

طراحی و تدوین نظام جامع ورزش کشتی کشور

دکتر محمود مودرزی^۱، دکتر حبیب هنری^۲

۱. پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

چکیده

توسعه ورزش کشتی در کشور نیازمند وجود چشم‌اندازی بلندمدت است و به تبع توسعه، نیاز به برنامه‌ریزی بلندمدت و جامع. از ضروریات است. برنامه‌ای که با توجه به نقاط ضعف و قوت‌های موجود در ورزش کشتی به‌طور عام و فدراسیون و هیئت‌های مربوط به‌طور خاص و همچنین توجه به تهدیدها و فرصت‌های موجود در مسیر دستیابی به چشم‌انداز مطلوب، راهبردها و پیامت‌های مناسب را با توجه به مؤلفه‌ها، برنامه‌ریزی جامع و توجه داشتن به موضوع کشتی در کشور‌های توسعه‌یافته طراحی و تدوین نماید.

هدف مقاله طراحی نظام جامع ورزش کشتی ایران با هدف انجام مطالعات تطبیقی، تحلیل قوت‌ها و ضعف‌ها، تدوین استراتژی‌ها و مأموریت‌ها می‌باشد. جهت دستیابی به اطلاعات مورد نیاز از ۶۵ نفر خبره که شامل مدیران، اساتید و کارکنان مرتبط با موضوع هستند (سن 37.6 ± 5.6 و سابقه خدمت 21.8 ± 22.16) انتخاب گردیدند. همچنین جهت مقایسه و مطالعات تطبیقی از اطلاعات ۶ کشور آلمان، آمریکا، ژاپن، ترکیه، کانادا و انگلستان و فدراسیون جهانی کشتی (فیلا) استفاده گردید.

در تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش سوات (SWOT) و ماتریس چهاردرجه‌ای استفاده گردید. در هر یک از خانه‌های ماتریس، یکی از عوامل مؤثر در سیستم قرار داده می‌شود که در ارتباط با یکدیگر مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند. عوامل مذکور عبارت‌اند از: منابع انسانی، منابع مالی، تکنولوژی و اطلاعات، در هر یک از این موارد، نقاط قوت و ضعف، فرصت‌هایی موجود برای استفاده سازمان و عوامل تهدیدکننده از ابعاد داخلی و خارجی به‌صورت ذرون و برون‌سازمانی مورد بررسی قرار گرفتند.

پس از شناسایی عوامل چهارگانه از روش آماری فریدمن برای اولویت‌بندی آنها در هر کدام از ماتریس‌ها استفاده گردید. وجود برنامه‌های علمی، امکانات پیشرفته و به‌روز کشورهای رقیب و اعتبارات مکفی به عنوان مهمترین تهدید شناسایی شد. برگزاری مسابقات منظم در سطح آموزشگاه‌ها و دانشگاه‌ها، حمایت تشکیلاتی دولت و مسئولان قوای سه‌گانه از جمله فرصت‌های مهم در توسعه آتی کشتی کشور شناسایی شد. عواملی که به‌عنوان ضعف در داخل سیستم ورزش کشتی مطرح شده است، عبارت است از عدم وجود مدیران شایسته و باکفایت در مدیریت هیئت‌ها، نبود برنامه مدون، عدم توجه به اصول علمی در آموزش و تربیت کشتی‌گیران و عدم وجود مربیان شایسته از جمله مهمترین آنها می‌باشد. بررسی و شناسایی جنبه‌های داخلی و خارجی و تأثیرگذار بر ورزش کشتی کشور هدف این تحقیق بوده که نتایج آن می‌تواند تأثیرات مثبتی بر این رشته ملی بگذارد.

واژه‌های کلیدی: استراتژی، مأموریت، ساختار، مطالعات تطبیقی، کشتی، برنامه‌ریزی استراتژیک

مقدمه

ورزش کشتی در ایران یکی از رشته‌های ورزشی ریشه‌دار و اصیل است که در بطن فرهنگ مردم و در اقلیم‌های مختلف به روش‌های سنتی آن اجرا می‌شده است. اولین دوره مسابقات قهرمانی کشور در تیمه دوم مهرماه ۱۳۱۸ در تهران برگزار شد. تا قبل از این تاریخ از میزان و اندازه توانایی و نیروی جسمی و استعداد ذاتی جوانان برای ورزش آزمایشی انجام نگرفته و بین جوانان شهرستان‌های ایران مقایسه به‌عمل نیامده بود. با رشد ورزش کشتی به‌صورت رسمی، فدراسیون کشتی ایران در سال ۱۳۱۸ به ریاست شاهرودی تشکیل و آغاز به کار کرد (۱). فعالیت‌های فدراسیون یا برگزاری مسابقات در نقاط مختلف کشور در آمد یافت و شکل برگزاری مسابقات نیز به دوروش سنتی و نوین انجام می‌شد. تاکنون ۱۳ نوع کشتی در ایران شناسایی شده است. کثرت انواع کشتی و تفاوت‌های موجود مبین علاقه و اشتیاق اقوام مختلف است. در حال حاضر کشتی در دو رشته تحت عنوان آزاد^۱ و فرنگی^۲ در دنیا اجرا می‌شود و مسابقات جهانی آن هفت ساله برگزار می‌گردد و از جایگاه مناسبی نیز در المپیک برخوردار است.

آنچه امروزه شاهد هستیم، تغییرات و تحولات شگرف در زمینه‌های مختلف و محیط پر تلاطم و عدم اطمینان برای رقابت و ماندن در کورس قهرمانی در دنیا است. سیستم‌های سازمان برای کسب موفقیت در میدان رقابت باید از نوعی برنامه‌ریزی بهره‌گیرند که آینده‌نگر و محیط‌گرا باشد. به گونه‌ای که ضمن شناسایی عوامل و تحولات محیطی، در یک افق زمانی بلندمدت تأثیر آنها بر سازمان و نحوه تعامل سازمان با آنها را مشخص کند. این نوع برنامه‌ریزی در واقع همان برنامه‌ریزی استراتژیک است که با بررسی محیط داخلی و خارجی سازمان، قوت‌ها و ضعف‌های داخلی و فرصت و تهدیدهای محیطی را شناسایی می‌کند و با در نظر داشتن مأموریت سازمان، اهدافی بلندمدت برای سازمان تنظیم می‌کند. برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه‌های استراتژیک، اقدام به انتخاب استراتژی‌هایی می‌کند که با تکیه بر قوت‌ها و رفع ضعف‌ها از فرصت‌های پیش آمده به‌صورت احسن استفاده نموده و از تهدیدها پرهیز کند؛ طوری که در نهایت باعث موفقیت سازمان در میدان رقابت شود (۱). قدر سیون کشتی نیز که به عنوان متولی یکی از رشته‌های ورزشی ستی اصلی زیر نظر فدراسیون ایران می‌باشد اگر بخواهد در عرصه رقابت جهانی رقابت داشته باشد، باید به تربیت یک چشم‌انداز برای آینده با توجه به توانمندی‌های گوناگون، سیاست‌ها، فرهنگ و عوامل مختلفی که این پژوهش به آن پرداخته است توجه نماید.

استراتژی (راهبرد) و آزادی است که آن مدیریت نظامی سرچشمه گرفته است و برای تشریح شیوه‌ای که به آن وسعه نیروهای نظامی به هدف‌هایشان دست می‌یابد، به کار می‌رود (۲، ۱۰).

از نظر معناشناسی، واژه استراتژی ریشه یونانی دارد و ابتدا به صورت «استراتگوس» و به مفهوم یک نقش (یک فرمانده در نقش فرماندهی یک ارتش) به کار می‌رفت. پس از آن به معنای «هر یک فرمانده نظامی» تعبیر شد که به مهارت‌های وفاداری و روانشناختی فرمانده اشاره داشت. در حدود ۴۵۰ سال پیش از میلاد به معنای مهارت مدیریت (اداره، رهبری، قدرت) به کار رفت. این واژه در زمان اسکندر (۳۳۰ پیش از میلاد) به مهارت به کارگیری نیروها برای غلبه بر مقاومت و مخالفت و ایجاد یک نظام یکپارچه دولت جهانی اشاره داشت (۱۰).

سابقه کاربرد مفهوم استراتژی در مدیریت نظامی به قرن‌ها قبل باز می‌گردد. اولین اثر

مکتوب در این زمینه با نام «هنر جنگ» از یک نویسنده چینی به نام «سون تسو» در حدود ۵۰۰ سال پیش از میلاد به جای مانده است. او در کتاب خود مؤلفه‌های عمده استراتژی نظامی را مطرح می‌کند. در حوزه مدیریت نظامی، استراتژی نه تنها با دستیابی به هدف‌های خودی ارتباط دارد، بلکه با پیشگیری از رسیدن دشمن به هدف‌هایش نیز مربوط می‌شود. «سون تسو» در این باره می‌گوید که باید به آنچه دشمن می‌خواهد به آن برسد پی برد و آنگاه او را از رسیدن به آن محروم ساخت (۷).

در زاپن، تفکر استراتژی در مدیریت نظامی مدیون «موشاشی» است که در سال ۱۷۴۵ «کتاب پنج حلقه» خود را مشتمل بر زمین، آب، آتش، باد و فضا منتشر ساخت (۹). «سولونیک» از اولین نظریه پردازان تئوری‌های سازمان است که مفاهیم مربوط به حوزه استراتژی را بدون به کار بردن واژه استراتژی در سال ۱۹۵۷ در کتاب «رهبری در اداره» مطرح ساخت. او به مواردی مانند قابلیت‌های ممتازکننده سازمان و ایجاد هماهنگی بین وضعیت درونی و انتظارات بیرونی سازمان اشاره کرد و به‌طور تلویحی موضوع اجرای استراتژی را مطرح ساخت (۱۱). اما برای اولین بار واژه استراتژی توسط «آلفرد چندلر» در سال ۱۹۶۲ در کتاب «استراتژی و ساختار» به کار رفت. وی تاریخچه ده‌ها شرکت بزرگ تجاری آمریکا را مورد مطالعه قرار داد که در نتیجه، مفهوم استراتژی در درک رفتار و سبویژه رشد سازمان‌های تجاری هویدا شد.

استراتژی

«چندلر» که برای اولین بار واژه استراتژی را به کار برد، خود آن را به این صورت تعریف کرد: «استراتژی به معنای تعیین هدف‌های بلندمدت یک سازمان و گزینش مجموعه اقدامات و تخصیص منابع لازم برای دستیابی به این هدف‌هاست». وی برای اولین بار نیز تفاوت بین استراتژی و تاکتیک را در قالب تعریف تصمیم‌های استراتژیک (که با سلامت بلندمدت سازمان سروکار دارند) و تصمیم‌های تاکتیکی (که بیشتر به فعالیت‌های روزمره مربوط می‌شوند) مطرح کرد (۹). پس از وی «آندروز» و «انسوف» در سال ۱۹۶۵ به ترتیب در کتاب‌های «خط مشی بازرگانی» و «استراتژی شرکت» از دو دیدگاه استراتژی را تعریف

کردند. دیدگاه‌های آنها در تعریف استراتژی دست‌کم دو تفاوت اساسی داشتند. «تندرو» معتقد بود که مفهوم استراتژی دربر دارنده هم هدف‌های سازمان و همچنین وسایل و چگونگی دستیابی به آن هدف‌ها است. ولی در مقابل «انسوف» اعتقاد داشت که استراتژی تنها به معنای وسایل و چگونگی دستیابی به هدف‌ها منحصر می‌گردد. تفاوت‌شان می‌دهد که این اختلاف نظر همچنان به عنوان یک موضع قابل ملاحظه وجود دارد (۱۰). استراتژی الگو یا برنامه‌ای است که هدف‌های بنیادی، سیاست‌ها و زنجیره اقدام‌های یک سازمان را در قالب یک مجموعه منسجم نظام می‌بخشد (۱۱).

استراتژی، برنامه‌ای یکپارچه، منسجم و هماهنگ است که میریت‌های استراتژیک سازمان را به چالش‌های محیطی آن مرتبط می‌سازد. استراتژی برای ایجاد اطمینان از اینکه هدف‌های اساسی سازمان از طریق اقدامات مناسب تأمین خواهند شد، طراحی می‌گردد (۱۲).

از زمانی که اجندره و ژرف استراتژی و تعریف خود را از آن ارائه کرد تا کنون هر دانشمندی فرخور نگرش خود، تعریفی از استراتژی ارائه کرده است: «جافی» این تعریف‌ها را در سه مدل دسته‌بندی می‌کند (۱۳):

پروژه‌گاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

الف - استراتژی خطی

استراتژی خطی بر برنامه‌ریزی تأکید دارد. ویژه خطی به این دلیل برگزیده شده است که این مدل بیان‌کننده اقدام‌های متداول و ژرفیک، هدایت شده و ترقیبی در برنامه‌ریزی است. تعریف «چندلر» از استراتژی در همین مدل فرار می‌گیرد.

بر اساس این مدل، استراتژی از تصمیم‌ها، اقدام‌ها و برنامه‌های مرتبط به هم تشکیل شده است که هدف‌های حیاتی سازمانی را تنظیم و حصول آنها را تضمین می‌کنند. هم هدف‌ها و هم وسایل دستیابی به آنها، هر دو از نتایج تصمیم‌های استراتژیک هستند. برای دست یافتن به این هدف‌ها، سازمان‌ها روابط خود را با محیط از طریق تغییر محصولات یا بازارهایشان یا انجام دیگر اقدام‌های که فریفته تعبیر می‌دهند. اصطلاحات مرتبط با این مدل شامل برنامه‌ریزی استراتژیک، فرمول‌بندی استراتژی و اجرای استراتژی هستند. در این مدل، مدیران سازمان برای چگونگی برخورد با رقبا در جهت دستیابی به هدف‌های سازمانی، برنامه‌ریزی می‌کنند (۱۴).

ب - استراتژی انطباقی

تعریف «هوفر» از استراتژی که آن را مرتبط با ایجاد بین فرصت‌ها و مخاطراتی که در محیط خارجی وجود دارند و توانایی‌ها و منابع سازمان برای استفاده از این فرصت‌ها می‌داند، مدل استراتژی انطباقی را به خوبی بیان می‌دارد.

از سازمان انتظار می‌رود که همواره شرایط داخلی و خارجی را ارزیابی کند. ارزیابی باعث می‌شود که سازمان خود یا محیط مرتبط با خود را تعدیل نماید که بدین ترتیب تعادل رضایت‌بخشی بین فرصت‌ها و مخاطرات محیطی از یک طرف و قابلیت‌ها و منابع سازمانی از طرف دیگر پدید آید. این مدل با مدل خطی چند تفاوت دارد. اول اینکه در این مدل نظارت محیطی و ایجاد تغییرات به صورت همزمان و مداوم صورت می‌پذیرد. دوم، مدل انطباقی بر تصمیم درباره هدف‌ها تأکید نمی‌ورزد. سوم، این مدل علاوه بر اینکه تغییرات اساسی در محصولات و بازارها را مانند مدل خطی ملحوظ می‌دارد، تغییر در الگو، بازاریابی، کیفیت و سایر جنبه‌های محصول را نیز دربر دارد. چهارم، این مدل به برنامه‌ریزی اهمیت کمتری می‌دهد. بنابراین استراتژی را کمتر متمرکز در حوزه مدیریت رده بالای سازمان می‌داند و آن را بیشتر چند جنبه‌ای و نسبت به مدل خطی، کمتر به هم پیوسته فرض می‌کند. در نهایت، محیط در این مدل، به صورت یک سیستم پشتیبانی کننده از حیات سازمان، مشکل از روندها، وقایع، رقبا و افراد و سازمان‌های ذینفع ملاحظه می‌شود.

ج - استراتژی تفسیری

مدل استراتژی تفسیری به موازات علایق اخیر در فرهنگ سازمانی و مدیریت سمبلیک و در خارج از حوزه ادبیات استراتژی توسعه و رشد یافته است. پارامترهای ظهور این مدل هنوز هم روشن نیستند. هرچند عقیده‌ای وجود دارد که این مدل را بیشتر مبتنی بر یک قرارداد اجتماعی می‌داند تا دیدی بیولوژیکی یا ارگانیستی از سازمان که به خوبی با مدل تطبیقی سازگاری دارد. دیدگاه قرارداد اجتماعی سازمان را به شکل مجموعه‌ای از توافقات همکاری می‌داند که به همراه افراد با آزادی کامل وارد سازمان می‌شوند. حیات سازمان به توانایی آن در جلب افراد برای همکاری در تبادل منافع دوجانبه وابسته است.

جدول 1- خلاصه استراتژی‌ها

مبانی‌های مرتبط	اصطلاحات مرتبط	رشدان‌های استراتژیک	هدف استراتژی	شرکتی استراتژی	ماهیت استراتژی	تعریف ساده	عنوان سال
برنامه، روش، وسیله، کالاهای جدید، شیوه بازار و مرکز تصمیم بازار، نوع محصول	بهره‌مندی استراتژیک، فرمول‌بندی استراتژی و اجرای استراتژی	توسعه بازارها و محصولات	دستیابی به اهداف	وسایل، هدفها	تصمیمات، اقدامات، راهبردی، نگهداری	حیثیت هدف‌های بلندمدت سازمان و گرفتن مجموعه قدرات و تخصص‌ها، منابع لازم برای دستیابی به این هدفها	استراتژی خطی
فصل، مهارت، ارتقاء، ظرفیت و هزینه بازارهای، سایر محصولات، عملیات، استراتژی	مدیریت استراتژیک، گرفتن استراتژیک، طراحی استراتژیک، اجرای استراتژیک، حمایت استراتژیک، موضع	الگوی تغییر، الگوهای یادگیری، کیفیت	تغییرات	وسایل	توسعه، یادگیری، نظارت	مرتبط با ایجاد تقاضای جدید، فرآیندها، ایجاد ظرفیت‌ها که در حقیقت خارج از وجود دارد و توانایی‌ها و منابع سازمان برای استفاده از این فرصت‌ها	استراتژی تطبیقی
مبانی‌های مرتبط، استراتژی، روش‌های تصمیم‌گیری، منابع، روش‌های	فرآیندهای استراتژیک	ایجاد سیستم‌ها، بهبود ارتباطات و عملیات	حفاظت	ایجاد مرتبط با سایر بازیگران	استقرار، تصمیم‌گیری	جهت داده به دست‌های خاصی که با هدف ارتقاء و عدالت دیگران برای آوردن مرتبط با سازمان ساخت یافته‌ها	استراتژی تخصصی

تعریف برنامه‌ریزی استراتژیک

برنامه‌ریزی استراتژیک نقش کلیدی در موفقیت سازمان‌ها در میدان رقابت دارد. این نوع برنامه‌ریزی اگر به‌درستی تدوین شود، به انتخاب استراتژی‌هایی منجر می‌شود که در صورت اجرای صحیح و به‌موقع، موجب تعالی و پیشتازی سازمان می‌شود.

همانند سایر مفاهیم مدیریت، تعاریف گوناگونی از برنامه‌ریزی استراتژیک توسط صاحب‌نظران ارائه شده است که به چند مورد مهم از آنها اشاره می‌شود.

- برنامه‌ریزی استراتژیک، ابزار مدیریتی توانمندی است که برای کمک به شرکت‌ها طراحی می‌شود تا آنها به صورت رقابتی خود را با تغییرات پیش‌بینی شده محیط تطبیق دهند. خصوصاً، فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک یک نگرش و تجزیه و تحلیلی از شرکت و محیط مربوط به آن ارائه می‌کند، شرایط فعلی شرکت را توضیح می‌دهد و عوامل کلیدی مؤثر بر موفقیت آن را شناسایی می‌کند (۱۴).
- برنامه‌ریزی استراتژیک فرایند ایجاد و توسعه رویه‌ها و عملیات ضروری برای دستیابی به آینده است. بین برنامه‌ریزی بلندمدت که به صورت واکنشی است و برنامه‌ریزی استراتژیک که سازمان را مجاز به خلق آینده‌اش می‌کند، تفاوت وجود دارد.
- لرنر^۱، برنامه‌ریزی استراتژیک را فرایند تغییر سازمانی مستمر و پیچیده می‌داند که اگر با ویژگی‌های زیر ترکیب شود، فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک موفق و جامعی را تعریف می‌کند (۱۴).
- برنامه‌ریزی استراتژیک، نگاه به آینده دارد و تمرکز آن بر آینده پیش‌بینی شده می‌باشد و به این مسئله توجه دارد که جهان بعد از ۵ الی ۱۰ سال چه تفاوت‌هایی با اکنون خواهد داشت و در صدد خلق آینده سازمان بر مبنای آن چیزی است که احتمال می‌رود در آینده ایجاد شود.
- بر مبنای تجزیه و تحلیل روندها و سناریوهای پیش‌بینی شده برای گزینه‌های ممکن در آینده و نیز بر مبنای تجزیه و تحلیل داده‌های داخلی و خارجی است.
- مستعطف و متمایل به ایجاد تصویری بزرگ از آینده سازمان است. برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان را با محیطش تطبیق می‌دهد، زمینه‌ای برای دسترسی به اهداف ایجاد

- می‌کند، چارچوب و جهت برای سازمان فراهم می‌کند تا به آینده دلخواه خود برسد.
- چارچوبی به وجود می‌آورد که با تجزیه و تحلیل کامل سازمان، محیط داخلی و خارجی و پتانسیل های سازمان در آن چارچوب، می‌توان به مزیت رقابتی دست یافت. این امر سازمان را قادر می‌کند تا به روندها، اتفاقات، چالش‌ها و فرصت‌های به وجود آمده، از طریق چارچوبی از پیش و مأموریت ایجاد شده توسط فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک پاسخ دهد.
- فرایندی نظری و کیفی است. برنامه‌ریزی استراتژیک، داده‌های نرم مانند تجارب، تیات و ایده‌های موجود در گفتگوهای روزانه سازمان را ترکیب می‌کند و در صدد ارائه یک پیش و هدف سازمانی روشن است.
- به سازمان اجازه تمرکز می‌دهد، زیرا قریب‌تر به رویا و مستمر از فعالیت‌های خودتحلیلی است.
- برنامه‌ریزی استراتژیک در صدد است روشن فکر و عمل سازمان را تغییر داده و یک سازمان یادگیرنده به وجود آورد.
- وقتی موفقیت‌آمیز باشد، تمام بواحی عملیاتی را تحت تأثیر قرار داده و به عنوان قسمتی از فلسفه و فرهنگ سازمان در می‌آید.
- سازمان‌ها نیاز به پیش‌بینی آینده درازمدت دارند اما باید به اندازه کافی انعطاف‌پذیر باشند تا بتوانند به تغییرات اجتناب‌ناپذیر پاسخ دهند.

فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک

در رابطه با فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک مدل‌های مختلفی ارائه گردیده که با توجه به اندازه شرکت و سازمان و دولتی و غیرانتفاعی بودن آن قابل بررسی می‌باشند. برخی از مدل‌های مهم شامل فرایند برنامه‌ریزی جامع تینور^۱، رایس^۲، هیل^۳، رایسون^۴، ماندی و پرمیاکس^۵، گلوک^۶، رایسون^۷، استیمر^۸ که مخصوص سازمان‌های بزرگ و مدل‌های فرایند برنامه‌ریزی

1. Taylor

2. Writhe

3. Hill

4. Bryson

5. Mondy & Perreux

6. Glueck

7. Ratson

8. Steiner

استراتژیک کارتر و مک نامارا^۱، مازور^۲ و فرای و استونر^۳ مخصوص شرکت های کوچک و متوسط می باشند.

علی رغم تفاوت های موجود در تعداد و تقدم و تأخر مراحل و گام های مدل ها، کلیه مدل ها به طور تقریبی از ساختار مشابه و یکسانی برخوردار می باشند و شالوده مدل های برنامه ریزی استراتژیک بدین گونه است که از تعیین مأموریت سازمانی شروع شده، با انجام تجزیه و تحلیل های خارجی و داخلی (SWOT برای شناسایی فرصت ها و تهدیدهای خارجی و قوت ها و ضعف های داخلی)، اهدافی برای سازمان در نظر می گیرند و بر این اساس استراتژی هایی را انتخاب می کنند و سپس استراتژی های انتخاب شده را برای تحقق اهداف به اجرا در می آورند (۶). با مقایسه مدل های مختلف برنامه ریزی استراتژیک سازمان های بزرگ و کوچک و صرف نظر از تفاوت های ظاهری و جزئی آنها می توان ادعا نمود که کلیه این مدل ها به نحوی مراحل سه گانه زیر را شامل می باشند:

۱. تعیین مأموریت و اهداف سازمان
۲. تجزیه و تحلیل محیط خارجی و داخلی
۳. تعیین استراتژی سازمان

در روش SWOT، با توجه به وضعیت مورد مطالعه، مستون های ماتریس را می توان افزایش داد. همچنین برای بررسی دقیق تر، هر یک از ستون ها را به طبقات فرعی تری تقسیم بندی کرد تا بتوان با دقت بیشتر آنها را مورد تجزیه و تحلیل قرار داد.

ماتریس سوات

	داخلی		خارجی	
	نقاط قوت	نقاط ضعف	فرصت ها	تهدیدها
منابع انسانی				
منابع مالی				
تکنولوژی				
اطلاعات				

1. Carter & McNamara

2. Mazur

3. Fry & Stoner

SWOT با توجه به منظور کردن یک موضوع به عنوان یک سیستم مطرح می‌شود. به عبارتی دیگر، وقتی یک موضوع به مثابه یک سیستم منظور می‌شود، درون سیستم شامل عواملی است که می‌توان مستقیماً در قبال آنها تصمیم گرفت، به اصطلاح تحت کنترل است. بیرون سیستم را محیط می‌نامند که شامل تمام عواملی است که از دایره تصمیم خارج است، به اصطلاح خارج از کنترل است. البته آن بخش از محیط منظور می‌شود که بر سیستم اثر می‌گذارد و با اثر می‌پذیرد. محیط را به محیط بخش، محیط دولت، محیط ملی و محیط فرامی‌تقسیم کرد.

روش‌شناسی پژوهش

تحلیل وضع موجود کشتی در کشور به ویژه جایگاه آن در بین سایر ورزش‌ها و سهمی که از پشتیبانی‌های مادی و معنوی به خود اختصاص داده است و همچنین جایگاه آن در مجامع و میزبانی بین‌المللی می‌تواند فضایی باشد برای آینده‌نگری. به دیگر سخن، با نگاه به واقعیت‌های موجود در کشتی می‌توان برای آینده آن برنامه‌ریزی کرد و این از اهمیت بالا برخوردار است. سؤالات در ۴ حیطه مطرح می‌شوند: ۱- ضعف‌های کشتی شامل چه مواردی هستند؟ ۲- قوت‌های کدامند؟ ۳- فرصت‌ها برای حل و آینده چیست؟ و بالاخره ۴- تهدیدهای ممکن کدامند؟

به منظور پاسخگویی به سؤالات تحقیق و به جهت نوع پژوهش ضرورتاً مطالعات تطبیقی در خصوص استراتژی‌های توسعه ورزش کشتی ۶ کشور آلمان، آمریکا، ژاپن، ترکیه، انگلستان و کانادا انجام شد و همچنین اساتید و برنامه‌های توسعه فدراسیون جهانی کشتی (FILA) و ۶ کشور فوق جهت تدوین استراتژی کشتی ایران، مورد مطالعه و بررسی قرار گرفتند. همچنین تحلیل SWOT با تکنیک‌های رایج انجام شد که بدین ترتیب وضعیت قوت‌ها و ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها در کشتی ایران روشن شد.

از این روش پژوهش از نوع توصیفی-تحلیلی است.

ابزار و روش جمع‌آوری اطلاعات

برای تدوین استراتژی توسعه و تحلیل SWOT ضرورتاً بایستی وضع موجود کشتی روشن می‌شد که بدین منظور از پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده شد. همچنین از پرسشنامه دیگری

جهت تعیین اولویت‌های مهم در توسعه کشتی کشور (با آلفای کرونباخ ۰/۹۲۹) استفاده شد.

روش‌های آماری

به منظور توصیف و تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از پژوهش از آمار توصیفی و برای رتبه‌بندی و تعیین اولویت‌ها از آزمون فریدمن استفاده گردید. نرم‌افزار مورد استفاده SPSS-13 بوده است.

نمونه آماری

جهت جمع‌آوری اطلاعات تطبیقی از ۶ کشور آلمان، آمریکا، ترکیه، ژاپن، انگلستان، ترکیه و فدراسیون بین‌المللی کشتی (فیلا) استفاده شد. همچنین از خبرگان کشتی شامل ۶۵ نفر به عنوان جامعه و نمونه آماری بهره گرفته شد.

نتایج و یافته‌های پژوهش

در این قسمت وضعیت جامعه‌شناختی پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه SWOT یا تحلیل فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌ها ارائه می‌گردد.

جدول ۱. آماره‌های مربوط به تحلیل و سابقه خدمت پاسخ‌دهندگان

عنوان	آماره	میانگین	انحراف استاندارد	حداقل	حداکثر	دامنه تغییرات	تعداد
سن	۵۰/۶	۳/۶	۲۵	۵۸	۲۳	۲۵	۲۵
سابقه خدمت	۲۴/۶	۲/۸	۱۰	۳۰	۲۰	۲۵	۲۵

همان‌گونه که در جدول مشاهده می‌شود میانگین سن پاسخ‌دهندگان ۵۰/۶ سال می‌باشد که نشان‌دهنده بالا بودن سن و باتجربه بودن پاسخ‌دهندگان برای پاسخگویی به پرسشنامه SWOT در کشتی بوده است.

جدول ۲. توزیع فراوانی و درصد فراوانی شغل پاسخ‌دهندگان

شغل پاسخ‌دهندگان							
هیئت علمی		روزنامه‌نگار		مربی		مدیر	
فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد
۹	۳۶	۷	۲۸	۳	۱۶	۵	۲۰

همان‌گونه که در جدول فوق مشاهده می‌شود ۳۶ درصد پاسخ‌دهندگان هیئت علمی، ۲۸ درصد روزنامه‌نگار که به عنوان سردبیر و روزنامه‌نگار تخصصی کشنی در جراید مشغول به کار می‌باشند، ۱۶ درصد مربی که سال‌ها به این شغل در سطوح استانی، کشوری و ملی اشتغال دارند و ۲۰ درصد پاسخ‌دهندگان مدیران می‌باشند که سابقه بالایی در مدیریت سطوح بالایی ورزش کشور داشتند.

جدول ۳. توزیع فراوانی و درصد فراوانی میزان تحصیلات پاسخ‌دهندگان

تحصیلات پاسخ‌دهندگان							
فوق لیسانس				لیسانس			
دیپلم		فوق لیسانس		لیسانس		دکتر	
فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد
۳	۱۲	۶	۲۴	۵	۲۰	۱۰	۴۴

همان‌گونه که در جدول فوق مشاهده می‌شود ۱۲ درصد پاسخ‌دهندگان دارای مدرک تحصیلی دیپلم، ۲۴ درصد لیسانس، ۲۰ درصد فوق لیسانس و ۴۴ درصد دکتری بودند. آنچه بارز است ۷۸ درصد پاسخ‌دهندگان دارای تحصیلات عالی بودند. در جدول ۴ و ۵ در خصوص استراتژی، مأموریت و ساختار ۶ کشور مورد مطالعه و همچنین بیلا طبق نظر جامعه آماری، استراتژی، مأموریت و ساختار مستخرج برای کشنی ایران به اختصار آمده است.

استراتژی و ساختار مطلوب کشتی ایران (اهم محورهای مشترک مستخرج از برنامه ۶ کشور) طبق نظر متخصصان

جدول ۴. استراتژی، مأموریت و ساختار برای کشتی ایران

موضوع	
استراتژی	<ol style="list-style-type: none"> ۱- بهبود روند و محتوای آموزشی برای مربیان- کشتی گران ۲- تصمیم سازی مشارکتی (با ایجاد سیستم مشارکت) ۳- افزایش و توسعه باشگاهها و انجمنها ۴- توسعه مشارکت اسپانسرها ۵- توسعه همکاری و مشارکت دانشکدههای تربیت بدنی ۶- استقلال مالی از دولت و توسعه منابع مادی و مالی ۷- تأمین نیازهای توسعه ای باشگاهها ۸- توسعه بازاریابی ۹- توانمندسازی تحصیبتی و اخلاقی ۱۰- مشارکت در همه رویدادهای بین المللی ۱۱- ارتقاء و توسعه سک های کشتی ۱۲- عدم پیگیری اهداف اقتصادی ۱۳- جلوگیری از دوپینگ و برخورد قاطع و ریشه ای با این پدیده ۱۴- توسعه مسابقات داخلی (فهرمانی- باشگاهها، لیگ و...)
اعضای مجمع عمومی	<ol style="list-style-type: none"> ۱- رؤسای هیئت های کشتی استانها (۳۳ نفر) و...) ۲- رؤسای هیئت های انجمن ها (کشتی وزارتخانه ها و نهادها) (۱۰۱ نفر) ۳- نمایندگان قهرمانان بازنشسته منتخب ۴۲ نفر مذکور در مواد (۱ و ۲) (۲۱۲ نفر) ۴- نماینده سازمان تربیت بدنی (۱ نفر)
اعضای هیئت رئیسه	<ol style="list-style-type: none"> ۱- رئیس ۲- نایب رئیس ۳- رؤسای کمیته های تخصصی (۹ نفر)
مأموریت	<ol style="list-style-type: none"> ۱- قرار گرفتن کشتی گران ایران در سطوح بالای بازیهای المپیک و جهانی ۲- پشتیبانی و حفظ مقام قهرمانی در سطوح جهانی و المپیک ۳- ایجاد فرصت های مناسب در تمام زمینه ها ۴- آموزش و پرورش کشتی گران توانمند ۵- کمک به سلامت جامعه ۶- حمایت و پشتیبانی ویژه از کشتی بوجوانان و جوانان ۷- توسعه آموزش مربیان، داوران و کشتی گران
ساختار	<ol style="list-style-type: none"> ۱- مجمع عمومی ۲- هیئت رئیسه ۳- هیئت اجرایی ۴- کمیته ها شامل کمیته های تخصصی، کمیته های عمومی ۵- مشاوران

موضوع	
مجمع عمومی	شامل رؤسای هیئت‌های کشتی استان‌ها، رؤسای هیئت‌ها (انجمن‌های کشتی در روز تعطیل‌های کد به امر کشتی اهدام دارند) * نفر از هر استان بازگشته و صاحب عنوان جهانی منتخب مدیر انجمن‌های مجمع
هیئت رئیسه	شامل رئیس فدراسیون، نائب رئیس انجمن، رئیس کشتی اولاد نائب رئیس کشتی فرنگی، نائب رئیس کشتی های سنتی و جلاولی، نائب رئیس کشتی بانوان
هیئت اجرایی	۱- معاون اداری ۲- معاون اقتصادی ۳- ذیر معاون فنی ۴- معاون حقوقی (القایلی)
کمیته‌ها	۱- کمیته‌های تخصصی ۲- کمیته فنی - کمیته آموزش استثنوی سن لیلی، کمیته دوران، کمیته مربیان
کمیته‌های عمومی	۱- کمیته تبلیغات و اطلاع‌رسانی، کمیته بازاریابی، کمیته مساعیر، کمیته پزشکی، کمیته درسیک، کمیته توسعه و ارتقاء

آنچه در جدول ۶ آمده عواملی است که به عنوان تهدید در محیط خارج از کشور از دیدگاه صاحب نظران و متخصصان مطرح شده است. عوامل متوسط روش‌های آماری پیشرفته رتبه‌بندی شده و به ترتیب اولویت در جدول وارد شده است. وجود برنامه‌های علمی، رشد و تربیت ورزشکار، مربیان کارآزموده و با دانش روز جهانی، ارتباط مربیان با مراکز آموزشی، تحقیقاتی و علمی در کشورهای رقیب، از جمله مهمترین تهدیدها به‌زعم متخصصان بوده است. قابل توجه آن است که در همه موارد چهار اولویت اول فناوری‌های نوین به‌عنوان یک تهدید مطرح شده است و این در حالی است که در داخل کشور و دانشگاه می‌شود و متأسفانه بدنه اجرایی ورزش کشور خود را مقابل متخصصان دانشگاهی می‌بندد.

مقایسه و تطبیق ساختارها و استراتژی‌های ۶ کشور برای تدوین وضعیت مطلوب

جدول ۵. استراتژی، مأموریت، ساختار ۶ کشور مورد مطالعه و قبلا

کشور	کانادا	انگلستان	ترکیه	ژاپن	آمریکا	آلمان	قبلا FILA	
موضوع	۱. ارتقای نقش ملی و ملی CAMA ۲. مشارکت زبان ۳. بهبود ساختار آموزشی ۴. تصمیم‌گیری مشارکتی ۵. ایجاد سیستم استازکری	۱. افزایش اعتماد با دانشگاهها و انجمن ۲. آموزش جوانان ۳. مشارکت بیشتر ها ۴. مشارکت دانشگاهها ۵. مدارس و مدارس	۱. ایجاد درآمد ۲. اصلاح ارزشهای ملی ۳. تأمین ساختارهای توسعه‌دهنده باشگاهها ۴. توسعه منابع ۵. توسعه بازاریابی ۶. توسعه زمینها ۷. توسعه بازاریابی ۸. تبلیغ و معرفی ۹. آموزش ۱۰. استقلال و آزادی	۱. برانده سازی شخصی و اجتماعی ۲. توسعه آموزش ۳. تأکید بر جوانان و مردمان ۴. توسعه ورزشکاران ۵. توجه به جوانان ۶. توجه به جوانان ۷. مشارکت در همه رده‌ها	۱. ارتقاء توسعه ساختارهای علمی ۲. ایجاد فرصت برای استازکری ۳. ایجاد فرصت برای استازکری ۴. مشارکت در همه رده‌ها	۱. عدم پیگیری اهداف اقتصادی ۲. جلوگیری از توسعه ۳. توجه به کشتی جوانان ۴. تمکین به پیشرفت عالی ۵. برگزاری و شرکت در مسابقات بین‌المللی	۱. تمکین به سلامت جامعه ۲. توسعه و پیشرفت ورزشی کشتی آلمان ۳. مشارکت و پیشرفت جوانان ۴. آموزش مردمان کارکنان	۱. بهبود کردن دوران انضام و آموزش ۲. بهبود و کسب دوران بین‌المللی ۳. ایجاد و معرفی کردن قوانین بین‌المللی
مأموریت	استازکری‌ها							

با شناسایی دقیق‌تر هر یک از این عوامل و تبدیل آن به فرصت یقیناً فدراسیون خواهد توانست با یک طریق نظام‌مند به اهداف برسد. در یک تقسیم‌بندی کلی آنچه از عوامل تهدید به‌دست می‌آید عبارت است از: قشریندی‌های بی‌مورد در کشتی از سوی ورزشکار و مربی، تأثیرات در باب جرایم و رسانه‌های گروهی، از بین رفتن بعد فرهنگی و معنوی ورزش کشتی در جامعه، عدم سرمایه‌گذاری کافی، حاکمیت مدیریت ستی و نتیجه‌گرا به ورزش و خصوصاً ورزش کشتی، که همگی به‌عنوان مانع در ارائه مناسب برنامه‌های فدراسیون کشتی می‌باشد.

عوامل فرصت به محیط خارجی فدراسیون باز می‌گردد و همان‌گونه که در جدول فوق مشاهده می‌شود، این عوامل به‌زعم متخصصان و صاحب‌نظران به ترتیب اولویت رتبه‌بندی شده است. برگزاری مسابقات منظم در سطوح مختلف، حمایت سیاسی و دولتی، تعداد بی‌شمار تماشاچیان برای بازدید از رویدادهای کشتی و پوشش خبری و گزارشات رسانه‌های گروهی از جمله عوامل مهم به‌عنوان فرصت در کشتی کشور است. قابل ذکر است در حال حاضر این عوامل به‌عنوان فرصت است و اگر چنانچه در برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت فدراسیون کشتی به‌خوبی استفاده نشود و به قولی این فرصت‌ها از دست برود چه بسا هر کدام از این عوامل تبدیل به تهدید شود. لذا بر مدیران ارشد ورزش کشور به‌ویژه فدراسیون کشتی است که از این عوامل بهره لازم و کافی را در جهت رشد و اعتلای ورزش ببرند.

عواملی که به‌عنوان ضعف پیشبرد برنامه‌های فدراسیون کشتی از نظر متخصصان می‌توان مطرح کرد در جدول فوق آورده شده است. اولویت این عوامل از آنجایی مهم است که برنامه‌ریزان برای برطرف کردن ضعف‌ها و با استفاده از قوت‌ها پتانسیل خود را بر این عوامل معطوف خواهند کرد و با درک دقیق‌تر عوامل در برنامه‌ریزی‌های کلان توجه خاصی خواهند داشت. عواملی که به‌عنوان ضعف در داخل سیستم ورزش کشتی مطرح شده عبارت است از: عدم وجود مدیران شایسته و باکفایت در مدیریت، نبود برنامه‌مدون، عدم توجه به اصول علمی در آموزش و تربیت کشتی‌گیران، عدم وجود مربیان شایسته و کارآمد، عدم علاقه اهالی کشتی به ارتباط با فدراسیون کشتی و ناکافی بودن بودجه و امکانات از جمله نکات قابل اشاره در ضعف فدراسیون کشتی می‌باشد.

جدول ۶. مدل خلاصه تجزیه و تحلیل SWOT

	قوت‌ها Strengths	ضعف‌ها Weaknesses
Internal عوامل داخلی	<ul style="list-style-type: none"> - برگزاری مسابقات داخلی و بهرمانی کشور، بین‌المللی داخلی - همکاری با دانشگاه‌ها و مراکز علمی کشور - کشتی به عنوان ورزش ملی و حتی مردم - وجود استتیری کشتی در کشور - داشتن سالن‌های اختصاصی و برخورداری از امکانات تفریح کشتی - همکاری با نهادهای گروهی و پراختن بدنه ورزش کشتی - وجود کمیته عالی مجاری در اقصی نقاط کشور - وجود نهادهای آموزشی در ورزش کشور 	<ul style="list-style-type: none"> - عدم داشتن کافی میزان فیس‌ها از اصول مدیریت - نبود برنامه‌های استراتژیک و بدون‌رای ورزش کشور - عدم وجود نیروی انسانی متخصص در کشتی - نسی‌جلاگنی بی‌سنگ‌ساز، میزان و بهرمانان در هنگام بازی، نادر، بیرون کشتی - عدم وجود نهادهای تخصصی برای بخش بعدی بحث‌های مختلف - بی‌کفایتی در برگزاری رویدادهای داخلی - عدم امکانات و تجهیزات کافی - عدم به‌کارگیری و ارتباط با مجامع علمی، ملی و بین‌المللی - عدم نهادینه شدن استعدادیابی در کشتی کشور
	فرصت‌ها Opportunities	تهدیدها Threats
External عوامل خارجی	<ul style="list-style-type: none"> - برگزاری مسابقات بین‌المللی برای همه سنین و قشرهای مختلف - حمایت دولت و سازمان ورزش اول، ملی و کشتی - حمایت‌های سیاسی و اقتصادی به قوای کشور از کشتی - حمایت و علاقه مردم به ورزش کشتی - تأثیر رسانه‌های گروهی امروزه در جذب تماشاگران و عضویت و کشتی - وجود استعدادهای انحصاری در کشور - وجود جمعیت جوان و جوان در کشور - وجود انجمن‌های مختلف برای حمایت از کشتی 	<p>محیط خارج از کشور</p> <ul style="list-style-type: none"> - وجود برنامه‌های علمی و نظامی برای توسعه کشتی در سایر کشورها - جریان کارآزموده و متخصص و مستعد در ورزش - ارتباط قدرتمند کشتی با مراکز علمی و تحقیقاتی - وجود امکانات فیزیکی برای - تغییرات قوانین کشتی در جهان - ارتباطات گسترده قدرتمند با سایر کشورها <p>محیط داخلی کشور</p> <ul style="list-style-type: none"> - بازاریابی‌های مختلف در داخلی کشتی کشور - باختات بی‌مورد سیاستمداران کشور - وجود انگیزه‌های عالی بهر در رشته‌های ورزشی دیگر - کاهش علاقه نوجوانان و جوانان به کشتی - عدم به‌دستی رسانه‌های گروهی به کشتی - نرسد فرهنگ جایزانه در گران‌تره سایر رشته‌های ورزشی - توجه به نتیجه‌گرایی در مسئولیت ورزشی کشور - عدم ارتباط قدرتمند با بدنه علمی کشور - وجود مدیریت علمی حاکم بر ورزش کشور و کشتی

یافته دیگر پژوهش شامل تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید است. که پس از شناسایی کلیه موارد مربوطه و نظرخواهی از جامعه آماری به مدل خلاصه در جدول ۳ اشاره دارد.

بحث و نتیجه گیری

ورزش کشتی در کشور ما جایگاه ویژه‌ای دارد. یکی از رشته‌های پرجاذبه و پسرطرفدار در بین آحاد مردم کشور است. سهم این ورزش در زمینه‌های قهرمانی و جهانی بسیار زیاد است. به نحوی که طی سالهای ۱۹۴۸ تا ۲۰۰۴ میلادی از مجموع ۴۰ قطعه مدال کسب شده در المپیک، ۲۸ مدال سهم کشتی و مهم‌ترین رشته‌ها ۱۲ مدال است.

به منظور حفظ موقعیت برتر کشتی در ایران و در جهان ضروری است نسبت به قوت‌ها و ضعف‌ها و همچنین فرصت‌ها و تهدیدهای حال و آینده عنایت ویژه مبذول گردد. بدین لحاظ داشتن اطلاعات از وضعیت موجود اهمیت می‌یابد چرا که توسعه و افزایش توانمندی‌ها در کلیه زمینه‌ها (منابع انسانی، کالبدی، برنامه‌ها و...) شرط حضوری بهتر و قوی در تمام عرصه‌هاست. در این تحقیق سعی شده است با جمع‌آوری اطلاعات در زمینه ذکر شده در جهت تدوین استراتژی‌ها و... اقدام و نتایج حاصله ارائه گردد.

در تجزیه و تحلیل SWOT مجموعه‌ای از نقاط قوت و ضعف تهدید و فرصت شناسایی و جهت اولویت‌بندی به نظر جامعه آماری رسید که حاصل آن نشان می‌دهد که در محور مختصات x و y (SWOT) وضعیت کشتی کشور از یک تعادل نسبی برخوردار است، هر چند که چولگی منحنی بیشتر در مناطق ضعف‌ها و تهدیدها ملاحظه می‌شود که همین امر تعیین و انتخاب برنامه‌های راهبردی و عملیاتی را توجیه می‌کند.

همان‌گونه که در جدول ۴ ملاحظه می‌شود، فهرست بلندی از موارد مربوط به استراتژی، مأموریت، ساختار بهینه و... به‌دست آمده است که طبق نظر جامعه آماری اتخاذ آنها از جانب مسئولان کشتی توسعه این ورزش را در پی خواهد داشت.

در یک نگاه کلی عواملی چون مدیریت و رعایت اصول علمی آن در اداره فدراسیون و هیئت‌ها، توجه به بعد علمی ورزش کشتی، تهیه و استفاده بهینه و بهره‌ور از امکانات و زیرساخت‌های کشتی کشور، ایجاد ارتباطات مردمی، دولتی، رسانه‌ای در کشتی، توجه به

مسابقات در سطوح مختلف و گرایش به تازنده سالاری از جمله عواملی هستند که در به تنها فوت و ضعف از دیدگاه صاحب نظران مطرح شده، در بعد خارجی آن نیز این عوامل در خارج از محیط فدراسیون کشتی و خارج از کشور به عنوان فرصت و تهدید مطرح است. لذا با توجه عمیق به هر یک از این موارد در برنامه ریزی راهبردی توجه خاص بایستی منظور گردد.

منابع

1. اچ یگورتسقه، ادوارد جی، مکدامل، ترجمه زندیه، ۱۳۸۳، سفیرا مدیریت استراتژیک، سمت، تهران
2. بولسوتبه جان، م. ۱۳۸۱، برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان های دولتی و غیر دولتی، ترجمه عباس منورن، ناشر مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران
3. Ansof (1965). Corporate Strategy, McGraw-Hill, New York 4- Peter Drucker.
4. Chandler, Alfred D. (1962). Strategy and Structure, Massachusetts. The M. I.T press.
5. Eyered, R. (1983). So what to strategy? Long Rang. Planning, Vol. 16, No: 3, pp57-72.
6. Floyed, J, Palmer, D. (2001) / Corporate Management in Local Government, Hargeen Publishing Company, North Melbourne.
7. Fisher, R., and Ury, W. (1981). Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. New York: Penguin Books.
8. Fowler, Willa. (1996). Military Management. In International Warner, London: Routledge. 3479-3486
9. Fry L. Fred and Stoner R. Charles (1995). Strategic Planning for the New and Small Business, Upstart Publishing Company, Inc
10. Fowler. Willa. (1996). Military Management. In International Management Vol. 4. Edited by Malcolm Encyclopedia of Business & Warner. London: Routledge. 3479-3486
11. Gbesh, B.C, No, A. (2000). Strategic Planning^ A contingency Approach, Long Rang Planning, Anderson Press.
12. Harris Hintechuber and Walter Popp (2000). Strategic Leadership Competence.
13. McNamara; Basic overview of Various Strategic Planning Models. www.magnip.org 2001.
14. Quinn James B. (1999). Strategies for change. In the Strategy Process: Revised European Edition. London: Prentice Hall. 5-13