



# رویکردهای نوین استراتژی

مهندس وفا غفاریان  
دکتر علیرضا علی احمدی  
Vgh@isiran.com

## چکیده

بیش از نیم قرن از عمر «برنامه ریزی استراتژیک» می‌گذرد. در این دوران تحولات زیادی در محیط کسب و کار و قواعد رقابت ایجاد شده است. رویکرد «استراتژی»، امروز نیز در صدر فهرست اولویتهای شرکتهای و حتی کشورها قرار دارد. آنها از این رویکرد، مزیت رقابتی، جایگاه برتر و موفقیت را انتظار دارند. شرط اساسی تحقق این غایتها، درک صحیح استراتژی و انتخاب رویکرد متناسب با شرایط است.

در این مقاله تحولات رویکرد استراتژی از بدو پیدایش تا به امروز مورد بررسی قرار می‌گیرد. مقاله عمدتاً به سه روند مهم و مرتبط با یکدیگر (سیر تاریخی، تحولات محیطی و تکامل رویکردها) پرداخته و بسر رویکردهای نوین عصر حاضر تاکید می‌کند. در این راستا نظریات سه متفکر متأخر حوزه استراتژی: هنری مینتزبرگ (H. MINTZBERG)، گری هامل (G. HAMEL) و جین لیدکا (J. LIEDTKA) در خصوص استراتژیهای اخلاقانه، عزم استراتژیک، تفکر استراتژیک و همچنین رویکرد استراتژی اثربخش از نگارنده معرفی می‌شود. این نظریات مفاهیم جدیدی را در

ذهن ایجاد می‌کند؛ مفاهیمی که لازمه اثربخشی استراتژی در محیط امروز است.

## معرفی

سابقه مفاهیم استراتژی به ۳۴۰ سال قبل از میلاد مسیح (ع) باز می‌گردد. قدیمی ترین اثری که در این مورد وجود دارد نظریات ژنرال چینی سان تزو (SUN TZU) در کتاب جاودانه «هنر جنگ» است. وی در این کتاب چگونگی استفاده از مفاهیم استراتژی برای غلبه بر دشمن را تشریح کرده است.<sup>(۱)</sup> اما سرآغاز برنامه ریزی استراتژیک به فرم امروز آن، دهه ۱۹۶۰ است. جنگ جهانی دوم بسبب اتخاذ تصمیمات استراتژیک متعددی برای کشورهای درگیر بود. پس از پایان جنگ، وزارت دفاع آمریکا این تجربیات را در قالب روش «برنامه ریزی استراتژیک» تدوین کرد و آن را در برنامه آموزش افسران ارشد خود جای داد. این ایده‌ها با بکارگیری فرماندهان برجسته نظامی در صنایع (از جمله استخدام ژنرال مک نامارادر شرکت فورد) به دنیای کسب و کار راه یافت و منشا تحولات مهمی در این حوزه گردید. در سال ۱۹۶۲ آلفر دچندلر (A.D. CHANDLER)، استاد دانشگاه هاروارد، نتیجه مطالعات خود بر

روی شرکتهای بزرگ آمریکایی را منتشر و در آن فرایند تصمیم گیریهای استراتژیک مدیران ارشد را تشریح کرد. چندلر در این مقاله نشان داد که چگونه شیوه تصمیم گیری استراتژیک می‌تواند به برتری در محیط کسب و کار منجر شود. سه سال بعد کنت اندروز (K. ANDREWS) استاد دیگر دانشگاه هاروارد بر مبنای ایده چندلر مقاله ای منتشر کرد و طی آن ضرورت توجه سازمانها به نقاط قوت و ضعف خود را مطرح ساخت. وی به کمک همکاران خود روش تحلیل SWOT را ارائه و آن را به عنوان ابزاری برای دستیابی به بهترین تطابق ممکن بین شرایط داخلی و خارجی سازمان معرفی کرد.<sup>(۲)</sup> در همان سال ایگورانسوف (I.H. ANSOFF) مدیرعامل شرکت لاکهید الکترونیکز (LOCKHEED ELECTRONICS) ایده‌های چندلر را برای برنامه ریزی شرکت به کار گرفت و به موفقیت‌های قابل توجهی دست یافت. این دستاوردها نظر مدیران، سازمانها و محافل آکادمیک را به این رویکرد جلب کرد. دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ را می‌توان اوج شکوفایی رویکردهای کلاسیک استراتژی دانست. در این دوران ابزار و متدولوژیهای متعددی مانند تحلیل BCG، تحلیل فاصله (GAP ANALYSIS)

و تحلیل SWOT عرضه شد. مقالات زیادی در خصوص استراتژی انتشار و این مفاهیم به دوره های دانشگاهی راه یافت.

دهه ۱۹۸۰ با تحولات مهمی در ساختار اقتصاد جهانی آغاز شد. در این دهه قطب اقتصادی جهان از آمریکا به آسیای شرقی بویژه ژاپن انتقال یافت و محیط کسب و کار با تغییرات سریع و پی در پی عوامل تکنولوژیک و اقتصادی روبرو شد. در این شرایط رویکردهای کلاسیک که برای محیط نسبتاً پایدار طراحی شده بودند دیگر قادر به پاسخگویی نبودند و بدین جهت اثربخشی خود را از دست دادند. این تحول، دیدگاهها را به مفاهیم دیگری نظیر تولید بدون نقص (ZERO DEFECT) مدیریت کیفیت جامع (TQM) و بهبود مستمر معطوف و استراتژی را از لیست اولویت شرکتهای بزرگ خارج ساخت.

در دهه ۱۹۹۰ نظریه پردازان استراتژی با نظریاتی کاملاً متفاوت به میدان بازگشتند و قبل از هر چیز رویکردهای کلاسیک را مورد سوال قرار دادند. هنری میتزبرگ با مطرح ساختن تمایز بین فرایندهای تحلیلی (نظیر آنچه در برنامه ریزی انجام می شود) و سنتز ذهنی (آنچه استراتژی ها را می سازد) اساس «برنامه ریزی» استراتژیک را نفی کرد و اظهار داشت که اصولاً فرایند برنامه ریزی نمی تواند استراتژی خلق کند.<sup>(۳)</sup> هامل و پاراهالاد طی مقالاتی خلق پارادایم جدید را به عنوان زیربنای استراتژی های موفقیت ساز مطرح ساختند و «استراتژیک کردن» (STRATEGIZING) سازمان را به جای «برنامه ریزی استراتژیک» پیشنهاد کردند. این نظریات به دلیل اثربخشی در صحنه عمل و تطابق با شرایط محیطی کسب و کار مورد پذیرش و استقبال محافل حرفه ای قرار گرفت، هر چند به دلیل اختلاف آراء و فقدان نظریات همه پذیر، توفیق چندانی در محافل آکادمیک نیافت. جین لیدکا استاد دانشگاه داردن (DARDEN UNIVERSITY) رانیسز می توان یکی از صاحب نظران رویکردهای نوین استراتژی دانست. او که در کنار فعالیتهای آکادمیک، با حضور در محافل حرفه ای و حوزه مشاوره صنعت، تجربیات ذیقیمتی را انباشته بود، در اواخر دهه ۱۹۹۰ الگویی را برای «تفکر استراتژیک» پیشنهاد کرد که به صورت گسترده ای مورد استقبال قرار گرفت. این

نظریات هریک منشا تحولی در رویکردهای استراتژی به شمار می آید. تحولی که لازمه تطابق این رویکرد با شرایط عصر جدید است.

### روند تحولات محیطی

اریک کلمونز (E. CLEMONS) طی مقاله ای که اخیراً در نشریه هاروارد بیزینس ریویو (HBR) منتشر ساخته است، محیط کسب و کار قرن بیست و یکم را با خصوصیات، تغییرات ویران ساز، فرصتهای زودگذر، عدم قطعیت و بی نظمی توصیف می کند.<sup>(۴)</sup> این شرایط به نحو بارزی نسبت به دوران شکل گیری روشهای کلاسیک برنامه ریزی استراتژیک (دهه ۱۹۶۰) متفاوت است. شرایط کسب و کار دوران مذکور با ویژگیهایی نظیر ثبات نسبی، تغییرات ساده و خطی و متغیرهای محیطی پیوسته قابل توصیف است. در این شرایط پیش بینی روند آینده امری امکان پذیر بود. رویکردهای کلاسیک، فردا را امتداد روند امروز می دانند و در آن تلفیق بین عوامل داخلی و محیطی (آینده) را برای دستیابی به یک استراتژی اثربخش کافی تصور می شود. شرایط کسب و کار امروز هیچ یک از این ویژگیها را دربر ندارد. عوامل محیطی بی ثبات و غیر تکراری است. تغییرات پیچیده و غیر خطی است و جهشهای خارج از روند، پیش بینی آینده را دشوار و حتی غیر ممکن ساخته است. (شکل ۱)

«عمق» تحولات نیز دگرگون شده است. تحولات دوران گذشته عمدتاً در چارچوب پارادایم ها انجام می گرفت ولی تحولات امروز متوجه تغییر خود پارادایم هاست. در چنین

شرایطی رقابت نیز رفتار متفاوتی را دنبال می کند. رقابت امروز بدون حیطه بندی است و در آن شرکتهای کوچک جسورانه با شرکتهای بزرگ به مصاف پرداخته و در بسیاری از موارد کامیاب از یک استراتژی خلاقانه، پیروزی را از آن خود می سازند. امروز درحالی که از عمر شرکت آمازون (AMAZON.COM) بیش از ۷ سال نمی گذرد، فروش ۳ میلیارد دلاری آن، عملکرد ۰/۷ میلیارد دلاری کمپانی ۱۹۰ ساله جان وایلی (JOHN WILEY) را به مسخره گرفته است.<sup>(۵)</sup>

تفاوت مهم دیگر در «ابعاد» رقابت است. بازارهای امروز اشباع و رقابت در آنها سنگین است. دیگر دغدغه رقابت سود و زیان نیست بلکه سود و نبود است. در شرایط امروز شرکتهای بزرگی همچون پولا روید، مارکونی و زنیط تن به ورشکستگی داده اند، شرکت پرسابقه سوئیس ایر (SWISS AIR) نیز ورشکست شده<sup>(۶)</sup> و در مقابله خطوط هوایی امارات، عنوان برترین خط هوایی را از آن خود ساخته است!

در چنین شرایطی، رویکردهای کلاسیک استراتژیک که اساس آنها بر تعمیم شرایط محیطی امروز به فردایی که استراتژی در آن پیاده خواهد شد می باشد، کارایی خود را از دست می دهد. امروز شرکتهای بزرگی مانند جنرال الکتریک، آی بی ام و هوندا به دلیل تجارب منفی خود از استراتژی های کلاسیک، به رویکردهایی با انعطاف و خلاقیت بیشتر روی آورده اند.<sup>(۷)</sup>

رویکردهای نوین استراتژی در بستر محیط جدید متولد شده اند. این رویکردها به جای

| عصر رویکردهای نوین (۲۰۰۰-۱۹۹۰)  | عصر رویکردهای کلاسیک (۱۹۸۰-۱۹۶۰)   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ثبات و تکرارپذیری کم</li> <li>• تغییرات غیرخطی</li> <li>• تغییرات گسسته</li> <li>• آینده غیرقابل پیش بینی</li> <li>• تغییر پارادایمها</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ثبات نسبی</li> <li>• تغییرات خطی</li> <li>• متغیرهای پیوسته</li> <li>• قابلیت پیش بینی روند آینده</li> <li>• تغییر در فضای پارادایم</li> </ul>        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• بازار اشباع</li> <li>• رقابت سنگین</li> <li>• رقابت بدون حیطه بندی (کوچک با بزرگ)</li> <li>• دغدغه رقابت: بود و نبود</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• بازار غیراشباع</li> <li>• رقابت کم تا متوسط</li> <li>• رقابت با حیطه بندی (کوچک با کوچک - بزرگ با بزرگ)</li> <li>• دغدغه رقابت: سود و زیان</li> </ul> |

شکل ۱- شرایط بازار و رقابت در دو دوره کلاسیک و مدرن رویکردهای استراتژیک

پرداختن به فرایندها و متدولوژی‌ها به آماده سازی ذهن استراتژیست (انسان) توجه می‌کنند. در این رویکردها ابزاری برای برنامه ریزی استراتژیک ارائه نمی‌شود و اصولاً استراتژی یک برنامه تلقی نمی‌گردد. هدف این رویکردها ایجاد یک دیدگاه موثر در مدیران و زمینه سازی برای خلق استراتژی اثربخش توسط آنان است. در اینجا چند نظریه مفید در حوزه رویکردهای نوین استراتژی معرفی می‌شود.

### تفکر استراتژیک

هنری میتزبرگ یکی از بزرگترین تاثیرگذاران در ظهور رویکردهای نوین استراتژی بوده است. او با نظریات خود، پایه رویکردهای کلاسیک را متزلزل ساخت و به جای آن ساختار نوینی از مفاهیم استراتژی را بنا کرد. میتزبرگ در نظریات خود با اشاره به اینکه اصولاً «برنامه ریزی» یک فرایند تحلیلی است، تاکید می‌کند که «استراتژی» اثربخش حاصل سنتز ذهنی است و فرایندهای تحلیلی نمی‌توانند پدیدآورنده آن باشند. امروز هنوز هیچ فرایندی برای خلاقیت شناخته نشده است. میتزبرگ در نظریات خود تاکید می‌کند که فرایندها (ی برنامه ریزی استراتژیک) برنامه تولید می‌کنند و نه استراتژی.<sup>(۸)</sup> در چارچوب نظریات میتزبرگ، استراتژی اثربخش یک پدیده خلاقانه است که انسانها (استراتژیست‌ها) سازنده آن هستند و نه فرایندهای برنامه ریزی و برای این امر می‌بایستی به جای برنامه ریزی به توسعه تفکر استراتژیک پرداخت.

میتزبرگ یادگیری را یک رکن استراتژی می‌داند و ماهیت حرکت استراتژیک را چرخه ای از «حرکت - یادگیری - جهت گیری» عنوان می‌کند. او بین طراحی و مدیریت استراتژیک نیز تفاوت قائل است: طراحان استراتژیک طرح سوالات اساسی پیش روی سازمان و ایجاد زمینه های فکری لازم برای تحلیل اطلاعات را برعهده دارند و این درحالی است که ایجاد و راهبری یک حرکت استراتژیک در سازمان وظیفه و تعهد مدیر ارشد است. این امر نمی‌تواند به شخص دیگری (مشاوران و یا عناصر ستادی) واگذار شود. میتزبرگ نیز همانند برخی از صاحب نظران،

استراتژی های برنامه ریزی شده (DELIBERATE STRATEGIES) را از استراتژی های خودجوش (EMERGENT STRATEGIES) متمایز می‌داند و بر تفاوت آنها تاکید دارد.

### عزم استراتژیک

گری هامل (G.HAMEL) و کوریم باتور پاراهالاد (C.K.PARAHALAD) امروز برجسته ترین نظریه پردازان استراتژی نوین هستند. هامل تا اواخر دهه ۱۹۷۰ فردی ناشناس بود که در یک بیمارستان کار می‌کرد. وی بیمارستان را برای ادامه تحصیل در دانشگاه میشیگان ترک کرد. او در این دانشگاه با پاراهالاد آشنا شد که از دانشگاه احمدآباد هندوستان آمده بود و این آشنایی به مباحثات

همراه است رویکردی اثربخش به شمار می‌آید (شکل ۲).

خلق آینده از طریق تغییر پارادایم صورت می‌پذیرد و برای آن به جای دنباله روی، شکستن قواعد جاری و جایگزینی آنها با قواعد عالیتری دنبال می‌شود.

### الگوی تفکر استراتژیک

جین لیدکا استاد دانشگاه دارن (DARDEN) در زمینه استراتژی است. او در سال ۱۹۹۹ الگویی برای تفکر استراتژیک پیشنهاد کرد که به صورت گسترده ای مورد پذیرش و استفاده قرار گرفت. او در این الگو برای تفکر استراتژیک پنج عامل اساسی را مطرح می‌سازد.<sup>(۹)</sup>

| عزم استراتژیک<br>(Strategic Intent) | کناسب استراتژیک<br>(Strategic Fit) | عملیات<br>و عوارض اصلی |
|-------------------------------------|------------------------------------|------------------------|
| جستجو برای قواعد (پارادایم) جدید    | جستجو برای بازارهای جدید           | عوارض اصلی             |
| پورتفوی شایستگیهای کلیدی            | پورتفوی کسب و کارها                | عوارض کلیدی            |
| شایستگیهای کلیدی                    | محصولات، کانالهای توزیع، مشتریان   | شرایط موفقیت           |
| یادگیری سریع از محیط                | مزیت‌های رقابتی با عمر طولانی      | پورتفوی فرصت‌ها        |
| خلق پارادایمهای فرصت ساز            | توسعه منابع برای استفاده از فرصت   | کسب و کار              |
| چالشهای استراتژیک                   | اهداف مالی                         |                        |

### شکل ۲- تناسب استراتژیک در مقابل عزم استراتژیک

۱- نگرش سیستمی: بنابر نظر لیدکا یک متفکر استراتژیک می‌بایستی یک مدل ذهنی از تمام سیستم مولد ارزش، از ابتدا تا انتها را در ذهن داشته باشد و روابط بین اجزای آن را به درستی درک کند. استراتژی یک رویکرد تمام نگر و یکپارچه است، هر چند فعالیت‌های مجزا و متنوع زیادی در آن وجود دارد.

۲- تمرکز بر اهداف: افراد یک سازمان می‌بایستی منابع خود را بر روی اهداف استراتژیک متمرکز کنند. این تمرکز می‌بایستی تا دستیابی به هدف باقی بماند. این تمرکز تمامی انرژی سازمان و افراد را متوجه تحقق اهداف استراتژیک خواهد کرد.

۳- فرصت جویی هوشمندانه: برای تفکر استراتژیک همواره می‌بایستی از ایده های جدید استقبال کرد. این امر سبب می‌شود تا فضای گزینه های استراتژیک توسعه یافته و دستیابی به استراتژی اثربخش میسر گردد. در تفکر استراتژیک، کشف فرصتها و بهره گیری

علمی گسترده و انتشار مقالات و کتابهای متعددی منجر گردید. گری هامل مشهور استراتژیک شرکت نوکیا و یکی از عوامل اصلی تدوین استراتژی تحول آفرین این شرکت به شمار می‌آید. مهمترین نظریه این دو متفکر در حوزه استراتژی «عزم استراتژیک» است. هامل و پاراهالاد در سال ۱۹۸۹ طی مقاله ای نتایج تجربیات و مطالعات خود را منتشر ساختند و در آن اعلام داشتند که برای دستیابی به اهداف به ظاهر غیر ممکن می‌بایستی فضای (پارادایم) جدیدی آفرید. این رویکرد در نقطه مقابل نظریات کلاسیک که در آنها قابلیت‌های سازمان برای بهره برداری از فرصتها مدیریت می‌شود (تناسب استراتژیک)، خلق فرصتهایی متناسب با قابلیت‌های (منحصر به فرد) سازمان را توصیه می‌کند (عزم استراتژیک).<sup>(۱۰)</sup> در این رویکرد به سازمانها توصیه می‌شود به جای پیش بینی آینده آن را خلق کنند و این توصیه در شرایطی که پیش بینی در آن با خطای زیادی

باشد. این رویکردها به جای برنامه ریزی، بر تفکر استراتژیک تاکید می کنند. استراتژی در رویکردهای نوین نه بر اساس پیش بینی آینده (که امری پیچیده و حستی غیرممکن است) بلکه با قابلیت ساختن آینده اثربخشی می یابد. استراتژی اثربخش نیز با فراخوان مدیران به درک فرصتهای استراتژیک و خلق راهکارهای بدیع (برای رفع گلوگاهها) چشم انداز جدیدی را پیش روی سازمان می گشاید. در همه این رویکردها، نقش ابزار و متدولوژی ها کم رنگ و به جای آن انسان (استراتژیست) نقش اصلی را بر عهده می گیرد. امروزه شرکتهای متعددی موفقیتهای چشمگیر خود را حاصل این رویکردها دانسته و بدین گونه این مفاهیم را با شواهد عملی پیوند می زنند.

در اینجا نیز برندگان اصلی دلباختگان و سازندگان اصلی دیرباوران به این مفاهیم خواهند بود. مفاهیمی که سطح عالیتری از قواعد دنیای رقابت را نمایان می سازد. □ منابع و مأخذ:

- 1 - GOH EDDIE, ORIGIN OF POLICY AND STRATEGY DEPLOYMENT, <http://www.onel.com.sg/articles/eddie/strategy1.htm>
- 2 - STRATEGIC PLANNING BASIC MODELS <http://www.des.calstate.edu/basicmodel.html>
- 3 - MORRISON JAMES, FROM STRATEGIC PLANNING TO STRATEGIC THINKING, [http://horizon.unc.edu/projects/oth/2-3\\_Asp, 2000](http://horizon.unc.edu/projects/oth/2-3_Asp, 2000)
- 4 - CLEMENS ERIC, JASON SANTAMARIA, MANEUVER WARFARE, HARVARD BUSINESS REVIEW, APRIL 2002.
- 5 - HOOVERS ONLINE, AMAZON.COM, <http://www.hoovers.com/co/capsule/3/0,2163,51493,00.html>, 2002
- 6 - SWISS AIR BANKRUPTCY CHAOS, FLAG REVUE, <http://www.flug-revue.rotor.com/FRNews1/FRNews01/FR011007.htm>, october 2001
- 7 - NUGENT DAM, ON THE EFFECTIVENESS OF STRATEGIC PLANNING, <http://www.Pus.edu/president/cq/ planning / FAQ/ splil.html>, october 1998.
- 8 - MORRISON JAMES L. FROM STRATEGIC PLANNING TO STRATEGIC THINKING, <http://horizon.unc.edu/projects/OTH/2-3/asp>
- 9 - PROENZA LUIS M. STRATEGIC INTENT, THE UNIVERSITY OF AKRON, <http://www.uakron.edu/president/co-08-21-99.Php>, 1999.
- 10 - LAWRENCE ETON, STRATEGIC THINKING, <http://psc.Cfp.Ge.Ca/research/knowledge/strathink-e.htm>, 1999.

۱۱ - غفاریان وفا و غلامرضا کیانی، استراتژی اثربخش، نشر فرا، ۱۳۸۰

• مهندس وفا غفاریان: مدیرعامل سازمان صنایع دفاع (ساصد) و دانشجوی دکتری دانشگاه علم و صنعت

• دکتر علیرضا علی احمدی: استادیار دانشگاه علم و صنعت

مذکور، این سه، ذرات بنیادی استراتژی هستند که به همراه هم مفهوم می یابند. استراتژی با طی مراحل این الگو تکامل یافته و نهایتاً راهکاری با میزان ریسک و منافع قابل قبول استراتژیست حاصل می گردد. الگوی استراتژی اثربخش به جای پرداختن به جای پرداختن به فرایندهای برنامه ریزی، بر جوهره استراتژی تکیه می کند. این رویکرد با تبیین چگونگی شکل گیری یک استراتژی تحول آفرین، درک ما را از نقش مهم و اساسی فرصت و گلوگاههای استراتژیک توسعه داده و در جهت تفکر استراتژیک هدایت می کند.

### نتیجه گیری

همه رویکردهای مدیریتی در یک وجه با هم مشترک هستند: اعتبار یک رویکرد در گروی اثربخشی آن در صحنه عمل است. در بستر این منطق خدشه ناپذیر است که نظریات تیلور (F.W.TAYLOR) جای خود را به نظریات التون مایو (G.E. MAYO) می دهد، تولید اتبوه با تولید ناب جایگزین می شود و رویکردهای کلاسیک استراتژی توسط رویکردهای نوین آن موردسوال قرار می گیرد. در این مسیر تکاملی، شرط لازم برای اثربخشی یک رویکرد، سازگاری با شرایط محیط است و این امر دغدغه اساسی اندیشمندان و مدیران در تمامی عصرهاست.

محیط کسب و کار امروز نسبت به دوران شکل گیری رویکرد برنامه ریزی استراتژیک (دهه ۱۹۶۰) تغییرات عمده ای یافته است. رفتار عوامل موثر بر کسب و کار و شیوه های رقابتی دو جنبه مهم این تغییرات هستند. از بین رفتن قدرت پیش بینی بلندمدت، تغییر پی درپی پارادایم ها و برهم خوردن حیطه بندی رقابتی برخی از نمودهای بارز دوران جدید است. رویکردهای کلاسیک استراتژی برای شرایط به مراتب ساده تری از این معماری شده است و در پاسخگویی به این پیچیدگیها اثربخشی خود را از دست می دهد. در نقطه مقابل، رویکردهای نوین استراتژی با خصوصیات متناسب با این محیط متولد شده اند.

رویکردهای نوین استراتژی خاطر نشان می کنند که استراتژی اثربخش برنامه نیست و نمی تواند حاصل یک فرایند برنامه ریزی

از آنها یک اصل مهم است.

۴ - تفکر در زمان: استراتژی صرفاً در آینده نیست. استراتژی پلی است که گذشته، حال و آینده را به هم پیوند می دهد. برای تدوین و اجرای استراتژی مکرراً می بایستی این مسیر را مورد ملاحظه قرار داد. در این شیوه تفکر باید آینده را بر مبنای توانمندیهای امروز (که دستاورد گذشته سازمان است) خلق کرد.

۵ - پیشروی با فرضیه ها: در دنیایی مملو از اطلاعات گوناگون و با وجود محدودیتهای زمانی برای تحلیل آنها، قابلیت فرضیه سازی و آزمون فرضیه های یکی از مهمترین عوامل پیشبرد سریع سازمان به سوی اهداف است. این مفهوم یکی از وجوه مهم تمایز تفکر با برنامه ریزی استراتژیک است. این فرایند با زنجیره ای از عبارات منطقی «چه می شود اگر...؟» و «اگر الف، سپس ب» پیوند موثری را بین سنتز خلاقانه (فرضیه سازی) و ابزار تحلیلی (آزمون فرضیه) به وجود می آورد.

لیدکا تفکر استراتژیک را به عنوان یک عامل حیاتی برای بقا سازمانها و مکمل (نه جایگزین) برنامه ریزی استراتژیک می داند. هر چند نحوه این ارتباط می بایستی به درستی درک و در عمل معماری شود.

### استراتژی اثربخش

وفاغفاریان و غلامرضا کیانی برای طراحی یک الگوی استراتژی اثربخش چهار سال مطالعه کرده و نتایج این مطالعات را در سال ۱۳۸۰ طی کتابی با همین عنوان منتشر ساختند. آنان در مقدمه کتاب خود اظهار می دارند «واقعیت این است که نگرش «شکلی» به استراتژی، یعنی جایی که استراتژی به عنوان یک «فرایند» برنامه ساز» پنداشته می شود، به ندرت موجب تحول سازمان خواهد شد».

اصولاً به موجب یک قاعده کلی در محیط رقابتی هیچ چیز سهل الوصولی مزیت آور نخواهد بود. رویکرد استراتژی اثربخش، دل بستن به ابزار و متدولوژی های متداول برنامه ریزی استراتژیک را کم ثمر دانسته و به جای آن یک الگوی سه مرحله ای را برای تکوین استراتژی پیشنهاد می کند.<sup>(۱۱)</sup> در این الگو فرصت یابی، تحلیل گلوگاهها و راهیابی استراتژیک به عنوان مراحل چرخه تکوین استراتژی پیشنهاد شده است. بر اساس الگوی