

Critical Studies in Texts & Programs of Human Sciences,
Institute for Humanities and Cultural Studies (IHCS)
Monthly Journal, Vol. 21, No. 3, Spring 2021, 121-140
Doi: 10.30465/crts.2021.35548.2189

A Critique on the Book *Theory of Strategic Management*

Rasoul Ranjbarian*

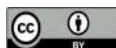
Abstract

Strategic management is a coordinated, comprehensive and continuous program that connects the organization's top talents with the environment and it means achieving the goals of the organization within the framework of proper management. The purpose of this article is a critique of the translation of the book *Theory Strategic Management* by Gareth R. Jones and Charles W. L. Hill. The critical philosophical exploration method was used for critique and the approach of the book was the translation of the original book. The tool of critique of the worksheet was the critique of the textbooks and academic books of the Council for the Review of Humanities Texts and Books. The results of the qualitative content analysis showed that the criticisms of the book are in formal, structural, and content areas, the most important of which include: some words are translated from the original language (English), while there was a Persian equivalent for these words that was not used. In the process of its plan and strategy, this book has referred to the formulation, execution, and implementation. However, it does not explicitly mention the important and main process of monitoring and evaluating the strategy and only discusses the control of strategies sporadically in some chapters. This article tries to add to the richness of the book's topics by emphasizing the formal and content dimensions of the work and relying on research citations.

Keywords: Organization, Strategy, Plan, Leadership, Business, Environment, Competitive Advantage.

* Assistant Professor, Department of Public Administration, Shahindezh Branch, Islamic Azad University, Shahindezh, Iran, ranjbarian1404@gmail.com

Date received: 2020-12-26, Date of acceptance: 2021-05-09



Copyright © 2018, This is an Open Access article. This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/> or send a letter to Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.

پژوهش‌نامه انتقادی متون و برنامه‌های علوم انسانی، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
ماه‌نامه علمی (مقاله علمی - پژوهشی)، سال بیست‌ویکم، شماره سوم، خرداد ۱۴۰۰، ۱۲۳-۱۴۰

نقد و بررسی کتاب تئوری مدیریت استراتژیک

رسول رنجریان*

چکیده

مدیریت استراتژیک برنامه‌ای هماهنگ، جامع، و پیوسته است که استعدادها را ممتاز سازمان را با محیط ارتباط می‌دهد و منظور از آن تحقق هدف‌های سازمان در چهارچوب اجرای صحیح مدیریت است. هدف این مقاله نقادی بر ترجمه کتاب تئوری مدیریت استراتژیک اثر گرت آر. جونز و چارلز دبلیو. ال. هیل است. برای نقد از روش کاوش‌گری فلسفی انتقادی استفاده شده است و رویکرد کتاب تحلیل ترجمه کتاب اصلی است. ابزار نقد کاربرد نقد کتب درسی و دانشگاهی شورای بررسی متون و کتب علوم انسانی است. نتایج برآمده از تحلیل محتوای کیفی نشان می‌دهد که نقدهای وارد بر کتاب در حوزه‌های شکلی، ساختاری، و محتوایی قرار دارد که مهم‌ترین آن‌ها شامل ترجمه بعضی واژه‌ها از زبان اصلی (انگلیسی) است، درحالی‌که معادل فارسی برای این واژه‌ها وجود داشته که استفاده نشده است. این کتاب در فرایند برنامه و استراتژی خود به تدوین، اجرا، و پیاده‌سازی اشاره کرده است، ولی به فرایند مهم و اصلی نظارت و ارزیابی استراتژی اشاره مشخص نداشته است و تنها به صورت پراکنده در برخی فصل‌ها به بحث کنترل استراتژی‌ها پرداخته است. این مقاله با تأکید بر ابعاد صوری و محتوایی اثر و با اتکا به استنادات پژوهشی تلاش کرده تا بر غنای مباحث کتاب بیفزاید.

کلیدواژه‌ها: سازمان، استراتژی، برنامه، رهبری، کسب‌وکار، محیط، مزیت رقابتی.

* استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد شاهین‌دژ، دانشگاه آزاد اسلامی، شاهین‌دژ، ایران، ranjbarian1404@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۰۶، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۲/۱۹



Copyright © 2018, This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International, which permits others to download this work, share it with others and Adapt the material for any purpose.

۱. مقدمه

سازمان از شالوده اصلی اجتماع کنونی است و مدیریت مهم‌ترین عامل حیات، رشد، و بالندگی یا مرگ سازمان‌هاست. مدیر روند حرکت از وضع موجود به سوی وضعیت مطلوب را هدایت می‌کند و در هر لحظه، برای ایجاد آینده‌ای بهتر در تکاپوست. گذشته یا تمام اهمیت و آموختنی‌هایش و با تمام تأثیری که می‌تواند در آینده داشته باشد (بامبرگر و مشولم ۱۳۸۹). از مهم‌ترین تکنیک‌هایی که سازمان‌ها می‌توانند برای موفقیت از آن بهره‌مند شوند، مدیریت استراتژیک است. مدیریت استراتژیک به سازمان کمک می‌کند تا عملکردش به شیوه‌ای خلاق باشد و برای آینده خود به شکلی انفعالی عمل نکند (حاجی‌میر ۱۳۹۶). مفاهیم و تئوری‌های مدیریت را می‌توان براساس نگرش‌های مختلف دسته‌بندی کرد. نگرش‌های علمی، فرایندی، و انسانی به‌عنوان نگرش‌های اصلی به موضوعات مدیریت و سه نگرش سیستمی، اقتضایی، و استراتژیک به‌عنوان نگرش‌های تکمیلی و ترکیبی با نگرش‌های اصلی مطرح‌اند (آرمسترانگ ۱۳۹۱: ۱۴).

می‌توان گفت مدیریت استراتژیک برنامه‌ای هماهنگ، جامع، و پیوسته است که استعدادهای ممتاز سازمان را با محیط ارتباط می‌دهد و منظور از آن تحقق هدف‌های سازمان در چهارچوب اجرای صحیح مدیریت است (فروزنده دهکردی ۱۳۸۹). از لحاظ مفهومی مدیریت استراتژیک با تحول در تئوری‌های مدیریت هم‌گامی دارد. مکاتب کلاسیک رفتاری و کمی مدیریت بر جنبه‌هایی از سازمان و عملکرد آن تأکید می‌کردند که توسط مدیریت قابل کنترل بود. مسائلی از قبیل برنامه‌ریزی تولید، رفتار زیردستان، بهبود محیط کار، نقش گروه‌های غیررسمی در بازدهی کار، مدل‌های کمی تصمیم‌گیری، و غیره. اما هرگز فضای سیاسی جامعه، احساس افراد، و نهادهای خارج از سازمان مسئله اصلی آن‌ها نبود، چراکه محیط از ثباتی نسبی برخوردار بود و چنین نیازی هم احساس نمی‌شد. به تدریج با رشد مستمر اقتصادی اوضاع قابل اطمینان محیطی از میان رفت و تغییرات و حوادث شتابنده‌ای در جهان اتفاق افتاد. طی سال‌های گذشته، اندیشه استراتژی پذیرش فزاینده‌ای در بین محققان مختلف کسب کرده است. هم‌چنین، اهمیت استراتژی‌ها در بقای سازمان توجه محققان بسیاری را به خود جلب کرده است (نایب‌زاده ۱۳۸۹: ۱۲). در این میان، کتب متعددی نیز در حوزه مدیریت استراتژیک به‌قلم نویسندگان خارجی و ایرانی ارائه شده که در آن‌ها مدیریت استراتژیک در ایران کم به‌تصویر کشیده شده است. از این میان، می‌توان به این کتاب‌ها اشاره کرد: مدیریت

استراتژیک فرد آر. دیوید، ترجمه سیدمحمد اعرابی و علی پارسائیان؛ *مدیریت استراتژیک* فرانک تی. راترمل، ترجمه حسین نوروزی، داور نظری اردبیلی، و فاطمه سبحانی فرد؛ *مدیریت استراتژیک و سیاست کسب و کار* توماس ال. ویلن و جی. دیوید هانگر، ترجمه محمد اعرابی و هاشم آقازاده؛ *مدیریت استراتژیک با مبانی اسلامی* حمید تابلی؛ *مدیریت استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی* فرج‌الله رهنورد؛ *نگاهی به مدیریت استراتژیک* سیدابوالقاسم حاجی میر.

این کتاب‌ها، علاوه بر افزایش دانش محققان و پژوهش‌گران دانشگاهی، در برخی موارد محور تدریس استادان حوزه مدیریت قرار می‌گیرند. از این رو، شایسته است تا با نگاهی مدیریتی به واکاوی متون و مباحث مطرح شده در این کتاب‌ها از بُعد مدیریتی پردازیم. در این مقاله با رویکردی انتقادی تلاش می‌کنیم تا با محوریت کتاب *تئوری مدیریت استراتژیک* بر غنای مباحث مدیریت استراتژیک در سازمان اندکی بیفزاییم. دلیل انتخاب این اثر تخصص و علاقه‌مندی نویسنده به حوزه مدیریت استراتژیک است. در این مقاله به‌طور کلی هدف نقد و بررسی شکلی و محتوایی این کتاب است. در نقد شکلی، کل کتاب یک‌جا در نظر گرفته می‌شود، در بررسی محتوایی به هریک از فصول کتاب به‌طور مجزا پرداخته می‌شود، و در انتها به جمع‌بندی دیدگاه مؤلف این مقاله از این بررسی پرداخته می‌شود.

۲. متن اصلی

۱.۲ معرفی کلی اثر

درباره نویسندگان کتاب *تئوری مدیریت استراتژیک*، گرت آر. جونز و چارلز ال. هیل، می‌توان گفت که این نویسندگان تحقیقات مهم را در مورد موضوعاتی از جمله عملکرد شرکت، دولت، رهبری استراتژیک، فناوری، و اخلاق تجاری از طریق تئوری و مطالعات موردی پرداخته‌اند. براساس شیوه‌های دنیای واقعی و تفکر فعلی در این زمینه، نسخه نهم *تئوری مدیریت استراتژیک* این نویسندگان تأکید بیش‌تری بر مفهوم «مدل‌های کسب و کار» به‌عنوان روشی برای پرداختن به موضوع مزیت رقابتی دارد. برنامه مطالعات موردی با محوریت شرکت‌های کوچک، متوسط، و بزرگ با پیشینه‌های مختلف مورد توجه است، به‌طوری‌که در تمام فصول به تجربیات و مطالعات انجام‌شده در این شرکت‌ها پرداخته شده است.

۲.۲ مروری اجمالی بر کتاب تئوری مدیریت استراتژیک

کتاب تئوری مدیریت استراتژیک به قلم دکتر محمد اعرابی و دکتر سیدعلیرضا هاشمی ترجمه شده است. در این کتاب تفکری به نام «تفکر استراتژیک» به منزله تفکر عمومی (عام) و «تفکر فرایندی» به منزله تفکر اختصاصی (خاص) ترکیب می‌شوند. این ترکیب فرایند سه‌گانه به هم پیوسته مدیریت یعنی، برنامه‌ریزی، اجرا، و کنترل را در دو سطح به هم مرتبط استراتژیک و عملیاتی نمایان می‌سازد. برای درک بهتر خوانندگان این کتاب، کتاب‌های مدیریت استراتژیک، برنامه‌ریزی استراتژیک، اجرای استراتژیک، و کنترل استراتژیک از انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی و سما برای مطالعه پیش‌نهاد می‌شود. در مورد مفهوم مدیریت استراتژیک چنین بیان شده است:

مدیریت استراتژیک فرایندی است سازمانی، برای تعریف راه‌برد سازمان و تصمیم‌گیری برای چگونگی یافتن منابع موردنیاز برای رسیدن به مقصود استراتژی، صورت می‌گیرد. این فرایند افراد و منابع را نیز شامل می‌شود. برای آن‌که سازمان بداند به کجا خواهد رفت، باید بداند اکنون دقیقاً کجا قرار گرفته است. پس از آن باید آنچه می‌خواهد باشد را به درستی تعریف کرده و چگونگی رسیدن به آن جایگاه را مشخص کند. مستندات حاصل از این فرایند را برنامه راه‌بردی سازمان می‌نامند (پارسامنش و افشاری ۱۳۹۳).

نویسندگان با یک ساختار خوب در این کتاب سعی کرده‌اند تا مطالب کتاب را به خواننده به‌طور جامع و کامل ارائه کنند. در این جهت، با چهار بخش اصلی و سیزده فصل به تبیین موضوع پرداخته‌اند. چهار بخش کتاب مورد بحث بدین قرارند: بخش اول، مروری بر استراتژی؛ بخش دوم، مزیت رقابتی؛ بخش سوم، تدوین استراتژی؛ بخش چهارم، پیاده‌سازی استراتژی است. بیش‌ترین حجم کتاب هم به برنامه‌ریزی استراتژیک یا تدوین استراتژی در سطوح جهانی، سازمانی، و کسب‌وکار اختصاص یافته است. فقط یک بخش (سه فصل) به بحث درباره اجرای استراتژیک (دو فصل به مباحث ساختار و فرهنگ سازمانی) و کنترل استراتژیک (یک فصل) پرداخته است. در این کتاب محتوای برنامه‌ریزی استراتژیک (چیستی استراتژی) بیش‌تر بر تئوری وابستگی به محیط بیرونی سازمان (تصور توصیفی) یا تئوری‌های مبتنی بر بازار و تئوری‌های وابستگی به محیط داخلی سازمان (تصور خلاق) با تئوری‌های مبتنی بر منابع استوار است. فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک (چگونگی استراتژی) بر الگوهای فرایندی طبیعی (تصور فراینده) متکی است.

البته باید در عنوان اثر نیز که از واژه زبان اصلی استفاده شده است، توجه کرد. به جای کلمه «تئوری» باید از «نظریه» استفاده می‌شد.

۳.۲ نقد شکل و صورت کتاب

۱. طرح روی جلد: روی جلد کتاب با طرح روی جلد کتاب به زبان اصلی فاصله زیادی دارد. جلد این کتاب نمایانگر عدم درک تئوری مدیریت استراتژیک است. طرح جلد با چند خوشه لویا ذهنیت موضوع را بیش‌تر به سمتی غیر از رشته مدیریت سوق می‌دهد. به نظر می‌رسد طرح جلد در چاپ‌های بعد به تغییر نیاز داشته باشد.

۲. در این کتاب قواعد و دستور نگارش به خوبی رعایت شده است.

۳. در این اثر غلط چاپی به چشم نمی‌خورد و قواعد نگارشی و ویرایش به خوبی رعایت شده است.

۴. در ترجمه بعضی واژه‌ها از زبان اصلی (انگلیسی) استفاده شده است. مثلاً در صفحه ۵۹ کلمه برنامه‌ریزی سناریو (Scenario) (پیش‌نهاد سناریو به معنی وضعیت یا طرح یا حالت)، در صفحه ۱۶۶ کلمه پارادوکس (Paradox) به معنای تناقض، در صفحه ۱۶۹ غلبه بر اینرسی (Inertia) می‌توانست به غلبه بر سکون یا ایستا و بی‌حرکی معنی شود، و کلمه منو (Menu) در صفحه ۳۹۹ در سطر ۲۱ به معنی فهرست معنی شود.

۵. از نظر ترتیب فصول که در مرور اجمالی نیز به آن اشاره شده است، به خوبی موضوع کتاب دنبال می‌شود، ولی کمیت برخی فصول از نظر تکمیل مباحث از جمله فصول یازده و دوازده در مورد پیاده‌سازی و اجرای استراتژی و فصل سیزده مربوط به استراتژی کنترل با عنوان «استراتژی‌های بنگاه در برابر صنایع و کشورها» در کم‌ترین حد نسبت به سایر فصول پرداخته شده است. هرچند در تحلیل و ارزیابی فصول به ادغام‌نکردن برخی فصل‌ها با هم انتقاد شده است، مثلاً پیش‌نهاد شده است که فصل‌های ده با یازده و دوازده با سیزده ادغام شوند.

۶. نسخه نهم این کتاب در سال ۲۰۱۰ چاپ شده است و ترجمه و چاپ نوبت اول اثر در ایران در سال ۲۰۱۹ انجام گرفته است. احتمالاً تجربیات و مطالعات جدید برای نسخه‌های بعدی کتاب مدنظر بوده است که از نگاه مترجمان و خوانندگان کتاب پنهان مانده است و تغییرات یک دهه می‌توانست تجربیات جدیدی به مطالعات این حوزه وارد کند که این امر انجام نگرفته است.

۳. نقد محتوای اثر

در بخش اول، مروری بر استراتژی در دو فصل، که در فصل اول رهبری، استراتژی، و مزیت رقابتی و در فصل دوم تحلیل محیط بیرونی - فرصت‌ها و تهدیدها، مورد بحث قرار گرفته است.

در این قسمت، ابتدا خلاصه‌ای از نقد و بررسی هریک از فصول کتاب ارائه می‌شود. در نقد این فصل‌ها، از نظر صاحب‌نظران بهره گرفته شده و کار ناقد در چهارچوب نوشته‌های پیشین صورت پذیرفته است و به متون گذشته در زمینه محتوایی، که نکته تازه‌ای را به متن اضافه کند، پرداخته شده است. در این بخش تلاش می‌شود تا از اصل منطقی بودن پیروی شود و انتقادات با توجه به اصول مورد توافق اکثر نویسندگان به پیش برده شود.

نویسندگان در فصل اول به استراتژی‌های مدیران موفق در شرکت‌های خود و اثر این استراتژی‌ها بر عملکرد شرکت‌هایشان نسبت به رقبای خود به مقایسه پرداخته‌اند. این مقایسه‌ها نقطه قوت شرکت‌های موفق و هم‌چنین مزیت رقابتی آن‌ها را از رقبای خود نشان می‌دهد. نویسندگان به خوبی ارتباط این استراتژی‌های موفق شرکت‌های با عملکرد برتر (که مستلزم طراحی بهترین ساختار سازمانی و بهترین فرهنگ سازمانی و سیستم‌های کنترلی) را برای اجرای استراتژی انتخاب شده، بیان می‌کنند. استراتژی کسب‌وکار عبارت است از طرح‌ها، گزینه‌ها، و تصمیماتی که در مسیر هدایت یک شرکت به سمت سوددهی و موفقیت بیش‌تر به کار گرفته می‌شود (کوردی ۱۳۹۴). استراتژی طرز تلقی و نگرش به فرصت‌ها و چگونگی دستیابی به اهداف است. داشتن تفکر راه‌بردی مقدم بر برنامه‌ریزی در قالب‌های ساختاریافته آن است (دیوید ۱۳۹۴: ۵). در واقع، استراتژی طرز تفکر و روش اندیشیدن است. هدف آن تنظیم، تدوین، یا طبقه‌بندی و سیستماتیک کردن حرکت است که می‌بایستی بر اساس تقدم، ترتیب، و توالی ویژه‌ای انجام شود و سپس برحسب آن توالی و ترتیب، طریق و روش خاصی را انتخاب کرد که مؤثرترین آن‌هاست، اما به دلیل این‌که محتوای این فصل به مثال‌هایی در شرکت‌های دیگر کشورها پرداخته است و محیط سازمانی شرکت‌های کشورمان تفاوت اساسی با این شرکت‌ها دارد، تعمیم آن باید با احتیاط صورت بگیرد.

فصل دوم با تحلیل محیط صنعت آغاز می‌شود. ابتدا مفاهیم و ابزارهای تحلیل ساختار رقابتی صنعت بررسی و فرصت‌ها و تهدیدهای صنعت شناسایی می‌شوند. یکی از نقاط قوت این اثر این است که تئوری‌ها را با عمل عجین کرده است، به طوری که «الگوی پنج نیرویی پورتر» استراتژی در عمل در فصل دوم به خوبی نشان داده شده است.

تدوین استراتژی را تجزیه و تحلیل محیط‌های بیرونی و درونی سازمان و سپس انتخاب استراتژی‌های مناسب شکل می‌دهد. در مقابل، اجرای استراتژی شامل عمل کردن به استراتژی‌های تدوین شده است. اجرای استراتژی شامل انجام اقداماتی در جهت استراتژی‌های سطح شرکت، سطح کسب و کار، سطح وظیفه، اختصاص دادن نقش‌ها و مسئولیت‌ها در میان مدیران (از طریق طراحی ساختار سازمانی)، تخصیص منابع (شامل سرمایه و پول)، تنظیم اهداف کوتاه مدت، و طراحی کنترل سازمانی و سیستم‌های پاداش است. این فرایند شامل مجموعه‌ای از گام‌های متوالی در فرایند مدیریت استراتژیک است. گام یک فرایند مدیریت استراتژیک با بیانیه مأموریت شرکت و اهداف اصلی شرکت آغاز می‌شود (گرنٹ ۱۳۹۶). بررسی محیط و عوامل مؤثر محیطی شامل فرصت‌ها و تهدیدها در مرحله تدوین استراتژی بسیار مهم است، زیرا سازمان در تفکر استراتژیک دائم با محیط در ارتباط است و شناخت دقیق محیط عامل مؤثری در رسیدن به اهداف سازمان خواهد شد.

در بخش دوم، مزیت رقابتی در دو فصل، یعنی فصل سوم توان‌مندی و سودآوری تحلیل منابع داخلی سازمان و فصل چهارم استراتژی کارکردی، مطرح شده است. مزیت رقابتی پایدار کلیدی‌ترین مفهوم حوزه استراتژی در دو تا سه دهه اخیر بوده است. تقریباً در هر کتابی از مدیریت استراتژیک می‌توانید تأکید بر اهمیت مزیت رقابتی پایدار را بیابید (مک گراث ۱۳۹۴).

فصل سوم بر تحلیل داخلی متمرکز می‌شود که با شناسایی نقاط قوت و ضعف شرکت سروکار دارد. تحلیل داخلی هم‌راه با تحلیل محیط خارجی شرکت اطلاعات را درخصوص انتخاب الگوی کسب و کار و استراتژی‌ها به مدیران می‌دهد که برای تحقق مزیت رقابتی پایدار شرکت لازم است. این فصل به خوانندگان این امکان را می‌دهد تا ماهیت مزیت رقابتی را درک کنند و همچنین به مدیران این امکان را می‌دهد تا به همان اندازه به تحلیل صنعت بپردازند و به تحلیل داخلی هم نیاز دارند تا بتوانند عملکرد و سودآوری برتری را در مقیاس کوچک‌تر تحقق بخشند. برایان تریسی (Brian Tracy) بر این امر تصریح می‌کند:

در گذشته، شرکت‌های پیش‌رو بازار با استراتژی ساده «بزرگ شو، قوی شو» با هم ادغام می‌شدند. دارایی‌هایشان را یکی می‌کردند و تلاش می‌کردند با استفاده از اندازه بزرگ سازمان خود صرفه‌های مقیاسی بسازند که برای رقبا دست‌نیافتنی بود. سپس تلاش می‌کردند در هر قسمت ممکن از آن مجموعه عظیم راهی برای رشد و سودآوری کوتاه‌مدت پیدا کنند. نیروی ادغام بهترین استراتژی شرکت‌های فعلی نیست. شرکت‌های امروزی به دنبال استراتژی سنتی و رسیدن به سودآوری و رشد کوتاه‌مدت

در هر جای ممکن نیستند، بلکه می‌دانند با توان‌مندی‌های برجسته، یعنی با کارهایی که همیشه خوب انجام می‌دهند، خلق ارزش می‌کنند (تریسی ۱۳۹۹).

سازمان در تدوین استراتژی بایستی ابتدا اهداف، مأموریت‌ها، رسالت جاری، و استراتژی جاری سازمان را با توجه به نقاط قوت و ضعف درونی سازمان مورد بررسی قرار دهد و با یک شناخت وضعیت موجود سازمان را تبیین کند (فروزنده دهکردی ۱۳۸۹: ۹). با دیدگاه نقادانه به این فصل می‌توان گفت که استراتژی در عمل، در نمونه شرکت‌های معرفی شده، به دوسه دهه اخیر و شاید بیش‌تر برمی‌گردد که با تجربیات امروزی فاصله زیادی دارد.

در فصل چهارم، استراتژی در سطح کارکردی مورد بحث قرار گرفته است. این فصل با هدف معرفی استراتژی‌های بهبود کارایی، فعالیت‌های سازمان، و در نتیجه توانایی آن به تحقق کارایی برتر، کیفیت، نوآوری، و پاسخ‌گویی به نیازهای مشتری پرداخته است. انتقال تجربیات مهم شرکت‌ها در این فصل نقطه قوت این کتاب است. نمونه‌هایی از تجربیات شرکت‌های دولتی برای ارائه خدمات در قالب استراتژی‌های سطح کارکردی خلاقانه در این فصل محسوب می‌شود و چنانچه به صورت نمونه تحقیقاتی که در قالب خدمات دولتی به آن پرداخته می‌شد، کتاب را غنی‌تر می‌کرد.

اصلی‌ترین کارکردهای مدیریت استراتژیک را می‌توان شامل کارکردهای استراتژی بازاریابی و مدیریت بازار، استراتژی منابع انسانی، استراتژی تولید و عملیات، استراتژی مالی، استراتژی تحقیق و توسعه، استراتژی لجستیک، و استراتژی خرید و تدارکات دانست. البته تعدادی کارکرد فرعی‌تر مانند استراتژی روابط عمومی، و ... نیز در سازمان‌ها مطرح‌اند.

بخش سوم، تدوین استراتژی، شامل فصل پنجم استراتژی در سطح کسب‌وکار، فصل ششم محیط صنعت و استراتژی سطح کسب‌وکار، فصل هفتم فناوری، فصل هشتم استراتژی جهانی، فصل نهم استراتژی سطح بنگاه، و فصل دهم استراتژی متنوع‌سازی بنگاه است.

فصل پنجم استراتژی در سطح کسب‌وکار به بررسی این‌که شرکت چگونه الگوی کسب‌وکار را انتخاب، آن را دنبال، و حفظ می‌کند و به آن امکان دهد به صورت مؤثر در صنعت رقابت کند و سودآوری خود را در گذر زمان افزایش دهد، پرداخته است. الگوی موفق کسب‌وکار از آن دسته استراتژی‌های کسب‌وکاری حاصل می‌شود که مزیت رقابتی را در برابر رقبای ایجاد می‌کنند و عملکرد برتری را در صنعت تحقق می‌بخشند. آنچه مسلم است مؤلف الگوی خاصی که مدنظرش بوده در این فصل مطرح کرده است، درحالی‌که

مایکل پورتر در کتاب *استراتژی رقابتی*، تکنیک‌های تحلیل صنعت و رقبا، ترجمه اعظم جلیلی، در فصل دهم با عنوان «استراتژی رقابتی در صنایع نوظهور» و در فصل دوازدهم با عنوان «استراتژی رقابتی در صنایع در حال افول»، مثال‌ها و توضیحات کاملی را در این باره ارائه کرده است. در حالی که در کتاب مورد نقد نویسندگان اثر فقط استراتژی‌های کسب و کارهای موفق و فعال در عصر حاضر و دارای قدمت بیش از نیم قرن را تشریح می‌کنند و به آن‌ها بسنده می‌کنند. تجربیات این دو حوزه (استراتژی‌های رقابتی صنایع نوظهور و در حال افول) قابل توجه و مفید بود که در این اثر به آن پرداخته نشده است و جای تأمل دارد.

واحد استراتژیک کسب و کار می‌تواند یک بخش سازمان باشد یا یک خط محصول یا سایر مراکز سودآوری سازمان. هر یک از واحدهای استراتژیک کسب و کار می‌توانند به صورت مستقل از سایر واحدها به فعالیت پردازند. در سطح واحدهای کسب و کار موضوعات کم‌تر مربوط به هم‌سوسازی کسب و کارهاست و موضوعات مربوط به ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای محصولات است. سطح کسب و کار عمدتاً مدیران مؤسسه و کسب و کار را در بر می‌گیرد. سطح کسب و کار، طرح ریزی، و تصمیم‌گیری استراتژیک است که یک لایه پایین‌تر از سطح سازمان یا مؤسسه است و از قدمت ادبیات و تجربه بیش‌تری در مقایسه با سطح قبلی برخوردار است. استراتژی در این سطح در سال‌های دهه ۱۹۷۰ به دلیل افزایش رقابت جهانی، تغییر ارزش‌های اجتماعی، عدم اطمینان نظامی و سیاسی، خریداران با سلاقی متعدد، و رکود اقتصادی ظهور کرد.

در فصل ششم به محیط صنعت و استراتژی سطح کسب و کار پرداخته می‌شود. به لحاظ تاریخی موضوع استراتژی به دو زمینه مجزا تفکیک شده است: استراتژی سطح کسب و کار که بر مزیت رقابتی در یک صنعت تمرکز دارد و استراتژی سطح شرکت مادر که به برنامه کلی برای مدیریت یک شرکت چند کسب و کاری می‌پردازد (کالیس ۱۳۹۴). در این فصل به این‌که چگونه شرکت‌ها در صنایع پراکنده (تکه‌تکه) می‌توانند انواع جدیدی از استراتژی‌های سطح بنگاه را برای تقویت الگوهای کسب و کار خود تدوین کنند، پرداخته شده است. سپس چالش‌های تدوین و تداوم مزیت رقابتی را در صنایع در حال رشد، بالغ، و در حال افول معرفی می‌کند. هم‌چنین، در این فصل به چگونگی درک نیروهای موجود در محیط صنعت متغیر تأکید می‌کند و به مدیران این امکان را می‌دهد که از طریق آن، انواع استراتژی‌ها را برای تقویت الگوی کسب و کار شرکت و نگه‌داشتن آن در مرز ارزش‌آفرینی تدوین کنند تا حداکثر سود را برای شرکت خود کسب کنند. در صفحات ۳۱۸ و ۳۲۵

فصل ششم برخی منابع به‌طور کامل در درون فصل ذکر شده است و در فصول دیگر نیز به این شکل بوده است، درحالی‌که نویسندگان در انتهای کتاب فهرست منابع را ذکر کرده‌اند و نیازی به ذکر فهرست منابع به‌طور کامل در درون فصل‌ها نبود و منبع‌دهی در متنی کافی بود. در فصل هفتم، «فناوری»، به بررسی صنایع با فناوری بالا توجه شده است. این امر به چند دلیل انجام گرفته است: اول این‌که فناوری سهم همیشه بالاتر فعالیت اقتصادی را توجیه می‌کند. دوم این‌که هم‌راه با پیشرفت فناوری، بسیاری از صنایع با فناوری پایین تک‌تر می‌شوند. این فصل به بررسی خصوصیات رقابتی می‌پردازد که در بسیاری از صنایع تک یافت می‌شود و به استراتژی‌هایی می‌پردازد که شرکت‌ها باید در تقویت الگوهای کسب‌وکار اتخاذ کنند که به آن‌ها امکان تحقق سودآوری برتر و رشد سود را بدهند. یکی از نقاط مثبت این فصل این است که درکی از ماهیت رقابت در صنایع تک و استراتژی‌های موفقیت در این صنایع را به‌دست می‌دهد.

یکی از مراحل عمده در فرایند انتقال تکنولوژی جذب و تطبیق تکنولوژی است. همواره باید این واقعیت را دریافت که تکنولوژی قابل‌اخذ از کشورهای توسعه‌یافته به‌گونه‌ای طراحی و تکمیل شود که با شرایط و نیازهای خود آن کشورها منطبق و هماهنگ باشد. بنابراین، ممکن است تکنولوژی گرفته‌شده به جهات متعددی مانند موارد اولیه موردنیاز، محصولات تولیدی، مهارت‌های لازم، عملیات صنعتی، و ... برای کشور گیرنده مطلوب و مناسب نباشد، لذا جذب و تطبیق تکنولوژی قابل‌هضم برای کشور گیرنده لازم خواهد بود. یکی از انتقاداتی که به این فصل از اثر می‌توان گرفت این است که اختصارات به‌کاررفته فراوان در کتاب بدون توضیح و تشریح است. مثلاً در صفحات ۳۳۳ «(QWERTY, YUHGFD)»، ۳۳۴ «(TCP/IP)»، و ۳۳۹ «(VCR, VHS)». این نوع اصطلاحات برای خوانندگان به‌خصوص برای کسانی که به رشته‌های فنی آشنایی ندارند، گنگ و مبهم است. فصل هشتم، استراتژی جهانی، با تغییرات مستمر در محیط رقابتی جهانی آغاز می‌شود و به الگوهایی که مدیران برای تحلیل رقابت در بازارهای مختلف ملی از آن استفاده می‌کنند می‌پردازد. در ادامه در مورد شیوه‌های مختلفی صحبت می‌شود که گسترش جهانی می‌تواند به‌واسطه آن‌ها سودآوری و رشد سود شرکت را افزایش دهد. هم‌چنین، در این فصل مزایا و معایب استراتژی‌های مختلف را که شرکت‌ها برای دنبال کردن مزیت‌های رقابتی در بازار جهان به‌کار می‌گیرد، بررسی کرده است. یکی از نقاط قوت این کتاب پاسخ به دو موضوع مرتبط استراتژیک است: اول این‌که مدیران چگونه تصمیم می‌گیرند که به کدام بازار

خارجی وارد شوند؟ چه زمانی وارد آن‌ها شوند؟ با چه مقیاسی این کار را انجام دهند؟ دوم این که شرکت برای گسترش جهانی خود و واردشدن به کشور خارجی چه نوع وسیله یا ابزاری را باید به کار گیرد؟

کسب و کارهای فعال در بازارهای نوظهور می‌توانند بافت و فضای نهادی این بازارها را بپذیرند یا فعلاً تلاش کنند تا با پرکردن خلأهای نهادی آن را تغییر دهند. تغییر بافت و فضای بازار به تنهایی می‌تواند فرصت کارآفرینی را برای کسب و کارهای واسطه‌گری ایجاد کند که خلأهای نهادی را پر می‌کنند (کریشنا پالیو و بولاک ۱۳۹۲: ۲۳).

در فصل هشتم شاید خواننده به دنبال این باشد که استراتژی‌ای نام برده شود که بتواند الگوی جهانی نام بگیرد، در حالی که در این فصل از کتاب تنها به چهارچوب استراتژی جهانی می‌پردازد که این شرکت‌ها به دنبال افزایش سودآوری از طریق کاهش هزینه‌های صرفه‌جویی ناشی از افزایش تولید و صرفه‌جویی‌های محلی باشند. در این چهارچوب به چهار استراتژی بنیادین شامل استراتژی فراملی، استراتژی استانداردسازی جهانی، استراتژی محلی‌سازی، و استراتژی بین‌المللی اشاره می‌کند که شرکت‌هایی نظیر ایتل، تگزاس اینستر، متز، و موتورولا به دنبال این چهارچوب‌های استراتژی در شرکت خودند. هدف فصل ارائه الگوهایی است که مدیران بتوانند برای تحلیل رقابت در بازارهای مختلف ملی از آن استفاده می‌کنند، اما با توجه به این که در این فصل به صورت مشخص از آن یاد نشده است، نویسندگان دنبال چهارچوبی‌اند که شرکت‌ها با رعایت آن بتوانند به آن الگوی رقابتی در بازارهای بین‌المللی دست یابند. یکی دیگر از استراتژی‌هایی که معرفی می‌شود، استراتژی محلی‌سازی است که به دلیل تفاوت‌های ملی، استفاده از این استراتژی برای هر فعالیت در محل استقرار خود ارزش‌آفرینی خواهد کرد. مشکل این جاست که این امتیاز منحصر به محل خاص خودش است، لذا نمی‌توان از آن الگو برای این یاد کرد که استراتژی محلی یک شرط عاملی برای هر شرکت در جهان است، بلکه از آن می‌توان به منزله یک فرصت استفاده کرد، نه به عنوان یک استراتژی.

در فصل نهم، استراتژی در سطح بنگاه، به نقش این استراتژی در موقعیت‌یابی و بازتعریف الگوی کسب و کار شرکت اشاره شده است. این فصل درباره سه استراتژی سطح بنگاه بحث می‌کند که شامل یک پارچه‌سازی افقی، یک پارچه‌سازی عمودی، و برون‌سپاری استراتژیک است و هدف این فصل عمدتاً به بهبود مزیت رقابتی شرکت و سودآوری آن در کسب و کار یا بازار فعلی محصول آن معطوف است. هم‌چنین، چگونگی سطوح مختلف

استراتژی در ایجاد الگوی کسب‌وکار چندگانه موفق و سودآور را بیان می‌کند. آنچه در این فصل به نظر اشکال دارد این است که استراتژی بنگاه باید شرکت یا یک یا چند واحد از واحدهای کسب‌وکار را قادر می‌ساخت تا یک یا چند کارکرد ارزش‌آفرینی با هزینه پایین‌تر انجام دهند یا آن را به شیوه‌ای انجام دهند که امکان تمایز و وضع قیمت گزاف را فراهم سازند که در این فصل به این شکل عمل نشده است.

هم‌چنین، می‌توان گفت معایب یک‌پارچه‌سازی عمودی عبارت است از افزایش هزینه‌های بوروکراتیک در صورت تنبلی شدن یا ناکارآمد شدن تأمین‌کنندگان تحت تملک شرکت یا تأمین‌کننده داخلی و کاهش انعطاف‌پذیری شرکت در صورت تغییر سریع فناوری یا غیرقطعی بودن تقاضا. اما این فصل به نمونه‌ای از تجربیات گذشته شرکت‌ها که بتواند به این معایب بزرگ یک‌پارچه‌سازی پاسخ دهد، بی‌توجه بوده است.

فصل دهم به استراتژی متنوع‌سازی بنگاه می‌پردازد که مستلزم ورود به بازارها یا صنایع جدید است. این راه‌نمایی‌هایی را برای انتخاب سودآورترین راه برای ورود به بازارها یا صنایع جدید یا خروج از بازارها یا صنایع دیگر ارائه می‌دهد. به مدیران این امکان را می‌دهد که بین انواع مختلف استراتژی‌ها کدام یک می‌تواند بیشینه‌سازی سود بلندمدت شرکت را رقم بزند. این فصل در خصوص تقویت الگوهای کسب‌وکار شرکت‌ها از طریق استراتژی‌های سطح بنگاه و متنوع‌سازی مرتبط و نامرتب بحث کرده است. یکی از اشکالات اصلی که می‌توان به آن در مورد این فصل اشاره کرد، این است که ضرورتی نداشت صاحبان این اثر فصل نهم و دهم را به‌طور جداگانه تدوین کنند.

شرکت‌ها به سه روش عمده استراتژی‌های خود را متنوع می‌کنند: تنوع همگون، ناهمگون، و افقی. به‌طور کلی استراتژی‌های مبتنی بر تنوع‌بخشیدن به فعالیت‌ها روزبه‌روز شهرت خود را از دست می‌دهند، زیرا مدیران آگاه شدند که نمی‌توان به راحتی فعالیت‌ها و واحدهای گوناگون تجاری را اداره کرد (فروزنده دهکردی ۱۳۸۹: ۴۹). بنابراین، اگر به سه روش عمده استراتژی‌های متنوع یعنی همگون، ناهمگون، و افقی در یک فصل پرداخته می‌شد، نیاز خواننده را برطرف می‌کرد.

فصل نهم به بازتعریف الگوی کسب‌وکار شرکت اشاره کرده است و سه استراتژی سطح بنگاه یعنی یک‌پارچه‌سازی افقی، یک‌پارچه‌سازی عمودی، و برون‌سپاری استراتژیک در این فصل توضیح داده شده است، درحالی‌که در فصل دهم به تقویت الگوهای کسب‌وکار شرکت‌ها از طریق استراتژی‌های سطح بنگاه به شکل متنوع‌سازی مرتبط و نامرتب پرداخته است. شباهت مطالب این دو فصل به حدی نزدیک به هم است که تفکیک

این دو فصل را زیر سؤال برده است. مثلاً در صفحه ۵۰۹، شکل ۱۰-۵ با عنوان «شبکه‌ای از استراتژی‌های سطح بنگاه» شرکت سونی را به تصویر کشیده است که دقیقاً محل آن در فصل نهم است و عنوان فصل هم به این نام است.

بخش چهارم، پیاده‌سازی استراتژی، دربردارنده فصل یازدهم، حاکمیت و عملکرد، فصل دوازدهم، استراتژی بنگاه تک‌صنعتی، و فصل سیزدهم، استراتژی بنگاه در برابر صنایع و کشورهاست.

در فصل یازدهم این کتاب، به بررسی سازوکارهای حاکمیتی سهام‌داران پرداخته شده است. هدف از این استراتژی‌ها اطمینان از این امر است که مدیران در جهت منافع آن‌ها اقدام و استراتژی‌هایی را دنبال می‌کنند که ارزش سهامشان را به حداکثر می‌رساند. در این فصل، چگونگی توجه مدیران به ذی‌نفعان نظیر کارکنان، تأمین‌کنندگان، و مشتریان مورد بحث قرار می‌گیرد. حاکمیت بیش‌تر مفهوم وسیعی دارد. خواننده انتظار دارد از مفهوم حاکمیت شرکتی به‌منظور رفع مشکلات ناشی از تفکیک مالکیت شرکت و مدیریت بحث شود، زیرا عنوان این فصل حاکمیت و عملکرد نام‌گذاری شده است، اما در زمینه ارزش‌ها و عملکرد بحث می‌کند. به‌نظر اگر این اثر فصل به «ارزش‌ها و عملکرد شرکت‌ها» نام‌گذاری می‌شد، مناسب‌تر داشت. متن این فصل تأییدکننده این عنوان است؛ به‌خصوص در عناوینی مثل اخلاق و استراتژی، مسائل اخلاقی در استراتژی، ریشه‌های رفتار غیراخلاقی، و رفتار غیراخلاقی از صفحات ۵۶۲ تا ۵۷۸. بنابراین، محتوای این تیتراها نشان‌دهنده عدم سنخیت عنوان با محتواست. دهقانی هراتی و دیگران (۱۳۹۲) در مورد رابطه بین حاکمیت شرکتی و عملکرد شرکت تأکید می‌کنند:

حاکمیت شرکتی و عملکرد شرکت از اهمیت اساسی بین دانشگاهیان، شاغلین، و سیاست‌گذاران برخوردار است. اهمیت این موضوع از حجم قابل توجه ادبیات تجربی درباره حاکمیت شرکتی شرکت‌ها و تصمیمات متعدد نظارتی که بر ساختار حاکمیت تأثیرگذار است، واضح می‌باشد.

فصل دوازدهم درباره ساختار سازمانی، فرهنگ، و کنترل‌های لازم برای اجرای استراتژی‌های سطح کسب‌وکار است. این فصل به این موضوع پرداخته است که چگونه مدیران برای دستیابی به بهترین اجرا، از طریق ساختار و فرهنگ سازمانی، استراتژی‌های خود را اجرا کنند. این فصل در ابتدا با بحث عناصر اصلی طراحی سازمانی شروع می‌شود و شیوه کار آن‌ها را با یکدیگر برای ایجاد چهارچوب سازمان‌دهی‌کننده بیان می‌کند و

در نتیجه به شرکت امکان می‌دهد تا استراتژی خود را اجرا کند. در واقع، چگونگی استراتژی استفاده مدیران از ساختار، کنترل، و فرهنگ را برای دنبال کردن استراتژی‌های سطح کارکردی به منظور ایجاد توان‌مندی‌های متمایز و تقویت آن‌ها نشان می‌دهد. در مورد کنترل و ارزیابی استراتژی، توماس ویلن و دیگران بیان می‌کنند:

فعالیت‌های کلیدی ارزیابی استراتژی عبارت‌اند از ارزیابی عوامل داخلی و خارجی که در واقع، ریشه‌های استراتژی‌های فعلی، عملکرد اندازه‌گیری، و اقدامات اصلاحی هستند. ارزیابی اطمینان می‌دهد که استراتژی سازمانی و نیز اجرای آن با اهداف سازمانی مطابقت دارد؛ انجام دادن اقدامات اصلاحی به منظور اطمینان‌یافتن از این‌که عملکردها با برنامه‌های پیش‌بینی شده مطابقت دارند. اطلاعاتی که از فرایند ارزیابی استراتژی به دست می‌آید باید به گونه‌ای باشد که عملیات و اقدامات را تسهیل کند و باید کسانی یا واحدهایی را معرفی کند که به اصلاح نیاز دارند (Wheelen et al. 2018).

در نقد این فصل می‌توان گفت مانند فصل یازدهم عنوان با محتوای فصل سنخیت نداشته است و به ارزش‌یابی و کنترل استراتژی کم‌تر توجه شده است، به طوری که در این فصل استراتژی بنگاه تک‌صنعتی نام‌گذاری شده است، ولی از ساختار و فرهنگ سازمانی بحث می‌کند و مطالب نیز انسجام، ترتیب خاص، و اصولی ندارند. به خصوص فرهنگ سازمانی درون متن حل شده و تنها به صفحات ۶۰۷ و ۶۰۸، با تیترا «فرهنگ سازمانی»، اشاره شده است، در حالی که تأکید این فصل به تشریح و انتقال تجربیات دو مفهوم ساختار و فرهنگ سازمانی است که این یک‌پارچگی و انسجام را ندارد.

به گفته نویسندگان، امر اجرای استراتژی از طریق ساختار و فرهنگ کاری دشوار، چالش‌برانگیز، و دارای وظیفه‌های بی‌پایان تلقی می‌شود. در این فصل این مشکل کاملاً مشهود است و فقط به تبیین نظری ساختار و فرهنگ سازمانی پرداخته شده است.

در فصل سیزدهم، با عنوان «استراتژی‌های بنگاه در برابر صنایع و کشورها»، به چگونگی طراحی سازمانی، استفاده، ساختار، کنترل، و ترکیب فرهنگ سازمانی برای دست‌یابی به الگوی کسب‌وکار چندگانه به منظور تقویت و سودآوری بیش‌تر شرکت، پرداخته شده است. البته باز هم فصل سیزدهم به فصل دوازدهم خیلی نزدیک بحث را دنبال می‌کند و به اقرار نویسندگان در صفحه ۴۴۷ و ۶۴۶ مورد بحث قرار گرفتن مطالب به صراحت بیان می‌شود و در صفحات ۶۵۴ و ۶۵۵ نیز مطالب ذکر شده به فصل نهم ارجاع داده می‌شود و به نظر می‌رسد فصل سیزدهم به فصل دهم نیز نزدیک‌تر بوده است که نویسندگان ارجاع مطالب

و توضیحات خود را مکرراً به فصل دهم داشته‌اند. در صفحه ۶۷۶ دو بار این اتفاق افتاده است. برنامه‌ریزی استراتژیک و داشتن نگاهی استراتژیک در پیش‌برد اهداف سازمان از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. سازمان‌ها در اتخاذ رویکرد استراتژیک با دو چالش اساسی مواجه‌اند: اول، تدوین استراتژی‌های سازمان و دوم، تحقق و ارزیابی اهداف و برنامه‌تدوین شده. بنابراین، اگر نویسندگان کتاب این فصل را بازخورد فصل قرار می‌دادند، بهتر بود، ولی این فصل برای خودش عنوان خاص و مطالب خاص را داشته است.

۴. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش، به‌منظور بررسی ابعاد مختلف کتاب *تئوری مدیریت/استراتژیک*، با رویکردی انتقادی براساس الگوی مرسوم مقالات انتقادی به اثر مدنظر پرداخته است. لذا برای نقد از روش کاوش‌گری فلسفی انتقادی استفاده شد و رویکرد مقاله تحلیل ترجمه کتاب اصلی بود. ابزار نقد کاربرد نقد کتب درسی و دانشگاهی شورای بررسی متون و کتب علوم انسانی بود. این پژوهش با رویکرد تحلیل محتوای کیفی به نقدهای وارد بر کتاب در حوزه‌های شکلی، ساختاری، و محتوایی پرداخت. مهم‌ترین این نقدها در روش تحلیل و ترجمه بعضی واژه‌ها از زبان اصلی (انگلیسی) است. هم‌چنین، در تحلیل محتوا و نقد کتاب به فرایند برنامه و استراتژی به تدوین و اجرا و پیاده‌سازی تأکید شد. در تحلیل محتوا مشخص شد که در این کتاب به فرایند مهم و اصلی نظارت و ارزیابی استراتژی اشاره مشخص و مجزا نشده و تنها به‌صورت پراکنده در برخی فصل‌ها به بحث کنترل استراتژی‌ها پرداخته شده است.

۵. ارزیابی نهایی

علاوه بر تأملاتی که درباره محتوای کتاب ارائه شد، نکاتی نیز درباره ابعاد محتوایی، فنی، و ویرایشی کتاب وجود دارد که مهم‌ترین آن‌ها را می‌توان در این محورها برشمرد:

- **ضرورت متمایز ساختن عناوین فرعی و فرعی‌تر:** در فصل‌های این کتاب عناوین اصلی و فرعی (زیرفصل‌ها) هم‌تراز نیستند و به‌وسیله اعداد یا حروف جدا نشدند. به‌نظر می‌رسد اگر از طریق شماره‌گذاری حروف و اعداد این عناوین در فصل‌ها جدا می‌شد، برای خوانندگان امکان تشخیص عناوین اصلی و فرعی راحت‌تر و قابل‌لمس‌تر می‌شد.

- **ضرورت ارائه یک الگوی مشخص برای کتاب:** به‌عنوان یک عیب یا اشکال این اثر، می‌توان گفت که نویسنده در همه فصول به‌صراحت از یک الگوی مشخص استفاده می‌کند که از آن به‌عنوان «مطالعه موردی مبنایی کتاب» نام می‌برد، درحالی‌که این کتاب با سیزده فصل، سرفصل‌های متفاوتی دارد و این الگوهای پراکنده نمی‌تواند در همه این فصل‌ها پاسخ‌گو یا الگوی واحد باشد. هم‌چنین، در فصول اول و دوم به‌عنوان بحث مقدماتی به ساختن یک الگوی اصلی برای بحث کتاب باید اشاره می‌شد، درحالی‌که بیش‌تر جنبه مروری و نظری موضوع را در بر دارند. فصول کتاب باید به طرح چالش‌ها و تطبیق آن‌ها با مدل اصلی در کتاب اختصاص داشته باشند، ولی در این اثر مستقیماً هر فصل به مبحث مشخص و تخصصی خود اشاره کرده است.
- **ضرورت کاربرد اثر با توجه به اهداف تألیف کتاب:** این اثر مشخص نکرده است در چه مقطعی از دانشگاه باید تدریس شود، اما برای یک درس دو واحدی مدیریت استراتژیک پیشرفته در دوره کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، بازرگانی، صنعتی، و دوره دکتری پیش‌نهاد می‌شود. هم‌چنین، از نویسندگان کتاب انتظار می‌رفت که برای مدیران استراتژیک، الگوی مشخصی را برای تصمیمات و طراحی سازمانی در اجرای موفق الگوی کسب‌وکار چندگانه جدید جهانی شرکت‌ها معرفی کنند که این حاصل نشده است. از سوی دیگر، این اثر نوآوری‌هایی به‌معنای توسعه یک نظریه یا بومی‌سازی نظریه‌های معتبر برای مخاطبان ارائه نکرده است.
- **ضرورت و ارائه بخش محتوایی در اثر:** یکی از نقدهای اصلی بر کتاب مدنظر این است که بخش اول معرفی استراتژی، بخش دوم مزیت رقابتی، بخش سوم تدوین استراتژی، و بخش چهارم پیاده‌سازی استراتژی است، درحالی‌که هر برنامه و استراتژی در فرایند خود باید تدوین، اجرا، پیاده‌سازی و نظارت و ارزیابی استراتژی داشته باشد، ولی در این اثر فرایند ارزیابی به‌صورت پراکنده آمده و در فصل‌ها به بحث کنترل استراتژی‌ها پرداخته است. درواقع، مؤلفان باید در فرایند استراتژی یک بخش را به ارزش‌یابی استراتژی اختصاص می‌دادند و در آن کاملاً این حوزه را تشریح می‌کردند.
- **مهم‌ترین نقطه قوت اثر:** مهم‌ترین نقطه قوت این کتاب این است که دو موضوع مرتبط استراتژیک را موردچالش قرار می‌دهد: اول این‌که مدیران چگونه تصمیم می‌گیرند که به کدام بازار خارجی وارد شوند، چه زمانی وارد آن‌ها شوند، و با چه مقیاسی این کار را انجام دهند. دوم این‌که شرکت برای گسترش جهانی خود و واردشدن به کشور خارجی چه نوع وسیله یا ابزاری را باید به‌کار گیرد.

۶. نتیجه‌گیری

اهداف بلندمدت بیان‌گر نتایج موردانتظار از اجرای استراتژی‌های مشخص است. طراحان استراتژی برای دستیابی به اهداف بلندمدت موردنظر راه‌های عملی پیشنهاد می‌کنند. سه مرحله مهم در مدیریت استراتژیک به صورت فرایند انجام می‌شود. مرحله اول تدوین و برنامه‌ریزی استراتژی است. مرحله دوم اجرای استراتژی است. برای اجرای استراتژی‌ها باید از ابزارهایی مانند ساختار سازمانی متناسب با استراتژی‌های شرکت، هماهنگ‌سازی مهارت‌ها، منابع و توان‌مندی‌های سازمان در سطح اجرایی، و ایجاد فرهنگ سازمانی متناسب با استراتژی جدید بهره جست. مرحله سوم ارزیابی استراتژی است. برای تعیین حدود دستیابی به اهداف، استراتژی اجرا شده باید کنترل و نظارت شود. به طور کلی اثر از نظر محتوا و متن غنی است و از طرفی شاید بیش از نیاز به معرفی استراتژی تکراری در هر فصل پرداخته شده است، در حالی که هدف تدوین و پیاده‌سازی استراتژی‌های معرفی شده در شرکت‌هاست. کثرت نظریه‌ها یک نقطه قوت به حساب می‌آید، ولی چگونگی تدوین، اجرا، و نظارت استراتژی‌ها در شرکت‌های امروزی یک حلقه مفقوده در این کتاب باقی مانده است. نقطه قوت اثر ارائه خلاصه و توضیح مختصر برای هر فصل به مخاطبان است.

کتاب‌نامه

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۹۱)، *مدیریت استراتژیک منابع انسانی؛ راهنمای عمل*، ترجمه سیدمحمد اعرابی و امید مهدیه، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- بامبرگر، پیتر و ایلن مشولم (۱۳۸۹)، *تدوین، اجرا، آثار استراتژی منابع انسانی*، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: فرهنگ و مدیریت.
- پارسامنش، مصطفی و علی افشاری (۱۳۹۳)، *مدیریت استراتژیک*، تهران: شرکت تعاونی شمس.
- پالیو، کریشنا. جی،، تارن کارنا، و ریچارد. ج. بولاک (۱۳۹۲)، *استراتژی‌های کسب‌وکار در بازارهای نوظهور: راهنمای برنامه‌ریزی و اجرا*، ترجمه بابک وطن‌دوست، تهران: آریانا قلم.
- تریسی، بریآن (۱۳۹۹)، *استراتژی کسب‌وکار*، ترجمه ژان بقوسیان و بنفشه عطرسائی، تهران: کلید آموزش.
- حاجی‌میر، سیدابوالقاسم (۱۳۹۶)، *نگاهی به مدیریت استراتژیک*، تهران: سخن‌وران.
- دهقان هراتی، شهین و دیگران (۱۳۹۲)، «بررسی رابطه سرمایه فکری هیئت مدیره با ارزش و عملکرد مالی شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران»، فصل‌نامه علمی - پژوهشی *حساب‌داری مدیریت*، س ۶، ش ۱۷.
- دیوید، فرد آر. (۱۳۹۴)، *مدیریت استراتژیک، مفاهیم و یافته‌ها*، ترجمه وجه‌الله قربانی‌زاده، تهران: بازتاب.

۱۴۰ پژوهش‌نامه انتقادی متون و برنامه‌های علوم انسانی، سال بیست‌ویکم، شماره سوم، خرداد ۱۴۰۰

فروزنده دهکردی، لطف‌الله (۱۳۸۹)، مدیریت استراتژیک، تهران: پیام نور.
کالیس، دیوید (۱۳۹۴)، استراتژی شرکت‌های چند کسب‌وکاری (رویکرد مبتنی بر منابع در شرکت‌های هلدینگ)، ترجمه مهدی شاهسوند و سعید خدامرادی، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
کوردی، جرمی (۱۳۹۴)، استراتژی کسب‌وکار: راهنمایی برای پیش‌بردن کسب‌وکار شما، ترجمه مهرداد ملایی، تهران: دنیای اقتصاد.
گرن، رابرت ام. (۱۳۹۶)، مدیریت استراتژیک با رویکرد/مروزی، ترجمه آرش خلیلی نصر، تهران: آریانا قلم.
مک‌گراث، ریتا (۱۳۹۴)، نهایت مزیت رقابتی: تغییر استراتژی پایه‌پای سرعت کسب‌وکار، تهران: آریانا قلم.
نایب‌زاده، شهناز (۱۳۸۹)، «بررسی رابطه بین سازگاری استراتژی کسب‌وکار با استراتژی تولیدی و عملکرد شرکت سایپا دیزل»، فصل‌نامه مدیریت، س ۷، ش ۱۷.

Gareth, R. Jones and W. L. Hill Charles (2010), *Theory of Strategic Management*, United States: South-Western Cengage Learning, 9th ed.

Wheelen, Thomas L. et al. (2018), *Strategic Management and Business Policy-Globalization, Innovation, and Sustainability*, United States: Pearson, Global Edition, 15th ed.