

استراتژیها و پارادایمها

نوشته غلامرضا کیانی، عضو هیئت علمی سازمان مدیریت صنعتی

و

وفا غفاریان، مدیرعامل صنایع الکترونیک ایران (صایران)

چکیده: این مقاله الگویی برای تفسیر مکاتب و رویکردهای مختلف استراتژیک ارائه می‌کند. در این الگو که بر مبنای «خاستگاه فرصت» شکل گرفته است، مفاهیم «پارادایم» نقش کلیدی ایفا می‌کنند. این الگو (الگوی فرصت) می‌تواند منطق واحدی را بر نگرش ما نسبت به رویکردهای متفاوت برنامه‌ریزی استراتژیک حاکم کند و درک ما از ابعاد استراتژی و چگونگی شکل‌گیری آن را توسعه بخشد.

مقاله این نکته را مطرح می‌سازد که رویکردهای استراتژیک، بدون درک عمیق جوهره آن و صرف پرداختن به فرایندها و روشهای معمول می‌تواند گمراه کننده و بی‌ثمر باشد و بر این اساس «نقطه آغازین» تدوین استراتژی را «انتخاب رویکرد» متناسب (با هدف استراتژی سازمان) توصیه می‌کند. الگوی فرصت برای این کار نیز ابزاری کمک‌کننده به شمار می‌آید.

امروزه شناخت ما نسبت به پارادایمها محدود است ولی در عین حال همین شناخت محدود نیز روزنه‌ای در مقابل دید ما نسبت به مفاهیم استراتژی می‌گشاید. بار دیگر دیدگاههای فلسفی به کمک رویکردهای مدیریتی می‌آیند و مفاهیمی از روابط پیچیده و در عین حال اثربخش را هویدا می‌سازند.

مقاله در انتها (جمع‌بندی) علاوه بر ذکر سه کاربرد عمده برای «الگوی فرصت» سؤالانی را برای جلب توجه اندیشمندان مطرح می‌سازد.

کلید واژه‌ها: ۱. استراتژی ۲. پارادایم ۳. فرصتهای استراتژیک ۴. تحول سازمان

نظریات مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک را به کار می‌گیرند. این نظریات، طیف گسترده‌ای از رویکردهای کلاسیک تا مدرن را تشکیل می‌دهد که دوسویه آن در تضاد کامل با هم قرار دارد.

معرفی. اغلب مدیران با مفاهیم برنامه‌ریزی استراتژیک آشنایی دارند. برنامه‌ریزان و دست‌اندرکاران حرفه‌ای نیز هم‌روزه روشها و

داده‌اند. نتیجه این کار کشف نقش «پارادایمها» در طبقه‌بندی و تعبیر رویکردهای گوناگون برنامه‌ریزی استراتژیک است. این رابطه نشان می‌دهد که چگونه نگرشهای مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک می‌توانند تحت یک منطق یکپارچه قرار گیرند. در این منطق، مفاهیم پارادایم نقش کلیدی ایفا می‌کنند.

۱. پارادایم چیست؟ توماس کوهن^۹ در سال ۱۹۶۲ نظریه پارادایمها را مطرح می‌کند. وی در کتاب خود به نام «ساختار تحول علوم»، پارادایم را به‌عنوان «مجموعه منظمی از مفاهیم، ارزشها، آگاهیها و اعمال مشترک اجتماع می‌داند که تصور ما از حقیقت را شکل می‌دهد [۳]». ارزش این ایده هنگامی مشخصتر می‌شود که توجه کنیم ما هیچگاه به حقیقت مطلق دست نمی‌یابیم. بلکه آنچه همواره و در هر زمان وجود دارد تنها سطحی از حقایق است. کلرمون کاسیدی^{۱۰} در سال ۱۹۹۴ در مقاله‌ای می‌گوید: «پارادایمها مجموعه‌ای از فرضیات و تصورات هستند که به نحوی حقیقت را توضیح می‌دهند. حقیقت هیچگاه نمی‌تواند به‌طور کامل بیان شود و ما همواره به تقریبی از آن

نظریه پردازان کلاسیک، آینده را امتدادی از حال می‌دانند و تلاش دارند تا با پیش‌بینی عوامل محیطی، استراتژی خود را برای استفاده هرچه بیشتر از فرصتهای فردا تنظیم کنند. منتقدان این نگرش، مدل‌های خطی را مناسب دنیای واقعی و پیچیده امروز نمی‌دانند و در مقابل به مدل‌های غیرخطی از قبیل نظریه پیچیدگی^۱ اشاره دارند. یان ترنر^۲ استاد دانشگاه برونل^۳ در این خصوص می‌گوید: «قابلیت ما در پیش‌بینی آینده محدود است، زیرا حتی یک تغییر کوچک در پدیده‌های به ظاهر بی‌ارتباط می‌تواند به تغییرات عمده‌ای در کل سیستم منجر شود. چگونه هنگامی که دنیا درحال تغییرات سریع و غیرقابل پیش‌بینی است و کنترلی بر منابع حیاتی مورد نیاز وجود ندارد، سازمانها می‌توانند استراتژی را فرموله و پیاده کنند؟ [۱]». امروز در حالی که هنوز روشهای کلاسیکی همچون روش هاروارد (تحلیل SWOT)، روش گروه مشاوران بوستون (BCG) و یا تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خارجی (IEM) توسط بسیاری از سازمانها و حتی حکومتها مورد استفاده قرار می‌گیرند، شرکت‌هایی همچون جنرال‌الکتریک، آی‌بی‌ام، هوندا و مایکروسافت به دلیل تجارب منفی خود از این روشها به رویکردهایی با انعطاف و خلاقیت بیشتر روی آورده [۲] و اندیشمندانی همچون مینتزبرگ^۴، پورتر^۵ و هامل^۶ با نظریات متهورانه خود به مصاف مبانی کلاسیک آنسوف^۷ و آندروز^۸ برخاسته‌اند.

نویسندگان این مقاله مطالعاتی را برای ارائه نظریه‌ای که بتواند روشها و مکاتب به ظاهر متضاد را در قالب یک الگوی واحد تفسیر کند انجام

1. Complexilg Theory

2. I. Turner

4. H. Mintzberg

6. G. Hammel

8. K. Andrews

10. C.M. Cassidy

3. Brunel

5. M.E. Porter

7. I. Ansoff

9. T. Kuhn

دسترسی داریم [۴]». ما با پارادایمها همواره از سطحی به سطح دیگر حقیقت دست می‌یابیم. مکانیک نیوتونی سطحی از قواعد هستی را تعریف می‌کند و نظریات اینشتین سطح و الاثری از آن را هویدا می‌سازد.

نظریه فلسفی کوهن در سال ۱۹۹۴ توسط ژول بارکر^۱ به یک مدل کاربردی تبدیل می‌شود. بارکر یک آینده‌شناس^۲ است. وی در کتاب پرفروش خود تحت عنوان پارادایمها تعاریف جدیدی را عرضه می‌کند که علاوه بر هماهنگی با مبانی نظری کوهن، آن را از فضای فلسفی به دنیای مدیریت پیوند می‌زند. بارکر پارادایم را «مجموعه‌ای از قواعد می‌داند که محدوده‌ای را مشخص می‌کنند و به شما می‌گویند در این محدوده چگونه عمل کنید تا موفق شوید». از دید بارکر، پارادایم مدلی برای چگونگی حل مسائل است [۵].

اگر عجالتاً نظریه (همه‌پذیر) بارکر را بدون نیاز به استدلال بیشتر بپذیریم، یک پیام کلیدی مفاهیم پارادایم و استراتژی را به هم گره می‌زند: برای موفقیت استراتژی می‌بایستی به آنچه قواعد پارادایم می‌گوید گوش فراداد. به بیان دیگر «فرصتهایی» که در استراتژی از آن یاد می‌شود در «قواعد» پارادایم نهفته است^۳ و هیچ استراتژی نمی‌تواند موفق باشد مگر اینکه بر مبنای قواعد پارادایم جاری شکل گرفته باشد.

چگونه می‌توان به فرصتهای نهفته در قواعد پی برد؟ پاسخ طلایی این سؤال، سهل و در عین حال ممتنع است. گاه همچون جرقه‌ای ظهور می‌یابد و گاه عمری را اجابت نمی‌کند. مثالهایی

چند موضوع را روشتر خواهد ساخت. بارکر در نظریه خود مثالهای متعددی را ارائه کرده که از آن جمله اختراع ساعت مچی کوارتز است. سالهای متمادی سوئیس با در اختیار داشتن ۶۵٪ سهم بازار جهان، مرکز تولید ساعت‌های مکانیکی بود. ساعت کوارتز (الکترونیک) در سوئیس اختراع شد ولی بی‌اعتنایی صاحبان صنایع به این ایده تا حدی بود که حتی به ثبت هم نرسید. هنگامی که آمریکا و سپس ژاپن به این اختراع روی آوردند سوئیس بهای بی‌توجهی خود را با سقوط به ۱۰٪ سهم بازار جهان پرداخت. ۵۰ هزار کارگر اخراج شدند و قلمرو سنتی آنان در اختیار ژاپن قرار گرفت. سوئیس تلاش می‌کرد تا در قواعد پارادایم قدیم به کار خود ادامه دهد در حالی که قواعد پارادایم تغییر کرده بود. طراحان و مهندسان مکانیک ظریف، دیگر عاملی برای تفوق در بازار ساعت نبودند (قاعده منسوخ)، بلکه طراحان مدارات مجتمع (IC) الکترونیک که دقت بالا و مصرف کم را در ساعت‌های مچی تعیبه می‌کردند (قاعده جدید) سرنوشت رقابت را رقم می‌زدند. ذائقه مصرف‌کنندگان در جهان نیز به سرعت تغییر کرد و به سمت ساعت‌های ظریف،

1. J. Barker

2. Futurist

۳. باید توجه کرد که عکس این قضیه صحت ندارد. یعنی همه قواعد پارادایمها الزاماً حامل فرصتهای استراتژیک نیستند ولی مجدداً تأکید می‌شود که فرصتها همه از قواعد پارادایم متولد می‌شوند.

تعویق انداخت. این وقایع امروز در قرن بیست و یکم هم اتفاق می افتد.

چگونه یک پارادایم جدید تکوین می یابد؟ پارادایمها ادراکات ما از هستی را تفسیر می کنند. چنانچه ادراکات جدید ما با پارادایم جاری تفسیر شوند به توسعه دانش می انجامد و در غیر این صورت به پتانسیلی برای شکال گیری پارادایم جدید منجر خواهد شد (شکل ۱).

فرانک مونالدو^۳ در مقاله خود با عنوان «انتقال پارادایمها» می نویسد: «هنگامی که پای بندی به یک دیدگاه مرتباً به نتایجی غلط منجر شود زمان بازنگری آن فرارسیده است [۶]». مرحله انتقال پارادایم با دو فرایند همزمان شکل می گیرد: اول، بروز پدیده های متعددی که پارادایم جاری در پاسخگویی به آن ناتوان است و دوم، تکوین نظریه های جدید برای پاسخگویی به این پدیده ها. مرحله انتقال پارادایم بسیار مهم است و اغلب اتفاقات مهم در این مرحله صورت می پذیرد. آندرو گرو^۴ مدیرعامل شرکت ایستل^۵ برای درک این مرحله آن را به رانندگی در یک جاده لغزنده تشبیه می کند [۷]. در چنین شرایطی قواعد جدید (جاده لغزنده) با آنچه ما عادتاً انتظار داریم (جاده غیرلغزنده) متفاوت است. این شرایط برای

سیک و بسیار دقیق تمایل یافت (قاعده جدید). نظریات گالیله، نیوتون، اینشتین و هایزنبرگ هر یک پارادایم جدیدی را به همراه خود آفریدند. اختراع نیمه هادیها، کشف ابررسانا و ایده اینترنت نیز هر یک سبب انتقال پارادایم عصر خود شدند.^۱ این پارادایمها در قالب قواعد جدید، حامل فرصتهای جدیدی در بطن خود هستند. این قواعد از کجا می آیند؟

قواعد به عنوان سطحی از حقیقت همیشه بوده اند (قواعد خفته) ولی تنها هنگامی منشأ فرصت می شوند که در قالب پارادایم ظهور پیدا کنند (قواعد حاکم) و آن زمانی است که: (۱) مدلی را برای حل مسائل عرضه کنند و (۲) نشان دهند که برای موفقیت در حیطه پارادایم چگونه می بایستی رفتار کرد. پارادایمها چگونه تغییر می کنند؟ به نظر می رسد انتقال پارادایمها خود تابع قواعدی است که می توان آن را آبر پارادایم^۲ نامید. توضیح این فرایند پیچیده است ولی اثرهای آن دیر یا زود برای همگان قابل درک است. دیر یا زود؟ نکته همینجاست.

۲. تغییر پارادایم. پارادایم را می توان به یک بازی جمعی تشبیه کرد که بازیگران می بایستی قواعد آن را بپذیرند. بدون باور جمعی، پارادایم جدید ظهور پیدا نمی کند. در قرن شانزدهم، گالیله نیز با همین مشکل روبه رو بود. وقتی وی رهبران وقت «ونیز» را برای اثبات اینکه زمین به دور خورشید می چرخد و نه برعکس به بالای برج «سن مارکو» برد، یک پارادایم جدید در شرف ظهور بود، ولی عدم پذیرش آنان بروز این پارادایم را سالها به

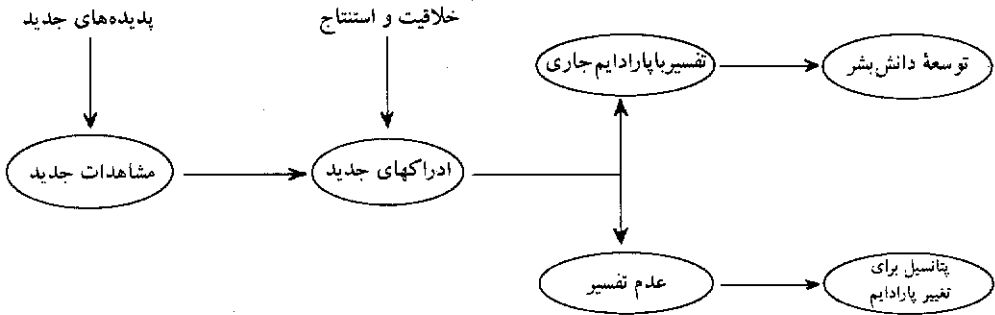
۱. ذکر این نکته ضروری است که هر اختراع و اکتشافی الزاماً منجر به انتقال پارادایم نخواهد شد. بلکه این پدیده منحصر به مواردی است که تغییر قواعد را به همراه دارند.

2. Hyper Paradigm

3. F. Monaldo

4. A. Grove

5. Intel



شکل ۱. فرایند نکوین پارادایم جدید.

«فرصتهایی» که سازمانها در نگرش استراتژیک خود به دنبال آن هستند، هم در پارادایم جاری و هم در پارادایم آتی وجود دارد. بر این اساس، مقاله حاضر مدلی را ارائه می‌دهد که در آن نگرشهای استراتژیک براساس «خاستگاه فرصت» طبقه‌بندی شده‌اند. این مدل توانسته است نگرشهای مختلف استراتژیک را وحدت ببخشد و یک تفسیر بامعنا برای هریک از آنها ارائه کند. علاوه بر این، مدل یادشده درک ما از مفهوم استراتژی و چگونگی شکل‌گیری آن را توسعه می‌بخشد. براساس مدل مذکور، نگرشهای استراتژیک به چهار گروه کلی تقسیم می‌شوند، به نحوی که استراتژیهای جای گرفته در هر گروه از ویژگیها و خصوصیات مشابهی برخوردارند:

سازمانهایی که قواعد آن را به درستی درک نکنند در حد مهلکه‌آوری خطرناک است و برعکس، سازمانهایی که خود را برای قواعد جدید آماده کرده‌اند از فرصتهای موجود برای سبقت بر رقبا بهره خواهند جست.

فرایند تحول پارادایمها یک فرایند مستمر است و طی آن ما همواره به سطح عالیتتری از حقیقت دست می‌یابیم. سطحی که قادر به تفسیر مرزهای گسترده‌تری از پدیده‌هاست.

۳. استراتژیها و پارادایمها. پارادایمها در بطن خود حامل فرصتها هستند و انسان در نگرش استراتژیک خود ماهیتاً به دنبال فرصتهاست. وقتی پارادایم تغییر می‌کند، با خود فرصتهای جدیدی به همراه می‌آورد. دلیل این امر این است که قواعد جدید، فرصتهای جدیدی را می‌سازند. بسیاری از شرکتهای موفق، فرصتهای طلایی خود را در مرحله انتقال پارادایم به چنگ آورده‌اند.

۳ - الف. استراتژیهای آگاهانه. در این رویکرد سازمان با هدف تطابق هرچه بیشتر با شرایط محیطی (فرصتها و تهدیدات)، از میان دهها و

شناخت فرصتهای محیط و نقاط قوت سازمان، استراتژی مقتضی و شایسته‌ای را برای خوراندن این عوامل با یکدیگر و آفرینش موفقیت برمی‌گزیند. برای این کار استفاده از روشهای مرسوم برنامه‌ریزی استراتژیک (تحلیل SWOT، ماتریس BCG، ماتریس IE و ...) امکان‌پذیر و اثربخش است. در این رویکرد، فرض بر این است که شرایط محیطی و داخلی سازمان در طول دوره برنامه تا حد قابل قبولی معتبر و پایدار خواهد ماند.

۳ - ب. استراتژیهای خلاقانه. این استراتژیها عمدتاً بر درک فرصتهایی استوار است که اگرچه بسیاری و یا تمامی شرایط تحقق آن وجود داشته ولی از نظر دیگران پنهان مانده است. اواخر دهه ۸۰ میلادی لردسینکلر^۴ اولین میکروکامپیوتر خانگی (Sinclair-ZX80) را با قیمت مناسب روانه بازار کرد و سود سرشاری را عاید شرکت خود ساخت. اواخر دهه ۸۰، کاربرد مرسوم پدیده ریزپردازنده‌ها بر امور تحقیقاتی و صنعتی متمرکز بود و درک فرصت کاربرد خانگی این پدیده تکنولوژیک و تحقق آن، (اگرچه بلافاصله پیروان بی‌شماری یافت، ولی) در بدو امر یک استراتژی بدیع به‌شمار می‌آمد. این‌گونه استراتژیها، سازمان را دفعتاً در

بلکه صدها استراتژی شناخته شده، مناسبترین را برمی‌گزیند. در شرایط قوت و فرصت، استراتژی کلی تهاجمی است و ممکن است با خرید شرکت‌های رقیب، شرکت‌های تأمین‌کننده و یا شبکه توزیع مربوط به خود، استراتژی یکپارچه‌سازی برگزیده شود. در این رویکرد ماهیت کار، تطابق مابین سازمان و محیط است و این هدف دنبال می‌شود که منابع و امکانات موجود بر روی اصلیت‌ترین کار ممکن تمرکز یابد. جان چمبرز^۱ مدیرعامل شرکت کامپیوتری سیسکو^۲ در مصاحبه‌ای که با نشریه بیزنس و استراتژی انجام داده است استراتژی خود را خرید شرکت‌های کوچک کامپیوتری و تبدیل آن به یک کسب و کار پررونق ذکر می‌کند. وی می‌گوید: «ما هنگامی که شرکتی مانند کرسندو^۳ را خریدیم، ظرف ۱۸ ماه آن را از یک شرکت ۱۰ میلیون دلاری به یک شرکت ۵۰۰ میلیون دلاری تبدیل کردیم. آنها به خودی خود چنین امکانی را نداشتند و این استفاده از نقاط قوت ما در ابعاد تولیدی، مالی و شبکه توزیع بود که این امر را محقق ساخت [۸]». این دیدگاه استراتژیک تلاش دارد تا فرصتها را از قواعد پارادایم جاری درک کند (مثال: وجود شرکت‌های کوچکی که در صورت پشتوانه مالی، تولیدی و شبکه توزیع خیلی سریع رشد خواهند کرد) و استراتژی مناسب خود را برگزیند (مثال: یکپارچه‌سازی یا ادغام افقی). رویکرد «آگاهانه» با

1. J. Chambers

2. Cisco

3. Cresendo

4. Sinclair

شرایط برتر رقابتی قرار می‌دهد و این برتری به میزان تأخیر عکس‌العمل رقبا و اتخاذ استراتژی مشابه توسط آنان حفظ خواهد شد. فرایند خلق استراتژی چگونه است؟ امروز ما چیز زیادی در مورد چگونگی فرایند خلاقیت ذهن نمی‌دانیم، اگرچه برخی از شرایط مساعد برای این امر را دریافته‌ایم.

گاری هامل^۱ استاد مدرسه تجاری لندن در این خصوص می‌گوید: «هیچکس به نظر نمی‌رسد در مورد خلق استراتژی چیز زیادی بداند. امروز مدیران از چگونه اجرا کردن رویه‌های کیفیتی آگاهی دارند، آنها می‌دانند که چگونه فرایندها را بازنگری و زمان تولید را کوتاه کنند، ولی نمی‌دانند چگونه می‌توان طراحی استراتژیهای خلاقانه و ثروت‌آفرین را سامان داد [۹]». وی برای دستیابی به استراتژیهای خلاق پنج توصیه دارد: گوش دادن به ایده‌های نو، گفت‌وگوهای جدید، دیدگاههای جدید، انگیزه‌های جدید و تجربه‌های جدید. هامل در مقاله دیگری در سال ۱۹۹۷، با تشریح استراتژی خلاق شرکت نوکیا می‌گوید: «این کار برنامه‌ریزی استراتژیک نیست، بلکه خلق استراتژی است. من آن را استراتژیک کردن سازمان^۲ می‌نامم [۱۰]».

استراتژیهای خلاقانه سازمان را متحول و فرصتهای جدیدی را خلق می‌کنند. این فرصتها در قواعد پارادایم نهفته‌اند. قواعدی که برای موفقیت

می‌بایستی به درستی درک شوند.

۳ - ج. استراتژیهای آینده‌نگر. استراتژیها از طریق فرصتها در جستجوی موفقیت هستند و این قواعد پارادایم است که چگونه موفق شدن را نشان می‌دهد. هنگامی که پارادایمی تغییر می‌یابد، قابلیتهای متکی به قواعد پارادایم قدیم از بین می‌رود. سازمانهایی که به پیشتازی می‌اندیشند، بخشی از ویاتامی استراتژی خود را بر پارادایم قریب‌الوقوع آتی استوار می‌سازند. هنگامی که پارادایم انتقال پیدا می‌کند و مزیت‌های رقابتی متکی بر قواعد قدیم از بین می‌رود، سازمانهایی که استراتژی خود را آینده‌نگرانه ترسیم کرده‌اند به مزیت‌های رقابتی فوق‌العاده‌ای دست می‌یابند.

مالزی کشوری است که استراتژی خود را بر مبنای تصور سال ۲۰۲۰ میلادی بنا گذاشته است. دکتر مهاتیر محمد که بیش از ۱۶ سال زمام امور کشور را در دست داشته است اکنون استراتژی مالزی را برای ورود به «عصر اطلاعات» معماری می‌کند. استراتژی MSC^۳ برای استفاده از فرصتهای نهفته در پارادایم عصر تکنولوژی اطلاعات طراحی شده است و اهداف استراتژیک مشخصی را در نظر دارد. برنامه MSC فرصتهای

1. G. Hamel

2. Strategizing

3. Malaysian Multi-Media Super Corridor

عصر اطلاعات را چنین بیان می‌کند:

۱. ایجاد یک سوپر کریدور اطلاعاتی، سرمایه‌ کمپانیهای بین‌المللی و تکنولوژیک را به مالزی جذب خواهد کرد.

۲. یک کشور متکی بر زیربنای اطلاعاتی می‌تواند زنجیره‌ای از محصولات و خدمات خود را به سراسر دنیا عرضه کند.

۳. قابلیت‌های ویژه تکنولوژیک، ساختاری، حقوقی و سیستمی متکی بر تکنولوژی چندرسانه‌ای، مزیت‌های رقابتی قابل توجهی را برای کشور فراهم می‌آورد.

۴. ایسن زیربنای اطلاعاتی، زمینه‌ای برای پژوهش و اختراعات خواهد بود [۱۱].

اگر پارادایم بعدی «عصر اطلاعات» باشد، بدون شک مالزی و کشورهایی که استراتژی خود را بر این پیش‌بینی استوار ساخته‌اند به نسبت کشورهای دیگر که قابلیت‌های خود را در مقابل قواعد جدید عصر اطلاعات از دست خواهند داد به میزان قابل توجهی پیشی خواهند گرفت. ولی آیا پیش‌بینی پارادایم آینده امکان‌پذیر است؟ ژول بارکر که خود یک آینده‌شناس است با این نظر موافق نیست. وی می‌گوید: «تغییر پارادایم نمی‌تواند از روند کار پیش‌بینی شود، پارادایمها به‌صورت ناگهانی ظاهر می‌شوند [۱۲] ولی برخی از اندیشمندان، علائمی را برای دوران انتقال پارادایم ذکر می‌کنند.

۳ - د. استراتژیهای آینده ساز. گاهی انسان به فرصتهایی پی می‌برد که تحقق آنها سبب تغییر پارادایم می‌شود. برای تصور این مفهوم دوباره به مثال اختراع ساعت کوارتز بازمی‌گردیم. در این مثال، پارادایم جدید، معلول تحقق ایده ساعت کوارتز (فرصت) است و به بیان دیگر، این استراتژی است که پارادایم را می‌آفریند. مادامی‌که ساعت کوارتز به جهان عرضه نشود (تحقق فرصت)، قواعد پارادایم ساعت‌های مکانیکی کماکان معتبر و حاکم خواهند بود. با این استراتژیها نه تنها سازمان در برتری کامل نسبت به رقبای خود قرار خواهد گرفت (همانند استراتژیهای آینده‌نگر)، بلکه این برتری منحصر به فرد نیز خواهد بود (بر خلاف استراتژیهای آینده‌نگر). «استراتژیهای آینده‌ساز»، یک «راه میان‌بر» و «اختصاصی» را در عرصه رقابت می‌گشایند، چراکه تشخیص زمان و چگونگی ظهور این پارادایمها خارج از روش شناخت آینده‌شناسان حرفه‌ای قرار دارد.

بر خلاف تصور اولیه، در این رویکرد سازمانهای کوچک به همان اندازه شانس پیروزی دارند که سازمانهای بزرگ و پرآوازه. تاریخ تحلیلی شرکت‌هایی همچون تویوتا (در مقابل فورد) و یا هوندا (در مقابل تویوتا) مؤید این نظر است [۱۳]. گاری هامل مشاور برجسته استراتژی در این خصوص می‌گوید: «ما در راه دستیابی به ثروت

بیشتر، استراتژی بهبود تدریجی کیفیت، هزینه و سرعت را برگزیده‌ایم، اینها مهم هستند ولی اگر شرکت‌های تازه وارد، روش کاملاً جدیدی را برای مثلاً فروش اتومبیل‌های نو و یا سرویس اتومبیل‌های دست دوم ابداع کنند ممکن است استراتژی بهبود تدریجی کیفیت، هزینه و سرعت برای کمپانی مورد به پیشیزی نیرزد [۱۴]». وی تأکید دارد که برای پیروزی در این رقابت عظیم، حرکت در چهارچوب قواعد کافی نیست بلکه سازمان می‌بایستی قواعد معمول را درهم ریزد و چنین رویکردی، تکیه به عقل‌گرایی معمول را زیر سؤال می‌برد. استراتژی‌های آینده‌ساز حریه شگفتی‌آفرین «کوچکها» در مقابل «بزرگها» ست.

۴. الگوی فرصت. چهار رویکرد مشروح

استراتژی، با خاستگاه «فرصت» از هم متمایز می‌شود. استراتژی‌های آگاهانه و خلاقانه فرصت‌های خود را از قواعد پارادایم جاری می‌ستانند و

استراتژی‌های آینده‌نگر و آینده‌ساز بر فرصت‌های پارادایم آینده استوار هستند (شکل ۲).

اگر مبنای فرصت، قواعد پارادایم جاری و ماهیت کار، درک و انتخاب استراتژی بهینه باشد (استراتژی‌های آگاهانه) سازمان به همراه سایر سازمان‌هایی که رویکرد مشابهی را برگزیده‌اند نسبت به سازمان‌های فاقد استراتژی پیشی خواهند گرفت (advanced by strategy). اگر رویکرد انتخابی شما خلق استراتژی جدید در فضای پارادایم موجود باشد (استراتژی‌های خلاقانه)، این شانس برای سازمان ایجاد خواهد شد که (برای مدتی) به صورت انحصاری از فرصت‌های نهفته در استراتژی جدید برای برتری در عرصه رقابت بهره‌جوید (advanced by vision). در این رویکرد، سازمان‌های رقیب بلافاصله با استفاده از قابلیت‌های خود (تکنولوژی برتر، قیمت کمتر، نام تجاری معتبرتر، و ...) در جهت «سهم جویی» از فرصت‌ها و جبران غافلگیری اقدام خواهند کرد.

پارادایم آینده	درک پارادایم	خلق پارادایم
	استراتژی‌های آینده‌نگر	استراتژی‌های آینده‌ساز

پارادایم جاری	استراتژی‌های خلاقانه	استراتژی‌های آگاهانه
	خلق استراتژی	درک استراتژی
خاستگاه فرصت		

می‌رسد فقدان یک الگوی زیربنایی تحلیلی، قدرت تعبیر و تفسیر این طبقه‌بندیها را تضعیف کرده و آنها را در حد یک تاریخ‌نگاری و یا طبقه‌بندی تشبیهی قرار داده است. «الگوی فرصت» نه تنها قادر است نظریات گوناگون را بر مبنای خاستگاه فرصت آنها طبقه‌بندی و تفسیر کند بلکه دوگونه‌نگریهای برخی از نظریات را نیز آشکار می‌سازد. در این قسمت از مقاله نظریات معتبر و مطرح در خصوص برنامه‌ریزی استراتژیک از این دیدگاه بررسی می‌شود.

۵ - الف. رویکردهای آماهان: در این نگرش، آگاهی از شرایط محیطی (فرصتها و تهدیدات) و شرایط داخلی سازمان (نقاط قوت و ضعف) برای تدوین یک استراتژی اثربخش، کافی دانسته می‌شود.

بقیه کار، «فراپند» فرموله کردن و گزینش استراتژی (و یا استراتژیهای) مناسب است. در این رویکرد، مهمترین عامل در شکل‌گیری استراتژی، جفت‌وجور کردن عوامل درونی و بیرونی برای بهره‌مندی از فرصتهاست. نظریات کلاسیک

امتیاز ویژه «فرصت» جویی در «پارادایم آینده» این است که انتقال پارادایم، بسیاری از قابلیت‌های سازمان رقیب (که بر مبنای قواعد پارادایم قدیم شکل گرفته‌اند) را خنثی^۱ می‌کند و بدین ترتیب شانس «سهم‌جویی» آنها به میزان زیادی به تأخیر خواهد افتاد. چنانچه استراتژی سازمان بر فنون آینده‌شناسی استوار باشد (استراتژیهای آینده‌نگرانها)، در این بستری (advanced by paradigm) سازمانهای دیگری را نیز هم‌دوش خود خواهد یافت و چنانچه قاعده‌شکنی و خلق پارادایم جدید مبنای استراتژی قرارگیرد (استراتژیهای آینده‌ساز) ویژگیهای انحصاری بودن و ابتکار عمل زمانی نیز متعلق به سازمان خواهد بود (جدول ۱).

۵. طبقه‌بندی تحلیلی. امروز مفهوم «استراتژی» بیش از نیم‌قرن تجربه، مطالعه، نوآوری و نظریه‌پردازی را به دنبال خود دارد. این گذشته، زمینه‌ای برای تولد نظریات، مکاتب و روشهای گوناگون استراتژیک بوده است. به نظر می‌رسد «الگوی فرصت» ابزار تحلیلی مناسبی برای طبقه‌بندی نظریات و مکاتب گوناگون و تفسیر آنها در قالب یک منطق مشترک باشد. در گذشته طبقه‌بندیهایی توسط اندیشمندان همچون شافی^۲ هافر و ریجر^۳ میتزبرگ^۴ هافر و شندل^۵ و ویتینگتون^۶ انجام گرفته است [۱۵] ولی به نظر

1. Reset to Zero 2. Chaffee-1985

3. Hofer & Regier-1987

4. Mintzberg-1990

5. Hofer & Schendel-1078

6. Whittington-1993

جدول ۱. خصوصیات رویکردهای چهارگانه استراتژیک

رویکرد استراتژیک	خاستگاه فرصت	ماهیت کار	مزیتها	معایب
آگاهانه	پارادایم جاری	درک استراتژی	برتری با استراتژی - ریسک کم	تحولزا نیست - همدوشی رقبا
خلاقانه	پارادایم جاری	خلق استراتژی	برتری با دیدگاه - انحصار برتری	امکان سهم جویی سریع رقبا
آیندهنگر	پارادایم آتی	درک پارادایم	برتری با پارادایم - خنثی شدن رقبا	ریسک بالا - همدوشی رقبا
آیندهساز	پارادایم آتی	خلق پارادایم	برتری انحصاری با پارادایم - راه میان بر	نادراست - متکی بر افراد کمیاب

یک فرایند ترکیب ذهنی و نیل به آن از طریق روشهای تحلیلی را غیرممکن می‌دانند. وی در کتاب خود می‌نویسد: «به همان دلیل که تحلیل، ترکیب نیست برنامه‌ریزی استراتژیک نیز با فرموله کردن استراتژی متفاوت است. فرایندهای تحلیلی ممکن است به ترکیب ذهنی کمک کند ولی نمی‌تواند جایگزین آن شود. این‌گونه روشها هر قدر هم که پیچیده باشند قادر نخواهند بود آینده ناپیوسته را پیش‌بینی کرده و استراتژیهای جدیدی را ابداع کنند [۱۶].»

ابداع چیست؟ ژوزف شوم‌پیتز^{۱۰} ابداع را «ترکیب کردن منابع در قالب جدید» تعریف

متفکرانی همچون اندروز^۱، چندلر^۲ و انسوف^۳ عمدتاً با این نگرش همسویی دارد.

روشهایی نظیر تحلیل فرصت - قوت^۴ ابزار مؤثری برای تدوین این گروه از استراتژیها به شمار می‌آید. محصول چنین فرایندی به ندرت یک استراتژی کاملاً بدیع خواهد بود ولیکن انتخاب استراتژیهای تجربه شده‌ای نظیر یکپارچه‌سازی عمودی^۵، توسعه حیطه جغرافیایی، افزایش تعدد زمینه‌های کاری^۶ و تمرکز توان سازمان در جهت تحقق فرصتهای تشخیص داده شده، راه‌کار مناسبی برای تفوق بر شرکتهای فاقد استراتژی (فقدان مکانیزم انتخاب و تمرکز) تلقی می‌شود.

1. K.R.Andrews

2. A.D.Chandler

3. H.I. Ansoff

4. SWOT Analysis

5. Vertical Integration

7. H. Mintzberg

6. Diversification

9. M. Porter

8. T. Peters

10. J. Schumpeter

۵ - ب. رویکردهای خلاقانه: برخی از صاحب‌نظران، نگرش و ابزار برنامه‌ریزیهای استراتژیک «آگاهانه» را برای دنیای پرتحول امروز اثربخش نمی‌دانند. نظریه‌های متفکرانی همچون هنری میتزبرگ^۷، تام پیتز^۸ و مایکل پورتر^۹ عمدتاً براین نکات اشاره دارد. میتزبرگ برنامه‌ریزی استراتژیک را

دیدگاههای فلسفی به کمک رویکردهای مدیریتی می آیند و مفاهیمی از رابطه‌های پیچیده و در عین حال اثربخش جهان را هویدا می‌سازد: استراتژیها و پارادایمها.

۶. نتیجه‌گیری: برنامه‌ریزی استراتژیک در طول حیات خود فراز و نشیبهایی را پشت‌سر گذاشته است. دهه ۷۰ میلادی، اوج توجه مدیران و شرکتهای بزرگ به گروههای مشاور و نظریات استراتژیک آنان بوده است. از اواسط دهه ۸۰ روندکار تغییر یافت. ناکامی مدیران در رویکردهای استراتژیک، آنها را به سوی مباحث مهم دیگر همچون کیفیت، سرعت و سایر مشخصه‌های عملیاتی سوق داد و برنامه‌ریزی استراتژیک از فهرست اولویتهای شرکتهای بزرگ خارج شد. کتاب «ظهور و سقوط برنامه‌ریزی استراتژیک» نوشته هنری مینتزبرگ مدرک‌گویی بر چگونگی این روند است. از اوایل دهه ۹۰ نظریه‌پردازان تجدیدگرا نظر پورتر، مینتزبرگ و حامل به بازسازی مبانی برنامه‌ریزی استراتژیک پرداختند. نظریاتی همچون استراتژی رقابتی، استراتژیهای رشدیابنده، احکام خلق استراتژی و پرداختن به زمینه بروز استراتژی و تحلیل آن با نظریه‌هایی از قبیل نظریه پیچیدگی، نمونه‌هایی از

مبنای فرصتهایی بنا شده‌اند که خود از قواعد «پارادایم جاری» زاده شده‌اند و در نتیجه از یک خاصیت مهم و ویژه «استراتژیهای آینده‌ساز» برخوردار نیستند: استراتژیهای آینده‌ساز با تکیه بر قواعد پارادایم جدید، قابلیت‌های سازمانهای رقیب (که بر مبنای قواعد قدیم شکل گرفته‌اند) را خنثی می‌کنند و مهلت زمانی زیادی را برای برخورداری «انحصاری» از فرصتهای جدید در اختیار خواهند گذاشت. گاری حامل اگرچه الگوی خود را برای خلق استراتژی ارائه داده است ولی در توضیح آن بارها از این مرز عبور کرده و آشکارا در وادی استراتژیهای «آینده‌ساز» سخن رانده است. وی در مقاله خود تأکید می‌کند خلق استراتژی اثربخش مستلزم شکستن قواعد است [۱۴].

یان ترنر، استاد کالج مدیریت هنلی^۱ نیز یکی از صاحب‌نظران استراتژیک است. وی با تکیه بر نظریه پیچیدگی، رویکردهای اقتضایی را برای تدوین استراتژی نامناسب می‌داند. ترنر برای خلق استراتژی هفت توصیه اساسی دارد که در آنها بر کناریامدن با پارادایم و شرایط موجود تأکید کرده است. از دیدگاه ترنر استراتژی اثربخش تنها بر پایه تغییر قواعد و منطق موجود میسر خواهد بود [۱]. رویکردهای آینده‌ساز نه تنها استراتژیهای بدیعی خلق می‌کند، بلکه قواعد جدیدی از هستی را بر روی ما می‌گشاید و انسان را به سطح بالاتری از معارف هستی رهنمون می‌سازد. باردیگر

این تلاشها بوده است. امروز در پایان قرن بیستم، هنوز این مباحث مطرح است. مدیران و سیاستگذاران در انتخاب «جنگ افزار» اصلی مبارزه در میدانهای رقابتی مردد هستند. محققان هنوز هم مفاهیم استراتژیک را با رویکردهایی نظیر مدیریت کیفیت جامع (TQM) طراحی مجدد فرایند کسب و کار (BPR) و نظام مدیریت مشارکتی که به سایر زمینهها تعلق دارد مقایسه می کنند. انتقاد اصلی آنها به رویکردهای استراتژیک همچنان باقی است و با شواهد متعددی حمایت می شود: برنامه ریزی استراتژیک در برخی از زمینهها کارساز و موفق بوده ولی در بسیاری از موارد تنها به کتابچه های قطور و پرطراق ختم شده است!

در این مقاله عقیده بر این است که رویکردهای استراتژیک، بدون درک عمیق مفاهیم آن و صرف پرداختن به فرایندها و روشهای معمول، می تواند گمراه کننده و ناامید کننده باشد. استراتژی از این نظر (درک عمیق مفاهیم) نسبت به سایر رویکردهای مدیریتی (مانند TOM، BPR، JIT، OPT و ...) به مراتب پیچیده تر است.

این مقاله با طرح و ارائه الگوی فرصت بر آن بود که نگرشهای مختلف استراتژیک را بر مبنای یک منطق مشترک تفسیر و معنای صحیحی را برای هر یک ارائه کند. مهمترینکه الگوی یادشده درک ما از مفهوم استراتژی و چگونگی شکل گیری

آن را توسعه می بخشد. همچنین طبقه بندی انجام گرفته با این الگو، نقطه آغازین جدیدی را برای رویکرد استراتژیک تداعی می کند: ابتدا بگویید از استراتژی چه انتظاری دارید سپس رویکرد مناسب خود را انتخاب کنید. اگر در انتظار تحول بخشیدن به سازمان هستید استراتژیهای آگاهانه نمی تواند به شما کمکی کند، آن را کنار بگذارید و به دنبال استراتژیهای خلاق باشید. اگر نگران رقبای اصلی خود در صحنه هستید و فاصله رقابتی مطمئنی را با آنان دنبال می کنید رویکرد مناسب شما استراتژیهای آینده نگر است و اگر می خواهید در صحنه رقابت خود شگفتی بیافرینید و به اصطلاح ره صدساله را یک شبه طی کنید، تنها رویکردهای آینده ساز چاره کار خواهد بود. البته همه استراتژی در تدوین آن خلاصه نمی شود ولی این بخش از کار، مهم و کاملاً تعیین کننده است. با این الگو دیگر همه چیز به ما باز می گردد و نه به استراتژی و این تواناییهای (و یا ناتوانیهای) ماست که ما را از مزیت های نهفته در تفکر استراتژیک بهره مند می سازد (یا بازمی دارد).

در پایان این مقاله هنوز سؤالات زیادی برای درک عمیق مفهوم استراتژی باقی مانده است: فرصتها از کجا می آیند؟ چگونه خود را در معرض این فرصتها قرار دهیم؟ ماهیت قواعد پارادایم چیست؟ چگونه می شود آنها را درک کرد؟ چگونه

تجربه‌های جدید [۱۹].

استراتژیهای ابداعی، قابلیت‌های ویژه‌ای را در میدان رقابت برای سازمانها می‌آفریند. این قابلیت‌ها نه تنها برای آنها مزیت‌های رقابتی می‌سازد بلکه «ابداعی بودن» استراتژی، قدرت رقابت و عکس‌العمل متقابل را (برای مدتی) از شرکتهای رقیب سلب کند.

۵ - ج. رویکردهای آینده‌نگر: گروه محققان گارتنر^۳ از دانشگاه استامفورد اخیراً نتیجه مطالعات خود پیرامون «روند تکنولوژی اطلاعات طی پنج سال آینده» را منتشر ساختند. عنوان این کتاب ۲۰۴ صفحه‌ای که به بهای بیش از هزار دلار قیمت گذاری شده است «برنامه‌ریزی بهتر امروز از طریق فهم فردا» است [۲۰]. استراتژیستها و آینده‌شناسان خود را برای ورود به «عصر اطلاعات» آماده می‌سازند. آنها تلاش دارند تا با درک صحیح تحولات «فردای نزدیک» استراتژیهای مناسب کسب و کار را به سازمانها توصیه کنند.

امروز هنوز تجارت الکترونیکی در مراحل ابتدایی خود قرار دارد. ولی هنگامی که خرید، فروش و تبادل مالی لازم برای انجام معاملات «خرده» بر روی شبکه گسترده‌ای از پایانه‌های

می‌کند [۱۷]. وی مزیت عمده استراتژی ابداعی را تأخیر زمانی «تقلید» نسبت به «ابداع» می‌داند. مایکل پورتر نیز طی مصاحبه‌ای مزیت استراتژی خلاقانه را از بعد دیگری مطرح می‌سازد. وی با اشاره به نظریه معروف «مزیت‌های رقابتی» خود می‌گوید: نکته مهمی که در استراتژیهای اصیل وجود دارد این است که مزیت‌های رقابتی در قلب آن نهفته است [۱۸].

گاری هامل استاد و نظریه پرداز برجسته که مشاوره‌های استراتژیک او شرکت ۱۳۰ ساله نوکیا^۱ را ظرف مدت کوتاهی به یک شرکت تمام‌عیار جهانی تبدیل کرد، همانند مینتزبرگ معتقد است که استراتژی نمی‌تواند حاصل یک فرایند برنامه‌ریزی باشد. او می‌گوید: «فرایند برنامه‌ریزی برنامه تولید می‌کند، نه استراتژی». هامل در این موضوع که استراتژی یک پدیده خودجوش^۲ است نیز با مینتزبرگ هم‌صداست ولیکن بر خلاف مینتزبرگ براین باور است که روشهایی برای ایجاد شرایط جوشش و ظهور استراتژی بدیع وجود دارد. وی این روشها را «احکام بروز استراتژی» می‌نامد و کشف این احکام را چالش اصلی امروز مدیران استراتژیک به شمار می‌آورد. هامل خود یک الگوی ۵ حکمی برای این امر (بروز استراتژی بدیع) پیشنهاد کرده است: گوش دادن به ایده‌های نو، گفت‌وگوهای جدید، دیدگاههای جدید، انگیزه‌های جدید و

1. Nokia

2. Emerging

3. Gartner

خانگی و حرفه‌ای امکان‌پذیر شود، بسیاری از قواعد (و فرصتها) تغییر خواهد یافت. بخش عمده‌ای از قدرت سیستم بانکی به مؤسسات صادرکننده کارت‌های اعتباری منتقل خواهد شد، فضا و شیوه‌های تبلیغات تجاری از رسانه‌های سنتی به سیستم‌های کامپیوتری انتقال می‌یابد، مقررات و استانداردهای جدیدی برای اطمینان از کیفیت کالایی که بدون دیدن از نزدیک و لمس کردن واقعی به فروش می‌رسد ضرورت خواهد یافت، دانشگاهها با طیفی از تقاضاهای جدید آموزشی مواجه خواهند شد. اینها همه برخی از قواعد جدیدی هستند که هنوز ابعاد آنها به درستی روشن نشده است. بسیاری از سازمانها و حتی کشورها تلاش دارند تا فرصتهای نهفته در قواعد پارادایم آینده را درک کنند و استراتژی خود را بر آن استوار سازند. نشریه اینفورمیشن پالیسی طی مقاله‌ای با استفاده از الگوی استراتژی رقابتی مایکل پورتر به تشریح فرصتهای نهفته در پارادایم قریب‌الوقوع «عصر اطلاعات» پرداخته است [۲۱].

امروز همان فردایی است که در گذشته برای آن برنامه‌ریزی کرده‌ایم. الوین تافلر^۱ بیست سال قبل در کتاب خود فرارسیدن «عصر دانش» را پیش‌بینی کرده بود [۲۲]. استعاره «پول نرم‌افزاری» نیز کم‌کم از لابه‌لای کتابهایی که دیگر امروز قدیمی شده‌اند جان گرفته است و مبادلات بر مبنای پول سنتی را مورد تهدید قرار می‌دهد. سازمانهایی که استراتژی

دیروز خود را بر مبنای این پیش‌بینیها بنا کرده‌اند، امروز شاهدهایی بر ارزشمندی «استراتژیهای آینده‌نگر» به شماره می‌آیند. شرکتهایی نظیر یاهو (Yahoo) یا بیش از ۲۰۰ درصد رشد سالیانه و یا موسسه کارت‌های اعتباری ویزا (Visa) با ۶۰۰ میلیون کارت اعتباری الکترونیک و ۲۷۰۰ تبادل تجاری در ثانیه، نمونه سازمانهایی هستند که استراتژی کسب و کار خود را بر پایه فرصتهای طلایی عصر آینده استوار ساخته‌اند. فرصتهایی که به صورت بالقوه برای همگان ولی به صورت بالفعل برای سازمانهای معدودی تحقق می‌یابد.

۵ - ۵. رویکردهای آینده‌ساز: وقتی از دید الگوی فرصت به نظریات متفکران تجددگرا می‌نگریم، مشخص می‌شود که اغلب آنها به تفاوتهای ظریف و در عین حال مهم مابین استراتژیهای خلاقانه (خلق استراتژی در پارادایم موجود) و استراتژیهای آینده‌ساز (خلق استراتژی در پارادایم آینده) توجه نداشته‌اند. این از مزیت‌های طبقه‌بندی بر مبنای «الگوی فرصت» است که می‌تواند این تفاوتها را آشکار سازد. در رویکرد استراتژیهای خلاقانه اگرچه حاصل کاریک استراتژی بدیع و بی‌سابقه است (مشابه استراتژیهای آینده‌ساز) ولی این استراتژیها بر

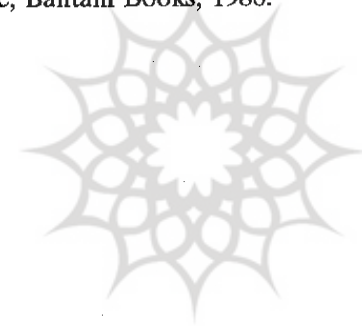
می‌توانیم در تعیین قواعد حاکم (پارادایم حاکم) بپردازیم. نقش داشته باشیم؟ به نظر می‌رسد امروز می‌بایستی بیش از آنکه به محصول ظاهری تفکر استراتژیک (یعنی استراتژی) توجه داشته باشیم به خط راهنمایی که این تفکر بدان اشاره دارد

امیدواریم که این مقاله که نتیجه صدها ساعت مطالعه (و مباحثه) نگارندگان است مورد استفاده خوانندگان و رضایت خداوند باری تعالی قرار گیرد.

مرجعها

1. Turner Ian, Strategy, Complexity and Uncertainty, http://www.poolline.com/archive/iss_fea_5.html, January 1998, page 1.
2. Nugent Dam, On the Effectiveness of Strategic Planning, <http://www.psu.edu/president/cqi/planning/FAQ/split.html>, October 1998, Page 1.
3. What is a paradigm, <http://www.kinght-hub.com/veracosm/paradigm.htm>.
4. Cassidy Claire Mond, Unraveling the Ball of String, the Journal of Mind/ Body Health, vol 10, No 1. Winter 1994.
5. Funch Flemming, Paradigms, <http://www.worldtrans.org/essay/paradigm.html>.
6. Monaldo Frank, Paradigm shifts, <http://home.us.net/~Fmm/shift.htm>, 1996.
7. Grove Andrew, Only Pamoia Survive, NewYork, 1998.
8. Rifkin Glenn, Growth By Aquisition, <http://www.strategy-business.com/thoughtleaders/97209/page8.html>.
9. Hamel Gary, Strategy Innovation and the Quest for Value, Sloan Management Review, Winter 1998, page 9.
10. Hamel Gary, The Quest For New Wealth, <http://www.strategosnet.com/articles/quest.html>.
11. Multimedia Super Corridor- Overview, <http://www.mdc.com.my/msc/index.html>.
۱۲. همان منبع ردیف ۵.
۱۳. ووماک جیمز، جونز دانیل، روس دانیل، تولید ناب، ترجمه آزاده رادنژاد، انتشارات آتوپات کتاب، چاپ سوم، ۱۳۷۶.
14. Hamel Gary, Killer Strategies..., http://www.Pathfinder.com/For_tune_1997/970623/sup.html.
15. Harfield Toby, Strategic Management and Michael Porter, <http://www.mngt.waikato.ac.nz/depts/sml/journal/special/harfield.htm>, page 2, 1998.

16. Brock David M. and Barry David, *What if Planning Were Really Strategic*, November 1995.
17. Brock David M. and Barry David, *A Review & Synthesis of the Theory of Strategy*, November 1995.
۱۸. همان منبع ردیف ۱۶ صفحه ۸.
19. Hamel Gary, *The Search for Strategy*, <http://www.strategosnet.com/sfors/search.htm>.
20. Gartner's I.T. Future Assesment, <http://strategies.dci.com/Articles/99210gartner.htm>, February 1999.
21. *Strategy and the Role of I.T.*, <http://stuwwww.kub.ni/people/sven/study/strategy.htm>.
22. Toffler Alvin, *Third Wave*, Bantam Books, 1980.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی