

تدوین برنامه راهبردی فدراسیون سوارکاری جمهوری اسلامی ایران

بهناز آقاسیدعزیزاله^۱
رضا نیک بخش^۲
علی محمدصففانیا^۳

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۱۱/۲۵

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۱۲/۱۱

هدف از این پژوهش، شناخت راهبردی وضعیت موجود سوارکاری در ایران و ارائه راهبرد، برنامه‌ها و راهکارهای توسعه آن بود. با توجه به هدف تحقیق، پژوهش حاضر از نوع تحقیقات توصیفی - پیمایشی می باشد. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه اعضای هیئت رئیسه و رؤسای کمیته‌های فدراسیون سوارکاری، نخبگان دانشگاهی و کارشناسان فدراسیون بود که با توجه به تعداد محدود جامعه تحقیق، نمونه گیری به صورت تمام شمار انجام گرفت ($n=N=۶۲$). جهت جمع آوری داده‌های پژوهش، از پرسشنامه محقق ساخته بر اساس مدل برنامه ریزی راهبردی SWOT استفاده شد. روایی محتوایی پرسشنامه‌های مورد نظر پس از اعمال نقطه نظرات اساتید مدیریت ورزشی و خبرگان دانشگاهی مورد تأیید قرار گرفت. پایایی پرسشنامه نیز از طریق ضریب آلفای کرونباخ بیش از $\alpha=۰/۸$ به دست آمد. سپس به منظور اولویت بندی نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها از آزمون رتبه‌ای فریدمن و خی - دو استفاده شد. برای سایر موارد مندرج در برنامه ریزی راهبردی، برحسب موضوع از تحلیل‌های راهبردی به‌ویژه تحلیل SWOT استفاده شد. نتایج نشان داد که بین اولویت بندی نقاط قوت، نقاط ضعف، اولویت بندی فرصت‌ها و اولویت بندی تهدیدهای فدراسیون

۱. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲. دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

E-mail: Nikbaksh_reza@yahoo.com

۳. استاد، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

سوارکاری از دیدگاه نمونه تحقیق تفاوت معناداری وجود دارد و به طور کلی ۸ نقطه قوت، ۱۳ نقطه ضعف، ۹ فرصت و ۸ تهدید شناسایی شد. همچنین با توجه به نتایج ماتریس داخلی و خارجی، موقعیت فدراسیون سوارکاری در منطقه رقابتی محافظه کارانه (WO) قرار دارد که برای آن ۵ استراتژی تدوین شد.

واژگان کلیدی: برنامه راهبردی، SWOT و رشته سوارکاری

مقدمه

امروزه شاهد رشد و تحول عظیمی در جهان ورزش هستیم که از آن جمله جا به جا شدن رکوردها در رشته‌های مختلف ورزشی است. با گسترش حرفه‌ای‌گری در ورزش، برنامه‌ریزان و دست‌اندرکاران دنیای ورزش به دنبال آن هستند تا از آخرین دست‌آورد‌های علمی و عملی بهره‌جویند (جاریس، ۱۳۸۰). سال‌های زیادی است که ورزش از حالت سنتی خارج شده و اگر ملتی در این مبارزه عملی از قافله عقب‌بماند در جهان ورزش حرفی برای گفتن ندارد (جمشیدی، ۱۳۸۶). افزایش تقاضای شرکت در فعالیت‌های جسمانی و ورزشی باعث رشد و گسترش این فعالیت‌ها در سطح جهان شده است؛ به طوری که برای پاسخگویی به این تقاضا، جنبش‌ها، سازمان و نهادهای مختلفی به وجود آمده است که حاکی از اهمیت تربیت بدنی و ورزش در جوامع برای بهبود و ارتقای سطح سلامتی و نشاط عمومی و کسب موفقیت‌های بین‌المللی است (خسروی‌زاده، ۱۳۸۷). امروزه، سازمان‌ها ناگزیرند به طور دائم بر رویدادهای داخلی و خارجی نظارت کنند تا بتوانند در زمان مناسب و بر حسب ضرورت، خود را با تغییرات وفق دهند. در دنیای کنونی که با سرعتی سرسام‌آور در حال تغییر است، دیگر نمی‌توان از تصمیم‌گیری‌های یک‌باره و مبتنی بر قضاوت‌های شهودی و تجربی استفاده کرد. به این ترتیب سازمان‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند از علم مدیریت راهبردی استفاده کنند (افخمی، ۱۳۷۴).

بنابر این همه سازمان‌ها ناگزیرند که عهده‌دار مدیریت راهبرد یا راهبردی شوند. گاهی راهبردها از موضع قدرت تعریف می‌شوند و زمانی برای فائق آمدن بر مسائل بروز می‌کنند. دانشمندان بسیاری اهمیت برنامه‌ریزی را از جوانب مختلف مورد بررسی قرار داده‌اند (آنسف، ۱۹۹۴) و همگی بر روی همبستگی برنامه‌ریزی راهبردی با عملکرد مطلوب سازمان‌ها توافق نظر دارند. به اعتقاد آن‌ها برنامه‌ریزی راهبردی، فرآیندی پویا و منطقی است (هوپکینز و هوپکینز، ۱۹۹۷). بررسی عملکرد برخی از سازمان‌های ورزشی نشان می‌دهد که آن سازمان‌هایی که برای انجام ماموریت و دستیابی به اهداف خود از مدیریتی قوی و مبتنی بر برنامه‌ریزی راهبردی استفاده کردند توانستند در فعالیت‌های مختلف از جمله ورزش قهرمانی و تأمین منابع مورد نیاز به موفقیت‌های چشم‌گیری دست یابند. به عنوان نمونه، کشور چین از رتبه چهارم المپیک ۱۹۹۶ آتلانتا به رتبه سوم در المپیک ۲۰۰۰ سیدنی و رتبه دوم در المپیک ۲۰۰۴ آتن دست یافته و کشور استرالیا از رتبه هفتم در المپیک آتلانتا به رتبه‌های چهارم در المپیک سیدنی و آتن رسیده است (خسروی‌زاده، ۱۳۸۷). همچنین تحقیقات نشان داده است که عملکرد سازمان‌هایی که به مدیریت راهبردی می‌پردازند بیشتر و بالاتر از دیگر سازمان‌هاست و دستیابی به یک حلقه ارتباط مناسب بین محیط یک سازمان و راهبرد، ساختار و فرآیندهای آن سازمان آثار مثبتی بر عملکرد آن دارد (اعرابی، ۱۳۸۴).

افزایش تقاضای شرکت در فعالیت‌های جسمانی و ورزشی باعث رشد و گسترش این فعالیت‌ها در سطح جهان شده است؛ به طوری که برای پاسخگویی به این تقاضا، جنبش‌ها، سازمان‌ها و نهادهای مختلفی به وجود آمده‌اند که حاکی از اهمیت تربیت بدنی و ورزش در جوامع در راستای بهبود و ارتقای سطح سلامتی و نشاط عمومی و کسب موفقیت‌های بین‌المللی است (سجادی، ۱۳۸۵). همچنین یکی از برجسته‌ترین ویژگی کشورهای

1. Ansoff

2. Hopkins and Hopkins

توسعه یافته، توجه به دانش مدیریت به عنوان یکی از ضروریات بلامنازع پیشرفت، توسعه، رشد اقتصادی و اجتماعی است که در این میان آن چه به عنوان اصلی ترین کارکرد مدیریت (در سطوح مختلف) هر کشور مورد بحث بوده، همانا برنامه ریزی و تلاش برای نیل به هدف های پیش بینی شده در آن است. رخدادهای چند دهه گذشته همراه با نیازهای جدید حادث در این سال ها از خصوصیتی برخوردارند که با تکیه صرف بر برنامه های متداول و غیر منعطف نمی توان با این رخدادهای و نیازها مقابله و همگامی کرد. از این رو، از سه دهه قبل توجه مدیران اجرایی و صاحب نظران به سمت برنامه ریزی بلندمدت و به ویژه برنامه ریزی راهبردی جلب شده است (انسف و مک دانل^۱، ۱۳۸۳). مدیریت راهبردی، برخورد نظام یافته با یک وظیفه بزرگ و یک مسئولیت روز افزون در قلمرو مدیریت عمومی است؛ به طوری که موفقیت مستدام مؤسسه را تضمین و از پیشامدهای ناگهانی پیشگیری می کند، مؤسسه را با بستر حرکت خود (محیط) ارتباط می دهد و برای موضع گیری آماده می نماید.

اولین قدم در تدوین مدیریت راهبردی در سال های آخر دهه ۵۰ برداشته شد. مدیران ورزشی ابداع کردند که برای کجایی و چرایی حرکت مؤسسه خود در آینده تصمیم گیری کنند (علیدوست و همکاران، ۱۳۹۳). قسمت تحلیلی این روش را «طراحی راهبردی» نامیده و فرآیند طراحی گروهی آن را «برنامه ریزی راهبردی» خوانده اند (منوریان، ۱۳۸۱). بنابراین همه سازمان ها ناگزیرند که عهده دار مدیریت راهبرد یا راهبردی شوند. دانشمندان بسیاری اهمیت برنامه ریزی راهبردی را از جنبه های مختلف مورد بررسی قرار داده اند و همگی بر روی همبستگی برنامه ریزی راهبردی با عملکرد مطلوب سازمان ها توافق نظر دارند. به اعتقاد آن ها برنامه ریزی راهبردی، فرایندی پویا و منطقی است (غفرانی، ۱۳۸۷). برنامه ریزی راهبردی، تلاشی منظم و سازمان یافته در جهت اتخاذ تصمیم ها و مبادرت به اقدامات بنیادی می باشد که به موجب آن اینکه یک سازمان چیست، چه می کند و چرا اموری را انجام می دهد مشخص خواهد کرد (منوریان، ۱۳۸۱). فرای و استونر^۲ (۱۹۹۵) و فرد دیوید^۳ (۱۹۹۸) برنامه ریزی راهبردی را ابزار مدیریتی تعریف می کنند که برای کمک به سازمان های کوچک طراحی می شود تا آن ها به صورت رقابتی خود را با تغییرات پیش بینی شده محیط تطبیق دهند (فرای و استونر، ۱۹۹۵ و فرد دیوید، ۱۹۹۸). پیتر دراگر^۴ (۱۹۹۷) بر این باور است که آینده مطلوب خود به خود شکل نمی گیرد، حتی اگر آدمی مشتاق آن باشد. از این رو اکنون باید تصمیم گرفت، قبول مخاطره کرد، دست به اقدام زد، منابع را تخصیص داد و مهمتر از همه این که منابع انسانی کیفی را باید به خدمت گرفت و سخت تلاش کرد تا آینده به طور مطلوب ساخته شود (رضائیان، ۱۳۸۷). برنامه ریزی برای ورزش، از دغدغه های اصلی حکومت ها شده است. این ضرورت از اواخر دهه پنجاه و اوایل شصت میلادی به دلیل شرایط ویژه جهانی و رشد تدریجی ارتباطات بیشتر نمود پیدا کرده است (حمیدی زاده، ۱۳۸۰). کشورهای مختلف به دلایل گوناگون وارد عرصه ورزش شده اند. ورزش اینک به صنعتی تبدیل شده که بر شاخص های اقتصادی، اجتماعی و حتی سیاسی کشورها اثر عمیق و با اهمیت دارد. هر کشوری مجبور است برای تسلط هر چه بیشتر به منابع تعیین کننده و منافع خود، به متغیرهای اصلی مؤثر بر آن توجه کند. اکنون آشکار شده است که برنامه ریزی برای هر پدیده ای مستلزم دارا بودن نگرش جهانی است

1. Ansef and Makdanel

2. Fry and Stoner

3. Fred David

4. Piter Deraker

و ورزش از این قاعده مستثنی نیست. شناخت سیاست‌های درست و تعیین راهبردهای منطقی، سرنوشت هر جامعه را رقم می‌زند (غفرانی، ۱۳۸۷). بدون شک، عدم توجه به عوامل مؤثر بر پدیده‌های مختلف اجتماعی منجر به آسیب دیدن جامعه خواهد شد. ورزش و میزان اهمیت سرمایه‌گذاری بر روی آن به یکی از عمده‌ترین چالش‌های دولت‌ها در هزاره سوم تبدیل شده است؛ به طوری که منافع کلان ورزش قهرمانی موجب ترغیب سیاست‌گذاران به توسعه آن در جهت کسب سود بیشتر برای خود شده است. بنابراین همه سازمان‌ها ناگزیرند که عهده‌دار مدیریت راهبرد یا راهبردی شوند. گاهی راهبردها از موضع قدرت تعریف می‌شوند و زمانی برای فائق آمدن بر مسائل بروز می‌کنند. بنابراین برای کسب توانایی رویارویی با موقعیت‌های خاص ایجاد می‌کند که جهت‌گیری‌های راهبردی سازمان‌ها و دلیل اهمیت آن‌ها مورد مطالعه قرار گیرد. به علاوه آشنایی با چگونگی اتخاذ تصمیم‌های راهبردی و روش‌ها و فنونی که می‌تواند در مؤثر واقع شدن آن تصمیم‌ها نقش داشته باشد، ضروری است (غفرانی، ۱۳۸۷). دقت در این ملاحظات نشان می‌دهد که در هر سازمان، حوزه مسئولیتی وجود دارد که در حیطه هیچ یک از مدیریت‌های تخصصی قرار نمی‌گیرد و آن همان مدیریت راهبردی است. برای تعیین مسیر خود و تحقق هدف‌ها، ایجاد فضای همراه با تعهد مشترک درباره برنامه‌ها و حرکت به سوی موفقیت لازم است (ورونتیس و همکاران، ۲۰۰۶). با توجه به موارد مذکور و اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی در توسعه مقوله‌های مختلف از جمله ورزش، ضرورت توجه به این مهم در کشور ما نیز بیش از پیش بر مسئولان کشور واجب است. بدون شک، از مهمترین دلایل عقب افتادگی کشورمان در عرصه ورزش با توجه به مشارکت پایین مردم در فعالیت‌های ورزشی - بر اساس آمارهای وزارت ورزش و جوانان (۲۰ درصد) - کم توجهی مسئولان به این مقوله مهم است. هر چند در سال‌های اخیر گام‌هایی در این راستا برداشته شده است، اما کافی نبوده و باید بیشتر به این مهم توجه شود، چرا که کشورهای مختلف به دلایل گوناگون وارد عرصه ورزشی شده‌اند. ورزش اینک به صنعتی تبدیل شده که بر شاخص‌های اقتصادی، اجتماعی و حتی سیاسی کشورها اثر عمیق و با اهمیت دارد. هر کشوری مجبور است برای تسلط هر چه بیش‌تر به منابع تعیین‌کننده و منافع خود، به متغیرهای اصلی مؤثر بر آن توجه کند. اکنون آشکار شده است که برنامه‌ریزی برای هر پدیده‌ای مستلزم دارا بودن نگرش جهانی است و ورزش از این قاعده مستثنی نیست. شناخت سیاست‌های درست و تعیین راهبردهای منطقی، سرنوشت هر جامعه را رقم می‌زند. دقت در این ملاحظات نشان می‌دهد که در هر سازمان، حوزه مسئولیتی وجود دارد که در حیطه هیچ یک از مدیریت‌های تخصصی قرار نمی‌گیرد و آن همان مدیریت راهبرد است.

سوارکاری از ورزش‌هایی است که در چند دهه اخیر مورد توجه خاصی قرار گرفته است. با وجود این، سابقه‌ای طولانی داشته است و می‌توان آن را از کهن‌ترین ورزش‌ها به شمار آورد. این ورزش امروزه نه تنها به عنوان یک رقابت سالم و مفید، بلکه به عنوان سرگرمی و به منظور گذراندن اوقات فراغت مورد توجه قرار گرفته است و با این که نسبت به بسیاری از ورزش‌ها پرهزینه به نظر می‌رسد، هر ساله تعداد بیشتری طرفدار به سوی خود جلب می‌کند. سوارکاری در ایران طی چند دهه اخیر مورد توجه قرار گرفته است و باشگاه‌های متعددی تأسیس شده‌اند و در حال پیشرفت هستند. سوارکاری بانوان نیز مورد توجه قرار گرفته است و بر طرفداران آن روز به روز افزوده می‌شود. طبق اساسنامه، وظیفه اصلی فدراسیون سوارکاری، سیاست‌گذاری،

برنامه ریزی و اجرای برنامه‌ها و امور مربوط در ابعاد همگانی، تفریحی و گردشگری و قهرمانی در سطح کشور است. با توجه موارد ذکر شده و مشکلات و تنگناهایی موجود، از یک طرف و همچنین نبود برنامه راهبردی در فدراسیون سوارکاری از طرف دیگر، محقق درصدد پاسخگویی به این سئوالات برآمد:

برنامه راهبردی فدراسیون سوارکاری برای پیشبرد اهداف آن در سطح ملی و بین‌المللی چیست؟
رسالت و چشم‌انداز آن چیست؟

نقاط فرصت و تهدید این فدراسیون کدام اند؟

این فدراسیون دارای چه موقعیت راهبردی است؟

از تحلیل ماتریس SWOT کدام راهبرد به دست می‌آید؟

برنامه‌های عملیاتی متناظر با هر یک از راهبردهای فدراسیون سوارکاری کدام اند؟

روش شناسی پژوهش

روش تحقیق حاضر به لحاظ هدف از انواع تحقیقات کاربردی - توسعه‌ای و با توجه به موضوع و اهداف، توصیفی از نوع پیمایشی (زمینه‌یابی) می‌باشد که به روش تحلیلی و با جمع‌آوری میدانی داده‌ها انجام گرفت و به صورت مطالعه موردی با بررسی و مطالعه وضعیت موجود و ترسیم وضعیت مطلوب فدراسیون سوارکاری جمهوری اسلامی ایران در حیطه مطالعات راهبردی انجام شد.

جامعه آماری تحقیق حاضر عبارت بود از اعضای هیئت رئیسه (۱۱ نفر) و رؤسای کمیته‌های فدراسیون سوارکاری (۱۳ نفر)، نخبگان و کارشناسان ارشد مدیریت ورزشی (۳۸ نفر) آشنا به وضعیت رشته سوارکاری در ایران که تقریباً برابر با ۶۲ نفر بودند. در این تحقیق به علت محدود بودن تعداد افراد جامعه، نمونه برابر با جامعه در نظر گرفته شد و از روش نمونه‌گیری تمام شمار استفاده گردید. روش و ابزار گردآوری داده‌های این تحقیق به صورت آمیخته بود. ابتدا از طریق مصاحبه عمیق از نمونه‌های آماری و به روش اشباع نظری به شناسایی نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدیدهای فدراسیون سوارکاری جمهوری اسلامی ایران پرداخته شد. سپس پرسشنامه‌ای بر اساس یافته‌های مصاحبه‌ای حضوری آماده شد و در اختیار نمونه‌های تحقیق قرار گرفت که از تعداد ۶۲ پرسشنامه همه آنها به صورت کامل تکمیل گردیدند و داخل روند پژوهش شدند.

در این تحقیق از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. پرسشنامه شامل دو بخش به شرح زیر است:

بخش اول شامل اطلاعات فردی است که ویژگی‌های فردی آزمودنی‌ها شامل سن، میزان تحصیلات، رشته تحصیلی، شغل، سابقه کار و سابقه مدیریت ورزشی را اندازه‌گیری می‌نمود.

بخش دوم شامل سئوالاتی است که نقاط قوت، ضعف، تهدید و فرصت فدراسیون سوارکاری را می‌سنجد. در این پژوهش جهت دست‌یابی به بخش دوم، پرسشنامه‌هایی برای شناخت نقاط قوت، ضعف، تهدید و فرصت فدراسیون سوارکاری محقق ساخته استفاده گردید. به منظور تعیین قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای فدراسیون سوارکاری با بهره‌مندی از منابع موجود و بررسی آرا و نظرات متخصصان مدیریت ورزشی کشور، پس از بررسی وضعیت موجود طی پرسشنامه اولیه‌ای به تعداد ۲۰ پرسشنامه فهرستی مقدماتی از نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید استخراج گردید که روایی آن توسط اساتید و پایایی آن توسط روش آلفای

کروناخ محاسبه گردید. پس از مشاوره با نخبگان ورزش کشور و طرح فهرست مقدماتی SWOT، محقق با بهره‌گیری از تکنیک‌های تعیین میانگین، تعیین رتبه و اولویت بندی و بهره‌گیری از میزان شدت هر يك از عوامل، فهرست نهایی SWOT را استخراج نمود- که در نهایت، بعضی از سؤالات حذف یا تعدیل و بعضی سؤالات نیز به فهرست SWOT اضافه گردید. برای توصیف دقیق آماری براساس ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان (جنسیت، مدرک تحصیلی، وضعیت شغلی، تحصیلات و سابقه شغلی) استان از آمار توصیفی و برای رتبه بندی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید از آزمون رتبه بندی فریدمن استفاده گردید. برای تدوین راهبرد فدراسیون سوارکاری از تحلیل SWOT استفاده گردید و سپس برای اولویت بندی راهبردهای به دست آمده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM) بهره‌گیری شد.

یافته‌های پژوهش

برای بررسی طبیعی بودن توزیع متغیرهای تحقیق از آزمون کلموگروف اسمیروف (K-S) استفاده شد و نتایج نشان داد تمام توزیع‌ها از لحاظ آماری نرمال می‌باشند ($P/0.05 \leq 0$). جهت رتبه بندی نقاط قوت فدراسیون سوارکاری جمهوری اسلامی ایران از آزمون فریدمن در سطح $0.05/0$ استفاده شد.

جدول ۱: تفاوت بین نقاط قوت فدراسیون سوارکاری جمهوری اسلامی ایران (نتایج آزمون فریدمن)

آماره	کای اسکوار (χ^2)	درجه آزادی	سطح معناداری
نتیجه	۶۷/۶۲	۸	۰/۰۱

بر اساس نتایج حاصل از آزمون فریدمن، بین نقاط قوت فدراسیون سوارکاری جمهوری اسلامی ایران از دیدگاه نمونه تحقیق تفاوت معناداری وجود دارد ($\chi^2=67/62$, $Sig=0/01$). نتایج نشان داد «در اختیار داشتن باشگاه یا امکانات مناسب»، «وجود عزم و اراده استوار رئیس و هیئت رئیسه فدراسیون» و «وجود پیشکسوتان متخصص» مهم‌ترین نقاط قوت و «مطرح بودن بانوان سوارکار» و «ساختار و تشکیلات فدراسیون سوارکاری» در اولویت آخر قرار داشتند. جهت رتبه بندی نقاط ضعف توسعه فدراسیون سوارکاری جمهوری اسلامی ایران از آزمون فریدمن در سطح $0.05/0$ استفاده شد.

جدول ۲: تفاوت بین نقاط ضعف فدراسیون سوارکاری جمهوری اسلامی ایران (نتایج آزمون فریدمن)

آماره	کای اسکوار (χ^2)	درجه آزادی	سطح معناداری
نتیجه	۹۹/۳۵	۲۶	۰/۰۱

بر اساس نتایج حاصل از آزمون فریدمن، بین نقاط ضعف فدراسیون سوارکاری جمهوری اسلامی ایران از دیدگاه نمونه تحقیق تفاوت معناداری وجود دارد ($\chi^2=99/35$ ، $Sig=0/01$).

بر اساس نتایج، «امکانات محدود»، «بودجه محدود» و «عدم تولید تجهیزات سوارکاری در داخل کشور» مهم ترین نقاط ضعف و «تعداد کم سوارکاران» و «کمبود مربیان و داوران» در اولویت آخر قرار داشتند. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی فدراسیون سوارکاری جمهوری اسلامی ایران حاصل بررسی راهبردی عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) فدراسیون سوارکاری جمهوری اسلامی ایران می باشد. جهت تعیین جایگاه فدراسیون سوارکاری جمهوری اسلامی ایران، ماتریس داخلی و ماتریس خارجی به صورت مجزا استخراج و سپس با یکدیگر تلفیق شد. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) یا مجموع ضرایب اهمیت عوامل درونی به میزان $2/45$ به دست آمد. همان طور که مشاهده می شود با توجه به مقدار $2/45$ به دست آمده که کمتر از $2/5$ است، در فدراسیون سوارکاری جمهوری اسلامی ایران نقاط ضعف بر نقاط قوت غلبه داشته اند. جهت رتبه بندی فرصت ها و تهدیدها از آزمون فریدمن در سطح کوچکتر از $0/05$ استفاده گردید.

جدول ۳: تفاوت بین فرصت های فدراسیون سوارکاری جمهوری اسلامی ایران (نتایج آزمون فریدمن)

آماره	کای اسکوار (χ^2)	درجه آزادی	سطح معناداری
نتیجه	۱۳۵/۱۸	۸	۰/۰۱

بر اساس نتایج حاصل از آزمون فریدمن بین فرصت های فدراسیون سوارکاری جمهوری اسلامی ایران از دیدگاه نمونه تحقیق تفاوت معناداری وجود دارد ($\chi^2=135/18$ ، $Sig=0/01$).

بر اساس نتایج، «وجود نژادهای خوب اسب در ایران»، «وجود علاقه مندان زیاد در کشور» و «توجه توریسم ورزشی برای سوارکاری از لحاظ اینکه ایران یکی از قطب های سوارکاری منطقه می باشد و می تواند در جذب توریسم موثر باشد» مهم ترین فرصت های توسعه ورزش سوارکاری و «حمایت نیروهای مسلح» و «وجود استعداد های درخشان در کشور» در اولویت آخر قرار داشتند.

همچنین به منظور شناسایی و اولویت بندی تهدیدهای شناسایی شده، از آزمون رتبه بندی فریدمن در سطح معناداری کمتر از $0/05$ استفاده شد.

جدول ۴: تفاوت بین تهدیدهای فدراسیون سوارکاری جمهوری اسلامی ایران (نتایج آزمون فریدمن)

آماره	کای اسکوار (χ^2)	درجه آزادی	سطح معناداری
نتیجه	۳۲/۷۸	۷	۰/۰۱

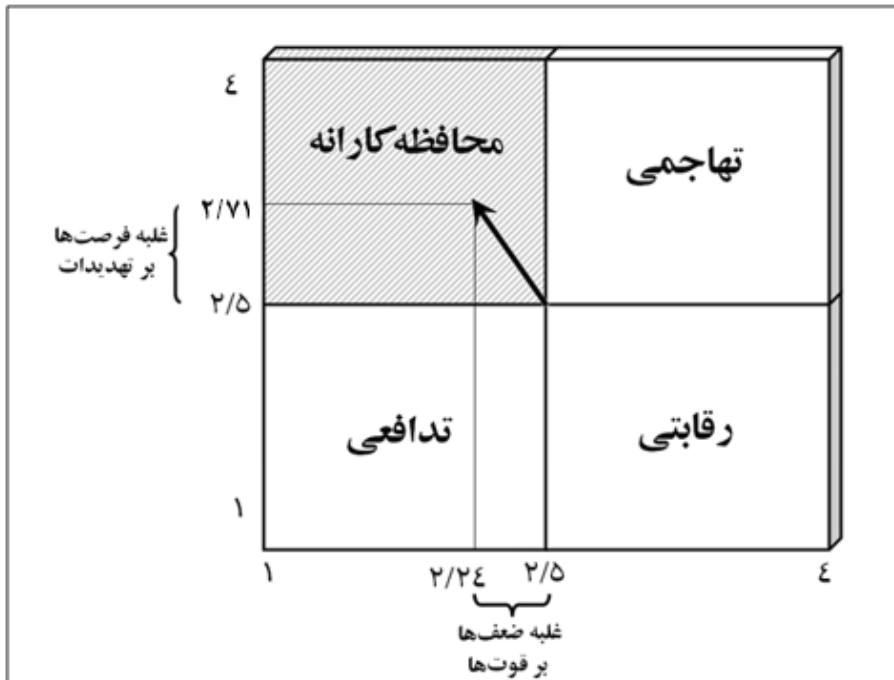
بر اساس نتایج حاصل از آزمون فریدمن، بین فرصت های فدراسیون سوارکاری جمهوری اسلامی ایران از دیدگاه نمونه تحقیق تفاوت معناداری وجود دارد ($\chi^2=32/78$ ، $Sig=0/01$).

بر اساس نتایج، «رکود اقتصادی»، «نداشتن مجوز واردات اسب جهت فدراسیون» و «دشواری تهیه زمین مناسب» مهم‌ترین تهدیدهای توسعه ورزش سوارکاری و «هزینه‌های بالای تهیه اسب» و «گران بودن تجهیزات سوارکاری در داخل کشور» در اولویت آخر قرار داشتند.

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، حاصل بررسی راهبردی عوامل خارجی فدراسیون سوارکاری جمهوری اسلامی ایران می‌باشد. این ماتریس فرصت‌ها و تهدیدهای اصلی فدراسیون سوارکاری جمهوری اسلامی ایران را تدوین و ارزیابی می‌کند. مشابه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) یا مجموع ضرایب اهمیت عوامل بیرونی در این تحقیق مقدار $2/98$ به دست آمد.

همان‌طور که مشاهده می‌شود به توجه به مقدار $2/98$ به دست آمده که بیشتر از $2/5$ است، در فدراسیون سوارکاری جمهوری اسلامی ایران فرصت‌های پیش روی توسعه ورزش سوارکاری بر تهدیدهای پیش روی آن غلبه داشته‌اند.

به منظور تدوین ماتریس داخلی و خارجی (IE) فدراسیون سوارکاری جمهوری اسلامی ایران، در ابتدا به منظور تعیین جایگاه راهبردی فدراسیون سوارکاری جمهوری اسلامی ایران با استفاده از مقادیر به دست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی اقدام به تعیین جایگاه راهبردی فدراسیون سوارکاری جمهوری اسلامی ایران شده است.



شکل ۱: ماتریس داخلی و خارجی فدراسیون سوارکاری جمهوری اسلامی ایران

جهت تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خارجی از ابزاری به نام «ماتریس داخلی و خارجی» استفاده می‌شود. این ماتریس برای تعیین موقعیت فدراسیون سوارکاری جمهوری اسلامی ایران به کار می‌رود. برای تشکیل این ماتریس، بایستی نمرات حاصل از ماتریس‌های ارزیابی داخلی و خارجی را در ابعاد افقی و عمودی این ماتریس قرار داد تا جایگاه فدراسیون سوارکاری جمهوری اسلامی ایران در خانه‌های این ماتریس مشخص گردد و با توجه به آن بتوان راهبردهای مناسبی اتخاذ نمود. همان‌طور که در شکل ۱ نشان داده شده است با توجه به اینکه نمره ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ۲/۴۵ و نمره ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ۲/۹۸ به دست آمد، موقعیت فدراسیون سوارکاری جمهوری اسلامی ایران در منطقه محافظه کارانه قرار دارد. بر مبنای این یافته تعیین و نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، جایگاه فدراسیون سوارکاری جمهوری اسلامی ایران در منطقه WO قرار دارد. با توجه به این جایگاه، هدف از تعیین استراتژی‌ها در این جایگاه، کاستن و به حداقل رسانیدن نقاط ضعف و جنبه‌های آسیب‌پذیر سازمان و به حداکثر رسانیدن فرصت‌ها، موقعیت‌ها و تقاضاهاست. بنابراین، سازمان باید بتواند نقاط ضعف و موارد آسیب‌پذیر خود را در داخل سازمان رفع کند و مزایای محیط بیرون از قبیل فن‌آوری جدید، امکانات بهبود و ترمیم فن‌آوری موجود یا نیروی تخصصی با مهارت‌های بالا را برای حل مشکلات خود به خدمت بگیرد.

با توجه به قرارگیری ورزش سوارکاری استان در موقعیت محافظه کارانه، راهبردهای مربوط به این جایگاه تدوین می‌شود:

هدف از این راهبردها، کاستن و به حداقل رسانیدن نقاط ضعف و جنبه‌های آسیب‌پذیر سازمان و به حداکثر رسانیدن فرصت‌ها، موقعیت‌ها و تقاضاهاست. بنابراین، سازمان باید بتواند نقاط ضعف و موارد آسیب‌پذیر خود را در داخل سازمان رفع کند و مزایای محیط بیرون از قبیل فن‌آوری جدید، امکانات بهبود و ترمیم فن‌آوری موجود یا نیروی تخصصی با مهارت‌های بالا را برای حل مشکلات خود به خدمت بگیرد.

جدول ۵: ماتریس SWOT (استراتژی‌های WO)

نقاط ضعف فدراسیون سوارکاری جمهوری اسلامی ایران	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">عوامل داخلی</div> <div style="text-align: center;">عوامل خارجی</div> </div>
۱W- امکانات محدود ۲W- بودجه محدود ۳W- عدم تولید تجهیزات سوارکاری در داخل کشور ۴W- تعداد کم هیئت‌های فعال ۵W- عدم توجه کافی وزارت ورزش ۶W- کمبود اسب آزموده ۷W- هزینه بر بودن تربیت اسب ۸W- هزینه بر بودن تربیت سوارکار ۹W- تعداد کم باشگاه‌ها ۱۰W- کمبود مقالات علمی پژوهشی در خصوص سوارکاری ۱۱W- کم توجهی صدا و سیما به سوارکاری ۱۲W- تعداد کم سوارکار ۱۳W- کمبود مربیان و داوران	
استراتژی‌های WO ↓	فرصت‌های فدراسیون سوارکاری جمهوری اسلامی ایران ↓
<ul style="list-style-type: none"> ◀ استفاده از نظرات کارشناسان، نتایج تحقیقات و مشارکت دستگاه‌های اجرایی جهت استفاده بهینه از امکانات موجود سوارکاری کشور ◀ تدوین برنامه عملیاتی توسعه ورزش سوارکاری ◀ برگزاری منظم جشنواره‌های روستایی و عشایری برای ترغیب روستاییان به ورزش سوارکاری به صورت حرفه‌ای ◀ تلاش برای ترغیب بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری در سوارکاری ◀ تلاش برای جذب مشارکت نیروهای مسلح جهت افزایش مربیان، داوران و ورزشکاران سوارکاری 	۱۰- وجود نژادهای خوب اسب در ایران ۲۰- وجود علاقه‌مندان زیاد در کشور ۳۰- توجه توریسم ورزشی برای سوارکاری ۴۰- حمایت فدراسیون جهانی ۵۰- داشتن قدیمی‌ترین زمین سوارکاری ۶۰- تاکید مقام معظم رهبری ۷۰- پیشینه و غنای تاریخی و فرهنگی ۸۰- حمایت نیروهای مسلح ۹۰- وجود استعدادهای درخشان در کشور

بنابراین اولویت‌های فدراسیون سوارکاری عبارت‌اند از:

- تلاش برای ترغیب بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری در سوارکاری؛
- برگزاری منظم جشنواره‌های روستایی و عشایری برای ترغیب روستاییان به ورزش سوارکاری به صورت حرفه‌ای؛
- استفاده از نظرات کارشناسان، نتایج تحقیقات و مشارکت دستگاه‌های اجرایی جهت استفاده بهینه از امکانات موجود سوارکاری کشور؛
- تلاش برای جذب مشارکت نیروهای مسلح جهت افزایش مربیان، داوران و ورزشکاران سوارکاری؛
- تدوین برنامه عملیاتی توسعه ورزش سوارکاری.

بحث و نتیجه‌گیری

نقطه قوت یک سازمان، کاربرد موفق از یک شایستگی یا بهره‌برداری از یک عامل کلیدی در جهت توسعه رقابت‌پذیری سازمان می‌باشد. در واقع، نقاط قوت اشاره به شایستگی‌ها و توانایی‌های داخلی سازمان برای

رقابت در بازار دارد و این نقاط قوت می‌تواند در بخش‌های مختلف مالی، انسانی، مدیریتی و کالبدی باشد. سازمان‌ها باید با تکیه بر نقاط داخلی خود بر نقاط ضعف خود فائق آیند و از فرصت‌های محیطی موجود بیشترین بهره را ببرند. با توجه به این توضیحات و نقطه نظر متخصصان نمونه تحقیق، فدراسیون سوارکاری جمهوری اسلامی ایران دارای هشت نقطه قوت بود که در بالا به ترتیب اولویت بیان شدند. در توضیح نتایج به دست آمده باید گفت که فدراسیون سوارکاری جمهوری اسلامی ایران با توجه به در اختیار داشتن باشگاه و امکانات مناسب برای انجام این رشته، از پتانسیل بالایی جهت جذب علاقمندان و ورزشکاران برخوردار است، چرا که یکی از مهم‌ترین عوامل و مشکلات در زمینه توسعه ورزش سوارکاری را امکانات و تجهیزات گران قیمت آن تشکیل می‌دهد. با این حال، فدراسیون سوارکاری جمهوری اسلامی ایران در این زمینه در وضعیت مناسبی قرار دارد و یکی از مهم‌ترین نقاط قوت فدراسیون همین موضوع است. همچنین، رئیس و هیئت رئیسه فدراسیون نیز از عزم و اراده راسخ و استوار در راستای توسعه این ورزش برخوردارند که این موضوع نیز موجب تلاش مضاعف آنان شده است و می‌تواند در اجرای برنامه‌های فدراسیون تأثیر بسیار جدی داشته باشد. در همین راستا، شعبانی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهش خود، وجود فدراسیون ورزش همگانی را مهم‌ترین نقطه قوت ورزش همگانی کشور بیان نموده‌اند. کشاورز و همکاران (۱۳۹۳) نیز ده نقطه قوت در توسعه ورزش قهرمانی کشف نموده‌اند که مهم‌ترین آن‌ها حمایت دولت و مجلس از ورزش قهرمانی و جهانی بودن برخی از رشته‌های ورزشی مانند کشتی، تکواندو، وزنه برداری و ... بود. باید توجه داشت که نتایج این تحقیقات با توجه به اهداف متفاوت در جوامع مختلف، با نتایج تحقیق حاضر ناهمسو است.

نتایج آزمون فریدمن مربوط به سوال دوم تحقیق نشان داد که بین نقاط ضعف فدراسیون سوارکاری جمهوری اسلامی ایران از دیدگاه نمونه تحقیق تفاوت معناداری وجود دارد ($\chi^2 = 99/35$, $Sig = 0/01$)؛ به طوری که «امکانات محدود»، «بودجه محدود» و «عدم تولید تجهیزات سوارکاری در داخل کشور» مهم‌ترین نقاط ضعف و «تعداد کم سوارکاران» و «کمبود مربیان و داوران» در اولویت آخر قرار داشتند.

نقاط ضعف اشاره به نقابص و کمبودهای سازمانی در رابطه با ماموریت‌های سازمانی دارد که توان رقابتی سازمان را کاهش می‌دهد. بنابراین سازمان‌ها باید تا حد امکان در کاهش و یا رفع این نقاط ضعف تلاش کنند و آن‌ها را بهبود بخشند. نمی‌توان سازمانی را خالی از نقاط ضعف یافت. به همین دلیل سازمان‌ها باید روش‌های خاصی برای غلبه بر نقاط ضعف خود داشته باشند تا بتوانند در دنیای رقابتی امروزی دوام بیاورند. فدراسیون اسب سواری جمهوری اسلامی ایران نیز از این قاعده مستثنا نبوده و با نقاط ضعفی همراه است که باید تمام تلاش خود را بنماید تا با برنامه‌های صحیح و اصولی، به رفع و یا کاهش اثرات منفی آن‌ها اقدام کند. مهم‌ترین نقاط ضعف این فدراسیون را امکانات و بودجه محدود تشکیل می‌دهد. در این راستا باید مدیران فدراسیون سوارکاری به دنبال راهکارهایی در جهت افزایش منابع درآمدی فدراسیون از جمله جذب اسپانسرهای ورزشی برآیند. در کنار این منابع و امکانات محدود، عدم تولید تجهیزات سوارکاری در داخل کشور نیز در راستای کمبود بودجه موجود مزید بر علت شده است. در واقع در صورت تولید تجهیزات سوارکاری در داخل کشور، احتمالاً هزینه تمام شده آن برای فدراسیون نیز کاهش می‌یابد و می‌توان در جهت توسعه و اعتلای رشته

مذکور گام‌های مهمی برداشت. در همین راستا، شعبانی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهش خود، عدم بهره‌گیری از نیروهای متخصص و کارشناس را مهمترین نقطه ضعف ورزش همگانی کشور بیان نموده‌اند. کشاورز و همکاران (۱۳۹۳) پانزده نقطه ضعف در توسعه ورزش قهرمانی کشف نموده‌اند که مهم‌ترین آن‌ها شامل عدم توزیع مناسب امکانات، اماکن و تأسیسات ورزشی در سطح کشور و ناهماهنگی در برگزاری مسابقات ورزشی در بین نهادهای مختلف متولی ورزش بود. در اینجا نیز با توجه به جوامع مختلف با اهداف و رسالت‌های متفاوت، مشاهده می‌شود که در نوع نقاط ضعف ناهمسویی وجود دارد، اما در وجود نقاط ضعف، همسویی مشاهده می‌شود.

نتایج آزمون فریدمن مربوط به سوال سوم تحقیق نشان داد که بین فرصت‌های فدراسیون سوارکاری جمهوری اسلامی ایران از دیدگاه نمونه تحقیق تفاوت معناداری وجود دارد ($\chi^2=135/18$, $Sig=0/01$)؛ به طوری که «وجود نژادهای خوب اسب در ایران»، «وجود علاقه‌مندان زیاد در کشور» و «توجه توریسم ورزشی برای سوارکاری» مهم‌ترین فرصت‌های توسعه ورزش سوارکاری و «حمایت نیروهای مسلح» و «وجود استعداد های درخشان در کشور» در اولویت آخر قرار داشتند.

فرصت پیش روی یک سازمان در واقع یک حالت خارجی است که می‌تواند به صورت مثبت بر پارامترهای عملکردی شرکت تاثیر گذاشته و مزیت رقابتی که ایجادکننده اقدامات مثبت در زمان مناسب است را بهبود دهد. در این حالت باید سازمان‌ها فرصت‌های پیش روی خود را شناسایی کنند و با استفاده از نقاط قوت‌های داخلی خود، در جهت استفاده از فرصت‌های پیش رو تمام تلاش خود را به کارگیرند و میزان اثربخشی و کارایی سازمانی را ارتقا بخشند. فدراسیون سوارکاری جمهوری اسلامی ایران نیز با فرصت‌هایی که در بالا ذکر شد مواجه است که در صورت استفاده مفید از این فرصت‌ها، می‌تواند به افزایش کارایی و بهره‌وری خود امیدوار باشد. به عنوان نمونه، وجود نژادهای خوب اسب در ایران می‌تواند فرصت مناسبی برای فدراسیون سوارکاری باشد. یکی از ارکان اصلی رشته سوارکاری را وجود اسب‌های اصیل و مناسب تشکیل می‌دهد و بر کسی پوشیده نیست که قیمت اسب‌های مخصوص سوارکاری با نژادهای خوب و اصیل بسیار گزاف است. این در حالی است که در کشور ایران نژادهای خوب اسب وجود دارد و این موضوع فرصت مناسبی در اختیار فدراسیون سوارکاری قرار می‌دهد تا بتواند در استان‌های مختلف به توسعه این رشته ورزشی بپردازد. از طرف دیگر، رکن دیگر سوارکاری را سوارکار تشکیل می‌دهد که در این زمینه نیز فدراسیون از پتانسیل‌های مناسبی برخوردار است، چرا که علاقه‌مندان زیادی به سوارکاری در کشور وجود دارند که با برنامه‌ریزی مناسب می‌توان آنان را پرورش داد و به نخبه‌های سوارکاری تبدیل کرد. در همین راستا، کشاورز و همکاران (۱۳۹۳) شش فرصت پیش روی توسعه ورزش قهرمانی کشف نموده‌اند که مهم‌ترین آن‌ها شامل اعتبارات مناسب ورزش قهرمانی در مقایسه با ورزش همگانی و وجود قهرمانان المپیک، جهانی و آسیایی تحصیلکرده در رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی بود. در اینجا نیز مشاهده می‌شود که سازمان‌های نام برده در این تحقیقات، فرصت‌هایی را پیش روی خود می‌بینند که نیازمند استفاده بهینه از آن‌ها هستند.

نتایج آزمون فریدمن مربوط به سوال چهارم تحقیق نشان داد که بین فرصت‌های فدراسیون سوارکاری

جمهوری اسلامی ایران از دیدگاه نمونه تحقیق تفاوت معناداری وجود دارد ($\chi^2=32/78$, $Sig=0/01$)؛ به طوری که «رکود اقتصادی»، «نداشتن مجوز واردات اسب جهت فدراسیون» و «دشواری تهیه زمین مناسب» مهم‌ترین تهدیدهای توسعه ورزش سوارکاری و «هزینه‌های بالای تهیه اسب» و «گران بودن تجهیزات سوارکاری در داخل کشور» در اولویت آخر قرار داشتند.

تهدید یک حالت خارجی است که می‌تواند به صورت منفی بر پارامترهای عملکردی شرکت تاثیر بگذارد و مزیت رقابتی که ایجاد کننده اقدامات مثبت در زمان مناسب است را کاهش دهد. در واقع چنانچه سازمان‌ها تهدیدها پیش روی خود را به موقع شناسایی نکنند و برای مقابله با آن راه حل‌های صحیحی انتخاب نکنند، چه بسا در آینده‌ای نزدیک در ورطه این تهدیدها سقوط کنند و نتوانند به چشم انداز سازمانی دست یابند. بنابراین باید سازمان‌ها با تکیه بر نقاط قوت خود و استفاده به موقع از فرصت‌های پیش رو، نقاط ضعف خود را پوشش دهند و با تهدیدها پیش رو مقابله نمایند. در بخش پیش مشاهده شد که فدراسیون سوارکاری جمهوری اسلامی ایران از فرصت‌هایی برخوردار است. به عنوان نمونه، وجود نژادهای خوب اسب در ایران فرصت مناسبی را پیش روی فدراسیون قرار می‌دهد تا نقاط ضعفی همچون نداشتن مجوز واردات اسب جهت فدراسیون را پوشش دهد و اثرات آن را بسیار کم‌رنگ نماید یا اینکه حمایت فدراسیون جهانی و تاکید مقام معظم رهبری فرصت‌های مناسبی است که می‌توان از آن استفاده نمود و کم توجهی وزارت ورزش به سوارکاری را تحت پوشش قرار داد. بنابراین، مسئولین و مدیران فدراسیون سوارکاری باید بسیار هوشمندانه عمل کنند و تهدیدها پیش روی فدراسیون را با فرصت‌های موجود از بین ببرند و در جهت اعتلای هرچه بیشتر این رشته ورزشی کوشش نمایند. در همین راستا، نظری و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیق خود با عنوان «شناسایی تنگناها و موانع پیش‌روی والیبالی ساحلی ایران با استفاده از تحلیل سوات» دریافتند که فدراسیون والیبالی در بخش والیبالی ساحلی در وضعیت کنونی دارای ۱۳ تهدید است که مهم‌ترین آن‌ها شامل وجود انگیزه‌های مالی بیشتر در رشته‌های دیگر، توجه بیشتر به والیبالی سالتی و در حاشیه قرار گرفتن والیبالی ساحلی و برخی محدودیت‌ها بر برگزاری مسابقات بین‌المللی در کشور بود.

با توجه به نتایج ماتریس داخلی و خارجی مربوط به سوال پنجم تحقیق، موقعیت فدراسیون سوارکاری جمهوری اسلامی ایران در منطقه محافظه کارانه به دست آمد. بر مبنای نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (۲/۴۵) و خارجی (۲/۹۸)، جایگاه فدراسیون سوارکاری جمهوری اسلامی ایران در منطقه WO قرار دارد که بر این مبنای استراتژی‌های منطقه محافظه کارانه تدوین شد. به طور کلی باید گفت که راهبرد در واقع راه و روش تحقق مأموریت سازمان تلقی می‌شود؛ به گونه‌ای که از این راه، سازمان عوامل خارجی و عوامل داخلی را بررسی و شناسایی می‌کند و از قوت‌های داخلی و فرصت‌های خارجی به درستی بهره‌برداری می‌نماید تا ضعف‌های داخلی را از بین ببرد و از تهدیدهای خارجی نیز بپرهیزد. توجه همزمان به اطلاعات داخلی و خارجی سازمان (تجزیه و تحلیل SWOT) مبنایی به دست می‌دهد که می‌توان بر اساس آن، راهبردهای قابل اجرا را شناسایی و مورد ارزیابی قرار داد. با تجزیه و تحلیل موارد فوق، نتیجه تحقیق بیانگر موقعیت محافظه کارانه فدراسیون سوارکاری جمهوری اسلامی ایران بود. در واقع، فدراسیون سوارکاری جمهوری اسلامی ایران

باید راهبردهای محافظه کارانه را برای موفقیت آینده خود در دستیابی به چشم اندازش در پیش بگیرد. هدف از این راهبرد، استفاده از فرصت های پیش روی سازمان برای کاهش و یا از بین بردن نقاط ضعف موجود در محیط داخلی سازمان است. البته هیچ سازمانی وجود ندارد که فاقد نقاط ضعف باشد. مهم استفاده از فرصت های پیش رو برای پوشش نقاط ضعف سازمان است. در اینجاست که فدراسیون سوارکاری جمهوری اسلامی ایران به منظور غلبه بر نقاط ضعف و استفاده از فرصت های موجود، باید راهبردهای ویژه ای اتخاذ کند. در این تحقیق، راهبردهای یاد شده در منطقه محافظه کارانه به شرح زیر به دست آمد:

- استفاده از نظرات کارشناسان، نتایج تحقیقات و مشارکت دستگاه های اجرایی جهت استفاده بهینه از امکانات موجود سوارکاری کشور؛
- تدوین برنامه عملیاتی توسعه ورزش سوارکاری؛
- برگزاری منظم جشنواره های روستایی و عشایری برای ترغیب روستاییان به ورزش سوارکاری به صورت حرفه ای؛
- تلاش برای ترغیب بخش خصوصی برای سرمایه گذاری در سوارکاری؛
- تلاش برای جذب مشارکت نیروهای مسلح جهت افزایش مربیان، داوران و ورزشکاران سوارکاری.

منابع

- اعرابی، محمد و حقیقی، مهدی. (۱۳۸۳). «الگوی هماهنگی تلاطم محیطی و راهبرد سازمانی». مطالعات مدیریت. شماره‌های ۴۱ و ۴۲.
- آنسف، ایگور اچ و مک دانیل، ادوارد جی. (۱۳۸۹). استقرار مدیریت راهبردی. عبدالله زندیه. چاپ ششم، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)
- بختیاری، محمود. (۱۳۹۰). سازمان‌های راهبرد محور. کاپلان روبرت و نورتون دیوید. چاپ نهم، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی
- جارویس، مت. (۱۳۸۰). روانشناسی ورزش. محمدتقی اقدسی. چاپ اول، تبریز: انتشارات دانشگاه تبریز
- جمشیدی، عارفه. (۱۳۸۶). «مقایسه ویژگی‌های شخصیتی تماشاگران فوتبال و والیبالیست». پایان نامه کارشناسی، دانشگاه تبریز.
- حمیدی، مهرزاد. (۱۳۸۵). مدیریت سازمان‌های ورزشی. چاپ چهارم، انتشارات پیام نور
- خسروی‌زاده، اسفندیار. (۱۳۸۷). «مطالعه و طراحی برنامه راهبردی کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران». رساله دکتری، دانشگاه تهران.
- رضائیان، علی. (۱۳۸۷). مبانی سازمان و مدیریت. چاپ یازدهم، تهران: انتشارات سمت
- سجادی، سیدنصراله؛ حمیدی، مهرزاد؛ خبیری، محمد و راسخ، نازنین. (۱۳۹۱). «طراحی و تدوین برنامه راهبردی ورزش قهرمانی بانوان کشور ایران». مدیریت ورزشی. دوره ۷، شماره ۳، صص ۳۳۴-۳۰۹.
- سیف، پناهی و شعبانی، جبار. (۱۳۸۸). «طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی استان کردستان». پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- شعبانی، عباس و رضایی صوفی، مرتضی. (۱۳۹۳). «تحلیل محیطی ورزش همگانی ایران». مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش. ۱ (۴)، ۲۵-۳۴.
- غفرانی، محسن. (۱۳۸۷). «طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش همگانی و قهرمانی استان سیستان و بلوچستان». رساله دکتری، دانشگاه تهران.
- قره، محمدعلی و کلهر، رستم. (۱۳۹۴). «تدوین برنامه استراتژی فدراسیون اسکی جمهوری اسلامی ایران به روش تحلیلی SWOT». پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی. شماره ۱۴.
- کشاورز و همکاران. (۱۳۹۳). «تعیین مدل پیاده سازی راهبردهای کمیته ملی المپیک با روش ارزیابی متوازن». پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی. دوره ۹، شماره ۱۸، صص: ۴۲-۱۵.
- گودرزی، محمد و هنری، حبیب. (۱۳۸۶). «طراحی و تدوین نظام جامع ورزش کشتی کشور». نشریه پژوهش در علوم ورزشی. ۵ (۱۴)، ۳۳-۵۴.
- گودرزی، محمود؛ نصیرزاده، مهدی؛ فراهانی، ابوالفضل و وطن دوست، مریم. (۱۳۹۲). «طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش همگانی استان کرمان». مدیریت ورزشی. ۱۷، ۱۷۲-۱۴۹.
- گودرزی، مهدی. (۱۳۹۳). «تدوین برنامه راهبردی فدراسیون ورزش سه‌گانه با استفاده از مدل SPP». مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش. دوره ۱، شماره ۴.
- منوریان، عباس. (۱۳۸۱). برنامه‌ریزی راهبردی. جان. ام. برایسون. مرکز آموزش مدیریت دولتی

- Ansoff, H.I. (1994). **“Comment on Henry Mintzberg’s rethinking strategic planning”**. Long Range Plan, 27 [3]: 31-20.
- Fred R. David. (1998). **“How Companies define their mission”**. long range planning 22, no 3.
- Fry, L.F. and Stoner, R. Charles. (1995). **Strategic Planning for the new and small business**. Upstart publishing company, INC.
- Hopkins, W.E., Hopkins, S.A. (1997). **“Strategic planning Financial performance relationships in bank: a causal examination”**. Strategy manage; 18: 635.52
- Vrentis, D., Kogetsdis, H. and stavrou, A. (2006). **“Strategic marketing planning for supplier of liquid feed packaging products in Cyprus”**. Journal of Business & Industrial marketing role. 24 No. 4, pp. 250-61, ISSNO 885-8624.

