

## برنامه راهبردی آکادمی‌های فدراسیون بسکتبال ایران

همتا هادیان، محمد رضا برومند، سعید امیرنژاد، مسعود نجفی<sup>۱</sup>

### چکیده

مقدمه وهدف: پژوهش حاضر با هدف تدوین برنامه راهبردی آکادمی‌های فدراسیون بسکتبال ایران انجام گرفت. روش‌شناسی: این پژوهش از نوع مطالعات راهبردی است که به روش آمیخته از نوع اکتشافی متوالی انجام شده است. جامعه آماری تحقیق شامل هیئت‌رئیس و مسئولین کمیته‌های آموزش و استعدادیابی فدراسیون، مدیران آکادمی، معلمین تربیت‌بدنی، کارشناسان و صاحب‌نظران خبره، اساتید صاحب‌نظر، خبرنگاران تخصصی، مربیان، داوران و روسای هیئت‌ها بوده که ۲۷ نفر از آن‌ها به صورت هدفمند شناسایی شدند و در تحقیق مشارکت نمودند. اطلاعات از طریق مصاحبه، پرسشنامه‌های باز و بسته و همچنین به روش دلفی جمع‌آوری شد. پرسشنامه نهایی شامل ۱۶۷ گویه در قالب ۴۸ فرصت، ۳۴ تهدید، ۳۶ قوت و ۴۹ ضعف و در ۸ متغیر مدیریت و برنامه‌ریزی، آموزش، منابع انسانی، منابع مالی، استعدادیابی، علمی - پژوهشی و فن‌آوری اطلاعات، اماکن و زیرساخت‌ها تنظیم گردید. روایی ابزار تحقیق توسط ۱۵ نفر از صاحب‌نظران مدیریت ورزشی و کارشناسان بسکتبال و پایایی آن‌ها با آلفای کرونباخ به تأیید رسید. برای وزن‌دهی و اولویت‌بندی گویه‌ها از روش AHP بر اساس مقایسات زوجی و برای تدوین راهبردها از تحلیل SWOT استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزارهای SPSS و ExpertChoice استفاده شد. یافته‌ها و نتیجه‌گیری: براساس نتایج، ۷ راهبرد SO، ۷ راهبرد ST، ۹ راهبرد WO، ۷ راهبرد WT و در مجموع ۳۰ راهبرد برای دستیابی به چشم‌انداز تدوین شده آکادمی‌های بسکتبال ارائه شد.

**واژه‌های کلیدی:** برنامه‌ریزی راهبردی، آکادمی بسکتبال، SWOT، AHP.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه شمال امل، Hamtahadian82@gmail.com

۲. دکترای مدیریت ورزشی، عضو هیئت علمی دانشکده تربیت بدنی دانشگاه شهید بهشتی

۳. دکتری مدیریت ورزشی، عضو هیئت علمی دانشگاه شمال

۴. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی دانشکده تربیت بدنی دانشگاه شمال امل

**مقدمه:**

در ورزش حرفه ای، نمایش بالاترین حد توانایی هدف اصلی ورزشکاران می‌باشد و در نیل به این مهم مدیران، مربیان، کارشناسان علوم ورزشی، آکادمی‌ها و فدراسیون‌ها نقش اجتناب‌ناپذیری دارند(۱). آکادمی‌های ورزشی جهت استعدادیابی و آموزش برای کودکان و نوجوانان مستعد سنین ۶ تا ۱۸ سال و پرورش استعدادها برای ساختن بازیکنان تمام عیار طبق آخرین قوانین و مقررات و علم روز آن رشته است. بررسی نحوه پیشرفت ورزش قهرمانی و حرفه ای در کشورهای توسعه یافته نشان می‌دهد رویکرد تربیت ورزشکاران نخبه از طریق توجه و سرمایه گذاری در سطوح پایه و توسعه آکادمی‌های تخصصی بوده است(۲). آکادمی فوتبال آژاکس<sup>۱</sup> در هلند، آکادمی والیبال تگزاس<sup>۲</sup> در آمریکا و در بسکتبال آکادمی بسکتبال اروپا<sup>۳</sup> آکادمی بسکتبال ایتالیا<sup>۴</sup> آکادمی بسکتبال همیلتون استرالیا<sup>۵</sup> آکادمی بسکتبال مونت ورد<sup>۶</sup> آمریکا از نمونه های موفق آکادمی‌های ورزشی مطرح در دنیا می‌باشند. مدیران آژاکس معتقدند ایدئولوژی استراتژیک محور باعث شده آکادمی آژاکس به یک «کارخانه نخبه» تبدیل شود و بازیکنان هلندی مشهور زیادی از آنجا به دنیای حرفه ای معرفی شوند(۳). چشم انداز و رسالت آکادمی بسکتبال اروپا به حداکثر رساندن پتانسیل هر یک از ورزشکاران با رویکرد اخلاقی و با بهره گیری از نیروهای متخصص و استفاده از فناوری‌های نوین و مدرن‌ترین و حرفه ای ترین آموزش‌ها به منظور رساندن ورزشکاران به بالاترین سطح عملکردی در بسکتبال بوده و از این طریق توانسته در ۵ قاره حضور موفق داشته باشد(۴). آکادمی بسکتبال همیلتون استرالیا نیز اهداف راهبردی خود را بر مبنای ۵ مولفه؛ رشد؛ رشد و افزایش شرکت کنندگان و حفظ آن‌ها؛ بازاریابی و ارتباطات؛ افزایش سطح آگاهی تمامی کمیته‌ها از اهمیت و ارزش بازاریابی و ارتباطات؛ تاسیسات و اماکن؛ ایجاد مکانی به عنوان خانه بسکتبال برای بسکتبال آموزان؛ توسعه سازمانی؛ فعال و توانمندسازی آکادمی؛ استعدادیابی و کشف استعدادها درخشان؛ استعدادیابی و کمک به بسکتبال آموزان جهت رسیدن به بالاترین سطح تدوین کردند(۵). آکادمی بسکتبال مونت ورد آمریکا نیز با تدوین و اجرای برنامه های راهبردی خود موفق شده رتبه اول آکادمی‌های بسکتبال را به لحاظ داشتن برنامه های موفق در طول ۵ سال (۲۰۱۱-۲۰۱۵) را کسب کند(۶). از نمونه های موفق آکادمی‌های داخلی نیز می‌توان آکادمی فوتبال فولاد خوزستان را نام برد که با برنامه های منسجمی که داشته است موفق شده در سال ۱۳۹۴ در کلیه رده های پایه (نوجوانان، جوانان، امید) در کشور مقام اول را کسب نماید و بازیکنان برجسته ای را به فوتبال ملی معرفی نماید (۷).

در بین رشته های ورزشی مختلف بسکتبال یکی از ورزش‌های مهم، زیبا و پرتطرفدار در سطح جهان است که در المپیک نیز جایگاه ویژه ای دارد(۸) از عمر این ورزش مهیج در ایران حدود ۸۳ سال می‌گذرد. بسکتبال در ایران در سالهای ۱۳۱۰ به بعد به طور غیررسمی فعالیتش را در بعضی مدارس آغاز کرد و در سال ۱۳۱۴ به طور رسمی بوسیله فریدون شریف زاده معرفی شد و خیلی سریع در کلیه استانهای کشور از طریق مدارس اشاعه پیدا کرد(۹). در طول سالهای گذشته بسکتبال ایران رشد قابل توجهی داشته است و توانسته در رده اول آسیا حضور موثر داشته باشد و در سالهای اخیر نیز جزء ورزش‌های المپیکی ایران محسوب شود(۱۰). آکادمی‌های بسکتبال به عنوان یک نهاد علمی و آموزشی در پی کشف و پرورش و به ظهور رساندن استعداد های ورزشی هستند و فعالیت‌های آن‌ها در سایه مدیریت و برنامه ریزی ورزشی مناسب در رشد و توسعه حرفه ای و علمی بسکتبال می‌تواند بسیار مفید و موثر

۱. AFC Ajax Youth Academy

۲. Texas Volleyball Academy

۳. Europe Basketball Academy

۴. Italian Basketball Academy

۵. Hamilton Basketball Academy

۶. Montverde Basketball Academy

باشد. بسکتبال ایران نیز اکنون بیش از هر زمان دیگری با توجه به رشد وموفقیت های کسب شده و با در نظر گرفتن جایگاهی که می‌بایست در تمام رده های سنی در آسیا و جهان به دست آورد، نیازمند توجه بیش از پیش به امر آموزش و یاددهی آکادمیک و علمی بسکتبال به مربیان و بسکتبال آموزان پایه با بر خورداری از امکانات و تکنولوژی مدرن و تدابیر مدیریتی سازمان یافته می‌باشد. آکادمی‌های بسکتبال در ایران برای اولین بار توسط شرکت مهرام در سال ۱۳۷۸ و در پی آن در سال ۱۳۹۰ توسط باشگاه اتحاد تهران به طور رسمی شروع به فعالیت کرده‌اند و روز به روز بر تعداد آن‌ها اضافه شد که همه بیانگر توجه و علاقه مندی به این رشته ورزشی است. امروزه ورزش بسکتبال جهان به ویژه آمریکا که خاستگاه بسکتبال هست از محدوده زمین و باشگاه فراتر رفته است و هر روز شاهد پیشرفت و توسعه همه جانبه 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 ویژه ای را برای کشورهای حاضر در این فرآیند رقم زده است (۱۱). حضور مربیان و تیم مربیگری قدرتمند، مدیریت توانمند و برگزارکنندگان متخصص و ارزش مالی بالای لیگ‌هایی مثل لیگ NBA که بنابر گزارش مجله فوربوس در سال ۲۰۱۵ ارزشی بالغ بر ۱۱ میلیارد دلار داشته (۱۲) همه حاکی از حضور افرادی با تجربه، حرفه ایی و متخصص در زمینه بسکتبال پایه و بسکتبال حرفه ای است که این جریان را از ابتدا و با یک ساختار نظام مند هدایت می‌نمایند. برای پرورش و به ظهور رساندن گروه های 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 در بسکتبال محقق نخواهد شد مگر با ایجاد و نظامند ساختن آکادمی‌های تحت نظارت فدراسیون بسکتبال؛ چراکه آکادمی‌های بسکتبال زیر بنای رشد و توسعه همه جانبه این ورزش می‌باشند و بزرگترین ورزشکاران دنیا از دل این نهادهای آموزشی به مرحله ظهور می‌رسند. در این رابطه تیباولت و اسلک<sup>۱</sup> (۱۹۹۴) در تحقیق خود گزارش کرده‌اند که سازمان‌های ورزشی بر حسب شرایط محیط درونی و بیرونی خود و با استفاده از فرایند برنامه ریزی استراتژیک به میزان‌های مختلف از استراتژی‌های نوآورانه، توسعه ای، مکتشف و تقویتی مطابق با جذابیت برنامه‌ها و وضعیت رقابتی برای رویارویی با این تحولات و دست یابی به اهداف خود نیاز دارند (۱۳) که در این میان فدراسیون بسکتبال نیز از این قاعده مستثنا نیست. بسیاری از محققین و کارشناسان در امور ورزشی بر این باورند که یکی از مهمترین بخش‌ها و اولویت‌ها در ورزش سطح بالا، داشتن سیستمی یکپارچه و سازمان یافته برای استعدادیابی در ورزش می‌باشد. بسیاری از کشورها، فدراسیون‌های ورزشی و تیم‌های باشگاهی از طریق آکادمی‌های خود از برنامه های بلند مدت برای رشد و توسعه توانایی‌های ورزشکاران از سنین پایین استفاده می‌کنند (۱۴) و برای دستیابی به این هدف داشتن یک برنامه راهبرد محور بیش از پیش ضروری به نظر می‌رسد و همان طور که حمیدی (۱۳۸۵) اشاره کرده است، آنچه که می‌تواند تحول و پیشرفت ورزش کشور را رقم بزند، توسعه مبتنی بر راهبرد می‌باشد (۱۵). برنامه راهبردی مدیران را وادار می‌کند تا به جای تمرکز صرف بر موضوعهای کوتاه مدت، به بررسی مباحث سازمانی گسترده تر پردازند، در واقع هدف از برنامه ریزی راهبردی، کمک به سازمان‌ها برای کسب مزیت رقابتی است (۱۶ و ۱۷) ولی به دلیل عدم وجود یک برنامه راهبردی برای رده های پایه در بسکتبال کشورمان شاهد ضعف در نظام شناسایی و رشد افراد مستعد در تمام سطوح و ناقص بودن مسیر ترقی ورزش بسکتبال بوده‌ایم که ناشی از توجه به برنامه های کوتاه مدت و تمرکز مدیران و مربیان بر نقاط خاصی از محیط جغرافیایی کشور برای تامین بازیکنان است. در راستای تدوین برنامه های راهبردی در ورزش کشور گودرزی (۱۳۸۶) در طراحی و تدوین نظام جامع ورزش کشتی ایران در مولفه های تعیین شده ۲۷ تهدید و ۱۴ فرصت و

قوت و ۱۶ ضعف را برای توسعه کشتی کشور شناسی و تحلیل کرده است. ایشان باندبازی، وجود انگیزه های مالی بهتر در رشته های دیگر، کاهش علاقه های جوانان، عدم پرداختن رسانه های گروهی، وجود مدیریت سنتی، وجود برنامه های علمی و نظام مند و مربیان کارآزموده در دیگر کشورها را تهدیدهای پیش روی کشتی کشور بیان نموده است (۱۸). همتی نژاد و همکاران (۱۳۸۷) در برنامه ریزی استراتژیک فدراسیون قایقرانی و اسکی روی آب ۲۵ نقطه قوت، ۵۶ نقطه ضعف، ۳۳ فرصت و ۳۹ تهدید را در ۷ مولفه و دو بعد پشتیبانی نرم و سخت شناسایی کردند (۱۹). کشتی دار (۱۳۸۷) در برنامه ریزی جامع والیبال به قوت‌هایی چون علاقه‌مندی اکثر استانها، سابقه طولانی این ورزش، وجود استعداد بالقوه جوانان، فعالیت ورزش والیبال دانش آموزی و کارمندی و کم توقع بودن برخی استان‌ها اشاره کرده است. (۲۰) نظری (۱۳۹۰) در برنامه ریزی راهبردی والیبال ساحلی برای والیبال ساحلی ایران ۱۵ قوت، ۲۱ ضعف، ۱۲ فرصت و ۱۳ تهدید شناسایی کرده است. (۲۱) همچنین قاسم زاده (۱۳۹۱) در تدوین برنامه استراتژیک استعدادیابی فدراسیون دوومیدانی ایران؛ ۶ نقطه قوت و ۱۰ نقطه ضعف، ۶ فرصت و ۶ تهدید شناسایی کرده که بالاترین قوت، همکاری فدراسیون دوومیدانی با تشکیل مدارس دوومیدانی و مهم‌ترین ضعف، تمرکز مدیران دوومیدانی و رسانه های گروهی بر نتیجه گرایی شناسائی شد. همچنین مهم‌ترین فرصت، کثرت جمعیت جوان سرشار از استعداد در ایران و مهم‌ترین تهدید، سهم اندک باشگاه های دوومیدانی در پرورش استعداد بوده است. (۲۲) عیوضی (۱۳۹۲) برای مدارس فوتبال پسر تبریز در مجموع ۶ فرصت، ۶ تهدید، ۶ قوت و ۶ ضعف شناسایی کرد. (۲۳) نجفی (۱۳۹۳) در تدوین برنامه راهبردی آکادمی‌های والیبال ایران در مولفه های مدیریت و برنامه ریزی، منابع انسانی و منابع مالی، آموزش و استعدادیابی به تعیین شاخص‌های ارزیابی و ارزشیابی آکادمی‌ها، تهیه آیین نامه تاسیس آکادمی‌ها، تدوین برنامه جامع استعدادیابی، توجه بیشتر بر حوزه بانوان و سازماندهی بخش بازاریابی و ساماندهی بخش حقوق و مزایای مربیان و کارکنان و تاکید بر شایسته سالاری در سیستم مدیریتی تاکید داشته است. (۲۴) توسعه نیافتگی مراکز آکادمیک بسکتبال در ایران جهت هدایت و پشتیبانی نظام گونه، قاعده مند و متکی به اصول علمی در مسیر رشد و توسعه این رشته و ایجاد هرم پلکانی ترقی در ابعاد مختلف بسکتبال چند سالی است که دغدغه‌ی فکری مدیران و محققین حوزه ورزش است (۲۵) که در راستای پاسخگویی به این دغدغه تحقیق حاضر تلاش نموده ضمن بررسی نقاط قوت و ضعف‌های آکادمی‌های بسکتبال و فرصت‌ها و تهدیدات پیش روی آن‌ها راهبردهای لازم برای بهبود و توسعه این نهاد علمی، آموزشی و پرورشی را ارائه نماید.

### روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع مطالعات استراتژیک و زمینه‌یابی بوده که به شکل میدانی و به روش توصیفی- تحلیلی انجام گرفته و از نوع تحقیقات کاربردی- توسعه‌ای محسوب می‌شود. روش تحقیق آمیخته از نوع اکتشافی متوالی<sup>۱</sup> است که با ترکیبی از روش کیفی و کمی انجام شد. در مرحله کیفی از مصاحبه نیمه ساختار یافته و از نوع مصاحبه مفهومی استفاده شد که هدف این نوع مصاحبه توضیح و تشریح مفهومی مولفه های پژوهش حاضر بود. در این مرحله به روش اکتشافی، فرم‌های باز ۴ گانه (نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها) در اختیار ۲۵ نفر از خبرگان بسکتبال قرار گرفت و از آن‌ها خواسته شد که بر اساس اهمیت، هرکدام از عوامل داخلی (قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت و تهدید) آکادمی‌های بسکتبال را در ۸ مولفه مدیریت و برنامه ریزی، آموزش، منابع انسانی، منابع

مالی، استعداد یابی، علمی - پژوهشی و فن آوری اطلاعات، اماکن و زیر ساخت‌ها و تجهیزات و امکانات را در فرم‌های مجزا درج نمایند. مولفه‌های اصلی با تجمیع نظرات خبرگان بسکتبال و نیز با مطالعه مقالات و طرح‌های پژوهشی مشابه انتخاب شدند. پس از بررسی‌های مکرر و انجام اصلاحات لازم به روش دلفی در مجموع ۱۶۷ گویه در قالب ۴۸ فرصت، ۳۴ تهدید، ۳۶ قوت و ۴۹ ضعف شناسایی شدند. در مرحله کمی وزن دهی و رتبه بندی منصفانه عوامل شناسایی شده صورت گرفت و در مرحله کیفی از تلفیق دو روش AHP و SWOT استفاده شد. روش AHP تصمیم گیرندگان را یاری می‌کند تا اولویت‌ها را بر پایه اهداف، دانش و تجربه‌ی خود تنظیم کنند؛ به گونه‌ای که احساسات و قضاوت‌های خود را به طور کامل در نظر گیرند (۲۶ و ۲۷)؛ لذا حل اینگونه از مسائل با استفاده از روش تصمیم گیری AHP هر دو جنبه کیفی و کمی را در نظر داشته و نهایتاً به صورت کمی آن را بیان می‌کند.

جامعه آماری شامل هیئت‌رئیس و مسئولین کمیته‌های آموزش و استعدادیابی فدراسیون بسکتبال، مدیران آکادمی، معلمین تربیت‌بدنی، کارشناسان و صاحب‌نظران خیره، اساتید صاحب‌نظر، مربیان، داوران و روسای هیئت‌ها بوده که پرسشنامه نهایی پس از بررسی‌های مکرر با نظر ۲۵ نفر از خبرگان منتخب از جامعه آماری در مرحله کیفی به اشباع نظری رسید. روایی پرسشنامه‌ها توسط ۱۵ تن از صاحب‌نظران مدیریت ورزشی و کارشناسان بسکتبال و پایایی آن‌ها با روش آلفای کرونباخ به تفکیک در مولفه‌های مدیریت و برنامه ریزی ( $\alpha=0/873$ )، آموزش ( $\alpha=0/974$ )، منابع انسانی ( $\alpha=0/837$ )، منابع مالی ( $\alpha=0/933$ )، استعداد یابی ( $\alpha=0/957$ )، علمی - پژوهشی و فن آوری اطلاعات ( $\alpha=0/939$ )، اماکن و زیر ساخت‌ها ( $\alpha=0/928$ ) و تجهیزات و امکانات ( $\alpha=0/944$ ) به تأیید رسید. در بخش کمی نیز پرسشنامه‌های زوجی توسط ۲۷ نفر از نمونه‌های تحقیق که به صورت هدفمند انتخاب شدند تکمیل شد. برای وزن دهی و اولویت بندی گویه‌ها از روش AHP بر اساس مقایسات زوجی گویه‌ها و برای تدوین راهبردها از تحلیل SWOT و مقایسات دو به دو (WT, WO, ST, SO) استفاده شد. در بخش توصیفی برای محاسبه فراوانی، در صد و میانگین، از نرم‌افزار SPSS<sup>۱</sup> و در بخش آمار استنباطی از روش AHP و نرم‌افزار Expert choice و در نهایت تحلیل SWOT استفاده شد.

### یافته‌های تحقیق:

در این پژوهش ۶۵ درصد از نمونه‌های آماری را مردان و ۳۵ درصد را زنان تشکیل دادند. بیشتر نمونه‌های تحقیق (۴۵ درصد) دارای مدرک دکتری بوده و ۳۵ درصد دارای مدرک فوق لیسانس و ۲۰ درصد لیسانس و کمتر بودند. ۸۵ درصد دارای مدرک تحصیلی تربیت بدنی و ۱۵ درصد غیر تربیت بدنی اما با سابقه تجربه در عرصه بسکتبال بودند. اگرچه توزیع سنی نمونه‌های آماری بین ۲۵ تا ۶۵ سال بوده ولی میانگین سنی آن‌ها ۳۹/۱۲ بود. ۹۵ درصد نمونه‌های تحقیق بالای ۱۱ سال سابقه فعالیت در حوزه بسکتبال داشتند که بیانگر با تجربه بودن نمونه‌های تحقیق می‌باشد.

در مجموع برای ۸ مولفه‌ی (مدیریت و برنامه ریزی، آموزش، منابع انسانی، منابع مالی، استعداد یابی، علمی - پژوهشی و فن آوری اطلاعات، اماکن و زیر ساخت‌ها و تجهیزات و امکانات) آکادمی‌های فدراسیون بسکتبال ۱۶۷ گویه در قالب ۳۶ قوت و ۴۹ ضعف در محیط داخلی و ۴۸ فرصت و ۳۴ تهدید از سوی محیط خارجی شناسایی شد.

## مؤلفه مدیریت و برنامه ریزی

برای این مؤلفه در بعد قوت ۴ گویه، در بعد ضعف ۷ گویه و فرصت‌ها و تهدیدها هر یک ۴ گویه شناسایی شد که پس از وزن دهی نهایی، گویه‌های " استفاده از شیوه‌های نسبتاً صحیح برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل در مدیریت آکادمی‌ها، عدم وجود اساس نامه و آیین نامه‌های مدون برای آکادمی‌ها، تدوین اصولی و بنیادی اساس نامه و آیین نامه مربوط به آکادمی‌ها از سوی فدراسیون، عدم حضور نهادی مستقل تحت عنوان آکادمی ملی بسکتبال در ساختار فدراسیون بسکتبال ایران"، در تحلیل SWOT بالاترین اولویت را داشتند.

نرخ ناسازگاری مدل در مؤلفه مدیریت و برنامه ریزی برای مقایسات زوجی SWOT ( ۰/۰۷۵ ) و برای مقایسات زوجی گویه‌ها به ترتیب قوت ( ۰/۰۱۱ ) ، ضعف ( ۰/۰۵۴ ) ، فرصت ( ۰/۰۰۸ ) و تهدید ( ۰/۰۲۹ ) شده است. همه اعداد به دست آمده کوچک‌تر یا مساوی ۰/۱ را نشان می‌دهند که بیانگر سازگاری قابل قبول سیستم مقایسات می‌باشد.

### جدول شماره (۱) گویه‌ها و نتایج اوزان ابعاد و زیر معیارهای سوات در مؤلفه مدیریت و برنامه ریزی

رتبه	وزن نهایی	وزن	گویه	رتبه	وزن	ابعاد
۱	۰,۱۶ ۹	۰,۵۲ ۰	استفاده از شیوه‌های نسبتاً صحیح برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل در مدیریت آکادمی‌ها	۱	۰,۳۲ ۵	قوتها
۳	۰,۰۵ ۰	۰,۱۵ ۵	تفکیک وظایف و مسئولیت‌ها بخصوص در بخش بانوان			
۴	۰,۰۳ ۶	۰,۱۱ ۱	مدیریت برقراری ارتباط مستقیم و مستمر با والدین			
۲	۰,۰۷ ۰	۰,۲۱ ۵	توانایی استفاده از حداقل منابع موجود	۳	۰,۲۱ ۶	ضعفها
۶	۰,۰۱ ۶	۰,۰۷ ۲	ضعف در ساختار مدیریتی آکادمی‌ها (اغلب تمامی فعالیت‌ها بعهده یک یا دو نفر می‌باشد)			
۳	۰,۰۲ ۷	۰,۱۲ ۶	فقدان نیروهای انسانی متخصص و کارآمد در برنامه ریزی و اداره امور			
۵	۰,۰۲ ۴	۰,۱۱ ۱	نبود نظام نظارت و ارزشیابی منظم			
۴	۰,۰۲ ۵	۰,۱۱ ۴	نامنطبق بودن پست‌های سازمانی پاره‌ای از افراد با سطح تحصیلات و تخصص آنها در آکادمی‌ها			
۲	۰,۰۳ ۹	۰,۱۸ ۱	فقدان تعریف مشخص از وظایف و اهداف آکادمی‌ها			

رتبه	وزن نهایی	وزن	گویه	رتبه	وزن	ابعاد
۱	۰,۰۷ ۶	۰,۳۵ ۱	عدم وجود اساس نامه و آیین نامه های مدون برای آکادمی ها			
۷	۰,۰۱ ۰	۰,۰۴ ۴	بی حوصله بودن برخی از مدیران آکادمی و تکیه آنها بر طرح های زود بازده			
۳	۰,۰۲ ۴	۰,۱۵ ۸	وجود افراد تحصیل کرده در رشته مدیریت ورزشی	۴	۰,۱۵ ۱	فرصتها
۲	۰,۰۴ ۹	۰,۳۲ ۷	توجه مسئولین به مدیریت و برنامه ریزی در تمام ابعاد ورزش خصوصاً در درده های پایه			
۴	۰,۰۱ ۹	۰,۱۲ ۳	تأکید کاهش تصدی گری دولت بر نهادهای ورزشی			
۱	۰,۰۵ ۹	۰,۳۹ ۲	تدوین اصولی و بنیادی اساس نامه و آیین نامه مربوط به آکادمی ها از سوی فدراسیون			
۲	۰,۰۷ ۱	۰,۲۳ ۰	استفاده از مدیران سیاسی بدون داشتن تخصص کافی در حوزه مدیریت ورزشی	۲	۰,۳۰ ۹	تهدیدات
۴	۰,۰۲ ۲	۰,۰۷ ۱	استفاده دیگر کشور های مدعی از نظام یکپارچه و سازمان یافته در مدیریت آکادمی ها			
۳	۰,۰۵ ۲	۰,۱۶ ۹	تعدد سازمان ها ی سیاست گذار و برنامه ریز در ورزش کشور			
۱	۰,۱۶ ۴	۰,۵۳ ۰	عدم حضور نهادی مستقل تحت عنوان آکادمی ملی بسکتبال در ساختار فدراسیون بسکتبال ایران			

### مولفه استعدادیابی

برای این مولفه در بعد قوت ۴ گویه، در بعد ضعف ۹، فرصت‌ها ۷ و برای تهدیدها ۶ گویه شناسایی شد که پس از وزن دهی نهایی به ترتیب گویه های " برنامه محور بودن آکادمی‌ها در فرآیند استعداد یابی و استعداد پروری، نبود برنامه استراتژیک مدون در استعداد یابی و فقدان مدل مسیر ترقی و پرورش بسکتبال آموزان در آکادمی‌های بسکتبال، و جود کمیته

استعداد یابی در ساختار فدراسیون بسکتبال به صورت تخصصی، عدم وجود برنامه نهادینه شده استعداد یابی در فدراسیون بسکتبال"، در تحلیل SWOT بالاترین اولویت را داشتند. نرخ ناسازگاری مدل در مولفه استعدادیابی برای مقایسات زوجی SWOT ( ۰/۰۸۱ ) و برای مقایسات زوجی گویه ها به ترتیب قوت ( ۰/۰۵۰ ) ، ضعف ( ۰/۰۴۲ ) ، فرصت ( ۰/۰۴۷ ) و تهدید ( ۰/۰۶۴ ) شده است. همه اعداد به دست آمده کوچک تر یا مساوی ۰/۱ را نشان می‌دهند که بیانگر سازگاری قابل قبول سیستم مقایسات می‌باشد

**جدول ۲، گویه ها و نتایج اوزان ابعاد و زیر معیارهای سوات در مولفه استعدادیابی**

رتبه	وزن نهایی	وزن	گویه	رتبه	وزن	ابعاد
۳	۰,۰۳۶	۰,۲۱ ۶	گسترش روز افزون آکادمی های تخصصی بسکتبال بعنوان مجاری کشف، جذب و پرورش استعدادها در سطح کشور	۳	۰,۱۶ ۸	قوتها
۲	۰,۰۴۵	۰,۲۶ ۵	حمایت مالی از سوی فدراسیون برای فرآیند استعداد یابی در آکادمی ها			
۱	۰,۰۶۶	۰,۳۹ ۱	برنامه محور بودن آکادمی ها در فرآیند استعداد یابی و استعداد پروری			
۴	۰,۰۲۱	۰,۱۲ ۷	امکان حضور تیپ های بدنی مختلف در پست های مناسب بازی بسکتبال			
۳	۰,۰۵۴	۰,۱۱ ۷	کمبود بودجه لازم برای فرآیند استعداد یابی و استعداد پروری	۱	۰,۴۶ ۱	ضعفها
۵	۰,۰۴۴	۰,۰۹ ۶	نبود برنامه منظم و منطقی برای شناسایی استعداد ها در مناطق محروم و دور افتاده			
۱	۰,۱۳۵	۰,۲۹ ۳	نبود برنامه استراتژیک مدون در استعداد یابی و فقدان مدل مسیر ترقی و پرورش بسکتبال آموزان در آکادمی های بسکتبال			
۸	۰,۰۲۸	۰,۰۶ ۱	قطب بندی نظام استعداد یابی در مناطق جغرافیایی خاص کشور (شمال و شمال غربی)			
۷	۰,۰۳۳	۰,۰۷ ۱	ضعف تبلیغات رسانه ای از سوی آکادمی ها به جامعه در خصوص اهمیت استعداد یابی			
۶	۰,۰۳۵	۰,۰۷ ۶	ضعف همکاری مناسب بین پایگاه های استعداد یابی ادارات تربیت بدنی و آکادمی ها			
۸	۰,۰۲۸	۰,۰۶ ۱	دست مزد اندک برای مربیان استعداد یاب			
۴	۰,۰۴۶	۰,۱۰ ۰	عدم هماهنگی لازم بین فدراسیون و هیئت های زیر مجموع در خصوص آکادمی ها			
۲	۰,۰۵۸	۰,۱۲ ۵	کمبود امکانات و تجهیزات مناسب برای استعداد یابی			
۷	۰,۰۱۳	۰,۰۵ ۳	باور و شناخت مدیران فدراسیون بسکتبال نسبت به استعداد یابی	۲	۰,۲۳ ۶	فرصتها

رتبه	وزن نهایی	وزن	گویه	رتبه	وزن	ابعاد
۶	۰,۰۳۱	۰,۱۳ ۱	استفاده از معلمین ورزش در آموزش و پرورش برای استعداد یابی دانش آموزان مدراس			
۵	۰,۰۳۱	۰,۱۳ ۲	وجود اساتید متخصص و دانشکده های تربیت بدنی فعال در امر استعداد یابی در مراکز استان ها و برخی شهرستان های ایران			
۴	۰,۰۳۲	۰,۱۳ ۷	کثرت جمعیت جوان سرشار از استعداد و وجود بیش از ۱۲ میلیون دانش آموز در مدارس کشور			
۱	۰,۰۶۲	۰,۲۶ ۴	وجود کمیته استعداد یابی در ساختار فدراسیون بسکتبال بصورت تخصصی			
۳	۰,۰۳۳	۰,۱۳ ۹	وجود پایگاه های استعداد یابی در ادارات تربیت بدنی وجوانان مراکز استان ها			
۲	۰,۰۳۴	۰,۱۴ ۴	امکان دریافت مجوز استعداد یابی از طرف آموزش و پرورش			
۱	۰,۰۵۳	۰,۳۹ ۰	عدم وجود برنامه نهادینه شده استعداد یابی در فدراسیون بسکتبال	۴	۰,۱۳ ۵	تهدیدات
۶	۰,۰۰۸	۰,۰۶ ۱	عدم همکاری برخی از والدین بسکتبال آموزان مستعد			
۲	۰,۰۲۷	۰,۲۰ ۳	عدم تمایل بخش خصوصی به سرمایه گذاری در استعداد یابی بسکتبال ایران			
۳	۰,۰۲۱	۰,۱۵ ۳	تمرکز نظام دانشگاهی به دانش تئوری و دور ماندن آموزش دیدگان از به کار بستن یافته های علمی در حوزه استعداد یابی			
۵	۰,۰۱۲	۰,۰۸ ۶	تحمیل گرایشات والدین در جهت دهی فعالیت های ورزشی کودکان بدون توجه به استعداد آن			
۴	۰,۰۱۴	۰,۱۰ ۶	بالا بودن هزینه های ایاب و ذهاب، ثبت نام و ضعف اقتصادی معیشتی برای برخی از والدین			

### مولفه آموزش

برای این مولفه در بعد قوت ۷ گویه، در بعد ضعف ۷ گویه و فرصت‌ها و تهدیدها هر یک با ۶ گویه شناسایی که پس از وزن دهی نهایی به ترتیب گویه های " استفاده از پیشکسوتان و مربیان مجرب و تحصیلکرده تربیت بدنی در امور مربیگری و مشاوره، نبود طرح درس مدون برای آکادمی‌های بسکتبال طبق استاندارد های مشخص، طرح

اجباری آموزش بسکتبال در مقطع هفتم متوسطه، کمبود آگاهی و شناخت عمومی از اهداف آموزشی آکادمی‌های بسکتبال"، در تحلیل SWOT بالاترین اولویت را داشته‌اند. نرخ ناسازگاری مدل در مولفه آموزش برای مقایسات زوجی SWOT (۰/۰۵۴) و برای مقایسات زوجی گویه‌ها به ترتیب قوت (۰/۰۲۶)، ضعف (۰/۰۵۷)، فرصت (۰/۰۳۳) و تهدید (۰/۰۴۰) شده است. همه اعداد به دست آمده کوچک‌تر یا مساوی ۰/۱ را نشان می‌دهند که بیانگر سازگاری قابل قبول سیستم مقایسات می‌باشد.

جدول شماره (۳) گویه ها و نتایج اوزان ابعاد و زیر معیارهای سوات در مولفه آموزش

رتبه	وزن نهایی	وزن	گویه	رتبه	وزن	ابعاد
۶	۰,۰۲۳	۰,۰۵ ۲	وجود وسایل کمک آموزشی مناسب در رده های سنی مختلف	۱	۰,۴۴ ۳	قوتها
۱	۰,۱۳۱	۰,۲۹ ۶	استفاده از پیشکسوتان و مربیان مجرب و تحصیلکرده تربیت بدنی در امور مربیگری و مشاوره			
۷	۰,۰۲۱	۰,۰۴ ۷	غنی تر کردن اوقات فراغت دانش آموزان			
۳	۰,۰۷۳	۰,۱۶ ۴	ایجاد فرصت شغلی برای فارغ تحصیلان آکادمی ها			
۲	۰,۱۰۰	۰,۲۲ ۵	بلند مدت و هدفمند بودن برنامه های آموزشی آکادمی های بسکتبال برخلاف مدارس فصلی بسکتبال			
۴	۰,۰۵۴	۰,۱۲ ۳	آموزش مهارت های زندگی بصورت فردی و اجتماعی و ایجاد حس همبستگی در بین بسکتبال آموزان			
۵	۰,۰۴۱	۰,۰۹ ۲	انجام و آموزش کار تیمی و مشارکتی توسط مربیان و بسکتبال آموزان			
۷	۰,۰۲۱	۰,۰۷ ۵	کمبود برخی وسایل کمک آموزشی (سمعی و بصری)	۲	۰,۲۷ ۸	ضعفها
۵	۰,۰۳۱	۰,۱۱ ۳	عدم توجه کافی سیستم آموزشی آکادمی ها در بروزرسانی منابع آموزشی			
۳	۰,۰۴۰	۰,۱۴ ۵	عدم هماهنگی بین گذراندن دوره های تخصصی مربیگری و داوری با مدارک مسئولین و ذی ربطان			
۶	۰,۰۳۰	۰,۱۰ ۹	نداشتن امکانات فیزیکی در حد انتظارات دوره های آموزشی آکادمی ها			
۱	۰,۰۷۴	۰,۲۶ ۷	نبود طرح درس مدون برای آکادمی های بسکتبال طبق استاندارد های مشخص			
۲	۰,۰۴۸	۰,۱۷ ۱	کمبود کلاس های یکسان سازی آموزشی از سوی فدراسیون برای آکادمی ها			
۴	۰,۰۳۳	۰,۱۲ ۰	سنت گرایی برخی از مربیان در شیوه های آموزشی			

رتبه	وزن نهایی	وزن	گویه	رتبه	وزن	ابعاد
۳	۰,۰۱۹	۰,۱۹ ۸	ارتقاء برنامه های کمیته آموزش در زمینه پرورش مربیان از سوی فدراسیون بسکتبال	۴	۰,۰۹ ۶	فرصتها
۵	۰,۰۰۸	۰,۰۷ ۹	وجود مربیان علاقمند به شرکت داوطلبانه در آموزش بسکتبال			
۱	۰,۰۲۶	۰,۲۶ ۶	طرح اجباری آموزش بسکتبال در مقطع هفتم متوسطه			
۲	۰,۰۲۰	۰,۲۰ ۶	حرفه ای شدن مدارس بسکتبال و تربیت حرفه ای دانش آموزان			
۴	۰,۰۱۷	۰,۱۸ ۲	رقابت آموزشی بین آکادمی های بسکتبال و تلاش برای بهبود روند آموزشی			
۶	۰,۰۰۷	۰,۰۶ ۹	جذاب و مفرح بودن ورزش بسکتبال			
۶	۰,۰۱۰	۰,۰۵ ۳	عدم اعتماد برخی از اولیاء به این نهاد آموزشی	۳	۰,۱۸ ۳	تهدیدات
۴	۰,۰۲۶	۰,۱۴ ۴	عدم تناسب سیستم آموزشی با شرایط سنی بسکتبال آموزان آکادمی ها			
۵	۰,۰۱۳	۰,۰۷ ۱	بهره برداری رقبای آکادمی ها از منابع روز دنیا			
۱	۰,۰۵۴	۰,۲۹ ۶	کمبود آگاهی و شناخت عمومی از اهداف آموزشی آکادمی های بسکتبال			
۳	۰,۰۲۹	۰,۱۶ .	عدم توجه به آموزش بسکتبال در پست های مختلف با توجه به فاکتور های جسمانی و روانی بسکتبال آموزان			
۲	۰,۰۵۱	۰,۲۷ ۷	عدم تشکیل کمیون های تخصصی مانند روانشناسی، تغذیه و علم تمرین و..در آکادمی های بسکتبال			

### مولفه منابع مالی

برای این مولفه در بعد قوت ۵ گویه، در بعد ضعف ۴ گویه، فرصت‌ها ۷ گویه و تهدیدهای پیش روی آکادمی‌های بسکتبال ۴ گویه شناسایی شد که پس از وزن دهی نهایی گویه های " عقد قرار داد با بسکتبال آموزان در مراحل

اولیه آموزش، نداشتن برنامه مالی دقیق و مدون به تفکیک تمامی بخش‌ها، بهره‌گیری از اصول بازاریابی برای پیشبرد اهداف مالی، فقدان قوانین حمایتی از سرمایه‌گذاران مالی"، در تحلیل SWOT بالاترین اولویت را داشته‌اند. نرخ ناسازگاری مدل در مولفه منابع مالی برای مقایسات زوجی SWOT (۰/۰۴۶) و برای مقایسات زوجی گویه‌ها به ترتیب قوت (۰/۰۲۵)، ضعف (۰/۰۳۰)، فرصت (۰/۰۲۷) و تهدید (۰/۰۳۳) شده است. همه اعداد به دست آمده کوچک‌تر یا مساوی ۰/۱ را نشان می‌دهند که بیانگر سازگاری قابل قبول سیستم مقایسات می‌باشد.

## جدول ۴، گویه‌ها و نتایج اوزان ابعاد و زیر معیارهای سوات در مولفه منابع مالی

رتبه	وزن نهایی	وزن	گویه	رتبه	وزن	ابعاد
۲	۰,۰۴۷	۰,۲۸۸	مشارکت بخش خصوصی در احداث آکادمی‌ها	۳	۰,۱۶۳	قوتها
۳	۰,۰۴۱	۰,۲۵۴	دریافت شهریه طبق قوانین مصوب			
۴	۰,۰۱۸	۰,۱۱۲	پذیرش و نصب تبلیغات در محیط آکادمی			
۵	۰,۰۰۹	۰,۰۵۳	داشتن حساب بانکی معتبر برای چرخش مالی آکادمی			
۱	۰,۰۴۸	۰,۲۹۳	عقد قرار داد با بسکتبال آموزان در مراحل اولیه آموزش			
۴	۰,۰۳۷	۰,۱۵۹	انتکاء بیش از حد آکادمی‌ها به بوجه دریافتی از شهریه‌ها	۲	۰,۲۳۱	ضعفها
۳	۰,۰۴۳	۰,۱۸۷	ناکافی بودن حامیان مالی			
۱	۰,۰۹۱	۰,۳۹۳	نداشتن برنامه مالی دقیق و مدون به تفکیک تمامی بخش‌ها			
۲	۰,۰۰۶	۰,۲۶۱	عدم توجه آکادمی به توانایی خود در سرمایه‌گذاری در بخش‌های زود بازده و سود آور با استفاده از نقدینگی راكد در حساب			
۳	۰,۰۹۰	۰,۱۸۴	انتقال بسکتبال آموزان به ظهور رسیده به تیم‌های حرفه‌ای داخلی و خارجی	۱	۰,۴۹۰	فرصتها
۷	۰,۰۱۹	۰,۰۳۹	استفاده از فرهنگ خوب وقف وهبه و...			
۲	۰,۱۰۰	۰,۲۰۵	استفاده از نگاه مثبت دیگر ارگانها از جمله شهرداری، وزارت نفت و صنعت و معدن			
۶	۰,۰۲۵	۰,۰۵۱	استفاده از حسابداران و برنامه ریزان مالی خبره بعنوان نیروی پشتیبان			
۴	۰,۰۷۳	۰,۱۴۸	حمایت مالی وزارت ورزش و جوانان از طریق تسهیلات بلند مدت			
۱	۰,۱۱۳	۰,۲۳۱	بهره‌گیری از اصول بازاریابی برای پیشبرد اهداف مالی	۴	۰,۱۱۶	تهدیدات
۵	۰,۰۷۰	۰,۱۴۲	امکان جذب حامیان و مشارکین مالی			
۴	۰,۰۰۷	۰,۰۵۸	قرار گرفتن ایران در شرایط تحریم اقتصادی و تأثیر آن بر تمام آحاد جامعه			
۱	۰,۰۵۸	۰,۵۰۳	فقدان قوانین حمایتی از سرمایه‌گذاران مالی			

رتبه	وزن نهایی	وزن	گویه	رتبه	وزن	ابعاد
۳	۰,۰۱۸	۰,۱۵۴	ناچیز بودن سهم بسکتبال آکادمیک در سید خانوار ایرانی			
۲	۰,۰۳۳	۰,۲۸۵	فصلی بودن برخی مراجعین در برخی از نواحی کشور			

### مولفه منابع انسانی

برای این مولفه در بعد قوت ۴ گویه، در بعد ضعف ۵ گویه، فرصت‌ها ۸ گویه و تهدیدهای پیش روی آکادمی‌های بسکتبال ۳ گویه شناسایی شد که پس از وزن دهی نهایی به ترتیب گویه‌های " امکان استفاده از نیروی‌های تربیت شده در آکادمی برای فعالیت در آکادمی، عدم وجود نظام شایسته سالاری و نحوه مطلوب در جذب مربیان و پرسنل آکادمی‌ها، امکان بهره‌مندی از مربیان تخصصی و رو به رشد داخلی و خارجی، وجود شغل‌های با درآمد بیشتر برای شاغلین در حوزه آکادمی‌ها" در تحلیل SWOT بالاترین اولویت را داشتند. نرخ ناسازگاری مدل در مولفه منابع انسانی برای مقایسات زوجی در SWOT (۰/۰۴۶) و برای مقایسات زوجی گویه‌ها به ترتیب قوت (۰/۰۵۰)، ضعف (۰/۰۳۲)، فرصت (۰/۰۳۹) و تهدید (۰/۰۱۲) شده است. همه اعداد به دست آمده کوچک‌تر یا مساوی ۰/۱ را نشان می‌دهند که بیانگر سازگاری قابل قبول سیستم مقایسات می‌باشد.

### جدول شماره (۵) گویه‌ها و نتایج اوزان ابعاد و زیر معیارهای سوات در مولفه منابع انسانی

رتبه	وزن نهایی	وزن	گویه	رتبه	وزن	ابعاد
۳	۰,۰۵۰	۰,۲۵ ۷	وجود مربیان زنده و کارآمد	۳	۰,۱۹ ۵	قوت‌ها
۱	۰,۰۵۸	۰,۲۹ ۹	امکان استفاده از نیروی‌های تربیت شده در آکادمی برای فعالیت در آکادمی			
۲	۰,۰۵۵	۰,۲۸ ۰	داشتن ورزشکاران با تجربه به عنوان ذخایر برای مدیریت آکادمی‌ها در بخش‌های مختلف			
۴	۰,۰۳۲	۰,۱۶ ۴	وجود تعداد زیاد مربی بسکتبال آموزش دیده در مقاطع مختلف در کشور			
۲	۰,۰۶۷	۰,۲۴ ۳	کمبود نیروی انسانی تحصیل کرده تربیت بدنی و بسکتبال در گرایش‌های مختلف	۲	۰,۲۷ ۶	ضعف‌ها
۳	۰,۰۴۵	۰,۱۶ ۳	کمبود منابع انسانی پشتیبان (روانشناس، پزشک، تغذیه و...)			
۴	۰,۰۲۸	۰,۱۰ ۰	نا کافی بودن برنامه‌های تشویقی برای منابع انسانی آکادمی‌ها			

رتبه	وزن نهایی	وزن	گویه	رتبه	وزن	ابعاد
۵	۰,۰۲۰	۰,۰۷ ۱	کمبود نیروی تمام وقت اداری در آکادمی			
۱	۰,۱۱۷	۰,۴۲ ۳	عدم وجود نظام شایسته سالاری و نحوه مطلوب در جذب مربیان و پرسنل آکادمی ها			
۸	۰,۰۱۶	۰,۰۴ ۲	تشکیل انجمن او لیاة در آکادمی های بسکتبال			
۶	۰,۰۳۶	۰,۰۹ ۲	پذیرش و بکارگیری کارآموزان در آکادمی ها از مقاطع مختلف رشته های تربیت بدنی			
۱	۰,۰۸۷	۰,۲۲ ۲	امکان بهره مندی از مربیان تخصصی و رو به رشد داخلی و خارجی			
۳	۰,۰۷۵	۰,۱۹ ۳	تأکید مدیران عالی بر توسعه منابع انسانی در تربیت بدنی و بسکتبال بخصوص بخش بانوان	۱	۰,۳۹ ۱	فرصتها
۷	۰,۰۲۲	۰,۰۵ ۷	وجود جامعه داوطلبین علاقه مند به بسکتبال			
۵	۰,۰۳۷	۰,۰۹ ۵	وجود رشته تحصیلی تحت عنوان بسکتبال در دانشگاه جامع علمی کاربردی			
۲	۰,۰۷۹	۰,۲۰ ۲	وجود بیش از ۱۲ میلیون دانش آموز و ۳۵ هزار نفر معلم ورزش شاغل در آموزش و پرورش و ۱۰۶ هزار مدرسه در ایران			
۴	۰,۰۳۸	۰,۰۹ ۷	امکان اعطای بورس آموزشی از سوی آکادمی ها به بسکتبال آموزان نخبه			
۱	۰,۰۷۹	۰,۵۶ ۹	وجود شغل های با در آمد بیشتر برای شاغلین در حوزه آکادمی ها			
۳	۰,۰۲۹	۰,۲۱ ۲	حضور قدرت های نوظهور در عرصه منابع انسانی آکادمی ها	۴	۰,۱۳ ۸	تهدیدات
۲	۰,۰۳۰	۰,۲۱ ۸	محدودیت های فرهنگی و اجتماعی ایران در جذب نیروی انسانی مرد و زن با توجه به نوع آکادمی بر مبنای جنسیت			

### مولفه علمی - پژوهشی و فن آوری اطلاعات (ICT)

برای این مولفه در بعد قوت ۵ گویه، در بعد ضعف ۶ گویه، فرصتها ۶ گویه و تهدیدهای پیش روی آکادمی‌های بسکتبال ۵ گویه شناسایی شد که پس از وزن دهی نهایی به ترتیب گویه های " استفاده از برنامه های جدید رایانه

ای در حوزه آنالیز، آموزش، تمرین، تخصیص بودجه ناچیز به بخش علمی پژوهشی و فن آوری اطلاعات در آکادمی‌ها، برقراری ارتباط با سایر آکادمی‌های داخلی و خارجی در حوزه پژوهش و فن آوری اطلاعات، عدم پیگیری برای اجرایی شدن طرح‌های پیشنهادی و پایان نامه‌ها و رساله‌ها در کلیه ابعاد علم بسکتبال از سوی مسئولین ذی ربط"، در تحلیل SWOT بالاترین اولویت را داشتند.

نرخ ناسازگاری مدل در مولفه علمی - پژوهشی و فن آوری اطلاعات برای مقایسات زوجی SWOT ( ۰/۰۷۰ ) و برای مقایسات زوجی گویه‌ها به ترتیب قوت ( ۰/۰۳۰ ) ، ضعف ( ۰/۰۹۹ ) ، فرصت ( ۰/۰۱۷ ) و تهدید ( ۰/۰۵۹ ) شده است. همه اعداد به دست آمده کوچک‌تر یا مساوی ۰/۱ را نشان می‌دهند که بیانگر سازگاری قابل قبول سیستم مقایسات می‌باشد.

### جدول شماره (۶) گویه‌ها و نتایج اوزان ابعاد و زیر معیارهای سوات در مولفه علمی -

#### پژوهشی و فن آوری اطلاعات

رتبه	وزن نهایی	وزن	گویه	رتبه	وزن	ابعاد
۲	۰,۰۳ ۴	۰,۲۵ ۳	همکاری ارگان‌های دانشگاهی و مراکز آموزشی تحقیقاتی با آکادمی‌ها در کلیه زمینه‌ها	۴	۰,۱۳ ۶	قوتها
۴	۰,۰۲ ۴	۰,۱۷ ۹	وجود برنامه‌های تخصصی در رادیو و تلویزیون (توپ و تور)			
۳	۰,۰۲ ۶	۰,۱۹ ۱	وجود فصل نامه تخصصی بسکتبال فدراسیون بسکتبال			
۱	۰,۰۴ ۰	۰,۲۹ ۱	استفاده از برنامه‌های جدید رایانه‌ای در حوزه آنالیز، آموزش، تمرین و...			
۵	۰,۰۱ ۲	۰,۰۸ ۷	استفاده از شبکه‌های اجتماعی و سایت‌های تخصصی			
۲	۰,۰۶ ۴	۰,۱۸ ۹	کمبود امکانات فن آوری‌های نوین در آکادمی‌ها	۱	۰,۳۴ ۰	ضعفها
۶	۰,۰۳ ۸	۰,۱۱ ۳	نداشتن کتابخانه اختصاصی و عدم توجه به مقوله‌ی پژوهش در اکثر آکادمی‌ها			
۱	۰,۰۷ ۳	۰,۲۱ ۴	تخصیص بودجه ناچیز به بخش علمی پژوهشی و فن آوری اطلاعات در آکادمی‌ها			
۵	۰,۰۴ ۸	۰,۱۴ ۱	پایین بودن نسبی سطح آگاهی کارکنان از (ICT) و مباحث علمی - پژوهشی			
۳	۰,۰۶ ۴	۰,۱۸ ۸	فقدان سایتهای جامع و بانک‌های اطلاعاتی معتبر جهت ثبت سوابق و مستند سازی برای آکادمی‌ها و بسکتبال آموزان فعال			

رتبه	وزن نهایی	وزن	گویه	رتبه	وزن	ابعاد
۴	۰,۰۵ ۳	۰,۱۵ ۶	ضعف ساختاری و بعضاً محتوایی سایت های اطلاع رسانی			
۳	۰,۰۵ ۵	۰,۱۹ ۱	داشتن ردیف بودجه برای توسعه این بخش در فدراسیون	۲	۰,۲۸ ۷	فرصتها
۶	۰,۰۲ ۹	۰,۱۰ ۰	وضعیت کمی و کیفی نسبتاً مناسب نیرو های متخصص (ICT) و علمی - پژوهشی در ایران			
۴	۰,۰۵ ۴	۰,۱۸ ۸	امکان الگو برداری از کشور های پیشرفته و فعال در حوزه علمی - پژوهشی و فن آوری اطلاعات			
۵	۰,۰۳ ۲	۰,۱۱ ۲	بکارگیری از امکانات جدید هوشمند سازی در اماکن و تجهیزات آکادمی ها			
۲	۰,۰۵ ۵	۰,۱۹ ۲	حمایت و استفاده مفید از طرح ها و پژوهش های آکادمیک موجود در بسکتبال			
۱	۰,۰۶ ۲	۰,۲۱ ۷	برقراری ارتباط با سایر آکادمی های داخلی و خارجی در حوزه پژوهش و فن آوری اطلاعات			
۵	۰,۰۱ ۴	۰,۰۶ ۰	عدم همکاری برخی بخش های دانشگاهی با آکادمی	۳	۰,۲۳ ۷	تهدیدات
۱	۰,۰۹ ۴	۰,۳۹ ۸	عدم پیگیری برای اجرایی شدن طرح های پیشنهادی و پایان نامه ها و رساله ها در کلیه ابعاد علم بسکتبال از سوی مسئولین ذی ربط			
۲	۰,۰۵ ۴	۰,۲۲ ۷	تمرکز رسانه های سمعی بصری بر روی پخش مسابقات بزرگسالان(کم توجهی به بخش بسکتبال پایه)			
۴	۰,۰۲ ۷	۰,۱۱ ۲	استفاده کشور های توسعه یافته بسکتبال از فن آوری های نوین در دنیا			
۳	۰,۰۴ ۸	۰,۲۰ ۳	ضعف قوانین و مقررات برای توسعه علمی - پژوهشی و فن آوری اطلاعات در کشور			

### مولفه امکانات و تجهیزات

برای این مولفه در بعد قوت ۴ گویه، در بعد ضعف ۶ گویه، فرصت‌ها ۵ گویه و تهدیدهای پیش روی آکادمی‌های بسکتبال ۴ گویه شناسایی شد که پس از وزن دهی نهایی به ترتیب گویه های " دسترسی آسان بسکتبال آموزان و علاقه مندان به امکانات و تجهیزات موجود، کمبود لوازم و تجهیزات برای استعداد یابی در بسکتبال، امکان الگو

برداری از تجهیزات کمک آموزشی مدرن در آکادمی‌های پیشرفته‌ی خارج از کشور، هزینه بالای تجهیز سالن‌های بدنسازی و ژیمناستیک برای آکادمی‌ها<sup>۱۱</sup> در تحلیل SWOT بالاترین اولویت را داشتند.

نرخ ناسازگاری مدل در مولفه امکانات و تجهیزات برای مقایسات زوجی SWOT (۰/۰۸۱) و برای مقایسات زوجی گویه‌ها به ترتیب قوت (۰/۰۰۳)، ضعف (۰/۰۶۱)، فرصت (۰/۰۲۶) و تهدید (۰/۰۳۹) شده است. همه اعداد به دست آمده کوچک‌تر یا مساوی ۰/۱ را نشان می‌دهند که بیانگر سازگاری قابل قبول سیستم مقایسات می‌باشد.

جدول شماره (۷) گویه‌ها و نتایج اوزان ابعاد و زیر معیارهای سوات در مولفه امکانات و تجهیزات

رتبه	وزن نهایی	وزن	گویه	رتبه	وزن	ابعاد
۴	۰,۰۷ ۵	۰,۱۵ ۵	برخورداري نسبی از امکانات و تجهیزات مورد نیاز	۱	۰,۴۸ ۳	قوتها
۳	۰,۱۱ ۰	۰,۲۲ ۸	هزینه پایین تجهیزات نسبت به درآمد اقشار مردم در مقایسه با سایر رشته‌های ورزشی			
۲	۰,۱۴ ۹	۰,۳۰ ۸	توجه به گویه‌های استاندارد در تهیه امکانات و تجهیزات لازم			
۱	۰,۱۴ ۹	۰,۳۰ ۹	دسترسی آسان بسکتبال آموزان و علاقه مندان به امکانات و تجهیزات موجود			
۵	۰,۰۲ ۵	۰,۱۰ ۹	نابسامانی تولید تجهیزات در بخش داخلی	۲	۰,۲۲ ۹	ضعفها
۴	۰,۰۲ ۷	۰,۱۱ ۷	کمبود لوازم و تجهیزات بدنسازی و ژیمناستیک خاص بسکتبال			
۲	۰,۰۴ ۴	۰,۱۹ ۱	کمبود تجهیزات کمک آموزشی مدرن مطابق استاندارد های روز دنیا			
۳	۰,۰۴ ۱	۰,۱۸ ۰	مستهلك بودن تجهیزات در برخی آکادمی‌های بسکتبال			
۱	۰,۰۵ ۱	۰,۲۲ ۲	کمبود لوازم و تجهیزات برای استعداد یابی در بسکتبال			
۳	۰,۰۴ ۱	۰,۱۸ ۰	عدم تناسب در تعداد و توزیع نامناسب امکانات و تجهیزات در بین بسکتبال آموزان و مربیان در بسیاری از آکادمی‌ها			

رتبه	وزن نهایی	وزن	گویه	رتبه	وزن	ابعاد
۴	۰,۰۱ ۷	۰,۱۶ ۲	برقراری ارتباط با تولیدکنندگان داخلی که از کیفیت مطلوبی برخوردارند	۴	۰,۱۰ ۵	فرصتها
۵	۰,۰۱ ۰	۰,۰۹ ۵	کثرت نیروی کار ارزان در کشور			
۲	۰,۰۲ ۹	۰,۲۷ ۵	وجود صنایع تأمین کننده مواد اولیه تولید تجهیزات			
۳	۰,۰۱ ۸	۰,۱۷ ۰	وجود نهاد های ذی صلاح استاندارد سازی تجهیزات در کشور			
۱	۰,۰۳ ۱	۰,۲۹ ۹	امکان الگو برداری از تجهیزات کمک آموزشی مدرن در آکادمی های پیشرفته ی خارج از کشور			
۳	۰,۰۲ ۷	۰,۱۵ ۰	کیفیت نامطلوب برخی از تجهیزات وارداتی	۳	۰,۱۸ ۳	تهدیدات
۱	۰,۰۷ ۸	۰,۴۲ ۶	هزینه بالای تجهیز سالن های بدنسازی و ژیمناستیک برای آکادمی ها			
۴	۰,۰۲ ۱	۰,۱۱ ۷	تحریم اقتصادی ایران جهت خرید و ورود امکانات و تجهیزات از کشور های صاحب سبک در بسکتبال			
۲	۰,۰۵ ۶	۰,۳۰ ۸	فقدان بهره گیری از فن آوری های نوین برای تولید تجهیزات بسکتبال در ایران			

### مولفه اماکن و زیر ساخت‌ها

برای این مولفه در بعد قوت ۳ گویه، ضعف‌ها و فرصت‌ها هر یک ۵ گویه و تهدیدهای پیش روی آکادمی‌های بسکتبال ۲ گویه شناسایی شد که پس از وزن دهی نهایی به ترتیب گویه های " وجود سالن‌های اختصاصی و استاندارد در اکثر مناطق کشور، وجود طرح‌های نیمه کاره ی رها شده در حوزه اماکن و زیر ساخت‌های بسکتبال، حضور بخش‌های خصوصی در ساخت سالن‌های اختصاصی و استاندارد بسکتبال، فقدان برنامه های مدون در سایر نهادها و وزارت خانه‌ها برای استفاده آکادمی‌ها از منابع و امکانات آن‌ها"، در تحلیل SWOT بالاترین اولویت را داشتند.

نرخ ناسازگاری مدل در مولفه اماکن و زیرساخت‌ها برای مقایسات زوجی SWOT (۰/۰۴۶) و برای مقایسات زوجی گویه ها به ترتیب قوت (۰/۰۰۹)، ضعف (۰/۰۱۴)، فرصت (۰/۰۳۵) و تهدید (۰/۰۰۱) شده است. همه اعداد به دست آمده کوچک‌تر یا مساوی ۰/۱ را نشان می‌دهند که بیانگر سازگاری قابل قبول سیستم مقایسات می‌باشد.

جدول شماره (۸) گویه ها و نتایج اوزان ابعاد و زیر معیارهای سوات در مولفه اماکن و زیر ساخت‌ها

رتبه	وزن نهایی	وزن	گویه	رتبه	وزن	ابعاد
۲	۰,۱۷۷	۰,۳۶ ۲	برخورداری نسبی از سالن و فضای مورد نیاز برای بسکتبال	۱	۰,۴۹ ۰	قوتها
۱	۰,۲۳۴	۰,۴۷ ۸	وجود سالن های اختصاصی و استاندارد در اکثر مناطق کشور			
۳	۰,۰۷۸	۰,۱۶ ۰	حفظ و نگهداری و بازسازی فضا های موجود			
۱	۰,۰۶۷	۰,۴۱ ۴	وجود طرح های نیمه کاره ی رها شده در حوزه اماکن و زیر ساخت های بسکتبال	۳	۰,۱۶ ۳	ضعفها
۲	۰,۰۳۷	۰,۲۳ ۰	کمبود فضای آموزشی روباز استاندارد			
۳	۰,۰۲۶	۰,۱۶ ۰	عدم استفاده از سیستم مکان یابی (GIS) و توجه به بحث توپوگرافی در احداث اماکن آکادمی های بسکتبال			
۴	۰,۰۱۹	۰,۱۱ ۶	عدم توجه به بعد زیبایی شناختی در سالن های بسکتبال			
۵	۰,۰۱۳	۰,۰۸ ۰	نبود مکان اداری مشخص برای مراجعین به آکادمی های بسکتبال			
۳	۰,۰۵۱	۰,۲۲ ۲	تخصیص بودجه برای طرح های نیمه کاره تربیت بدنی و تکمیل آنها	۲	۰,۲۳ ۱	فرصتها
۱	۰,۰۷۲	۰,۳۱ ۰	حضور بخش های خصوصی در ساخت سالن های اختصاصی و استاندارد بسکتبال			
۵	۰,۰۲۶	۰,۱۱ ۴	وجود مناطق جغرافیایی مختلف و فراهم بودن امکانات طبیعی			
۴	۰,۰۳۰	۰,۱۳ ۰	وجود متخصصین فنی و کارآمد در ساخت و تجهیز فضا های مورد نیاز بسکتبال			
۲	۰,۰۵۲	۰,۲۲ ۴	استفاده از مکان های موقوفی در احداث اماکن ورزشی			
۱	۰,۰۸۱	۰,۶۹ ۴	فقدان برنامه های مدون در سایر نهاد ها و وزارت خانه ها برای استفاده آکادمی ها از منابع و امکانات آنها	۴	۰,۱۱ ۶	تهدیدات

رتبه	وزن نهایی	وزن	گویه	رتبه	وزن	ابعاد
۲	۰,۰۳۵	۰,۳۰ ۶	هزینه بالای زمین و مصالح ساخت اماکن خاص بسکتبال در محدوده شهرها			

با توجه به وزن‌ها و رتبه‌های به دست آمده و براساس تحلیل‌های به عمل آمده از جداول ترکیبی، ۷ استراتژی SO، ۷ استراتژی ST، ۹ استراتژی WO و ۷ استراتژی WT در مجموع ۳۰ استراتژی برای مولفه‌های ۸ گانه آکادمی‌های فدراسیون بسکتبال ایران تدوین شد.

برای تدوین چشم‌انداز نیز از روش دلفی استفاده شد و چشم‌انداز آکادمی‌های بسکتبال ایران به شرح زیر مورد تصویب شورای راهبردی قرار گرفت.

چشم‌انداز آکادمی‌های بسکتبال ایران:

- ✓ بسکتبال برای تمام اقشار مردم در سراسر ایران
- ✓ تثبیت جایگاه آکادمی‌های بسکتبال در کشور به عنوان یک نهاد علمی، آموزشی و پرورشی
- ✓ حضور بسکتبال‌آموزان آکادمی‌ها در تیم اعزامی به المپیک ۲۰۲۴

### بحث و نتیجه‌گیری

در این تحقیق برای آکادمی‌های فدراسیون بسکتبال ۱۶۷ گویه در قالب ۳۶ قوت و ۴۹ ضعف در محیط داخلی و ۴۸ فرصت و ۳۴ تهدید در محیط خارجی برای ۸ مولفه‌ی (مدیریت و برنامه‌ریزی، آموزش، منابع انسانی، منابع مالی، استعدادیابی، علمی - پژوهشی و فن‌آوری اطلاعات، اماکن و زیرساخت‌ها و تجهیزات و امکانات) شناسایی شد. در این راستا گودرزی (۱۳۸۶)، همتی نژاد (۱۳۸۷)، خسروی زاده (۱۳۸۷)، کشتی‌دار (۱۳۸۷)، قاسم زاده (۱۳۹۳) و نجفی (۱۳۹۳)، همگی در تحلیل‌های راهبردی برای بخش‌های مختلف ورزش کشور؛ عدم شایسته‌سالاری در جذب و انتصاب مدیران، کمبود منابع انسانی، نداشتن اساس نامه و آیین‌نامه مشخص در نهادهای ورزشی، نبود نظام نظارتی و ارزشیابی منظم، کمبود منابع مالی، کمبود مقالات، عدم وجود فضای استاندارد کافی، کمبود تجهیزات و امکانات، عدم توجه کافی به ورزش مدارس، را به عنوان مهم‌ترین موانع داخلی و افزایش قیمت تجهیزات، نبودن بودجه مالی کافی، کمبود تبلیغات و توجه رسانه، نبود برنامه‌های مناسب استعدادیابی و باندبازی را موانع بیرونی موجود در ورزش کشور بر شمرده‌اند و حمایت مدیران کلان ورزش، بهره‌گیری از جمعیت جوان کشور، استفاده از فضاهای طبیعی، جذب حامیان مالی و ترویج فرهنگ ورزش با تأکید تعالیم دینی بر امر پرداختن به ورزش، ایجاد مراکز استعدادیابی، بالا بردن سطح علمی مربیان، توسعه بخش خصوصی و تدوین آیین‌نامه‌های جذب و انتصاب و ارزیابی را برای رفع موانع موجود پیشنهاد داده‌اند.

معمولاً در سند مربوط به چشم‌انداز به این پرسش پاسخ داده می‌شود که «ما می‌خواهیم چه بشویم؟» (۲۸). به بیان دیگر، چشم‌انداز نمایانگر این است که سازمان آرزو دارد به چه آرمانی دست یابد و تصویری از آینده است که در صورت تحقق اهداف و مقاصد سازمانی، به آن دست یافته می‌شود (۲۹). برای تدوین چشم‌انداز آکادمی‌های بسکتبال از منابع مختلفی چون سند چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور، تحقیقات مرتبط با تدوین چشم‌انداز برای سازمان‌ها، مطالعه چشم‌اندازهای آکادمی‌های موفق دنیا در ورزش به ویژه بسکتبال و نظرات خبرگان استفاده شد که در نهایت، چشم‌انداز زیر که به روش دلفی تهیه شده است مورد تصویب تیم تحقیق قرار گرفت.

- ✓ بسکتبال برای تمام اقشار مردم در سراسر ایران
- ✓ تثبیت جایگاه آکادمی‌های بسکتبال در کشور به عنوان یک نهاد علمی، آموزشی و پرورشی
- ✓ حضور بسکتبال آموزان آکادمی‌ها در تیم اعزامی به المپیک ۲۰۲۴

مطابق بند ۱ و ۳ ماده ۲ اساسنامه فدراسیون‌های ورزشی آماتوری جمهوری اسلامی ایران از اهداف فدراسیون‌های ورزشی ایجاد زمینه مناسب برای مشارکت اقشار مختلف جامعه در رشته ورزشی ذی ربط و همچنین ایجاد زمینه‌های مناسب برای کشف، رشد و پرورش استعداد‌های ورزشی ورزشکاران است (۳۰) و این در حالی است که یکی از ماموریت‌ها و کارکردهای اصلی آکادمی‌های ورزشی به عنوان یک مرجع کشف استعداد‌های ورزشی در اولین گام ورزش قهرمانی پرورش ورزشکاران است (۳۱). در این رابطه چشم انداز آکادمی بسکتبال ACT با ۷۰۰۰ بسکتبال آموز و ۶۰۰ تیم در سراسر استرالیا (۳۲) "بسکتبال برای همه" بوده و ارائه خدمات واحد و یکپارچه برای لذت بردن و ارتقا بسکتبال در جامعه را ماموریت خود بیان داشته است (۳۳). فدراسیون بسکتبال غرب استرالیا نیز ضمن تلاش برای جذب حداکثری جامعه به بسکتبال چشم انداز خود را به این شرح بیان نموده است: "تبدیل شدن بسکتبال به ورزش انتخابی خانواده‌های غرب استرالیا" (۳۴). فدراسیون بسکتبال ایران چشم اندازی در این زمینه تدوین نموده است. در بین سازمان‌های ورزشی ایران می‌توان به چشم انداز فدراسیون بین المللی ورزش‌های زورخانه‌ای اشاره کرد: "همه، همیشه، هرجا، با ورزش زورخانه" (۳۵). فدراسیون گلف نیز چشم انداز توسعه گلف در ایران را به این گونه تدوین نمود: "رشد و شکوفایی استعداد‌های نسل جوان و بالا بردن سطح سلامت و نشاط جامعه از طریق توسعه گلف به عنوان یک ورزش همگانی و ارتقا سطح گلف کشور به عنوان یک ورزش و قهرمانی در رقابت‌های بین المللی مبتنی بر نظام جامع توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور" (۳۶).

به طور کلی بر اساس تحلیل‌های به عمل آمده از جداول ترکیبی، در مجموع ۳۰ راهبرد شامل: ۷ راهبرد SO، ۷ راهبرد ST، ۹ راهبرد WO و ۷ راهبرد WT، در راستای مولفه‌های ۸ گانه شناسایی شده برای آکادمی‌های فدراسیون بسکتبال ایران تدوین شد.

### استراتژی‌های SO

- SO1: استفاده از مدیران ورزشی تحصیل‌کرده و مجرب با تحصیلات و پیشینه مرتبط
- SO2: توسعه همه جانبه ورزش بسکتبال و زیر شاخه‌های آن در بین دانش آموزان و احاد جامعه و ایجاد محیط رقابتی سالم
- SO3: گنجاندن ضوابط مشخص جهت عقد قرار دادها و شهریه و کلیه امور مالی در آیین نامه آکادمی‌ها
- SO4: استفاده از جامعه معلمان تربیت بدنی داوطلب برای شناسایی استعدادها
- SO5: برگزاری کلاس‌های فن آوری اطلاعات برای مسئولین آکادمی‌ها جهت آشنایی کاربردی با فن آوری‌های نوین
- SO6: فراهم کردن بستر حضور بخش خصوصی در احداث، حفظ و نگهداری اماکن و زیر ساخت‌های آکادمی‌ها
- SO7: توسعه و گسترش صنعت ساخت و تولید تجهیزات بسکتبال و لوازم جانبی در حد استاندارد‌های جهانی

### استراتژی‌های WO

- WO1: تشکیل شورای راهبردی متشکل از مدیران ورزشی، مربیان و کارشناسان خبره جهت تدوین اصولی و بنیادین اساسنامه و آیین نامه آکادمی ملی بسکتبال ایران از سوی فدراسیون

- WO2: طراحی نظام نظارت و ارزش یابی منظم برای آکادمی‌ها
- WO3: تاسیس دپارتمان آموزش برای ارتقاء و یکسان سازی دانش مربیان و داوران
- WO4: تقویت بخش بازار یابی جهت جذب حامیان و مشارکین مالی دولتی و خصوصی توسط آکادمی‌های بسکتبال
- WO5: تعریف چهار چوب مشخص برای جذب نیرو های کار آمد داخلی و خارجی برای آکادمی‌ها
- WO6: تخصیص بودجه مناسب برای توسعه و تجهیز بخش علمی – پژوهشی فن آوری اطلاعات
- WO7: تخصیص بودجه برای تکمیل طرح‌های نیمه کاره از سوی وزارت ورزش و جوانان
- WO8: حمایت سازمان اوقاف در واگذاری زمین‌های موقوفی برای احداث اماکن ورزشی
- WO9: حمایت از تولید کنندگان داخلی و نظارت بر کیفیت تولید توسط مسئولین ذی ربط

### استراتژی ST

- ST1: تشکیل سازمان آکادمی ملی بسکتبال ایران در ساختار فدراسیون با مدیریت افراد مرتبط و متخصص
- ST2: معرفی آکادمی‌ها به عنوان نهادی برای رشد و توسعه‌ی ابعاد شناختی، اجتماعی و حرکتی در جامعه
- ST3: تقویت قوانین حمایتی از سرمایه گذارن خصوصی در حوزه ورزش
- ST4: توسعه منابع انسانی به ویژه در بخش بانوان در حوزه آکادمی‌های بسکتبال
- ST5: تقویت و فعال سازی بخش رسانه در حوزه های وابسته به آکادمی‌ها
- ST6: برقراری ارتباط آکادمی‌ها با سایر نهادها جهت استفاده از منابع و امکانات ورزشی آن‌ها
- ST7: نظارت و کنترل کیفی دقیق بر روی کالا های وارداتی

## استراتژی‌های WT

- WT1: توسعه نظام شایسته سالاری در بکارگیری مدیران آکادمی‌ها
- WT2: تشکیل کمیسیون‌های تخصصی در آکادمی ملی بسکتبال
- WT3: اطلاع رسانی درست و تشویق افراد برای جذب اقبال عمومی به آکادمی‌های بسکتبال
- WT4: تعریف حقوق و پاداش برای شاغلین در آکادمی‌ها
- WT5: وضع قوانین و مقررات حمایتی برای استفاده بهینه و پیگیری طرح‌های پیشنهادی و پایان نامه‌ها در جهت توفیق اهداف آکادمی‌ها
- WT6: استفاده بهینه از مهندسی جغرافیا در ساخت و اماکن ورزشی
- WT7: ورود فن آوری‌های نوین و مدرن مطابق با استاندارد های جهانی به عرصه تولیدات داخلی
- یافته‌های پژوهش حاضر از نظر محتوا و زمینه با بسیاری از تحقیقات مشابه هم خوانی داشته و از نظر کمیت به گویه‌ها و ابعاد وسیع‌تری پرداخته است. در راستای راهبردهای مستخرج در تحقیق، عدم وجود اساس نامه و آیین نامه مدون برای آکادمی‌ها یکی از اساسی‌ترین ضعف‌ها شناسایی گردید که برای رفع آن لازم است در اولین گام فدراسیون بسکتبال به عنوان مرجع ذی صلاح اقدام به تشکیل شورای راهبردی متشکل از مدیران ورزشی، مربیان و کارشناسان خبره بسکتبال جهت تدوین اصولی و بنیادین اساسنامه و آیین نامه آکادمی بسکتبال نماید. اجرای این برنامه بسیاری از موانع را برطرف خواهد ساخت. نجفی (۱۳۹۳) به ضرورت تدوین اساس نامه مدون برای آکادمی‌های ورزشی تاکید داشته است. امید است در فدراسیون بسکتبال جمهوری اسلامی ایران با بهره‌گیری از نخبگان علمی بسکتبال ضمن مورد ملاحظه قراردادن مولفه‌های شناسایی شده در این تحقیق و با اجرای راهبردهای استخراج شده، آکادمی‌های بسکتبال به مرجع علمی، آموزشی و پرورشی این رشته در سراسر کشور تبدیل شوند.

## References:

1. Williams A M., T Reilly. 2000. Talent Identification and Development in Soccer. Journal of Sport Sciences 18 (9).
2. Asgari bahman, Ramezani Nezhad Rahim Ziaei Ali 2011 The process of discovery and development of talent in selected countries in Europe, the first national conference on sport talent Iran Tehran[ Persian]
3. Introduction to Ajax 2015 Journal of Scientific, Educational and news of the National Football Academy of Iran 13: 21-25
4. <http://www.europebasketballacademy.com/new/>
5. Hamilton Amateur Basketball Association Strategic Plan, ۲۰۰۹ - 2012
6. Top 25 high school basketball programs of the last five years, available on: <http://www.maxpreps.com/news/DpK9z78B0UKFaziWTuor-A/top-25-high-school-basketball-programs-of-the-last-five-years.htm>
7. The official website of Foolad Khuzestan club available on: <http://fooladfc.ir/>
8. Bostani Mohammad Hasan Azarbadjani Mohammad Ali Kohan pour Mohammad Ali Mirsepassi Mona Bostani Mohammad Ali 2011 The influence of a basketball match On Urinary albumin excretion In competitive basketball players, the National Conference on Science and basketball, University of Guilan[ Persian]
9. Ramezan Nezhad Rahim 2006 Acquaintance with history of sports Guilan University Press, second edition, p. ۱۷۶[ Persian]

10. The official website of Islamic Republic of Iran Football Federation available on: <http://www.ffiri.ir/>
11. Hadian Hamta 2014 Develop a strategic plan for Academies of Basketball Federation of Iran, Sport Management master's thesis, Shomal University. [ Persian]
12. Forbes magazine, 2015, issue 9, available on: <http://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/۲۱/۰۱/۲۰۱۵/average-nba-team-worth-record-۱-۱-billion-۲>
13. Thibault, Luice, and Treve Slack. "Strategic Planning for Nonprofit Sport Organizations : Empirical Verification of a Framework." *Journal of Sport Management* 8 (1994).
14. Javad Mehregan 2014 Volleyball talent, education and research committee of Iran Volleyball Federation. [ Persian]
15. Hamidi, M. "The strategy is the only way of country development." Sport and Physical Education Conference of Mazandaran province, challenges and opportunities. Babolsar, 2006. 8. [ Persian]
16. Rezaeian, A. (2003). Principles of organization and management, P. 235, Tehran, Samt Publishing, fifth edition. [ Persian]
17. Delavar, A. (2012). Methodology in Psychology and Educational Sciences, Tehran, thirty-sixth edition. [ Persian]
18. Mahmoud, Goudarzi (2008). Comprehensive project planning of Wrestling Federation of Islamic Republic of Iran, Institute of Physical Education, Tehran. [ Persian]
19. Hemati Nejad, M (2008). Strategic planning and of Water Skiing and Canoe Federation, National Olympic Academy, Tehran. [ Persian]
20. Keshti Dar, M. (2008). Comprehensive planning of Volleyball Federation of Islamic Republic of Iran, Institute of Physical Education, Tehran. [ Persian]
21. Nazari, V, Razavi, SM, Hosseini, SE (2014). Strategic designing and development of beach volleyball of Iran, Sport Management Studies, Volume 6, Number 27, pp. 63-86[ Persian]
22. Ghasem Zadeh, E (2013). Strategic project planning in the talent identification area of Track and Field Federation, Sport Management master's thesis, Shomal University. [ Persian]
23. Eivazi, AR (2013). Developing a strategic plan for Tabriz football schools, master thesis in sport management, Azad University of Sari[ Persian]
24. Najafi, M (2014) "Developing a strategic plan for academies of Volleyball Federation of Iran" master thesis in sport management, Research University, Amol[ Persian]
25. Salehi, H, Namazizadeh, M, Kuhian, F (2011). Motivations and reasons for participating in competitive programs of basketball among Iranian athletes. The first national conference on sport talent identification. Tehran. [ Persian]
26. Momeni, M (2012). Models and software multiple-item decision-making, publisher of author, Tehran, Second Edition. [ Persian]
27. Azar, A, Memariani, A (1995). AHP as new technique for group decision-making, *Journal of Knowledge Management*, No. 27 and 28[ Persian]

28. Khosravizadeh, E. Studying and designing of the strategic plan of the National Olympic Committee of the Islamic Republic of Iran. PhD thesis in management and planning in physical education, Tehran University, Faculty of Physical Education, 2008. [ Persian]
29. David, Fred R. and David, Forest R. Concepts of Strategic Management –A Competitive Advantage Approach 15th Edition, Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall Publishing
30. The Constitution of Amateur Sports Federations of Islamic Republic of Iran approved by Council of Ministers in 2002/5/1
31. Farahani, A, Abdovi, F (2006). Facilities and and equipment championship sport bases and its role in the development of sports in the country. Move (29): 69-84[ Persian]
32. <http://www.basketballact.com.au/history/>
33. Basketball ACT Strategic Plan 2011-2013
34. Basketball WA Strategy on a page 2012-2016
35. The official website of International Zurkhaneh Sports Federation available on: <http://www.izsf.net/fa/izsf/mission>
36. The five-year strategic plan for the development of golf in Iran available on: [http://www2.tavanir.org.ir/sport/baname\\_golf.asp](http://www2.tavanir.org.ir/sport/baname_golf.asp)