جهت ترویج و توسعه ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی</p> <p>O4: درآمدزایی از طریق جذب حامیان و تبلیغات محیطی</p> <p>O5: ایجاد تعامل با شرکت‌های خودروسازی و بهره‌مندی از پتانسیل موجود آنها در رشد و شکوفایی ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی</p> <p>O6: کسب کرسی‌های بین‌المللی بیشتر در سطح قاره و جهان</p> <p>O7: امکان جذب مشارکت و سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در احداث و نگهداری پیست‌های ورزشی</p> <p>O8: برگزاری مسابقات بین‌المللی متعدد در رشته‌های موتورسواری و اتومبیلرانی</p> <p>O9: وجود چهار فدراسیون جهانی مستقل موتورسواری، اتومبیلرانی، کارتینگ و خودروهای کلاسیک</p> <p>O10: شرایط سنی پایین‌تر اخذ گواهینامه شرکت در مسابقات نسبت به گواهینامه راهنمایی و رانندگی</p>	<p>۱- بهره‌گیری از ارتباطات بین‌المللی جهت کسب میزبانی رویدادها و برگزاری دوره‌های آموزشی مربیگری و داوری</p> <p>۲- بهره‌مندی از رویکرد استعدادیابی جهت بسترسازی تیم‌های ملی در رشته‌ها و رده‌های مختلف با توجه به وفور علاقه‌مندان</p> <p>۳- محتواسازی و استفاده از ظرفیت‌های رسانه‌ای به‌منظور دانش‌افزایی جامعه هدف و ترویج و توسعه ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی</p>	<p>۱- بهره‌گیری از مشارکت و سرمایه‌گذاری بخش خصوصی به‌منظور خودکفایی فدراسیون</p> <p>۲- احداث، تجهیز، نوسازی و نگهداری پیست‌ها و اماکن ورزشی و توسعه فعالیت‌ها</p> <p>۳- شناسایی و بهره‌مندی از ظرفیت‌های قانونی، حقوقی و برنامه‌ای جهت انسجام و نظم‌بخشی ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی</p>
<p>T1: نبود دیدگاه تحلیلی و دقیق به رشته‌های موتورسواری و اتومبیلرانی به‌عنوان صنعت، ورزش و یا ترکیبی از هر دو</p> <p>T2: نبود رویه قانونی و حقوقی مشخص و مدون جهت واردات موتور و جلوگیری از قاچاق</p> <p>T3: رشد روزافزون اتومبیلرانی در سایر کشورها بالأخص کشورهای همسایه</p> <p>T4: ریسک بالای سرمایه‌گذاری در موتورسواری و اتومبیلرانی</p> <p>T5: عدم مشارکت شرکت‌های موتورسواری و اتومبیلرانی در توسعه این رشته‌ها</p> <p>T6: عدم تأیید خودروهای ساخت داخل جهت شرکت در مسابقات توسط فدراسیون جهانی</p> <p>T7: وجود مشکلات اقتصادی جهت واردات موتور و اتومبیل به دلیل هزینه‌های سنگین</p> <p>T8: توجه حداقلی مسئولان کشوری و ورزشی به رشته‌های موتورسواری و اتومبیلرانی</p> <p>T9: کم توجهی به مسائل فرهنگی و اخلاقی در رشته‌های موتورسواری و اتومبیلرانی</p>	<p>توسعه محیط فرهنگی و اخلاقی ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی- ایرانی</p>	<p>ایجاد هم‌افزایی ملی دستگاه‌ها و نهادهای همگرا به‌منظور اشاعه و ترویج ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی</p>



جدول ۳ استراتژی‌های تدوین شده فدراسیون را با تمرکز بر موقعیت WO را نشان می‌دهد. در ادامه ماتریس برنامه‌ریزی استراتژی کمی (QSPM) ارائه می‌شود. از دیدگاه نظری، با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) می‌توان جذابیت نسبی استراتژی‌های مختلف را مشخص کرد.

جدول ۴: ماتریس برنامه‌ریزی استراتژی کمی (QSPM) فدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی

عوامل داخلی و خارجی	ضریب اهمیت	استراتژی ۱		استراتژی ۲		استراتژی ۳		استراتژی ۴	
		نمره جذابیت	جمع نمرات جذابیت	نمره جذابیت	جمع نمرات جذابیت	نمره جذابیت	جمع نمرات جذابیت	نمره جذابیت	جمع نمرات جذابیت
عوامل داخلی و خارجی	۰/۰۵۵	۴	۰/۲۲۰	۴	۰/۲۲۰	۳	۰/۱۶۵	۲	۰/۱۱۰
	۰/۰۵۵	۱	۰/۰۵۵	۳	۰/۱۶۵	۲	۰/۱۱۰	۱	۰/۰۵۵
	۰/۰۵۵	۳	۰/۱۶۵	۱	۰/۰۵۵	۴	۰/۲۲۰	۲	۰/۱۱۰
	۰/۰۵۵	۴	۰/۲۲۰	۱	۰/۰۵۵	۲	۰/۱۱۰	۴	۰/۲۲۰
	۰/۰۵۵	۳	۰/۱۶۵	۱	۰/۰۵۵	۲	۰/۱۱۰	۳	۰/۱۶۵
	۰/۰۴۸۵	۴	۰/۱۹۴	۲	۰/۰۹۷	۱	۰/۰۴۹	۱	۰/۰۴۹
	۰/۰۴۸۵	۲	۰/۰۹۷	۲	۰/۰۹۷	۱	۰/۰۴۹	۴	۰/۱۹۴
	۰/۰۴۸۵	۳	۰/۱۴۵	۳	۰/۱۴۵	۲	۰/۰۹۷	۲	۰/۰۹۷
	۰/۰۴۳۵	۱	۰/۰۴۴	۲	۰/۰۸۷	۱	۰/۰۴۴	۱	۰/۰۴۴
	۰/۰۳۶۳	۱	۰/۰۳۶	۳	۰/۱۰۹	۱	۰/۰۳۶	۱	۰/۰۳۶
عوامل داخلی	۰/۰۶۲۴	۱	۰/۰۶۲	۱	۰/۰۶۲	۲	۰/۱۲۵	۳	۰/۱۰۹
	۰/۰۵۴۷	۱	۰/۰۵۵	۱	۰/۰۵۵	۲	۰/۱۰۹	۲	۰/۱۰۹

استراتژی ۴		استراتژی ۳		استراتژی ۲		استراتژی ۱		ضریب اهمیت	عوامل داخلی و خارجی
جمع نمرات جذابیت	نمره جذابیت	جمع نمرات جذابیت	نمره جذابیت	جمع نمرات جذابیت	نمره جذابیت	جمع نمرات جذابیت	نمره جذابیت		
۰/۱۶۴	۳	-/۰۵۵	۲	۰/۰۵۵	۱	۰/۱۰۹	۲	۰/۰۵۴۷	رشد روزافزون اتومبیلرانی در سایر کشورها بالأخص کشورهای همسایه
۰/۱۶۴	۳	-/۰۵۵	۱	۰/۰۵۵	۱	۰/۰۵۵	۱	۰/۰۵۴۷	ریسک بالای سرمایه‌گذاری در موتورسواری و اتومبیلرانی
۰/۱۶۴	۳	-/۱۰۹	۲	۰/۰۵۵	۱	۰/۱۶۴	۳	۰/۰۵۴۷	عدم مشارکت شرکت‌های موتورسواری و اتومبیلرانی در توسعه این رشته‌ها
۰/۱۰۹	۲	-/۰۵۵	۱	۰/۰۵۵	۱	۰/۰۵۵	۱	۰/۰۵۴۷	عدم تأیید خودروهای ساخت داخل جهت شرکت در مسابقات توسط فدراسیون جهانی
۰/۲۱۹	۴	-/۰۵۵	۱	۰/۱۶۴	۳	۰/۰۵۵	۱	۰/۰۵۴۷	وجود مشکلات اقتصادی جهت واردات موتور و اتومبیل به دلیل هزینه‌های سنگین
۰/۱۰۹	۲	-/۱۶۴	۳	۰/۱۶۴	۳	۰/۱۶۴	۳	۰/۰۵۴۷	توجه حداقلی مسئولان کشوری و ورزشی به رشته‌های موتورسواری و اتومبیلرانی
۰/۰۵۵	۱	-/۱۶۴	۳	۰/۰۵۵	۱	۰/۰۵۵	۱	۰/۰۵۴۷	کم توجهی به مسائل فرهنگی و اخلاقی در رشته‌های موتورسواری و اتومبیلرانی
۰/۰۶۵	۱	-/۱۹۵	۳	۰/۱۳۰	۲	۰/۱۹۵	۳	۰/۰۶۵۱	برگزاری منظم جلسات هیئت‌رئیس و حوزه ستادی فدراسیون
۰/۰۶۵	۱	-/۰۶۵	۱	۰/۲۶۰	۴	۰/۰۶۵	۱	۰/۰۶۵۱	تمرکز بر استعدادیابی و آموزش افراد مستعد در رشته‌های موتورسواری و اتومبیلرانی
۰/۰۵۸	۱	-/۱۷۵	۳	۰/۱۷۵	۳	۰/۱۷۵	۳	۰/۰۵۸۳	برگزاری منظم مسابقات قهرمانی کشور در تمام سطوح و رشته‌های موتورسواری و اتومبیلرانی
۰/۰۵۰	۱	-/۱۰۰	۲	۰/۱۵۰	۳	۰/۰۵۰	۱	۰/۰۴۹۹	بهره‌گیری از موتورسواران شایسته اکثر استان‌ها در تیم ملی
۰/۰۸۹	۲	-/۰۸۹	۲	۰/۰۸۹	۲	۰/۰۴۴	۱	۰/۰۴۴۳	تدوین و انتشار قوانین، مقررات، آیین‌نامه و دستورالعمل‌ها به منظور دانش‌افزایی در بین هیئت‌های استانی و کمیته‌های مربوطه
۰/۰۳۷	۱	-/۰۳۷	۱	۰/۱۱۲	۳	۰/۰۷۵	۲	۰/۰۳۷۴	برگزاری منظم کلاس‌های آموزشی مربیگری و داوری جهت ارتقای سطوح علمی آنها در رشته‌های موتورسواری و اتومبیلرانی
۰/۰۳۷	۱	-/۱۱۲	۳	۰/۰۳۷	۱	۰/۰۳۷	۱	۰/۰۳۷۴	تدوین، چاپ و انتشار مکتوبات آموزشی، اطلاع‌رسانی، علمی و عملکردی به‌صورت فصلنامه و گاهنامه

ردیف

استراتژی ۴		استراتژی ۳		استراتژی ۲		استراتژی ۱		ضریب اهمیت	عوامل داخلی و خارجی
جمع نمرات جذابیت	نمره جذابیت	جمع نمرات جذابیت	نمره جذابیت	جمع نمرات جذابیت	نمره جذابیت	جمع نمرات جذابیت	نمره جذابیت		
۰/۰۳۷	۱	۰/۰۷۵	۲	۰/۱۱۲	۳	۰/۱۱۲	۳	۰/۰۳۷۴	بهره‌گیری از نیروهای متخصص، مجرب و نوآور در کمیته‌ها و بخش‌های مختلف فدراسیون
۰/۰۷۵	۲	۰/۰۷۵	۲	۰/۰۷۵	۲	۰/۱۵۰	۴	۰/۰۳۷۴	ارتباطات و تعامل مؤثر، مستمر و منظم با نهادهای بین‌المللی مرتبط (قاره‌ای و جهانی)
۰/۱۱۲	۳	۰/۰۳۷	۱	۰/۱۵۰	۴	۰/۱۵۰	۴	۰/۰۳۷۴	زیرساخت قوی تیم‌های پایه در رشته موتورسواری (۶۵ CC - ۸۵ CC)
۰/۰۳۰	۱	۰/۰۳۰	۱	۰/۰۶۱	۲	۰/۱۲۱	۴	۰/۰۳۰۲	کسب کرسی‌های قاره‌ای و جهانی
۰/۱۸۶	۴	۰/۰۴۷	۱	۰/۰۹۳	۲	۰/۱۸۶	۴	۰/۰۴۶۵	عدم استقلال مالی فدراسیون و وابستگی شدید به منابع دولتی وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک
۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	۱	۰/۱۸۶	۴	۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۶۵	کمبود مدرس و مربیان مجرب و به‌روز جهت آموزش دوره‌های مربیگری و داوری در سراسر کشور
۰/۱۴۰	۳	۰/۰۹۳	۲	۰/۱۴۰	۳	۰/۱۸۶	۴	۰/۰۴۶۵	فقدان پیست‌های استاندارد موتورسواری و اتومبیلرانی در سراسر کشور
۰/۱۴۰	۳	۰/۰۴۷	۱	۰/۱۴۰	۳	۰/۱۸۶	۴	۰/۰۴۶۵	عدم تملک فدراسیون نسبت به اماکن و پیست‌های موجود
۰/۰۸۲	۲	۰/۰۴۱	۱	۰/۰۴۱	۱	۰/۱۲۳	۳	۰/۰۴۱	ضعف در مسائل حقوقی ورزش به ویژه ورزش‌های خطرناک
۰/۱۲۳	۳	۰/۰۴۱	۱	۰/۰۴۱	۱	۰/۱۶۴	۴	۰/۰۴۱	حضور حداقلی در مسابقات بین‌المللی (به‌ویژه اتومبیلرانی) به علت هزینه‌های بالا
۰/۰۴۱	۱	۰/۱۳۳	۳	۰/۱۲۳	۳	۰/۰۴۱	۱	۰/۰۴۱	نبود نظام جامع آموزش یکپارچه در سطح کشور
۰/۰۴۱	۱	۰/۱۳۳	۳	۰/۰۴۱	۱	۰/۰۴۱	۱	۰/۰۴۱	نداشتن سیستم اتوماسیون اداری داخلی فدراسیون و هیئت‌های استانی
۰/۰۸۰	۲	۰/۰۴۰	۱	۰/۱۲	۳	۰/۱۲	۳	۰/۰۴	کمبود شدید لوازم، وسایل و تجهیزات موتورسواری و اتومبیلرانی
۰/۰۴۰	۱	۰/۰۴۰	۱	۰/۰۴۰	۱	۰/۰۴۰	۱	۰/۰۴	نبود سیستم جامع ارزشیابی عملکرد کمیته‌های فدراسیون و هیئت‌های استانی
۰/۱۰۵	۳	۰/۰۳۵	۱	۰/۰۷۰	۲	۰/۰۷۰	۲	۰/۰۳۵	هزینه بالای ساخت پیست‌های مورد نیاز
۰/۰۳۵	۱	۰/۱۴۰	۴	۰/۰۳۵	۱	۰/۰۳۵	۱	۰/۰۳۵	نبود بانک اطلاعاتی جامع فدراسیون
۳/۹۹۷	-	۳/۷۰۸	-	۴/۲۲۶	-	۴/۳۷۸	-	۲	جمع نمرات جذابیت

ک.م.ب.

جدول ۵: ادامه ماتریس برنامه‌ریزی استراتژی کمی (QSPM) فدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی

عوامل داخلی و خارجی	ضریب اهمیت	استراتژی ۵		استراتژی ۶		استراتژی ۷		استراتژی ۸	
		نمره جذابیت	جمع نمرات جذابیت	نمره جذابیت	جمع نمرات جذابیت	نمره جذابیت	جمع نمرات جذابیت	نمره جذابیت	جمع نمرات جذابیت
موتورسواری	۰/۰۵۵	۲	۰/۱۱۰	۲	۰/۱۱۰	۲	۰/۱۱۰	۲	۰/۱۱۰
	۰/۰۵۵	۱	۰/۰۵۵	۱	۰/۰۵۵	۳	۰/۱۶۵	۱	۰/۰۵۵
	۰/۰۵۵	۱	۰/۰۵۵	۲	۰/۱۱۰	۱	۰/۰۵۵	۲	۰/۱۱۰
	۰/۰۵۵	۳	۰/۱۶۵	۲	۰/۱۱۰	۱	۰/۰۵۵	۲	۰/۱۱۰
	۰/۰۵۵	۲	۰/۱۱۰	۲	۰/۱۱۰	۱	۰/۰۵۵	۲	۰/۱۱۰
	۰/۰۴۸۵	۱	۰/۰۴۹	۲	۰/۰۹۷	۱	۰/۰۴۹	۲	۰/۰۹۷
	۰/۰۴۸۵	۴	۰/۱۹۴	۱	۰/۰۴۹	۱	۰/۰۴۹	۱	۰/۰۴۹
	۰/۰۴۸۵	۲	۰/۰۹۷	۱	۰/۰۴۹	۲	۰/۰۹۷	۱	۰/۰۴۹
	۰/۰۴۳۵	۱	۰/۰۴۴	۲	۰/۰۸۷	۲	۰/۰۸۷	۱	۰/۰۴۴
	۰/۰۳۶۳	۲	۰/۰۷۳	۲	۰/۰۷۳	۳	۰/۱۰۹	۱	۰/۰۳۶
تعمیرات	۰/۰۶۲۴	۳	۰/۱۸۷	۳	۰/۱۸۷	۱	۰/۰۶۲	۱	۰/۰۶۲
	۰/۰۵۴۷	۱	۰/۰۵۵	۴	۰/۲۱۹	۲	۰/۱۰۹	۴	۰/۲۱۹
	۰/۰۵۴۷	۳	۰/۱۶۴	۱	۰/۰۵۵	۱	۰/۰۵۵	۱	۰/۰۵۵
	۰/۰۵۴۷	۳	۰/۱۶۴	۲	۰/۱۰۹	۱	۰/۰۵۵	۱	۰/۰۵۵

استراتژی ۸		استراتژی ۷		استراتژی ۶		استراتژی ۵		ضریب اهمیت	عوامل داخلی و خارجی
جمع نمرات جذابیت	نمره جذابیت	جمع نمرات جذابیت	نمره جذابیت	جمع نمرات جذابیت	نمره جذابیت	جمع نمرات جذابیت	نمره جذابیت		
۰/۰۵۵	۱	۰/۰۵۵	۱	۰/۰۵۵	۱	۰/۱۰۹	۲	۰/۰۵۴۷	عدم مشارکت شرکت‌های موتورسواری و اتومبیلرانی در توسعه این رشته‌ها
۰/۰۵۵	۱	۰/۰۵۵	۱	۰/۰۵۵	۱	۰/۱۶۷	۳	۰/۰۵۴۷	عدم تأیید خودروهای ساخت داخل جهت شرکت در مسابقات توسط فدراسیون جهانی
۰/۰۵۵	۱	۰/۱۰۹	۲	۰/۱۰۹	۲	۰/۱۶۷	۳	۰/۰۵۴۷	وجود مشکلات اقتصادی جهت واردات موتور و اتومبیل به دلیل هزینه‌های سنگین
۰/۱۶۷	۳	۰/۲۱۹	۴	۰/۱۶۷	۳	۰/۱۰۹	۲	۰/۰۵۴۷	توجه حداقلی مسئولان کشوری و ورزشی به رشته‌های موتورسواری و اتومبیلرانی
۰/۱۶۷	۳	۰/۲۱۹	۴	۰/۲۱۹	۴	۰/۰۵۵	۱	۰/۰۵۴۷	کم توجهی به مسائل فرهنگی و اخلاقی در رشته‌های موتورسواری و اتومبیلرانی
۰/۰۶۵	۱	۰/۱۳۰	۲	۰/۱۳۰	۲	۰/۰۶۵	۱	۰/۰۶۵۱	برگزاری منظم جلسات هیئت رئیسه و حوزه ستادی فدراسیون
۰/۰۶۵	۱	۰/۰۶۵	۱	۰/۰۶۵	۱	۰/۰۶۵	۱	۰/۰۶۵۱	تمرکز بر استعدادیابی و آموزش افراد مستعد در رشته‌های موتورسواری و اتومبیلرانی
۰/۱۱۷	۲	۰/۱۱۷	۲	۰/۱۱۷	۲	۰/۱۱۷	۲	۰/۰۵۸۳	برگزاری منظم مسابقات قهرمانی کشور در تمام سطوح و رشته‌های موتورسواری و اتومبیلرانی
۰/۱۰۰	۲	۰/۰۵۰	۱	۰/۰۵۰	۱	۰/۰۵۰	۱	۰/۰۴۹۹	بهره‌گیری از موتورسواران شایسته اکثر استان‌ها در تیم ملی
۰/۱۳۳	۳	۰/۰۸۹	۲	۰/۱۷۷	۴	۰/۰۸۹	۲	۰/۰۴۴۳	تدوین و انتشار قوانین، مقررات، آیین‌نامه و دستورالعمل‌ها به منظور دانش‌افزایی در بین هیئت‌های استانی و کمیته‌های مربوطه
۰/۰۳۷	۱	۰/۰۳۷	۱	۰/۰۷۵	۲	۰/۰۳۷	۱	۰/۰۳۷۴	برگزاری منظم کلاس‌های آموزشی مربیگری و داوری جهت ارتقای سطوح علمی آنها در رشته‌های موتورسواری و اتومبیلرانی
۰/۱۱۲	۳	۰/۱۱۲	۳	۰/۱۱۲	۳	۰/۰۳۷	۱	۰/۰۳۷۴	تدوین، چاپ و انتشار مکتوبات آموزشی، اطلاع‌رسانی، علمی و عملکردی به صورت فصلنامه و گاهنامه
۰/۰۷۵	۲	۰/۰۷۵	۲	۰/۰۷۵	۲	۰/۰۳۷	۱	۰/۰۳۷۴	بهره‌گیری از نیروهای متخصص، مجرب و نوآور در کمیته‌ها و بخش‌های مختلف فدراسیون
۰/۱۵۰	۴	۰/۱۱۲	۳	۰/۱۱۲	۳	۰/۰۷۵	۲	۰/۰۳۷۴	ارتباطات و تعامل مؤثر، مستمر و منظم با نهادهای بین‌المللی مرتبط (قاره‌ای و جهانی)

ردیف

استراتژی ۸		استراتژی ۷		استراتژی ۶		استراتژی ۵		ضریب اهمیت	عوامل داخلی و خارجی
جمع نمرات جذابیت	نمره جذابیت	جمع نمرات جذابیت	نمره جذابیت	جمع نمرات جذابیت	نمره جذابیت	جمع نمرات جذابیت	نمره جذابیت		
۰/۰۷۵	۲	۰/۰۳۷	۱	۰/۰۳۷	۱	۰/۰۳۷	۱	۰/۰۳۷۴	زیرساخت قوی تیم‌های پایه در رشته موتورسواری (۶۵ CC - ۸۵ CC)
۰/۰۳۰	۱	۰/۰۳۰	۱	۰/۰۶۱	۲	۰/۰۳۰	۱	۰/۰۳۰۳	کسب کرسی‌های قاره‌ای و جهانی
۰/۰۴۷	۱	۰/۰۹۳	۲	۰/۰۴۷	۱	۰/۱۴۰	۳	۰/۰۴۶۵	عدم استقلال مالی فدراسیون و وابستگی شدید به منابع دولتی وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک
۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۶۵	کمبود مدرس و مربیان مجرب و به‌روز جهت آموزش دوره‌های مربیگری و داوری در سراسر کشور
۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	۱	۰/۱۴۰	۳	۰/۰۴۶۵	فقدان پیست‌های استاندارد موتورسواری و اتومبیلرانی در سراسر کشور
۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	۱	۰/۰۴۷	۱	۰/۱۴۰	۳	۰/۰۴۶۵	عدم تملک فدراسیون نسبت به اماکن و پیست‌های موجود
۰/۱۲۳	۳	۰/۰۸۲	۲	۰/۱۶۴	۴	۰/۰۴۱	۱	۰/۰۴۱	ضعف در مسائل حقوقی ورزش به ویژه ورزش‌های خطرناک
۰/۰۸۲	۲	۰/۰۴۱	۱	۰/۰۸۲	۲	۰/۰۴۱	۱	۰/۰۴۱	حضور حداقلی در مسابقات بین‌المللی (به‌ویژه اتومبیلرانی) به علت هزینه‌های بالا
۰/۰۸۲	۲	۰/۰۸۲	۲	۰/۱۲۳	۳	۰/۰۸۲	۲	۰/۰۴۱	نبود نظام جامع آموزش یکپارچه در سطح کشور
۰/۱۲۳	۳	۰/۰۴۱	۱	۰/۰۴۱	۱	۰/۰۴۱	۱	۰/۰۴۱	نداشتن سیستم اتوماسیون اداری داخلی فدراسیون و هیئت‌های استانی
۰/۰۴۰	۱	۰/۰۴۰	۱	۰/۰۴۰	۱	۰/۰۸۰	۲	۰/۰۴	کمبود شدید لوازم، وسایل و تجهیزات موتورسواری و اتومبیلرانی
۰/۰۴۰	۱	۰/۰۸۰	۲	۰/۰۴۰	۱	۰/۰۴۰	۱	۰/۰۴	نبود سیستم جامع ارزشیابی عملکرد کمیته‌های فدراسیون و هیئت‌های استانی
۰/۰۳۵	۱	۰/۰۳۵	۱	۰/۰۳۵	۱	۰/۱۰۵	۳	۰/۰۳۵	هزینه بالای ساخت پیست‌های مورد نیاز
۰/۱۰۵	۳	۰/۱۰۵	۳	۰/۰۷۰	۲	۰/۰۳۵	۱	۰/۰۳۵	نبود بانک اطلاعاتی جامع فدراسیون
۳/۴۶۷	-	۳/۳۶۳	-	۳/۸۱۹	-	۳/۷۰۰	-	۲	جمع نمرات جذابیت

۱۰۰٪

بر اساس نتایج به‌دست آمده از ماتریس QSPM (جدول ۴ و ۵) استراتژی‌های تدوین شده در برنامه راهبردی فدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی به ترتیب اولویت عبارت خواهند بود از:

۱. بهره‌گیری از ارتباطات بین‌المللی جهت کسب میزبانی رویدادها و برگزاری دوره‌های آموزشی مربیگری و داوری (۴/۳۷۸).
۲. بهره‌مندی از رویکرد استعدادیابی جهت بسترسازی تیم‌های ملی در رشته‌ها و رده‌های مختلف با توجه به‌وفور علاقه‌مندان (۴/۲۲۶).

۳. بهره‌گیری از مشارکت و سرمایه‌گذاری بخش خصوصی به‌منظور خودکفایی فدراسیون (۳/۹۹۷).

۴. شناسایی و بهره‌مندی از ظرفیت‌های قانونی، حقوقی و برنامه‌ای جهت انسجام و نظم‌بخشی ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی (۳/۸۱۹).
۵. محتوا سازی و استفاده از ظرفیت‌های رسانه‌ای به منظور دانش‌افزایی جامعه هدف و ترویج و توسعه ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی (۳/۷۰۸).
۶. احداث، تجهیز، نوسازی و نگهداری پیست‌ها و اماکن ورزشی و توسعه فعالیت‌ها (۳/۷۰۰).
۷. توسعه محیط فرهنگی و اخلاقی ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی - ایرانی (۳/۳۶۳).
۸. ایجاد هم‌افزایی ملی دستگاه‌ها و نهادهای همگرا به منظور اشاعه و ترویج ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی (۳/۴۶۷).  
در ادامه تدوین برنامه استراتژیک فدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی در جدول ۶ و ۷ اقدام‌ها و برنامه‌های عملیاتی متناظر هر راهبرد را برای ۴ سال ۱۳۹۶ تا ۱۳۹۹ ارائه شده است.

جدول ۶: برنامه‌های عملیاتی متناظر هر راهبرد

متوسط نرخ رشد سالانه در برنامه به درصد	حجم عملیات در طول سال‌های برنامه				سال پایه ۹۵	واحد متعارف	فعالیت	اقدام / طرح	راهبرد
	۹۹	۹۸	۹۷	۹۶					
۳۳	۷	۶	۵	۴	۳	تعداد	جلسه / نشست	ایجاد شرایط مناسب جهت حضور اعضای خانواده در پیست‌های موتورسواری و اتومبیلرانی	توسعه محیط فرهنگی و اخلاقی ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی - ایرانی
۵۰	۶	۵	۴	۳	۲	تعداد	حضور خانواده‌ها	ایجاد بسترهای مناسب جهت توسعه فضای اخلاقی و فرهنگی در ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی	
۱۰۰	۵	۴	۳	۲	۱	تعداد	دوره / کلاس	همایش	
۱۰۰	۵	۴	۳	۲	۱	تعداد	-	تهیه و تدوین بسته‌های آموزشی جهت بسط و توسعه مسائل فرهنگی و ارزشی در ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی	
۲۰	۸	۷	۶	۵	-	تعداد	-	-	
متوسط نرخ رشد سالانه در برنامه به درصد	حجم عملیات در طول سال‌های برنامه				سال پایه ۹۵	واحد متعارف	فعالیت	اقدام / طرح	راهبرد
۹۹	۹۸	۹۷	۹۶						
۸	۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	تعداد	موتورسواری	برگزاری منظم مسابقات رشته‌های مختلف اتومبیلرانی و موتورسواری	شناسایی و بهره‌مندی از ظرفیت‌های قانونی، حقوقی و برنامه‌ای جهت انسجام و نظم‌بخشی ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی
۲۰	۴۵	۴۰	۳۵	۳۰	۲۵	تعداد	اتومبیلرانی	نظام جامع آموزش یکپارچه در سطح کشور	
-	-	-	-	۱	-	تعداد	-	تدوین نظام ارزیابی عملکرد کمیته‌های فدراسیون و هیئت‌های استانی	
-	-	-	-	۱	-	تعداد	-	تدوین بانک جامع اطلاعاتی ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی	
-	-	-	-	۱	-	تعداد	-	راه‌اندازی مرکز تحقیق و توسعه فدراسیون	
۲۵	۸	۷	۶	۵	۴	تعداد	-	اجرای پژوهش‌های کاربردی به منظور رفع مسائل، چالش‌ها و محدودیت‌های ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی	
۳۳	۱۴	۱۲	۱۰	۸	۶	تعداد	دوره مربیگری	برگزاری کلاس‌های مربیگری، داوری و دوره‌های آموزشی مختلف در استان‌های دارای ظرفیت و توانمند	
۲۵	۸	۷	۶	۵	۴	تعداد	دوره داوری	-	

جدول ۷: ادامه برنامه‌های عملیاتی متناظر هر راهبرد

متوسط نرخ رشد سالانه در برنامه به درصد	حجم عملیات در طول سال‌های برنامه				سال پایه ۹۵	واحد متعارف	اقدام / طرح	راهبرد
	۹۹	۹۸	۹۷	۹۶				
۲۰۰	۹	۷	۵	۳	۱	تعداد	تشکیل تیم‌های ملی در رده‌های سنی مختلف	بهره‌مندی از رویکرد استعدادیابی جهت بسترسازی تیم‌های ملی در رشته‌ها و رده‌های مختلف با توجه به‌وفور علاقه‌مندان
۱۰۰	۴	۳	۲	۱	-	تعداد	راه‌اندازی لیگ‌های حرفه‌ای و آماتور به صورت مجزا	
۵۰	۱۸	۱۵	۱۲	۹	۶	تعداد	الزام استان‌ها به راه‌اندازی یک باشگاه ورزشی موتورسواری و اتومبیلرانی در هر سال	
۱۰۰	۱۰	۸	۶	۴	۲	تعداد	برگزاری اردوهای تمرینی منظم در طی سال جهت رده‌های مختلف سنی تیم‌های ملی	
۱۰۰	۱۰	۸	۶	۴	۲	تعداد	برگزاری کلاس‌های گروهی رایگان یا ارزان جهت آموزش عمومی	
۱۰۰	۴	۳	۲	۱	-	تعداد	تدوین نظام جامع استعدادیابی ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی	
۱۰۰	۲۰	۱۶	۱۲	۸	۴	تعداد	آموزش و تربیت نیروهای ماهر جهت ارائه خدمات فنی به کلیه پیست‌های کشور	ایجاد هم‌افزایی ملی دستگاه‌ها و نهادهای همگرا به‌منظور اشاعه و ترویج ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی
۳۳	۷	۶	۵	۴	۳	جلسه/نشست	همکاری و هماهنگی با راهنمایی و رانندگی ناجا برای آموزش صحیح رانندگی	
۳۳	۱۴	۱۲	۱۰	۸	۶	تعداد	بهره‌گیری از مدرسان تراز اول دنیا به منظور ارتقای سطح فنی مربیان و داوران	بهره‌گیری از ارتباطات بین‌المللی جهت کسب میزبانی رویدادها و برگزاری دوره‌های آموزشی مربیگری و داوری
۱۰۰	۵	۴	۳	۲	۱	تعداد	استخدام مربیان مطرح و با دانش برای هدایت تیم‌های ملی	
۵۰	۱۲	۱۰	۸	۶	۴	تعداد	تربیت مدرسان متخصص، مجرب و به‌روز جهت آموزش دوره‌های مربیگری و داوری در سراسر کشور	
۱۰۰	۱۵	۱۲	۹	۶	۳	تعداد	حضور مؤثر در جوامع بین‌المللی (مجامع- میادین- دیپلماسی)	
۱۰۰	۵	۴	۳	۲	۱	تعداد	میزبانی رویدادهای بین‌المللی مطرح	
-	-	-	-	۱	-	تعداد	ایجاد تعامل و انعقاد تفاهم‌نامه با صداوسیما جهت پخش مسابقات داخلی	محتوا سازی و استفاده از ظرفیت‌های رسانه‌ای به‌منظور دانش‌افزایی جامعه هدف و ترویج و توسعه ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی
۱۰۰	۱۰	۸	۶	۴	۲	تعداد	تدوین و انتشار بسته‌های دانش‌افزایی جهت افزایش آگاهی عمومی	
۳۳	۱۴	۱۲	۱۰	۸	۶	درصد	برگزاری همایش، سمینار، کنفرانس و کارگاه‌های آموزشی به منظور دانش‌افزایی جامعه اتومبیلرانی و موتورسواری	



## بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های تحقیق و تحلیل سوات نشان داد که وضعیت موجود و برنامه‌های جاری فدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی جمهوری اسلامی ایران از قوت‌هایی برخوردار است. همان‌گونه که از بررسی وضعیت موجود این ورزش می‌توان دریافت که فدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی در مواردی چون برگزاری منظم جلسات هیئت رئیسه و حوزه ستادی فدراسیون، تمرکز بر استعدادیابی و آموزش افراد مستعد در رشته‌های موتورسواری و اتومبیلرانی، برگزاری منظم مسابقات قهرمانی کشور در تمام سطوح و رشته‌های موتورسواری و اتومبیلرانی، بهره‌گیری از موتورسواران شایسته اکثر استان‌ها در تیم ملی، تدوین و انتشار قوانین، مقررات، آیین‌نامه و دستورالعمل‌ها به منظور دانش‌افزایی در بین هیئت‌های استانی و کمیته‌های مربوطه، برگزاری منظم کلاس‌های آموزشی مربیگری و داوری جهت ارتقای سطوح علمی آنها در رشته‌های موتورسواری و اتومبیلرانی، تدوین، چاپ و انتشار مکتوبات آموزشی، اطلاع‌رسانی، علمی و عملکردی به‌صورت فصلنامه و گاهنامه، بهره‌گیری از نیروهای متخصص، مجرب و نوآور در کمیته‌ها و بخش‌های مختلف فدراسیون، ارتباطات و تعامل مؤثر، مستمر و منظم با نهادهای بین‌المللی مرتبط (قاره‌ای و جهانی)، زیرساخت قوی تیم‌های پایه در رشته موتورسواری (۶۵ CC - ۸۵ CC) و کسب کرسی‌های قاره‌ای و جهانی دارای نقاط قوت چشمگیری است. قوت‌ها عبارت‌اند از فعالیت‌هایی که سازمان در آنها به‌خوبی عمل می‌کند یا منابعی که به‌خوبی تحت کنترل سازمان هستند (لوپ و همکاران، ۲۰۰۴). وجود چنین قوت‌هایی می‌تواند به انجام رسالت، راهبردها و وظایف آن فدراسیون کمک شایانی کنند در صورتی که در راستای به حداقل رساندن نقاط ضعف درونی و کاهش تأثیرات تهدیدها، فرصت‌هایی همچون جذابیت ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی و وفور علاقمندان به این ورزش بالأخص جوانان و بانوان، بهره‌گیری از مدرسان و مربیان خارجی جهت تقویت و ارتقای دانش فنی مربیان و داوران داخلی، بهره‌مندی از فضای گسترده رسانه‌ها به‌ویژه شبکه ورزش جهت ترویج و توسعه ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی، درآمدزایی از طریق جذب حامیان و تبلیغات محیطی، ایجاد تعامل با شرکت‌های خودروسازی و بهره‌مندی از پتانسیل موجود آنها در رشد و شکوفایی ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی، کسب کرسی‌های بین‌المللی بیشتر در سطح قاره و جهان، امکان جذب مشارکت و سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در احداث و نگهداری پیست‌های ورزشی، برگزاری مسابقات بین‌المللی متعدد در رشته‌های موتورسواری و اتومبیلرانی، وجود چهار فدراسیون جهانی مستقل موتورسواری، اتومبیلرانی، کارتینگ و خودروهای کلاسیک،

احراز شرایط سنی پایین‌تر برای اخذ گواهینامه شرکت در مسابقات ملی و بین‌المللی نسبت به گواهینامه راهنمایی و رانندگی می‌تواند مزیت‌های رقابتی قابل توجهی را برای فدراسیون ایجاد نماید. فرصت‌ها عبارت‌اند از موقعیت‌هایی که مزایای آنها کاملاً روشن است و احتمالاً اگر اقدامات معینی انجام شود، می‌توانند تحقق پیدا کنند (لوپ و همکاران، ۲۰۰۴). هرگاه چنین فرصت‌هایی مورد توجه بیشتری قرار گیرند، می‌توانند محقق شوند و به‌خودی‌خود در اختیار مسئولین فدراسیون قرار نمی‌گیرند مگر آنکه با بهره‌گیری از قوت‌های موجود در این حوزه بتوان آنها را به‌دست آورد و از آنها در راستای رفع نقاط ضعف و کمزنگ کردن تهدیدها استفاده نمود.

یافته‌های تحقیق و تحلیل سوات نشان داد که فدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی دارای ضعف‌هایی از قبیل عدم استقلال مالی فدراسیون و وابستگی شدید به منابع دولتی وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک، کمبود مدرس و مربیان مجرب و به‌روز جهت آموزش دوره‌های مربیگری و داوری در سراسر کشور، فقدان پیست‌های استاندارد موتورسواری و اتومبیلرانی در سراسر کشور، عدم تملک فدراسیون نسبت به اماکن و پیست‌های موجود، ضعف در مسائل حقوقی ورزش به‌ویژه ورزش‌های خطرناک، حضور حداقلی در مسابقات بین‌المللی (به‌ویژه اتومبیلرانی) به علت هزینه‌های بالا، نبود نظام جامع آموزش یکپارچه در سطح کشور، نداشتن سیستم اتوماسیون اداری داخلی فدراسیون و هیئت‌های استانی، کمبود شدید لوازم، وسایل و تجهیزات موتورسواری و اتومبیلرانی، نبود سیستم جامع ارزشیابی عملکرد کمیته‌های فدراسیون و هیئت‌های استانی، هزینه بالای ساخت پیست‌های مورد نیاز، نبود بانک اطلاعاتی جامع فدراسیون می‌باشد. نقاط ضعف عبارت‌اند از فعالیت‌هایی که سازمان در آنها عملکرد خوبی ندارد یا منابعی که باید در اختیار داشته باشد، اما ندارد (لوپ، ۲۰۰۴). در واقع، نقاط ضعف شامل مواردی می‌شود

که فدراسیون از سوی آنها تحت فشار است؛ بنابراین اتخاذ تصمیم و ارائه راهکارهایی برای تبدیل کردن این نقاط ضعف به نقاط قوت بر اساس فرصت‌های پیشرو و محدود کردن تهدیدهای محیطی فدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی، ضروری به نظر می‌رسد. همچنین یافته‌های تحقیق نشان داد که این فدراسیون با تهدیدهایی همچون نبود دیدگاه تحلیلی و دقیق به رشته‌های موتورسواری و اتومبیلرانی به‌عنوان صنعت، ورزش و یا ترکیبی از هر دو، نبود رویه قانونی و حقوقی مشخص و مدون جهت واردات موتور و جلوگیری از قاچاق، رشد روزافزون اتومبیلرانی در سایر کشورها بالأخص کشورهای همسایه، ریسک بالای سرمایه‌گذاری در موتورسواری و اتومبیلرانی، عدم مشارکت شرکت‌های موتورسواری و اتومبیلرانی در توسعه این رشته‌ها، عدم تأیید خودروهای ساخت داخل جهت شرکت در مسابقات توسط فدراسیون جهانی، وجود مشکلات اقتصادی جهت واردات موتور و اتومبیل به دلیل هزینه‌های سنگین، توجه حداقلی مسئولان کشوری و ورزشی به رشته‌های موتورسواری و اتومبیلرانی، کم توجهی به مسائل فرهنگی و اخلاقی در رشته‌های موتورسواری و اتومبیلرانی مواجه است. تهدیدها، موقعیت‌های بالقوه‌ای هستند که اگر بلافاصله اقدامات لازم در خصوص آنها انجام نشود، نتایج زیانباری به دنبال خواهد داشت (لوپ و همکاران، ۲۰۰۴)؛ بنابراین اگر تصمیمات عملیاتی مناسب و متناسب اتخاذ نشود و راهکارهای درخوری برای مقابله با این تهدیدها ارائه نشود، فدراسیون با چالش‌های زیانباری روبه‌رو خواهد شد و فعالیت‌های فدراسیون دچار اختلال می‌شود. همچنین شایسته و به‌جا است که فدراسیون به‌صورت فعال با تهدیدها مقابله نماید تا بتواند آنها را به حداقل برساند.

در مجموع از تحلیل SWOT برای بهره‌مندی بهینه از قوت‌ها، تحقق فرصت‌ها، کاهش ضعف‌ها و تلاش در راستای کاستن اثرات تهدیدها استفاده شد. بر اساس وضعیت موجود فدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی و تحلیل سوات، ۷ راهبرد (SO) دارای سه راهبرد، WO دارای دو راهبرد، ST و WT هر کدام دارای یک راهبرد) و ۳۱ برنامه کلان که در قالب اقدام، طرح یا پروژه استخراج و به تفکیک ارائه شده است. از سوی دیگر، برنامه‌های عملیاتی مورد نظر در واقع برنامه‌های اجرایی سالانه فدراسیون را مشخص می‌کنند که برای ۴ سال (۱۳۹۶ تا ۱۳۹۹) تعریف شده است. نکته حائز اهمیت در این تقویم اجرایی علاوه بر تعیین حجم فعالیت و میزان رشد یا زوال هر فعالیت در طی چهار سال مذکور، تعیین منابع مالی مورد نظر برای هر راهبرد و حتی هر اقدام است که بر اساس بودجه اعتباری و میزان درآمد سالانه فدراسیون و میزان رشد هر ساله بودجه اعتباری و درآمد فدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی مشخص شده است. بر اساس نتایج ماتریس QSPM مشاهده شد که مهم‌ترین راهبردهای تدوین شده عبارت بودند از بهره‌گیری از ارتباطات بین‌المللی جهت کسب میزبانی رویدادها و برگزاری دوره‌های آموزشی مربیگری و داوری، بهره‌مندی از رویکرد استعدادیابی جهت بسترسازی تیم‌های ملی در رشته‌ها و رده‌های مختلف با توجه به وفور علاقمندان و بهره‌گیری از مشارکت و سرمایه‌گذاری بخش خصوصی به‌منظور خودکفایی فدراسیون؛

در این بخش به بحث پیرامون راهبردهای پیشنهادی توسعه ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی پرداخته می‌شود.

۱- شناسایی و بهره‌مندی از ظرفیت‌های قانونی، حقوقی و برنامه‌ای جهت انسجام و نظم‌بخشی ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی: یکی از چالش‌های اساسی ورزش کشور در سطح کلان آن و به‌تبع آن فدراسیون‌های ورزشی، نبود برنامه بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت است. مطالعات برنامه‌های توسعه‌ای پنج ساله اول، دوم، سوم، چهارم، پنجم و ششم هر یک به‌نوعی ورزش کشور را به تدوین برنامه‌های بلندمدت و میان‌مدت ترغیب می‌نماید. به‌عنوان مثال در برنامه سوم توسعه تأکید شده بود که سازمان تربیت‌بدنی وقت (وزارت ورزش و جوانان کنونی) موظف است تا پایان سال اول، برنامه طرح جامع ورزش کشور را تهیه و به هیئت وزیران ارائه نماید (اخلاقی فیض‌آثار، ۱۳۸۰). به نظر می‌رسد که برنامه‌ریزی بلندمدت و اجرای آن موجب می‌شود که چارچوبی وحدت‌بخش و منسجم برای ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی در حوزه ستاد و صف تعیین شود که می‌توان عملکرد بخش‌های مختلف اعم از کمیته‌های ستادی و استانی و همچنین هیئت‌های استانی را بر اساس همین برنامه‌های بلندمدت و به‌تبع آن برنامه‌های عملیاتی یک‌ساله ارزیابی کرد و از هدر رفت منابع و فعالیت‌های موازی و یا خارج از چارچوب جلوگیری کرد. جهت عملیاتی کردن راهبرد فوق می‌توان مجموعه اقدام‌ها و فعالیت‌هایی از قبیل برگزاری منظم مسابقات رشته‌های مختلف اتومبیلرانی و موتورسواری، تدوین نظام جامع آموزش یکپارچه در سطح کشور، تدوین نظام ارزیابی عملکرد کمیته‌های فدراسیون و هیئت‌های استانی، تدوین بانک جامع اطلاعاتی ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی، راه‌اندازی

مرکز تحقیق و توسعه فدراسیون، اجرای پژوهش‌های کاربردی به منظور رفع مسائل، چالش‌ها و محدودیت‌های ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی، برگزاری کلاس‌های مربیگری، داوری و دوره‌های آموزشی مختلف در استان‌های دارای ظرفیت و توانمند را پیشنهاد داد. این راهبرد با راهبرد «حاکمیت برنامه محوری در نهادهای زیرمجموعه ورزش دانشگاهی کشور» برگرفته از پژوهش حمیدی و همکاران (۱۳۹۰) و راهبرد «تدوین و اجرای برنامه راهبردی و اداره ورزش و جوانان خراسان رضوی، هیئت‌های ورزشی و ادارات ورزش شهرستان‌های تابعه» تلاقی مفهومی دارد و با راهکار «برنامه محوری و انجام اقدام‌ها و فعالیت‌ها مبتنی بر برنامه» پژوهش‌های خسروی‌زاده (۱۳۸۷)، همتی‌نژاد (۱۳۸۷)، رضانی و همکاران (۱۳۹۳)، گودرزی (۱۳۹۳) و علیدوست قهفرخی و همکاران (۱۳۹۳)، راسخ و همکاران (۱۳۹۴)، همسو می‌باشد.

۲- بهره‌مندی از رویکرد استعدادیابی جهت بسترسازی تیم‌های ملی در رشته‌ها و رده‌های مختلف با توجه به وفور علاقه‌مندان: در محیط پویای امروز، سازمان‌ها باید روی سرمایه‌های انسانی خود سرمایه‌گذاری کرده و نخبگان را به منزله منابع ارزشمند سازمان، به‌درستی مدیریت کنند. سیستم مدیریت استعداد، مهارت‌های کارکنان مستعد را شناسایی کرده و از آنان در حوزه‌های مناسب استفاده می‌کند. موضوع مدیریت استعداد با وجود علاقه زیاد محققان و دست‌اندرکاران، هنوز به میزان کافی پیشرفت نکرده است. یکی از محدودیت‌هایی که می‌تواند مانع این پیشرفت باشد، این واقعیت است که مدیریت استعداد از تعریف یکسان و مرزهای مفهومی واضحی برخوردار نیست (حاجی کریمی، ۱۳۸۹). نتایج تحقیق آیلِس<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۹) نشان داد که لزوماً مدیریت استعداد از مدیریت منابع انسانی جدا نیست؛ همچنین نتایج نشان داد که مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی (هر دو) بر یکپارچگی راهبردهای کسب و کار تأکید دارند؛ هر دو، بر تشخیص اختصاص درست مشاغل به افراد تأکید دارند؛ هر دو، وظیفه کلیدی مدیریت افراد را مد نظر قرار می‌دهند. همچنین، مدیریت منابع انسانی، حوزه گسترده‌تری نسبت به مدیریت استعداد دارد؛ منابع انسانی بر وظایف و مدیریت استعداد بر افراد تأکید می‌کنند. با توجه به مباحث فوق می‌توان اظهار داشت که رئوس قاعده هرم ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی عبارت است از ورزشکار، مربی و داور و در رأس این هرم، رئیس فدراسیون قرار دارد. شاید تأثیرگذارترین شخص در هر فدراسیون و ورزشی، رئیس آن فدراسیون یا سازمان ورزشی قلمداد شود ولی بدون شک مهم‌ترین عنصر ورزشکار است و سایر منابع انسانی، مالی و تجهیزات در راستای پرورش و به ثمر نشستن ورزشکار بسیج می‌شود و تمام این ارتباطات بین مدیر، ورزشکار، مربی، داور و... با یک رویکرد سازمانی و مبتنی بر سیستم تعریف می‌شود. به نظر می‌رسد جهت دستیابی به راهبرد فوق می‌توان اقدام‌ها و فعالیت‌هایی همچون تشکیل تیم‌های ملی در رده‌های سنی مختلف، راه‌اندازی لیگ‌های حرفه‌ای و آماتور به‌صورت مجزا، الزام استان‌ها به راه‌اندازی یک باشگاه ورزشی موتورسواری و اتومبیلرانی در هر سال، برگزاری اردوهای تمرینی منظم در طی سال جهت رده‌های مختلف سنی تیم‌های ملی، برگزاری کلاس‌های گروهی رایگان یا ارزان جهت آموزش عمومی، تدوین نظام جامع استعدادیابی ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی را پیشنهاد داد. گودرزی (۱۳۸۶)، خسروی‌زاده (۱۳۸۷)، همتی‌نژاد (۱۳۸۷)، نصیری‌زاده (۱۳۸۷)، خبیری (۱۳۸۹)، حمیدی (۱۳۹۰) و رشیدلمیر و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهش خود به‌نوعی به راهبرد فوق اشاره نموده‌اند.

۳- ایجاد هم‌افزایی ملی دستگاه‌ها و نهادهای همگرا به‌منظور اشاعه و ترویج ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی: ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی با توجه به تعدد رشته‌های حوزه فعالیت آن در دنیا و همچنین زیرساخت‌های متنوع و تجهیزات مختلفی که دارد نیاز به تعامل حداکثری با نهادها و سازمان‌های مرتبط دارد. فدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی جمهوری اسلامی ایران نماینده ۲ فدراسیون جهانی و ۲ کلوب جهانی است و به‌نوعی می‌توان گفت که نماینده ۴ فدراسیون یا نهاد بین‌المللی در ایران است که این خود می‌تواند نشانگر دامنه گسترده فعالیت‌های این فدراسیون باشد. از سوی دیگر، ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی در دنیا به‌عنوان صنعت قلمداد می‌شود که بخشی از آن نیز ورزش است؛ بنابراین اگر نهادهای مرتبط از جمله وزارت صنعت، معدن و تجارت (صنایع خودروسازی و موتورسیکلت‌سازی)، وزارت راه و شهرسازی، وزارت ورزش و جوانان، پلیس راهنمایی و رانندگی، میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری، گمرک و سایر سازمان‌ها و نهادهایی که نقش

پشتیبانی و حمایتی در توسعه ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی را دارند، همکاری نکنند قطع به یقین نمی‌توان به رشد و گسترش این ورزش امید داشت. در این راستا به نظر می‌رسد که مجموعه اقدام‌ها و فعالیت‌هایی که از سوی فدراسیون قابلیت اجرایی دارد شامل آموزش و تربیت نیروهای ماهر جهت ارائه خدمات فنی به کلیه پیست‌های کشور، همکاری و هماهنگی با راهنمایی و رانندگی ناجا برای آموزش صحیح رانندگی می‌شود.

۴- بهره‌گیری از مشارکت و سرمایه‌گذاری بخش خصوصی به منظور خودکفایی فدراسیون، احداث، تجهیز، نوسازی و نگهداری پیست‌ها و اماکن ورزشی و توسعه فعالیت‌ها؛ بدیهی است یکی از محورهای توسعه ورزش در هر بخشی، مقوله سخت‌افزاری یا امکانات و فضاهای ورزشی است. در ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی، ایجاد و توسعه و بهره‌برداری مطلوب از پیست‌ها و اماکن ورزشی و فراهم ساختن تسهیلات لازم به منظور دسترسی آسان و ارزان ورزشکاران و همچنین علاقه‌مندان این ورزش به پیست‌ها بسیار حائز اهمیت است؛ زیرا که در پیست‌های ورزشی موتورسواری و اتومبیلرانی بسیار اندکی در کشور وجود دارد که این تعداد جوابگوی خیل عظیم مشتاقان این ورزش نیست و از سوی دیگر از استانداردهای روز دنیا بسیار گران فاصله دارند. از سوی دیگر با توجه به هزینه‌های زیاد این ورزش به دلیل گرانی تجهیزات و قطعات خودروها و موتورسیکلت‌های مسابقه‌ای و همچنین قوانین و شرایط حاکم بر مسابقات بین‌المللی، به نظر می‌رسد که بهره‌گیری از بخش خصوصی در راستای توسعه و رونق این ورزش بسیار مهم تلقی می‌شود. هر چند که یکی از ضعف‌های راهبردی ورزش کشور را می‌توان عدم موفقیت در جذب بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در ورزش قلمداد کرد ولی جهت توسعه ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی و رونق‌افزایی آن، راه‌گزینی جز بهره‌مندی از مشارکت بخش خصوصی نیست؛ بنابراین با توجه به مشوق‌ها و تسهیلاتی که برای سرمایه‌گذاران حامی ورزش در اصل ۴۴ در نظر گرفته‌اند، می‌توان از این فرصت برای احداث پیست‌ها و همچنین نوسازی، بهسازی و تجهیز آنها استفاده کرد. جهت عملی کردن این راهبرد می‌توان فعالیت‌ها و اقدام‌هایی از قبیل ایجاد پیست‌های اختصاصی و استاندارد برای ورزشکاران حرفه‌ای و آماتور، درآمذایی از طریق جذب حامیان و تبلیغات محیطی، جذب مشارکت و سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در بهسازی، نوسازی و تجهیز پیست‌ها و اماکن ورزشی، ارتقای بهره‌وری پیست‌های اتومبیلرانی و موتورسواری، جذب اسپانسرینگ با همکاری صدا و سیما را در اولویت امور قرار داد. لازم به ذکر است که حمیدی (۱۳۹۰) و رشیدلمیر و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهش راهبردی خود به این مقوله، توجه ویژه‌ای داشته‌اند.

۵- محتواسازی و استفاده از ظرفیت‌های رسانه‌ای به منظور دانش‌افزایی جامعه هدف و ترویج و توسعه ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی؛ ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی رشته‌ای بسیار مهیج و نشاط‌آور است. مسابقات فرمول وان بعد از بازی‌های المپیک تابستانی و مسابقات جام جهانی فوتبال بیشترین تماشاگران را دارد و به لحاظ گردش مالی نیز در رده سوم قرار دارد. این ورزش در کشور از حداقل اطلاع‌رسانی برخوردار است و شاید یکی از دلایل عمده آن ضعف دست‌اندرکاران این ورزش در آشناسازی عموم مردم با این ورزش است. طبق مطالعات صورت گرفته در هر تصادفی ۳ عامل عمده دخیل است، خطای راننده یا راکب، ایمن نبودن خودرو یا موتورسیکلت و ایمن نبودن جاده یا خیابان و با توجه آمار جهانی ارائه شده مهم‌ترین عامل خطای انسانی قلمداد می‌شود که منظور همان مهارت راننده یا راکب است. از سوی دیگر هرگاه که جامعه آماری هر ورزشی بیشتر و یا قاعده هرم آن وسیع‌تر باشد قطع به یقین ورزشکاران نخبه بیشتری از آن جامعه بیرون می‌آیند. به نظر می‌رسد با توجه به همه‌گیر شدن رسانه‌های جمعی در عصر ارتباطات و همچنین تنوع رشته‌های ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی می‌توان با آگاهی بخشی و دانش‌افزایی آحاد مختلف جامعه هم‌نگرش آنها را نسبت به مهارت راندن اتومبیل و موتورسیکلت تغییر داد و هم آنها را جهت حضور در کلاس‌های مهارت‌آموزی در پیست‌های ورزشی سراسر کشور تشویق نمود و عملیاتی شدن راهبرد فوق در گروه انجام اقدام‌هایی چون ایجاد تعامل و انعقاد تفاهم‌نامه با صدا و سیما جهت پخش مسابقات داخلی، تدوین و انتشار بسته‌های دانش‌افزایی جهت افزایش آگاهی عمومی، برگزاری همایش، سمینار، کنفرانس و کارگاه‌های آموزشی به منظور دانش‌افزایی جامعه اتومبیلرانی و موتورسواری است. خبیری (۱۳۸۹)، اذعان داشت که باید برنامه‌ریزی خاصی در مورد پخش رویدادهای تکواندو از رسانه‌ها صورت پذیرد و نیز فعالیت‌های بازاریابی، به‌ویژه حمایت مالی در این زمینه به عمل آید.

۶- بهره‌گیری از ارتباطات بین‌المللی جهت کسب میزبانی رویدادها و برگزاری دوره‌های آموزشی مربیگری و داوری: به نظر می‌رسد که در راستای دستیابی به این راهبرد باید مجموعه اقدام‌ها و فعالیت‌هایی همچون بهره‌گیری از مدرسان تراز اول دنیا به منظور ارتقای سطح فنی مربیان و داوران، استخدام مربیان مطرح و با دانش برای هدایت تیم‌های ملی، تربیت مدرسان متخصص، مجرب و به‌روز جهت آموزش دوره‌های مربیگری و داوری در سراسر کشور، حضور مؤثر در جوامع بین‌المللی (مجامع - میادین - دیپلماسی)، میزبانی رویدادهای بین‌المللی مطرح صورت گیرد.

رشیدلمیر و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی اظهار داشتند میزبانی مسابقات نیز موجب توسعه زیرساخت‌ها، امکانات و تجهیزات ورزش قهرمانی و توسعه دیگر منابع پشتیبان ورزش قهرمانی می‌شود. بررسی مدال‌های طلای کشورهای میزبان المپیک نشان می‌دهد متوسط تعداد مدال‌های طلای کشور میزبان در دوره میزبانی نسبت به دوره قبل از میزبانی، ۲/۳ درصد افزایش داشته و در دوره بعد از میزبانی نسبت به دوره میزبانی نیز ۰/۴ درصد افزایش یافته است. حمیدی (۱۳۹۰) نیز اذعان داشت که در حال حاضر، کرسی‌های بین‌المللی ایران در ورزش دانشگاهی جهان (فیزو) بسیار محدود است. از این منظر لازم است با اتخاذ تدابیری عملیاتی و رایزنی‌های مؤثر به احراز کرسی‌های مهم بین‌المللی در ساختارهای ورزش دانشجویی آسیا و جهان پرداخته شود. خبیری (۱۳۸۹) نیز معتقد بود که تقویت حضور در کرسی‌های مجامع بین‌المللی از موارد قابل توجهی است که باید مورد توجه مدیران ورزش تکواندو قرار گیرد.

با توجه به نتایج تحقیق، پیشنهاد می‌شود فدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی، شورای راهبردی کنونی را که این برنامه راهبردی را تدوین کرده‌اند حفظ نموده و در جهت تقویت آن تلاش نمایند و در جلسات پیش‌رو کلیه راهبردها و برنامه‌های عملیاتی تدوین شده که مشتمل بر اقدام‌ها، طرح‌ها، پروژه‌ها و فعالیت‌ها است را به دقت بررسی نموده و بستر لازم را جهت اجرایی شدن آنها فراهم کنند. اعضای این شورا باید مأموریت فدراسیون را سرلوحه تمامی امور بدانند و بیانیه مأموریت را مبنای کار خود قرار دهند و در راستای تحقق برنامه از اهداف بلندمدت به منظور جهت‌دهی فعالیت‌های تمامی بخش‌های ذی‌ربط استفاده نمایند. با توجه به اینکه میزان منابع مالی برای اجرایی شدن کلیه راهبردها و همچنین اقدام‌ها و فعالیت‌های متناظر در هر سال تعیین شده است باید تلاش شود که این منابع تخصیص داده شود تا شرایط اجرایی شدن هر یک فراهم شود. از سوی دیگر با توجه به رشد تکنولوژی و سرعت تغییر در شرایط کنونی، شورای راهبردی و مسئولان فدراسیون باید کمی منعطف باشند چون ممکن است که اجرا و ارزیابی برنامه‌های عملیاتی تدوین شده تا اندازه‌ای با روند جاری فعالیت‌های فدراسیون متفاوت باشد، بنابراین لازم است که اقدام‌های مقتضی صورت گیرد.

در نهایت باید گفت که به منظور افزایش کارایی برنامه‌های فدراسیون در کوتاه‌مدت و همچنین افزایش اثربخشی فدراسیون در بلندمدت لازم است که ساختار سازمانی کنونی فدراسیون منطبق بر راهبردهای تدوین شده اصلاح شود تا از هدررفت منابع و اتلاف انرژی جلوگیری شود. از سوی دیگر، نسبت به ارزیابی برنامه راهبردی فدراسیون در حین اجرای فعالیت‌ها اقدام شود تا در صورت نیاز به اصلاح و منعطف کردن آن در طول زمان اجراء پیش‌بینی‌ها و اقدام‌های مورد نیاز انجام پذیرد. اجرای برنامه راهبردی در درون یک سازمان نیاز به باور سازمانی دارد که این اعتقاد توسط مدیری مدبر و سرشار از حس مسئولیت‌پذیری که دارای قدرت رهبری است، میسر می‌شود؛ بنابراین در راستای هماهنگی و هدایت کلیه بخش‌ها و بسیج منابع انسانی تحت فرمان باید اقدام‌های مورد نیاز انجام گیرد تا در روند اجرا و ارزیابی برنامه خللی به‌وجود نیاید.

## منابع

- اخلاقی فیض آثار، مهدی (۱۳۸۰). شاخص‌ها و اهداف کمی بخش تربیت بدنی ورزش کشور در برنامه سوم توسعه، مصوب جلسه مورخ ۸۰/۵/۱۰ هیئت وزیران، موضوع ابلاغیه ۳۱۹/۱۹۲۸ مورخ ۸۰/۵/۱۵، دبیر ستاد برنامه‌ریزی و نظارت سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور.
- آنسف، ایگور اچ و مک دائل، ادوارد جی (۱۳۹۱). استقرار مدیریت استراتژیک، ترجمه عبدالله زندیه، چاپ هفتم، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- جوادی‌پور، محمد و سیمع‌نیا، مونا (۱۳۹۲). «ورزش همگانی در ایران و تدوین چشم انداز، استراتژی و برنامه‌های آینده»، پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، دوره ۱، شماره ۴، ۳۰-۲۱.
- حاجی کریمی، عباسعلی؛ حسینی، ابوالحسن (۱۳۸۹). «تأثیر عوامل راهبردی زمینه‌ساز بر مدیریت استعداد»، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۲، ۷۱-۵۱.
- حمیدی، مهرزاد؛ الهی، علیرضا و اکبری یزدی، حسین (۱۳۸۷). تدوین اهداف کلان، سیاست‌ها و راهبردهای ورزش دانشجویی کشور، طرح پژوهشی، پژوهشگاه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی.
- حمیدی، مهرزاد؛ الهی، علیرضا؛ اکبری یزدی، حسین؛ حمیدی، محسن (۱۳۹۰). «ورزش دانشجویی جمهوری اسلامی ایران: چشم‌انداز و راهبردهای توسعه»، فصلنامه مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۱۲، ۲۶-۱۳.
- حمیدی، مهرزاد؛ رجبی نوش‌آبادی، حسین؛ علیدوست قهفرخی، ابراهیم و زینی‌زاده، مهوش (۱۳۹۷). «تدوین نقشه راهبرد فدراسیون ورزش دانش‌آموزی با رویکرد کارت امتیازی متوازن»، مطالعات مدیریت ورزشی، دوره ۱۰، شماره ۴۹، ۱۵۸-۱۳۹.
- خبیری، محمد؛ معماری، ژاله؛ عرب عامری، الهه؛ الهی، علیرضا (۱۳۸۹). «راهبردها و برنامه‌های کلان در توسعه تکواندوی ایران»، فصلنامه پژوهش در علوم ورزشی، شماره ۲۷، ۴۶-۳۳.
- خسروی‌زاده، اسفندیار (۱۳۸۷). مطالعه و طراحی برنامه استراتژیک کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران، رساله دکترا، دانشکده تربیت‌بدنی دانشگاه تهران.
- خسروی‌زاده، اسفندیار و حمیدی، مهرزاد (۱۳۹۱). مدیریت استراتژیک در سازمان‌های ورزشی، تهران: نشر پژوهشگاه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، ۵-۳.
- خوش‌سیما، غلامرضا (۱۳۸۳). «چابکی در سازمان‌ها»، مجله تدبیر، شماره ۵۵، ۱۳۴-۵۸.
- دبیر، علیرضا؛ مرادی، مهدی و ستاری‌فرد، صادق (۱۳۹۸). «تدوین برنامه راهبردی و عملیاتی فدراسیون اسکی جمهوری اسلامی ایران»، پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش، دوره ۱۱، شماره ۲، ۱۳۲-۱۱۳.
- راسخ، نازنین؛ سجادی، سید نصرالله؛ حمیدی، مهرزاد؛ خبیری، محمد (۱۳۹۴). «طراحی و تدوین برنامه راهبردی ورزش قهرمانی بانوان کشور ایران»، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت ورزشی، دوره ۷، شماره ۳، ۳۳۴-۳۰۹.
- رشیدلمیر، امیر؛ دهقان قهفرخی، امین؛ رشیدلمیر، امین (۱۳۹۲). «تدوین برنامه راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی در حوزه ورزش و تربیت بدنی»، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت ورزشی، دوره ۵، شماره ۴، ۱۹۸-۱۷۹.
- رشیدلمیر، امین؛ دهقان قهفرخی، ابراهیم و طیبی، بهمن (۱۳۹۷). «تدوین برنامه راهبردی فدراسیون ملی ورزش‌های زورخانه‌ای»، پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش، دوره ۱۰، شماره ۲، ۱۵۵-۱۳۹.
- رضانی، محمود؛ اندام، رضا؛ آقایی، علی‌اکبر (۱۳۹۳). «طراحی برنامه راهبردی اداره تربیت بدنی دانشگاه شاهرود»، فصلنامه علمی - پژوهشی پژوهش در ورزش دانشگاهی، شماره ۷، ۴۰-۱۵.
- سهرابی‌ان مقدم، علیرضا؛ صابونچی، رضا؛ شعبانی، عباس (۱۳۹۸). «برنامه‌های راهبردی فدراسیون قایق‌رانی جمهوری اسلامی ایران»، مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۱ (۵۷)، ۱۵۹-۱۷۶.
- سیف‌پناهی، جبار (۱۳۸۸). طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی استان کردستان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تهران.



- ۱۶۱
- صفرعلیزاده، علیرضا؛ نیک‌بخش، رضا و آفرینش خاکی، اکبر (۱۳۹۸). «تدوین مناظر و نقشه استراتژیک فدراسیون ورزش‌های ناشنوایان با رویکرد کارت امتیازی متوازن و دیمتل»، پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، دوره ۷، شماره ۴، ۱۲۰-۱۰۹.
- علیدوست قهفرخی، ابراهیم؛ قهرمانی، امید؛ یکتاریار، مظفر (۱۳۹۳). «طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی استان کرمانشاه». مطالعات مبانی مدیریت در ورزش، سال اول، شماره ۱، ۵۰-۳۹.
- غفرانی، محسن (۱۳۸۷). طراحی و تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی و همگانی استان سیستان و بلوچستان، رساله دکترا، دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تهران.
- فیض، داود (۱۳۸۵). بررسی جایگاه علوم انسانی در نظام آموزشی، پژوهشی و مدیریتی کشور و ارائه راهکارهای ارتقاء آن با استفاده از مدل SWOT، کنگره ملی علوم انسانی، تهران.
- کاپلان، روبرت؛ نورتون، دیوید (۱۳۸۶). تبدیل استراتژی از حرف به عمل (کارت امتیازی متوازن)، ترجمه: ملماسی، رامین و جمیله سیفی، چاپ و نشر بازرگانی، چاپ اول.
- گودرزی، محمود؛ هنری، حبیب (۱۳۸۶). «طراحی و تدوین نظام جامع ورزش کشتی کشور»، نشریه پژوهش در علوم ورزشی، شماره ۱۴.
- گودرزی، مهدی (۱۳۹۳). «تدوین برنامه راهبردی فدراسیون ورزش سه‌گانه ایران با استفاده از مدل SPP»، مطالعات مدیریت راهبردی و رفتار سازمانی در ورزش، سال اول، شماره ۴، ۱۲۲-۱۱۳.
- نصیرزاده، سید مهدی (۱۳۸۷). تهیه و تدوین استراتژی توسعه ورزش قهرمانی و همگانی استان کرمان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور تهران مرکز.
- نظری، وحید؛ رضوی، سید محمدحسین؛ حسینی، سیدعماد (۱۳۹۳). «طراحی و تدوین برنامه راهبردی والیبالی ساحلی جمهوری اسلامی ایران»، مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۲۷، ۸۶-۶۳.
- هانگر، جی دیوید و ویلن، توماس ال (۱۳۹۵). مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه سید محمد اعرابی و حمیدرضا رضوانی، چاپ ششم، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- همتی‌نژاد، مهرعلی (۱۳۸۷). برنامه‌ریزی راهبردی فدراسیون قایقرانی و اسکی روی آب، طرح پژوهشی پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری.
- Iles, p., Chaui, X and Preece, D. (2009). "Talent Management and HRM in Multinational Companies in Beijing: Definitions, Differences and Drivers". Journal of World Business, Vol. 412, 3.
- Jean Loup et al. (2004). Strategic and Performance Management of Olympic Sport Organizations - First Edition - Human Kinetics.

به این مقاله این گونه استناد کنید:

دبیر، علیرضا (۱۳۹۸). «تدوین راهبردها و برنامه‌های عملیاتی فدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی جمهوری اسلامی ایران»، پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ۹ (۱۷)، ۱۳۹-۱۶۱.