



## طراحی برنامه و نقشه راهبرد فدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی جمهوری اسلامی ایران با رویکرد ISM

عزیزاله ایروان جم<sup>۱</sup>  
سید احسان امیرحسینی<sup>۲</sup>  
مهرداد حمیدی<sup>۳</sup>

 10.22034/SSYS.2022.1451.2001

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۴/۲۱

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۸/۱۴

هدف این پژوهش، طراحی برنامه و نقشه راهبرد فدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی جمهوری اسلامی ایران با رویکرد ISM بود. روش تحقیق، توصیفی و به لحاظ هدف، کاربردی است. گردآوری اطلاعات، به صورت میدانی و به شیوه آمیخته (کمی و کیفی) انجام شد. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی، ۱۵ نفر از خبرگان و در بخش کمی، شامل مسئولان فدراسیون اتومبیلرانی و موتورسواری و مدیران هیئت‌های تابعه در استان‌ها برابر با ۱۵۰ نفر بود که به دلیل محدودیت اعضا، نمونه آماری با جامعه برابر شد. ابزار پژوهش، پرسشنامه محقق ساخته و فرم خودتعاملی ساختاری بود. برای تدوین راهبردهای این فدراسیون از روش سوات و برای ساختاردهی راهبردها از تکنیک مدلسازی ساختاری تفسیری استفاده شد.

یافته‌های پژوهش نشان داد که در فدراسیون اتومبیلرانی و موتورسواری ۱۳ قوت، ۱۷ ضعف، ۱۳ فرصت و ۱۶ تهدید وجود دارد و برای توسعه این فدراسیون، ۱۷ راهبرد پیشنهاد گردید. همچنین بر اساس یافته‌ها در بخش مدل‌سازی ساختاری تفسیری، راهبردها در پنج سطح قرار گرفتند که راهبردهای دانش‌بنیان نمودن ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی مبتنی بر تعامل با مراکز دانشگاهی و پژوهشی و تقویت و ارتقای محیط قانونی، حقوقی و برنامه‌ای این فدراسیون در سطوح پایین مدل (سطوح چهارم و پنجم) قرار گرفتند. می‌توان گفت که

۱. دانشجوی دکتری، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران

۲. دانشیار، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران (نویسنده مسئول)

۳. دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

• طراحی برنامه و نقشه راهبرد فدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی جمهوری اسلامی ایران با رویکرد ISM

تمرکز مسئولان بر برنامه محوری و ایجاد و یا تقویت محیط حقوقی به همراه حرکت در راستای دانش بنیان شدن این رشته ورزشی، تحقق دیگر راهبردهای طراحی شده و توسعه ورزش اتومبیلرانی و موتورسواری را در پی خواهد داشت.

واژگان کلیدی: راهبرد، فدراسیون، موتورسواری، اتومبیلرانی و مدل سازی ساختاری تفسیری.



## مقدمه

رشته اتومبیلرانی و موتورسوای از جمله ورزش هایی است که علاقه مندان بسیاری به ویژه در میان نسل جوان دارد. در کشور ما فدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی به عنوان متولی توسعه و پیشبرد این رشته ورزشی به شمار می رود (دبیر، ۱۳۹۸: ۱۳۹). این رشته ورزشی در دهه های اخیر علاقه مندان فراوانی به خود جلب کرده است و در سال ۱۳۷۳ بعد از تلاش های مستمر مسئولان فدراسیون، پیست اتومبیلرانی مخصوص در استادیوم ورزشی آزادی، احداث گردید و از سال ۱۳۷۴ نیز فدراسیون اتومبیلرانی و موتورسواری ایران به طور رسمی به عضویت فدراسیون بین المللی اتومبیلرانی در آمد. در حال حاضر مسابقات اتومبیلرانی به صورت قهرمانی کشور و در چهار فصل در رشته های سرعت، رالی، مارپیچ، تپه نوردی و امدادی برگزار می گردد (برزگر، ۱۳۹۵). توسعه روزافزون این رشته ورزشی پرهیجان و لذت بخش، مستلزم برخورداری از برنامه راهبردی است تا بتواند در چارچوب آن به فعالیت ها ادامه دهند.

در سال های اخیر بیشتر سازمان های کشور، از جمله سازمان های ورزشی همچون وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک و بسیاری از فدراسیون های ورزشی برنامه های راهبردی خود را تدوین کرده اند یا در حال تهیه هستند. فدراسیون های ورزشی به عنوان متولیان توسعه و گسترش رشته های مختلف ورزشی در کشور نیز همانند دیگر سازمان ها نیازمند داشتن برنامه ای مدون و راهبرد محور می باشند (دبیر، ۱۳۹۸: ۱۳۹).

برنامه ریزی راهبردی به سازمان این امکان را می دهد که به شیوه ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود صورتی انفعالی نداشته باشد. این روش مدیریت باعث می شود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت هایش به گونه ای درآید که اعمال نفوذ نماید و بدین گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل درآورد (عباسی و همکاران، ۱۳۹۵: ۸۹۱). در حقیقت، برنامه ریزی یعنی تعیین فعالیت های اثربخش در جهت تحقق اهداف سازمان. بنابراین برای تحقق اهداف سازمان، قبل از اقدام، باید نسبت به برنامه ریزی اقدام شود. هدف از برنامه ریزی، افزایش احتمال رسیدن به اهداف، از طریق تنظیم فعالیت ها و افزایش منفعت اقتصادی و به صرفه کردن عملیات و همچنین متمرکز شدن بر شیوه های دستیابی به اهداف و پرهیز از انحراف از مسیر است. برنامه ریزی بر سایر وظایف مدیران اولویت دارد و در راس هرم قرار می گیرد (رضاییان، ۱۳۹۳). راهبرد، یک برنامه، روش یا مجموعه ای از اعمال طراحی شده برای دستیابی به هدف یا اجراست. در حقیقت، راهبرد شامل تعیین اهداف بلندمدت یا اهداف سرمایه گذاری و سازگاری واحدهای عملیاتی برای دستیابی به این اهداف است (گرت، ۲۰۱۵). در حقیقت، برنامه ریزی و مدیریت راهبردی از مهمترین ارکان سیستم های مدیریت در سازمان ها می باشد. بررسی عوامل درونی و بیرونی بخش مهمی از برنامه ریزی و مدیریت راهبردی است، چراکه فرآیند مدیریتی هر سازمانی متأثر از فرآیند تعامل آن با محیط بیرونی است (هانگر و ویلن، ۱۳۹۷).

هر چند که برخورداری سازمان ها از برنامه راهبرد و مدیریت راهبردی نقش پررنگی در توسعه سازمان دارد،

اما ابزار دیگری که سیستم پیچیده سازمانی را به چند زیرسیستم تبدیل می‌کند و با تعیین میزان هدایت‌گری و هدایت‌پذیری هر یک از متغیرها (راهبرد)، اولویت‌های اقدام را برای مسئولان مشخص می‌نماید، تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری است. آذری و همکاران (۱۳۹۲) بر این باورند که الگوی ساختاری تفسیری، یک تکنیک مناسب برای تجزیه و تحلیل یک متغیر بر متغیرهای دیگر و اولویت‌بندی و تعیین سطح عناصر یک سیستم است، زیرا اولویت‌های اقدام را در تصمیم‌گیری‌ها مشخص می‌کند (آذر و همکاران، ۱۳۹۲). این مدل، یکی از ابزارهای مدیریت تعاملی است که برای نظم بخشیدن و جهت دادن به پیچیدگی روابط بین شاخص‌ها عمل می‌کند (جیندال و سانگوان، ۲۰۱۳: ۳۲۵) و در واقع بر اساس تصمیم قضاوت گروهی، ارتباط میان شاخص‌ها و چگونگی ارتباطات را نشان می‌دهد (الف، ۱۳۹۵: ۱). یکی از اصلی‌ترین منط‌های مدل ساختاری تفسیری آن است که همواره عناصری که در یک سیستم اثرگذاری بیشتری بر سایر عناصر دارند، از اهمیت بالاتری برخوردارند. مدلی که با استفاده از این روش به دست می‌آید، ساختاری از یک مسئله یا موضوع پیچیده یک سیستم یا حوزه مطالعاتی را نشان می‌دهد که الگویی به‌دقت طراحی شده باشد (فایسال<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۶: ۵۳۵). در این زمینه، پژوهش‌های اندکی در سازمان‌های ورزشی انجام شده است که در ادامه به برخی از آنها در زمینه نقشه راهبرد و الگوی ساختاری تفسیری در سازمان‌های ورزشی اشاره می‌گردد. پرمادی و پورواتنو<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) در بررسی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و چالش‌های کمیته ورزش اندونزی دریافتند که بهینه‌سازی عملکرد مدیریت ورزشی، برنامه‌ریزی شفاف، مختصر، کافی و نیز تعیین اولویت‌های اقدام باعث پیشرفت کمیته ورزشی خواهد شد. فدراسیون فوتبال نیوزیلند<sup>۳</sup> (۲۰۱۷)، مرحله دوم برنامه راهبردی فوتبال خود را در راستای افق ده‌ساله از سال ۲۰۱۶ تا ۲۰۲۶ آغاز کرد. در این مرحله، تمرکز فدراسیون از تحول و آموزش به سمت هدایت و همسویی فعالیت‌ها، حمایت از باشگاه‌ها به‌عنوان پیشران اصلی توسعه فوتبال و در نهایت افزایش فوتبال‌لیست‌های سازمان یافته خواهد بود. دنیز و ینل<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) در بررسی چگونگی توسعه ورزش در جمهوری قبرس نشان دادند که فدراسیون‌های ورزشی و باشگاه‌ها باید با تعاملات و ارتباط تنگاتنگ و همکاری مستمر و نزدیک با سازمان‌های ورزشی مرتبط و تعیین چشم‌انداز مناسب برای توسعه ورزش حرفه‌ای و ایجاد انگیزه در ورزشکاران، در چارچوب برنامه راهبردی فعالیت کنند. گوهری و همکاران (۱۳۹۹) در تدوین راهبرد و جاری‌سازی نقشه راهبردی فدراسیون فوتبال به ۱۱ راهبرد دست یافتند که راهبردهای تحکیم نظام بازاریابی، تجاری‌سازی و توسعه مشارکت بخش خصوصی و توسعه و بهره‌وری منابع انسانی مدیریت فنی و تخصصی ارکان و سطوح مختلف فوتبال کشور در پایین‌ترین سطح قرار گرفتند. زارع نژاد و همکاران (۱۳۹۹) در طراحی راهبرد و جاری‌سازی راهبردها با رویکرد مدلسازی ساختاری تفسیری به ۱۰ راهبرد دست یافتند و در سطح زیربنایی راهبردهای توانمندسازی منابع انسانی، مدیریت فنی و تخصصی ارکان و سطوح مختلف و توسعه

1. Jindal, & Sangwan

2. Faisal

3. Permadi & purwanto

4. New Zealand Football Federation

5. Deniz & Ynel

مطالعات تطبیقی برنامه‌های توسعه‌ای فدراسیون‌های پیشرو وجود و قرار گرفتند. عمادی و همکاران (۱۳۹۹) در طراحی نقشه راهبرد توسعه مربیان فوتبال ایران دریافتند که اهداف توسعه و توانمندسازی مدرسان مربیگری، توسعه هدفمند کنگره‌ها و دوره‌های آموزشی و افزایش تحقیق و توسعه در سطح زیربنایی الگوی ساختاری تفسیری قرار دارند و باید در اولویت تصمیم و اقدام باشند. سپهوند و همکاران (۱۳۹۷) در طراحی مدل مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی دریافتند که حمایت محیط پیرامون سازمان و حمایت مدیران و سهامداران در پایین‌ترین سطح مدل ساختاری تفسیری قرار دارند. بنابراین باید در اولویت تصمیم و اقدام قرار گیرند و عوامل مدیریتی توسعه پایدار و ایجاد مزیت رقابتی در راس مدل قرار گرفته است. وحدانی و همکاران (۱۳۹۵) در تدوین نقشه راهبرد تربیت بدنی و فعالیت‌های ورزشی وزارت آموزش و پرورش به هدف‌های راهبردی افزایش تحقیق و توسعه، ایجاد نهضت داوطلبی در ورزش دانش‌آموزی و گسترش ارتباطات درون و برون مدرسه‌ای در سطح زیربنایی دست یافتند.

۲۰۷

تحقیقات گذشته نشان داده است که کشورهای در حال توسعه از جمله ایران به واسطه تحولات جهانی با مسائلی همچون کاهش شدید کمک‌های دولتی به بخش ورزش، نداشتن برنامه منسجم، ضعف ارتباطات و فقدان فرآیندی برای جذب مشارکت بخش خصوصی در سازمان‌های ورزشی مواجه‌اند که این موضوع باعث محدودیت‌هایی در رشد و توسعه ورزش آن‌ها شده است. فدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی جمهوری اسلامی ایران نیز از این قاعده مستثنی نیست و برنامه‌ریزی‌ها با نارسایی‌های جوهری و فراگردی در فدراسیون مذکور مواجه شده است یا به نوعی فاقد برنامه‌ریزی راهبردی می‌باشد. این فرآیند در فدراسیون با مشکلاتی مثل نبود اتفاق نظر در میان مسئولان پیرامون برنامه‌های آن، فقدان تجزیه و تحلیل جامع فرصت‌ها و تهدیدهای ملی، روشن نبودن گزینه‌های مختلف برنامه‌ریزی در برخورد با مسائل، مشخص و واضح نبودن اولویت‌های فدراسیون، اجرای پراکنده و مبهم برنامه‌ها و فقدان نظارت صحیح و ارزیابی نتایج عملی برنامه‌ها نیز روبه‌رو بوده است. ممکن است یکی از دلایل عدم موفقیت و شهرت رشته‌های مرتبط و زیرمجموعه فدراسیون در میادین بین‌المللی، همین موضوع باشد. به عنوان نمونه، می‌توان به این نکته اشاره کرد که نهایت آمال و آرزوی ورزشکاران ما در این فدراسیون، حضور در مسابقات بین‌المللی باشد. در حالی که بسیاری از سازمان‌ها و فدراسیون‌های ورزشی در سطح جهان با به‌کارگیری فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی توانسته‌اند به خوبی به رسالت خود عمل کنند و به اهداف مورد نظر دست یابند. از طرفی، ساختاردهی راهبردها در برنامه راهبردی، به مدیران در اجرای هرچه بهتر راهبردها کمک فراوانی خواهد کرد. بنابراین، تحقیق حاضر سعی دارد با به‌کارگیری فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی و استفاده از الگوها و روش‌های علمی متداول مورد استفاده به‌ویژه در سازمان‌های ورزشی، به طراحی برنامه و نقشه راهبرد فدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی جمهوری اسلامی ایران با رویکرد تفسیری-ساختاری بپردازد.

## روش شناسی پژوهش

نوع تحقیق کاربردی، روش تحقیق آمیخته و نحوه گردآوری داده‌ها پیمایشی و از ترکیبی از روش‌های کیفی و کمی برای گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد.

جامعه آماری تحقیق شامل صاحب‌نظران ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی ایران در دو بخش کمی و کیفی می‌باشد. این صاحب‌نظران در بخش کمی شامل اعضای هیئت رئیسه فدراسیون (۱۲ نفر)، رؤسای هیئت‌های استانی (۳۲ نفر)، رؤسا و دبیران کمیته‌های فدراسیون (۸۰ نفر)، اعضای کمیته پیشکسوتان فدراسیون (۲۰ نفر) و مربیان تیم‌های ملی رشته‌های مختلف (۶ نفر) و در بخش کیفی تعداد ۱۵ نفر از خبرگان شامل ۷ نفر از متخصصان ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی، ۵ نفر از مدیران و کارشناسان فدراسیون و ۳ نفر از اساتید مدیریت ورزشی بودند. حجم جامعه آماری محدود بود. بنابراین حجم نمونه آماری برابر با جامعه آماری و به صورت تمام‌شمار در نظر گرفته شد و تعداد آن، ۱۵۰ نفر بود.

ابزار گردآوری اطلاعات شامل مطالعات اسنادی، مصاحبه و پرسشنامه بود. با استفاده از منابع کتابخانه‌ای، اینترنت و دیگر منابع مکتوب و غیر مکتوب در زمینه ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی و برنامه‌های راهبردی حوزه ورزش به‌ویژه ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی مطالعات بسیاری صورت پذیرفت تا بتوان وضعیت موجود را بهتر بررسی کرد و عوامل درون‌سازمانی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و عوامل برون‌سازمانی (فرصت‌ها و تهدیدها) را تبیین نمود. در مرحله بعد، با ۱۵ نفر از صاحب‌نظران ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی و در حوزه‌های مختلف جهت مشخص کردن مهم‌ترین قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها مصاحبه انجام شد. سپس در جلسات شورای راهبردی فدراسیون تصویب و پرسشنامه تهیه گردید. در نهایت روایی پرسشنامه توسط ده نفر از اساتید مدیریت ورزشی بررسی و تأیید گردید و پایایی آن با استفاده از آزمون الفای کرونباخ مورد آزمون قرار گرفت و تأیید شد ( $\alpha=0/92$ ).

پس از استخراج نتایج، از تحلیل SWOT برای تعیین راهبردها و از ماتریس تصمیم‌گیری کمی (QSPM) جهت اولویت‌بندی راهبردها و انتخاب راهبردهای جذاب و از مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) جهت نقشه راه راهبردها و ارتباط بین آن‌ها و نیز تعیین اولویت‌های تصمیم و اقدام استفاده شد.

## یافته‌های پژوهش

با بهره‌گیری از نظرات خبرگان و جلسات شورای راهبردی فدراسیون اتومبیلرانی و موتورسواری، تعداد ۱۳ قوت و ۱۷ ضعف داخلی و همچنین ۱۳ فرصت و ۱۶ تهدید بیرونی شناسایی گردید. سپس با نظر خبرگان، ماتریس ارزیابی عوامل انجام شد که نتایج در جداول ۱ و ۲ آمده است:

جدول ۱: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی فدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی

رتبه	وزن	قوت‌ها	رتبه (رتبه + وزن)
۴	۰/۰۵۶۷	فعال شدن و افزایش روزافزون هیئت‌های ورزشی موتورسواری و اتومبیلرانی به عنوان مجاری کشف و پرورش استعداد در سطح کشور	۰/۲۲۶۸
۳	۰/۰۵۴۵	به‌روز بودن مقررات، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های اجرایی فدراسیون	۰/۱۶۳۵
۴	۰/۰۵۰۰	تدوین و اجرای منظم تقویم فعالیت‌های سالیانه فدراسیون	۰/۲
۳	۰/۰۴۸۲	برگزاری منظم جلسات هیئت رئیسه و حوزه ستادی فدراسیون	۰/۱۴۴۶
۴	۰/۰۴۵۱	برگزاری مستمر و منظم مسابقات قهرمانی کشور در رشته‌های مختلف موتورسواری و اتومبیلرانی	۰/۱۸۰۴
۳	۰/۰۴۱۸	وجود پتانسیل‌های بالقوه در رده‌های سنی پایه رشته موتورسواری (۶۵ CC - ۸۵ CC)	۰/۱۲۵۴
۳	۰/۰۲۹۵	کسب مدارج علمی توسط برخی از قهرمانان موتورسواری و اتومبیلرانی کشور	۰/۱۱۸۵
۴	۰/۰۳۵۳	وجود نیروهای متخصص، مجرب و خلاق در ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی	۰/۱۴۱۲
۴	۰/۰۳۰۳	درآمدزایی از طریق بلیط فروشی روز مسابقه و کلاس‌های آموزش عمومی	۰/۱۲۱۲
۴	۰/۰۲۹۲	ارتباطات مؤثر و هم‌افزا بین هیئت‌های استانی	۰/۱۱۶۸
۳	۰/۰۲۵۹	برگزاری کلاس‌های مربیگری و داوری و دوره‌های کوتاه‌مدت آموزشی	۰/۰۷۷۷
۳	۰/۰۲۳۳	ارتباط مستمر با مجامع بین‌المللی به خصوص فدراسیون‌های جهانی و آسیایی ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی	۰/۰۶۹۹
۳	۰/۰۲۰۲	کسب کرسی‌های بین‌المللی در سطوح جهانی، قاره‌ای و منطقه‌ای رشته‌های موتورسواری و اتومبیلرانی	۰/۰۶۰۶
رتبه	وزن	ضعف‌ها	رتبه (رتبه + وزن)
۱	۰/۰۴۲۶	نیود نظام استعدادیابی در رشته‌های موتورسواری و اتومبیلرانی	۰/۰۴۲۶
۲	۰/۰۴۱۲	رشد نامتوازن رشته‌های مختلف موتورسواری و اتومبیلرانی و عدم تعادل بین کمیته ورزشکاران	۰/۰۸۲۴
۱	۰/۰۳۸۹	نگاه حداکثری به بعد قهرمانی و توجه حداقلی به بعد همگانی ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی	۰/۰۳۸۹
۱	۰/۰۳۷۲	وابستگی شدید به منابع دولتی و عدم استقلال مالی فدراسیون	۰/۰۳۷۲
۱	۰/۰۳۶۴	عدم تملک فدراسیون نسبت به اماکن و پیست‌های موجود	۰/۰۳۶۴
۲	۰/۰۳۵۴	نیود فضای اداری مناسب و متناسب با تیروهای پرسنلی فدراسیون	۰/۰۷۰۸
۱	۰/۰۳۲۹	ضعف عملکرد در بخش‌های بازاریابی و جذب منابع	۰/۰۳۲۹
۲	۰/۰۳۱۱	عدم پیگیری مؤثر حق پخش رسانه‌ای	۰/۰۶۲۲
۲	۰/۰۳	فقدان بانک اطلاعات و آمار جامع فدراسیون	۰/۰۶
۲	۰/۰۲۷۸	کم‌توجهی به سیستم آموزش در رشته‌های موتورسواری و اتومبیلرانی بر مبنای استانداردهای بین‌المللی	۰/۰۵۵۶
۱	۰/۰۲۶۵	عدم احراز پیست‌های تأثیرگذار در مجامع بین‌المللی رشته‌های موتورسواری و اتومبیلرانی	۰/۰۲۶۵
۱	۰/۰۲۴۹	فقدان پیست‌های استاندارد موتورسواری و اتومبیلرانی در سراسر کشور	۰/۰۲۴۹
۱	۰/۰۲۲۷	ضعف قانونی و حقوقی در ورزش به ویژه ورزش‌های خطرناک	۰/۰۲۲۷
۲	۰/۰۲۱۵	حضور حداقلی در مسابقات بین‌المللی (به ویژه اتومبیلرانی) به علت هزینه‌های بالا	۰/۰۴۳
۱	۰/۰۱۸۵	کمبود شدید امکانات، تجهیزات و لوازم رشته‌های موتورسواری و اتومبیلرانی	۰/۰۱۸۵
۲	۰/۰۱۷۳	عدم حمایت مالی از قهرمانان ملی	۰/۰۳۴۶
۲	۰/۰۱۵۱	بهره‌گیری حداقلی از فناوری و سیستم مدیریت اطلاعات	۰/۰۳۰۲
	۱	جمع	۲/۴۶۶

جدول ۲: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی فدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی

رتبه	وزن	فرصت‌ها	(رتبه + وزن)
۴	۰/۰۵۴۳	کثرت جمعیت جوان سرشار از استعداد در کشور	۰/۲۱۷۲
۴	۰/۰۵۱۵	وجود تنوع در رشته‌های موتورسواری و اتومبیلرانی (کراس، تریال، ریس، کارتینگ، اسلالم، درگ، دریف و ...)	۰/۲۰۶
۳	۰/۰۴۸۴	جذابیت‌های وافر رشته‌های موتورسواری و اتومبیلرانی برای علاقمندان بی‌شمار به ویژه نوجوانان و جوانان در هر دو جنس	۰/۱۴۵۲
۳	۰/۰۴۶۵	دیدگاه مناسب دولت جهت توسعه و تجهیز اماکن و پیست‌های ورزشی	۰/۱۳۹۵
۳	۰/۰۴۳۲	امکان تعامل سازنده فدراسیون با سایر نهادهای ذی‌ربط با توجه به گستردگی و نوع رشته‌ها	۰/۱۲۹۶
۴	۰/۰۴۲۳	امکان بهره‌گیری از حمایت‌های مادی و معنوی وزارت ورزش و جوانان و کمیته ملی المپیک	۰/۱۶۹۲
۴	۰/۰۳۹۶	تعدد رسانه‌های دیداری، شنیداری، نوشتاری و الکترونیکی به ویژه شبکه ورزش و رادیو ورزش	۰/۱۵۸۴
۴	۰/۰۳۵۲	امکان جذب مشارکت و سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در احداث و نگهداری پیست‌های ورزشی	۰/۱۴۰۸
۳	۰/۰۳۳	تعدد مسابقات جهانی و رویدادهای بین‌المللی در رشته‌های مختلف موتورسواری و اتومبیلرانی	۰/۰۹۹
۴	۰/۰۳۰۹	وجود چهار فدراسیون جهانی مستقل موتورسواری، اتومبیلرانی، کارتینگ و خودروهای کلاسیک	۰/۱۲۳۶
۴	۰/۰۲۷۷	وجود بستر بازاریابی اینترنتی با توجه به توسعه شبکه اینترنت در سراسر کشور، تعدد کاربران، افزایش فرهنگ استفاده از خرید اینترنتی و ...	۰/۱۱۰۸
۳	۰/۰۲۴۶	افزایش سطح علمی و فناوری کشور و کمک به تولید امکانات، تجهیزات، لوازم و پوشاک باکیفیت مورد نیاز رشته‌های موتورسواری و اتومبیلرانی	۰/۰۷۳۸
۳	۰/۰۲۲۸	امکان بهره‌گیری از گردشگری داخلی در مسابقات و رویدادهای ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی	۰/۰۶۸۴
رتبه	وزن	تهدیدها	(رتبه + وزن)
۱	۰/۰۴۵۷	مشکلات اقتصادی جامعه به تبع تحریم‌های موجود و کاهش سرمایه‌گذاری و تقاضا در ورزش	۰/۰۴۵۷
۱	۰/۰۴۳۴	کاهش ارزش پول ملی در مقایسه با ارزهای خارج و تأثیر منفی بر بودجه فدراسیون و فعالیت‌های برون‌مرزی	۰/۰۴۳۴
۱	۰/۰۴۱۲	گران بودن امکانات، تجهیزات، لوازم و پوشاک ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی	۰/۰۴۱۲
۱	۰/۰۳۹۱	نبود رویه قانونی و حقوقی مشخص و مدون جهت واردات موتور و جلوگیری از قاچاق	۰/۰۳۹۱
۱	۰/۰۳۷۸	وجود مشکلات اقتصادی جهت واردات موتور و اتومبیل به دلیل هزینه‌های سنگین	۰/۰۳۷۸
۱	۰/۰۳۵۶	وجود موانع مختلف در جذب حامیان مالی و حق پخش تلویزیونی و نبود قانون کی‌رایت در کشور	۰/۰۳۵۶
۱	۰/۰۳۴۶	نبود امکانات و تسهیلات مورد نیاز نوسازی و بهسازی پیست‌های موتورسواری و اتومبیلرانی	۰/۰۳۴۶
۲	۰/۰۳۳۳	عدم استفاده مناسب از فناوری‌های روز دنیا در توسعه ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی	۰/۰۶۶۶
۲	۰/۰۳۱۱	بی‌توجهی مراکز آموزشی و پژوهشی کشور نسبت به ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی	۰/۰۶۲۲
۱	۰/۰۳	عدم سرمایه‌گذاری و باشگاه‌داری سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی و خصوصی در رشته‌های موتورسواری و اتومبیلرانی	۰/۰۳
۱	۰/۰۲۵۶	فقدان تسهیلات لازم از سوی دولت به بخش خصوصی جهت سرمایه‌گذاری و حمایت مالی در ورزش	۰/۰۲۵۶
۱	۰/۰۲۳۴	عدم تأیید خودروهایی ساخت داخل جهت شرکت در مسابقات توسط فدراسیون جهانی	۰/۰۲۳۴
۲	۰/۰۲۲۵	پوشش خبری حداکثری سایر ورزش‌ها به ویژه فوتبال در رسانه‌های جمعی	۰/۰۴۵
۲	۰/۰۲۰۶	کم‌توجهی به مسائل فرهنگی و اخلاقی در رشته‌های موتورسواری و اتومبیلرانی	۰/۰۴۱۲



۰/۰۳۸	۲	۰/۰۱۹	امکان بروز فساد مالی در شبکه‌های مدیریت ورزش کشور، ضعف کنترل و نظارت، عدم شفاف‌سازی و نبود برخورد قاطع
۰/۰۳۴۲	۲	۰/۰۱۷۱	تعیین و انتخاب برخی از مدیران ورزشی کشور خارج از نظام شایسته‌سالاری
۲/۴۲۵۱		۱	جمع

پس از ارزیابی درونی و بیرونی عوامل، تحلیل سوات انجام شد و از ترکیب و مقایسه عوامل درونی و بیرونی فدراسیون اتومبیلرانی و موتورسواری در مجموع ۱۷ راهبرد تدوین گردید که در ادامه به ارائه فهرست راهبردها اکتفا می‌شود:

#### - راهبردهای SO:

۱- ترویج ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی با همکاری رسانه‌های جمعی به ویژه صدا و سیما و شبکه ورزش؛

۲- تلاش و پیگیری مستمر در راستای کسب کرسی‌های بین‌المللی مؤثر رشته‌های موتورسواری و اتومبیلرانی؛

۳- تعامل با باشگاه‌های ورزشی فعال در سایر رشته‌های ورزشی برای فعالیت، مشارکت و تیم‌داری در رشته‌های موتورسواری و اتومبیلرانی؛

۴- دانش بنیان نمودن ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی مبتنی بر تعامل با مراکز دانشگاهی و پژوهشی.

#### - راهبردهای WO:

۱- افزایش سرانه فضاها و پیست‌های ورزشی موتورسواری و اتومبیلرانی با بهره‌مندی از تسهیلات دولتی و بهره‌گیری از مشارکت بخش خصوصی؛

۲- ایجاد هم‌افزایی ملی بین نهادها و سازمان‌های ذی‌نفع و ذی‌نقش در راستای ترویج و تعمیم ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی؛

۳- تلاش و پیگیری در راستای ارتقای کیفی اماکن، پیست‌ها و تجهیزات ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی مبتنی بر استانداردهای بین‌المللی؛

۴- ارتقای کمی و کیفی پیست‌های موتورسواری و اتومبیلرانی با تمرکز بر توزیع عادلانه و دسترسی آسان و ارزان عموم مردم؛

۵- تنوع‌بخشی به منابع درآمدی فدراسیون از طریق ایجاد کمیته اقتصادی و بازاریابی و گسترش مشارکت بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری؛

۶- تلاش و پیگیری در راستای استقرار مدیریت استعداد (اعم از ورزشکار، مربی، داور، کارشناس و مدیر) در ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی مبتنی بر آمایش سرزمینی و راه‌اندازی نهضت داوطلبی.

### - راهبردهای ST:

- ۱- تقویت و ارتقای محیط قانونی، حقوقی و برنامه‌ای فدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی؛
- ۲- ترویج ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی در مدارس و دانشگاه‌ها از طریق همکاری و حمایت انجمن‌های ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی در وزارتین علوم و آموزش و پرورش به منظور ارتقای مهارت رانندگی؛
- ۳- حمایت و پشتیبانی و تکریم قهرمانان و مربیان مدال‌آور ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی در عرصه‌های جهانی.

### - راهبردهای WT:

- ۱- توسعه محیط فرهنگی و اخلاقی ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی مبتنی بر ارزش‌های معرفتی؛
- ۲- استقرار نظام مدیریت عملکرد در کلیه سطوح و بخش‌های ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی سراسر کشور؛
- ۳- تقویت و توانمندسازی منابع انسانی فعال در ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی مبتنی بر سازمان‌یادگیرنده؛
- ۴- تلاش در راستای ارتقا و بهبود سطح آگاهی عمومی و ترویج فرهنگ ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی. سپس با بهره‌گیری از تصمیم‌گیری بر مبنای ماتریس برنامه‌ریزی راهبرد کمی (QSPM)، راهبردهای جذاب فدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی تعیین شد. با توجه به مجموع نمرات جذابیت، ۷ اولویت اول به‌عنوان راهبردهای جذاب فدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی تعیین گردیدند که به ترتیب اولویت عبارت‌اند از:

- ۱- دانش‌بنیان نمودن ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی مبتنی بر تعامل با مراکز دانشگاهی و پژوهشی (۶/۹۴۳۵)؛
  - ۲- تقویت و ارتقای محیط قانونی، حقوقی و برنامه‌ای فدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی (۶/۶۱۷۴)؛
  - ۳- تلاش و پیگیری در راستای استقرار مدیریت استعداد (اعم از ورزشکار، مربی، داور، کارشناس و مدیر) در ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی مبتنی بر آمایش سرزمینی و راه‌اندازی نهضت داوطلبی (۶/۵۳۳۳)؛
  - ۴- ایجاد هم‌افزایی ملی بین نهادها و سازمان‌های ذی‌نفع و ذی‌نقش در راستای ترویج و تعمیم ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی (۶/۵۱۳۱)؛
  - ۵- تنوع‌بخشی به منابع درآمدی فدراسیون از طریق ایجاد کمیته اقتصادی و بازاریابی و گسترش مشارکت بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری (۵/۶۵۴۳)؛
  - ۶- تقویت و توانمندسازی منابع انسانی فعال در ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی مبتنی بر سازمان‌یادگیرنده (۵/۵۰۴۹)؛
  - ۷- افزایش سرانه فضاها و پست‌های ورزشی موتورسواری و اتومبیلرانی با بهره‌مندی از تسهیلات دولتی و بهره‌گیری از مشارکت بخش خصوصی (۵/۳۲۹۱).
- در پایان نقشه (مدل) راهبرد فدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی با بهره‌گیری از تکنیک مدلسازی ساختاری

تفسیری تدوین و ترسیم گردید. جهت ترسیم نقشه راهبرد، مراحل به شرح زیر انجام شد: ابتدا جهت تشکیل ماتریس تعامل ساختاری یک ماتریس هفت در هفت شامل شاخص‌ها تشکیل و در اختیار اعضای شورای راهبردی قرار داده شد. اعضا بر اساس اصول زیر ماتریس‌ها را تکمیل نمودند.

به ازای هر « $i$  و  $j$ » ارتباط میان این دو متغیر در چهارچوب بررسی زیر است.

V: راهبرد سطر  $i$ ، برای رسیدن به راهبرد ستون  $j$ ، کمک می‌کند.

A: راهبرد ستون  $j$ ، برای رسیدن به راهبرد سطر  $i$ ، کمک می‌کند.

X: راهبردهای ستون  $j$  و سطر  $i$ ، برای رسیدن به همدیگر کمک خواهند کرد.

O: راهبردهای ستون  $j$  و سطر  $i$ ، بدون ارتباط هستند.

نتیجه ماتریس خودتعاملی<sup>۱</sup> در جدول ۳ مشخص است:

جدول ۳: ماتریس خودتعاملی راهبردها (SSIM)

راهبردها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
۱	O	X	O	V	O	A	دانش‌بنیان نمودن ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی مبتنی بر تعامل با مراکز دانشگاهی و پژوهشی
۲	V	V	X	V	V		تقویت و ارتقای محیط قانونی، حقوقی و برنامه‌ای فدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی
۳	A	A	A	X			تلاش و پیگیری در راستای استقرار مدیریت استعداد (اعم از ورزشکار، مربی، داور، کارشناس و مدیر) در ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی مبتنی بر آمایش سرزمینی و راه‌اندازی نهضت داوطلبی
۴	V	X	X				ایجاد هم‌افزایی ملی بین نهادها و سازمان‌های ذی‌نفع و ذی‌نقش در راستای ترویج و تعمیم ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی
۵	X	X					تنوع‌بخشی به منابع درآمدی فدراسیون از طریق ایجاد کمیته اقتصادی و بازاریابی و گسترش مشارکت بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری
۶	X						تقویت و توانمندسازی منابع انسانی فعال در ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی مبتنی بر سازمان‌یادگیرنده
۷							افزایش سرانه فضاها و پیست‌های ورزشی موتورسواری و اتومبیلرانی با بهره‌مندی از تسهیلات دولتی و بهره‌گیری از مشارکت بخش خصوصی

برای دستیابی به ماتریس در دسترس‌پذیری اولیه باید نمادهای یادشده در جدول ۳، به صفر و یک تبدیل شوند. بدین منظور چنانچه  $i, j$  در ماتریس SSIM به صورت V باشد، بنابراین در ماتریس دستیابی،  $(i, j)$  تبدیل به یک و  $(j, i)$  تبدیل به صفر می‌شود. چنانچه  $(i, j)$  در ماتریس SSIM به صورت A باشد در ماتریس دستیابی،  $(i, j)$  تبدیل به صفر و  $(j, i)$  تبدیل به یک می‌شود. چنانچه  $(j, i)$  به صورت X وارد شود بنابراین  $(j, i)$  در ماتریس دستیابی به یک و  $i, j$  نیز تبدیل به یک می‌شود. چنانچه  $(i, j)$  به صورت O وارد شود، بنابراین  $i, j$  و  $j, i$  صفر می‌شود. پس از تهیه ماتریس دسترس‌پذیری اولیه، بایستی سازگاری درونی آن برقرار شود؛ به‌عنوان نمونه اگر راهبرد ۱ منجر به تغییر راهبرد ۲ شود و راهبرد ۲ منجر به تغییر راهبرد ۳ شود، باید راهبرد ۱ منجر به تغییر راهبرد ۳ نیز بشود. در اینجا موارد سازگار شده به صورت (۱\*) مشخص شده است (جدول ۴)

جدول ۴: ماتریس خودتعاملی راهبردها (SSIM)

راهبردها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	قدرت نفوذ
۱ دانش بنیان نمودن ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی مبتنی بر تعامل با مراکز دانشگاهی و پژوهشی	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۲
۲ تقویت و ارتقای محیط قانونی، حقوقی و برنامه‌های فدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۶
۳ تلاش و پیگیری در راستای استقرار مدیریت استعداد (اعم از ورزشکار، مربی، داور، کارشناس و مدیر) در ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی مبتنی بر آمایش سرزمینی و راه‌اندازی نهضت داوطلبی	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱
۴ ایجاد هم‌افزایی ملی بین نهادها و سازمان‌های ذی‌نفع و ذی‌نقش در راستای ترویج و تعمیم ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۴
۵ تنوع‌بخشی به منابع درآمدی فدراسیون از طریق ایجاد کمیته اقتصادی و بازاریابی و گسترش مشارکت بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۵
۶ تقویت و توانمندسازی منابع انسانی فعال در ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی مبتنی بر سازمان یادگیرنده	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۵
۷ افزایش سرانه فضاها و پیست‌های ورزشی موتورسواری و اتومبیلرانی با بهره‌مندی از تسهیلات دولتی و بهره‌گیری از مشارکت بخش خصوصی	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۳
میزان وابستگی	۲	۱	۵	۵	۴	۵	۴	-

در جدول ۴، قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر یک از راهبردها محاسبه شده است. به‌عنوان نمونه، قدرت نفوذ راهبرد «تقویت و ارتقای محیط قانونی، حقوقی و برنامه‌های فدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی»، ۶ - به این معنا که بر ۶ راهبرد تأثیر می‌گذارد - و میزان وابستگی آن ۱ است - یعنی ۱ راهبرد بر راهبرد «تقویت و ارتقای محیط قانونی، حقوقی و برنامه‌های فدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی» تأثیر می‌گذارد. این اعداد در طبقه‌بندی راهبردها استفاده می‌شوند اما قبل از آن باید تحلیل میک می‌ک انجام شود (شکل ۱).



شکل ۱: نتیجه تحلیل میک

شکل ۱، نتیجه میزان وابستگی و قدرت نفوذ را برای هر یک از راهبردها نشان می‌دهد. بر این اساس راهبرد ۲ در منطقه نفوذی، راهبرد ۱ در منطقه خودمختار (مستقل)، راهبردهای ۷ و ۳ در منطقه وابسته و راهبردهای ۴ و ۵ و ۶ در منطقه پیوندی هستند. راهبردهای خودمختار شامل راهبردهایی هستند که دارای قدرت نفوذ و وابستگی ضعیف و متوسط هستند. راهبردهای وابسته دارای قدرت نفوذ کم ولی وابستگی نسبتاً بالا می‌باشند. این راهبردها معمولاً متغیرهای نتیجه یا راهبرد هستند. راهبردهای پیوندی دارای قدرت هدایت زیاد و وابستگی زیاد می‌باشند و راهبردهای نفوذی نیز راهبردهایی هستند که دارای قدرت نفوذ زیاد، ولی وابستگی کم می‌باشند. در مرحله بعد برای تعیین سطح راهبردها و اولویت آن‌ها، مجموعه دستیابی و مجموعه پیش‌نیاز برای هر عامل تعیین می‌شود. مجموعه دستیابی هر راهبرد شامل راهبردهایی می‌شود که از این راهبرد تأثیر می‌پذیرند و مجموعه پیش‌نیاز شامل راهبردهایی می‌شود که بر این راهبرد تأثیر گذارند. این تأثیر و تأثرها با استفاده از ماتریس دستیابی به دست می‌آید. پس از تعیین مجموعه دستیابی و پیش‌نیاز هر راهبرد، عناصر مشترک این دو مجموعه برای هر راهبرد تعیین می‌شود و در صورت یکسان بودن مجموعه دستیابی با مجموعه اشتراکات، آن راهبرد (راهبردها) به عنوان سطح بالا در نظر گرفته می‌شود (رازینی، آذر و محمدی، ۱۳۹۲: ۳۲). هرچه یک راهبرد دارای اثرگذاری بالاتری بر سایر راهبردها باشد، در مدل ISM در سطح پایین‌تری قرار می‌گیرد، چراکه در مدل ISM اثرگذاری از پایین به بالاست. سطح اشاره به لایه‌های طراحی شده مدل نهایی دارد. برای به دست آوردن سایر سطوح، باید سطوح قبلی از ماتریس جدا شده و فرآیند تکرار شود.

جدول ۵: تعیین سطح راهبردها (سطح اول)

سطح	مجموعه دستیابی (خروجی)	مجموعه پیش‌نیاز (ورودی)	مشترک
راهبردها	۶ و ۴	۶ و ۲	۶
۱	۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۱	۵	۵
۲	۴	۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	۴
۳	۷ و ۶ و ۵ و ۳	۶ و ۵ و ۳ و ۲ و ۱	۶ و ۵ و ۳
۴	۷ و ۶ و ۴ و ۳ و ۲	۷ و ۶ و ۴ و ۲	۷ و ۶ و ۴ و ۲
۵	۷ و ۵ و ۴ و ۳ و ۱	۷ و ۵ و ۴ و ۲ و ۱	۷ و ۵ و ۴ و ۱
۶	۶ و ۵ و ۳	۶ و ۵ و ۴ و ۲	۶ و ۵
۷			

بر اساس جدول ۵، راهبردهایی که مجموعه دستیابی و مجموعه مشترک آن‌ها دارای بیشترین یکسانی باشند، در سطح اول قرار می‌گیرند. لذا راهبرد ۳ در سطح اول و بالاترین سطح قرار می‌گیرند. حال برای تعیین راهبرد(راهبردهای) سطح دوم، راهبرد ۳ از جدول ۵، حذف می‌شوند (جدول ۶).

جدول ۶: تعیین سطح راهبردها (سطح دوم)

سطح	مشترک	مجموعه پیش نیاز (ورودی)	مجموعه دستیابی (خروجی)	راهبردها
	۶	۶ و ۲	۶ و ۴	۱
	۵	۵	۷ و ۶ و ۵ و ۴	۲
	۶ و ۵	۶ و ۵ و ۱	۷ و ۶ و ۵	۴
سطح دوم	۷ و ۶ و ۴ و ۲	۷ و ۶ و ۴ و ۲	۷ و ۶ و ۴ و ۲	۵
سطح دوم	۷ و ۵ و ۴ و ۱	۷ و ۵ و ۴ و ۲ و ۱	۷ و ۵ و ۴ و ۱	۶
سطح دوم	۶ و ۵	۶ و ۵ و ۴ و ۲	۶ و ۵	۷

۲۱۶

بر اساس جدول ۶، راهبردهایی که مجموعه دستیابی و مجموعه مشترک آن‌ها یکسان باشند، در سطح دوم قرار می‌گیرند. لذا راهبردهای ۵ و ۶ و ۷ در سطح دوم قرار می‌گیرند. حال برای تعیین راهبرد (راهبردهای) سطح سوم، راهبردهای ۵ و ۶ و ۷ از جدول ۶، حذف می‌شوند (جدول ۷).

جدول ۷: تعیین سطح راهبردها (سطح سوم)

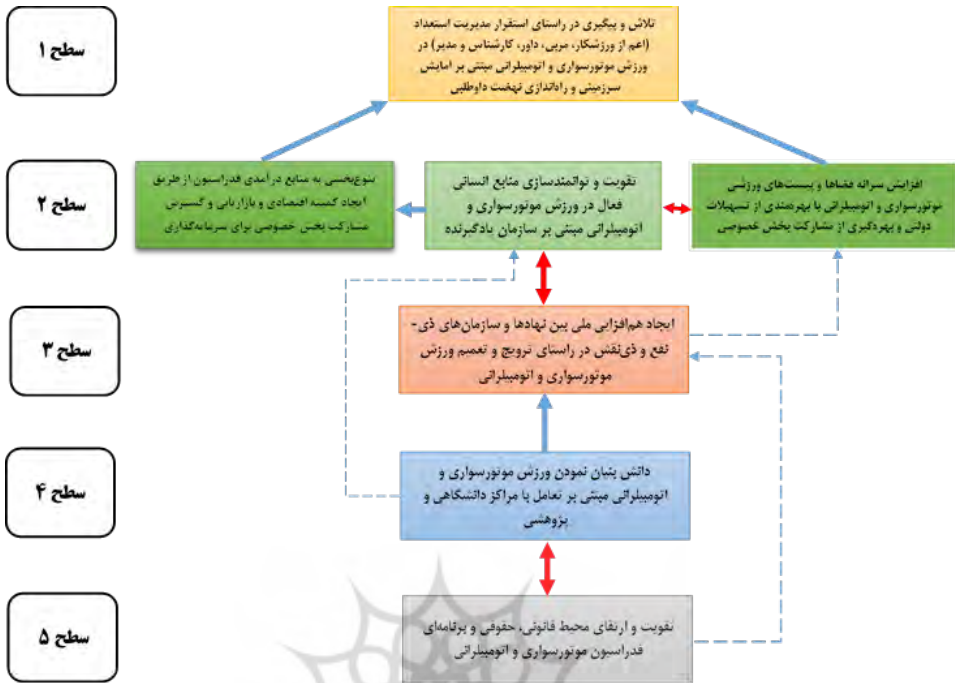
سطح	مشترک	مجموعه پیش نیاز (ورودی)	مجموعه دستیابی (خروجی)	راهبردها
	۶	۲	۴	۱
	۵	-	۴ و ۱	۲
سطح سوم	-	۲ و ۱	-	۴

بر اساس جدول ۷، راهبردهایی که مجموعه دستیابی و مجموعه مشترک آن‌ها یکسان باشند، در سطح سوم قرار می‌گیرند. لذا راهبرد ۴ در سطح سوم قرار می‌گیرد. حال برای تعیین راهبرد (راهبردهای) سطح چهارم، راهبرد ۴ از جدول ۷، حذف می‌شود (جدول ۸).

جدول ۸: تعیین سطح راهبردها (سطح چهارم)

سطح	مشترک	مجموعه پیش نیاز (ورودی)	مجموعه دستیابی (خروجی)	راهبردها
سطح چهارم	-	۲	-	۱
سطح پنجم	-	-	۱	۲

بر اساس جدول ۸، راهبردهایی که مجموعه دستیابی و مجموعه مشترک آن‌ها یکسان باشند، در سطح چهارم قرار می‌گیرند. لذا راهبرد ۱ در سطح چهارم و راهبرد ۲ در سطح پنجم قرار می‌گیرند.



شکل ۲: نقشه راهبرد

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر، طراحی برنامه و نقشه راهبرد قدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی جمهوری اسلامی ایران با رویکرد ISM بود. یافته‌های پژوهش و تحلیل SWOT نشان داد که برنامه‌های کنونی قدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی جمهوری اسلامی ایران دارای ۱۳ قوت، ۱۷ ضعف، ۱۳ فرصت و ۱۶ تهدید است. در همین راستا و با توجه به شناسایی عوامل درونی و بیرونی، از تحلیل SWOT برای بهره‌مندی بهینه از قوت‌ها، کاهش ضعف‌ها، تحقق فرصت‌ها و تلاش در راستای کاستن اثرات تهدیدها استفاده شد. بر اساس وضعیت موجود قدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی و تحلیل SWOT، ۱۷ راهبرد (SO دارای چهار راهبرد، WO دارای شش راهبرد، ST دارای سه راهبرد و WT دارای چهار راهبرد) ارائه شد که با بهره‌گیری از تصمیم‌گیری بر مبنای ماتریس برنامه‌ریزی راهبرد کمی (QSPM) (جدول جذابیت راهبرد)، راهبردهای جذاب قدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی تعیین گردید. راهبردهای جذاب و مطلوب قدراسیون شامل ۷ راهبرد (SO دارای یک راهبرد، WO دارای چهار راهبرد، ST و WT هر کدام دارای یک راهبرد) بود. بر اساس نتایج راهبرد تقویت و ارتقای محیط قانونی، حقوقی و برنامه‌ای قدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی و نیز راهبرد تلاش و پیگیری در راستای استقرار مدیریت استعداد (اعم از ورزشکار، مربی، داور، کارشناس و مدیر) در ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی مبتنی بر آمایش سرزمینی و راه‌اندازی نهضت داوطلبی با کسب بالاترین امتیاز به عنوان جذاب‌ترین

راهبردهای فدراسیون اتومبیلرانی و دوچرخه‌سواری به‌شمار می‌روند. یافته‌های این تحقیق با یافته‌های گوهری و همکاران (۱۳۹۹) و زارع نژاد و همکاران (۱۳۹۹) همخوان می‌باشد. به‌نظر می‌رسد که مسئولان فدراسیون باید در زمینه استعدادیابی و برنامه‌مداری و ارتقای وضعیت محیط حقوقی توجه و تمرکز ویژه‌ای داشته باشند. بر اساس یافته‌های بخش دوم تحقیق که هفت راهبرد جذاب این فدراسیون با تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری مورد بررسی قرار گرفت، ابتدا در تحلیل میک مک میزان وابستگی و قدرت نفوذ را برای هر یک از راهبردها مشخص گردید. بر اساس نتایج این تحلیل، راهبرد «تقویت و ارتقای محیط قانونی، حقوقی و برنامه‌ای فدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی» در منطقه نفوذی قرار دارد؛ بدین معنا که دارای قدرت نفوذ و وابستگی کم است - یعنی بر شش راهبرد تأثیر می‌گذارد و میزان وابستگی آن عدد یک است. راهبرد «دانش‌بنیان نمودن ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی مبتنی بر تعامل با مراکز دانشگاهی و پژوهشی» در منطقه خودمختار (مستقل) قرار دارد، بدین معنا که قدرت نفوذ و وابستگی این راهبرد متوسط رو به پایین یا ضعیف است.

راهبردهای «افزایش سرانه فضاها و پیست‌های ورزشی موتورسواری و اتومبیلرانی با بهره‌مندی از تسهیلات دولتی و بهره‌گیری از مشارکت بخش خصوصی» و «تلاش و پیگیری در راستای استقرار مدیریت استعداد (اعم از ورزشکار، مربی، داور، کارشناس و مدیر) در ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی مبتنی بر آمایش سرزمینی و راه‌اندازی نهضت داوطلبی» در منطقه وابسته قرار دارند؛ بدین معنا که دارای قدرت نفوذ کم و وابستگی زیادی هستند - یعنی بیشتر تأثیرپذیرند تا تأثیرگذار. راهبردهای «ایجاد هم‌افزایی ملی بین نهادها و سازمان‌های ذی‌نفع و ذی‌نقش در راستای ترویج و تعمیم ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی»، «تنوع‌بخشی به منابع درآمدی فدراسیون از طریق ایجاد کمیته اقتصادی و بازاریابی و گسترش مشارکت بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری» و «تقویت و توانمندسازی منابع انسانی فعال در ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی مبتنی بر سازمان‌یادگیرنده» در منطقه پیوندی قرار دارند؛ بدین معنی که دارای قدرت هدایت بالا و وابستگی زیاد هستند.

همچنین بر اساس مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM)، راهبرد «تلاش و پیگیری در راستای استقرار مدیریت استعداد (اعم از ورزشکار، مربی، داور، کارشناس و مدیر) در ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی مبتنی بر آمایش سرزمینی و راه‌اندازی نهضت داوطلبی» در سطح یک قرار گرفت. راهبردهای «تنوع‌بخشی به منابع درآمدی فدراسیون از طریق ایجاد کمیته اقتصادی و بازاریابی و گسترش مشارکت بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری»، «تقویت و توانمندسازی منابع انسانی فعال در ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی مبتنی بر سازمان‌یادگیرنده» و «افزایش سرانه فضاها و پیست‌های ورزشی موتورسواری و اتومبیلرانی با بهره‌مندی از تسهیلات دولتی و بهره‌گیری از مشارکت بخش خصوصی» در سطح دو قرار گرفتند. راهبرد «ایجاد هم‌افزایی ملی بین نهادها و سازمان‌های ذی‌نفع و ذی‌نقش در راستای ترویج و تعمیم ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی» در سطح سه می‌باشد. راهبرد «دانش‌بنیان نمودن ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی مبتنی بر تعامل با مراکز دانشگاهی و پژوهشی» در سطح چهار و راهبرد «تقویت و ارتقای محیط قانونی، حقوقی و برنامه‌ای فدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی» در سطح پنج قرار گرفتند. یافته‌های تحقیق حاضر با یافته‌های پرمدادی و پورواتو (۲۰۱۸)، دنیز



وینل (۲۰۱۳) و برنامه راهبردی فدراسیون فوتبال نیوزیلند (۲۰۱۷) همخوانی دارد، اما در یافته‌های تحقیقات گوهری و همکاران (۱۳۹۹) و زارع نژاد و همکاران (۱۳۹۹) راهبردهایی که ماهیت آموزشی و توانمندسازی دارند در پایین‌ترین سطح قرار گرفته‌اند و همچنین در یافته‌های گوهری و همکاران (۱۳۹۹) مقوله درآمدزایی در پایین‌ترین سطح قرار گرفته است که با یافته‌های این پژوهش همخوانی ندارد. این عدم همخوانی ممکن است به ضرورت‌ها و نیازمندی‌های اولویت‌دار فدراسیون‌ها و ماهیت و نوع و نحوه فعالیت‌های فدراسیون‌ها ارتباط داشته باشد. به‌رحال در تحقیق حاضر، جذاب‌ترین راهبرد در تحلیل برنامه‌ریزی راهبردی کمی راهبرد تقویت و ارتقای محیط قانونی، حقوقی و برنامه‌ای فدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی می‌باشد و همین راهبرد در پایین‌ترین سطح قرار گرفته و مفهوم آن، این است که باید در اولویت اقدام قرار گیرد؛ بدین معنا که مجموعه دستیابی راهبرد «تقویت و ارتقای محیط قانونی، حقوقی و برنامه‌ای فدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی» بیشتر از راهبردهای دیگر است - یعنی این راهبرد قدرت اثرگذاری بالاتری نسبت به سایر راهبردها دارد. از سوی دیگر، راهبرد «تلاش و پیگیری در راستای استقرار مدیریت استعداد (اعم از ورزشکار، مربی، داور، کارشناس و مدیر) در ورزش موتورسواری و اتومبیلرانی مبتنی بر آمایش سرزمینی و راه‌اندازی نهضت داوطلبی» که در سطح یک قرار دارد، نسبت به سایر راهبردها دارای بیشترین تأثیر پذیری است.

با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود فدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی، شورای راهبردی کنونی را که این برنامه راهبردی را تدوین کرده‌اند حفظ و در جهت تقویت آن تلاش نمایند و در جلسات پیش‌رو کلیه راهبردها و برنامه‌های عملیاتی تدوین‌شده که مشتمل بر اقدام‌ها، طرح‌ها و فعالیت‌هاست را به‌دقت بررسی و بستر لازم را جهت اجرایی شدن آن‌ها فراهم کنند. از سوی دیگر، با توجه به رشد فناوری و سرعت تغییر در شرایط کنونی، شورای راهبردی و مسئولان فدراسیون باید کمی منعطف باشند، چون ممکن است که اجرا و ارزیابی برنامه‌های عملیاتی تدوین‌شده تا اندازه‌ای با روند جاری فعالیت‌های فدراسیون متفاوت باشد. در پایان باید گفت که برنامه و نقشه راهبرد سازمان، نوع ارتباط بین راهبردها و مجموعه پیش‌نیازها و دستیابی‌های هر راهبرد را نشان می‌دهد که اگر در فدراسیون درک روشنی نسبت به این مفاهیم وجود داشته باشد همین امر می‌تواند در حوزه اجرا بسیار کمک‌کننده و راهگشا عمل نماید.

## منابع

- آذر، عادل؛ خسروانی، فرزانه و جلالی، رضا. (۱۳۹۲). تحقق در عملیات نرم (رویکردهای ساختاردهی مسئله). تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی
- الفت، لعیان. (۱۳۹۵). «الگوی عوامل تصمیم برون سپاری لجستیک با استفاده از مدل سازی ساختاری تفسیری». علوم مدیریت ایران. دوره ۱۱، شماره ۴۲، صص ۱-۲۴.
- برزگر، فرامرز. (۱۳۹۵). تاریخ ورزش در ایران. چاپ اول، دنیای کتاب
- دبیر، علیرضا. (۱۳۹۸). «توسعه راهبردها و برنامه های عملیاتی فدراسیون موتورسواری و اتومبیلرانی جمهوری اسلامی ایران». تحقیقات معاصر در مدیریت ورزش. سال ۹، شماره ۱۷، صص ۱۳۹-۱۶۱.
- رضائیان، علی. (۱۳۹۳). تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم. چاپ هفدهم، تهران: انتشارات سمت
- زارع نژاد، وحید؛ ترکفر، احمد و امیرحسینی، سید احسان. (۱۳۹۹). «طراحی و اجرای راهبرد های فدراسیون جودو». پایان نامه دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد یاسوج.
- سپهوند، رضا؛ ساعدی، عبدالله و مومنی فرد، معصومه. (۱۳۹۷). «طراحی مدل مدیریت منابع انسانی در سازمان های ورزشی با استفاده از مدل سازی ساختاری تفسیری». مدیریت منابع انسانی در ورزش. سال ۵، شماره ۴.
- عباسی، همایون؛ خانمرادی، س و عیسی، ح. (۱۳۹۵). «آسیب شناسی راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان کرمانشاه در حوزه ورزش براساس مدل SWOT». نشریه مدیریت ورزشی. ۸(۶)، صص ۸۹۱-۹۰۵.
- عمادی، سمیه؛ گوهری، ظهراب؛ جباری، غلامرضا و ماجدی، سید میرشاد. (۱۳۹۹). «طراحی نقشه راهبرد توسعه مربیان فوتبال ایران». نشریه علوم ورزش. مقالات آماده انتشار.
- فرد آر، دیوید. (۱۳۹۶). مدیریت راهبردی. علی پارسائیان و محمد اعرابی. چاپ سی و ششم، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی
- گوهری، ظهراب؛ حمیدی، مهرزاد و امیر حسینی، سید احسان. (۱۳۹۸). «طراحی نقشه راهبردی و جاری سازی سند راهبردی توسعه فوتبال جمهوری اسلامی ایران با رویکرد BSC و ISM». پایان نامه دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد یاسوج.
- وحدانی، محسن؛ حمیدی، مهرزاد؛ خبیری، محمد و علیدوست، ابراهیم (۱۳۹۶). «تدوین نقشه راهبرد تربیت بدنی و فعالیت های ورزشی وزارت آموزش و پرورش». پژوهش در ورزش تربیتی. شماره ۱۲، صص ۱۷-۳۶.
- هانگر، جی دیوید و ویلن، توماس ال. (۱۳۹۷). مبانی مدیریت راهبردی. محمد اعرابی و حمیدرضا رضوانی. تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی

- Deniz, s. & Yenel, F. (2013). “**The Structural Analysis of physical Education and Sports Sistem in the Turkish Republic Of Northern Cyprus, Procedia**”. Social and Behavioral Sciences, 772-780.
- Faisal, M., Banwet, D.K. and Shankar, R. (2006). “**Supply chain risk mitigation: modelling the enablers**”. Business Process Management, 12(4), 535-552.
- Grant, R. M. (2015). Contemporary Strategy Analysis. Eighth Edition, Publishing Spi Globa
- Jindal, A., & Sangwan, K.S. (2013). “**Development of an interpretive structural model of drivers for reverse logistics implementation in Indian industry**”. Int.J.Bus. Perform. Supply Chain Model, 5(4), 325-342.
- NFF. (2017). New Zealand Football Federation. Sporty.co.nz.
- Permadi, A. & purwanto, S. (2018). “**Sports management Implomentation of JndonesianSports committee in optimizing Sports Achieve ment Proceeding of the 2nd Yogyakarta International Sseminar on Health**”. Physical Education andsport science (YISHPESS2018) and 1st conference on interdisciplinary approach in sport (COIS2018).