

Critical Studies in Texts & Programs of Human Sciences,
Institute for Humanities and Cultural Studies (IHCS)
Monthly Journal, Vol. 22, No. 2, Spring 2022, 223-249
Doi: 10.30465/CRTLS.2022.39771.2494

A Critical Review on the Book “Strategic Management”

Shima Safarmohammadloo^{*}, Nahid Fathi^{}**

Alireza Koshki Jahromi^{*}**

Abstract

Within the field of strategic management, several sources have been compiled, one of the most popular of which is the book *"Strategic Management"* by F. R. David, translated by S. M. Aarabi and Ali Parsaeian. The purpose of this study is to review and critique this book. A worksheet utilizes to review textbooks and university books of the Iranian council for reviewing books and text on human sciences. A critical review of the research included the author, appearance, structure, and content of the book. According to the findings, in the international academic community, David is not recognized as thoughtful in the strategic field. David's book has a good logical structure, and from a scientific point of view, it has a legitimate gain. Also, the book chapters are well organized based on substance, and the author has attempted to incorporate the main topics of his model completely in different parts of the book. In terms of content quality, the book is desirable from the reader's point

* PhD Student in Public Administration, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding Author), shimamohammadloo97@gmail.com

** PhD Student in Public Administration, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran, nahidfathi2005@gmail.com

*** Assistant Professor and Faculty Member of Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran, alirezakoushkie@gmail.com

Date received: 09/01/2022, Date of acceptance: 05/04/2022



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.

of view (not from the attitude of an executive). The main advantages of the book, for-profit approach of the presented tools, and the main weakness of the book can be considered in the lack of expression of scientific principles and views of experts in the field of strategic management in the book chapters. There are also problems with translating the original text and problems in Persian literature and writing.

Keywords: Strategic Thinking, Strategic Management, Book Review, Critical Approach, A Competitive Advantage Approach.

بررسی و نقد کتاب مدیریت استراتژیک

شیمیا صفرمحمدلو*

ناهد فتحی**، علیرضا کوشکی جهرمی***

چکیده

در زمینه مدیریت استراتژیک، منابع متعددی تدوین شده که در کشور ایران یکی از محبوب‌ترین آن‌ها، کتاب "مدیریت استراتژیک" فرد آر. دیوید (Fred R. David) ترجمه دکتر اعرابی و پارسایان است. هدف این پژوهش، بررسی و نقد این کتاب می‌باشد. پژوهش حاضر، دارای رویکرد انتقادی بوده و از ابزار کاربرد نقد کتب درسی و دانشگاهی شورای بررسی متون و کتب علوم انسانی استفاده شده است. بررسی انتقادی در تحقیق، شامل نویسنده، شکل ظاهری، ساختار و محتوای کتاب بود. براساس یافته‌ها، در جامعه دانشگاهی بین‌المللی، دیوید به‌عنوان یک متفکر در حوزه استراتژیک شناخته نمی‌شود. کتاب دیوید دارای ساختار منطقی خوبی است و از نظر یک کتاب علمی می‌توان وزن مناسبی برای آن قائل شد. ضمناً، فصل‌بندی کتاب براساس محتوای آن خوب است و نویسنده سعی کرده سرفصل‌های اصلی مدل خود را در فصل‌های مختلف کتاب بگنجانند. از نظر کیفیت محتوا نیز کتاب از دیدگاه خواننده (نه از دیدگاه یک فرد اجرایی)،

* دانشجوی دکتری تخصصی، مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)،

shimamohammadlu97@gmail.com

** دانشجوی دکتری تخصصی، مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران،

nahidfathi2005@gmail.com

*** استادیار، مدیریت دولتی، عضو هیات علمی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران،

alirezakoushkie@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۱۹، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۱/۱۶



مطلوب است. مزیت اصلی کتاب، رویکرد انتفاعی ابزارهای ارائه شده و ضعف اصلی کتاب را می‌توان در عدم بیان مبانی علمی و دیدگاه افراد صاحب‌نظر در زمینه مدیریت استراتژیک در فصول کتاب، و نیز اشکالات ترجمه متن اصلی و اشکال در ادبیات و نگارش فارسی دانست.

کلیدواژه‌ها: تفکر استراتژیک، مدیریت استراتژیک، نقد کتاب، رویکرد انتقادی، رویکرد مزیت رقابتی.

۱. مقدمه

مواجهه آگاهانه و مدیریت هدفمند نامالایمات و عدم قطعیت‌های محیطی، همواره از مهم‌ترین چالش‌های پیش روی مدیران و رهبران سازمانی بوده است (بارنی و مک‌کی، ۲۰۱۶: ۳۷۲). از دیدگاه دیوید (۱۳۹۹)، مدیریت استراتژیک به معنی هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه است که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد. امروزه، نرخ بالای شکست در دستیابی به چشم‌اندازها و اهداف استراتژیک، یکی از اصلی‌ترین چالش‌های پیش روی مدیران در صنایع گوناگون است (دهایات و آنچور، ۲۰۰۹: ۵). به عبارتی، مدیریت استراتژیک، برنامه‌ای هماهنگ، جامع و پیوسته است که استعدادهای ممتاز سازمان را با محیط ارتباط دهد و منظور از آن، تحقق هدف‌های سازمان در چارچوب اجرای صحیح مدیریت است (رنجریان، ۱۴۰۰: ۱۴۹).

تا به امروز، دیدگاه‌ها و نظریات مختلفی در زمینه مطالعات حوزه استراتژی و مدیریت استراتژیک بیان شده که در خصوص هر یک از آن‌ها انتقاداتی از سوی محققین این حوزه مطرح گردیده است. یکی از محبوبترین و پرکاربردترین مدل‌ها در کشور ایران در زمینه مدیریت استراتژیک توسط فرد آر دیوید در کتاب مدیریت استراتژیک ایشان ارائه گردید. به جرات می‌توان گفت که کمتر در یک زمینه علمی و تخصصی می‌توان کتابی یافت که تا این حد مورد توجه اساتید، دانشجویان و صاحب‌نظران علمی و همچنین مدیران و فعالان اجرایی در کشور ایران قرار گرفته باشد. این مقبولیت در مورد مدل دیوید در حدی است که خیلی از افراد مدیریت استراتژیک را با کتاب او می‌شناسند و در اتاق بسیاری از اساتید دانشگاهی و مدیران می‌توان کتاب دیوید را مشاهده کرد. این اقبال دلایل متعددی می‌تواند داشته باشد که شاید مهم‌ترین آن‌ها، سادگی نگارش و رویکرد کاربردی نویسنده در بیان مطالب، قابلیت

به‌کارگیری مدل مطرح شده در کتاب در سازمان‌های مختلف اعم از دولتی، خصوصی، غیرانتفاعی و ... و اجرای آسان مدل است.

کتاب "مدیریت استراتژیک" فرد آر. دیوید در تاکنون به چهار زبان انگلیسی، چینی، اسپانیولی و آلمانی منتشر شده و در ۵۰۰ دانشگاه و دانشکده در سراسر دنیا به عنوان یکی از بهترین کتاب‌های درسی در زمینه مدیریت استراتژیک و سیاست‌های بازرگانی برای دوره‌های تحصیلات تکمیلی مورد استفاده پژوهشگران، اساتید و دانشجویان قرار گرفته است. کتاب "مدیریت استراتژیک" فرد آر. دیوید در ایران با ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی توسط نشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی انتشار یافته است. آخرین چاپ این کتاب، در سال ۱۳۹۹ و در سی و هشتمین نوبت چاپ بوده است. همچنین، کتاب در ۶۸۷ صفحه به چاپ رسیده است.

در سطح جهان کتاب دیوید و حتی خود او کمتر شناخته است، اما در کشور ایران هرکجا بحث از مدیریت استراتژیک است، معمولاً اولین نامی که مطرح می‌شود نام دیوید است. مدل دیوید از اندک مدل‌هایی است که در کشور ما، تقریباً همه افرادی که به نوعی با مباحث مدیریت استراتژیک سر و کار دارند، آن را پذیرفته‌اند و مورد استفاده قرار می‌دهند. شاید بتوان گفت دلیل این موضوع این است که این مدل با روش و روحیات ایرانی‌ها در مدیریت سازمان‌ها از جمله ارائه گزارش‌های مفصل، تمایل به کمی‌کردن تحلیل‌ها، وجود ابزارهای متعدد برای تحلیل (از جمله ماتریس سوات)، خروجی‌های متنوع، سادگی و اجرای آسان و ... تناسب زیادی دارد. محبوبیت مدل دیوید در حالی است که تاکنون کمتر شواهدی از اثربخشی آن در سازمان‌های ایرانی گزارش شده و شک و تردید زیادی در مورد آثار بکارگیری آن بر عملکرد سازمان‌ها وجود دارد.

نتایج بررسی شواهد میدانی محققان و ارتباط چندین ساله آن‌ها با سازمان‌های مختلف در کشور و نیز نظرخواهی از چندین تن از مدیران و مشاوران باسابقه در زمینه مدیریت استراتژیک و نیز بررسی مستندات و منابع اینترنتی موجود و حجم زیاد مقالات چاپ شده در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت‌ها و سازمان‌ها، نشان می‌دهد سازمان‌های ایرانی در تدوین برنامه‌های مدیریت استراتژیک سابقه طولانی دارند و کمتر سازمانی می‌توان یافت که برای خود برنامه استراتژیکی تدوین نکرده باشد و عمده آن‌ها نیز کتاب دیوید و مدل او را مبنای طراحی برنامه استراتژیک خود قرار داده‌اند. نتایج بررسی پژوهش‌های انجام‌گرفته

در زمینه مدیریت استراتژیک در ایران نشان می‌دهد تحلیل سوات (SWOT) مطرح شده در کتاب دیوید، راهبردهای رقابتی پورتر و کارت امتیازی متوازن به ترتیب پرکاربردترین مدل‌ها و ابزارهای تحلیل استراتژی در پژوهش‌های داخلی بوده‌اند (حیدری و والی پور، ۱۳۹۶: ۸۸). اما این در حالی است که با وجود این گرایش گسترده، براساس شواهد موجود و نیز نظرخواهی محققان از چندین تن از مدیران باسابقه و پژوهشگران و مشاوران در زمینه مدیریت استراتژیک، به نظر می‌رسد که بهره‌گیری از مدل دیوید منجر به دستاوردهای اجرایی و عملی‌انچنانی در سازمان‌های ایرانی نشده است (براساس بررسی‌های محققان، تاکنون تحقیقی در ایران در مورد اثربخشی مدل دیوید در سازمان‌ها انجام نشده است). شاید یکی از بزرگترین تناقض‌ها در زمینه مدیریت استراتژیک در کشور ما همین مساله است که چگونه می‌شود کتابی که در نتیجه تئوری‌های موجود در آن دستاوردهای مشهودی حاصل نشده، همچنان جایگاه خود را از دست نداده است و هنوز اساتید در دانشگاه، مدیران در سازمان‌ها، مشاوران پژوهشگران و در پژوهشکده‌ها و شرکت‌های مشاور و ... از این کتاب و محتوای آن استفاده می‌کنند و حتی ذره‌ای استفاده از آن کم‌رنگ نشده است (با توجه به فعالیت محققان در دانشگاه و بررسی آن‌ها و نیز نظرخواهی از چندین تن از اساتید مطرح شد). حقیقتاً منشاء این تناقض چیست؟ این پژوهش برای بررسی این تناقض و یافتن پاسخی درخور برای آن، بررسی کتاب مدیریت استراتژیک دیوید را مدنظر قرار داده است. بنابراین، مساله اساسی در این تحقیق این است کتاب مدیریت استراتژیک دیوید از دیدگاه انتقادی چه ضعف‌ها و قوت‌هایی دارد؟

در این مقاله، در ابتدا اثر معرفی گردیده و سپس بعد از نقد بخش‌های مختلف آن، محتوای اثر با سایر کتاب‌ها در زمینه مدیریت استراتژیک مقایسه می‌شود. در ادامه نیز، مدل مطرح شده در کتاب نقد گردیده و نهایتاً، نتیجه‌گیری و پیشنهادات برای بهبود اثر ارائه می‌گردد.

۲. معرفی اثر

۱.۲ مشخصات اثر

کتاب «مدیریت استراتژیک» تألیف فرد آر. دیوید در ۶۸۷ صفحه از نشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی می‌باشد. ترجمه فارسی کتاب مدیریت استراتژیک دیوید دارای حدود ۶۸۷ برگ در

قطع وزیری با وزن حدود یک کیلوگرم است که در جای خود، یکی از حجیم‌ترین منابع این رشته است. البته فرد آر. دیوید تنها نویسنده این کتاب نیست و پسر او یعنی فارست آر. دیوید هم در چند ویرایش اخیر کتاب مدیریت استراتژیک، با او همکاری کرده است. اما به هر حال، هنوز هم این کتاب قدیمی (که از سال ۱۹۸۷ تقریباً هر دو سال یک‌بار، ویرایش جدیدش به بازار عرضه شده) با عنوان کتاب مدیریت استراتژیک فرد آر. دیوید شناخته می‌شود. دیوید در عنوان انگلیسی کتاب خود به صورت "مدیریت استراتژیک: رویکرد مزیت رقابتی" است، تأکید کرده که از زاویه مزیت رقابتی به استراتژی و مدیریت استراتژیک نگاه می‌کند. البته نگرش رقابتی، صرفاً یکی از انواع رویکردهای رایج (دیگر رویکردها مانند مدیریت مبنی بر منابع، جامعه شناختی) در استراتژی است و همه استراتژیست‌ها، از این زاویه به دنیای کسب و کار نگاه نمی‌کنند. مایکل پورتر از بنیان‌گذاران و مدافعان این نگرش محسوب می‌شود. کتاب مدیریت استراتژیک دیوید می‌تواند یک گزینه بسیار مطلوب در زمینه رویکرد رقابتی باشد.

یکی از ویژگی‌های ارزشمند کتاب مدیریت استراتژیک دیوید، ارائه طیف گسترده و متنوعی از موردکاوی‌ها (Case study) برای بحث‌های مختلف است. اما با توجه به اینکه در حوزه تولید محتوا، تهیه و طراحی مطالعه موردی یکی از گران‌ترین فعالیت‌هاست، به همین علت، دیوید هم مانند بسیاری از نویسندگان دانشگاهی، کتاب خود را به دو شکل عرضه کرده است:

- نسخه‌ای که فقط مفاهیم را دارد و موردکاوی ندارد با عنوان "مفاهیم (Concepts)"
- نسخه‌ای که مفاهیم و موردکاوی‌ها را در کنار هم دارد با عنوان "مفاهیم و موردکاوی‌ها".

معمولاً نسخه ارزان‌تر را دانشجویان می‌خرند و نسخه‌ی گران‌تر را مدیران، تهیه می‌کنند و به این شکل، منافع دو دسته مخاطب کتاب، تأمین می‌شود. در ویرایش شانزدهم کتاب، شرکت‌های مختلفی از جمله فلدکس، سیتی‌گروپ، فیس‌بوک، گروه امارات (مالک هواپیمایی امارات)، اپل، نیکون و پیرسون (ناشر کتاب دیوید) مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

کتاب مدیریت استراتژیک فرد آر. دیوید، ترجمه کاملی از ویرایش هفتم کتاب با عنوان "مدیریت استراتژیک" است. کتاب مدیریت استراتژیک دیوید، شامل پنج بخش و ۱۰ فصل

است. بخش اول با عنوان «نگاه اجمالی به مدیریت استراتژیک» شامل یک فصل است که به تعاریف و اصطلاحات مهم، مدل مدیریت و مزایای مدیریت استراتژیک پرداخته است. عناوین بخش‌ها و فصول کتاب در ادامه آمده است.

بخش اول: مدیریت استراتژیک - یک تصویر کلی

فصل اول - ماهیت مدیریت استراتژیک: در ابتدای فصل اول کتاب، تعریف، مراحل و وظیفه مدیریت استراتژیک این شده است. در ادامه نیز، مفهوم ماموریت سازمانی، فرصت‌ها و تهدیدات بیرونی، نقاط قوت و ضعف داخلی، استراتژی، اهداف سالانه و سیاست‌ها مطرح شده است. نهایتاً در پایان فصل، رابطه اصول اخلاقی و مدیریت استراتژیک بررسی گردیده است.

فصل دوم - استراتژی‌ها در عمل: در ابتدای فصل سوم، انواع استراتژی‌ها شامل استراتژی‌های یکپارچگی، متمرکز، تنوع و تدافعی بررسی گردیده است. در ادامه نیز، رهنمودهای اجرای استراتژی‌ها ارائه شده و نهایتاً، در پایان فصل، استراتژی‌های عمومی (ژنریک) مایکل پورتر تشریح گردیده است.

بخش دوم: تدوین استراتژی

فصل سوم - ماموریت سازمان: در فصل سوم، ابتدا مفهوم ماموریت سازمانی تشریح شده و سپس نمونه‌های از ماموریت سازمان‌های مختلف ارائه گردیده است. در ادامه نیز، اجزای تشکیل دهنده ماموریت سازمان ارائه و بررسی شده است.

فصل چهارم - بررسی عوامل خارجی: در فصل چهارم، عوامل خارجی شامل نیروهای اقتصادی، نیروهای اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی و محیطی، نیروهای سیاسی، دولتی و قانونی، نیروهای فناوری و نیروهای رقابتی و نحوه تحلیل فرصت‌ها و تهدیدات مرتبط با آن‌ها بررسی شده است. همچنین، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (External Factor Evaluation (EFE) Matrix) و ماتریس بررسی رقابت (Competitive Profile Matrix (CPM)) در این فصل ارائه شده است.

فصل پنجم - بررسی عوامل داخلی: در فصل پنجم، عوامل داخلی شامل مدیریت، امور مالی، تحقیق و توسعه، تولید، بازار و سیستم‌های اطلاعاتی و نحوه تحلیل قوت‌ها و ضعف مرتبط با آن‌ها بررسی شده است.

هم‌چنین، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix) در این فصل ارائه شده است.

فصل ششم - بررسی و انتخاب استراتژی: در فصل ششم، مفهوم اهداف بلندمدت تشریح گردیده و سپس ساختار ماتریس قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات (strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) Matrix) و ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix) تشریح گردیده است. هم‌چنین، ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (Quantitative strategic Planning Matrix (QSPM)) در این فصل بررسی شده است.

بخش سوم: اجرای استراتژی

فصل هفتم - اجرای استراتژی - مسائل مدیریت: در ابتدای فصل هفتم، در مورد تفاوت در مورد تدوین و اجرای استراتژیک و هم‌چنین، مفهوم اهداف سالانه و سیاست‌ها بحث شده است. سپس در مورد انواع ساختارها سازمانی و لزوم اصلاحات ساختاری و مهندسی مجدد بحث به میان آمده است. نهایتاً، در پایان جایگاه فرهنگ و منابع انسانی در اجرای استراتژی‌ها بررسی شده است.

فصل هشتم: اجرای استراتژی - مسائلی در زمینه بازاریابی: در فصل هشتم، مسائلی در زمینه بازاریابی، امور مالی/حسابداری، تحقیق و توسعه و سیستم اطلاعات رأیانه در اجرای استراتژی‌ها بررسی گردیده است.

بخش چهارم: ارزیابی استراتژی

فصل نهم - بررسی، ارزیابی و کنترل استراتژی: در ابتدای فصل نهم، مفهوم ارزیابی و کنترل استراتژی تشریح گردیده و سپس، گام‌های ارزیابی استراتژی بررسی شده است.

بخش پنجم: مسائل جهانی در مدیریت استراتژیک

فصل دهم - مدیریت استراتژیک بین‌المللی: در این بخش به عملکرد بهینه شرکت در دنیای اقتصادی، سازمانهای چندملیتی و بین‌المللی و مزیت‌ها و معایب آنها و چالش جهانی شدن پرداخته شده است.

۲.۲ ظاهر اثر

کتاب اصلی به زبان لاتین و به رنگ آبی است و تصویر پازل یا شطرنج بر آن طراحی شده است. کتاب فارسی به ترجمه دکتر اعرابی و دکتر پارساییان با رنگ قرمز یا سفید است که طرح شطرنج بر آن ثبت شده است. علت ثبت طرح پازل و شطرنج در کتاب‌های لاتین و فارسی، نیاز به پیش‌بینی ماهیت محیط و انتخاب حرکت مناسب برای موفقیت سازمان در فضای رقابت است. ترجمه فارسی کتاب مدیریت استراتژیک دیوید دارای ۶۸۷ برگ در قطع وزیری با وزن حدود یک کیلوگرم است که در جای خود، یکی از حجیم‌ترین منابع این رشته است.

۳.۲ مشخصات ساختار اثر

کتاب از نظر ساختار و فصل بندی دارای شرایط مطلوبی است. کتاب در پنج بخش مجزا ارائه شده که به نظر می‌رسد این ساختار با مدل ارائه شده توسط دیوید همخوانی دارد. دیوید برای مدیریت استراتژیک سه مرحله اصلی تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی قائل است. این سه بخش‌های دوم، سوم و چهارم ارائه شده و متناسب با محتوای مطرح شده در هر یک از این بخش‌ها، فصل بندی ارائه شده است. در بخش اول نیز، مفاهیم پایه در زمینه مدیریت استراتژیک و همچنین کلیدواژه‌های مطرح شده در مدل دیوید بررسی گردیده که مطلوب است. نهایتاً، در بخش پنجم نیز مباحث مدیریت استراتژیک با مسائل جهانی درآمیخته و ویژگی‌های آن مطرح شده است. در مجموع، می‌توان گفت ساختار کتاب از نظر بخش‌ها و فصل بندی انجام شده مطلوب است و به خوبی توانسته محتوای کتاب را تقسیم بندی کند.

مدل دیوید، ابزاری است گام‌به‌گام که استفاده از آن بسیار راحت بوده و خروجی مکتوب و کمی فراوانی تولید می‌کند. پس شاید ریشه را باید در سوءاستفاده برخی شرکت‌های مشاوره‌ای بزرگ و برخی افراد شناخته شده برای پول در آوردن آسان دانست؟

شرکت‌ها و افرادی که همواره در پی «آچار فرانسه» ای همه‌کاره هستند تا بتوانند بدون این‌که به‌خود کمترین زحمتی برای تحقیق و مطالعه روی تئوری‌های علمی موجود و هم‌چنین ویژگی‌های منحصر به فرد بنگاه مورد بررسی خود و نیز محیط پیچیده فعالیت آن بنگاه دهند، به سراغ حل مشکلات تمام انواع بنگاه‌ها رفته و برای اینکه نشان دهند چه کار دشواری انجام داده‌اند، پس از مدت کوتاهی با چند ده کیلو مستندات (که به انواع و اقسام جدول و شکل و ماتریس نیز مزین شده است) کار خود را تحویل دهند. این مساله توسط محققان در موارد متعدد مشاهده شده و براساس نظرخواهی‌های به عمل آمده از تعدادی از پژوهش‌گران و مشاوران عرصه کسب و کار نیز تایید گردید.

۴.۲ مشخصات فنی اثر

با توجه به این‌که مخاطبان این اثر بیشتر اساتید، دانشجویان کارشناسی ارشد و دکتری رشته مدیریت می‌باشند، صحافی استفاده شده در این اثر از کیفیت خوبی برخوردار است. قطع اثر وزیری بوده و متناسب با محتوای اثر است که در حالت کلی برای استفاده کتاب علمی و آموزشی، مناسب ارزیابی می‌شود.

- تمارین تجربی و پرسش‌های مطرح شده در پایان هر فصل به تفهیم مطالب کمک بسیار شایانی کرده است.
- حجم کتاب تا آن‌جا که به حجم متن اصلی مربوط می‌شود جاذبه اولیه را برای مطالعه در خواننده ایجاد می‌کند ولی در حالت کلی بسیار حجیم است.
- در متون علمی معمولاً شماره گذاری پانویس‌ها در هر صفحه از شماره ۱ آغاز می‌شود که این مورد در اثر حاضر رعایت شده است.
- کیفیت اثر به لحاظ صحافی نسبتاً خوب است و قواعد نگارش نیز در آن تا حدی رعایت شده است ولی در مواردی ویرایش جملات، پاراگراف‌ها و کلمات به کار گرفته شده نیاز است.
- نتیجه گیری در پایان هر فصل برجسته کردن عناوین یا برخی موضوعات مهم، می‌تواند نظر خواننده را به مطالعه و ادامه مطالب ترغیب نماید

- نوع و اندازه قلم با توجه به محتوای کتاب که آموزشی است تا حدودی مناسب می‌باشد.
- صفحه‌آرایی کتاب بسیار ساده و معمولی است.
- جداول مورد استفاده در کتاب به صورت زنده ترسیم شده است.
- استفاده از حروف متفاوت در متن و یا برجسته کردن عناوین یا برخی موضوعات مهم، می‌تواند نظر خواننده را به مطالعه و ادامه مطالب ترغیب نماید که این امر در اثر حاضر رعایت شده است، ولی جا دارد در بعضی از موارد بازنگری شود.
- نگارش مطالب کتاب، در برخی موارد محدود روان نیست و این امر مخاطب را در درک مطلب و مفهوم مورد نظر نویسندگان با مشکل مواجه می‌کند.
- علائم نگارشی و ویرایشی در برخی موارد رعایت نشده و نیاز است روی کتاب یک ویراستاری کامل انجام شود.

۵.۲ رعایت اصول علمی ارجاع‌دهی

ارجاع دهی در پایان هر فصل ذکر شده است ولی بررسی فهرست منابع کتاب نشان می‌دهد از منابع دست اول و به روز بهره گرفته نشده است که این امر از غنای اثر می‌کاهد. معمولاً در کتاب‌های علمی و دانشگاهی، ابتدا، دیدگاه‌های مختلف افراد صاحب‌نظر در این زمینه مورد بررسی قرار می‌گیرد و سپس دیدگاه‌ها و محتوای مدنظر نویسنده ارائه می‌گردد؛ این درحالی است که چنین اتفاقی نیفتاده است و یکی از نقاط ضعف کتاب دیوید این است که از منابع پایه و جدید در کتاب خود استفاده نکرده و بیشتر بر مدل ارائه شده و اجزای آن تمرکز کرده است. از این رو، نه تنها امکان مقایسه دیدگاه‌های نویسنده با سایر افراد صاحب‌نظر فراهم شده، بلکه نویسنده نیز نتوانسته ضعف مدل‌ها و دیدگاه‌های موجود و مزیت کار خود نسبت به آن‌ها را بیان کند. همچنین، اصول علمی منبع دهی و رعایت امانت در منابع در اثر رعایت شده است.

۳. روشن‌شناسی

تا به امروز در زمینه مدیریت استراتژیک، منابع متعددی از جمله مدیریت استراتژیک فرد آر. دیوید، ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارساییان؛ مدیریت استراتژیک فراک تی. راترمل، ترجمه حسین نوروزی، داور نظری و فاطمه سبحانی فرد؛ مدیریت استراتژیک و سیاست کسب و کار توماس ال. ویلن و جی. دیویدهانگر، ترجمه محمد اعرابی و هاشم آقازاده؛ مدیریت استراتژیک با مبانی اسلامی از حمید تابلی؛ مدیریت استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی فرج الله رهنورد، نگاهی به مدیریت استراتژیک سیدابوالقاسم حاجی میر مورد نقد واقع شده‌اند. (رنجبریان، ۱۴۰۰: ۱۳۰). هدف این پژوهش، بررسی و نقد کتاب مدیریت استراتژیک فرد آر. دیوید ترجمه دکتر اعرابی و دکتر پارساییان است. پژوهش حاضر، دارای رویکرد انتقادی بوده و از ابزار کاربرد نقد کتب درسی و دانشگاهی شورای بررسی متون و کتب علوم انسانی استفاده شد. نقد به مثابه مهارتی شناختی، گویای تلاش ناقد در تمیز امتیازها و کاستی‌های یک اندیشه، روش، یا اثر است. نقد کتاب توصیف، تحلیل انتقادی، ارزیابی کیفیت، اهمیت و اثرگذاری یک کتاب در زمینه ای خاص است. کتاب در جایگاه قدیمی‌ترین رسانه مکتوب همواره از اهمیت زیادی برخوردار بوده است (حلاجی، ۱۳۹۶: ۱۱۵). از طرفی، تولید علم و دانش فقط از طریق پژوهش و نشر دستاوردهای علمی، حاصل نمی‌شود. بلکه لازمه قرار گرفتن نتایج پژوهش‌ها در چرخه دانش و بهره برداری از آن‌ها، ارزیابی محتوایی و ساختار و بیان نقاط قوت و ضعف آثار است. بنابراین، فقط انجام پژوهش‌های بنیادی و کاربردی از سوی پژوهشگران کفایت نمی‌کند، زیرا در این صورت بسیاری از کارهای با ارزش علمی اعم از کتاب و مقاله در ظلمات گمنامی باقی می‌ماند و کسی از آن‌ها با خبر نمی‌شود، مگر اینکه از طریق نقد و بررسی از این گمنامی بیرون آورده شوند (اسگندری و همکاران، ۱۴۰۰: ۵۵). بررسی انتقادی در این تحقیق، شامل نویسنده، شکل ظاهری، ساختار و محتوای کتاب بود.

۴. یافته‌های تحقیق

۱.۴ تحلیل و ارزیابی محتوای اثر

۱.۱.۴ مسئله‌مندی کتاب و پاسخ‌گویی به نیازهای علمی و کاربردی کشور

با توجه به نقش مدیریت استراتژیک در رقابت سازمانی، اخیراً در سطح جهان و ایران این موضوع سازمانی توجه بسیاری از اندیشمندان این حوزه را به خود جلب کرده است که به نظر می‌رسد نویسندگان نیز به همین دلیل اقدام به تالیف این اثر نموده‌اند. این اثر برای آشنایی با مبحث مدیریت استراتژیک نسبتاً مناسب است ولی نقد اصولی تئوری‌ها و مدل‌های این حوزه را شامل نمی‌شود، در نتیجه نمی‌تواند به طور کامل به دغدغه‌های این حوزه پاسخگو باشد. همچنین، با توجه به اینکه کتاب حاضر مباحث مدیریت استراتژیک را با زبانی روان، ساده و بدون تکلف بیان کرده و از جامعیت مطلوبی برخوردار است، می‌توان گفت از نظر اهداف آموزشی مطلوب به نظر می‌رسد. هرچند که پذیرش گسترده این کتاب در دانشگاه‌های ایران در بین اساتید، دانشجویان و پژوهشگران تایید کننده قابلیت بالای این کتاب از نظر اهداف آموزشی است. ضمناً، بخش‌های مختلف کتاب به خوبی می‌تواند سرفصل‌های آموزشی مصوب درس مدیریت استراتژیک را پوشش دهد.

۲.۱.۴ ارزیابی نظم منطقی و انسجام درونی به همراه بحث نقد بخش‌های مختلف کتاب

کتاب در ۵ بخش و ۱۰ فصل سازماندهی شده است. در هر فصل ضمن ارائه مطالب نظری و ابزارهای کاربردی برای مدیریت استراتژیک، به بیان مثال و تجربه موفق یا ناموفق مرتبط با هر مبحث پرداخته است. مزیت اصلی کتاب، رویکرد انتفاعی و اقتصادی ابزارهای ارائه شده است و ضعف اصلی کتاب را می‌توان در عدم پوشش ابزارهای خاص برای بخش دولتی و غیرانتفاعی و نیز اشکالات ترجمه متن اصلی و اشکال در ادبیات و نگارش فارسی دانست.

۲.۴ نوآوری اثر

کتاب مدیریت استراتژیک دیوید را در زمان انتشار آن در سال ۱۳۸۷ می‌توان یک اثر نوآورانه به حساب آورد. این کتاب ضمن معرفی یک مدل علمی و کاربردی برای مدیریت

استراتژیک، مجموعه ای از ابزارها و روش‌های جدید از جمله ماتریس SWOT، ماتریس SPACE و ... را معرفی کرد که نسبت به آثار قبل از آن نوآورانه بودند. اما، اگر این کتاب را در زمان حاضر مورد بررسی قرار دهیم، بسیاری از تالیفات منتشر شده پس از انتشار این کتاب، سعی کرده‌اند در همین مسیر حرکت کنند و در زمینه مدیریت استراتژیک مدل‌های فرآیندی و گام به گام و ابزارهای اجرایی توسعه دهند که در مقایسه با آن‌ها این اثر یک تالیف معمولی است. بنابراین، کتاب دیوید در زمان انتشار اثری نوآورانه محسوب می‌شود. همچنین، بسیاری از واژگان که در ادبیات امروز مدیریت استراتژیک رواج دارند از جمله فرصت، تهدید، نقاط قوت، نقاط ضعف، موقعیت‌یابی استراتژیک و ... برای نخستین بار در این کتاب مطرح شده‌اند.

۳.۴ بررسی بخش‌های مختلف اثر

کتاب دیوید دارای ساختار منطقی خوبی است و از نظر یک کتاب علمی می‌توان وزن مناسبی برای آن قائل شد. فصل بندی کتاب براساس محتوای آن خوب است و نویسنده سعی کرده سرفصل‌های اصلی مدل خود را در فصل‌های مختلف کتاب بگنجانند. از نظر کیفیت محتوا نیز از دیدگاه خواننده (نه از دیدگاه یک فرد اجرایی که به دنبال نتایج ملموس است)، محتوای مطالب منظم و منطقی است. دیوید در کتاب خود توانسته مفاهیم و تئوری‌های مدیریت استراتژیک را در چارچوب‌های مطلوبی مانند ماتریس SWOT، ماتریس SPACE و ... بگنجانند که از نظر اجرایی نیز دارای ساختاری ساده و قابل فهم است. ارائه مثال‌ها و نمونه‌های کاربردی نیز دیگر نقطه قوت این کتاب محسوب می‌شود. در ادامه، بخش‌های مختلف کتاب مورد بررسی قرار گرفته است.

۱.۳.۴ نقد بخش اول: مدیریت استراتژیک یک تصویر کلی

در بخش اول کتاب، دو فصل "ماهیت مدیریت استراتژیک" و "استراتژی‌ها در عمل" مطرح شده است. در این بخش، ضمن ارائه تعاریف و مفاهیم اولیه از مدیریت استراتژیک، مدل کلی مدیریت استراتژیک ارائه شده است. در کلیت فرآیند، تدوین استراتژی (strategy formulation)، اجرای استراتژی (strategy implementation) و ارزیابی استراتژی (strategy evaluation) به عنوان سه گام اساسی در مدیریت استراتژیک معرفی شده است.

هم‌چنین سطوح مدیریت استراتژیک شامل سطح کلی (corporate level of strategy) سطح کسب و کار (business level of strategy) و سطح وظیفه (functional level of strategy) به‌خوبی بیان شده است. مفاهیم اولیه مطرح شده در مدل نیز شامل مأموریت (Mission)، چشم‌انداز (Vision)، استراتژی، محیط داخلی و خارجی، هدف کلی و اختصاصی و سیاست (Policy) به عنوان واژه‌های کلیدی کتاب تعریف دقیقی شده‌اند.

مطلب جالب این فصل، اشاره دیوید به تلفیقی بودن قضاوت شهودی با تجزیه و تحلیل موردی است که این‌گونه تبیین می‌کند که علاوه بر محاسبات کمی برای برنامه‌ریزی، باید حس ششم و قضاوت شهودی خوبی هم داشت تا بتوان برنامه استراتژیک خوبی تدوین کرد. همچنین برای اثبات این دیدگاه، به سخن اینشتین اشاره شده است که الهام‌گرفتن را یک وجه تمایز خود می‌داند و در این زمان نمی‌تواند با محاسبات دقیق، الهام را نادیده بگیرد.

در این بخش همچنین به انواع استراتژی‌ها بر مبنای موقعیت استراتژیک سازمان اشاره شده است:

- استراتژی‌های یکپارچگی (Integration) شامل استراتژی عمودی رو به بالا، استراتژی عمودی رو به پایین و استراتژی افقی
 - استراتژی‌های متمرکز (Incentive) شامل رسوخ در بازار، توسعه بازار و توسعه محصول
 - استراتژی‌های تنوع (Diversification) شامل تنوع همگون، تنوع ناهم‌گون و تنوع افقی
 - استراتژی‌های تدافعی (Defensive) شامل مشارکت، کاهش، انحلال و ترکیب
- استراتژی‌ها در طبقه‌بندی دیگری نیز ارائه شده است که شامل ادغام (Acquisition)، تملیک (Merger)، بلعیدن (Takeover) و خرید استقراضی (Leveraged buyout) است.
- هم‌چنین استراتژی‌های عمومی پورتر شامل رهبری هزینه (Cost leadership)، تمایز (Differentiation) و تمرکز (Concentration) تبیین شده است.

مزیت این بخش کتاب در ارائه راهنمایی برای استفاده از هر نوع استراتژی در کسب و کار است به این معنا که در چه شرایطی بهتر است چه نوع استراتژی را انتخاب نمود.

۲.۳.۴ نقد بخش دوم: تدوین استراتژی

بخش سوم شامل ۴ فصل "مأموریت سازمان"، "بررسی عوامل خارجی"، "بررسی عوامل داخلی" و "بررسی و انتخاب استراتژی" است. در این بخش به بدنه اصلی فرآیند تدوین برنامه استراتژیک کسب و کار یعنی تهیه بیانیه مأموریت و چشم‌انداز، تحلیل محیط داخلی و خارجی و تدوین استراتژی بر اساس تحلیل‌های کسب و کار، پرداخته شده است. قوت اصلی کتاب در ارائه راهنمای جامعی برای تهیه مأموریت کسب و کار است. راهنمای ۹ مولفه‌ای دیوید و راهنمای کیفی و کلی مک‌گینیز برای تهیه مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های کسب و کار در این بخش تبیین شده و مثال‌های عینی از شرکت‌ها و سازمان‌ها در خصوص بیانیه مأموریت و چشم‌انداز آن‌ها ارائه شده است.

در بحث عوامل محیطی نیز محیط کسب و کار به دو محیط داخلی و خارجی تقسیم شده و در هر مورد مولفه‌های اختصاصی ارائه شده است. ارائه مثال از هر مورد جزء نقاط قوت کتاب است.

در بحث تحلیل‌های محیطی، ابزارهای بسیار کاربردی زیر معرفی شده است:

- تجزیه و تحلیل رقابت که مبتنی بر الگوی نیروهای پنج‌گانه پورتر (Competency analysis based on porter forces) است.
- تجزیه و تحلیل صنعت شامل ارزیابی عوامل داخلی (Internal factors evaluation) و ارزیابی محیط خارجی (External factors evaluation) که در آن مولفه‌های داخلی و خارجی شرکت با وزن و ضرایب خاص و عملکرد شرکت در برخورد با این عوامل مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.
- ماتریس بررسی رقابت (Competitive profile matrix) که عوامل تعیین کننده رقابت را با ضرایب مشخصی در شرکت اصلی و رقبای آن مورد ارزیابی قرار می‌دهد

مزیت اصلی این بخش کتاب، ارائه مثال‌های کاربردی و نمونه‌های عملی از ابزارهای مربوطه است. همچنین کمی بودن ابزارها و مثال‌ها از قوت‌های کتاب است. ضعف اصلی این بخش نیز عدم ارائه ابزار مناسب برای بخش دولتی و عمومی است که در کلیت کتاب نیز همین وضع برقرار است.

بررسی و انتخاب استراتژی به عنوان فصل ششم و پایانی این بخش است. در این فصل یک چهارچوب تحلیلی برای تدوین استراتژی ارائه شده است که شامل سه مرحله است:

- مرحله اول: مرحله ورودی که ابزارهای مورداستفاده در این مرحله شامل ارزیابی عوامل داخلی و خارجی و نیز ماتریس بررسی رقابت است.

- مرحله دوم: مرحله مقایسه شامل ابزارهای ماتریس استراتژی اصلی، ماتریس بررسی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE)، ماتریس گروه مشاوران بستن (Boston Consulting Group (BCG)) و ماتریس تحلیل نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدید (SWOT) است.

- مرحله سوم: مرحله تصمیم‌گیری شامل ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) است.

از مزیت‌های این بخش ارائه ماتریس کاربردی و بسیار خوب برای تحلیل وضعیت کسب‌وکار است. دیگر نقاط قوت این فصل شامل موارد زیر است.

- ارائه ماتریس SWOT است که جزء کاربردی‌ترین ابزارهای تحلیل محیط در سازمان‌های عمومی و خصوصی است و تبیین استفاده از این ماتریس به بیان شیوا و ارائه نمونه عینی از آن می‌باشد.

- ارائه ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک که ارائه دهنده ۴ نوع استراتژی شامل تهاجمی (Aggressive)، محافظه‌کارانه (Conservative)، تدافعی (Defensive) و رقابتی (Competitive) است، نیز در این فصل به خوبی نمایش داده شده است. این ماتریس در بخش کسب‌وکارهای خصوصی یکی از جامع‌ترین ابزارهای کمی محسوب می‌شود که می‌توان وضعیت رقابتی شرکت را تعیین و تقویت کند.

- ارائه ماتریس گروه مشاوران بوستن (BCG) که از طریق تعیین وضعیت نرخ رشد فروش و نیز سهم نسبی بازار برای هر محصول یا کسب‌وکار، وضعیت محصول یا

کسب‌وکار را در فضای رقابتی بازار به خوبی مشخص می‌کند. جایگاه‌های علامت سوال، ستاره، گاو شیرده و سگ، به عنوان نماد این ابزار معرف کاربردی و رایج بودن این ماتریس در حوزه مدیریت کسب‌وکار است.

- ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای موضع رقابتی و رشد بازار، معرف ۴ جایگاه برای کسب‌وکار است تا بتواند استراتژی‌های ۱۴ گانه (یکپارچگی، متمرکز، تنوع و تدافعی) را برای کسب‌وکار انتخاب نمود.

- ماتریس برنامه‌ریزی استراتژی کمی (QSPM) که به وسیله آن می‌توان جذابیت نسبی استراتژی‌های مختلف به دست آمده در ماتریس‌های قبلی را معین کرد.

ارائه مثال و نمونه‌های تکمیل شده و کاربرگ‌های اختصاصی، روش انجام تحلیل و تکمیل اطلاعات جداول را به خوبی تبیین و شفاف کرده است.

۳.۳.۴ نقد بخش سوم: اجرای استراتژی

بخش سوم شامل ۲ فصل "اجرای استراتژی مسائل مدیریت" و "اجرای استراتژی مسائلی در زمینه بازاریابی" است. مزیت‌های این فصل کتاب در ابتدا و جوه تمایز فرآیندهای تدوین و اجرای استراتژی به خوبی تبیین شده است. انتزاعی بودن فرآیند تدوین استراتژی و عملی بودن فرآیند اجرای استراتژی، تاکید بر اثربخشی در فرآیند تدوین استراتژی و تاکید بر کارآیی در فرآیند اجرای استراتژی، داشتن مهارت‌های تحلیلی و قضاوت شهودی خوب در فرآیند تدوین استراتژی و داشتن مهارت‌های رهبری و سازماندهی در مرحله استراتژی، از وجود تمایز این دو مرحله اصلی در چرخه مدیریت استراتژیک دیوید است.

ضرورت تطبیق ساختار با استراتژی و بیان کلی انواع ساختار در این بخش نیز از نقاط قوت کتاب است. همچنین، وجود تفاوت بین اصلاح ساختار (با رویکرد اثربخشی)، تجدید ساختار (با رویکرد کارآیی) و مهندسی مجدد (با رویکرد تلفیقی) در این بخش تبیین شده است. ضرورت ایجاد فرهنگ پشتیبان از استراتژی و ضرورت توجه به منابع انسانی در هنگام اجرای استراتژی نیز مطالب خوب دیگری است که در کتاب به آن اشاره شده است. در این بخش همچنین راهنماهای کلی در خصوص مسایل و چالش‌های پیش روی مدیران کسب و کار در مرحله اجرای استراتژی بیان شده است.

ضعف کتاب در این فصل، کم بودن مطالب و ابزارهای کاربردی در بخش اجرای استراتژی به نسبت بخش تدوین استراتژی است. شایسته بود آقای دیوید در این بخش، بیشتر بر انواع ساختارها و تحلیل‌های مربوطه، فرآیند تامین و هزینه‌کرد منابع مالی، فرآیند تامین و هدایت و ارزیابی منابع انسانی و سایر مباحث کاربردی در مرحله پیاده‌سازی استراتژی بحث و تمرکز می‌کرد.

۴.۳.۴ نقد بخش چهارم: ارزیابی استراتژی

این بخش شامل فصل "بررسی، ارزیابی و کنترل استراتژی" است. در این بخش، ماهیت ارزیابی استراتژی بررسی شده است. ۳ گام اصلی در ارزیابی استراتژی شامل بررسی مبانی اصلی و اهداف مندرج در فرآیند تدوین استراتژی، بررسی عملکرد شرکت در مرحله اجرای استراتژی با برنامه‌ها و میزان تحقق اهداف، و اجرای اقدامات اصلاحی برای اطمینان از تطبیق عملکرد با برنامه‌هاست. همچنین ۴ معیار از دیدگاه رولت برای ارزیابی استراتژی‌ها اشاره شده که عبارتند از: ثبات رویه، سازگاری با عوامل محیطی، امکان‌پذیر بودن و داشتن مزیت رقابتی در منابع، مهارت‌ها و جایگاه محصول.

در فاز ارزیابی استراتژی، محاسبه عملکرد شرکت ضروری است. ارزیابی عملکرد کمی شرکت متمرکز بر شاخص‌های مالی است و می‌تواند شامل مقایسه عملکرد شرکت با خودش در دوره‌های زمانی مختلف، مقایسه عملکرد شرکت با رقبای خود و یا مقایسه عملکرد شرکت با استانداردهای مربوطه در آن صنعت است.

ضعف اصلی این بخش نیز توجه کمتر به مرحله ارزیابی استراتژی نسبت به مرحله تدوین استراتژی است. مرحله ارزیابی استراتژی به دلیل قضاوت در مورد عملکرد اشخاص، واحدها و کل شرکت و مقایسه با وضعیت صنعت موردنظر، مستلزم حساسیت و دقت زیادی است و کمتر در این زمینه در این بخش کتاب بحث شده است.

۵.۳.۴ نقد بخش پنجم: مسائل جهانی در مدیریت استراتژیک

این بخش شامل فصل "مدیریت استراتژیک بین‌المللی" است. در این بخش به عملکرد بهینه شرکت در دنیای اقتصادی امروز اشاره شده است. سازمانهای چندملیتی و بین‌المللی و مزیت‌ها و معایب اینگونه ساختارهای فعالیتی در جهان مورد بررسی قرار گرفته است.

چالش جهانی شدن مبحث دیگر است. فرهنگ کسب و کار در ایالات متحده در مقایسه با سایر فرهنگ‌ها، نسبت‌های مالیاتی در جهان و نیز شرکت‌های مشارکتی در هندوستان در این فصل به تفصیل آمده است. مزیت این بخش کتاب در ارائه مطالعات موردی و مثال‌های کاربردی است.

۴.۴ مقایسه محتوای کتاب با سایر کتاب‌های مشابه

در این قسمت، محتوای ارائه شده در کتاب مدیریت استراتژیک دیوید با تالیفات دیگر در زمینه مدیریت استراتژیک مقایسه شده که نتایج در قابل چند مورد ارائه گردیده است.

- بررسی محتوای کتاب نشان می‌دهد که برخلاف کتب دیگری که در زمینه مدیریت استراتژیک وجود دارد، در این کتاب به هیچ وجه گردآوری نظرات مطرح و مهم موجود در حوزه مدیریت و استراتژی جهان انجام نگرفته است. معمولاً، در کتاب‌های که در زمینه مدیریت استراتژیک تدوین می‌شود، مروری جامع بر روی نظریات موجود در حوزه استراتژی انجام می‌شود که در کتاب دیوید این مورد بسیار ضعیف انجام گرفته است و جزء ضعف‌های اساسی کتاب از نظر محتوایی است. این در حالیست که دیوید، در آغاز کتاب خود، به ارائه مدلی ساده و کمی در مورد تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی پرداخته، و سپس در فصول دیگر کتاب، به شرح اجزای تشکیل دهنده این مدل اقدام نموده است و این در حالی است که نه اشاره‌ای به دیدگاه سایر مولفان و صاحب‌نظران شده و نه مزایای مدل نسبت به سایر مدل‌های موجود بیان شده است.

- دیوید در مورد مبنای علمی مدلی که در این کتاب ارائه کرده، اشاره دقیقی نداشته و هم‌چنین در مورد اینکه برای اعتبارسنجی مدل ارائه شده در کتاب چه اقداماتی انجام داده، مطلبی ارائه نکرده است. این در حالی است که معمولاً کتاب‌های تالیف‌شده در زمینه مدیریت استراتژیک، در مورد مبنای علمی و تجربی دیدگاه‌هایی که ارائه کرده‌اند، توضیحات کاملی ارائه می‌دهند و به عبارتی پشتوانه علمی برای نظریه خود ایجاد می‌کنند که این مورد در کتاب دیوید مشاهده نمی‌شود.

- کتاب از نظر ارائه موردکاوی‌ها و تحلیل آن‌ها براساس مبانی مدیریت استراتژیک، عملکرد مطلوبی دارد و از این جهت می‌توان گفت که نسبت به سایر کتاب‌های نگارش یافته در زمینه مدیریت استراتژیک، جایگاه برجسته‌تری دارد. هم‌چنین، موردکاوی‌های ارائه شده با محتوای کتاب همراستایی مطلوبی دارد و از این نظر، در فهم مطالب می‌تواند اثر زیادی داشته باشد.

۵. نقدی بر مدل دیوید در برنامه‌ریزی استراتژیک

دیوید، در ابتدای کتاب خود، به ارائه مدلی ساده و فرآیندی در مورد تدوین و اجرای استراتژی پرداخته و سپس در فصول دیگر کتاب، به شرح اجزای تشکیل دهنده این مدل اقدام کرده است. مهم‌ترین نکته در مورد مدل مورد استفاده دیوید آن است که ادبیات دانشگاهی، این مدل را در زمره مکتب «برنامه‌ریزی استراتژیک» قرار می‌دهد. ادبیات موجود در حوزه مدیریت و استراتژی، به بنگاه به شکل‌های مختلفی می‌نگرد به طوری که هر یک از این نگاه‌ها، به نتایج بسیار متفاوتی منجر می‌شود. برای مثال از آنجاکه برخی از متفکران، بنگاه را مجموعه‌ای از منابع تعریف می‌کنند، پس سؤال استراتژیک در این نگاه آن خواهد شد که چه منابعی برای بنگاه، استراتژیک محسوب شده و بنگاه باید تلاش خود را برای دستیابی به آن‌ها معطوف کند؟ این درحالی است که برخی دیگر از متفکران، «نیروهای رقابتی» را شکل دهنده رفتار بنگاه می‌دانند و معتقدند هرگونه تصمیم استراتژیک بنگاه باید پس از تحلیل این نیروهای رقابتی صورت گیرد. در نگاه متفکرانی دیگر، جنگ‌های قدرت درون و بیرون سازمان است که نهایتاً رفتار استراتژیک سازمان را شکل می‌دهد و بنابراین در این نگاه، مذاکرات و ائتلافات از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار می‌شود. از منظر برخی دیگر از متفکران نیز، استراتژی چیزی نیست مگر توانایی سازمان در یادگیری و انعطاف با محیط خود که در نتیجه، ایجاد نوعی ساختار و فرهنگ یادگیرنده، شرط موفقیت استراتژیک سازمان خواهد بود. علاوه بر نقد کتاب دیوید، در این قسمت تلاش شد تا مدل دیوید نیز از دیدگاه انتقادی بررسی گردد که در ادامه، مهم‌ترین ضعف‌های آن بیان شده است.

تفکیک بین تدوین و اجرا: آنچه در مدل دیوید به وضوح به چشم می‌خورد، فرآیند مرحله‌ای و گام به گام است. شاید فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک در این مدل بیش‌تر شبیه

یک بازی یا تفریح است و فرد یا گروهی که کار تدوین برنامه استراتژیک را انجام می‌دهد، لذت زیادی از این کار می‌برد، بدون اینکه به قابلیت اجرایی بودن نتایج فکر کنند. برای مدیران هم همین طور است و آن‌ها هم حس می‌کنند کار لذت بخشی انجام می‌دهند و به همین دلیل برای آن‌ها جذابیت دارد. شاید یکی از دلایل محبوبیت روش دیوید در ایران این است که فرآیند تدوین و اجرا را از هم جدا می‌کند و در مرحله تدوین دغدغه‌ای در مورد اجرای نتایج وجود ندارد و مشاور و مدیران با فراغ بال و آسودگی خاطر به تدوین برنامه می‌پردازند. یکی از دلایل اینکه مدیریت استراتژیک در سازمان‌های ایرانی به مرحله تدوین خلاصه می‌شود و نتایج خاصی در مرحله اجرا قابل مشاهده نیست، همین مساله است که پیوندی بین تدوین و اجرای استراتژی وجود ندارد؛ در حالیکه لازم است مرحله تدوین و اجرا با هم ادغام شوند.

زمان بر بودن: یکی از مشکلات اساسی در مدل دیوید این است که فرآیند برنامه ریزی استراتژیک زمان بر است و تعدادی از مراحل باید به صورت گام به گام طی شود. انجام این گام‌ها معمولاً زمان بر است و با توجه به اینکه امروزه تغییر و تحولات محیطی موثر بر فعالیت سازمان‌ها زیاد است، با توجه به زمان بر بودن فرآیند تدوین برنامه استراتژیک، ممکن است پس از تدوین برنامه بسیاری از شرایط تغییر کرده باشد و نیاز به بازنگری جزئی یا حتی اساسی در برنامه تدوین شده باشد. بنابراین، می‌توان گفت که مدل دیوید برای محیط‌های با تغییرات اندک می‌تواند مناسب باشد، اما برای محیط‌های با تغییر و تحول زیاد توصیه نمی‌شود.

داشتن چارچوب زمانی: روش برنامه ریزی استراتژیک دیوید فرض می‌کند که دوره برنامه ریزی باید به ۳ مقطع بلندمدت، میان مدت و کوتاه مدت تقسیم شود و مثلاً برای دوره بلندمدت بازه زمانی ۵ تا ۱۰ ساله در نظر گرفته شود؛ اما با توجه به شرایط امروزی و تغییر و تحولات لحظه‌ای و گسترده، دیگر نمی‌توان به چارچوب‌های زمان بندی مرسوم اتکا کرد و باید از مدل‌هایی بهره گرفته شود که داری انعطاف و چابکی بالاتری در مقابله با تغییرات محیطی هستند. بنابراین، به این دلیل که محیط‌های سازمانی براساس تقویم‌های زمانی رفتار نمی‌کنند، در زمان حاضر مدل‌هایی مانند دیوید به دلیل اتکا به یک نظم منطقی و انعطاف اندک، فاقد کارایی لازم هستند. مدل‌های امروزی مدیریت استراتژیک باید بتواند

قابلیت تصمیمات لحظه‌ای را فراهم کند و دارای چابکی و انعطاف بالایی در برابر شرایط متغیر محیطی باشد.

عدم توجه به خلاقیت در برنامه ریزی: در مدل دیوید جایگاهی برای خلاقیت و نوآوری وجود ندارد. همه چیز در مدل دیوید مشخص و از پیش تعیین شده است و انگار باید برای تدوین برنامه استراتژیک، مجموعه‌ای از جداول را پرکرد. این در حالی است که شرایط جدید محیط‌های سازمانی نیاز به ابتکارات و اقدامات نوآورانه را ایجاب می‌کند و با توجه به اینکه تمام برنامه‌ها در سازمان به برنامه استراتژیک منتهی می‌شود و خارج از چهارچوب‌های تعیین شده نمی‌توان تغییر به وجود آورد، جایی برای خلاقیت نمی‌ماند. در مدل دیوید بیش از آنکه به اثربخشی برنامه‌ها توجه شود، به فرآیند تدوین برنامه و عدم تخطی از آن توجه می‌شود و به عبارتی، "وسیله خود به تبدیل به هدف می‌شود". عدم انعطاف و نگاه فرآیندی به برنامه ریزی استراتژیک، بزرگترین موانع خلاقیت در مدل برنامه ریزی دیوید هستند که مانع اثربخشی این مدل در محیط‌های امروزی است.

ترویج نگاه بالا به پایین در برنامه ریزی: در مدل دیوید، عمدتاً مراحل مدیریت استراتژیک توسط مدیران رده بالای سازمانی انجام می‌شود و افراد در رده‌های پایین‌تر، کم‌تر نقشی در این زمینه دارند. در زمانه‌ای که با توجه به ارتقای سطح دانش و تخصص کارکنان، نیاز است از سبک‌های مشارکتی در مدیریت استفاده شود تا ضمن حفظ انگیزه کارکنان، از دانش آن‌ها بهره گرفته شود، مدل دیوید در این زمینه دارای ضعف زیادی است. نگاه بالا به پایین در برنامه‌های استراتژیک ضمن اینکه سازمان را از نظرات ارزشمند مدیران عملیاتی و میانی محروم می‌کند، ضمانت اجرایی برنامه‌ها را زیر سوال می‌برد و مانع از آن است برنامه‌ها براساس واقعیات سازمانی و توانمندی‌های اجرایی تدوین شوند. هم‌چنین، ترویج این رویکرد مانع از ترویج فرهنگ مشارکتی و دموکراتیک و بهره‌گیری از خرد جمعی می‌شود.

غالب بودن منطق و نظم به جای تفکر استراتژیک: مدل دیوید بیش از آنکه به دنبال این باشد مدلی اثربخش و کارآمد از تفکر استراتژیک در سازمان‌ها توسعه دهد، به دنبال آن است تا فرآیندی منطقی و منظم ارائه دهد. این در حالی است که اگرچه نظم در برنامه‌ریزی مهم است، اما ذات و مفهوم واژه "استراتژیک" با مسائل بلندمدت و پیچیده سروکار دارد که با نظم و ترتیب آن هم به شدتی که در مدل دیوید تاکید شده،

سازگاری ندارد. داشتن تفکر استراتژیک بدون در نظر گرفتن پیچیدگی‌ها و ابهام‌ها قابل تصور نیست و شاید بتوان گفت مدل دیوید و نظم و چارچوب‌های زمانی آن، با مفهوم تفکر استراتژیک متناقض است و به همین دلیل خروجی حاصل از آن اثربخشی زیادی ندارند.

۶. نتیجه‌گیری

امروزه، با توجه به شرایط خاص محیط کسب و کار سازمان‌ها، ضرورت برنامه ریزی بلندمدت و استراتژیک رو به روز بیشتر می‌شود و سازمان‌ها نیاز دارند با در نظر گرفتن شرایط محیطی و قابلیت‌های درونی خود نسبت به برنامه ریزی استراتژیک اقدام کنند. از این رو، روز به روز بر تعداد تالیفات و پژوهش‌های انجام گرفته در زمینه مدیریت استراتژیک افزوده می‌شود. یکی از منابع مشهور و مقبول واقع شده در این زمینه، کتاب "مدیریت استراتژیک" دیوید فرد آر است. این کتاب از زمانی که ترجمه شده تاکنون جایگاه بسیار خوبی را در محیط‌های دانشگاهی، سازمانی و مشاوره‌ای کسب کرده است و در طی سالیان متمادی جایگاه خود را از دست نداده است. این در حالی است که در دنیا و در محافل مرتبط با مدیریت استراتژیک، اگر نگوئیم دیوید یک فرد ناشناخته است، باید بگوئیم او کم‌تر شناخته شده و مورد توجه بوده است.

دلیل کاربردی بودن کتاب دیوید در ایران، ارائه مجموعه‌ای از ابزارهای کاربردی در مدیریت استراتژیک در این کتاب است. آنچه در کشورهای با زبان غیرلاتین (مانند ایران) به عنوان مشکل اصلی مطرح است، محدودیت تطبیق و برگردان واژه‌هاست. مشکل اصلی ترجمه متون لاتین به فارسی در ایران را می‌توان در دامنه محدود لغات، درک مطلب نادرست و یا مهارت ناکافی ترجمه تخصصی دانست و این امر منجر به ترجمه متون علمی به شکل غیرکارآمد و کمتر اثربخش می‌شود. بنابراین اگر منبعی پیدا شود که مجموعه‌ای از ابزارها به وسعت کتاب مدیریت استراتژیک دیوید، پیدا شود، فارغ از ادبیات و روش علمی آن، قابلیت ساده و روان بودن، قابلیت درک مطلب و قابلیت تطبیق و بومی کردن آن منبع و ابزارهای آن منبع است که کاربرد آن را زیاد می‌کند. بنابراین شاید بتوان گفت فرد آر دیوید دانشمندی در حوزه مدیریت استراتژیک نباشد، اما به جرأت می‌توان گفت وی تدوین‌گر

خوبی در این حوزه محسوب می‌شود؛ یا شاید بتوانیم بگوییم دیوید یک نویسنده توانمند در زمینه مدیریت استراتژیک است، تا یک استراتژیست موفق و متفکر استراتژیک. در ادامه، تعدادی از پیشنهادات برای ارتقای محتوای کتاب ارائه می‌گردد:

- در ابتدای کتاب، مبانی علمی مدیریت استراتژیک و دیدگاه‌های سایر افراد صاحب‌نظر در این زمینه تشریح گردد و سپس مدل تحقیق معرفی گردد.
- پیشنهاد می‌گردد در هر فصل از کتاب که به نوعی گامی از مدل تحقیق را توصیف می‌کند، چارچوب ارائه شده با سایر مدل‌های مدیریت استراتژیک موجود مقایسه گردد و مزایای آن نسبت به آن‌ها بیان گردد.
- پیشنهاد می‌گردد فصلی در کتاب اضافه شود و در آن در مورد نحوه بکارگیری مدل تحقیق در سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی و نکاتی که در این رابطه باید مورد توجه قرار گیرد، مطالبی بیان شود و حتی ابزارهای خاصی که به کاربرد بهتر مدل در این‌گونه سازمان‌ها کمک می‌کند، توسعه داده شود.
- موردکاوی‌های مطرح شده در کتاب عمدتاً مربوط به بخش خصوصی و شرکت‌های تجاری هستند و بهتر است موردکاوی‌هایی در سایر بخش‌ها از جمله دولتی و غیرانتفاعی نیز به مطالب موجود کتاب افزوده گردد.
- با توجه به اینکه مطالب ارائه شده در فصول کتاب زیاد است، به نظر می‌رسد بهتر است در ابتدای هر فصل برای آماده‌سازی ذهن خواننده، خلاصه‌ای در مورد محتوای فصل به صورت شماتیک ارائه گردد.

کتاب‌نامه

- اسگندری، کریم، عرفای جمشیدی، شیدا، عرفای جمشیدی، شادی و رضانی، مجتبی (۱۴۰۰). «نقد کتاب مدیریت استراتژیک هولدینگ (چارچوبی برای استراتژی‌های سرپرستی)»، پژوهش‌نامه انتقادی متون و برنامه‌های علوم انسانی، سال بیست و یکم، شماره ۳، ۵۳-۶۹.
- حلاجی، محسن (۱۳۹۶). «نقدی بر کتاب تربیت بدنی در مدارس»، پژوهش‌نامه انتقادی متون و برنامه‌های علوم انسانی، سال هفدهم، شماره ۶، ۱۱۵-۱۳۳.

بررسی و نقد کتاب مدیریت/استراتژیک (شیما صفرمحمدلو و دیگران) ۲۴۹

حیدری، علی و والی پور، علیرضا (۱۳۹۶). «پژوهش‌های مدیریت استراتژیک در ایران: مروری بر آثار انتشاریافته در نشریه‌های علمی پژوهشی داخلی طی سال‌های ۱۳۸۰ تا ۱۳۹۳»، مجله مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، دوره نهم، شماره ۱، ۸۳-۱۰۲.

رنجبریان، رسول (۱۴۰۰). «نقد و بررسی کتاب تئوری مدیریت استراتژیک اثر گرت آر. جونز و چارلز دبلیو. ال. هیل»، پژوهشنامه انتقادی متون و برنامه‌های علوم انسانی، سال بیست و یکم، شماره ۳، ۱۲۹-۱۴۷.

فرد آر، دیوید (۱۳۹۹). مدیریت/استراتژیک، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

Barney, J. B., & Mackey, A. (2016). "Text and metatext in the resource-based view". *Human Resource Management Journal*: 26(4), 369-378.

Dehayyat, J. A. & Anchor, J.R. (2009). "Strategy Implementation Problems in Jordanian Publicly Quoted Industrial Firms". *Proceeding of the British Academy of Management conference*.