

## Developing Strategic Plan of the Basketball Federation of the Islamic Republic of Iran

Mohammad Javadipour<sup>1✉</sup>, Somayeh Rahbari<sup>2</sup>, Saeed Jafari<sup>3</sup>, Mandana Rasouli<sup>4</sup>

1. Department of Educational Methods and Programs, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: [javadipour@ut.ac.ir](mailto:javadipour@ut.ac.ir)
2. Department of Humanities, Naghshejahan Institute of Higher Education, Baharestan, Isfahan, Iran. E-mail: [s.rahbari64@yahoo.com](mailto:s.rahbari64@yahoo.com)
3. Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences and Health, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: [ssport.jafari@gmail.com](mailto:ssport.jafari@gmail.com)
4. Department of Sport Management, Physical Education Research Institute, Tehran, Iran. E-mail: [mandirass@yahoo.com](mailto:mandirass@yahoo.com)

Article Info	ABSTRACT
<b>Article type:</b> Research Article	<b>Introduction:</b> The purpose of this study was to develop a strategic plan of the Basketball Federation of the Islamic Republic of Iran.
<b>Article history:</b> Received: ..... Received in revised form: ..... Accepted: ..... Published online: .....	<b>Methods:</b> 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.
<b>Keywords:</b> <i>Basketball Federation, Strategic Planning, Strategy, Strategic Position.</i>	<b>Results:</b> 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.
	<b>Conclusion:</b> 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.

**Cite this article:** Javadipour, M., Rahbari, S., Jafari, S., Rasouli, M. (2023). Development of the strategic plan of the Basketball Federation of the Islamic Republic of Iran. *Sport Management Journal*, 15(4), PP.

[DOI:https://doi.org/10.22059/JSM.2022.34531.2993](https://doi.org/10.22059/JSM.2022.34531.2993)



Journal of Sport Management by University of Tehran Press is licensed under [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)  
| web site: <https://jsm.ut.ac.ir/> | Email: [jsm@ut.ac.ir](mailto:jsm@ut.ac.ir)

## Extended Abstract

### Introduction

The development of basketball sports in all-out the country requires a long-term vision, and by the nature of development, there is a need for a long-term and comprehensive planning. A program that takes into account the weaknesses and strengths of Basketball in general, as well as the same in the National Federation and its relative structures in particular, while considers the threats and opportunities in the path of achieving the desired vision, appropriate strategies and policies. Hence, concord with the components of the comprehensive plans focused on the subject of Basketball in developed countries such a national plan, should be designed and compiled. On the other hand, similar to many other national governing bodies which become strategy-oriented in recent years, National sports organizations such as the Ministry of Sports and Youth, the National Olympic Committee and many sports federations have formulated or are preparing their strategic plans. Sports federations, as the proctor of the development and spread of various sports fields in the country, like other organizations, need to have a codified and strategy-oriented plan. The purpose of this research was to develop strategic plan of the Basketball Federation of the Islamic Republic of Iran.

### Methods

The current research was applied in terms of purpose and analytical and exploratory in terms of nature, which was carried out by applying a combination of mixed methods. In the qualitative part; the statistical community, were members of the basketball federation's board of directors, including chairman, vice-chairmen and secretary of the federation, a number of heads of the affiliated committees, some of provincial boards chairpersons, and finally representatives of coaches, referees, athletes and veterans in the field of Basketball. Purposive sampling method was applied and sample size was 35 people. The statistical population of the quantitative part included elites, experts, professors of sports management (N=35). The research sample was considered as total number.

### Results

After holding meetings with the members of the strategic council of the federation in order to know about the current situation of the Basketball Federation and to identify the points of strengths and weaknesses and opportunities and threats, a questionnaire was prepared on internal and external factors and made available to the statistical community. The vision

statement and mission statements of the federation 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 the 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 I.R.I Basketball Federation.

### Discussion and conclusion:

In a final analysis, it can be concluded that the Basketball Federation has the ability to develop quantitatively and qualitatively in the medium term due to its efficient human resources and athletes, coaches and referees who have the necessary experiences and knowledge for the quantitative and qualitative development of this field. The impetus of the senior management of this group and the effort to take advantage of the best experiences of developed countries in basketball can speed up the development engine of Basketball in the country. Interaction with local/domestic key partners and sponsors for the development of physical infrastructure in the short term should also be at the top of the Basketball Federation's plans. However, investing in basic basketball with the participation of the Ministry of Education should not be delayed, but by entering more seriously into the new global trends of this sport field, including 3x3 basketball, the playing conditions should be provided for a wider group of people in the society. In this direction, women should be the priority of development and empowerment. Therefore, it is suggested to the Basketball Federation, while providing conditions for analyzing and rereading the findings and results of this research, by establishing a research and strategy management unit in the structure of the Federation, provides platforms for the implementation of its strategic measures in a short period of time.

### Ethical Considerations.

#### Compliance with ethical guidelines:

This study complies with ethical guidelines, and in this regard, the following points were observed:

1. A letter of introduction and written permission were obtained from the esteemed research vice-chancellor of the university.
2. Information about the participants in the research was kept confidential.
3. There was no potential threat or danger to the participants of this study.
4. The participation of all people in this study was completely according to their consent, and personal consent was obtained from the participants.
5. Trustworthiness and integrity were observed while collecting data, analyzing data, and reviewing sources.
6. Names of people (researchers) were included in all the products of this research project (articles to be published in journals or presented at conferences).



# Sport Management Journal

Online ISSN: 2676-427X

## **Funding:**

This research was supported by the Basketball Federation of the Islamic Republic of Iran.

## **Acknowledgments**

We are grateful to the Islamic Republic of Iran Basketball Federation, which was the main sponsor of this research and also to all the managers and experts who helped us in conducting this research.

## تدوین برنامه راهبردی فدراسیون بسکتبال جمهوری اسلامی ایران

محمد جوادی پور<sup>۱</sup>، سمیه رهبری<sup>۲</sup>، سعید جعفری<sup>۳</sup>، ماندانا رسولی<sup>۴</sup>

۱. نویسنده مسئول، گروه روش‌ها و برنامه‌های آموزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: [javadipour@ut.ac.ir](mailto:javadipour@ut.ac.ir)

۲. گروه علوم انسانی، مؤسسه آموزش عالی نقش جهان، بهارستان، اصفهان، ایران. رایانامه: [s.rahbari64@yahoo.com](mailto:s.rahbari64@yahoo.com)

۳. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: [ssport.jafari@gmail.com](mailto:ssport.jafari@gmail.com)

۴. گروه مدیریت ورزشی، پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی، تهران، ایران. رایانامه: [mandirass@yahoo.com](mailto:mandirass@yahoo.com)

### چکیده

### اطلاعات مقاله

**مقدمه:** هدف این پژوهش تدوین برنامه راهبردی فدراسیون بسکتبال جمهوری اسلامی ایران بود.

**نوع مقاله:** پژوهشی

**روش پژوهش:** پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از نظر ماهیت، تحلیلی و اکتشافی بود که با به‌کارگیری ترکیبی از روش آمیخته انجام گرفت. در بخش کیفی جامعه آماری شامل اعضای هیأت رئیسه فدراسیون بسکتبال، از جمله رئیس، نایب‌رئیس و دبیر فدراسیون، تعدادی از رؤسای کمیته‌های فدراسیون، تعدادی از رؤسای هیأت‌های استانی، نمایندگان از مربیان، داوران، ورزشکاران و پیشکسوتان رشته بسکتبال بودند. روش نمونه‌گیری هدفمند و حجم نمونه برابر با ۳۵ نفر بود. جامعه آماری بخش کمی شامل خبرگان، کارشناسان و استادان مدیریت ورزشی بودند ( $N=35$ ). نمونه پژوهش، به‌صورت تمام‌شمار در نظر گرفته شد.

**تاریخ دریافت:** .....

**تاریخ بازنگری:** .....

**تاریخ پذیرش:** .....

**تاریخ انتشار:** .....

**یافته‌ها:** پس از برگزاری جلساتی با اعضای شورای راهبردی فدراسیون به‌منظور شناسایی جایگاه فعلی فدراسیون بسکتبال و شناسایی نقاط قوت و ضعف درونی و فرصت‌ها و تهدیدهای پیرامونی، پرسشنامه عوامل داخلی و خارجی تهیه شد و در اختیار جامعه آماری قرار گرفت. بیانیه چشم‌انداز و بیانیه مأموریت فدراسیون در شورای راهبردی و با هدایت تیم پژوهش تعیین شدند. نتایج نشان داد که این فدراسیون دارای ۲۱ نقطه قوت و ۲۳ نقطه ضعف است و با ۱۲ فرصت و ۸ تهدید مواجه است. بر اساس تحلیل SWOT در مجموع ۲۰ راهبرد شامل ۴ راهبرد SO، ۵ راهبرد ST، ۶ راهبرد WO و ۵ راهبرد WT برای فدراسیون بسکتبال ج.ا.ا. تدوین شد.

**کلیدواژه‌ها:**

استراتژی،

برنامه‌ریزی راهبردی،

فدراسیون بسکتبال،

موقعیت راهبردی.

**نتیجه‌گیری:** پیشنهاد می‌شود فدراسیون بسکتبال ضمن فراهم کردن 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.

**استناد:** جوادی پور، محمد؛ رهبری، سمیه؛ جعفری، سعید؛ و رسولی، ماندانا (۱۴۰۲). تدوین برنامه راهبردی فدراسیون بسکتبال جمهوری اسلامی ایران. نشریه مدیریت

ورزشی، (۴) ۱۵، صص.

DOI:<http://doi.org/10.22059/JSM.2022.34531.2993>

این نشریه علمی رایگان است و حق مالکیت فکری خود را بر اساس لایسنس کپی‌رایت (CC BY-NC 4.0) به نویسندگان واگذار کرده است. | آدرس نشریه: <https://jsm.ut.ac.ir/> | ایمیل: [jsm@ut.ac.ir](mailto:jsm@ut.ac.ir)



ناشر: انتشارات دانشگاه تهران. © نویسندگان.

## مقدمه

یکی از وظایف مهم هر سازمان در دنیای کنونی برنامه‌ریزی است. برنامه‌ریزی شامل تعریف اهداف کمی و کیفی سازمان‌ها، ایجاد راهبرد کلی برای دستیابی به این اهداف، و سرانجام تدوین سلسله‌مراتبی جامع از برنامه‌ها برای تلفیق و هماهنگی فعالیت‌هاست، بنابراین برنامه‌ریزی به اهداف (آنچه باید انجام بگیرد) و نیز به ابزار (چگونگی رسیدن به هدف) مربوط می‌شود (رابینز، ۲۰۰۵). تجزیه و تحلیل وضعیت در مدیریت سازمان‌ها و حوزه‌های گوناگون امری متداول است. به دلیل ماهیت متغیر و تحولات روزافزون اجتماعی و اقتصادی زندگی مدرن، مدیران سازمان‌ها نیازمند مطالعه محیط پیرامونی و توجه به تغییرات آینده برای انطباق سریع با شرایط محیطی اند (دیوید، ۲۰۱۰).

در این بین برنامه‌ریزی راهبردی روش بسیار متداولی است که سازمان‌ها از آن برای پاسخ مناسب به شرایط متغیر داخلی و خارجی استفاده می‌کنند و میزانی که برنامه‌ریزی راهبردی استفاده می‌شود، یک عامل پیشگویی‌کننده مهم از اعتبار و موفقیت یک سازمان محسوب می‌شود. برنامه‌ریزی فعالیت مهمی است که توسط مدیریت ارشد با حفظ منظر، چشم‌انداز، مأموریت اهداف و مقاصد فدراسیون صورت می‌پذیرد و این امر با پیش‌فرض و تفکر پیش‌هنگام نسبت به آنچه بدان در آینده احتیاج داریم، به اجرای اهداف فدراسیون کمک می‌کند (اکبری یزدی و نعمت‌زاده، ۲۰۱۹). به عبارت دیگر برنامه‌ریزی راهبردی رسیدن از نقطه فعلی به نقطه مطلوب است. برایسون<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) برنامه‌ریزی راهبردی را تلاشی منظم و سازمان‌یافته به منظور اخذ تصمیمات و انجام فعالیت‌های بنیادی که به شکل‌دهی ماهیت، چگونگی و چرایی اقدامات سازمان می‌پردازد، تعریف می‌کند. مدیریت راهبردی عبارت است از فرایندی که از طریق آن سازمان‌ها محیط داخلی و خارجی خود را تحلیل کرده و از آن شناخت کسب می‌کنند، علاوه بر آن مسیر راهبردی خود را پایه‌گذاری کرده و راهبردهایی را خلق می‌کنند که آنها را برای رسیدن به اهداف تعیین‌شده کمک کند و آن راهبردها را به اجرا می‌گذارند (دیوید، ۲۰۱۰).

برنامه‌ریزی در سازمان‌های ورزشی نیز همانند سازمان‌های دیگر، مهم‌ترین وظیفه مدیریت به‌شمار می‌رود (جوادی‌پور و رهبری، ۲۰۱۸). تحولات کلان ورزش در مقیاس جهانی به تغییرات رویکرد در ترسیم محورهای جدید به لحاظ سیاستگذاری در فدراسیون‌های غیرحرفه‌ای بین‌المللی به‌ویژه در ورزش بسکتبال انجامیده است. توجه به ساختاربنندی ورزش حرفه‌ای با تأکیدات ترسیم مدل رشد موفق ورزشکاران و توسعه بازار اختصاص‌یافته به ستارگان و نخبگان ورزشی و سوق دادن درآمدهای تجاری به حمایت از رشته در کنار رشد هواداران و یافتن فرایندهای مؤثر در رشد اقتصادی پایدار از جمله بهبود و ثبات مالی باشگاه‌ها زایش درآمدهای رسانه‌ای و به‌کارگیری معیارهای مشخص و شفاف در تخصیص منابع و روش‌های ارتقای مالی و نیز شیوه‌های مالیاتی تأثیرگذار از جمله موارد مشخص در مجموعه سیاست‌های برنامه راهبردی توسط فیبا منظور شده است (اکبری یزدی و نعمت‌زاده، ۲۰۱۹).

سازمان‌های ورزشی ایران نیز به ضرورت برنامه‌ریزی راهبردی در ورزش پی برده‌اند و تحقیقاتی نیز در این زمینه انجام گرفته است که خلاصه نتایج برخی از این تحقیقات در ادامه ارائه می‌شود. بر اساس نتایج تحقیق هادیان و همکاران (۲۰۱۷) با عنوان «برنامه راهبردی آکادمی‌های فدراسیون بسکتبال ایران»، ۷ راهبرد SO، ۷ راهبرد ST، ۹ راهبرد WO، ۷ راهبرد WT و در مجموع ۳۰ راهبرد برای دستیابی به چشم‌انداز تدوین‌شده آکادمی‌های بسکتبال ارائه شد. فدراسیون‌های ورزشی متعدد دیگری از جمله ورزش‌های رزمی (حیدری و فریدفتحی، ۲۰۱۷)، رشته صعودهای ورزشی در ایران (مختاریان و همکاران، ۲۰۱۸)، فدراسیون شمشیربازی (راسخ و همکاران، ۲۰۲۱) نیز اقدام به تهیه برنامه جامع راهبردی توسط محققان کردند تا با ارائه راهکارهای مناسب علمی و با استفاده از نظر متخصصان، چشم‌اندازهای ورزش کشور به‌ویژه در بخش قهرمانی را تعیین کنند. بر اساس پژوهش داوری و همکاران (۲۰۲۰) رویکرد راهبردی

1. Robbins

2. David

3. Bryson

4. David

فدراسیون هندبال ایران بر اساس ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی در موقعیت تهاجمی قرار گرفت. تحلیل کلان عوامل پیش‌برنده در پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی سازمان‌های ورزشی ایران هدف اصلی پژوهش شهرکی و اسماعیلی (۲۰۲۰) بود و نشان دادند که نیروهای پیشران کلیدی اقتصادی، تکنولوژیکی، ارتباطات، سیاسی و ساختار سازمانی بیشترین تأثیرگذاری و تأثیرپذیری را بر آینده مشارکت در ورزش همگانی دارند، در این بین عوامل اقتصادی و تکنولوژیکی بیشترین سهم را در اثرپذیری مستقیم داشته‌اند.

امروزه ورزش بسکتبال در جهان به‌ویژه آمریکا که خاستگاه بسکتبال است، 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 این‌گونه مسابقات، شرایط ویژه‌ای را برای کشورهای حاضر در این فرایند رقم زده است (هادیان و همکاران، ۲۰۱۷). حضور مربیان و تیم مربیگری قدرتمند، مدیریت توانمند و برگزارکنندگان متخصص و ارزش مالی بالای لیگ‌هایی مثل لیگ NBA که بنابر گزارش مجله فوربوس<sup>۱</sup> در سال ۲۰۱۵ ارزشی بالغ بر ۱۱ میلیارد دلار داشته است (شهرکی و اسماعیلی، ۲۰۲۰)، همه حاکی از حضور افرادی باتجربه، حرفه‌ای و متخصص در زمینه بسکتبال پایه و بسکتبال حرفه‌ای است که این جریان را از ابتدا و با ساختار نظام‌مند هدایت می‌کنند. برای پرورش و به ظهور رساندن گروه‌های سنی مختلف نیاز به طراحی برنامه دقیق و منطقی در اتمام ابعاد آموزشی و تربیتی با توجه به شرایط موجود است و این امر جز با تدوین برنامه راهبردی فدراسیون بسکتبال محقق نخواهد شد.

فدراسیون بین‌المللی بسکتبال (فیبا<sup>۲</sup>) با وفاداری به چشم‌انداز مأموریت‌های تعریف‌شده در سال ۲۰۱۱ نسبت به تعریف اهداف راهبردی سنوات ۲۰۱۹ تا ۲۰۲۷ با تأکید بر اولویت در دوره زمانی ۲۰۱۹ تا ۲۰۲۳ نقشه راه آینده بسکتبال را ترسیم کرده است، به‌منظور حفظ مسیر آنچه فیبا درصدد آن است، ۸ هدف راهبردی برای دوره ۲۰۲۳-۲۰۱۹ تدوین شده که کل سازمان و اعضای ملی را در سال‌های پیش‌رو در کنار اولویت‌های راهبردی سه‌گانه ۲۰۲۳-۲۰۱۹ راهبری کرده است (اکبری یزدی و نعمت‌زاده، ۲۰۱۹). برنامه راهبردی بسکتبال در انگلستان (۲۰۲۴-۲۰۱۸)<sup>۳</sup>، با شعار «رشد بسکتبال با یکدیگر» حضور هرچه بیشتر و پررنگ‌تر افراد را در بسکتبال به‌عنوان قلب راهبردی تدوین شده است، این برنامه حاصل پژوهش‌های دوره‌ای، مشاوره و مقایسه‌های بین‌المللی و تحلیل ملاحظات بهترین تجارب اروپایی است 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. در برنامه راهبردی فیبا مأموریت‌های قابل توجه تا سال ۲۰۲۷؛ با تکیه بر اهمیت چهار سال باقی‌مانده تا سال ۲۰۲۴ همزمان با برگزاری دور بعدی المپیک در فرانسه دارد و اغلب بر محور تعمیم رشته و مردمی‌سازی بسکتبال و خلق جامعه واحد بسکتبال با هدف‌گذاری توسعه‌ای از منظر تشکیلات نظام مسابقاتی معطوف است و از میان هشت هدف راهبردی تعریف‌شده سه هدف محوری (توسعه و تبسیط خانواده فیبا، مشارکت زنان در بسکتبال و توانمندسازی فدراسیون‌های ملی) اولویت‌مدار شده‌اند (اکبری یزدی و نعمت‌زاده، ۲۰۱۹).

امروزه محیط بیرونی در حال توسعه، فشار عظیمی را بر شانه‌های مدیران وارد می‌کند، به‌ویژه هنگامی که می‌خواهند بهترین راهبرد را که کل سازمان بر آن تکیه کند، ایجاد کنند. برای کنار آمدن با چنین فشارهایی، تفکرات بسیاری طی سالیان قبل صورت گرفته است و بسیاری از یافته‌هایی که می‌توانند در توسعه فرایند مدیریت راهبردی به کار روند تعریف شده‌اند، در میان آنها تجزیه و تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای سوات متداول‌ترین است، تجزیه و تحلیل سوات مهم‌ترین عوامل درونی و بیرونی سازمان را خلاصه می‌کند و مدل دیوید روشی را در اختیار مدیران می‌گذارد تا بتوانند نسبت به پیاده‌سازی و اولویت‌بندی بهترین راهبردها و ارزیابی مجموعه خود برای اطمینان از رسیدن به اهداف و راهبردهای خود اطمینان حاصل کنند (بوردن<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۰).

1. Forbes Magazine

2. FIBA

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

4. Bordean

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 بر اساس برنامه تهیه شده به سوی اهداف موردنظر پیش برود و همواره ناظر بر حرکت خود باشد تا انحرافات احتمالی را شناسایی و تعدیل کند (کاپلان، ۲۰۰۷). مدیران باید با مددگیری از برنامه‌های بلندمدت، راهبردهای آینده سازمان را به گونه‌ای تنظیم کنند که متناسب با موقعیت‌ها و شرایط آینده باشد. به‌طور 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 راهبردهایی را برای سازمان ضروری و اجتناب‌ناپذیر کرده است.

توسعه ورزش بسکتبال در کشور نیازمند وجود چشم‌اندازی بلندمدت است و به‌تبع توسعه، نیاز به برنامه‌ریزی بلندمدت و جامع و ضروریات است. برنامه‌ای که با توجه به نقاط ضعف و قوت‌های موجود در ورزش بسکتبال به‌طور عام و فدراسیون و هیأت‌های مربوط به‌طور خاص و همچنین توجه به تهدیدها و فرصت‌های موجود در مسیر دستیابی به چشم‌انداز مطلوب، راهبردها و سیاست‌های مناسبی را با توجه به مؤلفه‌ها، برنامه‌ریزی جامع و توجه داشتن به موضوع بسکتبال در کشورهای توسعه‌یافته طراحی و تدوین کنند. از سوی دیگر در مسیر راهبردمحور شدن بیشتر سازمان‌های کشور در سال‌های اخیر، سازمان‌های ورزشی نیز همچون وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک و بسیاری از فدراسیون‌های ورزشی برنامه‌های استراتژیک خود را تدوین یا در حال تهیه هستند. فدراسیون‌های ورزشی به‌عنوان متولیان توسعه و گسترش رشته‌های مختلف ورزشی در کشور نیز همانند دیگر سازمان‌ها نیازمند داشتن برنامه‌ای مدون و راهبردمحور است. با توجه به الگوی برنامه‌ریزی راهبردی سوات محقق در پژوهش حاضر در پی شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای فدراسیون بسکتبال است و سؤال اصلی تحقیق این خواهد بود که نقاط قوت، ضعف، تهدیدها و فرصت‌های فدراسیون بسکتبال چیست و راهبردهای مطلوب این فدراسیون کدام است؟

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی است. روش تحقیق آمیخته از نوع اکتشافی متوالی است که با ترکیبی از روش کیفی و کمی انجام می‌گیرد. جامعه آماری پژوهش اعضای هیأت رئیسه فدراسیون بسکتبال شامل رئیس، نایب‌رئیس و دبیر فدراسیون، تعدادی از رؤسای کمیته‌های فدراسیون، تعدادی از رؤسای هیأت‌های 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 آنها نفر ۳۵ بود. آنچه در تدوین برنامه راهبردی مهم است، یکپارچگی در قضاوت شهودی و تجزیه و تحلیل داده‌های منطقی است که این وظیفه در چنین مطالعاتی بر عهده شورای راهبردی است (اعرابی، ۲۰۱۶). در این پژوهش شورای راهبردی را سه نفر از تیم پژوهش، رئیس و دو نایب‌رئیس فدراسیون، دبیر و دو عضو خبره فدراسیون و رؤسای سه کمیته کلیدی فدراسیون (در مجموع ۱۲ نفر) با نظر هیأت رئیسه فدراسیون و مجری اصلی پژوهش تشکیل دادند. همچنین در هر مرحله نتایج حاصل از مصاحبه‌ها با خبرگان و داده‌های جمع‌آوری شده در این شورا به بحث و گفت‌وگو گذاشته می‌شد. حال آنکه فرایند دقیق اجرای پژوهش به این شکل بود که در وهله نخست برای جمع‌آوری داده‌ها و نظرهای 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 زیادی شناسایی شد (تشکیل شورای راهبردی که از الزامات تدوین چنین برنامه‌هایی است با نظر تیم پژوهش و به تأیید و مشارکت مدیران ارشد و میانی فدراسیون بسکتبال شکل گرفت و نتیجه آن برگزاری چندین جلسه تعاملی و راهبردی به‌منظور تبیین عوامل محیطی و در نهایت تدوین راهبردها بود). 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 متخصصان، فهرست تهیه شده، نهایی شد؛ سپس بر مبنای

<sup>1</sup> Kaplan

فهرست تهیه‌شده، پرسشنامه‌ای حاوی نقاط قوت (۲۱ سؤال)، نقاط ضعف (۲۳ سؤال)، فرصت‌ها (۱۲ سؤال) و تهدیدها (۸ سؤال)، در اختیار آزمودنی‌ها قرار گرفت. برون‌داد نهایی این جلسات، دو چک‌لیست عوامل درونی و 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 هفت نفر از استادان و متخصصان مدیریت تأیید شد. پایایی پرسشنامه نیز در یک مطالعه مقدماتی با ۳۰ آزمودنی و با آلفای کرونباخ محاسبه شد (ضریب آلفای کرونباخ گویه‌های نقاط قوت ۰/۸۰، نقاط ضعف ۰/۹۱، فرصت‌ها ۰/۷۹ و تهدیدها ۰/۹۲). 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 سوات 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 سوات نشان می‌دهد که چگونه می‌توان بین فرصت‌ها و تهدیدها (عوامل خارجی) با نقاط قوت و ضعف (عوامل داخلی) توازن برقرار کرد و به این ترتیب چهار مجموعه از گزینه‌های راهبردی ممکن را ایجاد کرد.

## یافته‌های پژوهش

ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی (نقاط قوت و نقاط ضعف) و عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) در جداول ۱ و ۲ ارائه شده است. تحلیل سوات شامل چهار منظر نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید است. ماتریس سوات که برای موقعیت‌سنجی راهبردی به کار می‌رود، شامل نمره‌دهی ماتریس عوامل داخلی و خارجی است (ماتریس عوامل داخلی: نمرات ۳ و ۴ مخصوص نقاط قوت و نمرات ۱ و ۲ مخصوص نقاط ضعف است). ماتریس عوامل خارجی (نمرات ۳ و ۴ خاص فرصت‌ها، و نمرات ۱ و ۲ خاص تهدیدات است).

جدول ۱. 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	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
S2	برگزاری دوره‌های مربی‌گری، داوری و نشست‌های تخصصی	۰/۰۲	۳	۰/۰۶
S3	دارا بودن جایگاه قهرمانی مناسب بسکتبال ایران در سطح آسیا و حضور در المپیک	۰/۰۲	۳	۰/۰۶
S4	وجود استعدادهای فراوان و ناب بسکتبال در سطح کشور	۰/۰۱	۳	۰/۰۳
S5	راه‌اندازی سامانه آماری بسکتبال (بانک اطلاعاتی و آماری)	۰/۰۲	۴	۰/۰۸
S6	نظام ارزیابی و کنترل فعالیت‌های آموزشی مربیان و داوران، استعدادیابی ورزشکاران	۰/۰۲	۳	۰/۰۶
S7	وجود لیگ منظم	۰/۰۴	۴	۰/۱۶
S8	حضور بانوان در میادین بین‌المللی و کسب نتایج خوب در این رشته	۰/۰۲	۳	۰/۰۶
S9	اعزام مربیان و داوران به دوره‌های بین‌المللی	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
S10	حضور داوران ایرانی در قضاوت‌های بین‌المللی	۰/۰۲	۳	۰/۰۶
S11	دارا بودن کرسی در کنفدراسیون بسکتبال آسیا و فدراسیون جهانی	۰/۰۵	۴	۰/۲۰
S12	برگزاری مسابقات رده‌های سنی مختلف بسکتبال در سطح کشور	۰/۰۲	۴	۰/۰۸
S13	برگزاری منظم اردوهای تیم ملی زنان و مردان در مناطق مختلف کشور	۰/۰۱	۳	۰/۰۳
S14	برگزاری اردوهای خارجی و مشترک با کشورهای مطرح در بسکتبال	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
S15	حمایت مالی نسبی از قهرمانان تیم‌های ملی	۰/۰۲	۳	۰/۰۶
S16	توجه ویژه به توسعه بسکتبال بانوان	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
S17	دارا بودن برنامه منظم علمی و سازمان‌یافته برای استعدادیابی	۰/۰۳	۴	۰/۱۲



S18	دارا بودن سیستم مدیریت اداری و مالی مناسب	۰/۰۱	۳	۰/۰۳
S19	رشد نسبی حمایت‌های مالی اسپانسرها	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
S20	جایگاه مناسب و رو به رشد بسکتبال ۳*۳ بانوان	۰/۰۲	۳	۰/۰۶
S21	بستر قابل قبول بسکتبال ۳*۳ در رویکرد همگانی و توسعه جایگاه بسکتبال در کشور	۰/۰۴	۴	۰/۱۶
<b>نقاط ضعف</b>				
W1	وابستگی شدید بسکتبال به منابع مالی دولتی وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک	۰/۰۳	۲	۰/۰۶
W2	کم‌توجهی به کیفیت آموزش و استانداردسازی آموزشی رده‌های سنی پایه در بسکتبال	۰/۰۲	۲	۰/۰۴
W3	نداشتن برنامه جامع در زمینه استعدادیابی و عدم استفاده از همه ظرفیت‌های موجود	۰/۰۲	۱	۰/۰۲
W4	نبود راهبرد مشخص برای آماده‌سازی تیم‌های ملی در رده‌های مختلف به‌ویژه در زمینه بدنسازی	۰/۰۲	۱	۰/۰۲
W5	ناکافی بودن تعداد مربیان بسکتبال در سطح کشور	۰/۰۲	۲	۰/۰۴
W6	نداشتن تناسب لازم بین تعداد مربیان با سطوح تحصیلات و درجات مربیگری	۰/۰۱	۲	۰/۰۲
W7	ناکافی بودن تعداد داوران	۰/۰۲	۲	۰/۰۴
W8	کمبود فضاهای ورزشی و توزیع نامناسب آن در کشور	۰/۰۳	۲	۰/۰۶
W9	نداشتن سالن‌های تخصصی مناسب در سطح کشور	۰/۰۲	۲	۰/۰۴
W10	نظارت ناکافی روی فعالیت‌های آموزشی مربیان	۰/۰۲	۲	۰/۰۴
W11	ناکافی بودن دانش تخصصی و فنی مربیان	۰/۰۲	۱	۰/۰۲
W12	کمبود نظارت دقیق فدراسیون روی فعالیت‌ها و عملکرد هیأت‌های ورزشی استان‌ها	۰/۰۳	۱	۰/۰۳
W13	نداشتن ساختار مناسب برای امور مسابقات	۰/۰۲	۲	۰/۰۴
W14	ناکافی بودن تعداد مسابقات در سطح کشور	۰/۰۲	۲	۰/۰۴
W15	فقدان جایگاه مشخص برای امور پژوهشی در فدراسیون و استان‌ها، نبود نظام پژوهش و عدم بهره‌برداری اصولی از تحقیقات و مطالعات ورزشی	۰/۰۱	۲	۰/۰۲
W16	ناهماهنگی بین ساختار سازمانی در سطح فدراسیون و هیأت‌های ورزشی	۰/۰۲	۲	۰/۰۴
W17	عدم استفاده از ظرفیت‌های فناوری اطلاعات در بدنه فدراسیون و هیأت‌های ورزشی	۰/۰۲	۲	۰/۰۴
W18	نبود آیین‌نامه‌ها، استانداردها و فرایندهای کاری بهینه در سطح فدراسیون و هیأت‌های ورزشی و فقدان نظام برنامه‌ریزی استاندارد در فدراسیون و هیأت‌های ورزشی	۰/۰۱	۱	۰/۰۱
W19	نبود نظام برنامه‌ریزی استاندارد در فدراسیون و هیأت‌های ورزشی	۰/۰۱	۲	۰/۰۲
W20	نبود نظام پژوهش و عدم بهره‌برداری اصولی از تحقیقات و مطالعات ورزشی	۰/۰۱	۲	۰/۰۲
W21	عدم برنامه‌ریزی مناسب برای گسترش و توسعه بسکتبال در بین اقشار جامعه و ناکافی بودن تلاش برای اجتماعی کردن رشته بسکتبال در کشور	۰/۰۲	۲	۰/۰۴
W22	ناهماهنگی میان فدراسیون بسکتبال، وزارت ورزش، وزارت آموزش و پرورش و فدراسیون دانش‌آموزی	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
W23	بی‌عدالتی در اعزام مربیان و داوران زن و مرد برای دوره‌های تخصصی بین‌المللی (توجه فدراسیون به مردها است).	۰/۰۲	۲	۰/۰۴
		$\sum=1$		$\sum=2/58$

جدول ۲. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی فدراسیون بسکتبال جمهوری اسلامی ایران

ردیف	فرصت‌ها و تهدیدها	وزن (ضریب اهمیت)	رتبه	نمره (رتبه*وزن)
<b>فرصت‌ها</b>				
01	وجود نگاه مثبت به بسکتبال از سوی مدیران ارشد ورزش کشور و مردم	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
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	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
03	حضور قابل توجه رسانه‌های گروهی و تلویزیونی و گرایش به انعکاس خبرها و رویدادهای بسکتبال	۰/۰۵	۳	۰/۱۵

04	امکان پخش مسابقات لیگ بسکتبال از طریق شبکه‌های مختلف صداوسیما	۰/۰۸	۴	۰/۳۲
05	افزایش آگاهی و علاقه‌مندی مردم به بسکتبال به‌ویژه پس از حضور در المپیک	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
06	تعامل مناسب فدراسیون بسکتبال با فدراسیون آسیایی و فدراسیون جهانی	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
07	پیشرفت قابل توجه فنی و اجرایی بسکتبال در سطح جهان	۰/۰۳	۳	۰/۰۹
08	جایگاه پایدار تیم بسکتبال آقایان به‌عنوان یکی از دو تیم برتر آسیا در زمان حال و ادوار گذشته و حضور منظم در مسابقات جهانی	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
09	وجود شرکت‌های تبلیغاتی و علاقه‌مندی در همکاری با فدراسیون بسکتبال	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
010	فراهم بودن بستر مناسب فناوری برای آموزش در بسکتبال	۰/۰۳	۴	۰/۱۲
011	حضور بازیکنان ایرانی در لیگ‌های خارجی	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
012	بستر قابل توسعه بسکتبال ۳*۳ در جامعه و رویدادهای بزرگ ورزشی	۰/۰۷	۴	۰/۱۴
<b>تهدیدها</b>				
T1	عدم سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در بسکتبال	۰/۰۸	۱	۰/۰۸
T2	افزایش مشکلات اقتصادی و تغییر نوسان ارزی و اثرگذاری در حضور تیم‌های ایرانی در رویدادهای بین‌المللی	۰/۰۶	۲	۰/۱۲
T3	دخالت نهادهای سیاسی و دولتی در امور مربوط به فدراسیون و هیئت‌های ورزشی	۰/۰۵	۲	۰/۱۰
T4	از دست دادن حق میزبانی مسابقات به‌ویژه در بانوان	۰/۰۵	۲	۰/۱۰
T5	تعداد کم اعضای ایرانی در کمیته‌های مختلف در سطح فدراسیون آسیایی و فدراسیون جهانی	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
T6	کمبود سازمان‌ها و انجمن‌های مردم نهاد در حوزه بسکتبال	۰/۰۳	۲	۰/۰۶
T7	توجه ناکافی رسانه‌ها به توسعه و گسترش بسکتبال	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
T8	توجه کم به رشته بسکتبال در مدارس و دانشگاه‌ها	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
		$\sum = ۱$		$\sum = ۲/۴۱$

## جدول ۳. راهبردهای فدراسیون بسکتبال جمهوری اسلامی ایران

عوامل داخلی	نقاط قوت (S)	نقاط ضعف (W)
	S1. داشتن نیروی انسانی کارآمد و توانمند در بخش مربیان و داوران	W1. وابستگی شدید بسکتبال به منابع مالی دولتی وزارت ورزش و کمیته ملی المپیک
	S2. برگزاری دوره‌های مربی‌گری، داوری و نشست‌های تخصصی	W2. کم‌توجهی به کیفیت آموزش و استانداردسازی آموزشی رده‌های سنی پایه در بسکتبال
	S3. دارا بودن جایگاه قهرمانی مناسب بسکتبال ایران در سطح آسیا و حضور در المپیک	W3. نداشتن برنامه جامع در زمینه استعدادیابی و عدم استفاده از همه ظرفیت‌های موجود
	S4. وجود استعدادهای فراوان و ناب بسکتبال در سطح کشور	W4. نبود راهبرد مشخص برای آماده‌سازی تیم‌های ملی در رده‌های مختلف به ویژه در زمینه بدنسازی
	S5. راه‌اندازی سامانه آماری بسکتبال (بانک اطلاعاتی و آماری)	W5. ناکافی بودن تعداد مربیان بسکتبال در سطح کشور
	S6. نظام ارزیابی و کنترل فعالیت‌های آموزشی مربیان و داوران، استعدادیابی ورزشکاران	W6. نداشتن تناسب لازم بین تعداد مربیان با سطوح تحصیلات و درجات مربی‌گری
	S7. وجود لیگ منظم	W7. ناکافی بودن تعداد داوران
	S8. حضور بانوان در میدا بین‌المللی و کسب نتایج خوب در این رشته	W8. کمبود فضاهای ورزشی و توزیع نامناسب آن در کشور
	S9. اعزام مربیان و داوران به دوره‌های بین‌المللی	W9. نداشتن سالن‌های تخصصی مناسب در سطح کشور
	S10. حضور داوران ایرانی در قضاوت‌های بین‌المللی	W10. عدم نظارت کافی روی فعالیت‌های آموزشی مربیان
	S11. دارا بودن کرسی در کنفدراسیون بسکتبال آسیا و فدراسیون جهانی	W11. ناکافی بودن دانش تخصصی و فنی مربیان
		W12. کمبود نظارت دقیق فدراسیون روی فعالیت‌ها و

## عوامل خارجی

- S12. برگزاری مسابقات رده‌های سنی مختلف بسکتبال در سطح کشور
- S13. برگزاری منظم اردوهای تیم ملی زنان و مردان در مناطق مختلف کشور
- S14. برگزاری اردوهای خارجی و مشترک با کشورهای مطرح در بسکتبال
- S15. حمایت مالی نسبی از قهرمانان تیم‌های ملی
- S16. توجه ویژه به توسعه بسکتبال بانوان
- S17. دارا بودن برنامه منظم علمی و سازمان یافته برای استعدادیابی
- S18. دارا بودن سیستم مدیریت اداری و مالی مناسب
- S19. رشد نسبی حمایت‌های مالی اسپانسرها
- S20. جایگاه مناسب و رو به رشد بسکتبال ۳\*۳ بانوان
- S21. بستر قابل قبول بسکتبال ۳\*۳ در رویکرد همگانی و توسعه جایگاه بسکتبال در کشور
- عملکرد هیأت‌های ورزشی استان‌ها
- W13. نداشتن ساختار مناسب برای امور مسابقات
- W14. ناکافی بودن تعداد مسابقات در سطح کشور
- W15. فقدان جایگاه مشخص برای امور پژوهشی در فدراسیون و استان‌ها، نبود نظام پژوهش و عدم بهره‌برداری اصولی از تحقیقات و مطالعات ورزشی
- W16. ناهماهنگی بین ساختار سازمانی در سطح فدراسیون و هیأت‌های ورزشی
- W17. عدم استفاده از ظرفیت‌های فناوری اطلاعات در بدنه فدراسیون و هیأت‌های ورزشی
- W18. فقدان آیین‌نامه‌ها، استانداردها و فرایندهای کاری بهینه در سطح فدراسیون و هیأت‌های ورزشی و فقدان نظام برنامه‌ریزی استاندارد در فدراسیون و هیأت‌های ورزشی
- W19. فقدان نظام برنامه‌ریزی استاندارد در فدراسیون و هیأت‌های ورزشی
- W20. فقدان نظام پژوهش و عدم بهره‌برداری اصولی از تحقیقات و مطالعات ورزشی
- W21. عدم برنامه‌ریزی مناسب برای گسترش و توسعه بسکتبال در بین اقشار جامعه و ناکافی بودن تلاش برای اجتماعی کردن رشته بسکتبال در کشور
- W22. ناهماهنگی میان فدراسیون بسکتبال، وزارت ورزش، وزارت آموزش و پرورش و فدراسیون دانش‌آموزی
- W23. بی‌عدالتی در اعزام مربیان و داوران زن و مرد برای دوره‌های تخصصی بین‌المللی (توجه فدراسیون به مردها است).

فرصت‌ها (O)	راهبردهای SO	راهبردهای WO
O1. وجود نگاه مثبت به بسکتبال از سوی مدیران ارشد ورزش کشور و مردم	۱. 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	۱. اطمینان از هم‌ترازی فعالیت‌ها در سطح ملی و سطح استانی و فعالیت‌های ملی با سطح بین‌المللی در بسکتبال
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	۲. توسعه کمی و کیفی بسکتبال در سطح کشور به ویژه بسکتبال ۳*۳	۲. تقویت و رشد اقداماتی برای اطمینان از حفظ یکپارچگی و همگرایی اجتماعی، سیاسی، مدیریتی و فنی در بسکتبال
O3. حضور قابل توجه رسانه‌های گروهی و تلویزیونی و گرایش به انعکاس خبرها و رویدادهای بسکتبال	۳. توسعه مراکز آموزش نخبگان بسکتبال در مراکز استان‌ها با تمرکز بر استان‌های مستعد (ده استان) با دانشگاه‌ها	۳. افزایش و ارتقای زیرساخت‌های اساسی و محوری (تجهیزات، منابع و امکانات) و تلاش برای به حداکثر رساندن کارایی مبتنی بر فناوری
O4. امکان پخش مسابقات لیگ بسکتبال از طریق شبکه‌های مختلف صداوسیما	۴. تقویت مسیرهای توسعه و پیشرفت بسکتبال از طریق تعریف و اجرای برنامه‌های آموزشی و پژوهشی	۴. تقویت خبرگی و تخصص ورزشکاران، مربیان و داوران در همه سطوح
O5. افزایش آگاهی و علاقه‌مندی مردم به بسکتبال به ویژه پس از حضور در المپیک		۵. توانمندسازی زنان در بسکتبال (ورزشکار، مربیان، داوران، مدیران و هواداران)
O6. تعامل مناسب فدراسیون بسکتبال با فدراسیون آسیایی و فدراسیون جهانی		۶. ایجاد ظرفیت‌های پژوهشی با همکاری دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی به ویژه در خصوص استعدادیابی،
O7. پیشرفت قابل توجه فنی و اجرایی بسکتبال در سطح جهان		

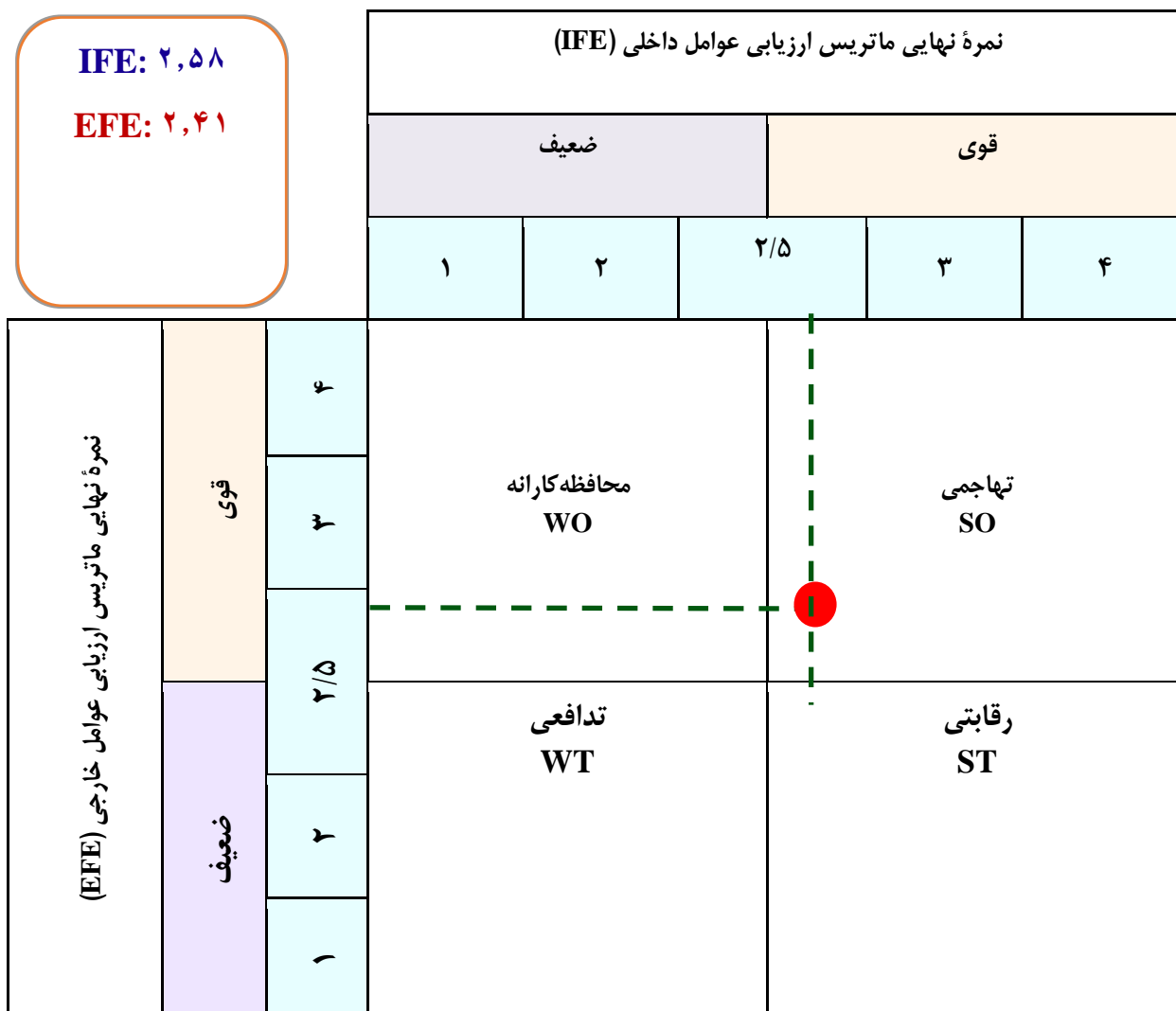
آموزش و تمرین، تغذیه و روان‌شناسی ورزشکاران نخبه

08. جایگاه پایدار تیم بسکتبال آقایان به‌عنوان یکی از دو تیم برتر آسیا در زمان حال و ادوار گذشته و حضور منظم در مسابقات جهانی  
09. وجود شرکت‌های تبلیغاتی و علاقه‌مندی در همکاری با فدراسیون بسکتبال  
010. فراهم بودن بستر مناسب فناوری برای آموزش در بسکتبال  
011. حضور بازیکنان ایرانی در لیگ‌های خارجی  
012. بستر قابل توسعه بسکتبال ۳\*۳ در جامعه و در رویدادهای بزرگ ورزشی

راهبردهای WT	راهبردهای ST	تهدیدها (T)
۱. تدوین حکمرانی مطلوب در فدراسیون ۲. اجرای اقداماتی برای حفظ ورزشکاران نخبه (تعادل بین ورزش، تحصیل و شغل) ۳. تشکیل کانون‌های تخصصی آموزش منسجم سطوح پایه در سطح کشور ۴. ترسیم مدل رشد ورزشکاران از پایه تا قهرمانی ۵. تلاش برای ایجاد فرهنگ مثبت در فدراسیون و خانواده بسکتبال	۱. تقویت روابط با بدنه اصلی حاکمیت (ورزشی و غیرورزشی) وزارت ورزش و جوانان، وزارت آموزش و پرورش، و کمیته ملی المپیک و ... با تعریف اسناد و برنامه‌های ملی ۲. استفاده از دانش نخبگان در سطح ملی و بین‌المللی به‌ویژه در حوزه‌های فنی، علمی و پژوهشی ۳. ایجاد نهضت داوطلبانه در بسکتبال و بسیج منابع داوطلبانه جهت کمک به توسعه آینده بسکتبال ۴. ظرفیت‌سازی مناسب برای اخذ میزبانی‌های بین‌المللی ۵. توجه به بازاریابی راهبردی با رویکرد توسعه پایدار اقتصادی با پیوند دانش فنی رشته بسکتبال در حوزه‌های جدید	T1. عدم سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در بسکتبال T2. افزایش مشکلات اقتصادی و تغییر نوسان ارزی و اثرگذاری در حضور تیم‌های ایرانی در رویدادهای بین‌المللی T3. دخالت نهادهای سیاسی و دولتی در امور مربوط به فدراسیون و هیأت‌های ورزشی T4. از دست دادن حق میزبانی مسابقات به‌ویژه در بانوان T5. تعداد کم اعضای ایرانی در کمیته‌های مختلف در سطح فدراسیون آسیایی و فدراسیون جهانی T6. کمبود سازمان‌ها و انجمن‌های مردم نهاد در حوزه بسکتبال T7. توجه ناکافی رسانه‌ها به توسعه و گسترش بسکتبال T8. توجه کم به رشته بسکتبال در مدارس و دانشگاه‌ها

### 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، نمره‌های 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 خانه‌های این ماتریس مشخص شد. به‌طور معمول راهبردها با توجه به منطقه قرار گرفتن موقعیت راهبردی سازمان در یکی از چهارخانه انتخاب می‌شوند. 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 راهبرد سازمان رقابتی باشد، بدین معناست که سازمان باید با توجه به حداکثر رسانیدن فرصت‌ها، تهدیدهای موجود را مرتفع کند و خود را در معرض ریسک‌های بزرگ قرار ندهد.



شکل ۱. ماتریس داخلی و خارجی (IE) فدراسیون بسکتبال ج.ا.ا.

ماتریس سوات از ابزارهای مهمی است که مدیران بدان وسیله اطلاعات را مقایسه می‌کنند و می‌توانند به وسیله آن، چهار نوع راهبرد ارائه بدهند: راهبرد فرصت‌ها و ضعف‌ها، راهبرد تهدیدها و قوت‌ها، راهبرد فرصت‌ها و قوت‌ها و راهبرد تهدیدها و ضعف‌ها (دیوید، ۲۰۱۰).

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر تدوین برنامه راهبردی فدراسیون بسکتبال جمهوری اسلامی ایران با به‌کارگیری ترکیبی از روش‌های کیفی و کمی بود. اطلاعات حاصل از پرسشنامه و مصاحبه‌های کیفی به تدوین فهرست اولیه سوات انجامید، به نحوی که شامل ۲۱ نقطه قوت، ۲۳ نقطه ضعف، ۱۲ فرصت و ۸ تهدید بود. این فهرست در شورای راهبردی فدراسیون به‌عنوان گروه کانونی این تحقیق تدوین شد. بر اساس تحلیل سوات در مجموع ۲۰ راهبرد شامل چهار راهبرد SO، پنج راهبرد ST، شش راهبرد WO و پنج راهبرد WT برای فدراسیون بسکتبال جمهوری اسلامی ایران تدوین شد. هرچند در تدوین راهبردها تلاش شد به منظور حفظ اولویت‌های فیبا را که همانا هشت هدف

راهبردی برای دوره ۲۰۱۹-۲۰۲۳ است، پوشش داده و در همان مسیر گام برداشته شود. این هشت 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: ۱. توسعه و تسهیل خانواده FIBA؛ ۲. توانمندسازی فدراسیون‌های ملی؛ ۳. حضور زنان در بسکتبال؛ ۴. توسعه بسکتبال نوجوانان؛ ۵. استمرار اقدامات زیربنایی بسکتبال ۳\*۳؛ ۶. شکل‌دهی مسابقات باشگاهی بین‌المللی؛ ۷. حفظ برتری و توسعه کیفیت استانداردهای مسابقات فیبا و ۸. 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 (اعرابی، ۲۰۱۷). با نظر شورای راهبردی، راهبردهای چهارگانه‌ای برای این سطح تدوین شد تا هریک از این راهبردها بتوانند با رویکردهای مشخص و ضمانت‌های اجرایی و ساختاری خاص خود در تحقق آنچه برای توسعه بسکتبال مدنظر بوده ایفای نقش کنند. راهبردها در این سطح به شرح زیرند:

۱. هویت‌بخشی به رشته بسکتبال در سطح کشور به‌ویژه در خانواده‌ها، مدارس و دانشگاه‌ها و ایجاد نشان تجاری جدید و مدرن و پیوند فعالیت‌های توسعه بسکتبال با نشان تجاری؛

۲. توسعه کمی و کیفی بسکتبال در سطح کشور به‌ویژه بسکتبال ۳\*۳؛

۳. توسعه مراکز آموزش نخبگان بسکتبال در مراکز استان‌ها با تمرکز بر استان‌های مستعد (۱۰ استان)؛

۴. تقویت مسیرهای توسعه و پیشرفت بسکتبال از طریق تعریف و اجرای برنامه‌های آموزشی و پژوهشی.

راهبردهای تدوین‌شده در این سطح با اهداف راهبردی اول، دوم، سوم، چهارم، پنجم و هفتم فیبا همسو هستند. از سویی تحقق این سطح از راهبردها میسر نمی‌شود مگر آنکه مدیران و تصمیم‌گیران ارشد در فدراسیون بسکتبال بتوانند راهبردهای سایر مناظر (ST، WO، WT) را اجرایی کنند. جدای از آنچه گفته شد باید اشاره کرد 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 ۳\*۳، و یا برقراری ائتلاف‌های راهبردی 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 تقویت مسیرهای توسعه و پیشرفت بسکتبال از طریق تعریف و اجرای برنامه‌های آموزشی و پژوهشی مختص بسکتبال می‌شود. هادیان و همکاران (۱۳۹۶) بیان داشتند که بررسی نحوه پیشرفت ورزش قهرمانی و حرفه‌ای در کشورهای توسعه‌یافته نشان می‌دهد رویکرد تربیت ورزشکاران نخبه از طریق توجه و سرمایه‌گذاری در سطوح پایه و توسعه آکادمی‌های تخصصی بوده است. حال آنکه نجفی و همکاران (۱۳۹۶) 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. فدراسیون بسکتبال نیز به سبب آنکه از رشته‌های مطرح دانشگاهی است با رویکردی آمایشی و با پیش‌بینی تحقق ۱۰ مرکز تخصصی در ۱۰ استان مستعد در گام نخست توسعه، به دنبال محقق کردن چنین رویکردی است و راهبردهای این منظر را همسو با مطالعات پیشین در این حوزه ارزیابی کند. 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 ۳\*۳ بانوان در کشور همه و همه از جمله نقاط قوتی هستند که با تلفیق آنها با فرصت‌ها و هوشمندی در به‌کارگیری از سیاست‌های چندگانه مدیریتی می‌توان سرمایه‌گذاری و ائتلاف‌های

راهبردی 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>۱</sup> (۲۰۱۸)، در پایان‌نامه‌ای با عنوان «راهنمای استراتژی بازاریابی فدراسیون بسکتبال نامیبیا»، بیان کرد 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 کند.

## 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 (اعرابی، ۲۰۱۷). با نظر شورای راهبردی، راهبردهای شش‌گانه‌ای برای این سطح تدوین شد تا هریک از این راهبردها بتوانند با رویکردهای مشخص و ضمانت‌های اجرایی و ساختاری خاص خود در تحقق آنچه برای توسعه بسکتبال مدنظر بوده ایفای نقش کنند. راهبردها در این سطح به شرح زیرند:

۱. اطمینان از همترازی فعالیت‌ها در سطح ملی و سطح استانی و فعالیت‌های ملی با سطح بین‌المللی در بسکتبال؛

۲. تقویت و رشد اقداماتی برای اطمینان از حفظ یکپارچگی و همگرایی اجتماعی، سیاسی، مدیریتی و فنی در بسکتبال؛

۳. افزایش و ارتقای زیرساخت‌های اساسی و محوری (تجهیزات، منابع و امکانات) و تلاش برای به حداکثر رساندن کارایی مبتنی بر فناوری؛

۴. تقویت خبرگی و تخصص ورزشکاران، مربیان و داوران در همه سطوح؛

۵. توانمندسازی زنان در بسکتبال (ورزشکار، مربیان، داوران، مدیران، هواداران)؛

۶. ایجاد ظرفیت‌های پژوهشی با همکاری دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی به‌ویژه در خصوص استعدادیابی، آموزش و تمرین، تغذیه و روان‌شناسی ورزشکاران نخبه.

راهبردهای تدوین‌شده در این سطح با اهداف راهبردی اول، دوم، سوم، چهارم و هفتم فیبا همسو هستند. 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 راهبردهای رشد بود، به‌گونه‌ای که با محوریت راهبرد تمرکز تمامی این شش راهبرد تدوین شد. فدراسیون بسکتبال با غلبه بر ضعف‌های خود و با تکیه بر فرصت‌ها بر اقداماتی تمرکز کند که می‌تواند برای فدراسیون مزیت رقابتی ایجاد کند. 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>۲</sup> یکی از شناخته‌شده‌ترین ابتکارات فیبا در بسکتبال زنان است، که برای توسعه آینده بازی‌های بسکتبال زنان و دختران طراحی شده و جزو نقاط تمرکز کلیدی فیبا در سال‌های ۲۰۱۹ تا ۲۰۲۳ لحاظ می‌شود. بدین سبب فیبا سعی کرده است تا این کمپین برای تمامی فدراسیون‌های ملی به‌عنوان 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 کرد. توسعه منابع انسانی به‌ویژه 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 (۲۰۱۷) به آن اشاره شده است. اطمینان از همترازی فعالیت‌ها در سطح ملی و استانی و تقویت و رشد اقداماتی برای اطمینان

<sup>۱</sup> Haufiku

<sup>۲</sup>  World, Her Rules (HWR)

از حفظ یکپارچگی در جامعه بسکتبال نیز از جمله راهبردهایی هستند که با هدف قرار دادن تقویت ضعف‌های موجود فدراسیون، درصددند که همگرایی را در بسکتبال افزایش دهند و به رشد و توسعه داخلی فدراسیون بسکتبال کمک کنند، 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 کردن مسیرهای مشارکت و همکاری با دانشگاه‌ها و مراکز علمی و تحقیقاتی بتواند حمایت‌های لازم علمی و پژوهشی را از تمامی راهبردهای خود فراهم سازد. آنچه مشهود است، مشکلات قانونی و درهم‌تنیدگی 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 (شعبانی بهار و همکاران، ۲۰۱۷). 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 چشمگیر فنی و اجرایی بسکتبال در سطح جهان، تنها بخش کوچکی از فرصت‌هایی است که مدیران فدراسیون بسکتبال با بهره‌جستن 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 آثار ناشی از تهدیدات موجود در محیط خارج را کاهش دهند یا آنها را از بین ببرند (اعرابی، ۲۰۱۷). با نظر شورای راهبردی، راهبردهای پنج‌گانه‌ای برای این سطح تدوین شد تا هریک از این راهبردها بتوانند با رویکردهای مشخص و ضمانت‌های اجرایی و ساختاری خاص خود در تحقق آنچه برای توسعه بسکتبال مدنظر بوده ایفای نقش کنند. راهبردها در این سطح به شرح زیرند:

۱. تقویت روابط با بدنه اصلی حاکمیت (ورزشی و غیرورزشی)، وزارت ورزش و جوانان، وزارت آموزش و پرورش، و کمیته ملی المپیک و غیره با تعریف اسناد و برنامه‌های ملی؛

۲. استفاده از دانش نخبگان در سطح ملی و بین‌المللی به‌ویژه در حوزه‌های فنی، علمی و پژوهشی؛

۳. ایجاد نهضت داوطلبانه در بسکتبال و بسیج منابع داوطلبانه جهت کمک به توسعه آینده بسکتبال؛

۴. ظرفیت‌سازی مناسب برای اخذ میزبانی‌های بین‌المللی؛

۵. توجه به بازاریابی راهبردی با رویکرد توسعه پایدار اقتصادی با پیوند دانش فنی رشته بسکتبال در حوزه‌های جدید.

راهبردهای تدوین‌شده در این سطح با اهداف راهبردی اول، دوم، سوم، چهارم ششم، هفتم و هشتم فیبا همسو هستند. در حقیقت این سطح از راهبردها به‌عنوان منظری که طبق تحلیل‌ها موقعیت راهبردهای 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 (۲۰۲۰) بیان کردند 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. با وجود این مشکلات، فدراسیون‌های ورزشی همیشه به‌دنبال کسب موفقیت در سطح ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی هستند و تحقق آن نیز مستلزم داشتن فدراسیون‌های ورزشی اثربخش و کارآمد به‌خصوص در زمینه داشتن راهبردهای 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 (۲۰۱۶)، برنامه راهبردی خود را برای سال‌های ۲۰۱۷ تا ۲۰۲۰ با توجه به رعایت پنج اصل اساسی ارائه داده است. افزایش مشارکت، بهبود عملکرد نخبگان، ارتقای وجهه، توسعه عملکرد حرفه‌ای و مثبت بین بودن، آن‌ها همچنین تقویت روابط با بدنه اصلی حاکمیت را به‌عنوان یک اصل در برنامه‌های کاری خود گنجانده‌اند. از سویی طبیعی و همکاران (۲۰۲۰) 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 است. 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 در پی 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 توسعه‌مدارانه خود تضمین کند. 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 نگه‌داشتن 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 زیادی به تحقق این راهبرد بستگی دارد. توجه به بازاریابی راهبردی در فدراسیون بسکتبال نیز از جمله راهبردهای تدوین‌شده 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 تخصیصی وزارت ورزش، جوابگوی 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 کرده است. از این رو بازاریابی در فدراسیون‌های ورزشی روزبه‌روز اهمیت بیشتری پیدا می‌کند (اکبری یزدی و نعمت‌زاده، ۲۰۱۹). از این رو الزامات پیاده‌سازی این راهبرد بسیاری از مشکلات جاری فدراسیون و توسعه آتی برنامه‌های عملیاتی آن را مرتفع خواهد ساخت.

## 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، ۱۳۹۶). با نظر شورای راهبردی، راهبردهای پنج‌گانه‌ای برای این سطح تدوین شد تا هریک از این راهبردها بتوانند با رویکردهای مشخص و ضمانت‌های اجرایی و ساختاری خاص خود در تحقق آنچه برای توسعه بسکتبال مدنظر بوده ایفای نقش کنند. راهبردها در این سطح به شرح زیرند:

۱. تدوین حکمرانی مطلوب در فدراسیون؛

۲. اجرای اقداماتی برای حفظ ورزشکاران نخبه (تعادل بین ورزش، تحصیل و شغل)؛

۳. تشکیل کانون‌های تخصصی آموزش منسجم سطوح پایه در سطح کشور؛

۴. ترسیم مدل رشد ورزشکاران از پایه تا قهرمانی.

تلاش برای ایجاد فرهنگ مثبت در فدراسیون و خانواده بسکتبال. راهبردهای تدوین‌شده در این سطح با اهداف راهبردی اول، دوم، سوم، چهارم، پنجم، ششم و هفتم فیبا همسوست. هرچند راهبردها سبب می‌شوند که سازمان با طی مراحل تدریجی از حالت کنونی خود پا را فراتر گذارد و به پایگاه موردنظر (در آینده) دست یابد (دیوید، ۲۰۱۶)، از این رو تمامی راهبردها در این سطح نیز با رویکردی بلندمدت

<sup>1</sup> Australian Fencing Federation

تدوین شده‌اند. برای مثال نظام حکمرانی فدراسیون موضوعی نیست که در کوتاه‌مدت قابل تغییر باشد. غلامی و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «شناسایی عوامل مؤثر بر حکمرانی مطلوب در ساختار ورزش قهرمانی کشور» نشان دادند مدل حکمرانی مطلوب در ساختار ورزش قهرمانی کشور باید با ده عامل ساختار پایدار و باثبات، ساختار عادلانه، ساختار دموکراتیک، ارتباطات شبکه‌ای، هم‌ریختی ساختار، ساختار راهبردی، ساختار مشترک، ساختار شفاف و پاسخگو، ساختار سیستمی و ساختار حامی‌گری همراه باشد. در حقیقت آنچه فدراسیون بسکتبال را به سمت تدوین الگوی مدرن حکمرانی پیش خواهد برد، ابتدا اراده و خواست مدیران ارشد فدراسیون است و سپس استفاده از متخصصانی که در بازتعریف حکمرانی مطلوب از دانش و تجربه کافی برخوردار باشند. از این‌رو پرداختن به این راهبرد به‌عنوان مهم‌ترین راهبرد این منظر بستری را برای سایر راهبردها فراهم خواهد ساخت تا به شکلی علمی و در مسیری منطقی پیاده‌سازی شوند. طبق گفته احمدی و همکاران (۲۰۱۸) و با توجه به تعدد شاخص‌های معرفی‌شده در بررسی حکمرانی ورزشی از سوی پژوهشگران و حتی سازمان‌های مختلف به‌نظر 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. فدراسیون بسکتبال نیز از این قاعده مستثنا نیست و با پشتوانه منابع انسانی تحصیل کرده و باتجربه 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 منحصربه‌فرد حکمرانی مطلوب خود دست یابد.

در تحلیل نهایی می‌توان نتیجه گرفت که فدراسیون بسکتبال با توجه به نیروی انسانی کارآمد و ورزشکاران، مربیان و داووران که از تجربه و دانش لازم برای توسعه کمی و کیفی این رشته برخوردار است، توانایی توسعه کمی و کیفی را در میان‌مدت دارد. عزم مدیران ارشد این مجموعه و تلاش برای بهره‌گیری از بهترین تجارب کشورهای توسعه‌یافته 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. هرچند 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 ۳\*۳، شرایط بازی را برای قشر گسترده‌تری از افراد جامعه فراهم کرد و در این مسیر، زنان باید در اولویت توسعه و توانمندسازی باشند. از این‌رو پیشنهاد می‌شود فدراسیون بسکتبال ضمن فراهم کردن 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.

## References

- Arabi, SM. (2017). Strategic planning manual. 12th edition Tehran: Cultural Research Office. 196 p. (In Persian).
- Ahmadi B, Yousefi B, Eiydi H.(2018). Mixed analysis of indicators and sports governance watch index. Sports Management.;10(4):775-793 (In Persian).
- Akbari Yazdi H, Nematzadeh S.(2019). Determining the strategic marketing position of the Volleyball Federation. Research in sports management. 8(8):131-152. (In Persian).
- Australian Fencing Federation. (2016). Australian Fencing Federation Ltd Strategic Plan 2017 To 2020.

- Basketball England Strategic Plan 2018-2024, Growing basketball together,. 2017. p. <https://www.basketballengland.co.uk/media/7093/strategic-plan-web.pdf>.
- Bordean O, Borza A, Rus C. (2010). An Investigation on the Strategy Formulation Process Within the Romanian Companies:26-31.
- Bryson JM.(2016). Strategic planning for public and nonprofit organizations. Minneapolis. USA.
- Davari A, Nazari R, Naderian M.(2020). Development of a strategic plan of the Handball Federation of Iran. *Research in Sport Management and Marketing*.;1(1):47-59.(In Persian).
- David FR. (2010). *Strategic Management*. translated by Seyyed Mohammad Arabi and Ali Parsian, Cultural Research Office, 34th edition, 688 p.
- Forbes magazine. (2015). <http://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2015/01/21/average-nba-team-worth-record-1-1-billion-2/>.
- Gholami A, Emami F, Amirnejad S, Sayarnejad J.(2021). Identifying the factors affecting good governance in the structure of national championship sports. *Sports Management Studies*.
- Hadian H, Boroumand M, Amirnejad S, Najafi M.(2017). Strategic plan of the academies of the Basketball Federation of Iran. *Journal of Sport Management and Motor Behavior*.;13(26):171-94 (In Persian).
- Haufiku P.(2018). *Namibian Basketball Federation Marketing Strategy*. Kajaani University of Applied Sciences.
- Heidari R, FaridFathi A.(2017). Development of a strategic plan of the Kung Fu and Martial Arts Federation of the Islamic Republic of Iran. *New Approaches in Sports Management*.;5(19):67-78 (In Persian).
- Javadipour M, Rahbari S. (2018). Pathology of the Policy-Making Process in Sport for All in Iran. *Annals of Applied Sport Science*.;6(5):1-72,.
- Kaplan RS, Norton DP.(2001). *The Strategy-focused Organization*, Harvard Business Press, 2001, 400 pages
- Keshavarz L, Rezaei Sufi M, Akbari B.(2020). Investigating the status of marketing philosophy, competitive intelligence and integrated marketing communications in Iranian sports federations. *Organizational Behavior Management Studies in Sport*.;7(25):37-51. (In Persian)22.
- Mokhtarian M, Khodayari A, Nourbakhsh M.( 2018). Determination of Sport Climbing Strategies in Iran. *Journal of Sport Management*.;10(2):354-39. (In Persian)
- Najafi A, Hamidi M, Sajjadi S, Rajabi H.(2017). 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*.;5(19): 9-21. (In Persian).
- Rasekh N, Javadipour M, Jafari S, Zareian H.(2021). Developing a Strategic Plan for the Fencing Federation of the Islamic Republic of Iran Using a Balanced Score card. *Journal of Sport Management*.
- Robbins S. (2005).*Organizational Behavior Management*. translated by Farzad O, MohammadReza, Akhavan, Kamyar, Raisifar, editor: Mehraban nashr Publishing.

- Shabani Bahar G, Izadi A, Goodarzi M, Honary H.(2017). Developing a strategic marketing plan for Iranian Premier League clubs using the SWOT method. *Applied Research in Sports Management*, 6 (2):21-34. (In Persian).
- Shahraki M, Esmaili M. (2020).Identify the factors influencing implementation strategic plans of Iranian sports organizations. *Sport Management Studies*. (In Persian).
- Tayebi B, Goodarzi M, Jalali Farahani M, Ali Dost Qahfarkhi I. (2020).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.*;12 (1): 9-19. (In Persian).