

## تدوین برنامه راهبردی فدراسیون بسکتبال جمهوری اسلامی ایران

### چکیده

هدف این پژوهش تدوین برنامه استراتژیک فدراسیون بسکتبال جمهوری اسلامی ایران بود. پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از نظر ماهیت، تحلیلی و اکتشافی بود که با به کارگیری ترکیبی از روش آمیخته انجام گرفت. در بخش کیفی جامعه آماری شامل اعضای هیئت رئیسه فدراسیون بسکتبال، از جمله رئیس، نایب رئیس و دبیر فدراسیون، تعدادی از روسای کمیته های فدراسیون، تعدادی از روسای هیئت های استانی، نمایندگانی از مربیان، داوران، ورزشکاران و پیشکسوتان رشته بسکتبال بودند. روش نمونه گیری هدفمند و حجم نمونه برابر با 35 نفر بود. جامعه آماری بخش کمی شامل خبرگان، کارشناسان و اساتید مدیریت ورزشی بودند (N=35). نمونه پژوهش، به صورت تمام شمار در نظر گرفته شد. پس از برگزاری جلساتی با اعضای شورای راهبردی فدراسیون به منظور شناسایی جایگاه فعلی فدراسیون بسکتبال و شناسایی نقاط قوت و ضعف درونی و فرصت ها و تهدیدهای پیرامونی، پرسشنامه عوامل داخلی و خارجی تهیه و در اختیار جامعه آماری قرار گرفت. بیانیه چشم انداز و بیانیه ماموریت فدراسیون در شورای راهبردی و با هدایت تیم پژوهش تعیین شدند. نتایج نشان داد که این فدراسیون دارای 21 نقطه قوت و 23 نقطه ضعف است و با 12 فرصت و 8 تهدید مواجه می باشد. براساس تحلیل SWOT در مجموع 20 استراتژی شامل 4 استراتژی SO، 5 استراتژی ST، 6 استراتژی WO و 5 استراتژی WT برای فدراسیون بسکتبال ج.ا.ا. تدوین شد. لذا پیشنهاد می شود فدراسیون بسکتبال ضمن فراهم نمودن شرایطی برای تحلیل و بازخوانی یافته ها و نتایج این پژوهش، با ایجاد واحد پژوهش و راهبری استراتژی در ساختار فدراسیون هرچه سریع تر بسترهای جاری سازی اقدامات راهبردی خود را فراهم سازد.

واژگان کلیدی: استراتژی، برنامه ریزی راهبردی، فدراسیون بسکتبال، موقعیت راهبردی.

### مقدمه

یکی از وظایف مهم هر سازمان در دنیای کنونی برنامه ریزی می باشد. برنامه ریزی شامل تعریف اهداف کمی و کیفی سازمان ها، ایجاد یک راهبرد کلی برای دستیابی به این اهداف، و سرانجام تدوین سلسله مراتبی جامع از برنامه ها برای تلفیق و هماهنگی فعالیت ها می باشد، بنابراین برنامه ریزی به اهداف (آنچه که باید انجام بگیرد) و نیز به ابزار (چگونگی رسیدن به هدف) مربوط می شود (1). تجزیه و تحلیل وضعیت در مدیریت سازمان ها و حوزه های گوناگون امری متداول است. به دلیل ماهیت متغیر و تحولات روزافزون اجتماعی و اقتصادی زندگی مدرن، مدیران سازمان ها نیازمند مطالعه محیط پیرامونی و توجه به تغییرات آینده برای انطباق سریع با شرایط محیطی هستند (2).

در این بین برنامه ریزی استراتژیک روش بسیار متداولی است که سازمان‌ها از آن برای پاسخ مناسب به شرایط متغیر داخلی و خارجی استفاده می‌کنند و میزانی که برنامه‌ریزی استراتژیک مورد استفاده قرار می‌گیرد یک عامل پیشگویی کننده مهم از اعتبار و موفقیت یک سازمان محسوب می‌شود. برنامه‌ریزی فعالیت مهمی است که توسط مدیریت ارشد با حفظ منظر، چشم انداز، مأموریت اهداف و مقاصد فدراسیون صورت می‌پذیرد و این امر با پیش‌فرضی و تفکر پیش‌هنگام نسبت به آنچه بدان در آینده احتیاج داریم به اجرای اهداف فدراسیون کمک می‌کند (3). به عبارت دیگر برنامه‌ریزی راهبردی رسیدن از نقطه فعلی به نقطه مطلوب می‌باشد. برایسون<sup>1</sup> (2016) برنامه‌ریزی راهبردی را تلاشی منظم و سازمان یافته به منظور اخذ تصمیمات و انجام فعالیت‌های بنیادی که به شکل دهی ماهیت، چگونگی و چرایی اقدامات سازمان می‌پردازد تعریف می‌کند (4). مدیریت استراتژیک عبارت است از فرآیندی که از طریق آن سازمان‌ها محیط داخلی و خارجی خود را تحلیل کرده و از آن شناخت کسب می‌کنند، علاوه بر آن مسیر استراتژیک خود را پایه‌گذاری کرده و استراتژی‌هایی را خلق می‌کنند که آنها را برای رسیدن به اهداف تعیین شده کمک نماید و آن استراتژی‌ها را به اجرا می‌گذارند (2).

برنامه‌ریزی در سازمان‌های ورزشی نیز همانند سازمان‌های دیگر، به عنوان مهم‌ترین وظیفه مدیریت به شمار می‌رود (5). تحولات کلان ورزش در مقیاس جهانی به تغییرات رویکرد در ترسیم محورهای جدید به لحاظ سیاست‌گذاری در فدراسیون‌های آماتوری بین‌المللی بالاخص در ورزش بسکتبال انجامیده است. توجه به ساختار بندی ورزش حرفه‌ای با تاکیدات ترسیم مدل رشد موفق ورزشکاران و توسعه بازار اختصاص یافته به ستارگان و نخبگان ورزشی و سوق دادن درآمدهای تجاری به حمایت از رشته در کنار رشد هواداران و یافتن فرایندهای موثر در رشد اقتصادی پایدار از جمله بهبود و ثبات مالی باشگاه‌ها زایش درآمدهای رسانه‌ای و به کارگیری معیارهای مشخص و شفاف در تخصیص منابع و روش‌های ارتقاء مالی و نیز شیوه‌های مالیاتی تاثیرگذار از جمله موارد مشخص در مجموعه سیاست‌های برنامه راهبردی توسط فیبا منظور گردیده است (3).

سازمان‌های ورزشی ایران نیز به ضرورت برنامه‌ریزی راهبردی در ورزش پی برده‌اند و تحقیقاتی نیز در این زمینه انجام گرفته که خلاصه نتایج برخی از این تحقیقات در ادامه ارائه می‌شود. براساس نتایج هادیان و همکاران (1396) با عنوان برنامه راهبردی آکادمی‌های فدراسیون بسکتبال ایران، 7 راهبرد SO، 7 راهبرد ST، 9 راهبرد WO، 7 راهبرد WT و در مجموع 30 راهبرد برای دستیابی به چشم انداز تدوین شده آکادمی‌های بسکتبال ارائه شد (6). فدراسیون‌های ورزشی متعدد دیگری از جمله ورزش‌های رزمی: (حیدری و فریدفتحی، 1396)، رشته‌های صعوبدهای ورزشی در ایران: (مختاریان و همکاران، 1397)، فدراسیون شمشیربازی: (راسخ و همکاران، 1400) نیز اقدام به تهیه برنامه جامع استراتژیک توسط محققین نمودند؛ تا با ارائه راهکارهای مناسب علمی و با استفاده از نظر متخصصین، چشم اندازهای ورزش کشور به ویژه در بخش قهرمانی را تعیین نمایند (7-9). براساس پژوهش داوری و همکاران (2020) رویکرد راهبردی فدراسیون هندبال ایران بر اساس ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک در موقعیت تهاجمی قرار گرفت (10). تحلیل کلان عوامل پیش برنده در پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی سازمان‌های ورزشی ایران هدف اصلی پژوهش شهرکی و اسماعیلی (1399) بود و نشان دادند که نیروهای پیشران کلیدی اقتصادی، تکنولوژیکی، ارتباطات، سیاسی و ساختار سازمانی بیشترین تأثیرگذاری و تأثیرپذیری را بر آینده مشارکت در

---

1 . Bryson

ورزش همگانی دارند، در این بین عامل اقتصادی و تکنولوژیکی بیشترین سهم را در اثرپذیری مستقیم داشته اند (11).

امروزه ورزش بسکتبال در سطح جهان به ویژه آمریکا که خاستگاه بسکتبال هست از محدوده زمین و باشگاه فراتر رفته است و هر روز شاهد پیشرفت و توسعه همه‌جانبه این رشته ورزشی در دنیا هستیم. نزدیک شدن سطح رقابت بین کشورهای حاضر در این رویدادها، پیچیدگی‌ها و معادلات خاص حاکم بر این گونه مسابقات، شرایط ویژه‌ای را برای کشورهای حاضر در این فرآیند رقم زده است (6). حضور مربیان و تیم مربیگری قدرتمند، مدیریت توانمند و برگزارکنندگان متخصص و ارزش مالی بالای لیگ‌هایی مثل لیگ NBA که بنابر گزارش مجله فوربس<sup>1</sup>، در سال 2015 ارزشی بالغ بر 11 میلیارد دلار داشته (12)، همه حاکی از حضور افرادی با تجربه، حرفه‌ای و متخصص در زمینه بسکتبال پایه و بسکتبال حرفه‌ای است که این جریان را از ابتدا و با یک ساختار نظام‌مند هدایت می‌نمایند. برای پرورش و به ظهور رساندن گروه‌های سنی مختلف نیاز به طراحی یک برنامه دقیق و منطقی در اتمام ابعاد آموزشی و تربیتی با توجه به شرایط موجود می‌باشد و این امر جز با تدوین برنامه راهبردی فدراسیون بسکتبال محقق نخواهد شد.

فدراسیون بین‌المللی بسکتبال (فیبا<sup>2</sup>) با وفاداری به چشم‌انداز مأموریت‌های تعریف شده در سال ۲۰۱۱ نسبت به تعریف اهداف استراتژیک سنوات ۲۰۱۹ الی 2027 با تأکید بر اولویت در دوره زمانی ۲۰۱۹ تا 2023 نقشه راه آینده بسکتبال را ترسیم نموده است، به منظور حفظ مسیر آنچه فیبا درصدد آن است، 8 هدف استراتژیک برای دوره 2023-۲۰۱۹ تدوین شده است که کل سازمان و اعضای ملی را در سال‌های پیش‌رو در کنار اولویت‌های راهبردی سه‌گانه 2023-۲۰۱۹ راهبری نموده است (3). برنامه استراتژیک بسکتبال در انگلستان (2018-2024)<sup>3</sup>، با شعار "رشد بسکتبال با یکدیگر" حضور هرچه بیشتر و پررنگ‌تر افراد را در بسکتبال به عنوان قلب استراتژیک تدوین شده است، این برنامه حاصل پژوهش‌های دوره‌ای، مشاوره و مقایسه‌های بین‌المللی و تحلیل ملاحظات بهترین تجارب اروپایی بوده و سعی دست‌اندرکاران بسکتبال انگلستان را در فرصت‌سازی برای بهبود این ورزش در بین آحاد مردم، علاقه‌مندان، رسانه‌ها، سرمایه‌گذاران بالقوه در ایجاد روش واقع‌گرایانه و مثبت در جهت دربرگیرندگی حداکثری ذینفعان و ترسیم آینده بهتر و پایدار بسکتبال داشته است (13). در برنامه استراتژیک فیبا مأموریت‌های قابل توجه تا سال ۲۰۲۷؛ با تکیه بر اهمیت ۴ سال باقی مانده تا سال ۲۰۲۴ همزمان با برگزاری دور بعدی المپیک در فرانسه دارد و عمدتاً بر محور تعمیم رشته و مردمی‌سازی بسکتبال و خلق جامعه واحد بسکتبال با هدف گذاری توسعه‌ای از منظر تشکیلات نظام مسابقاتی معطوف است و از میان هشت هدف استراتژیک تعریف شده سه هدف محوری (توسعه و تبسیط خانواده فیبا، مشارکت زنان در بسکتبال، و توانمندسازی فدراسیون‌های ملی) اولویت‌مدار شده اند (3).

امروزه محیط بیرونی در حال توسعه، فشار عظیمی را بر شانه‌های مدیران وارد می‌نماید، بالاخص هنگامی که می‌خواهند بهترین استراتژی که کل سازمان بر آن تکیه کند را ایجاد نمایند. برای کنار آمدن با چنین فشارهایی، تفکرات بسیاری در طی سالیان قبل صورت گرفته است و بسیاری از یافته‌هایی که می‌توانند در توسعه فرایند مدیریت استراتژیک به کار روند تعریف شده اند، در میان آنها تجزیه و تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای سوات متداول ترین است، تجزیه و تحلیل سوات مهم ترین عوامل درونی و بیرونی سازمان را خلاصه می‌کند و مدل دیوید روشی در اختیار

1. Forbes Magazine

2. FIBA

3-. Strategic-Plan-Web-Basketball England- 2018-2024

مدیران می‌گذارد تا بتوانند نسبت به پیاده سازی و اولویت بندی بهترین استراتژی ها و ارزیابی مجموعه خود برای اطمینان از رسیدن به اهداف و استراتژی‌های خود اطمینان حاصل کنند (14). تا زمانی که برای یک سازمان هدفی مشخص نشود، آن سازمان نمی‌داند به کجا می‌خواهد برود و اگر هدف مشخص شود، ولی برنامه‌ریزی نشود، آن سازمان نمی‌داند چگونه به آن هدف برسد. بنابراین هر سیستمی که خواهان موفقیت است، باید اهدافی مشخص داشته باشد و نحوه و زمان رسیدن به آن هدف را نیز تعیین کند تا براساس برنامه تهیه شده به سوی اهداف مورد نظر پیش برود و همواره ناظر بر حرکت خود باشد تا انحرافات احتمالی را شناسایی و تعدیل کند (15). مدیران باید با مددگیری از برنامه‌های بلندمدت، استراتژی‌های آینده سازمان را به گونه‌ای تنظیم نمایند که متناسب با موقعیت‌ها و شرایط آینده باشد. به طور کلی تغییرات و تحولات فناوری، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی، پیچیده شدن محیط خارجی سازمان، ارتباط گسترده و متعدد سازمان با محیط و وسعت و گستردگی اغلب برنامه‌ها و بلندمدت بودن آنها، همه زمینه‌هایی هستند که برنامه‌ریزی استراتژیک را برای سازمان ضروری و اجتناب‌ناپذیر نموده است.

توسعه ورزش بسکتبال در کشور نیازمند وجود چشم اندازی بلند مدت است و به طبع توسعه، نیاز به برنامه ریزی بلند مدت و جامع و ضروریات است. برنامه ای که با توجه به نقاط ضعف و قوت های موجود در ورزش بسکتبال به طور عام و فدراسیون و هیأت های مربوط به طور خاص و همچنین توجه به تهدیدها و فرصت های موجود در مسیر دستیابی به چشم انداز مطلوب، راهبردها و سیاست های مناسبی را با توجه به مولفه ها، برنامه ریزی جامع و توجه داشتن به موضوع بسکتبال در کشور های توسعه یافته طراحی و تدوین نمایند. از سوی دیگر در مسیر استراتژی محور شدن بیشتر سازمان های کشور در سال های اخیر، سازمان های ورزشی نیز همچون وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک و بسیاری از فدراسیون های ورزشی برنامه های استراتژیک خود را تدوین یا در حال تهیه هستند. فدراسیون های ورزشی به عنوان متولیان توسعه و گسترش رشته های مختلف ورزشی در کشور نیز همانند دیگر سازمان ها نیازمند داشتن برنامه ای مدون و استراتژی محور است. با توجه به الگوی برنامه ریزی استراتژیک SWOT محقق در پژوهش حاضر به دنبال شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصتها و تهدیدهای فدراسیون بسکتبال می‌باشد و سؤال اصلی تحقیق این خواهد بود که نقاط قوت، ضعف، تهدیدها و فرصت های فدراسیون بسکتبال چیست و راهبردهای مطلوب این فدراسیون کدام است؟

### روش شناسی

این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ نحوه گردآوری داده ها توصیفی است. روش تحقیق آمیخته از نوع اکتشافی متوالی است که با ترکیبی از روش کیفی و کمی انجام می‌شود. جامعه آماری این پژوهش اعضای هیئت رئیسه فدراسیون بسکتبال شامل رئیس، نایب رئیس و دبیر فدراسیون، تعدادی از روسای کمیته های فدراسیون، تعدادی از روسای هیئت های استانی، نمایندگان از مربیان، داوران، ورزشکاران و پیشکسوتان رشته بسکتبال بودند. حجم نمونه آماری برابر با جامعه آماری و به صورت کل شمار در نظر گرفته شد و تعداد آن نفر 35 بود. آنچه که در تدوین برنامه راهبردی مهم است یکپارچگی در قضاوت شهودی و تجزیه و تحلیل داده های منطقی است که این وظیفه در چنین مطالعاتی بر عهده شورای راهبردی است (16). در این پژوهش شورای راهبردی را سه نفر از تیم پژوهش، رئیس و دو نایب رئیس فدراسیون، دبیر و دو عضو خبره فدراسیون و روسای سه کمیته کلیدی فدراسیون (مجموعاً 12 نفر) با نظر هیئت رئیسه فدراسیون و مجری اصلی پژوهش تشکیل دادند. همچنین در هر مرحله نتایج حاصل از مصاحبه ها با خبرگان و داده های جمع آوری شده

در این شورا به بحث و گفتگو گذاشته می‌شد. حال آن‌که فرایند دقیق اجرای پژوهش به این شکل بود که در وهله نخست برای جمع‌آوری داده‌ها و نظرات صاحب‌نظران ورزشی با تشکیل اعضای شورای راهبردی و برگزاری جلسات مصاحبه و هم‌اندیشی با مسئولان، متخصصان و صاحب‌نظران بسکتبال ایران عوامل درونی و بیرونی با دقت نظر بسیار بالایی شناسایی شد. در مرحله بعد برای دستیابی به اهداف پژوهش با استفاده از روش مصاحبه فهرستی از نقاط قوت، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای فدراسیون بسکتبال جمهوری اسلامی ایران تهیه و در دو مرحله با نظر متخصصین، فهرست تهیه شده، نهایی شد؛ سپس بر مبنای فهرست تهیه شده، پرسشنامه‌ای که حاوی نقاط قوت (21 سؤال)، نقاط ضعف (23 سؤال)، فرصت‌ها (12 سؤال) و تهدیدها (8 سؤال) بود در اختیار آزمودنی‌ها قرار گرفت. برونداد نهایی این جلسات، دو چک لیست عوامل درونی و عوامل بیرونی، برای شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای فدراسیون بسکتبال ایران بود که از این اطلاعات و داده‌ها در مراحل مختلف تحقیق استفاده شد.

روایی پرسشنامه توسط 7 نفر از اساتید و متخصصان مدیریت تأیید شد. پایایی پرسشنامه نیز در یک مطالعه مقدماتی با 30 آزمودنی و با آلفای کرونباخ محاسبه شد (ضریب آلفای کرونباخ گویه‌های نقاط قوت: 0/80، نقاط ضعف: 0/91، فرصت‌ها: 0/79، تهدیدها: 0/92). در این تحقیق به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از دو روش آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. پس از تعیین مهمترین قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای پیشروی فدراسیون بسکتبال ج.ا.ا، برای تدوین راهبردهای توسعه فدراسیون بسکتبال از ماتریس SWOT استفاده شد. در این ماتریس با استفاده از چهار فهرست نقاط قوت (S)، ضعف‌ها (W)، فرصت‌ها (O)، تهدیدها (T) و مقایسه زوجی آنها، راهبردهای چهارگانه SO، WO، ST و WT تدوین شد. ماتریس SWOT نشان می‌دهد که چگونه می‌توان بین فرصت‌ها و تهدیدها (عوامل خارجی) با نقاط قوت و ضعف (عوامل داخلی) توازن ایجاد کرد و به این ترتیب چهار مجموعه از گزینه‌های راهبردی ممکن را ایجاد نمود.

## یافته‌ها

ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی (نقاط قوت و نقاط ضعف) و عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) در جداول 1 و 2 ارائه شده است. تحلیل سوات شامل چهار منظر نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید است. ماتریس سوات که برای موقعیت‌سنجی راهبردی بکار برده می‌شود شامل نمره دهی ماتریس عوامل داخلی و خارجی است (ماتریس عوامل داخلی: نمرات 3 و 4 مخصوص نقاط قوت و نمرات 1 و 2 مخصوص نقاط ضعف است). ماتریس عوامل خارجی (نمرات 3 و 4 خاص فرصت‌ها، و نمرات 1 و 2 خاص تهدیدات است).

جدول 1- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی فدراسیون بسکتبال جمهوری اسلامی ایران

ردیف	نقاط قوت و ضعف	وزن (ضریب اهمیت)	رتبه	نمره (رتبه*وزن)
<b>نقاط قوت</b>				
S1	داشتن نیروی انسانی کارآمد و توانمند در بخش مربیان و داوران	0.03	3	0.09
S2	برگزاری دوره‌های مربیگری، داوری و نشست‌های تخصصی	0.02	3	0.06
S3	دارا بودن جایگاه قهرمانی مناسب بسکتبال ایران در سطح آسیا و حضور در المپیک	0.02	3	0.06
S4	وجود استعدادهای فراوان و ناب بسکتبال در سطح کشور	0.01	3	0.03
S5	راه اندازی سامانه آماری بسکتبال (بانک اطلاعاتی و آماری)	0.02	4	0.08
S6	نظام ارزیابی و کنترل فعالیت‌های آموزشی مربیان و داوران، استعدادیابی ورزشکاران	0.02	3	0.06
S7	وجود لیگ منظم	0.04	4	0.16

0.06	3	0.02	حضور بانوان در میادین بین المللی و کسب نتایج خوب در این رشته	S8
0.09	3	0.03	اعزام مربیان و داوران به دوره های بین المللی	S9
0.06	3	0.02	حضور داوران ایرانی در قضاوت های بین المللی	S10
0.20	4	0.05	دارا بودن کرسی در کنفدراسیون بسکتبال آسیا و فدراسیون جهانی	S11
0.08	4	0.02	برگزاری مسابقات رده های سنی مختلف بسکتبال در سطح کشور	S12
0.03	3	0.01	برگزاری منظم اردو های تیم ملی زنان و مردان در مناطق مختلف کشور	S13
0.09	3	0.03	برگزاری اردوهای خارجی و مشترک با کشورهای مطرح در بسکتبال	S14
0.06	3	0.02	حمایت مالی نسبی از قهرمانان تیم های ملی	S15
0.09	3	0.03	توجه ویژه به توسعه بسکتبال بانوان	S16
0.12	4	0.03	دارا بودن برنامه منظم علمی و سازمان یافته برای استعدادیابی	S17
0.03	3	0.01	دارا بودن سیستم مدیریت اداری و مالی مناسب	S18
0.12	3	0.04	رشد نسبی حمایت های مالی اسپانسر ها	S19
0.06	3	0.02	جایگاه مناسب و رو به رشد بسکتبال 3*3 بانوان	S20
0.16	4	0.04	بستر قابل قبول بسکتبال 3*3 در رویکرد همگانی و توسعه جایگاه بسکتبال در کشور	S21
<b>نقاط ضعف</b>				
0.06	2	0.03	وابستگی شدید بسکتبال به منابع مالی دولتی وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک	W1
0.04	2	0.02	کم توجهی به کیفیت آموزش و استانداردهای آموزشی رده های سنی پایه در بسکتبال	W2
0.02	1	0.02	نداشتن برنامه جامع در زمینه استعدادیابی و عدم استفاده از همه ظرفیت های موجود	W3
0.02	1	0.02	فقدان استراتژی مشخص برای آماده سازی تیم های ملی در رده های مختلف بویژه در زمینه بدنسازی	W4
0.04	2	0.02	ناکافی بودن تعداد مربیان بسکتبال در سطح کشور	W5
0.02	2	0.01	نداشتن تناسب لازم بین تعداد مربیان با سطوح تحصیلات و درجات مربیگری	W6
0.04	2	0.02	ناکافی بودن تعداد داوران	W7
0.06	2	0.03	کمبود فضاهای ورزشی و توزیع نامناسب آن در کشور	W8
0.04	2	0.02	نداشتن سالن های تخصصی مناسب در سطح کشور	W9
0.04	2	0.02	عدم نظارت کافی روی فعالیت های آموزشی مربیان	W10
0.02	1	0.02	ناکافی بودن دانش تخصصی و فنی مربیان	W11
0.03	1	0.03	کمبود نظارت دقیق فدراسیون روی فعالیت ها و عملکرد هیئت های ورزشی استان ها	W12
0.04	2	0.02	نداشتن ساختار مناسب برای امور مسابقات	W13
0.04	2	0.02	ناکافی بودن تعداد مسابقات در سطح کشور	W14
0.02	2	0.01	فقدان جایگاه مشخص برای امور پژوهشی در فدراسیون و استان ها، فقدان نظام پژوهش و عدم بهره برداری اصولی از تحقیقات و مطالعات ورزشی	W15
0.04	2	0.02	عدم هماهنگی بین ساختار سازمانی در سطح فدراسیون و هیئت های ورزشی	W16
0.04	2	0.02	عدم استفاده از ظرفیت های فناوری اطلاعات در بدنه فدراسیون و هیئت های ورزشی	W17
0.01	1	0.01	فقدان آیین نامه ها، استانداردها و فرایندهای کاری بهینه در سطح فدراسیون و هیئت های ورزشی و فقدان نظام برنامه ریزی استاندارد در فدراسیون و هیئت های ورزشی	W18
0.02	2	0.01	فقدان نظام برنامه ریزی استاندارد در فدراسیون و هیئت های ورزشی.	W19
0.02	2	0.01	فقدان نظام پژوهش و عدم بهره برداری اصولی از تحقیقات و مطالعات ورزشی	W20
0.04	2	0.02	عدم برنامه ریزی مناسب برای گسترش و توسعه بسکتبال در بین اقشار جامعه و ناکافی بودن تلاش برای اجتماعی کردن رشته بسکتبال در کشور	W21
0.05	1	0.05	عدم هماهنگی میان فدراسیون بسکتبال، وزارت ورزش، وزارت آموزش و پرورش و فدراسیون دانش آموزی	W22
0.04	2	0.02	بی عدالتی در اعزام مربیان و داوران زن و مرد برای دوره های تخصصی بین المللی (توجه فدراسیون به مردها است).	W23
$\Sigma=2.58$		$\Sigma=1$		

جدول 2- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی فدراسیون بسکتبال جمهوری اسلامی ایران

ردیف	فرصت ها و تهدیدها	وزن (ضریب اهمیت)	رتبه	نمره (رتبه*وزن)
<b>فرصت ها</b>				
O1	وجود نگاه مثبت به بسکتبال از سوی مدیران ارشد ورزش کشور و مردم	0.03	3	0.09
O2	وجود بستر مناسب ارتباطی با نهادهای متولی ورزش و نهادهای تخصصی مانند تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری	0.05	3	0.15
O3	حضور قابل توجه رسانه های گروهی و تلویزیونی و گرایش به انعکاس خبرها و رویدادهای بسکتبال	0.05	3	0.15
O4	امکان پخش مسابقات لیگ بسکتبال از طریق شبکه های مختلف صدا و سیما	0.08	4	0.32
O5	افزایش آگاهی و علاقه مندی مردم به بسکتبال به ویژه پس از حضور در المپیک	0.03	3	0.09
O6	تعامل مناسب فدراسیون بسکتبال با فدراسیون آسیایی و فدراسیون جهانی	0.05	3	0.15
O7	پیشرفت قابل توجه فنی و اجرایی بسکتبال در سطح جهان	0.03	3	0.09
O8	جایگاه پایدار تیم بسکتبال آقایان بعنوان یکی از دو تیم برتر آسیا در زمان حال و ادوار گذشته و حضور منظم در مسابقات جهانی	0.05	3	0.15
O9	وجود شرکت های تبلیغاتی و علاقه مندی در همکاری با فدراسیون بسکتبال	0.04	3	0.12
O10	فراهم بودن بستر مناسب فناوری برای آموزش در بسکتبال	0.03	4	0.12
O11	حضور بازیکنان ایرانی در لیگ های خارجی	0.06	3	0.18
O12	بستر قابل توسعه بسکتبال 3*3 در جامعه و در رویدادهای بزرگ ورزشی	0.07	4	0.14
<b>تهدیدها</b>				
T1	عدم سرمایه گذاری بخش خصوصی در بسکتبال	0.08	1	0.08
T2	افزایش مشکلات اقتصادی و تغییر نوسان ارزی و اثرگذاری در حضور تیم های ایرانی در رویداد های بین المللی	0.06	2	0.12
T3	دخالت نهاد های سیاسی و دولتی در امور مربوط به فدراسیون و هیئت های ورزشی	0.05	2	0.10
T4	از دست دادن حق میزبانی مسابقات به ویژه در بانوان	0.05	2	0.10
T5	تعداد کم اعضای ایرانی در کمیته های مختلف در سطح فدراسیون آسیایی و فدراسیون جهانی	0.06	1	0.06
T6	کمبود سازمان ها و انجمن های مردم نهاد در حوزه بسکتبال	0.03	2	0.06
T7	عدم توجه کافی رسانه ها به توسعه و گسترش بسکتبال	0.04	2	0.08
T8	توجه کم به رشته بسکتبال در مدارس و دانشگاه ها	0.06	1	0.06
	$\Sigma=2.41$	$\Sigma=1$		

جدول 3- استراتژی‌های فدراسیون بسکتبال جمهوری اسلامی ایران

عوامل داخلی

نقاط قوت (S)

نقاط ضعف (W)

W1. وابستگی شدید بسکتبال به منابع مالی دولتی وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک	S1. داشتن نیروی انسانی کارآمد و توانمند در بخش مربیان و داوران
W2. کم توجهی به کیفیت آموزش و استانداردهای آموزشی رده های سنی پایه در بسکتبال	S2. برگزاری دوره های مربیگری، داوری و نشست های تخصصی
W3. نداشتن برنامه جامع در زمینه استعدادیابی و عدم استفاده از همه ظرفیت های موجود	S3. دارا بودن جایگاه قهرمانی مناسب بسکتبال ایران در سطح آسیا و حضور در المپیک
W4. فقدان استراتژی مشخص برای آماده سازی تیم های ملی در رده های مختلف بویژه در زمینه بدنسازی	S4. وجود استعدادهای فراوان و ناب بسکتبال در سطح کشور
W5. ناکافی بودن تعداد مربیان بسکتبال در سطح کشور	S5. راه اندازی سامانه آماری بسکتبال (بانک اطلاعاتی و آماری)
W6. نداشتن تناسب لازم بین تعداد مربیان با سطوح تحصیلات و درجات مربیگری	S6. نظام ارزیابی و کنترل فعالیت های آموزشی مربیان و داوران، استعدادیابی ورزشکاران
W7. ناکافی بودن تعداد داوران	S7. وجود لیگ منظم
W8. کمبود فضاهای ورزشی و توزیع نامناسب آن در کشور	S8. حضور بانوان در میادین بین المللی و کسب نتایج خوب در این رشته
W9. نداشتن سالن های تخصصی مناسب در سطح کشور	S9. اعزام مربیان و داوران به دوره های بین المللی
W10. عدم نظارت کافی روی فعالیت های آموزشی مربیان	S10. حضور داوران ایرانی در قضاوت های بین المللی
W11. ناکافی بودن دانش تخصصی و فنی مربیان	S11. دارا بودن کرسی در کنفدراسیون بسکتبال آسیا و فدراسیون جهانی
W12. کمبود نظارت دقیق فدراسیون روی فعالیت ها و عملکرد هیئت های ورزشی استان ها	S12. برگزاری مسابقات رده های سنی مختلف بسکتبال در سطح کشور
W13. نداشتن ساختار مناسب برای امور مسابقات	S13. برگزاری منظم اردوهای تیم ملی زنان و مردان در مناطق مختلف کشور
W14. ناکافی بودن تعداد مسابقات در سطح کشور	S14. برگزاری اردوهای خارجی و مشترک با کشورهای مطرح در بسکتبال
W15. فقدان جایگاه مشخص برای امور پژوهشی در فدراسیون و استان ها، فقدان نظام پژوهش و عدم بهره برداری اصولی از تحقیقات و مطالعات ورزشی	S15. حمایت مالی نسبی از قهرمانان تیم های ملی
W16. عدم هماهنگی بین ساختار سازمانی در سطح فدراسیون و هیئت های ورزشی	S16. توجه ویژه به توسعه بسکتبال بانوان
W17. عدم استفاده از ظرفیت های فناوری اطلاعات در بدنه فدراسیون و هیئت های ورزشی	S17. دارا بودن برنامه منظم علمی و سازمان یافته برای استعدادیابی
W18. فقدان آیین نامه ها، استانداردها و فرایندهای کاری بهینه در سطح فدراسیون و هیئت های ورزشی و فقدان نظام برنامه ریزی استاندارد در فدراسیون و هیئت های ورزشی	S18. دارا بودن سیستم مدیریت اداری و مالی مناسب
	S19. رشد نسبی حمایت های مالی اسپانسرها
	S20. جایگاه مناسب و رو به رشد بسکتبال 3*3 بانوان

عوامل خارجی

عوامل خارجی



S21. بستر قابل قبول بسکتبال 3\*3 در رویکرد همگانی و توسعه جایگاه بسکتبال در کشور

W19. فقدان نظام برنامه ریزی استاندارد در فدراسیون و هیئت های ورزشی.

W20. فقدان نظام پژوهش و عدم بهره برداری اصولی از تحقیقات و مطالعات ورزشی

W21. عدم برنامه ریزی مناسب برای گسترش و توسعه بسکتبال در بین اقشار جامعه و ناکافی بودن تلاش برای اجتماعی کردن رشته بسکتبال در کشور

W22. عدم هماهنگی میان فدراسیون بسکتبال، وزارت ورزش، وزارت آموزش و پرورش و فدراسیون دانش آموزی

W23. بی عدالتی در اعزام مربیان و داوران زن و مرد برای دوره های تخصصی بین المللی (توجه فدراسیون به مردها است).

فرصت ها (O)	استراتژی های SO	استراتژی های WO
<p>01. وجود نگاه مثبت به بسکتبال از سوی مدیران ارشد ورزش کشور و مردم</p> <p>02. وجود بستر مناسب ارتباطی با نهادهای متولی ورزش و نهادهای تخصصی مانند تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری</p> <p>03. حضور قابل توجه رسانه های گروهی و تلویزیونی و گرایش به انعکاس خبرها و رویدادهای بسکتبال</p> <p>04. امکان پخش مسابقات لیگ بسکتبال از طریق شبکه های مختلف صدا و سیما</p> <p>05. افزایش آگاهی و علاقه مندی مردم به بسکتبال به ویژه پس از حضور در المپیک</p> <p>06. تعامل مناسب فدراسیون بسکتبال با فدراسیون آسیایی و فدراسیون جهانی</p> <p>07. پیشرفت قابل توجه فنی و اجرایی بسکتبال در سطح جهان</p> <p>08. جایگاه پایدار تیم بسکتبال آقایان بعنوان یکی از دو تیم برتر آسیا در زمان حال و ادوار گذشته و حضور منظم در مسابقات جهانی</p> <p>09. وجود شرکت های تبلیغاتی و علاقه مندی در همکاری با فدراسیون بسکتبال</p> <p>010. فراهم بودن بستر مناسب فناوری برای آموزش در بسکتبال</p>	<p>1. هویت بخشی به رشته بسکتبال در سطح کشور به ویژه در خانواده ها، مدارس و دانشگاه ها و ایجاد نشان تجاری جدید و مدرن و پیوند فعالیت های توسعه بسکتبال با نشان تجاری</p> <p>2. توسعه کمی و کیفی بسکتبال در سطح کشور به ویژه بسکتبال 3*3</p> <p>3. توسعه مراکز آموزش نخبگان بسکتبال در مراکز استان ها با تمرکز بر استان های مستعد (ده استان) با دانشگاه ها</p> <p>4. تقویت مسیرهای توسعه و پیشرفت بسکتبال از طریق تعریف و اجرای برنامه های آموزشی و پژوهشی</p>	<p>1. اطمینان از همترازی فعالیت ها در سطح ملی و سطح استانی و فعالیت های ملی با سطح بین المللی در بسکتبال</p> <p>2. تقویت و رشد اقداماتی برای اطمینان از حفظ یکپارچگی و همگرایی اجتماعی، سیاسی، مدیریتی و فنی در بسکتبال</p> <p>3. افزایش و ارتقای زیرساخت های اساسی و محوری (تجهیزات، منابع و امکانات) و تلاش برای به حداکثر رساندن کارایی مبتنی بر فناوری</p> <p>4. تقویت خبرگی و تخصص ورزشکاران، مربیان و داوران در همه سطوح</p> <p>5. توانمندسازی زنان در بسکتبال (ورزشکار، مربیان، داوران، مدیران، هواداران)</p> <p>6. ایجاد ظرفیت های پژوهشی با همکاری دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی به ویژه در خصوص استعدادیابی، آموزش و تمرین، تغذیه و روان شناسی ورزشکاران نخبه</p>

011. حضور بازیکنان ایرانی در لیگ های خارجی  
012. بستر قابل توسعه بسکتبال 3\*3 در جامعه و در  
رویدادهای بزرگ ورزشی

تهديد‌ها (T)	استراتژی های ST	استراتژی های WT
T1. عدم سرمایه گذاری بخش خصوصی در بسکتبال	1. تقویت روابط با بدنه اصلی حاکمیت (ورزشی و غیر ورزشی) وزارت ورزش و جوانان، وزارت آموزش و پرورش، و کمیته ملی المپیک و ... با تعریف اسناد و برنامه های ملی	1. تدوین حکمرانی مطلوب در فدراسیون
T2. افزایش مشکلات اقتصادی و تغییر نوسان ارزی و اثرگذاری در حضور تیم های ایرانی در رویداد های بین المللی	2. استفاده از دانش نخبگان در سطح ملی و بین المللی به ویژه در حوزه های فنی، علمی و پژوهشی.	2. اجرای اقداماتی برای حفظ ورزشکاران نخبه (تعادل بین ورزش، تحصیل و شغل)
T3. دخالت نهاد های سیاسی و دولتی در امور مربوط به فدراسیون و هیئت های ورزشی	3. ایجاد نهضت داوطلبانه در بسکتبال و بسیج منابع داوطلبانه جهت کمک به توسعه آینده بسکتبال	3. تشکیل کانون های تخصصی آموزش منسجم سطوح پایه در سطح کشور
T4. از دست دادن حق میزبانی مسابقات به ویژه در بانوان	4. ظرفیت سازی مناسب برای اخذ میزبانی های بین-المللی	4. ترسیم مدل رشد ورزشکاران از پایه تا قهرمانی
T5. تعداد کم اعضای ایرانی در کمیته های مختلف در سطح فدراسیون آسیایی و فدراسیون جهانی	5. توجه به بازاریابی استراتژیک با رویکرد توسعه پایدار اقتصادی با پیوند دانش فنی رشته بسکتبال در حوزه های جدید	5. تلاش برای ایجاد فرهنگ مثبت در فدراسیون و خانواده بسکتبال
T6. کمبود سازمان ها و انجمن های مردم نهاد در حوزه بسکتبال		
T7. عدم توجه کافی رسانه ها به توسعه و گسترش بسکتبال		
T8. توجه کم به رشته بسکتبال در مدارس و دانشگاه ها		

### تبیین موقعیت راهبردی (ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی)

برای تعیین موقعیت راهبردی فدراسیون بسکتبال ج.ا.ا از ماتریس همزمان درونی و بیرونی استفاده شد. برای ترسیم این ماتریس، نمره های حاصل از ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی در ابعاد افقی و عمودی به شرح شکل زیر قرار گرفت. جایگاه یا موقعیت راهبردی فدراسیون بسکتبال ج.ا.ا در خانه های این ماتریس مشخص شد. معمولاً استراتژی ها با توجه به منطقه قرار گرفتن موقعیت راهبردی سازمان در یکی از چهارخانه انتخاب می شوند. علاوه بر آن، نتیجه حاکی از آن است که استقرار فدراسیون بسکتبال ج.ا.ا از لحاظ موقعیت در منطقه رقابتی قرار دارد. هنگامی که موقعیت استراتژی سازمان رقابتی باشد، بدین معناست که سازمان باید با توجه به حداکثر رسانیدن فرصت ها، تهدیدهای موجود را مرتفع کند و خود را در معرض ریسک های بزرگ قرار ندهد.

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

**IFE: 2.58**

**EFE: 2.41**

		ضعیف		قوی			
		1	2	2/5	3	4	
نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)	قوی	4	محافظه کارانه WO		تهاجمی SO		
		3					
		2/5					
		2					
	ضعیف	1	تدافعی WT		رقابتی ST		
1							

شکل 1- ماتریس داخلی و خارجی (IE) فدراسیون بسکتبال ج.ا.ا.

ماتریس سوات (SWOT) از ابزارهای مهمی است که مدیران بدان وسیله اطلاعات را مقایسه می کنند و می توانند بوسیله آن، چهار نوع استراتژی ارائه بدهند: استراتژی فرصت ها و ضعف ها (WO)، استراتژی تهدیدها و قوت ها (ST)، استراتژی فرصت ها و قوت ها (SO) و استراتژی تهدیدها و ضعف ها (WT) (2).

## بحث و نتیجه گیری

هدف از پژوهش حاضر تدوین برنامه استراتژیک فدراسیون بسکتبال جمهوری اسلامی ایران با به کارگیری ترکیبی از روش‌های کیفی و کمی بود. اطلاعات حاصل از پرسشنامه و مصاحبه‌های کیفی به تدوین فهرست اولیه SWOT انجامید، به نحوی که شامل 21 نقطه قوت، 23 نقطه ضعف، 12 فرصت و 8 تهدید بود. این فهرست در شورای راهبردی فدراسیون به عنوان گروه کانونی این تحقیق تدوین شد. براساس تحلیل SWOT در مجموع 20 استراتژی شامل 4 استراتژی SO، 5 استراتژی ST، 6 استراتژی WO و 5 استراتژی WT برای فدراسیون بسکتبال جمهوری اسلامی ایران تدوین شد. هرچند در تدوین راهبردها تلاش شد به منظور حفظ اولویت‌های فیبا که همانا 8 هدف استراتژیک برای دوره 2019-2023 است را پوشش داده و در همان مسیر گام برداشته شود. این 8 هدف راهبردی فدراسیون بین‌المللی بسکتبال به ترتیب شامل موارد زیر است که در پیکره راهبردهای فدراسیون ایران نیز تجلی دارند و با توجه به محیط داخلی ایران و شرایط سیاسی، اجتماعی و اقتصادی حاکم بر کشور و فدراسیون بسکتبال ایران تا حد ممکن همسویی آن‌ها حفظ شد: 1. توسعه و تبسیط خانواده FIBA. 2. توانمند سازی فدراسیون‌های ملی. 3. حضور زنان در بسکتبال. 4. توسعه بسکتبال نوجوانان. 5. استمرار اقدامات زیربنایی بسکتبال 3\*3. 6. شکل‌دهی مسابقات باشگاهی بین‌المللی. 7. حفظ برتری و توسعه کیفیت استانداردهای مسابقات فیبا. 8. رشد اقتصادی پایدار.

### راهبردهای SO

هدف از راهبردها در این سطح این است که سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری کند (17). با نظر شورای راهبردی، راهبردهای چهارگانه‌ای برای این سطح تدوین گردید تا هر یک از این راهبردها بتوانند با رویکردهای مشخص و ضمانت‌های اجرایی و ساختاری خاص خود در تحقق آنچه که برای توسعه بسکتبال مد نظر بوده ایفای نقش نمایند. راهبردها در این سطح به این شرح هستند:

1. هویت بخشی به رشته بسکتبال در سطح کشور به ویژه در خانواده‌ها، مدارس و دانشگاه‌ها و ایجاد نشان تجاری جدید و مدرن و پیوند فعالیت‌های توسعه بسکتبال با نشان تجاری،
  2. توسعه کمی و کیفی بسکتبال در سطح کشور به ویژه بسکتبال 3\*3،
  3. توسعه مراکز آموزش نخبگان بسکتبال در مراکز استان‌ها با تمرکز بر استان‌های مستعد (10 استان)،
  4. تقویت مسیرهای توسعه و پیشرفت بسکتبال از طریق تعریف و اجرای برنامه‌های آموزشی و پژوهشی.
- راهبردهای تدوین شده در این سطح با اهداف استراتژیک اول، دوم، سوم، چهارم، پنجم و هفتم فیبا همسو می‌باشند. از سویی تحقق این سطح از راهبردها میسر نمی‌شود مگر آن‌که مدیران و تصمیم‌گیران ارشد در فدراسیون بسکتبال بتوانند راهبردهای سایر مناظر (WT، ST، WO) را اجرایی نمایند. جدای از آنچه که گفته شد باید اشاره نمود که راهبردها در این سطح به دو صورت ممکن است اجرایی شوند، اول آن‌که با سرمایه‌گذاری در روندهای جدید توسعه در این رشته همچون بسکتبال 3\*3، و یا برقراری ائتلاف‌های استراتژیک با مراکز تأثیرگذار اجتماعی همچون دانشگاه‌ها، ادارات کل ورزش و جوانان، مدارس و شهرداری‌ها جهت توسعه مراکز آموزش نخبگانی بسکتبال. در حقیقت وجود مراکز تخصصی بسکتبال در مراکز استان‌ها سبب خواهد شد مسیرهای توسعه و پیشرفت بسکتبال از طریق تعریف و اجرای برنامه‌های آموزشی و پژوهشی مختص بسکتبال تقویت شوند. هادیان و همکاران (1396) بیان داشتند که بررسی نحوه پیشرفت ورزش قهرمانی و حرفه‌ای در کشورهای توسعه یافته نشان می‌دهد رویکرد تربیت ورزشکاران نخبه از طریق توجه و سرمایه‌گذاری در سطوح پایه و توسعه آکادمی‌های تخصصی بوده است (6). حال آنکه نجفی و همکاران (1396) توسعه ورزش دانشگاه مبتنی بر برنامه‌محوری و یکپارچه‌سازی فعالیت‌ها با نگاه آمایشی را جزو راهبردهای مؤثر در فرایندهای رشد ورزش دانشجویی و دانشگاهی کشور می‌دانند (18). فدراسیون بسکتبال نیز به سبب آن‌که از رشته‌های مطرح دانشگاهی می‌باشد با رویکردی آمایشی و با پیش‌بینی تحقق 10 مرکز تخصصی در 10 استان مستعد در گام نخست توسعه، به دنبال محقق نمودن چنین رویکردی است و راهبردهای این منظر را همسو با مطالعات پیشین در این حوزه ارزیابی نماید. داشتن نیروی انسانی کارآمد و توانمند در بخش مربیان و داوران، وجود استعدادها فراوان و ناب بسکتبال در سطح کشور، وجود لیگ منظم، برگزاری مسابقات رده‌های سنی مختلف بسکتبال در سطح کشور، برگزاری منظم اردوهای تیم ملی زنان و مردان در مناطق مختلف کشور و همچنین جایگاه مناسب و رو به رشد بسکتبال 3\*3 بانوان در کشور همه و همه از جمله نقاط قوتی هستند که با تلفیق آن‌ها با فرصت‌ها و هوشمندی در بکارگیری از سیاست‌های

چندگانه مدیریتی می‌توان سرمایه‌گذاری و ائتلاف‌های استراتژیک با حامیان و شرکای ارزشمند اجتماعی را در کنار فدراسیون مثبت و اثربخش ارزیابی نمود. از سویی در تأیید راهبرد ایجاد نام تجاری جدید و مدرن برای فدراسیون، هائوفیکو<sup>1</sup> (2018)، در پایان نامه‌ای با عنوان راهنمای استراتژی بازاریابی فدراسیون بسکتبال نامیبیا، بیان داشت نامیبیا برای جذب سرمایه در رأس وزارت ورزش خود نیاز به توسعه مجدد نام تجاری خود دارد تا بتواند اعتماد برای مشارکت بخش خصوصی را نیز در این حوزه جلب نماید (19).

## راهبردهای WO

- هدف از راهبردها در این سطح این است که سازمان با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط خارج بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد (17). با نظر شورای راهبردی، راهبردهای شش‌گانه‌ای برای این سطح تدوین گردید تا هر یک از این راهبردها بتوانند با رویکردهای مشخص و ضمانت‌های اجرایی و ساختاری خاص خود در تحقق آنچه که برای توسعه بسکتبال مد نظر بوده ایفای نقش نمایند. راهبردها در این سطح به این شرح هستند:
1. اطمینان از همترازی فعالیت‌ها در سطح ملی و سطح استانی و فعالیت‌های ملی با سطح بین‌المللی در بسکتبال،
  2. تقویت و رشد اقداماتی برای اطمینان از حفظ یکپارچگی و همگرایی اجتماعی، سیاسی، مدیریتی و فنی در بسکتبال،
  3. افزایش و ارتقای زیرساخت‌های اساسی و محوری (تجهیزات، منابع و امکانات) و تلاش برای به حداکثر رساندن کارایی مبتنی بر فناوری،
  4. تقویت خبرگی و تخصص ورزشکاران، مربیان و داوران در همه سطوح،
  5. توانمندسازی زنان در بسکتبال (ورزشکار، مربیان، داوران، مدیران، هواداران)،
  6. ایجاد ظرفیت‌های پژوهشی با همکاری دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی به ویژه در خصوص استعدادیابی، آموزش و تمرین، تغذیه و روان‌شناسی ورزشکاران نخبه.

راهبردهای تدوین شده در این سطح با اهداف استراتژیک اول، دوم، سوم، چهارم و هفتم فیفا همسو می‌باشند. سؤال کلیدی اما این است که فدراسیون بسکتبال می‌خواهد فعالیت‌های خود را توسعه دهد و یا بدون تغییر به عملیات خود در همین سطح از شرایط کنونی مشغول باشد؟ رویکرد برجسته اما در تدوین این شش راهبرد، مرجع قرار دادن استراتژی‌های رشد بود به گونه‌ای که با محوریت استراتژی تمرکز تمامی این شش راهبرد تدوین گردید. فدراسیون بسکتبال با غلبه بر ضعف‌های خود و با تکیه بر فرصت‌ها بر اقداماتی تمرکز نماید که می‌تواند برای فدراسیون مزیت رقابتی ایجاد نماید. توانمندسازی زنان در جامعه بسکتبال، تقویت خبرگی و تخصص ورزشکاران، مربیان و داوران در همه سطوح با تکیه بر پرورش مربیان کارآمد و با دانش روز و مهارت‌های مربیگری در سطح بین‌المللی از راهبردهایی هستند که می‌تواند به رشد کیفی و کمی در ورزشکاران، مربیان و داوران زن این رشته منجر شود. کمپین "دنیای دختران، به سبک دختران"<sup>2</sup> یکی از شناخته‌شده‌ترین ابتکارات **فیفا** در بسکتبال زنان است، که برای توسعه آینده بازی‌های بسکتبال زنان و دختران طراحی شده و جزو نقاط تمرکز کلیدی فیفا در سال‌های ۲۰۱۹ تا ۲۰۲۳ لحاظ می‌شود. بدین جهت **فیفا** سعی بر آن داشته تا این کمپین را برای کلیه فدراسیون‌های ملی به عنوان بخشی از برنامه‌های حمایت از توسعه بسکتبال زنان قابل دسترس باشد. این کمپین به فدراسیون‌های ملی که سعی در جهت ایجاد آگاهی و توسعه بسکتبال دختران و زنان در کشورهای خود دارند کمک‌هایی اعطا خواهد نمود. توسعه منابع انسانی به ویژه در بخش بانوان در حوزه آکادمی‌های بسکتبال از جمله راهبردهایی است که همسو با راهبردهای این پژوهش در این بخش از سوی هادیان و همکاران (1396) (6) به آن اشاره شده است. اطمینان از همترازی فعالیت‌ها در سطح ملی و استانی و تقویت و رشد اقداماتی برای اطمینان از حفظ یکپارچگی در جامعه بسکتبال نیز از جمله راهبردهایی هستند که با هدف قرار دادن تقویت ضعف‌های موجود فدراسیون، در صدد آنند که همگرایی را در بسکتبال افزایش داده و به رشد و توسعه داخلی فدراسیون بسکتبال کمک نمایند، و این امر محقق نمی‌شود مگر آن‌که فدراسیون با توسعه بسترهای فناورانه و ارتقای زیرساخت‌های تمرینی و آموزشی، نفسی تازه در کالبد این رشته در سطح کشور بدمد و با هموار نمودن مسیرهای

1. Haufiku

2- Her World , Her Rules (HWHR)

مشارکت و همکاری با دانشگاه‌ها و مراکز علمی و تحقیقاتی بتواند حمایت‌های لازم علمی و پژوهشی را از تمامی راهبردهای خود فراهم نماید. آنچه که مشهود است، مشکلات قانونی و درهم تنیدگی پیچیده این راهبردهاست. در مورد تأثیر محیط قانونی بر راهبردها باید به این واقعیت مهم توجه کرد که سازمان‌ها نیازمند قدرت و منابع لازم برای اثرگذاری بر محیط و انجام تغییرات مورد انتظارند (20). حال آن‌که رویکردی جامع و کل‌نگر در سیاست‌های اجرایی و عملیاتی مدیریت ارشد فدراسیون و وجود فرصت‌هایی همچون نگاه مثبت به بسکتبال از سوی مدیران ارشد ورزش کشور و مردم، وجود بستر مناسب ارتباطی با نهادهای متولی ورزش و نهادهای تخصصی مانند تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، حضور قابل توجه رسانه‌های گروهی و تلویزیونی و گرایش به انعکاس خبرها و رویدادهای بسکتبال، حضور بازیکنان ایرانی در لیگ‌های خارجی و پیشرفت قابل توجه فنی و اجرایی بسکتبال در سطح جهان، تنها بخش کوچکی از فرصت‌هایی است که مدیران فدراسیون بسکتبال با بهره جستن از آن‌ها می‌توانند نه تنها بر ضعف‌های داخلی این مجموعه فائق آیند بلکه قادر خواهند بود تا تمامی این راهبردها را در یک راستا و مسیر تحقق قرار دهند.

### راهبردهای ST

هدف از راهبردها در این سطح این است که سازمان‌ها می‌کوشند با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدات موجود در محیط خارج را کاهش دهند یا آن‌ها را از بین ببرند (17). با نظر شورای راهبردی، راهبردهای پنج‌گانه‌ای برای این سطح تدوین گردید تا هر یک از این راهبردها بتوانند با رویکردهای مشخص و ضمانت‌های اجرایی و ساختاری خاص خود در تحقق آنچه که برای توسعه بسکتبال مد نظر بوده ایفای نقش نمایند. راهبردها در این سطح به شرح زیر هستند:

1. تقویت روابط با بدنه اصلی حاکمیت (ورزشی و غیر ورزشی)، وزارت ورزش و جوانان، وزارت آموزش و پرورش، و کمیته ملی المپیک و غیره با تعریف اسناد و برنامه‌های ملی،
2. استفاده از دانش نخبگان در سطح ملی و بین‌المللی به ویژه در حوزه‌های فنی، علمی و پژوهشی،
3. ایجاد نهضت داوطلبانه در بسکتبال و بسیج منابع داوطلبانه جهت کمک به توسعه آینده بسکتبال،
4. ظرفیت‌سازی مناسب برای اخذ میزبانی‌های بین‌المللی،
5. توجه به بازاریابی استراتژیک با رویکرد توسعه پایدار اقتصادی با پیوند دانش فنی رشته بسکتبال در حوزه‌های جدید.

راهبردهای تدوین شده در این سطح با اهداف استراتژیک اول، دوم، سوم، چهارم ششم، هفتم و هشتم فیبا همسو می‌باشند. در حقیقت این سطح از راهبردها به‌عنوان منظری که طبق تحلیل‌ها موقعیت استراتژیک فدراسیون بسکتبال در آن قرار دارد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. تقویت روابط مؤثر با بدنه حاکمیت از جمله کلیدی‌ترین راهبردهای این منظر است که به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر سایر راهبردها و فعالیت‌ها در فدراسیون بسکتبال اثر دارد. کشاورز و همکاران (1399)، بیان داشتند که کاهش کمک‌های مالی دولت‌ها، محدود شدن فعالیت داوطلبان و مطالبات جدید سازمان‌های بین‌المللی ورزش سبب مسائل و مشکلات زیادی برای فدراسیون‌های ورزشی شده است (21). با وجود این مشکلات، فدراسیون‌های ورزشی همیشه به دنبال کسب موفقیت در سطح ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی هستند و تحقق آن نیز مستلزم داشتن فدراسیون‌های ورزشی اثربخش و کارآمد به خصوص در زمینه داشتن استراتژی‌های درست و عملیاتی است. فدراسیون بسکتبال نیز باید بتواند از ایجاد و تقویت روابط مستحکم با بدنه حاکمیتی سازمان‌های دولتی و غیردولتی نهایت بهره را برای توسعه بسکتبال ببرد. هیأت رئیسه فدراسیون شمشیربازی استرالیا<sup>1</sup> (2016)، برنامه استراتژیک خود را برای سال‌های 2017 تا 2020 با توجه به رعایت پنج اصل اساسی ارائه داده است. افزایش مشارکت، بهبود عملکرد نخبگان، ارتقای وجهه، توسعه عملکرد حرفه‌ای و مثبت‌بین بودن، آن‌ها همچنین تقویت روابط با بدنه اصلی حاکمیت را به‌عنوان یک اصل در برنامه‌های کاری خود گنجانده‌اند (22). از سویی طبیعی و همکاران (1399)، بیان می‌دارند مزیت رقابتی در سازمان‌های خدماتی از جمله سازمان‌های ورزشی، مبتنی بر دارایی‌های نامشهودی همچون سرمایه‌های انسانی (کارکنان) است که این خود مؤید همسویی راهبرد استفاده از دانش نخبگان در سطح ملی و بین‌المللی در همه حوزه‌ها با این مطالعه می‌باشد (23). همچنین راهبرد ایجاد نهضت داوطلبانه در بسکتبال و بسیج منابع داوطلبانه جهت کمک به توسعه آینده

بسکتبال یکی از مهمترین راهبردهایی است که فدراسیون می‌بایست به دنبال تحقق و اجرایی نمودن آن باشد. هدایت و سازماندهی چنین نیروی قدرتمند اجتماعی در خانواده بسکتبال می‌تواند به‌عنوان یک راهبرد پیشرو و اثربخش تا سال‌ها فدراسیون را نسبت به تأمین منابع توسعه مدارانه خود تضمین نماید. ظرفیت‌سازی مناسب برای اخذ میزبانی‌های بین‌المللی نیز از جمله راهبردهایی است که فدراسیون کم و بیش در طول سالیان گذشته با اخذ میزبانی‌هایی در سطوح مختلف به آن دست یافته است. هرچند شورای راهبردی معتقد بود این راهبرد مهمی برای پویا نگه داشتن فنی تمامی رده‌های سنی برای شرکت در رویدادهای بین‌المللی خواهد بود و اساساً توسعه فنی از منظر این راهبرد می‌گذرد و اهداف قهرمانی در تمامی سطوح نیز تا حدود بسیار بالایی به تحقق این راهبرد بستگی دارد. توجه به بازاریابی استراتژیک در فدراسیون بسکتبال نیز از جمله راهبردهای تدوین شده در این منظر بود. یکی از ضروریات هر فدراسیون ورزشی در انجام وظایف و اجرای برنامه‌ها و دستیابی به اهداف، وجود منابع مالی مناسب است. این مهم بازاریابی را به‌عنوان یکی از روش‌های اساسی در تعیین منابع مالی برجسته کرده است. در بسیاری از فدراسیون‌ها بودجه تخصصی وزارت ورزش، جابگویی برنامه‌های فدراسیون نیست و از سویی برخی فدراسیون‌ها در سیاست‌گذاری وزارت ورزش به درآمدزایی و تأمین منابع مالی ملزم شده‌اند. این مسائل و گسترش رویکرد صنعتی ورزش در برخی رشته‌ها در سطح دنیا، زمینه در اولویت قرار گرفتن بازاریابی ورزشی در فدراسیون‌ها و بسیاری از نهادهای ورزشی را فراهم نموده است. از این‌رو بازاریابی در فدراسیون‌های ورزشی روز به روز اهمیت بیشتری پیدا می‌کند (3). لذا الزامات پیاده‌سازی این راهبرد بسیاری از مشکلات جاری فدراسیون و توسعه آتی برنامه‌های عملیاتی آن را مرتفع خواهد نمود.

#### راهبردهای WT

هدف از اجرای راهبردها در این سطح از سوی سازمان‌ها کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است (اعرابی، 1396). با نظر شورای راهبردی، راهبردهای پنج‌گانه‌ای برای این سطح تدوین گردید تا هر یک از این راهبردها بتوانند با رویکردهای مشخص و ضمانت‌های اجرایی و ساختاری خاص خود در تحقق آنچه که برای توسعه بسکتبال مد نظر بوده ایفای نقش نمایند. راهبردها در این سطح به این شرح هستند:

1. تدوین حکمرانی مطلوب در فدراسیون،
2. اجرای اقداماتی برای حفظ ورزشکاران نخبه (تعادل بین ورزش، تحصیل و شغل)،
3. تشکیل کانون‌های تخصصی آموزش منسجم سطوح پایه در سطح کشور،
4. ترسیم مدل رشد ورزشکاران از پایه تا قهرمانی،
5. تلاش برای ایجاد فرهنگ مثبت در فدراسیون و خانواده بسکتبال.

راهبردهای تدوین شده در این سطح با اهداف استراتژیک اول، دوم، سوم، چهارم، پنجم، ششم و هفتم فیبا همسو می‌باشند. هرچند استراتژی‌ها باعث می‌شوند که سازمان با طی مراحل تدریجی از حالت کنونی خود پا را فراتر گذارد و به پایگاه مورد نظر (در آینده) دست یابد (24)، از این‌رو تمامی راهبردها در این سطح نیز با رویکردی بلندمدت تدوین شده‌اند. به عنوان مثال نظام حکمرانی فدراسیون موضوعی نیست که بتوان در کوتاه مدت قابل تغییر باشد. غلامی و همکاران (1400) در پژوهشی که با عنوان شناسایی عوامل موثر بر حکمرانی مطلوب در ساختار ورزش قهرمانی کشور به انجام رساندند نشان دادند مدل حکمرانی مطلوب در ساختار ورزش قهرمانی کشور با ده عامل ساختار پایدار و با ثبات، ساختار عادلانه، ساختار دموکراتیک، ارتباطات شبکه‌ای، هم‌رختی ساختار، ساختار استراتژیک، ساختار مشترک، ساختار شفاف و پاسخگو، ساختار سیستمی و ساختار حامی‌گری باید همراه باشد (25). در حقیقت آنچه‌که فدراسیون بسکتبال را به سمت تدوین یک الگوی مدرن حکمرانی پیش خواهد برد، ابتدا اراده و خواست مدیران ارشد فدراسیون بوده و سپس استفاده از متخصصانی که در بازتعریف حکمرانی مطلوب از دانش و تجربه کافی برخوردار باشند. لذا پرداختن به این استراتژی به‌عنوان مهمترین راهبرد این منظر بستری را برای سایر راهبردها فراهم خواهد نمود تا به شکلی علمی و در مسیری منطقی پیاده‌سازی شوند. طبق گفته احمدی و همکاران (1397)، و با توجه به تعدد شاخص‌های معرفی شده در بررسی حکمرانی ورزشی از سوی پژوهشگران و حتی سازمان‌های مختلف به‌منظر می‌رسد از جمله موانع دستیابی و ارتقای حکمرانی خوب و مطلوب فقدان پذیرش عمومی مجموعه جامع و عملی حکمرانی در سازمان‌های ورزشی در کشور باشد (26). فدراسیون بسکتبال نیز از این قاعده مستثنی نبوده و با پشتوانه منابع انسانی تحصیل‌کرده

و با تجربه فنی و مدیریتی در سطح بین‌المللی و با بررسی ساختارهای مطلوب کشورهای موفق و صاحب‌نام در بسکتبال و بومی‌سازی این تجارب خواهد توانست به مدل منحصر بفرد حکمرانی مطلوب خود دست یابد. در یک تحلیل نهایی می‌توان اینگونه نتیجه گرفت که فدراسیون بسکتبال با توجه به نیروی انسانی کارآمد و ورزشکاران، مربیان و داورانی که از تجربه و دانش لازم برای توسعه کمی و کیفی این رشته برخوردار است، توانایی توسعه کمی و کیفی را در میان مدت دارد. عزم مدیران ارشد این مجموعه و تلاش برای بهره‌گیری از بهترین تجارب کشورهای توسعه یافته در بسکتبال نیز می‌تواند به موتور توسعه بسکتبال در کشور سرعت بخشد. تعامل با شرکا و حامیان کلیدی داخلی جهت توسعه زیرساخت‌های فیزیکی در کوتاه مدت نیز باید در صدر برنامه‌های فدراسیون بسکتبال قرار گیرد. هر چند نباید سرمایه‌گذاری در بسکتبال پایه را با مشارکت وزارت آموزش و پرورش به تأخیر انداخت بلکه باید با ورود جدی‌تر به روندهای جدید جهانی این رشته از جمله بسکتبال 3\*3، شرایط بازی را برای قشر گسترده‌تری از افراد جامعه فراهم نمود و در این مسیر، زنان باید در اولویت توسعه و توانمندسازی باشند. لذا پیشنهاد می‌شود فدراسیون بسکتبال ضمن فراهم نمودن شرایطی برای تحلیل و بازخوانی یافته‌ها و نتایج این پژوهش، با ایجاد واحد پژوهش و راهبری استراتژی در ساختار فدراسیون هرچه سریع‌تر بسترهای جاری‌سازی اقدامات راهبردی خود را فراهم سازد.

### تقدیر و تشکر

از فدراسیون بسکتبال جمهوری اسلامی ایران که حامی اصلی این پژوهش بود و همچنین از تمامی مدیران و کارشناسانی که ما را در انجام این پژوهش یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌شود.

### منابع

1. Robbins S. Organizational Behavior Management. translated by Farzad O, MohammadReza, Akhavan, Kamyar, Raisifar, editor: Mehraban nashr Publishing; 2005.
2. David FR. Strategic Management: Concepts: Cambridge University Press; 2010.
3. Akbari Yazdi H, Nematzadeh S. Determining the strategic marketing position of the Volleyball Federation. Research in sports management. 2019;8(8):131-52. (In Persian).
4. Bryson JM. Strategic planning for public and nonprofit organizations. Minneapolis. USA.2016.
5. Javadipour M, Rahbari S. Pathology of the Policy-Making Process in Sport for All in Iran. Annals of Applied Sport Science. 2018;6(5):1-72,.
6. Hadian H, Boroumand M, Amirnejad S, Najafi M. Strategic plan of the academies of the Basketball Federation of Iran. Journal of Sport Management and Motor Behavior. 2017;13(26):171-94 (In Persian).
7. Heidari R, FaridFathi A. Development of a strategic plan of the Kung Fu and Martial Arts Federation of the Islamic Republic of Iran. New Approaches in Sports Management. 2017;5(19):67-78 (In Persian).
8. Mokhtarian M, Khodayari A, Nourbakhsh M. Determination of Sport Climbing Strategies in Iran. Journal of Sport Management. 2018;10(2):354-39. (In Persian)
9. Rasekh N, Javadipour M, Jafari S, Zareian H. Developing a Strategic Plan for the Fencing Federation of the Islamic Republic of Iran Using a Balanced Score card. Journal of Sport Management. 2021.
10. Davari A, Nazari R, Naderian M. Development of a strategic plan of the Handball Federation of Iran. Research in Sport Management and Marketing. 2020;1(1):47-59.(In Persian).
11. Shahraki M, Esmaeili M. Identify the factors influencing implementation strategic plans of Iranian sports organizations. Sport Management Studies. 2020:(In Persian).
12. Forbes magazine. 2015. p. <http://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2015/01/21/average-nba-team-worth-record-1-1-billion-2/>.
13. Basketball England Strategic Plan 2018-2024, Growing basketball together,. 2017. p. <https://www.basketballengland.co.uk/media/7093/strategic-plan-web.pdf>.



14. Bordean O, Borza A, Rus C. An Investigation on the Strategy Formulation Process Within the Romanian Companies. 2010:26-31.
15. Kaplan RSN. Strategy-oriented organization. Fourth ed: Industrial Management Publishing 2007.
16. Aarabi SM. A Handbook of Strategic Planning  
11th edition  
ed. Tehran2016.
17. Arabi S. Strategic Planning Manual. Twelfth edition ed. Tehran: Cultural Research Office; 2017 (In Persian).
18. Najafi A, Hamidi M, Sajjadi S, Rajabi H. Codification of perspectives and strategic plan of the Vice Chancellor for Sports of Islamic Azad University with a balanced scorecard approach. *New Approaches to Sports Management*. 2017;5(19): 9-21. (In Persian).
19. Haufiku P. Namibian Basketball Federation Marketing Strategy. Kajaani University of Applied Sciences. 2018.
20. Shabani Bahar G, Izadi A, Goodarzi M, Honary H. Developing a strategic marketing plan for Iranian Premier League clubs using the SWOT method. *Applied Research in Sports Management*. 2017; 6((2):21-34. (In Persian).
21. Keshavarz L, Rezaei Sufi M, Akbari B. Investigating the status of marketing philosophy, competitive intelligence and integrated marketing communications in Iranian sports federations. *Organizational Behavior Management Studies in Sport*. 2020;7(25):37-51. (In Persian)22. Australian Fencing Federation. In: 2020 AFFLSPT, editor. 2016.
23. Tayebi B, Goodarzi M, Jalali Farahani M, Ali Dost Qahfarkhi I. Determining the explanatory variables of internal marketing in the Wrestling Federation of the Islamic Republic of Iran using the Bansal model. *Physiology and Management Research in Sport*. 2020;12 (1): 9-19. (In Persian).
24. David FR. Strategic Management. 34th edition ed. translated by Seyyed Mohammad Arabi and Ali Parsian  
Cultural Research Office; 2016.
25. Gholami A, Emami F, Amirnejad S, Sayarnejad J. Identifying the factors affecting good governance in the structure of national championship sports. *Sports Management Studies*. 2021.
26. Ahmadi B, Yousefi B, Eidi H. Mixed analysis of indicators and sports governance watch index. *Sports Management*. 2018;10(4):775-93 (In Persian).

## **Development of a strategic plan of the Basketball Federation of the Islamic Republic of Iran**

### **Abstract**

The purpose of this study was to develop a strategic plan of the Basketball Federation of the Islamic Republic of Iran. The present study was applied in terms of purpose and in terms of nature, analytical and exploratory, which has been done by using a combination of qualitative and quantitative methods. In the qualitative part the statistical community included Basketball Federation board members, including the chairman, vice chairman and secretary of the Federation, the number of heads of committees of the Federation, a number of heads of provincial boards, representatives of coaches, referees, athletes and pioneers of basketball. The sampling method was purposive and the sample size was 35 people. Statistical community in the quantitative part included experts, specialists, and professors of sports management (N = 64). Total population sampling was used. After holding meetings with members of the Strategic Council of the Federation in order to identify the current position of the Basketball Federation and identify internal strengths and weaknesses and opportunities and threats surrounding, a questionnaire of internal and external factors was prepared and provided to the statistical community. The federation vision statement and the mission statement were determined in the strategic council under the guidance of the research team. The results showed that this federation has 21 strengths and 23 weaknesses and faces 12 opportunities and 8 threats. Based on SWOT analysis, a total of 20 strategies including 4 SO strategies, 5 ST strategies, 6 WO strategies and 5 WT strategies were developed for the Basketball Federation of the Islamic Republic of Iran. According to SWOT analysis, the results obtained from the algebraic sum of internal and external factor evaluation matrices showed that the Iranian Basketball Federation is strategically in the ST position. Therefore, it is suggested that the basketball federation, while providing conditions for analyzing and re-reading the findings and results of this research, provide the bases for implementing its strategic actions as soon as possible by creating a research and strategic leadership unit in the federation structure.

**Keywords:** Basketball Federation, Strategic Planning, Strategy, Strategic Position.