

## طراحی و تدوین برنامه راهبردی هیأت ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی محلی استان

### خراسان رضوی و ارائه راهکارهای توسعه

رامتین بهشتی<sup>۱</sup>، سمیه سمیعی<sup>۲</sup>، رضا حیدری<sup>۳</sup>، محمد کشتی‌دار<sup>۴\*</sup>

۱. دانشجو کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

۲. دانشجو کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

۳. دانشجو دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

۴. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

تاریخ دریافت: (۱۴۰۰/۰۸/۰۹) تاریخ پذیرش: (۱۴۰۱/۰۱/۲۳)

## Designing and compiling the strategic plan of the Board of Rural Sports and Local Indigenous Games of Khorasan Razavi Province and presenting development strategies

R.beheshti<sup>1</sup>, S.samyy<sup>2</sup>, R.heydari<sup>3</sup>, M.keshtidar<sup>4\*</sup>

1. M.A., Student in Sport Management, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran .

2. M.A., Student in Sport Management, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

3. PhD. Student in Sport Management, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

4. Associate Professor of Sport Management, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

Received: (2021. Oct. 31) Accepted: (2022. Apr. 12)

### نوع مقاله: پژوهشی

### Abstract

In recent years, the vacuum caused by planning in sports boards is strongly observed; Also, the revival and promotion of indigenous local games and sports among different strata of society requires detailed strategic planning, so the purpose of this research was to design and compile the strategic plan of the board of rural sports and local indigenous games of Khorasan Razavi province and to provide development solutions. The current research is a type of strategic studies, in terms of practical purpose, in terms of survey strategy and in terms of collecting field information. The statistical population of this research was made up of all the members of the board of rural sports and native and local games of Razavi Khorasan province and the cities of this province. 17 people were selected as research samples. Library studies and interviews were the main tools of data collection in this research. After confirming the indicators and obtaining their importance, the strengths and weaknesses were placed in the IEF matrix and the opportunities and threats were placed in the EFE matrix. Based on the results of this matrix, the strategic position of the board of rural sports and native and local games of province was placed in a conservative position or WO. Due to the position of the board of rural sports and native and local games in a conservative position, the strategies related to this position were compiled, the purpose of these strategies is to reduce and minimize the weak points and vulnerable aspects of the organization and to maximize the opportunities and situations. and requests; Therefore, the organization should be able to fix its weaknesses and vulnerable cases inside the organization and use the advantages of the external environment to solve its problems..

### Keywords

Strategic planning, delegation, indigenous and local games

### کلید واژه‌ها

برنامه‌ریزی راهبردی، هیأت، بازی‌های بومی و محلی

\*Corresponding Author: Mohammad Keshtidar

E-mail: keshtidar@um.ac.ir

\* نویسنده مسئول: محمد کشتی‌دار

## مقدمه

امروزه در جوامع پیشرفته، پیشبرد اهداف کلان از طریق ورزش قابل اجرا است؛ زیرا تغییر سبک زندگی، تربیت بدنی و ورزش را جزء اصلی و لاینفک زندگی معاصر کرده است. امروزه کمتر کشوری فاقد سازمان ورزشی است، چرا که ورزش به نیاز ضروری جامعه بشری بدل شده است (فرزان و همکاران، ۱۳۹۸). در بسیاری از کشورها، سازمان‌های ورزشی با چالش‌ها و معضله‌های زیادی در ارائه برنامه‌های خاص توسعه ورزش روبه‌رو شده‌اند تا بتوانند موارد مربوط به تعیین بودجه مالی یا سایر حمایت‌های دولتی را مشخص کنند. این شرایط نیاز به بررسی‌های ویژه ورزشی و شکل‌گیری برنامه‌های توسعه ورزش را بیشتر می‌کنند. به‌تازگی، در شناخت این دسته از نیازها، مدیران ورزشی استفاده از فرایندهای برنامه‌ریزی خاص در ورزش را شروع کردند (سهرابیان مقدم و همکاران، ۱۳۹۸). سازمان‌های ورزشی، از یک سو با محیطی متغیر و تهدیدکننده روبه‌رو بوده و از سوی دیگر، با افزایش سطح توقعات، خواسته‌ها و مطالبات جدید و بیشتر جامعه و جامعه ورزشی و مضاف بر آن پیشرفت، سرمایه‌گذاری‌های کلان و توسعه پایدار رقابتی قدرتمند، تغییرات و برنامه‌ریزی‌های پایه‌ای و اساسی برای سازمان‌های ورزشی ایجاد می‌کند. با این اوصاف، آن‌ها از یک سو باید به نیازها، خواسته‌ها و توقعات مذکور واکنشی به‌موقع، به‌جا و شایسته از خود نشان دهند و از سوی دیگر، برای خروج از این شرایط و مقابله با سایر تهدیدهای محیطی، حفظ بقا و پویایی حال و آینده سازمان به توسعه پایدار همت گمارند و برای کسب، هدایت منابع تلاش وافر نمایند. در غیر این صورت سازمانی که خود را با امواج تغییر همراه نسازد، محکوم به فنا و زوال است (علیزاده و همکاران، ۱۳۹۸؛ موسویان و همکاران، ۱۳۹۷). در این راستا سازمان‌های ورزشی باید از ابزارهای گوناگون مدیریتی و نیز فرایندهای مدیریتی مناسب استفاده کنند و دست به حرکتی اصولی و زیربنایی بزنند. یکی از این ابزارهای کارا و اثربخش مدیریتی، برنامه‌ریزی استراتژیک است. برنامه‌ریزی استراتژیک، آماده‌سازی سازمان برای پاسخگویی مناسب و به‌هنگام در مقابل تغییرات محیط داخلی و خارج سازمان می‌باشد و به همین جهت از پویایی برخوردار است (موسویان و همکاران، ۱۳۹۷).

واحدهای تصمیم‌گیرنده سازمان‌های ورزشی برای رسیدن به اهداف بلندمدت که بتواند به رشد و توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کمک کنند، نیاز به برنامه‌ریزی راهبردی و سیستمی دارند. یکی از این ابزارهای مدیریتی که در عرصه‌های رقابت‌های ورزشی بسیار مورد اقبال و استفاده قرار گرفته

است، استفاده از تحلیل‌های مدیریت راهبردی می‌باشد (علیزاده و همکاران، ۱۳۹۸). از بارزترین ویژگی‌های کشورهای توسعه‌یافته، توجه به دانش مدیریت به‌عنوان یکی از نقاط اساسی پیشرفت، توسعه، رشد اقتصادی و اجتماعی است. از این‌رو، در سال‌های اخیر توجه مدیران اجرایی و صاحب‌نظران به مدیریت راهبردی و همچنین برنامه‌ریزی راهبردی جلب شده است. برنامه‌ریزی راهبردی، فرآیند و کوششی است سازمان‌یافته، منظم و مدون برای اتخاذ تصمیم‌های بنیادی و انجام اقدام‌های اساسی که سمت‌وسو و جهت‌گیری فعالیت‌های یک سازمان با دیگر نهادها را در چارچوب قانونی شکل می‌دهد (کولس و جورج، ۲۰۲۰). به عبارت دیگر، برنامه‌ریزی راهبردی، نوعی از برنامه‌ریزی است که از طریق دوراندیشی و در جریان فراگروهی نظام‌یافته، انجام می‌پذیرد و این امید وجود دارد که با پیشرفت برنامه‌ریزی و فنون مدیریت راهبردی، میزان نفوذ بر عوامل محیطی نیز به صورت روزافزون افزایش یابد. این نوع از برنامه‌ریزی می‌تواند فرآیندی در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاش‌های آن برای نیل به رسالت و اهداف بلندمدت، با توجه به امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی باشد (جورج، ۲۰۲۱). دانشمندان بسیاری اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی را از جنبه‌های مختلف بررسی نموده‌اند و همگی بر همبستگی برنامه‌ریزی راهبردی با عملکرد مطلوب سازمان‌ها اتفاق نظر دارند و معتقدند که برنامه‌ریزی راهبردی فرآیندی پویا، کل‌نگر، عقلانی و منطقی است (دبیر و همکاران، ۱۳۹۸). هریسون و جان (۲۰۱۳) معتقدند مدیریت راهبردی، فرآیندی است که از طریق آن، سازمان‌ها محیط داخلی و خارجی خود را بررسی و تحلیل نموده و از آن شناخت کسب می‌کنند. علاوه بر آن، مسیر راهبردی خود را پایه‌گذاری و راهبردهایی را تدوین می‌کنند که آن‌ها را در رسیدن به اهداف تعیین‌شده کمک می‌نماید. همچنین آسایش و همکاران (۲۰۱۳) در مطالعه‌ای نشان دادند در برنامه‌های استراتژیک از متخصصان این امر می‌توان برای رسیدن به اهداف سازمانی استفاده کردند.

پژوهش‌های انجام شده بیانگر آن هستند که با توجه به اینکه محیط سازمان‌ها روبه‌روز پویاتر و نامطمئن‌تر می‌شود، اداره سازمان در چنین شرایطی نیازمند خلاقیت سازمانی و نگرش راهبردی است. در چنین شرایط متحول و پیچیده محیطی، مهمترین دغدغه بیشتر سازمان‌ها تدوین و پیاده‌سازی راهبردهایی است که موفقیت و بقای آن‌ها را تضمین کنند (اسمیت، ۲۰۲۰). امروزه، سازمان‌های ورزشی همانند سازمان‌های غیرورزشی در معرض تغییر و تحولات محیطی و جهانی قرار دارند و با مسائل و مشکلات خاص خود دست به گریبان هستند. برنامه‌ریزی در سازمان ورزشی سبب می‌شود تا اهداف

یافته‌های پژوهش گوهری، حمیدی، امیرحسینی (۱۳۹۹) با هدف تدوین استراتژی‌های فوتبال کشور در برنامه ششم توسعه، نشان داد که فدراسیون فوتبال دارای ۶ نقطه قوت، ۸ نقطه ضعف، ۶ نقطه فرصت و ۷ نقطه تهدید است. در نهایت موقعیت استراتژیک فدراسیون محافظه کارانه به دست آمد و استراتژی‌هایی طراحی و اولویت‌بندی شد. که باید برای پیروزی و توسعه فوتبال حرفه‌ای، در جهت خصوصی‌سازی باشگاه‌های حرفه‌ای کشور اقداماتی انجام شود، و طراحی و استقرار نظام مدیریت عملکرد و ارزیابی ارکان فدراسیون و عملکرد کارکنان، طراحی منشور اخلاقی و توسعه و ترویج در همه سطوح پایه قهرمانی و حرفه‌ای و هواداری فوتبال کشور، در دستور کار قرار بگیرد. در پژوهشی دیگر طاری، خسروی زاده، شاه منصوری (۱۳۹۸)، با عنوان تدوین راهبردهای توسعه ورزش کشتی، در مجموع ۱۵ راهبرد شامل ۲ راهبرد تهاجمی، ۴ راهبرد رقابتی، ۸ راهبرد محافظه کارانه، ۱ راهبرد تدافعی، برای هیأت کشتی استان تدوین شد. همچنین مهمترین نقاط ضعف این هیأت را در حوزه‌هایی مانند دانش مدیران، مربیان و ورزشکاران، منابع مالی و بازاریابی، برنامه راهبردی، طرح‌های استعدادیابی، دوره‌های آموزشی و امکانات سخت‌افزاری بیان شد. بر این اساس راهبردهای توسعه هیأت، برگزاری مسابقات، توسعه منابع مالی، توسعه ورزش پاک و مبارزه با دوپینگ شناخته شد. یافته‌های پژوهش نوبخت، همتی، قره‌خانی و نوبخت (۱۳۹۷) در تدوین راهبردهای توسعه والیبال نشان داند هیأت والیبال تهران دارای ۱۲ نقطه قوت، ۱۲ نقطه ضعف، ۱۳ نقطه فرصت و ۱۴ نقطه تهدید، می‌باشد. وجود مربیان و داوران زبده در سطوح ملی و بین‌المللی، مهم‌ترین نقاط قوت و کمبود منابع مالی و وابستگی به فدراسیون، مهمترین نقاط ضعف شناخته شد. موقعیت راهبردی هیأت والیبال استان تهران در منطقه ST قرار دارد. پیشنهاد می‌شود این هیأت از نقاط قوت خود از جمله وجود مربیان داوران و مدرسان تراز اول، کلاس‌های مربیگری حداکثری و فراوانی مربیان، برای غلبه بر تهدیدهای موجود حداکثر استفاده را ببرد. تدوین برنامه عملیاتی با تمرکز بر جذب حامیان مالی و تامین تجهیزات مورد نیاز هیأت‌های تابعه و تولید و پخش برنامه‌های آموزشی والیبال از مهمترین راهبردها هستند. همچنین دبیر، مرادی، ستاری فرد (۱۳۹۸) در تدوین برنامه راهبردی عملیاتی فدراسیون اسکی جمهوری اسلامی ایران، مهمترین نقاط ضعف را عدم تمایل فدراسیون نسبت به امکان و پیست‌های موجود، بودجه حداقلی فدراسیون، پیست‌های دارای برف‌های مصنوعی، بیان کردند. همچنین مهمترین نقاط قوت فدراسیون، ارتباطات و تعاملات موثر و

همه فعالیت‌ها و تلاش‌های گروهی تعیین شده و نحوه دستیابی به آن‌ها طرح‌ریزی شود (دبیر و همکاران، ۱۳۹۸). بررسی عملکردهای سازمان نشان می‌دهد، سازمان‌های متکی به برنامه‌ریزی استراتژیک مدون، در عرصه‌های مختلف ورزشی از جمله ورزش قهرمانی، موفقیت چشمگیری به دست آورده‌اند (فرزان و همکاران، ۱۳۹۸). سازمان‌ها باید بتوانند در هر لحظه خود را با شرایط وفق دهند تا قادر باشند رویدادهای داخلی و خارجی را تحت نظر داشته باشند و شرایط را شناسایی کنند و با آن هماهنگ شوند (ولیکوروسو و همکاران، ۲۰۲۰). با توجه به تحقیقات می‌توان به این موضوع اذعان داشت سازمان‌هایی که به مدیریت استراتژیک پرداخته‌اند، عملکرد بالایی نسبت به باقی سازمان‌ها داشته‌اند. امروزه برنامه‌های بلندمدت و راهبردی به‌عنوان استراتژی برای سازمان‌های ورزشی به کار می‌رود که چگونگی حرکت در مسیر برنامه‌های استراتژیک را در افق پیش روی خود قرار می‌دهد، اما در توسعه ورزش چندان به نقاط قوت و ضعف، فرصت و تهدید نپرداخته است. بنابراین سازمان‌ها ناگزیرند که مدیریت راهبردی را در صدر توجه خود قرار دهند (فرزان و همکاران، ۱۳۹۸). امروزه سازمان‌های ورزشی نظیر فدراسیون‌ها و هیأت‌های ورزشی تمامی تلاش خود را معطوف داشته‌اند تا از برنامه‌ریزی‌های بلندمدت و راهبردی برای دستیابی به اهدافشان استفاده کنند. اما با وجود به-کارگیری برنامه استراتژیک هنوز نتوانسته‌اند برنامه صحیحی بر مبنای نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید ارائه کنند (موریسون و میسنر، ۲۰۲۱). چوی (۲۰۱۵) در مقاله خود به بررسی ارتباط میان مدیریت استراتژیک، BSC و کارایی سازمان در سازمان‌های ورزشی کره جنوبی پرداخت؛ از دیدگاه وی موانع انتقال استراتژی به عمل و جاری سازی آن مهمترین مانع پیش روی پیاده‌سازی استراتژی‌های نظام ورزش آن کشور است و پس از آن بی‌توجهی به قابلیت اجرایی برنامه استراتژیک در مرحله تدوین (آرمان‌گرایی برنامه‌ها) را از مشکلات پیش روی برنامه‌ریزی استراتژی مطرح کرد. همچنین نتایج پژوهش رضایی و منظمی (۱۳۹۸) نشان داد که سازمان‌های ورزشی در پیاده‌سازی استراتژی‌های خود، موفقیت کمی داشتند، به طوری که پیاده‌سازی استراتژی‌ها، چالش اصلی این سازمان‌هاست که نیازمند برنامه‌ریزی منظم و دقیق است (رضایی و منظمی، ۱۳۹۸). با توجه به اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی در توسعه سازمان‌های ورزشی، ضرورت توجه به این مهم در کشور ما بسیار ضروری است.

بر این اساس در داخل کشور پژوهش‌هایی در زمینه تدوین برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های ورزشی انجام شده است.

سکاندار رشته ورزشی تحت امر خود، برای دستیابی به اهداف کلان خود نیازمند دگرگونی و ارتقای عملکرد می‌باشند (نظری و همکاران، ۱۳۹۷). استان خراسان رضوی یکی از استان‌های خراسان در شرق ایران به مرکزیت شهر مقدس مشهد است. این استان با داشتن بیش از ۳۰ هیأت ورزشی فعال در سطح استان همواره یکی از قطب‌های ورزش کشور به شمار آمده است و حضور تیم‌های فوتبال، والیبال، بسکتبال، فوتسال و رشته‌های ورزشی انفرادی در لیگ‌های برتر هر رشته و علاقه ویژه اهالی استان به رشته‌های ورزشی مختلف از ظرفیت‌های مناسب این استان است (حیدری و همکاران، ۱۳۹۹). یکی از هیأت‌های فعال در سطح استان خراسان رضوی، هیأت ورزش-های روستایی و بازی‌های بومی و محلی است که رسالت آن توسعه و ترویج ورزش در روستاها و بازی‌های بومی و محلی استان خراسان رضوی است و این مهم نیازمند برنامه‌های دقیق راهبردی که قابلیت عملیاتی شدن و اجرایی شدن را داشته باشند، می‌باشد. چنانکه اندام و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهش خود با هدف بررسی موانع توسعه بازی‌های بومی محلی نتیجه گرفتند که مهم‌ترین مانع بر سر راه توسعه ورزش‌های بومی محلی، عوامل مدیریتی و برنامه‌ریزی هستند.

در سال‌های اخیر خلا ناشی از برنامه‌ریزی میان‌مدت و بلندمدت در هیأت‌های ورزشی به شدت مشاهده شده است. بسیاری از هیأت‌های ورزشی مرتباً تقویم ورزشی خود را برای سال‌های آینده با روش‌های سنتی و تکراری کپی می‌نمایند و با این شیوه ناکارآمد، ناخواسته خود را از ایجاد تحول، سازندگی و پویایی و اثربخشی محروم می‌نمایند. احیا و ترویج بازی‌ها و ورزش‌های بومی محلی در میان اقشار مختلف جامعه شهری و روستایی نیازمند برنامه‌ریزی دقیق راهبردی و عملیاتی است. اما متأسفانه در استان خراسان رضوی و حتی در سطح کشور و فدراسیون ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی، پژوهشی کاربردی در این زمینه انجام نگرفته است. با توجه به تعداد بسیار زیاد روستاها و جمعیت ساکن در روستاها در استان خراسان رضوی یکی از نیازهای ورزشی استان توجه به ورزش-های روستایی و بازی‌های بومی و محلی می‌باشد. لذا توسعه ورزش‌های روستایی و بومی و محلی یکی از نیازهای اصلی ورزشی و یکی از موضوعات مهم در حوزه ورزش استان می‌باشد. بر این اساس و با توجه به ضرورت انجام پژوهش علمی و نظام‌مند در این زمینه و باتوجه به موقعیت خطیر هیأت‌های ورزشی استان و نیاز جدی به کارکنان متبحر و آماده و نیاز مبرم استان به داشتن برنامه جامع و راهبردی جهت توسعه ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی، انجام این پژوهش ضروری به نظر می‌رسد. همچنین انتظار می‌رود

مستمر و منظم با نهادهای بین‌المللی مرتبط (قاره‌ای و جهانی)، برگزاری کلاس‌های مربیگری و داوری از سوی فدراسیون و برگزاری منظم لیگ‌ها و مسابقات قهرمانی کشور در تمام رده‌ها و در هر جنس بیان کردند. راهبردهای پیشنهادی آن‌ها به ترتیب بهره‌گیری از نیروهای متخصص و مجرب و به‌روز در امور اجرایی فدراسیون، برگزاری مسابقات و کلاس‌های مربیگری و داوری تیم‌های ملی، بهره‌گیری از مشارکت بخش خصوصی و جذب حامیان مالی، استفاده از فرآیند استعدادیابی در استان‌های صاحب‌نام، به منظور کسب میزبانی رویدادهای جهانی و آسیایی بیان شد. در پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های ورزشی، فدراسیون شطرنج انگلیس در سال ۲۰۰۹-۲۰۱۰، در تدوین برنامه استراتژیک خود، مهم‌ترین نقطه قوت فدراسیون راه، حفظ پیوستگی در رویدادهای مختلف و مهم‌ترین نقطه ضعف آن را پیدا کردن سازمان‌دهندگان جدید و گسترش فعالیت‌های مربوط به شطرنج، بالاخص در سازمان‌های داوطلب بیان کرد. همچنین فدراسیون ژیمناستیک آفریقای جنوبی در سال ۲۰۱۴، مهم‌ترین راهبرد اتخاذ شده این فدراسیون در سطح ملی راه، راهبرد مشارکت ملی دانست. همچنین از مهم‌ترین برنامه‌های این فدراسیون در این سطح راه، آموزش مربیان و معرفی ژیمناستیک به عنوان پایه و اساس سایر ورزش‌ها بیان کرده است. براین اساس نبود یک برنامه راهبردی مناسب برای سازمان بدون تردید مخاطره‌انگیز است.

با توجه به اهمیت ورزش، امروزه سازمان‌های زیادی در بخش‌های عمومی و خصوصی در حوزه ورزش مشغول به فعالیت می‌باشند. از جمله این سازمان‌ها، هیأت‌های ورزشی هستند که نماینده و جانشین فدراسیون ورزشی مربوطه در استان‌ها و شهرستان‌ها بوده و فعالیت‌های مرتبط در سطح استان را با هماهنگی اداره کل تربیت بدنی استان و با رعایت کامل قوانین و مقررات مربوطه اجرا و نظارت می‌نمایند. هیأت ورزشی تشکیلاتی است که به منظور فراهم نمودن زمینه مساعد، درجهت گسترش رشته ورزشی مربوطه و ایجاد انگیزه و نیز جذب آحاد مردم به امر ورزش و کشف استعدادها و بالا بردن سطح مهارت‌های ورزشی براساس اصول و مبانی پیش‌بینی شده در اهداف فدراسیون و وزارت ورزش و جوانان ایجاد می‌گردد. یکی از ضروریات در هر هیأت ورزشی در اجرای رسالت‌های خود و توسعه ورزش‌های مربوطه، بهره‌مندی از نقشه راه یا همان برنامه‌ریزی راهبردی است. در واقع هیأت‌های ورزشی اگر فاقد برنامه‌ریزی راهبردی باشند، قدم گذاشتن در مسیر توسعه ورزش برایشان مشکل خواهد بود (حیدری و همکاران، ۱۳۹۹). هیأت‌های ورزشی به عنوان

کارشناسان و اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه فردوسی مشهد برگزار شد که در این جلسات اطلاعات بدست آمده توسط نخبگان بررسی و این اطلاعات در چهار مولفه نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها که مرتبط با هیأت ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی استان خراسان رضوی بود، طبقه‌بندی شدند. پس از جمع‌آوری اطلاعات اولیه، فاز دوم تحقیق که میدانی بود، آغاز شد. با همکاری هیأت ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی استان خراسان رضوی، شماره تماس مسئولان و اعضای هیأت‌های استانی و شهرستانی که کاملاً به وضعیت ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی استان علم و اشراف داشتند، در اختیار تیم تحقیق قرار داده شد و این افراد تحت مصاحبه‌های نیمه-ساختاریافته قرار گرفتند. کلیه مصاحبه‌ها پس از اخذ اجازه از مشارکت‌کنندگان ضبط و پس از پایان هر مصاحبه به طور کامل بازنویسی و تحلیل می‌شدند. پس از بازخوانی و بررسی پیام‌های حاصل از مصاحبه‌های صورت گرفته، براساس کدهای اولیه حاصل از مصاحبه‌ها و با نظرخواهی از مصاحبه‌شوندگان، فهرستی جدیدی از نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها شناسایی و دسته‌بندی شدند که این فهرست به فهرست قبلی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات که از طریق مقالات استخراج شده بود و توسط اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه فردوسی مشهد اصلاح و تعدیل شده بودند، اضافه گردید. در مرحله بعدی شاخص‌های حاصل از مصاحبه‌ها و مقالات یکی شده و به سمع و نظر خبرگان و ارکان اصلی هیأت ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی استان خراسان رضوی رسید تا از بین شاخص‌ها، شاخص‌های مرتبط با هیأت استان را مشخص و تعیین کنند. سپس جلسه‌ای تحت عنوان جلسه فوکوس گروپ با نخبگان و ارکان هیأت برگزار شد و در طی این جلسه گویه‌ها تعدیل، اصلاح و نیز حذف شدند و در مواردی چند مورد جدید به شاخص‌ها اضافه شدند. پس از نهایی شدن شاخص‌ها رتبه و درجه اهمیت آن‌ها توسط خبرگان و ارکان هیأت مشخص شد. پس از تایید شدن شاخص‌ها و به دست آمدن درجه اهمیت آن‌ها نقاط قوت و ضعف در در ماتریس IEF و فرصت‌ها و تهدیدها در ماتریس EFE قرار گرفتند. پس از به دست آمدن اعداد این دو ماتریس ماتریس IE به منظور یافتن موقعیت راهبردی هیأت ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی تشکیل شد. براساس نتایج حاصل از این ماتریس موقعیت راهبردی هیأت ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی استان خراسان رضوی در موقعیت محافظه‌کارانه یا WT قرار می‌گیرد. به منظور ارایه

نتایج این پژوهش بتواند مشکلات و چالش‌های پیش‌روی هیأت ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی استان خراسان رضوی را کم نماید و با ترویج و احیا و عمومی شدن هر چه بیشتر این ورزش‌ها در سطح روستاها و شهرهای استان، موجبات همگانی‌شدن ورزش‌ها در جامعه را فراهم آورد و تمامی اقشار جامعه و بالاخص روستاییان به منظور غنی‌سازی اوقات فراغت به آن بپردازند و به عنوان تفریحات سالم و کم‌هزینه، جایگزین تفریحات مخرب در مناطق شهری و روستایی باشد. با توجه به مطالبی که بیان گردید، هدف از انجام پژوهش حاضر طراحی و تدوین برنامه راهبردی هیأت ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی استان خراسان رضوی و ارائه راهکارهای توسعه برای این هیأت ورزشی می‌باشد

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع مطالعات راهبردی است که از نظر هدف کاربردی، به لحاظ استراتژی پیمایشی و از نظر گردآوری اطلاعات میدانی است. در پژوهش حاضر، قصد بر این است که با مطالعه برنامه راهبردی از طریق روش‌های علمی به بهبود عملکرد هیأت ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی استان خراسان رضوی در بلندمدت کمک شود. جامعه آماری این تحقیق را کلیه اعضای هیأت ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی استان خراسان رضوی و شهرستان‌های این استان تشکیل دادند که از این بین و با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی، ۱۷ نفر به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند. مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه ابزارهای اصلی جمع‌آوری اطلاعات در پژوهش حاضر بودند. تعداد مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و در پایان پس از انجام ۱۷ مصاحبه محققین به این نتیجه رسیدند که اشباع نظری حاصل شده است و جمع‌آوری اطلاعات با انجام ۱۷ مصاحبه به پایان رسید. گفتنی است که متوسط زمان هر مصاحبه ۳۵ دقیقه بود که در ایام شیوع ویروس کرونا، برخی از مصاحبه‌ها با رعایت کامل پروتکل‌های بهداشتی به صورت حضوری انجام و توسط گوشی تلفن همراه ضبط می‌شد و مابقی مصاحبه‌ها به دلیل عدم دسترسی حضوری، به صورت مجازی و آنلاین انجام شد.

این تحقیق که از اواسط فروردین ماه آغاز و تا اوایل شهریور ماه سال ۱۴۰۰ در شهرستان مشهد به طول انجامید، در مرحله اول با بررسی مقالات علمی متعدد، مرتبط با موضوع پژوهش و جمع‌آوری نظرات اساتید مدیریت ورزشی کشور اطلاعات مورد نیاز به دست آمد. سپس جلساتی با حضور

راهبردهای مناسب ماتریس SWOT تشکیل و به منظور اولویت‌بندی راهبردها از ماتریس QSPM استفاده شد.

خدمت داشتند.

به منظور تعیین عوامل درونی و بیرونی هیأت ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی، فهرست ابتدایی از مجموعه عوامل با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای و نظرات صاحب‌نظران تهیه شد. پس از شناسایی عوامل داخلی و خارجی، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی به دست آمد که در آن، قوت‌ها، ضعف‌های اصلی و نیز فرصت‌ها و تهدیدهای اصلی تدوین و ارزیابی می‌شوند که در جدول‌های ۱ و ۲ نشان داده شده است. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی هیأت ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی (جدول شماره ۱) حاصل بررسی استراتژیک عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) این هیأت می‌باشد.

### یافته‌های تحقیق

نتایج حاصل از آمار توصیفی نشان داد که ۶۴/۷ درصد نمونه‌های تحقیق را مردان و ۳۵/۳ درصد از نمونه‌های تحقیق را زنان تشکیل داده‌اند که تقریباً ۶۰ درصد نمونه‌ها سنی بین ۳۰-۴۹ سال و ۴۷ درصد نمونه‌ها سنی بین ۵۰-۶۹ سال داشتند. همچنین ۵۲/۹ درصد مدارک تحصیلی افراد مشارکت‌کننده در این تحقیق لیسانس، ۱۱/۸ درصد دکترا، ۱۱/۷ درصد کارشناسی‌ارشد، ۱۷/۷ درصد دیپلم و ۵/۹ درصد از مدارک تحصیلی نمونه‌ها را افرادی با مدرک فوق‌دیپلم تشکیل می‌داد. همچنین، توزیع درصدی سابقه خدمت مدیریتی نمونه‌ها نشان می‌دهد که ۲۹/۴ درصد کمتر از ۹ سال، ۵۸/۸ درصد بین ۱۰-۳۰ سال و ۱۱/۸ درصد افراد نمونه بالای ۳۰ سال سابقه

جدول ۱. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IEF)

ردیف	فهرست قوت‌ها	ضریب اهمیت	رتبه	ضریب رتبه
1	وجود تفکر استراتژیک در هیأت استان	۰/۰۴۱	۴	۰/۱۶۴
2	تعامل مستمر با دانشگاه‌ها و مراکز علمی	۰/۰۳۷	۳/۸	۰/۱۴
3	به‌کارگیری افراد دانشگاهی در هیأت ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی	۰/۰۳۴	۳/۹	۰/۱۳۲
4	توانایی تخصصی و فنی بالای مربیان در ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی در مرکز استان	۰/۰۳۵	۳/۶	۰/۱۲۶
5	پرورش و تربیت مربی و داور به ویژه در بخش بانوان	۰/۰۳۲	۳/۸	۰/۱۲۱
6	برگزاری کلاس‌های مربیگری و داوری متعدد	۰/۰۳۳	۳/۶	۰/۱۱۸
7	حضور نیروهای علاقه‌مند و کاردان و متعهد در سطح هیأت استان	۰/۰۳۱	۳/۷	۰/۱۱۴
8	فعال بودن هیأت‌های ورزشی روستایی در تمام شهرستان‌های استان	۰/۰۲۸	۴	۰/۱۱۲
9	فهرست ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی	۰/۰۲۹	۳/۴	۰/۰۹۸
10	ارتباط نزدیک و همکاری و هماهنگی رییس هیأت استان با روسای شهرستان‌ها از طریق کانال‌های ارتباطی مختلف	۰/۰۲۵	۳/۸	۰/۰۹۵
11	تعامل مستمر رئیس هیأت ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی با مراجع بالادستی	۰/۰۲۷	۳/۴	۰/۰۹۱
12	ارزیابی عملکرد مستمر توسط هیأت استان	۰/۰۲۶	۳/۲	۰/۰۸
13	وجود پهلوانان و ورزشکاران با اخلاق در سطح استان	۰/۰۲۳	۳/۳	۰/۰۷۸
14	برگزاری جشنواره‌های ملی و استانی آئین‌ها و مراسمات مذهبی و اعتقادی اقوام	۰/۰۲۵	۳	۰/۰۷۵
15	وجود و تجهیز خانه‌های ورزش روستایی	۰/۰۲۱	۳	۰/۰۶۳
16	جذب ورزشکاران روستایی و بیمه نمودن آن‌ها	۰/۰۱۹	۳	۰/۰۵۷

ردیف	فهرست ضعف‌ها	ضریب اهمیت	رتبه	ضریب رتبه
۱	فقدان امکانات مالی برای اجرای ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی	۰/۰۴۲	۲	۰/۰۸۴
۲	حمایت ناکافی مالی به ورزشکاران نخبه ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی	۰/۰۴	۱/۹	۰/۰۷۶
۳	حمایت کمتر در رسیدگی به مشکلات انتقال ورزشکاران به محل برگزاری رویدادها	۰/۰۳۷	۱/۷	۰/۰۶۲
۴	فقدان امکانات برای ترویج ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی	۰/۰۳۵	۱/۶	۰/۰۵۶
۵	عدم مدیریت موثر در جذب مشارکت‌های مردمی و خیرین در توسعه ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی	۰/۰۳۱	۱/۷	۰/۰۵۲
۶	عملکرد ضعیف در معرفی ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی	۰/۰۳۴	۱/۵	۰/۰۵۱
۷	تبلیغ ناکافی در ترویج بازی‌های بومی محلی با رسانه‌های اجتماعی به روز	۰/۰۳	۱/۶	۰/۰۴۸
۸	کمبود خانه‌های ورزش روستایی در برخی از روستاها در سطح استان	۰/۰۲۷	۱/۷	۰/۰۴۵
۹	عدم تعامل بهینه سایر ارگان‌ها با هیأت استان	۰/۰۲۳	۱/۸	۰/۰۴۱
۱۰	نداشتن ضمانت اجرا در تفاهم‌نامه‌های منعقد شده هیأت با سایر ارگان‌ها	۰/۰۲۴	۱/۶	۰/۰۳۸
۱۱	توجه ناکافی به حمایت از ایجاد ساختار رسمی در فرایند استعدادیابی	۰/۰۲۶	۱/۴	۰/۰۳۶
۱۲	نداشتن تشکیلات ساختار رسمی در زیر بخش‌ها حتی دهستان‌ها	۰/۰۲۳	۱/۵	۰/۰۳۴
۱۳	پایین بودن تعداد مربیان متبحر توسعه ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی در سطح استان	۰/۰۲۴	۱/۳	۰/۰۳۱
۱۴	نظارت ناکافی در پیگیری مستندسازی نحوه استفاده از تجهیزات ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی توسط دهیارها	۰/۰۲۲	۱/۳	۰/۰۲۸
۱۵	عدم امکان‌سنجی و علایق‌سنجی نیازهای ورزشی	۰/۰۲۱	۱/۲	۰/۰۲۵
۱۶	عدم برنامه‌ریزی بلندمدت در ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی	۰/۰۲	۱/۱	۰/۰۲۲
۱۷	نداشتن برنامه‌های مستمر عملیاتی برای گروه‌های سنی مختلف و طبقات مختلف جامعه	۰/۰۱۸	۱/۲	۰/۰۲۱
۱۸	عدم مدیریت صحیح در اشاعه و حفظ انواع رشته‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی از طرف مراجع بالا دستی	۰/۰۱۹	۱	۰/۰۱۹
۱۹	فقدان بانک اطلاعاتی در مورد ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی	۰/۰۲	۱	۰/۰۲
۲۰	نبود توسعه علمی در خدمات دیجیتال	۰/۰۱۸	۱	۰/۰۱۸
<b>جمع کل ضریب و امتیازات عوامل درونی</b>				<b>Σ=2.47</b>
<b>جمع</b>				<b>1</b>

۲/۵ باشد، بدین معناست که نقاط قوت هیأت ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی بر نقاط ضعف آن غلبه دارد و در صورتی که این امتیاز کمتر از ۲/۵ باشد نشان‌دهنده غلبه

همانطور که در جدول شماره ۱ مشاهده می‌شود، نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ۲/۴۷ به دست آمد. چنانچه جمع کل امتیاز نهایی ماتریس عوامل داخلی بیش از

نقاط ضعف سازمان بر نقاط قوت آن خواهد بود. بر اساس مقادیر به دست آمده و با توجه به اینکه به مقدار ۲/۴۷ که کمتر از ۲/۵ است، نتیجه می‌گیریم نقاط ضعف هیأت ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی با اختلاف کمی، بر نقاط قوت آن غلبه داشته‌اند.

در ادامه نتایج تحقیق، پس از تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی نوبت به تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل خارجی می‌رسد. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، حاصل بررسی استراتژیک عوامل خارجی سازمان می‌باشد. این ماتریس فرصت‌ها و تهدیدهای اصلی هیأت ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی را تدوین و ارزیابی می‌کند

جدول ۲. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (IEF)

ردیف	فهرست فرصت‌ها	ضریب اهمیت	رتبه	ضریب رتبه
۱	تأکید مقام معظم رهبری بر توسعه و ترویج ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی	۰/۰۴۳	۴	۰/۱۷۲
۲	همکاری و حمایت اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی برای توسعه ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی	۰/۰۴۲	۴	۰/۱۶۸
۳	تأکید تعالیم دینی در پرداختن به امر ورزش	۰/۰۰۴	۴	۰/۱۶
۴	تأکید قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران مبنی بر توسعه و ترویج فرهنگ‌های محلی از طریق بازی‌های بومی و محلی	۰/۰۳۶	۴	۰/۱۴۴
۵	تغییر نگرش مردم و مسئولان به نقش مثبت ورزش در مناطق روستایی	۰/۰۳۷	۳/۸	۰/۱۴۰
۶	وجود دانشگاه فردوسی مشهد و سایر موسسات و مراکز آموزش عالی در رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی در استان خراسان رضوی	۰/۰۳۴	۴	۰/۱۳۶
۷	افزایش فارغ‌التحصیلان تربیت‌بدنی و علوم ورزشی و ارتقا سطح تحصیلات مریبان و داوران روستایی	۰/۰۳۰	۴	۰/۱۱۲
۸	توسعه رسانه‌ها و فعالیت‌های رسانه‌ای در راستای توسعه بازی‌های بومی و محلی	۰/۰۳۱	۳/۸	۰/۱۱۷
۹	همجواری با استان قدس رضوی	۰/۰۲۷	۴	۰/۱۰۸
۱۰	مشارکت اقوام مختلف در ترویج ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی	۰/۰۲۹	۳/۷	۰/۱۰۷
۱۱	وجود بستر مناسب در ترویج ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی در سایر ارگان‌ها	۰/۰۲۴	۳/۹	۰/۰۹۳
۱۲	تنوع فرهنگ‌های محلی و بازی‌های بومی و محلی در سطح استان خراسان رضوی	۰/۰۲۱	۴	۰/۰۸۴
۱۳	وجود شوراهای ورزشی در سطح روستاها	۰/۰۲۲	۳/۷	۰/۰۸۱
۱۴	قابلیت ثبت ملی و جهانی بعضی ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی	۰/۰۲۰	۳/۹	۰/۰۷۸
۱۵	وجود خبرگان و متخصصین علمی و اجرایی ورزش در سطح استان خراسان رضوی	۰/۰۱۹	۴	۰/۰۷۶
۱۶	وجود استعدادها بالقوه ورزش‌های بومی محلی	۰/۰۱۵	۳/۹	۰/۰۵۸
۱۷	علاقه‌مندی و استقبال برخی از افراد جامعه از قهرمانان و ورزشکاران ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی	۰/۰۱۲	۳/۶	۰/۰۴۳
۱۸	مناسب بودن ماهیت رشته‌های ورزش روستایی و بازی‌های بومی و محلی برای ایجاد نشاط و جلوگیری از بزهکاری	۰/۰۱۳	۳/۳	۰/۰۴۲
۱۹	وجود ظرفیت‌های طبیعی در راستای توسعه ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی در سطح استان خراسان رضوی	۰/۰۱۱	۳/۲	۰/۰۳۵
۲۰	بالا بودن ظرفیت توریسم و توریسم مذهبی در استان خراسان رضوی	۰/۰۰۷	۴	۰/۰۲۸
۲۱	وجود زیرساخت‌های مناسب فرهنگی، ورزشی و مذهبی در استان خراسان رضوی	۰/۰۰۹	۳	۰/۰۲۷



ردیف	فهرست تهدیدها	ضریب اهمیت	رتبه	ضریب رتبه
۱	کمبود بودجه ورزش کل استان	۰/۰۴۱	۲	۰/۰۸۲
۲	توزیع نامتوازن بودجه ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی به شهرستان توسط مراجع بالادستی	۰/۰۳۸	۲	۰/۰۷۶
۳	مشکلات معیشتی و اقتصادی مردم در سطح روستاهای استان	۰/۰۳۵	۲	۰/۰۷۰
۴	عدم استفاده از سرانه ورزشی از سوی دهیاران	۰/۰۳۳	۲	۰/۰۶۶
۵	عدم تمایل مشارکت و سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی	۰/۰۳۰	۲	۰/۰۶
۶	توجه بیش از حد رسانه‌ها به ورزش حرفه‌ای و مغفول ماندن ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی	۰/۰۳۱	۱/۹	۰/۰۵۸
۷	تغییر ذائقه جوانان به سوی بازی‌های کلاسیک و سرگرمی‌های مجازی و کاهش انگیزه برای مشارکت در ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی	۰/۰۲۸	۲	۰/۰۵۶
۸	آشنایی ناکافی دهیاران و شورای اسلامی مناطق روستایی با اهداف ورزش و تربیت بدنی	۰/۰۲۶	۱/۹	۰/۰۴۹
۹	گرایش افراد به‌ویژه جوانان به فعالیت‌های تفریحی بزهکارانه در مناطق روستایی	۰/۰۲۲	۲	۰/۰۴۴
۱۰	هماهنگی کمتر مراجع بالادستی در اجرای قوانین ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی	۰/۰۲۴	۱/۸	۰/۰۴۳
۱۱	محدودیت‌های موجود در زمینه حفظ فعال بانوان در ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی	۰/۰۲۱	۱/۷	۰/۰۳۵
۱۲	عدم توجه ناکافی به ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی محلی در محیط‌های آموزشی سایر نهادها	۰/۰۲۳	۱/۵	۰/۰۳۴
۱۳	دسترسی کمتر افراد به ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی به علت آپارتمان‌نشینی	۰/۰۲۱	۱/۶	۰/۰۳۳
۱۴	آگاهی کمتر مسئولان و متولیان در حوزه ورزش روستایی با پتانسیل‌های بازی‌های بومی و محلی در راستای درآمذزایی و ...	۰/۰۱۹	۱/۷	۰/۰۳۲
۱۵	کمبود زیرساخت‌ها و رفاه گردشگران رویدادهای ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی	۰/۰۲۰	۱/۵	۰/۰۳۰
۱۶	تأثیر زندگی ماشینی، صنعتی و غیر فعال مردم روستاها	۰/۰۱۶	۱/۸	۰/۰۲۸
۱۷	نداشتن وجه جهانی و کمبود مسابقات برون مرزی	۰/۰۱۸	۱/۴	۰/۰۲۵
۱۸	بروکراسی اداری در ادارات و سازمان‌های دولتی و نداشتن همکاری در اجرا...	۰/۰۱۷	۱	۰/۰۱۷
۱۹	ضعف فرهنگی	۰/۰۱۵	۱	۰/۰۱۵
<b>جمع کل ضریب و امتیازات عوامل درونی</b>		<b>1=Σ</b>	<b>جمع</b>	<b>Σ=2.87</b>

داخلی و خارجی سازمان، به منظور تعیین جایگاه استراتژیک هیأت ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی استفاده می‌شود. برای تشکیل این ماتریس، باید نمرات حاصل ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی را در ابعاد افقی و عمودی این ماتریس قرار داد تا جایگاه هیأت در خانه‌های این ماتریس مشخص شود و بتوان استراتژی مناسبی برای آن اتخاذ کرد. شکل ۱ موقعیت راهبردی هیأت ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی استان خراسان رضوی

با توجه به جدول شماره ۲، نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ۲/۸۷ به دست آمد. با توجه به آنچه که در مورد ماتریس ارزیابی عوامل درونی بیان شد، از آنجا که مجموع امتیازات ماتریس ارزیابی عوامل خارجی بیشتر از ۲/۵ است، فرصت‌های پیش‌روی هیأت ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی بر تهدیدهایی که متوجه آن است، غلبه دارد. پس از مشخص شدن نمره نهایی ماتریس‌های ارزیابی عوامل

را نشان می‌دهد.

IFE=2.47		4
1	2.5	2.5
<b>استراتژی محافظه کارانه</b> <b>WO</b>		استراتژی تهاجمی SO
استراتژی تدافعی WT		استراتژی رقابتی ST
		1

شکل شماره ۱. نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی (IE)

ومحلی را تشکیل می‌دهد، تکمیل می‌شود (جدول شماره ۳). تعامل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها به صورت یک تحلیل کیفی، استراتژی‌های مناسب را پیشنهاد می‌کند. با مشخص شدن جداول نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها لازم است تا با استفاده از ماتریس سوات ارتباط این عوامل را شناسایی کرد.

با توجه به قرارگیری هیأت ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی استان خراسان رضوی در موقعیت محافظه کارانه، راهبردهای مربوط به این جایگاه تدوین می‌شود که هدف از این استراتژی‌ها کاستن و به حداقل رسانیدن نقاط ضعف و جنبه‌های آسیب‌پذیر سازمان و به حداکثر رسانیدن فرصت‌ها، موقعیت‌ها و تقاضاهاست؛ بنابراین، سازمان باید بتواند ضعف‌ها و موارد آسیب‌پذیر خود را در داخل سازمان رفع کند و مزایای محیط بیرون مانند فناوری جدید، امکانات، بهبود و ترمیم فناوری موجود یا نیروی تخصصی با مهارتهای بالا را برای حل مشکلات خود به خدمت بگیرد.

همان‌طور که در شکل ۱ نشان داده شده است، با توجه به اینکه نمره ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ۲/۴۷ و نمره ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ۲/۸۹ به دست آمد، موقعیت هیأت ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی استان خراسان رضوی در منطقه محافظه کارانه (WO) قرار گرفت. سازمان باید با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط خارج بکوشد تا نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد. به عبارتی دیگر وضعیت WO بیانگر محدودیت سازمان است. سازمان باید تلاش کند تا ضعف‌های خود را برطرف سازد، زیرا سازمان به سبب داشتن ضعف‌های داخلی نمی‌تواند از فرصت‌های مناسبی که در خارج سازمان وجود دارد، بهره‌برداری کند.

با توجه به جایگاه هیأت ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی در ماتریس عوامل داخلی و خارجی می‌توان استراتژی‌ها را تدوین کرد. در این مرحله ماتریس SWOT که نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای هیأت ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی

جدول ۳. ماتریس SWOT

ضعف‌ها (W)	قوت‌ها (S)	عوامل داخلی
W1- فقدان امکانات مالی برای اجرای ورزش روستایی و بازی‌های بومی و محلی	S1- وجود تفکر استراتژیک در هیأت استان	عوامل خارجی
W2- حمایت ناکافی مالی به ورزشکاران نخبه ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی	S2- تعامل مستمر با دانشگاه‌ها و مراکز علمی	
W3- حمایت کمتر در رسیدگی به مشکلات ترنسفر ورزشکاران به محل برگزاری رویدادها	S3- به‌کارگیری افراد دانشگاهی در هیأت ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی	
W4- فقدان امکانات برای ترویج ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی	S4- توانایی تخصصی و فنی بالای مربیان در ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی در مرکز استان	
W5- عدم مدیریت موثر در جذب مشارکت‌های مردمی و	S5- پرورش و تربیت مربی و داور به ویژه در بخش بانوان	

<p>خیترین در توسعه ورزش های روستایی و بازی‌های بومی و محلی</p> <p>W6- عملکرد ضعیف در معرفی ورزش های روستایی و بازی های بومی و محلی</p> <p>W7- تبلیغ ناکافی در ترویج بازی های بومی محلی با رسانه های اجتماعی به روز</p> <p>W8- کمبود خانه های ورزش روستایی در برخی از روستاها در سطح استان</p> <p>W9- عدم تعامل بهینه سایر ارگان ها با هیات</p> <p>W10- نداشتن ضمانت اجرا در تفاهم نامه های منعقد شده هیأت با سایر ارگان ها</p> <p>W11- توجه ناکافی به حمایت از ایجاد ساختار رسمی در فرایند استعداد یابی</p> <p>W12- نداشتن تشکیلات ساختار رسمی در زیر بخش ها حتی دهستان ها</p> <p>W13- پایین بودن تعداد مربیان متبحر توسعه ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی در سطح استان</p> <p>W14- نظارت ناکافی در پیگیری مستند سازی نحوه ی استفاده از تجهیزات ورزش های روستایی و بازی های بومی و محلی توسط دهبیارها</p> <p>W15- عدم امکان سنجی و علایق سنجی نیاز های ورزشی</p> <p>W16- عدم برنامه‌ریزی بلندمدت در ورزش‌های روستایی و بازی های بومی و محلی</p> <p>W17- نداشتن برنامه های مستمر عملیاتی برای گروه های سنی مختلف و طبقات مختلف جامعه</p> <p>W18- عدم مدیریت صحیح در اشاعه و حفظ انواع رشته های روستایی و بازی های بومی و محلی از طرف مراجع بالا دستی</p> <p>W19- فقدان بانک اطلاعاتی در مورد ورزش های روستایی و بازی های بومی و محلی</p> <p>W20- نبود توسعه علمی در خدمات دیجیتال</p>	<p>S6- برگزاری کلاس‌های مربیگری و داوری متعدد</p> <p>S7- حضور نیروهای علاقه‌مند و کاردان و متعهد در سطح هیات استان</p> <p>S8- فعال بودن هیأت‌های ورزشی روستایی در تمام شهرستان‌های استان</p> <p>S9- فهرست ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی</p> <p>S10- ارتباط نزدیک و همکاری و هماهنگی رییس هیأت استان با روسای شهرستان‌ها از طریق کانال‌های ارتباطی مختلف</p> <p>S11- تعامل مستمر رئیس هیأت ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی با مراجع بالادستی</p> <p>S12- ارزیابی عملکرد مستمر توسط هیأت استان</p> <p>S13- وجود پهلوانان و ورزشکاران با اخلاق در سطح استان</p> <p>S14- برگزاری جشنواره‌های ملی و استانی آئین‌ها و مراسمات مذهبی و اعتقادی اقوام</p> <p>S15- وجود و تجهیز خانه‌های ورزش روستایی</p> <p>S16- جذب ورزشکاران روستایی و بیمه نمودن آن‌ها</p>	
<p><b>استراتژی‌های (wo)</b></p>	<p><b>راهبردهای (SO)</b></p>	<p><b>فرصت‌ها (O)</b></p>
<p>WO1- تعامل موثر با هیأت های بومی و محلی سایر استان ها در جهت هم افزایی و استفاده از تجارب مشترک و ترویج انواع رشته های بومی ومحلی جذاب یکدیگر(W18,W5,W6,O2.O15,O19)</p> <p>WO2- ایجاد ارتباطات موثر هیأت استان با سایر ارگان ها بالاخص دانشگاه ها (W6,W10,W9,O2,O6,O7,O11)</p> <p>WO3- تلاش در جهت شناساندن انواع رشته های بومی و محلی به مردم استان در جهت جلب حمایت معنوی و مادی آن ها</p>	<p>SO1- به کارگیری تفکر استراتژیک جهت ارتقای آینده توسعه ی ورزش های روستایی و بازی های بومی و محلی (S1,S2,O3)</p> <p>SO2- ایجاد بستری مناسب جهت مشارکت همه ی پیشکسوتان این رشته در جهت ترویج ورزش های روستایی و بازی‌های بومی و محلی (S4,S7,O1,O2,O3,O4,O6,O7)</p> <p>SO3-بسترسازی مناسب جهت پرورش متخصصین به منظور ترویج حداکثری ورزش های</p>	<p>O1- تأکید مقام معظم رهبری بر توسعه و ترویج ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی</p> <p>O2- همکاری و حمایت اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی برای توسعه ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی</p> <p>O3- تأکید تعالیم دینی در پرداختن به امر ورزش</p> <p>O4- تأکید قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران مبنی بر توسعه و ترویج فرهنگ‌های</p>

<p>(W3,W4,W5,W7,W18,O1,O5,O8,O10, O12)  WO4- بکارگیری فناوری اطلاعات در ترویج و توسعه ورزش های بومی و محلی بویژه تولید بانک اطلاعاتی ( W4,W7,W13,W14,W20,O18,O14,O15)  WO5- تلاش در جهت ایجاد زمینه برای تبلیغات انواع رشته های ورزش های بومی و محلی در شهرستان ها و دهستان ها ( W4,W6,W7,O11,O13,O17,O18,O19, O20,O21)  WO6- توسعه علمی و مستندسازی دستاوردهای ورزش های بومی ومحلی ( W4,W6,W8,W14,W15,O6,O7,O15 )  WO7- جلب حمایت مسئولین ورزش استان و مراجع بالادستی در جهت حمایت مالی از هیأت های ورزش های بومی و محلی شهرستان ها و دهستان ها (W1,W2,W4,W5,W10,O1,O2,O3,O4)  WO8- تلاش در جهت حمایت از برگزاری های رویدادهای کوچک و بزرگ ورزش های بومی و محلی شهرستان ها و دهستان ها ( W4,W8,W18,W17,O12,O13,O17 )  WO9- تلاش در برنامه محوری و نظارت بهینه بر هیأت های ورزش های بومی و محلی شهرستان ها و دهستان ها (W6,W7,W11,W14,W17,O6,O7,O15)  WO10- تلاش در جهت ایجاد تشکیلات رسمی در ورزش های بومی و محلی در دهستان ها و آشنایی بیشتر دهبیاران و مسئولین شورای اسلامی مناطق روستایی با اهداف توسعه این ورزش (W5,W9,W11,W12,O2,O3,O4,O8,O10, O11,O15)  WO11- توانمند سازی و آموزش مدیریت و منابع انسانی ورزش های بومی و محلی در شهرستان ها و دهستان ها (W5,W6,W7,W13,W15,W18,O1,O6,O7 ,O15)  WO12- تلاش در جهت توسعه زیر ساخت های لازم برای توسعه انواع رشته های ورزش های بومی و محلی در شهرستان ها و دهستان ها (W3,W4,W8,O2,O8,O11,O17,O21)</p>	<p>روستایی و بازی های بومی و محلی (S5,S6.O6,O7,O8,O15)  SO4- ایجاد زمینه های مناسب در جهت کسب رتبه ای استان برتر در ترویج ورزش های روستایی و بازی های بومی و محلی به نسبت سایر استان ها ( S10,S11,S13,S14,O16,O17,O18, O19,O20,O21  SO5- حضور موفق در تمامی رویدادهای ملی و بین المللی ورزش های روستایی و بازی های بومی و محلی (S12,S14,S15,O15,O16,O17,O21)</p>	<p>محلی از طریق بازی های بومی و محلی  O5- تغییر نگرش مردم و مسئولان به نقش مثبت ورزش در مناطق روستایی  O6- وجود دانشگاه فردوسی مشهد و سایر موسسات و مراکز آموزش عالی در رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی در استان خراسان رضوی  O7- افزایش فارغ التحصیلان تربیت بدنی و علوم ورزشی و ارتقا سطح تحصیلات مربیان و داوران روستایی  O8- توسعه رسانه ها و فعالیت های رسانه ای در راستای توسعه بازی های بومی و محلی  O9- همجواری با استان قدس رضوی  O10- مشارکت اقوام مختلف در ترویج ورزش های روستایی و بازی های بومی و محلی  O11- وجود بستر مناسب در ترویج ورزش های روستایی و بازی های بومی و محلی در سایر ارگان ها  O12- تنوع فرهنگ های محلی و بازی های بومی و محلی در سطح استان خراسان رضوی  O13- وجود شوراهای ورزشی در سطح روستاها  O14- قابلیت ثبت ملی و جهانی بعضی ورزش های روستایی و بازی های بومی و محلی  O15- وجود خبرگان و متخصصین علمی و اجرایی ورزش در سطح استان خراسان رضوی  O16- وجود استعدادهای بالقوه ورزش های بومی محلی  O17- علاقه مندی و استقبال برخی از افراد جامعه از قهرمانان و ورزشکاران ورزش های روستایی و بازی های بومی و محلی  O18- مناسب بودن ماهیت رشته های ورزش روستایی و بازی های بومی و محلی برای ایجاد نشاط و جلوگیری از بزهکاری  O19- وجود ظرفیت های طبیعی در راستای توسعه ورزش های روستایی و بازی های بومی ومحلی در سطح استان خراسان رضوی  O20- بالا بودن ظرفیت توریسم و توریسم مذهبی در استان خراسان رضوی  O21- وجود زیرساخت های مناسب فرهنگی، ورزشی و مذهبی در استان خراسان رضوی</p>
<p><b>استراتژی های (WT)</b></p>	<p><b>استراتژی های (ST)</b></p>	<p><b>تهدیدهای</b></p>

<p>WT1-ایجاد آگاهی در مسئولین نسبت شناسایی ورزش های روستایی و بازی های بومی و محلی (W5,W6,W7,T6,T8,T10,T12,T14)</p> <p>WT2-ایجاد بسترهای مناسب برای مشارکت هرچه بیشتر خیرین در جهت توسعه ورزش های روستایی و بازی های بومی و محلی (W1,W2,W4,W5,T1,T2,T3,T5,T15)</p> <p>WT۳-ایجاد نظارت مستمر بر توسعه ی ورزش های روستایی و بازی های بومی و محلی (W9,W10,W14,W18,W19,T6,T7,T10,T11,T12)</p> <p>WT4-جلب مشارکت تمامی اقشار جامعه در ورزش های روستایی و بازی های بومی و محلی (W15,W16,W17,W19,T9,,T12,T13,T14)</p> <p>WT5- توسعه ی علمی ترویج ورزش های روستایی و بازی های بومی و محلی (W16,W18,W20,T6,T11,T13,T16)</p>	<p>ST\ - تلاش در جهت افزایش بودجه توسعه‌ی ورزش های روستایی و بازی های بومی و محلی (S10,S11,T,T2)</p> <p>ST2- ایجاد زمینه های لازم جهت بالا بردن سطح آگاهی و مشارکت دهیاران در توسعه ورزش های روستایی و بازی های بومی و محلی (S7,S8,S10,T8,T10)</p> <p>ST3- جلب مشارکت رسانه ها در توسعه و ترویج ورزش های روستایی و بازی های بومی و محلی (S7,S14,T5,T6)</p> <p>ST4- تلاش در جهت افزایش انگیزه و علاقه مندی جوانان به رشته های ورزش های روستایی و بازی های بومی و محلی (S3,S4,S5,S7,T7,T9)</p> <p>ST5- تلاش در جهت رشد ورزش های روستایی و بازی های بومی و محلی در میان بانوان (S5,S6,S7,S9,T11)</p>	<p>T1-کمبود بودجه ورزش کل استان</p> <p>T2- توزیع نامتوازن بودجه ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی به شهرستان توسط مراجع بالادستی</p> <p>T3- مشکلات معیشتی و اقتصادی مردم در سطح روستاهای استان</p> <p>T4- عدم استفاده از سرانه ورزشی از سوی دهیاران</p> <p>T5- عدم تمایل مشارکت و سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در ورزش‌های روستایی و بازی های بومی و محلی</p> <p>T6- توجه بیش از حد رسانه‌ها به ورزش حرفه‌ای و مغفول ماندن ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی</p> <p>T7- تغییر ذائقه جوانان به سوی بازی‌های کلاسیک و سرگرمی‌های مجازی و کاهش انگیزه برای مشارکت در ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی</p> <p>T8- آشنایی ناکافی دهیاران و شورای اسلامی مناطق روستایی با اهداف ورزش و تربیت بدنی</p> <p>T9- گرایش افراد به‌ویژه جوانان به فعالیت‌های تفریحی بزهکارانه در مناطق روستایی</p> <p>T10- هماهنگی کمتر مراجع بالادستی در اجرای قوانین ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی</p> <p>T11- محدودیت‌های موجود در زمینه حفظ فعال بانوان در ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی</p> <p>T12- عدم توجه ناکافی به ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی محلی در محیط‌های آموزشی سایر نهادها</p> <p>T13- دسترسی کمتر افراد به ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی به علت آپارتمان‌نشینی</p> <p>T14- آگاهی کمتر مسئولان و متولیان در حوزه ورزش روستایی با پتانسیل‌های بازی‌های بومی و محلی در راستای درآمدزایی و ...</p> <p>T15- کمبود زیرساخت‌ها و رفاه گردشگران رویدادهای ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی</p> <p>T16- تأثیر زندگی ماشینی، صنعتی و غیر فعال مردم روستاها</p> <p>T17- نداشتن وجهه جهانی و کمبود مسابقات</p>
--	---	--



8		8		8		8		8		8		.	
0.05 2	2	0.05 2	2	0.05 2	2	0.05 2	2	0.05 2	2	0.05 2	2	۱۰۲۶ .	S12
0.04 6	2	0.04 6	2	0.04 6	2	0.04 6	2	0.04 6	2	0.04 6	2	۱۰۲۳ .	S13
0.02 5	1	0.02 5	1	0.02 5	1	0.02 5	1	0.02 5	1	0.02 5	1	۱۰۲۵ .	S14
0.04 2	2	0.04 2	2	0.04 2	2	0.04 2	2	0.04 2	2	0.04 2	2	۱۰۲۱ .	S15
0.05 7	3	0.05 7	3	0.05 7	3	0.05 7	3	0.05 7	3	0.05 7	3	۱۰۱۹ .	S16
0.12 6	3	0.12 6	3	0.12 6	3	0.12 6	3	0.12 6	3	0.12 6	3	۱۰۴۲ .	W1
0.08	2	0.08	2	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	۰/۰۴	W2
0.11 1	3	0.11 1	3	0.14 8	4	0.14 8	4	0.14 8	4	0.14 8	4	۱۰۳۷ .	W3
0.10 5	3	0.10 5	3	0.10 5	3	0.10 5	3	0.10 5	3	0.10 5	3	۱۰۳۵ .	W4
0.12 4	4	0.12 4	4	0.12 4	4	0.12 4	4	0.12 4	4	0.12 4	4	۱۰۳۱ .	W5
0.10 2	3	0.10 2	3	0.10 2	3	0.10 2	3	0.10 2	3	0.10 2	3	۱۰۳۴ .	W6
0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	۰/۰۳	W7
0.05 4	2	0.05 4	2	0.05 4	2	0.05 4	2	0.05 4	2	0.05 4	2	۱۰۲۷ .	W8
0.04 6	2	0.04 6	2	0.04 6	2	0.04 6	2	0.04 6	2	0.04 6	2	۱۰۲۳ .	W9
0.04 8	2	0.04 8	2	0.04 8	2	0.04 8	2	0.04 8	2	0.04 8	2	۱۰۲۴ .	W1 0
0.05 2	2	0.05 2	2	0.05 2	2	0.05 2	2	0.05 2	2	0.05 2	2	۱۰۲۶ .	W1 1
0.04 6	2	0.04 6	2	0.04 6	2	0.04 6	2	0.04 6	2	0.04 6	2	۱۰۲۳ .	W1 2
0.04 8	2	0.04 8	2	0.04 8	2	0.04 8	2	0.04 8	2	0.04 8	2	۱۰۲۴ .	W1 3
0.04 4	2	0.04 4	2	0.04 4	2	0.04 4	2	0.06 6	3	0.06 6	3	۱۰۲۲ .	W1 4
0.06 3	3	0.06 3	3	0.06 3	3	0.06 3	3	0.06 3	3	0.06 3	3	۱۰۲۱ .	W1 5
0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.04	2	0.04	2	۰/۰۲	W1

0		0		0		0		0		0		6	
0.01 8	1	0.01 8	1	0.01 8	1	0.01 8	1	0.01 8	1	0.01 8	1	۱۰۱۸ .	W1 7
0.03 8	2	0.03 8	2	0.03 8	2	0.03 8	2	0.03 8	2	0.03 8	2	۱۰۱۹ .	W1 8
0.02	1	0.06	3	0.06	3	0.06	3	0.06	3	0.06	3	۰/۰۲	W1 9
0.01 8	1	0.01 8	1	0.01 8	1	0.01 8	1	0.01 8	1	0.01 8	1	۱۰۱۸ .	W2 0
0.12 9	3	0.12 9	3	0.12 9	3	0.12 9	3	0.12 9	3	0.12 9	3	۰/۰۴۳	O1
0.08 4	2	0.08 4	2	0.08 4	2	0.16 8	4	0.16 8	4	0.16 8	4	۰/۰۴۲	O2
0.12 0	3	0.12 0	3	0.12 0	3	0.12 0	3	0.12 0	3	0.12 0	3	۰/۰۴	O3
0.10 8	3	0.10 8	3	0.10 8	3	0.10 8	3	0.10 8	3	0.10 8	3	۰/۰۳۶	O4
0.07 4	2	0.14 8	4	0.14 8	4	0.14 8	4	0.14 8	4	0.14 8	4	۰/۰۳۷	O5
0.06 8	2	0.13 6	4	0.13 6	4	0.13 6	4	0.13 6	4	0.13 6	4	۰/۰۳۴	O6
0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	۰/۰۳۰	O7
0.06 2	2	0.06 2	2	0.06 2	2	0.06 2	2	0.06 2	2	0.06 2	2	۰/۰۳۱	O8
0.05 4	2	0.05 4	2	0.05 4	2	0.05 4	2	0.05 4	2	0.05 4	2	۰/۰۲۷	O9
0.08 7	3	0.08 7	3	0.08 7	3	0.08 7	3	0.08 7	3	0.08 7	3	۰/۰۲۹	O10
0.04 8	2	0.09 6	4	0.09 6	4	0.09 6	4	0.09 6	4	0.09 6	4	۰/۰۲۴	O11
0.04 2	2	0.04 2	2	0.04 2	2	0.04 2	2	0.04 2	2	0.04 2	2	۰/۰۲۱	O12
0.04 4	2	0.04 4	2	0.04 4	2	0.04 4	2	0.04 4	2	0.04 4	2	۰/۰۲۲	O13
0.06	3	0.06	3	0.06	3	0.06	3	0.06	3	0.06	3	۰/۰۲۰	O14
0.03 8	2	0.03 8	2	0.03 8	2	0.03 8	2	0.03 8	2	0.03 8	2	۰/۰۱۹	O15
0.03	2	0.03	2	0.03	2	0.03	2	0.03	2	0.03	2	۰/۰۱۵	O16
0.02 4	2	0.02 4	2	0.02 4	2	0.02 4	2	0.02 4	2	0.02 4	2	۰/۰۱۲	O17
0.03 9	3	0.03 9	3	0.03 9	3	0.03 9	3	0.03 9	3	0.03 9	3	۰/۰۱۳	O18
0.04 4	4	0.04 4	4	0.04 4	4	0.04 4	4	0.04 4	4	0.04 4	4	۰/۰۱۱	O19
0.02 8	4	0.02 8	4	0.02 8	4	0.02 8	4	0.02 8	4	0.02 8	4	۰/۰۰۷	O20
0.02	3	0.02	3	0.02	3	0.02	3	0.02	3	0.03	4	۰/۰۰۹	O21



7		7		7		7		7		6			
0.08 2	2	0.16 4	4	0.16 4	4	0.16 4	4	0.16 4	4	0.16 4	4	۰/۰۴۱	T1
0.11 4	3	0.11 4	3	0.11 4	3	0.11 4	3	0.11 4	3	0.11 4	3	۰/۰۳۸	T2
0.10 5	3	0.10 5	3	0.10 5	3	0.10 5	3	0.10 5	3	0.14	4	۰/۰۳۵	T3
0.06 6	2	0.06 6	2	0.06 6	2	0.06 6	2	0.06 6	2	0.06 6	2	۰/۰۳۳	T4
0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	۰/۰۳۰	T5
0.06 2	2	0.06 2	2	0.06 2	2	0.06 2	2	0.06 2	2	0.06 2	2	۰/۰۳۱	T6
0.08 4	3	0.08 4	3	0.08 4	3	0.08 4	3	0.08 4	3	0.08 4	3	۰/۰۲۸	T7
0.05 2	2	0.05 2	2	0.05 2	2	0.05 2	2	0.05 2	2	0.05 2	2	۰/۰۲۶	T8
0.06 6	3	0.06 6	3	0.06 6	3	0.06 6	3	0.06 6	3	0.06 6	3	۰/۰۲۲	T9
0.07 2	3	0.07 2	3	0.07 2	3	0.07 2	3	0.07 2	3	0.07 2	3	۰/۰۲۴	T10
0.02 1	1	0.02 1	1	0.02 1	1	0.02 1	1	0.02 1	1	0.02 1	1	۰/۰۲۱	T11
0.04 6	2	0.04 6	2	0.04 6	2	0.04 6	2	0.04 6	2	0.04 6	2	۰/۰۲۳	T12
0.02 1	1	0.06 3	3	0.06 3	3	0.06 3	3	0.06 3	3	0.06 3	3	۰/۰۲۱	T13
0.03 8	2	0.03 8	2	0.03 8	2	0.03 8	2	0.03 8	2	0.03 8	2	۰/۰۱۹	T14
0.04	2	0.04	2	0.04	2	0.04	2	0.04	2	0.04	2	۰/۰۲۰	T15
0.01 6	1	0.01 6	1	0.01 6	1	0.01 6	1	0.03 2	2	0.03 2	2	۰/۰۱۶	T16
0.01 8	1	0.01 8	1	0.01 8	1	0.01 8	1	0.01 8	1	0.01 8	1	۰/۰۱۸	T17
0.01 7	1	0.01 7	1	0.01 7	1	0.01 7	1	0.01 7	1	0.01 7	1	۰/۰۱۷	T18
0.03	2	0.03	2	0.03	2	0.03	2	0.03	2	0.03	2	۰/۰۱۵	T19
<b>5.97</b>	-	<b>6.36</b>	-	<b>6.48</b>	-	<b>6.56</b>	-	<b>6.62</b>	-	<b>6.66</b>	-	$\Sigma=2$	جمع
راهبرد WO12	جذابیت	راهبرد WO11	جذابیت	راهبرد WO10	جذابیت	راهبرد WO9	جذابیت	راهبرد WO8	جذابیت	راهبرد WO7	جذابیت	ضریب اهمیت	عوامل داخلی و خارجی
0.12 3	3	0.12 3	3	0.12 3	3	0.12 3	3	0.12 3	3	0.12 3	3	۰/۰۴۱	S1
0.14 8	4	0.14 8	4	0.14 8	4	0.14 8	4	0.14 8	4	0.14 8	4	۰/۰۳۷	S2
0.10 2	3	0.10 2	3	0.10 2	3	0.10 2	3	0.10 2	3	0.10 2	3	۰/۰۳۴	S3

												.	
0.10 5	3	0.10 5	3	0.10 5	3	0.10 5	3	0.10 5	3	0.10 5	3	/۰۳۵ .	S4
۰,۱۲۸	۴	۰,۱۲۸	۴	۰,۱۲۸	۴	۰,۱۲۸	۴	۰,۱۲۸	۴	۰,۱۲۸	۴	/۰۳۲ .	S5
0.13 2	4	0.13 2	4	0.13 2	4	0.13 2	4	0.13 2	4	0.13 2	4	/۰۳۳ .	S6
0.06 2	۳	۰,۰۹۳	۳	۰,۰۹۳	۳	۰,۰۹۳	۳	۰,۰۹۳	۳	۰,۰۹۳	2	/۰۳۱ .	S7
0.05 6	2	0.05 6	2	0.05 6	2	0.05 6	2	0.05 6	2	0.05 6	2	/۰۲۸ .	S8
0.05 8	2	0.05 8	2	0.05 8	2	0.05 8	2	0.05 8	2	0.05 8	2	/۰۲۹ .	S9
0.07 5	۴	۰,۱	۴	۰,۱	۴	۰,۱	۴	۰,۱	۴	۰,۱	۳	/۰۲۵ .	S10
0.10 8	4	0.10 8	4	0.10 8	4	0.10 8	4	0.10 8	4	0.10 8	4	/۰۲۷ .	S11
0.05 2	2	0.05 2	2	0.05 2	2	0.05 2	2	0.05 2	2	0.05 2	2	/۰۲۶ .	S12
0.04 6	2	0.04 6	2	0.04 6	2	0.04 6	2	0.04 6	2	0.04 6	2	/۰۲۳ .	S13
0.05	۲	0.05	۲	0.05	۲	0.05	۲	0.05	۲	0.05	۲	/۰۲۵ .	S14
0.04 2	2	0.04 2	2	0.04 2	2	0.04 2	2	0.04 2	2	0.04 2	2	/۰۲۱ .	S15
0.05 7	3	0.05 7	3	0.05 7	3	0.05 7	3	0.05 7	3	0.05 7	3	/۰۱۹ .	S16
۰,۱۶۸	۴	۰,۱۶۸	۴	۰,۱۶۸	۴	۰,۱۶۸	۴	۰,۱۶۸	۴	۰,۱۶۸	۴	/۰۴۲ .	W1
0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	۰/۰۴	W2
0.14 8	4	0.14 8	4	0.14 8	4	0.14 8	4	0.14 8	4	0.14 8	4	/۰۳۷ .	W3
0.10 5	3	0.10 5	3	0.10 5	3	0.10 5	3	0.10 5	3	0.10 5	3	/۰۳۵ .	W4
0.12 4	4	0.12 4	4	0.12 4	4	0.12 4	4	0.12 4	4	0.12 4	4	/۰۳۱ .	W5
0.10 2	3	0.10 2	3	0.10 2	3	0.10 2	3	0.10 2	3	0.10 2	3	/۰۳۴ .	W6
0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	۰/۰۳	W7
0.05 4	2	0.05 4	2	0.05 4	2	0.05 4	2	0.05 4	2	0.05 4	2	/۰۲۷ .	W8



0.09 6	4	0.09 6	4	0.09 6	4	0.09 6	4	0.09 6	4	0.09 6	4	./۰۲۴	O11
0.04 2	2	0.04 2	2	0.04 2	2	0.04 2	2	0.04 2	2	0.04 2	2	./۰۲۱	O12
0.04 4	2	0.04 4	2	0.04 4	2	0.04 4	2	0.04 4	2	0.04 4	2	./۰۲۲	O13
0.06	3	0.06	3	0.06	3	0.06	3	0.06	3	0.06	3	./۰۲۰	O14
0.03 8	2	0.03 8	2	0.03 8	2	0.03 8	2	0.03 8	2	0.03 8	2	./۰۱۹	O15
0.03	2	0.03	2	0.03	2	0.03	2	0.03	2	0.03	2	./۰۱۵	O16
0.02 4	2	0.02 4	2	0.02 4	2	0.02 4	2	0.02 4	2	0.02 4	2	./۰۱۲	O17
0.03 9	3	0.03 9	3	0.03 9	3	0.03 9	3	0.03 9	3	0.03 9	3	./۰۱۳	O18
0.04 4	4	0.04 4	4	0.04 4	4	0.04 4	4	0.04 4	4	0.04 4	4	./۰۱۱	O19
0.02 8	4	0.02 8	4	0.02 8	4	0.02 8	4	0.02 8	4	0.02 8	4	./۰۰۷	O20
0.03 6	4	0.03 6	4	0.03 6	4	0.03 6	4	0.03 6	4	0.03 6	4	./۰۰۹	O21
0.16 4	4	0.16 4	4	0.16 4	4	0.16 4	4	0.16 4	4	0.16 4	4	./۰۴۱	T1
0.11 4	3	0.11 4	3	0.11 4	3	0.11 4	3	0.11 4	3	0.11 4	3	./۰۳۸	T2
0.14	4	0.14	4	0.14	4	0.14	4	0.14	4	0.14	4	./۰۳۵	T3
0.06 6	۴	0.06 6	۴	0.06 6	2	0.06 6	2	۰،۰۱۳۲	2	۰،۰۱۳۲	2	./۰۳۳	T4
0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	./۰۳۰	T5
0.06 2	2	0.06 2	2	0.06 2	2	0.06 2	2	0.06 2	2	0.06 2	2	./۰۳۱	T6
0.08 4	3	0.08 4	3	0.08 4	3	0.08 4	3	0.08 4	3	0.08 4	3	./۰۲۸	T7
0.05 2	2	0.05 2	2	0.05 2	2	0.05 2	2	0.05 2	2	0.05 2	2	./۰۲۶	T8
0.06 6	3	0.06 6	3	0.06 6	3	0.06 6	3	0.06 6	3	0.06 6	3	./۰۲۲	T9
0.07 2	3	0.07 2	3	0.07 2	3	0.07 2	3	0.07 2	3	0.07 2	3	./۰۲۴	T10
0.02 1	۴	0.02 1	۴	۰،۰۸۴	۴	۰،۰۸۴	۴	۰،۰۸۴	1	۰،۰۸۴	1	./۰۲۱	T11
0.04 6	2	0.04 6	2	0.04 6	2	0.04 6	2	0.04 6	2	0.04 6	2	./۰۲۳	T12
0.06 3	3	0.06 3	3	0.06 3	3	0.06 3	3	0.06 3	3	0.06 3	3	./۰۲۱	T13
0.03 8	۳	0.03 8	۳	۰،۰۵۷	۳	۰،۰۵۷	۳	۰،۰۵۷	2	۰،۰۵۷	2	./۰۱۹	T14
0.04	2	0.04	2	0.04	2	0.04	2	0.04	2	0.04	2	./۰۲۰	T15
0.03	2	0.03	2	0.03	2	0.03	2	0.03	2	0.03	2	./۰۱۶	T16

2		2		2		2		2		2			
0.01 8	۲	0.01 8	۲	0.01 8	۲	۰,۰۳۶	1	۰,۰۳۶	1	۰,۰۳۶	1	۰/۰۱۸	T17
0.01 7	1	0.01 7	1	0.01 7	1	0.01 7	1	0.01 7	1	0.01 7	1	۰/۰۱۷	T18
0.03	۳	0.03	۳	0.03	۳	۰,۰۴۵	2	۰,۰۴۵	2	۰,۰۴۵	2	۰/۰۱۵	T19
<b>6.81</b>	-	<b>6.87</b>	-	<b>6.95</b>	-	<b>7.03</b>	-	<b>7.36</b>	-	<b>7.42</b>	-	<b>Σ=2</b>	جمع

پس از مشخص شدن نمرات ماتریس QSPM در جدول ۴، ترتیب الویت در جدول شماره ۵ بیان می‌گردد.  
راهبردهای هیأت ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی به

#### جدول ۵. ماتریس Qsmp

۱. جلب حمایت مسئولین ورزش استان و مراجع بالادستی در جهت حمایت مالی از هیأت‌های ورزش‌های بومی و محلی شهرستان‌ها و دهستان‌ها (WO7)
2- تلاش در جهت حمایت از برگزاری‌های رویدادهای کوچک و بزرگ ورزش‌های بومی و محلی شهرستان‌ها و دهستان‌ها (WO8)
3- تلاش در برنامه‌محوری و نظارت بهینه بر هیأت‌های ورزش‌های بومی و محلی شهرستان‌ها و دهستان‌ها (WO9)
4- تلاش در جهت ایجاد تشکیلات رسمی در ورزش‌های بومی و محلی در دهستان‌ها و آشنایی بیشتر دهیاران و مسئولین شورای اسلامی مناطق روستایی با اهداف توسعه این ورزش (WO10)
5- توانمندسازی و آموزش مدیریت و منابع انسانی در ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی در شهرستان‌ها و دهستان‌ها (WO11)
6- تلاش در جهت توسعه زیرساخت‌های لازم برای توسعه انواع رشته‌های ورزش‌های بومی و محلی در شهرستان‌ها و دهستان‌ها (WO12)
7- تعامل موثر با هیأت‌های بومی و محلی سایر استان‌ها در جهت هم‌افزایی و استفاده از تجارب مشترک و ترویج انواع رشته‌های بومی و محلی جذاب یکدیگر (WO1)
8- ایجاد ارتباطات موثر هیأت استان با سایر ارگان‌ها بالاخص دانشگاه‌ها (WO2)
9- تلاش در جهت شناساندن انواع رشته‌های بومی و محلی به مردم استان در جهت جلب حمایت معنوی و مادی آن‌ها (WO3)
10- بکارگیری فناوری اطلاعات در ترویج و توسعه ورزش‌های بومی و محلی به‌ویژه تولید بانک اطلاعاتی (WO4)
11- تلاش در جهت ایجاد زمینه برای تبلیغات انواع رشته‌های ورزشی و بازی‌های بومی و محلی در شهرستان‌ها و دهستان‌ها (WO5)
12- توسعه علمی و مستندسازی دستاوردهای ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی (WO6)

ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی، چندان توجهی به این حوزه نشده است. با توجه به تعداد بسیار زیاد روستاها و جمعیت ساکن در روستاها در استان خراسان رضوی یکی از نیازهای ورزشی استان توجه به ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی محلی می‌باشد. لذا توسعه ورزش‌های روستایی و بومی و محلی یکی از نیازهای اصلی ورزشی و یکی از موضوعات مهم در حوزه ورزش استان می‌باشد که وجود برنامه‌ریزی راهبردی مبتنی بر تجزیه و تحلیل داخلی و خارج این سازمان ورزشی ضروری به نظر می‌رسد. لذا هدف از انجام پژوهش حاضر طراحی و تدوین برنامه راهبردی هیأت ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی استان خراسان رضوی و ارائه راهکارهای توسعه برای این هیأت ورزشی می‌باشد.

#### بحث و نتیجه‌گیری

مشکلی که امروزه بسیاری از سازمان‌های ورزشی مانند هیأت‌های ورزشی با آن مواجه هستند، خلا ناشی از برنامه‌ریزی میان‌مدت و بلندمدت است. بسیاری از هیأت‌های ورزشی مرتباً تقویم ورزشی خود را برای سال‌های آینده با روش‌های سنتی و تکراری کپی می‌نمایند و با این شیوه ناکارآمد، ناخواسته خود را از ایجاد تحول، سازندگی و پویایی و اثربخشی محروم می‌نمایند. احیا و ترویج بازی‌ها و ورزش‌های بومی و محلی در میان اقشار مختلف جامعه شهری و روستایی نیازمند برنامه‌ریزی دقیق راهبردی و عملیاتی است. اما متأسفانه در استان خراسان رضوی و حتی در سطح کشور و فدراسیون

براساس نتایج حاصل از پژوهش، اطلاعات حاصل از مصاحبه‌های کیفی به تدوین فهرست اولیه SWOT انجامید به نحوی که این هیأت در وضعیت کنونی از ۲۰ قدرت و ۲۰ ضعف برخوردار است و با ۱۹ فرصت و ۱۹ تهدید در خارج از محیط سازمان مواجه می‌باشد بدین ترتیب هیأت ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی استان خراسان رضوی باید روی نقاط قوت تأکید نماید و ضمن غلبه بر نقاط ضعف از فرصت‌ها به خوبی استفاده نموده تا تهدیداتی که متوجه آن است را خنثی و یا به فرصتی در راستای توسعه سازمانی تبدیل نماید. بر پایه یافته‌های پژوهش، هیأت ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی استان خراسان رضوی از قوت‌هایی همچون وجود تفکر استراتژیک در بین ارکان هیأت، تعامل مستمر با دانشگاه‌ها و مراکز علمی، به‌کارگیری افراد دانشگاهی در این هیأت، توانایی تخصصی و فنی بالای مربیان در ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی در مرکز استان، پرورش و تربیت مربی و داور به ویژه در بخش بانوان، کلاس‌های مربیگری و داوری متعدد، حضور نیروهای علاقه‌مند و کارکنان متعهد در هیأت استان، برخوردار است که در این بین شاخص وجود تفکر استراتژیک در هیأت استان و تعامل مستمر با دانشگاه و مراکز علمی و به‌کارگیری افراد دانشگاهی بالاترین میزان اهمیت را در میان قوت‌ها به خود اختصاص داده است. که در تحقیقات رشیدلمیر و همکاران (۱۳۹۷)، سجادی و همکاران (۱۳۹۳) و علیزاده و همکاران (۱۳۹۷) به این مورد اشاره گردیده است بنابراین شایسته است در جهت حفظ و تقویت این قوت‌ها تلاش شود تا بتوان در جهت دستیابی به چشم‌انداز و مأموریت هیأت از آن‌ها استفاده نمود. همچنین شاخص‌های جذب ورزشکاران روستایی و بیمه نمودن آن‌ها و وجود و تجهیز خانه‌های ورزشی روستایی دارای پایین‌ترین اولویت در میان قوت‌ها هستند که باید در جهت حفظ و تقویت این قوت‌ها تلاش شود تا بتوان در جهت دستیابی به چشم‌انداز و مأموریت هیأت ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی خراسان رضوی از آن استفاده نمود. همچنین این هیأت باید تلاش نماید قوت‌ها را حفظ و افزایش دهد

در ادامه نتایج تحقیق بررسی نقاط ضعف ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی استان خراسان رضوی نشان داد که شاخص فقدان امکانات مالی برای اجرای ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی دارای بالاترین اولویت و ضعف نبود توسعه علمی و خدمات دیجیتال دارای پایین‌ترین اولویت است. از دیگر نقاط ضعف ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی استان خراسان رضوی می

توان به حمایت ناکافی مالی به ورزشکاران نخبه ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی، حمایت کمتر در رسیدگی به مشکلات انتقال ورزشکاران به محل برگزاری رویدادها، فقدان امکانات برای ترویج ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی، عدم مدیریت موثر در جذب مشارکت‌های مردمی و خیرین در توسعه ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی و فقدان بانک اطلاعاتی در این ورزش‌ها اشاره کرد. فقدان امکانات مالی و حمایت ناکافی از ورزشکاران مهمترین ضعف در هیئت بومی و محلی استان خراسان رضوی شناسایی شده بود که در تدوین راهبردها به این موضوع توجه بیشتری شد. بازاریابی مناسب، ضعف در جذب حامیان مالی، درآمدزایی ناچیز هیأت، وابستگی شدید مالی به فدراسیون‌ها و وزارت ورزش و جوانان و میزان اندک بودجه دریافتی از دولت، از نقاط ضعف این هیئت بودند، که در تحقیقات لمیر و همکاران (۱۳۹۷) در تدوین برنامه راهبردی ورزش زورخانه‌ای، علیزاده و همکاران (۱۳۹۷) در تدوین برنامه راهبردی فدراسیون تنیس روی میز ایران، خسروی زاده و شاه منصوری (۱۳۹۸) در تدوین راهبردهای توسعه ورزش کشتی استان لرستان، حیدری و فتحی (۱۳۹۶) برنامه راهبردی کنگ فو و ورزش‌های رزمی، کشاورز و همکاران (۱۳۹۴) در تعیین موقعیت راهبردی فدراسیون ژیمناستیک، به این ضعف‌ها اشاره شده است. تکرار این ضعف‌ها در پژوهش‌های مختلف نشانگر اهمیت توجه به بحث بازاریابی و جذب حامیان مالی نه تنها در هیئت ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی، که در مجموعه ورزش کشور را نشان می‌دهد. در این زمینه حیدری و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهش خود که به شناسایی راهکارهای موثر برای برون‌رفت از درماندگی مالی هیئت‌های ورزشی استان خراسان رضوی پرداخته بودند، پیشنهاداتی از جمله برنامه‌ریزی جهت جذب حامیان مالی فدراسیون‌ها، ادارات کل ورزش و جوانان و سایر ارگان‌ها و سازمان‌ها، رویه‌های مدیریتی مناسب جهت جذب و حفظ هواداران و داوطلبان در هیئت‌های ورزشی، استفاده از تجارب مدیران قبلی، حضور پررنگ‌تر در رسانه‌ها و استفاده از آثار آن‌ها در جهت جذب حامیان مالی، ارتباط هیأت‌های ورزشی با دانشگاه و مراکز علمی و پژوهشی، ایجاد سند راهبردی درآمدزایی در هیئت‌های استان، بررسی راهکارهای قانونی و چگونگی حضور در بازار بورس و سهام، و بهره‌گیری از مدیران و متخصصان بازاریابی اشاره کردند. به نظر می‌رسد تلاش برای برطرف کردن این ضعف‌ها می‌تواند به بهبود وضعیت این هیأت کمک نماید به علاوه مسئولان هیأت باید تلاش کنند با مدیریت مناسب در جهت اصلاح و برطرف نمودن ضعف‌ها اقدام نمایند و از تمامی

ظرفیت‌ها و فرصت‌های موجود برای کاستن این ضعف‌ها استفاده نماید تا آن‌ها را به نقطه قوت تبدیل نماید و در جهت کاهش اثرات این ضعف‌ها روی سایر مولفه‌های برنامه‌های هیأت تلاش نماید. بنابراین اتخاذ شیوه‌هایی کارآمد برای رفع این ضعف‌ها ضروری به نظر می‌رسد.

بررسی فرصت‌های ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی محلی استان خراسان رضوی نشان داد ۳ شاخص که دارای بالاترین اولویت در میان فرصت‌ها هستند به ترتیب تأکید مقام معظم رهبری بر توسعه و ترویج ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی، همکاری و حمایت اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی برای توسعه ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی تأکید تعالیم دینی در پرداختن به امر ورزش، می‌باشد. در این میان شاخص وجود زیرساخت‌های مناسب فرهنگی، ورزشی و مذهبی در استان خراسان رضوی دارای پایین‌ترین اولویت است. در تبیین نتایج حاصل می‌توان گفت هیأت ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی از فرصت‌های بسیاری برخوردار است که با برنامه‌ریزی مناسب و استفاده از قوت‌های موجود می‌تواند از حداکثر فرصت‌ها استفاده کند و به رفع نقاط ضعف خود در جهت از بین بردن تهدیدها بپردازد. بر اساس نتایج پژوهش از دیگر فرصت‌های فراروی این هیأت می‌توان به تأکید قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران مبنی بر توسعه و ترویج فرهنگ‌های محلی از طریق بازی‌های بومی و محلی، تغییر نگرش مردم و مسئولان به نقش مثبت ورزش در مناطق روستایی، وجود دانشگاه فردوسی مشهد و سایر موسسات و مراکز آموزش عالی در رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی در استان خراسان رضوی، افزایش فارغ التحصیلان تربیت بدنی و علوم ورزشی و ارتقا سطح تحصیلات مربیان و داوران روستایی، توسعه رسانه‌ها و فعالیت‌های رسانه‌ای در راستای توسعه بازی‌های بومی و محلی و هم‌جواری با استان قدس رضوی اشاره کرد. از مهم‌ترین فرصت‌های پیش‌روی این هیأت تأکید مقام معظم رهبری بر توسعه و ترویج ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی است که در پژوهش لمیر و همکاران (۱۳۹۷) به آن اشاره شده است. نتایج این پژوهش نشان داد که هیأت ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی استان خراسان رضوی از فرصت‌های متعددی در حیطه‌های مختلف برخوردار است اما لازم به ذکر است که این فرصت‌ها به خودی خود در اختیار هیأت قرار نمی‌گیرد مگر آنکه با استفاده از قوت‌ها بتوان آنها را به چنگ آورد و از آنها برای رفع نقاط ضعف و کمرنگ کردن تهدیدات بهره‌برداری نمود. به نظر می‌رسد استفاده از این

فرصت‌ها بتوانند به بهبود شرایط درونی این هیأت کمک نماید. بر پایه یافته‌های پژوهش، در میان تهدیداتی که هیأت ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی استان خراسان رضوی با آن مواجه است، شاخص‌های، کمبود بودجه ورزشی کل استان، توزیع نامتوازن بودجه ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی به شهرستان توسط مراجع بالادستی و مشکلات معیشتی و اقتصادی مردم در سطح روستاها، از بیشترین شدت برخوردارند و تهدید ضعف فرهنگی دارای پایین‌ترین اولویت است لذا هیأت ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی استان خراسان رضوی باید به طور فعال و پویا با آن‌ها مقابله کند. یکی از تهدیدات مهم مورد بررسی در این پژوهش رتبه نخست را درمیان تهدیدات به خود اختصاص داده است کمبود بودجه ورزشی کل استان است. حیدری و فتیحی (۱۳۹۶) در تدوین برنامه راهبردی کنگ فو و هنرهای رزمی به درآمد ناکافی باشگاه‌ها، عدم وجود اعتبار بودجه مالی ثابت برای دفتر مرکزی از سوی سازمان بالادستی اشاره کردند. خسروی زاده و شاه منصوری (۱۳۹۸) به مواردی چون نبود حامی ورزشی ثابت در این زمینه، درآمد ناکافی باشگاه‌ها، عدم وجود اعتبار بودجه مالی ثابت برای دفتر مرکزی اشاره کردند. سجادی و همکاران (۱۳۹۳) در این مورد حمایت از بخش خصوصی به منظور توسعه مدارس، باشگاه شطرنج از طریق تسهیلات دولتی را پیشنهاد کردند. همچنین گوهری و همکاران (۱۳۹۸) توسعه بازاریابی، درآمدزایی و مشارکت بخش خصوصی را در توسعه فوتبال کشور انکارناپذیر دانستند. به نظر می‌رسد تلاش مسئولان و دست اندرکاران ورزشی هیأت استان خراسان رضوی برای مواجهه با این تهدیدها بتواند وضعیت مناسب‌تری را برای این هیأت به وجود آورد و بی‌اهمیت جلوه دادن آن‌ها می‌تواند خسارات جبران ناپذیری به این هیأت وارد کند. بنابراین این هیأت باید از قوت‌ها و فرصت‌های موجود، نهایت بهره را برای مقابله با تهدیدها تهدیدها به‌کارگیرد همچنین در بخش تجزیه و تحلیل سوات، نتایج پژوهش نشان داد هیأت ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی استان خراسان رضوی بر اساس ماتریس ارزیابی عوامل درونی دارای نمره ۲/۴۷ است، در نتیجه از لحاظ عوامل درونی دارای ضعف می‌باشد. علاوه بر آن این هیأت بر اساس ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی دارای نمره ۲/۸۷ است، در نتیجه از لحاظ عوامل بیرونی دارای فرصت می‌باشد. با توجه به نتایج ماتریس داخلی و خارجی، جایگاه استراتژیک و موقعیت برنامه‌های ورزشی هیأت ورزش‌های روستایی و بومی و محلی استان خراسان رضوی در منطقه محافظه کارانه (WO) قرار دارد.

ایده‌آل‌ترین و مطلوب‌ترین موقعیت برای هر سازمانی قرارگیری در موقعیت (SO) از هر جایگاهی در ماتریس SWOT است که در این وضعیت سازمان می‌تواند از تمامی نقاط مثبت و قوت و مزیت‌ها و شایستگی‌های خود برای دستیابی به حداکثر فرصت‌ها و موقعیت‌ها استفاده نماید. با توجه به قرارگیری استراتژیک هیأت بومی و محلی و ورزش‌های روستایی استان خراسان رضوی در موقعیت WO، استراتژی‌های منطقه محافظه‌کارانه تدوین شد. در نتایج پژوهش گوهری و همکاران (۱۳۹۸)، طاری و همکاران (۱۳۹۸)، حمیدی و همکاران (۱۳۹۶) هم به موقعیت راهبردی محافظه‌کارانه اشاره شده است. هدف از این راهبرد به حداقل رساندن نقاط ضعف سازمان و به حداکثر رساندن فرصت‌ها و موقعیت‌ها است، پژوهش حاکی از آن است که هیأت ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی استان خراسان رضوی از ضعف‌هایی برخوردار و با فرصت‌هایی مواجه است و قوت‌ها و تهدیدهای آن فزونی دارند به طوری که آن را از لحاظ راهبردی در موقعیت محافظه‌کارانه قرار داده‌اند. بنابراین این هیأت باید تلاش کند با استفاده از فرصت‌های در اختیار در جهت برطرف کردن نقاط ضعف خود تلاش کند در این زمینه این هیأت باید بتواند ضعف‌ها و موارد آسیب‌پذیر خود را در داخل سازمان رفع کند و از مزایای محیط بیرون مانند نیروهای متخصص و فناوری‌ها و امکانات جدید برای حل مشکلات خود بهره‌گیرد. با استفاده از فرصت‌هایی مانند ارتباط با دانشگاه‌ها و حضور افراد تحصیل کرده دانشگاه و استخدام این افراد واجد شرایط در تقویت قوت‌ها بکوشد. ضعف‌های داخلی خود را کاهش داده و مشارکت با ارگان‌هایی که می‌توانند در استفاده از فرصت‌ها به این هیأت کمک‌کنند مانند: آموزش و پرورش شهرداری‌ها دفتر روستایی و شوراهای استانداری را در دستور کار خود قرار دهد. و به نظر می‌رسد راهبردهای تدوین شده در این پژوهش می‌تواند به این امر کمک نماید. بر این اساس از تحلیل و مقایسه عوامل درونی و بیرونی، ۱۲ استراتژی توسط خبرگان تدوین و نهایی شده در نهایت با استفاده از روش ماتریس برنامه‌ریزی کمی QSPM اولویت‌بندی شد که در ادامه توضیحاتی پیرامون هر راهبرد بیان شده است.

جلب حمایت مسئولین ورزش استان و مراجع بالادستی در جهت حمایت مالی از هیأت‌های ورزش‌های بومی محلی شهرستان‌ها و دهستان‌ها به عنوان اولین راهبرد مهم این هیأت است. بودجه‌هایی که فدراسیون و تربیت بدنی به هیأت‌ها پرداخت می‌کنند نیمی از هزینه‌های اعزام تیم‌ها به مسابقات کشوری و برگزاری مسابقات استانی را هم تامین نمی‌کند و تا زمانی که هیأت‌های ورزشی هر روز درگیر این

مشکلات باشند هرگز نمی‌توانند نقش پویا و موثر در ورزش داشته باشند. مسئولان هیأت ورزش‌های روستایی و بومی و محلی استان خراسان رضوی می‌توانند با جلب حمایت به ویژه از سوی اداره کل ورزش و جوانان، شهرداری و شورای اسلامی شهر مشهد و شهرستان‌ها با هدف مشارکت بیشتر در گسترش سلامت جامعه شهری و روستایی در ورزش‌های بومی محلی، شرایط بسیار مطلوبی در ساختار ورزشی این هیأت وجود آورند. راهکار دیگر توسعه نظام بازاریابی در هیأت ورزشی استان خراسان رضوی و تنوع‌بخشی به منابع مالی فدراسیون و به‌کارگیری راهبرد ایجادساز و کارهای انگیزشی جذب حامیان مالی است که این مورد در پژوهش حمیدی و همکاران (۱۳۹۷) مورد تأیید قرار گرفته است. به نظر می‌رسد به کارگیری راهبرد ایجاد سازوکارهای انگیزشی برای جذب حامیان مالی در توسعه ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی راهبرد مناسبی برای غلبه بر مشکلات و پیشبرد اهداف هیأت ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی استان خراسان رضوی باشد که زرتشتیان (۲۰۲۱) در پژوهش خود به سازوکارهای جذب حامیان مالی اشاره کرده است.

تلاش در جهت حمایت از برگزاری رویدادهای کوچک و بزرگ ورزش‌های بومی و محلی شهرستان‌ها و دهستان‌ها دومین راهبرد پیش‌روی مسئولان هیأت است. رویدادها نقش بسیار مهمی در ورزش ایفا می‌کنند اگر به خوبی و با شیوه صحیح (امکانات لازم، در زمان مناسب، با مجریان توانا و در دسترس و با تخصص لازم) ارائه شوند، اهداف سودمند زیادی دارند و می‌توانند مسیر پیشرفت را برای مجریان و سازمان‌های ورزشی، در سطوح ملی یا محلی هموار کنند. میزبانی از یک رویداد ورزشی و برگزاری جشنواره‌های ورزشی بومی و محلی و مسابقات باشگاهی با استفاده از پتانسیل‌های موجود علاوه بر ایجاد شور و شوق در جامعه در جذب جوانان و نوجوانان به ورزش و افزایش میزان علاقه‌مندی روستاییان جهت مشارکت در فعالیت ورزشی بخصوص ورزش‌های روستایی و بومی محلی و همچنین فراهم کردن زمینه ترویج و همگانی کردن این ورزش‌ها بسیار موثر است که در نتایج پژوهش کروسون و فری<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) به این موضوع اشاره گردیده است. در این رابطه تقویت و توسعه زیرساخت‌ها، معرفی جاذبه‌های استان یا شهرستان مورد نظر، توسعه امکانات لازم، ارائه مشوق‌های لازم برای استفاده شرکت‌کنندگان و گردشگران ورزشی، می‌تواند در ایجاد تصویر مثبت از شهر یا

<sup>۱</sup>Crosson & free (2021)



شهرستان میزبان رویداد ورزشی بسیار موثر باشد. مسئولان این هیأت، می‌توانند با تشویق و حمایت از برگزاری رویدادهای بزرگ و کوچک، در سطح استان، شهرستان و دهستان‌ها به افراد و هیأت‌های ورزشی این امکان را بدهند تا ظرفیت و توانشان را در چارچوب بازی‌های روستایی و ورزش‌های بومی محلی افزایش دهند. لازم به ذکر است که این استراتژی توجه و حمایت مسئولان ورزش استان و شهرستان و مراجع بالادستی، را می‌طلبد.

راهبرد تلاش در برنامه‌محوری و نظارت بهینه بر هیأت‌های ورزش‌های بومی و محلی شهرستان‌ها و دهستان‌ها، به عنوان سومین راهبرد پیش‌روی هیأت ورزش‌های روستایی و بازبهای بومی و محلی استان خراسان رضوی است که حسین نژاد و همکاران، (۲۰۲۱) در پژوهش خود به تأیید این مورد پرداخته‌اند. ارزیابی عملکرد مستمر و سازمان‌یافته در فواصل زمانی منظم با شاخص‌ها و در ابعاد مالی، منابع انسانی، منابع و فناوری اطلاعات ضروری به نظر می‌رسد که احمدی و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهش خود به آن اشاره کرده‌اند. در نتیجه علاوه بر شناسایی عملکرد هیأت‌ها در سطح استان، می‌توان راهبردهای مناسب را برای بهبود عملکرد و تقویت هر چه بیشتر هیأت‌ها در سطح استان خراسان رضوی، تدوین کرد که به این مورد در پژوهش کرمی و همکاران (۲۰۲۰) اشاره گردیده است با توجه به اینکه ارزیابی عملکرد یک مسئولیت مدیریتی است که استانداردهای شغلی را مشخص میکند و تعیین می‌کند که عملکرد کارکنان چه اندازه در حدود استانداردهای تعیین شده است، هیأت ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی استان خراسان رضوی می‌تواند با ارزیابی عملکرد مستمر، به طور سازمان‌یافته و در فواصل زمانی منظم، هیأت‌های شهرستان‌ها را در شاخص‌هایی نظیر اعزام به مسابقات، نحوه برگزاری مسابقات، نحوه اجرای مقررات آیین‌نامه‌های ابلاغ شده از طرف فدراسیون و هیأت استان، برنامه‌ریزی منابع و تجهیزات ورزشی، توسعه زیرساخت‌های ورزشی و مسائل فنی مورد بررسی قرار دهد.

راهبرد تلاش در جهت ایجاد تشکیلات رسمی در ورزش‌های بومی و محلی در دهستان‌ها و آشنایی بیشتر دهیاران و مسئولین شورای اسلامی مناطق روستایی با اهداف توسعه‌ای این ورزش با پژوهش نودهی و همکاران (۱۳۹۴) هم‌خوانی دارد. شباهت تجربیات مختلف نشان‌دهنده این واقعیت است که بازی‌ها و ورزش‌های بومی و محلی و روستایی این قابلیت را دارند که ابزار بسیار موثر و کارآمد و کم‌هزینه در جهت تحقق اهداف توسعه پایدار باشند. یکی دیگر از موانع توسعه

بازی‌های روستایی و بومی و محلی آشنایی ناکافی دهیاران و مسئولان شوراهای اسلامی مناطق روستایی، با اهداف ورزش و تربیت بدنی و عدم حمایت و همکاری ایشان در برنامه‌های توسعه ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی می‌باشد. در این زمینه هیأت ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی استان خراسان رضوی با توانمندسازی ساختار تشکیلات ورزش روستایی در دهیاری‌ها و شوراهای سطح روستاهای استان، توصیف و بررسی انگیزه پرداختن به فعالیت‌های ورزشی و اهمیت دادن به بازی‌های بومی و محلی، تعامل مسئولان هیأت بومی و محلی استان خراسان رضوی با دهیاران و مسئولان شورای اسلامی روستاها در جهت برنامه‌ریزی بلندمدت مدیران روستایی به منظور احیا و توسعه ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی، ایجاد انگیزه در دهیاران و مسئولان شورای اسلامی مناطق روستایی، و آشنایی بیشتر دهیاران و مسئولان شوراهای اسلامی روستاها می‌توانند گام بزرگی در جهت توسعه ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی بردارند.

راهبرد دیگر توانمندسازی و آموزش مدیریت و منابع انسانی ورزش‌های بومی و محلی در شهرستان‌ها و دهستان‌ها است که در پژوهش دهقانی و همکاران (۱۳۹۹) به آن اشاره گردیده است. امروزه توانمندسازی یکی از ابزارهای سودمند ارتقای کیفی کارکنان و افزایش اثربخشی تلقی می‌شود. کمبود کارکنان متخصص و آگاه و آموزش‌دیده (مربی و داور) در زمینه بازی‌های بومی و محلی و ورزش‌های روستایی، مشکل جدی در راه احیا و ترویج این بازی‌ها است. بدیهی است که وجود نیروهای متخصص در حوزه ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی و وجود گسترده و مستمر دوره‌های مربیگری و داوری و دانش‌افزایی، به عنوان یک فرصت مناسب می‌تواند زمینه‌ساز اجراء راهبرد ذکر شده باشد. برگزاری پیوسته دوره‌های کوتاه‌مدت تربیت نیروی متخصص، در زمینه‌های مربیگری، داوری، و سایر زمینه‌های مورد نیاز، استفاده از افراد متخصص در هیأت بازی‌های روستایی و بومی و محلی شهرستان‌ها عامل مهم در جهت احیا و نگهداری و توسعه ورزش‌های بومی و محلی است، که فلاح و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهش خود به آن اشاره می‌کنند.

راهبرد دیگر این پژوهش تلاش در جهت توسعه زیرساخت‌های لازم برای توسعه انواع رشته‌های بومی و محلی در شهرستان‌ها و دهستان‌ها است. امکانات و زیرساخت‌های ورزشی، به فضاها و همه عوامل تاسیساتی، خدماتی، رفاهی، بهداشتی، گفته می‌شود که بستر اجرای فعالیت‌های ورزشی

نشریات آموزشی، دایره‌المعارف جامع بازیهای سنتی، مقالات و طرح‌های تحقیقاتی و سازماندهی و تبادل اطلاعات در جهت قانونمند کردن و علمی کردن این بازی‌ها بر اساس اصول علمی در ورزش و تدوین قوانین یکسان برای ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی در سراسر کشور، منجر شود. که در پژوهش فلاح و همکاران (۱۳۹۷) به این مورد اشاره گردیده است.

یکی دیگر از راهبردهای هیأت ورزش‌های روستایی و بازیهای بومی محلی استان خراسان رضوی، ایجاد ارتباطات موثر هیأت استان با سایر ارگان‌ها بالاخص دانشگاه‌ها است که با راهبردهای پژوهش هنرور و همکاران (۱۳۹۴) مطابقت دارد. توسعه ورزش‌های بومی محلی در دانشگاه‌ها می‌تواند در بالابردن سطح آگاهی و نگرش دانشجویان تربیت‌بدنی از این رشته ورزشی موثر باشد و از این طریق می‌توان از آنها به عنوان آموزش‌دهندگان این ورزش بهره‌مند شد. هیأت ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی استان خراسان رضوی، قدم‌های موثری در این راه برداشته است، که می‌توان به مواردی از جمله: ایجاد ارتباط و بسترهای همکاری دوجانبه با دانشگاه‌ها، انجام مقالات و طرح‌های پژوهشی با اساتید و دانشجویان رشته مدیریت ورزشی، استفاده از فضای دانشگاه‌ها برای برگزاری کلاس آموزشی، همکاری با دانشگاه و برگزاری کلاس مربیگری و داوری در فضای دانشگاه‌ها، و ایجاد ۴ واحد درسی بازی‌های بومی و محلی در دانشگاه‌های حکیم و امام رضا، اشاره کرد. همچنین در تعامل هیأت ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی محلی استان خراسان رضوی، با سازمان‌ها و ارگانهای مورد نظر، در سطح استان، رضایت بخش و در سطح شهرستان‌ها تعامل با سازمان مهندسی، اداره زندان‌ها، شرکت برق، آموزش و پرورش، به خوبی انجام گرفته است اما متأسفانه در سطح شهرستانها تعامل با شهرداری‌ها به خوبی صورت نگرفته است. لازم به ذکر است که یکی از چالش‌های پیش روی هیأت بومی و محلی و بازی‌های روستایی استان خراسان رضوی این است که قوانین بازی‌های بومی و محلی در آموزش و پرورش، با هیأت‌ها یکی نیست. بهترین ارگانی که می‌تواند در حل مشکلات و چالش‌های پیش روی این هیأت کمک کند و بودجه آن در دستورالعمل‌های آن‌ها نیز موجود است، دفتر روستایی و شوراهای استانداری است. پیشنهاد می‌شود هیأت ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی استان خراسان رضوی، تعامل با این ارگان را در دستور کار خود قرار دهد. راهبرد ضرورت بکارگیری فناوری اطلاعات در ترویج و توسعه ورزش‌های بومی محلی، بویژه تولید بانک اطلاعاتی، در

هستند، توسعه پیشرفت در زمینه ورزش‌های بومی و محلی با اماکن و زیرساخت‌های ورزشی مرتبط است که با پژوهش زاسیمووا<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) و کارخور و کوما<sup>۳</sup> (۲۰۲۰) مطابقت دارد. وجود امکانات ورزشی و فراهم بودن منابع و زیرساخت‌های تربیت بدنی، یکی از عوامل موفقیت و توسعه ورزش در کشور است. استفاده غیر کارآمد (نادرست) از امکانات و تجهیزات و اماکن، ناکافی بودن اعتبارات تخصصی در زمینه اماکن ورزشی، ناکافی بودن امکانات زیرساخت‌ها و تجهیزات و اماکن ورزشی مناسب با استانداردهای این رشته و سخت بودن دسترسی به آنها، رو باز بودن فضاهای ورزشی و کمبود مکانهای ورزشی مناسب برای بانوان، از موانع و چالشهای پیش روی بازی‌های بومی و محلی و ورزش‌های روستایی است. که با پژوهش طاری و همکاران (۱۳۹۸)، رجبی و هکاران، (۱۳۹۷)، رشید و همکاران (۱۳۹۷)، مسلمی و همکاران (۱۳۹۷) احمدیان و همکاران (۱۳۹۸) مطابقت دارد. در این زمینه هیأت ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی استان خراسان رضوی در ساخت و تجهیز خانه‌های ورزشی روستایی بسیار موفق عمل کرده است، اما به علت کمبود منابع مالی در ساخت خانه‌های ورزشی در برخی مناطق روستایی با چالش جدی روبه‌رو بوده است که این نیازمند حمایت بخش خصوصی و دولتی است و همچنین کمبود فضاهای ورزشی سرپسته برای بانوان، یکی از چالش‌های پیش‌روی این هیأت است.

از راهبردهای دیگر هیأت می‌توان به تعامل موثر با هیأت‌های بومی و محلی سایر استان‌ها در جهت هم‌افزایی و استفاده از تجارب مشترک و ترویج انواع رشته‌های بومی و محلی جذاب با یکدیگر، اشاره کرد. ایران دارای فرهنگ غنی و تمدنی چند هزار ساله با قومیت‌های مختلف است که هر کدام با ویژگی‌های منحصر به فرد و آداب و سنن مختلف و متعدد، زمینه را برای توسعه فرهنگی هموار میکنند. به همین دلیل، تنوع بازی‌ها و ورزش‌های بومی و محلی و روستایی، در مناطق و شهرهای مختلف و در میان اقوام مختلف بسیار مشهود است. یکی از مهم‌ترین برنامه‌ها در جهت ترویج و توسعه و احیا بازی‌های بومی محلی و ورزش‌های روستایی در سطح ملی و بین‌المللی و جلوگیری از فراموشی و منسوخ شدن بعضی از این بازی‌ها، می‌تواند هم‌افزایی و انتقال تجربیات هیأت‌های بومی و محلی در سایر استانها باشد. این انتقال تجربیات می‌تواند از طریق وبسایت‌ها و شبکه‌های اینترنت، به تدوین کتاب و

<sup>۲</sup>Zasimova<sup>۳</sup>karkhur & kumar

راهبردهای پژوهش‌های، خسروی زاده و شاه‌منصوری، (۱۳۹۸)، شایان‌مقدم و همکاران، (۱۳۹۸)، سلیمی و همکاران، (۱۳۹۷)، لمیر و همکاران (۱۳۹۷) اشاره گردیده است. فناوری اطلاعات به‌عنوان یک زیرساخت جدید توجه زیادی را به تأثیر خود در سازمان‌های ورزشی جلب کرده است. امروزه ورزش و سازمان‌های ورزشی برای حضور کارا و مؤثر در عرصه‌های مختلف ورزشی، اقتصادی و اجتماعی باید زیرساخت‌های فناوری را توسعه دهند که اگر این سیستم به درستی اجرا شود، می‌تواند خطاهای اداری را کاهش داده، و در تصمیم‌گیری سازمانی کمک کند که در نتایج پژوهش پاشایی و همکاران (۱۳۹۹)، جعفرزاده و همکاران (۱۳۹۹) به آن اشاره شده است. مندعلی زاده و جواهری (۱۴۰۰)، تأثیر ابعاد فناوری اطلاعات و نوآوری در ادارات کل ورزش‌وجوانان پرداختند و نتیجه گرفتند ابعاد فناوری اطلاعات از قبیل: دانش کارکنان، ایجاد پایگاه داده و به‌روزکردن پایگاه‌داده در سازمان، میزان به‌کارگیری تکنولوژی اطلاعات توسط کارمندان، نسبت تعداد کامپیوترهای شخصی به تعداد کل کارکنان، سرمایه‌گذاری روی تجهیزات کامپیوتری، تعداد سرورهای اینترنتی، استفاده از نرم افزار سیستم مدیریت اطلاعات، اتوماسیون، استفاده از پرونده‌های الکترونیکی و صحت اطلاعات وارد شده در نظام اطلاعاتی، می‌تواند منجر به ارتقای نوآوری در سازمان شود که با پژوهش مندعلی زاده و جواهری (۱۴۰۰) مطابقت دارد. در این زمینه پیشنهاداتی چون: برگزاری کارگاه‌های آموزشی فناوری اطلاعات، غنی‌تر کردن زیرساخت فناوری برای کارکنان، و کاربردی‌ترکردن ابزارهای چون راه‌اندازی تالار گفتگوی مجازی و اتاق فکر در ادارات کل ورزش‌وجوانان در نظر گرفتند. بنابراین به مسئولان هیأت ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی استان خراسان رضوی پیشنهاد میشود، با توجه به اهمیت اطلاعات در سه مرحله مدیریت راهبردی، برنامه ریزی، اجرا و ارزیابی، راه‌اندازی و مکانیزاسیون سیستم اطلاعات ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی را مدنظر قرار دهند.

راهبرد تلاش در جهت ایجاد زمینه برای تبلیغات انواع رشته‌های ورزشی بومی و محلی در سطح استان، شهرستان‌ها و دهستان‌ها، از دیگر راهبردهای پیش‌روی هیأت ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی استان خراسان رضوی است. جلب حمایت رسانه‌ای و توسعه روابط عمومی و رسانه‌ای و آموزش و اطلاع‌رسانی بازی‌های بومی و محلی از طریق رسانه‌ها را می‌توان یکی از راهبردهای توسعه این ورزش دانست که با پژوهش طاری و همکاران (۱۳۹۹)،

لمیر و همکاران (۱۳۹۷) و غفوری و همکاران (۲۰۲۱) مطابقت دارد. یکی دیگر از استراتژی‌های توسعه می‌تواند، تاسیس شبکه اختصاصی در صدا و سیما برای ورزش روستایی بیان شود که پژوهش فلاح و همکاران (۱۳۹۷) به این مساله اشاره دارد. در روند شتاب جهانی رسانه‌ها و فناوری‌های ارتباطی با سرعتی تصوراتناپذیر پیشرفت کرده و تمام سطوح فعالیت‌های بشری را تحت‌سیطره خود قرار دادند و رسانه‌ها در هویت‌بخشی به رشته‌های ورزشی و ترویج آن‌ها در جامعه نقش مهمی دارند. یکی از چالش‌های پیش‌روی ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی، توجه بیش از حد رسانه‌ها مخصوصاً صدا و سیما، به برخی از رشته‌های ورزشی مانند فوتبال، والیبال، بسکتبال، و عدم توجه رسانه‌ها به خصوص صدا و سیما به ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی است. همچنین بین فرهنگ‌سازی، ترویج، مشارکت اجتماعی، اطلاع رسانی و آموزش، در شبکه ورزش با مشارکت ورزشی مردم رابطه معنی‌دار وجود دارد که مطابق با یافته‌های پژوهش باباپور و قدمی (۲۰۲۱) است. با توجه به نقش آموزش و اطلاع‌رسانی به عنوان راهکار جلوگیری از فراموشی و منسوخ‌شدن بازی‌های بومی و محلی، در این زمینه فعالیت قابل توجهی توسط رسانه‌ها، صورت نمی‌گیرد. پوشش رسانه‌ای و توجه به جنبه‌های زیبایی و نمایشی این بازی‌ها و استفاده از لباس‌های سنتی و اصیل مناطق مختلف، در جلب جوانان و نوجوانان از اهمیت زیادی برخوردار است. بازی‌های بومی و محلی ریشه در فرهنگ و آداب و رسوم مردم کشور دارند و باید از سوی رسانه‌ها، توجه بیشتری در این زمینه انجام گیرد. با توجه به نتایج پژوهش آریامش و همکاران (۱۳۹۷)، در تدوین برنامه راهبردی برنامه‌های ورزشی سازمان صدا و سیما، یکی از راهبردهای این سازمان، تلاش در جهت جذب حامیان مالی و سرمایه‌گذاران در حوزه برنامه‌های ورزشی بیان کردند. لذا با توجه به نقش مهم رسانه‌ها، خصوصاً رسانه‌های محلی منطقه‌ای، در ترویج، ارتقا و احیای ورزش‌ها و فرهنگ بومی هر منطقه، تولید محتوای بومی در مطبوعات و رسانه‌های محلی، از ضروریات به نظر می‌رسد. پیشنهاد می‌شود رسانه‌های جمعی مخصوصاً رسانه‌های محلی با توجه به ظرفیت‌های بالقوه‌ای که در خود دارند، با استفاده از مولفه‌های فرهنگی مردم آن منطقه بازی‌های بومی و محلی و ورزش‌های روستایی را پوشش دهند و زمینه احیا مجدد آن را فراهم نمایند. امروزه رسانه‌های اجتماعی یکی از مهم‌ترین ابزارها برای ورزش، ورزشکاران و طرفداران تبدیل شده است. در سال‌های اخیر جمعیت کاربران شبکه‌های اجتماعی، افزایش چشمگیری داشته

است. مردم می‌توانند به راحتی ورزشکاران و تیم‌های مورد علاقه خود را ردیابی و به‌روزترین مطالب ورزشی را فوراً دریافت کنند. طرفداران ورزش و ورزشکاران رسانه‌های اجتماعی را به‌عنوان مهم‌ترین ابزار ارتقا، ارتباط و تعامل پذیرفتند. مزایای استفاده از رسانه‌های اجتماعی برای سازمان‌های ورزشی این است که می‌تواند به سازمان ورزشی در ایجاد رابطه با مردم و کاهش هزینه‌های بازاریابی کمک کند. استفاده از ظرفیت‌های رسانه‌های اجتماعی برای تقویت مکالمات دوجانبه با مردم و اشتراک‌گذاری اطلاعات رشته‌های ورزشی بومی و محلی و افزایش جذب جوانان و نوجوانان به ورزش‌های بومی و محلی، ضروری به‌نظر می‌رسد. در این خصوص، حمایت از نشریات محلی و راه‌اندازی سایت‌های اینترنتی مختص به ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی محلی را می‌توان به‌عنوان راهکار پیشنهاد شده بیان کرد که با پژوهش کیخسروی و همکاران (۲۰۱۸) مطابقت دارد. با توجه به اینکه یکی از راه‌های جذب افراد به این رشته ورزشی آموزش ورزش‌های بومی محلی و آموزش معلمان تربیت بدنی و دانشجویان تربیت بدنی و عموم افراد جامعه می‌باشد، در زمینه فعالیت‌های ترویجی، از عوامل مهم توسعه ورزش در ایران است میتوان از مولفه، اطلاع‌رسانی، آگاه‌سازی، تشویق و بسته‌های حمایتی (حمایت تحصیلی، پزشکی، تغذیه، مالی، شغلی، و بعد از آسیب‌دیدگی) استفاده نمود که در پژوهش عسکریان، رهبر، (۱۴۰۰)، به آن اشاره گردیده است. متأسفانه ورزشکاران ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی، به علت کمبود بودجه و عدم حمایت مالی ارگان‌ها و سازمان‌ها در سطح استان شهرستان و دهستان‌ها از هیچ‌گونه حمایتی در هیچ زمینه‌ای برخوردار نیستند. به هیأت ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی استان خراسان رضوی در جهت ایجاد زمینه برای تبلیغات رشته‌های ورزشی بومی و محلی، در سطوح و مناطق مختلف استان، راهکارهای ترویجی مانند؛ توسعه روابط عمومی و رسانه‌ای (هنر مردم‌داری، داشتن رابطه خوب با دیگران و تلاش برای جذب نیروی داوطلب و حامیان مالی)، استفاده از ظرفیت‌های رسانه‌های اجتماعی، وب‌سایت فعال، آموزش قوانین و مقررات ورزش‌های بومی و محلی از طریق رسانه‌ها و جذب افراد به این رشته ورزشی، برگزاری مسابقات رسمی در قالب تقویم سالیانه، برگزاری جشنواره‌های ملی و مسابقات خانوادگی، گسترش فعالیت‌های بازاریابی، استفاده از ظرفیت رسانه‌های محلی خصوصاً صدا و سیما، مشارکت شهرداری‌ها و سازمان میراث فرهنگی، وزارت ارشاد، آموزش معلمان تربیت بدنی، اجرا در قالب درس تربیت بدنی در مدارس، در سطح استان، شهرستان‌ها و دهستان‌ها، پیشنهاد می‌شود.

راهبرد، توسعه علمی و مستندسازی دستاوردهای بومی و محلی، با پژوهش مسلمی و همکاران (۱۳۹۷) مطابقت دارد. همچنین لمیر و همکاران (۱۳۹۷) در این راستا، تعامل با دانشگاه‌ها و مراکز آکادمیک و دانایی‌محور کردن و دانش‌بنیان کردن ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی را به‌عنوان یک راهبرد در ارتقا و توسعه این ورزش بیان می‌شود و هر چه ارتباط بین مراکز علمی و اجرایی ورزش بیشتر باشد می‌توان به ارتقای فنی و کیفی ورزش با رویکرد علمی امیدوارتر بود که با نتایج پژوهش لمیر و همکاران (۱۳۹۷) مطابقت دارد. تدوین آیین‌نامه و تصویب در فدراسیون ورزش‌های بومی و محلی یکی دیگر از راهکارهای توسعه این ورزش است که در پژوهش فلاح و همکاران (۱۳۹۷) به آن اشاره شده است. با توجه به تأکید برنامه‌های توسعه ورزش کشور و سیاست‌های راهبردی برنامه سوم توسعه بر علمی کردن ورزش و تربیت بدنی از طریق توسعه آموزش و تحقیقات در برنامه‌های مختلف توسعه ورزش کشور و جلوگیری از فراموشی و منسوخ شدن این بازی‌ها، آموزش و اطلاع‌رسانی و در کنار آن‌ها انجام فعالیت‌های پژوهشی و در نهایت مستند نمودن نتایج این فعالیت‌ها به صورت کتاب، CD و لوح فشرده، همچنین تدوین قوانین الزام‌آور به ارگان‌های مورد نظر، ضروری به نظر می‌رسد. فلاح و همکاران (۱۳۹۷) قانونمند کردن ورزش‌های روستایی و نوشتن آیین‌نامه برای آن‌ها و تصویب در فدراسیون ورزش‌های بومی و محلی را یکی از راهکارهای توسعه می‌دانند. یکی از راه‌های جذب جوانان و نوجوانان، علمی، به روز، جذاب، ساده و قابل فهم کردن، شیوه‌ها و مقررات و قوانین و تجهیزات بازی‌های بومی و محلی است. نیازی پور و همکاران (۱۳۹۸) با توجه به چشم انداز توسعه ورزش همگانی ناجا یکی از اهداف کلان پژوهش خود را توسعه و تقویت علمی و فعالیت‌ها و فرایندهای مرتبط با ورزش همگانی دانستند و استفاده از فارغ التحصیلان تربیت بدنی، نخبگان علمی و استعدادهای برتر در مشاغل ورزشی ناجا را از اهداف بلند مدت ورزش این سازمان دانست. هیأت ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی استان خراسان رضوی باید پس از تعیین اولویت‌های پژوهشی خود، با بهره‌گیری از ظرفیت علمی دانشگاه‌های تربیت بدنی، اساتید و دانشجویان تحصیلات تکمیلی، همچنین استفاده از فارغ‌التحصیلان تحصیلات تکمیلی رشته تربیت بدنی به‌عنوان اعضای هیأت، گامی موثر در ارتقای سطح علمی بازی‌های بومی و محلی بردارد.

در یک نتیجه‌گیری کلی می‌توان بیان کرد که با توجه به موقعیت محافظه‌کارانه هیأت ورزش‌های روستایی و بازی‌های

رضوی طی جلساتی کلیه راهبردهای تدوین شده را دقیقاً بررسی و زمینه اجرای آن‌ها را فراهم کنند تا حد امکان حمایت‌ها و منابع مورد نیاز برای شروع و اجرای برنامه و حمایت از هیأت‌های ورزشی در سطح شهرستان‌ها را فراهم آورند. همچنین ارزیابی برنامه راهبردی هیأت، در حین اجرا اقدام شود تا در صورت نیاز به اصلاح و مناطق ساختن آن در طول زمان اجرا پیش‌بینی و اقدامات لازم صورت گیرد.

بومی و محلی در ماتریس سوات، این هیأت باید با حفظ و بهبود نقاط قوت خود و کاهش نقاط ضعف موجود در صدد بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط باشد تا موقعیت سازمان را به حالت تهاجمی تغییر دهد و این روند با توجه به راهبردها و برنامه‌هایی که بیان گردید، دست یافتنی است. همچنین در نهایت پیشنهاد می‌شود مدیران هیأت ورزش‌های روستایی و بازی‌های بومی و محلی استان خراسان

## REFERENCES

- Afarzadeh zarandi, M., Sharifian, E., & Ghahreman Tabrizi, K. (2021). Explaining organizational agility model based on information technology from the perspective of sports experts. *Sport Management Journal*, 12(4), 1093-1118. (Persian)
- Ahmadi, M., & zolfaghari, M. (2021). Identify the roles of media in the development of sports with meta-synthesis method. *Sport Management Journal*, (Persian)
- Ahmadian Jelodari, M., Alam, S., nowzari, V. (2019). Designing Strategic Plan of General Directorate of Physical Education of the Farhangian University Based on the 1404 landscape document. *Research on Educational Sport*, 7(17), 253-276. (Persian)
- Amir Amir Hossein Monazzami, (2019). Designing a effective mechanism for implementing strategic plans (Case Study: Iranian Sports Organizations and Federations), *Journal of New Trends in Sport Management*, 7(26), 79-94(Persian)
- Anoushirvan Ariamanesh, Sara Keshkar, Hamid Ghasemi, Habib Honari, (2018). Designing a Strategic Planning Model for IRIB Sport Programs, *Journal of New Trends in Sport Management*, 6(22), 105-117. (Persian)
- Andam, R., Asgari, M., Salimi, M. (2015). Investigating Barriers to promote traditional games from the perspective of the students. *Applied Research in Sport Management*, 4(2), 49-61. (Persian)
- Askarian, F., & Raahbar, M. (2021). Sport Development Model in Iran with an Emphasis on the Stakeholders, Practices and Processes. *Sport Management Journal*, 13(1), 315-339.
- Crosson, S., & Free, M. "This Too Shall Pass": Gaelic Games, Irish Media, and the Covid-19 Lockdown in Ireland. *National Perspectives on Sport and the Covid-19 Lockdown*, 297.
- Choi, E. Y., & Cho, W. J. (2015). Relationships among Management Strategy, BSC and Organizational Effectiveness in Korean Sport Organizations. 88 *서울올림픽기념국제스포츠과학학술대회*, 216-216
- Dabir, A., moradi, M., & Satarifard, S. (۲۰۱۹). Developing a Strategic and Operational Plan for the Ski Federation of the Islamic Republic of Iran. *Sport Physiology & Management Investigations*, ۱۱(۲), ۱۱۲-۱۱۳ (Persian)
- Dehghani, A., Asefi, A., & Naderian Jahromi, M. (۲۰۲۱). The relationship between empowerment and manpower agility in sports boards of Isfahan city. *Sport Management Journal*, ۱۲(۴), ۱۰۹۱-۱۰۷۷. (Persian)
- England chess federation. (2009). English chess federation business plan for 2009-2010. Retrieved from [www.englishches.org.uk/wp](http://www.englishches.org.uk/wp) South Africa Gymnastics Federation. (2014). (SAGF) 2020 VISION. pp 12-30
- Fallah, Z., and Samadi, A., and Askari, A. (2017). Development strategies of rural sports with emphasis on indigenous and local sports (case study of Golestan province). *New approaches in sports management*, 6(23), 73-87. (Persian)
- farzan, M., Haji Anzahai, Z., Nikaein, Z., & Bagheri, Y. (2019). Developing a Strategic Plan for Iran Fencing Federation with SWOT

- Analysis Method. *Sport Physiology & Management Investigations*, 11(3), 105-115.
- George, B. (2021). Successful strategic plan implementation in public organizations: connecting people, process, and plan (3Ps). *Public Administration Review*, 81(4), 793-798.
- Ghafouri F, Ghamati S, Zar A, Alavi S. Identify the Place of Education in the Process of People's Tendency towards Sport for All. *j.health*. 2021; 12 (2) :265-275(Persian)
- Harrison, J. S., & John, C. H. S. (2013). *Foundations in strategic management*. Cengage Learning
- Heydari, R., Asadollahi, E., Salari, R. (2021). Identifying Effective Solutions to Exit from the Financial Helplessness of Sports Delegations of Khorasan Razavi Province. *Sport Management Studies*, 12(64), 173-206(Persian)
- Heydari R, Farid Fathi A. Developing a Strategic Plan for the Kung Fu TO'A and the Martial Arts Federation of the Islamic Republic of Iran. 3. 2018; 5 (19) :67-78 (Persian)
- Honarvar, A., Ghafouri, F., Tatari Hasangavyar, E. (2015). Modeling for Traditional Sports and Games Development in Iran. *Sport Management Studies*, 7(31), 33-48. (Persian)
- Hosseinnejad asl, A., Hamidi, M., Sajjadi, S., Jalali Farahani, M. (2021). Designing a Performance Management Model for the Student Sport Federation of the Islamic Republic of Iran. *Applied Research in Sport Management*, 9(3), 121-134. (Persian)
- karami, K., Salimi, M., & Soltanhosseini, M. (2020). Performance Evaluation of sports Selected Boards' of Isfahan Province in 2018 year Using Fuzzy Network Analysis (FANP) and Fuzzy Data Envelopment Analysis (FDEA). *Sport Management and Development*, 9(1), 128-148. doi: 10.22124/jsmd.2020.4097(Persian)
- Karkhur, N., & Kumar, S. (2021). Relationship of sports achievement with sports infrastructural facilities and sports personnel' of government and private schools. *Personnel*, 50, 8-18.
- Kools, M., & George, B. (2020). Debate: The learning organization—a key construct linking strategic planning and strategic management. *Public Money & Management*, 40(4), 262-264.
- Kykhosrovi, A., moeinfard, M., Hamedia Nia, M., & Shooshinasab, P. (2018). Barriers of Handball Development in Sabzevar and Presenting Strategies. *Sport Management and Development*, 6(3), 134-151. (Persian)
- Leila Asayesh, H. K. M. K. A. A. S. (2013). Studying strategies of sport management using SWOT technique'. *European Journal of Experimental Biology*, 3(6), 54-60(Persian)
- Lila Babapour , Sajjad Ghadami, (2021). Investigating the role of sports television network on people's sports participation, *Sociology of Sport*, 6(15), 59-87. (Persian)
- Loghman Keshavarz, Abolfazl Farahani, Hamzeh Daneshmandi, (2016). Determination of Strategic Position and Disigning Strategic Plan of Islamic Republic of Iran Gymnastics Federation, *Strategic Studies On Youth and Sports*, 15(32), 75
- Mahmood Ali Zadeh, Hossein Akbari Yazdi, Ali Reza Elahi, (2020). Codifying the Strategic Plan of Iran Table Tennis Federation Using A'WOT Approach, *Strategic Studies On Youth and Sports*, 18(45), 241-260
- Mehrzaad Hamidi, Hosein Rajabi, Ebrahim Alidoust Ghahfarokhi, Mahvash Zeini Zadeh, (2018). Designing Strategic Plan for Student Sport Federation of Iran, *Research on Educational Sport*, 6(14), 67-92. (Persian)
- Mohammad Ali Noudehi, Mojtaba Ahmadi, Gholam Reza Noudehi, Mohammad Sadegh Dadashi, (2016). Codification of Developmental Strategy for Rural and Indigenous Sports in Golestan Province, *Strategic Studies On Youth and Sports*, 15(33), 163-188(Persian)
- Mousavian, S., Mehdipour, A., Khoda Moradi, M. (2019). A Model of Strategic Thinking to Developing Performance of Sports Managers (Case Study: Sport Federations of Islamic Republic of Iran). *Strategic Studies on Youth ans Sports*, 18(43), 165-186. (Persian)
- Mondalizadeh, Z., & Nagsh Javaheri, S. (2021). The Impact of Information Technology Competency Dimensions on Organizational Innovation in Sport and Youth Departments. *Karafan Quarterly Scientific Journal*, 18(2), 153-164. (Persian)
- Morrison, K. A., & Misener, K. E. (2021). Exploring the conditions for strategic planning in nonprofit community sport. *Sport Management Review*, 1-23.

- Moslemi, A., Ghofrani, M., & saberi, A. (2018). Design and Codification of Development Strategy of Local-Traditional Sports in Kerman Province. *Sport Management Journal*, 10(1), 85-102 (Persian)
- Niazipour, A., and Nik Ayin, Z., and Ismaili, M. (2018). Compilation of the strategic plan for the development of public sports of the police force of the Islamic Republic of Iran. *Education in law enforcement sciences*, 6(24), 249-285(Persian).
- Nobakht, F., Hemmati afif, A., Ghareh khani, H., Nobakht, F. (2018). Designing and Determining Strategies for Development of Tehran Province Volleyball Board. *Strategic Studies on Youth ans Sports*, 17(39), 201-214(Persian).
- Rashid Lamir, A., Dehghan Ghahfarokhi, A., & Tayebi, B. (2018). Developing the Strategic Plan of National Federation of Zoorkhaneh Sports. *Sport Physiology & Management Investigations*, 10(3), 139-155(Persian).
- Sajjadi, S., Khabiri, M., GhaemMaghami, E., & Benesbordi, A. (2017). Identification and developing Strategies of Islamic republic of Iran Chess Federation. *Sport Management and Development*, 5(2), 17-33. (Persian)
- Sajjad Pashaie , Mir Davood Hoseini, Fatemeh Abdavi, Mehrdad Moharramzadeh, Geoff Dickson, (2020). Investigating the Role of Management Information Systems Technology on the Performance of Sports Organizations, *Journal of Advanced Sport Technology*, 4(2), 93-103(Persian)
- Savadi M. Identify and prioritize the performance evaluation dimensions of the General Departments of Sports and Youth across the country in both technical and support dimensions. 3. 2021; 9 (32) :121-137
- Shayan Moghadam, H., Hamidi, M., Jalali Frahani, M. (2019). Strategic Planning of Sports and Youth Offices of Tehran Province and an Executive Model Using the BSC Approach. *Sport Management Studies*, 11(54), 243-260. doi: 10.22089/smrj.2018.5398.2074(Persian)
- Shahram Nazari, Heidar Hosseini , Behnaz Morad Alizadeh, (2018). The Relationship Between Organizational Learning And Knowledge Management With Organizational Agility In Sport Delegations Of West Azarbaijan Province, *Journal of Organizational Behavioral Management in Sport Studies*, 5(3), 11-20. (Persian)
- Sohrabian Moghaddam, A., Saboonchi, R., Shaban, A. (2019). Strategic Programs of the Islamic Republic of Iran Canoe Federation. *Sport Management Studies*, 11(57), 159-176. (Persian)
- Tari, S., Khosravizadeh, E., & Shahmansoori, E. (2020). Environmental analysis and codifying wrestling development strategies (Case study: Lorestan Province wrestling board). *Sports Marketing Studies*, 1(1), 63-42. doi: 10.34785/J017.2020.751
- Smith, R. D. (2020). *Strategic planning for public relations*. Routledge.
- Velikorossov, V. V., Genkin, E. V., Balakhanova, D. K., Sidorov, M. N., Maksimov, M. I., Sulimova, E. A., & Loshkov, B. D. (2020). Strategic management.
- Zardoshtian, S. (2021). Designing Strategic Factors Model for Attracting and Expanding Sponsors in public and championship sports in Ilam Province. *Applied Research in Sport Management*, 9(3), 23-40. (Persian)
- Zasimova, L. (2020). Sports facilities' location and participation in sports among working adults. *European Sport Management Quarterly*, 1-21.
- Zohrab Gohari, Mehrzad Hamidi , Ehsan Amirhosseini, (2020). The Design and Formulation of strategies for the Improvement of Football in the Country, *Majlis and Rahbord*, 27(104), 291-321. (Persian)

