

Critical Studies in Texts and Programs of Human Sciences,
Institute for Humanities and Cultural Studies (IHCS)
Monthly Journal, Vol. 22, No. 2, Spring 2022, 207-231
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 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

* 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



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

شیما صفرمحمدلو*

ناهید 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، ترجمه دکتر اعرابی و دکتر پارسایان، است. هدف این پژوهش بررسی و نقد این کتاب است. پژوهش حاضر رویکرد انتقادی دارد. به همین منظور، در این پژوهش از ابزار کاربرگ 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، دیوید در جامعه دانشگاهی بین‌المللی متفکر در حوزه استراتژیک شناخته نمی‌شود. کتاب دیوید ساختار منطقی خوبی دارد و از نظر یک کتاب علمی می‌توان وزن مناسبی برای آن قائل شد. درضمن، 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، کتاب از دیدگاه خواننده (نه از دیدگاه یک فرد اجرایی) مطلوب است. مزیت اصلی کتاب

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

shimamohammadluo97@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 هیئت علمی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران،

alirezakoushkie@gmail.com

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



رویکرد انتقادی ابزارهای ارائه‌شده و ضعف اصلی کتاب را می‌توان در عدم بیان مبانی علمی و دیدگاه افراد صاحب‌نظر در زمینه مدیریت استراتژیک در فصول کتاب و اشکال در ترجمه متن اصلی، ادبیات، و نگارش فارسی دانست.

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

۱. مقدمه

مواجهه آگاهانه و مدیریت هدف‌مند ناملازمات و عدم قطعیت‌های محیطی همواره از مهم‌ترین چالش‌های پیش‌روی مدیران و رهبران سازمانی بوده است (Barney and Mackey 2016: 372). از دیدگاه فرد آر. دیوید (Fred R. David)، 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 (دیوید ۱۳۹۹). امروزه، نرخ بالای شکست در دستیابی به چشم‌اندازها و اهداف استراتژیک از اصلی‌ترین چالش‌های پیش‌روی مدیران در صنایع گوناگون است (Dehayyat and Anchor 2009: 5). به عبارتی، مدیریت استراتژیک برنامه‌ای هماهنگ، جامع، و پیوسته‌ای است که استعدادهای ممتاز سازمان را با محیط ارتباط دهد و منظور از آن تحقق هدف‌های سازمان در چهارچوب اجرای صحیح مدیریت است (رنجبریان ۱۴۰۰: ۱۴۹).

تا به امروز، دیدگاه‌ها و نظریات مختلفی در زمینه مطالعات حوزه استراتژی و مدیریت استراتژیک بیان شده است که درخصوص هریک از آن‌ها محققان این حوزه انتقادهایی را مطرح کرده‌اند. فرد آر. دیوید یکی از محبوب‌ترین و پرکاربردترین مدل‌ها را در کشور ایران در زمینه مدیریت استراتژیک در کتاب مدیریت استراتژیک ارائه کرده است. به جرئت می‌توان گفت که کم‌تر در یک زمینه علمی و تخصصی می‌توان کتابی یافت که تا این حد موردتوجه استادان، دانشجویان، و صاحب‌نظران علمی و هم‌چنین مدیران و فعالان اجرایی در کشور ایران قرار گرفته باشد. این مقبولیت درمورد مدل دیوید در حدی است که خیلی از افراد مدیریت استراتژیک را با کتاب او می‌شناسند و در اتاق بسیاری از استادان 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

به کارگیری مدل مطرح شده در کتاب در سازمان های مختلف اعم از دولتی، خصوصی، غیرانتفاعی، و... و اجرای آسان مدل باشد.

کتاب مدیریت/استراتژیک فرد آر. دیوید تاکنون به چهار زبان انگلیسی، چینی، اسپانیولی، و آلمانی منتشر شده و در پانصد دانشگاه و دانشکده در سراسر دنیا، به عنوان یکی از بهترین کتاب های درسی در زمینه مدیریت استراتژیک و سیاست های بازرگانی برای دوره های تحصیلات تکمیلی، مورد استفاده پژوهشگران، استادان، و دانشجویان قرار گرفته است. کتاب مدیریت/استراتژیک فرد آر. دیوید در ایران، با ترجمه دکتر علی پارسایان و دکتر سیدمحمد اعرابی، توسط دفتر پژوهش های فرهنگی انتشار یافته است. آخرین چاپ این کتاب در سال ۱۳۹۹ و در سی و هشتمین نوبت چاپ بوده است. هم چنین، کتاب در ۶۸۷ صفحه به چاپ رسیده است.

در سطح جهان، کتاب دیوید و حتی خود او کم تر شناخته شده است، اما در کشور ایران هر جا بحث از مدیریت استراتژیک است، معمولاً اولین نامی که مطرح می شود نام دیوید است. مدل دیوید از اندک مدل هایی است که در کشور ما تقریباً همه افرادی که به نوعی با مباحث مدیریت استراتژیک سروکار دارند آن را پذیرفته اند و از آن استفاده می کنند. شاید بتوان گفت دلیل این موضوع این است که این مدل با روش و روحیات ایرانی ها در مدیریت سازمان ها از جمله ارائه گزارش های مفصل، تمایل به کمی کردن تحلیل ها، وجود ابزارهای متعدد برای تحلیل (از جمله ماتریس سوات)، خروجی های متنوع، سادگی و اجرای آسان، و... تناسب زیادی دارد. محبوبیت مدل دیوید در حالی است که تاکنون کم تر شواهدی از اثربخشی آن در سازمان های ایرانی گزارش شده و شک و تردید زیادی در مورد آثار به کارگیری آن بر عملکرد سازمان ها وجود دارد.

نتایج بررسی شواهد میدانی محققان و ارتباط چندین ساله آن ها با سازمان های مختلف در کشور، نظرخواهی از چندین تن از مدیران و مشاوران با سابقه در زمینه مدیریت استراتژیک، بررسی مستندات و منابع اینترنتی موجود و حجم زیاد مقالات چاپ شده در زمینه برنامه ریزی استراتژیک شرکت ها و سازمان ها نشان می دهد که سازمان های ایرانی در تدوین برنامه های مدیریت استراتژیک سابقه طولانی دارند و کم تر سازمانی می توان یافت که برای خود برنامه استراتژیکی تدوین نکرده باشد و عمده آن ها نیز کتاب دیوید و مدل او را مبنای طراحی برنامه استراتژیک خود قرار داده اند. نتایج بررسی پژوهش های انجام گرفته در زمینه مدیریت استراتژیک در ایران نشان می دهد 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 والی‌پور ۱۳۹۶: ۸۸). اما باوجود این گرایش گسترده، براساس شواهد موجود و نیز نظرخواهی محققان از چندین تن از مدیران باسابقه، پژوهش‌گران، و مشاوران در زمینه مدیریت استراتژیک به نظر می‌رسد که بهره‌گیری از مدل دیوید به دستاوردهای اجرایی و عملی چشم‌گیری در سازمان‌های ایرانی منجر نشده است (براساس بررسی‌های محققان، تاکنون تحقیقی در ایران درمورد اثربخشی مدل دیوید در سازمان‌ها انجام نشده است). شاید یکی از بزرگ‌ترین تناقض‌ها در زمینه مدیریت استراتژیک در کشور ما همین مسئله 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 استادان در دانشگاه‌ها، مدیران در سازمان‌ها، مشاوران، و پژوهش‌گران در پژوهشکده‌ها، شرکت‌های مشاور، و... از این کتاب و محتوای آن استفاده می‌کنند و حتی ذره‌ای استفاده از آن کم‌رنگ نشده است. به‌واقع منشأ 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، مسئله 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، سپس بعد از نقد بخش‌های مختلف آن محتوای اثر با سایر کتاب‌ها در زمینه مدیریت استراتژیک مقایسه می‌شود. در ادامه، مدل مطرح‌شده در کتاب نقد می‌شود و در نهایت، نتیجه‌گیری و پیش‌نهادها برای بهبود اثر ارائه می‌شوند.

۲. معرفی اثر

۱,۲ مشخصات اثر

کتاب مدیریت/استراتژیک، تألیف فرد آر. دیوید، در ۶۸۷ صفحه است و دفتر پژوهش‌های فرهنگی آن را منتشر کرده است. ترجمه فارسی کتاب مدیریت/استراتژیک دیوید در حدود ۶۸۷ صفحه 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. به‌هرحال، هنوز هم این کتاب قدیمی (که از سال ۱۹۸۷ تقریباً هر دو

سال یک بار ویرایش جدیدش به بازار عرضه شده است) با عنوان کتاب مدیریت/استراتژیک فرد آر. دیوید شناخته می‌شود. دیوید در عنوان انگلیسی کتاب خود، مدیریت/استراتژیک: رویکرد مزیت رقابتی، 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 جامعه‌شناختی) در استراتژی است و همه استراتژیست‌ها از این زاویه به دنیای کسب‌وکار 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 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 در بر 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 نسخه گران‌تر را مدیران تهیه می‌کنند و به این شکل منافع دو دسته مخاطب کتاب تأمین می‌شود. در ویرایش شانزدهم کتاب، شرکت‌های مختلفی از جمله فدکس، سیتی‌گروپ، فیس‌بوک، گروه امارات (مالک هواپیمایی امارات)، اپل، و نیکون و پیرسون (ناشر کتاب دیوید) مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

مدیریت/استراتژیک فرد آر. دیوید ترجمه کاملی از ویرایش هفتم کتاب با عنوان مدیریت/استراتژیک است. کتاب مدیریت/استراتژیک دیوید شامل پنج بخش و ده 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.

۱,۱,۲ بخش اول: مدیریت استراتژیک؛ یک تصویر کلی

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

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

۲,۱,۲ بخش دوم: تدوین استراتژی

فصل سوم، مأموریت سازمان: در فصل سوم، ابتدا مفهوم مأموریت سازمانی تشریح شده، سپس نمونه‌هایی از مأموریت سازمان‌های مختلف ارائه شده است. در ادامه، اجزای تشکیل‌دهنده مأموریت 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 شده 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 شده است. همچنین، ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (Quantitative Strategic Planning Matrix/ QSPM) در این فصل بررسی شده است.

۳,۱,۲ بخش سوم: اجرای استراتژی

فصل هفتم، اجرای استراتژی - مسائل مدیریت: در ابتدای فصل هفتم، درمورد تفاوت، تدوین، اجرای استراتژیک، و همچنین مفهوم اهداف سالانه و سیاست‌ها بحث شده است. سپس، درمورد انواع ساختارهای سازمانی و لزوم اصلاحات ساختاری و مهندسی مجدد بحث به میان آمده است. 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 رایانه در اجرای استراتژی‌ها بررسی شده است.

۴,۱,۲ بخش چهارم: ارزیابی استراتژی

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

۵,۱,۲ 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، 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 ۶۸۷ صفحه دارد و 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 فصل‌بندی، شرایط مطلوبی دارد و در پنج بخش مجزا ارائه شده است. به نظر می‌رسد این ساختار با مدل ارائه‌شده دیوید هم‌خوانی دارد. دیوید برای مدیریت استراتژیک سه مرحله اصلی تدوین، اجرا، و ارزیابی استراتژی قائل است. این سه مبحث در بخش‌های دوم، سوم، و چهارم ارائه شده‌اند و متناسب با محتوای مطرح‌شده در هریک از این بخش‌ها فصل‌بندی شده‌اند. در بخش اول نیز، مفاهیم پایه در زمینه مدیریت استراتژیک و همچنین کلیدواژه‌های مطرح‌شده در مدل دیوید بررسی شده‌اند که مطلوب است. در نهایت، در بخش پنجم مباحث مدیریت استراتژیک با مسائل جهانی درآمیخته‌اند و ویژگی‌های آن‌ها مطرح شده است. در مجموع، می‌توان گفت ساختار کتاب از نظر بخش‌ها و فصل‌بندی مطلوب است و به‌خوبی توانسته است محتوای کتاب را تقسیم‌بندی کند.

مدل دیوید ابزاری است گام‌به‌گام که استفاده از آن بسیار راحت است و خروجی مکتوب و کمی فراوانی تولید می‌کند. پس، شاید بتوان ریشه را در سوءاستفاده برخی شرکت‌های مشاوره‌ای بزرگ و برخی افراد شناخته‌شده برای پول‌درآوردن آسان جست. شرکت‌ها و افرادی که همواره در پی «آچار فرانسه»ای همه‌کاره‌اند تا بتوانند بدون این‌که برای تحقیق و مطالعه درباره تئوری‌های علمی موجود، ویژگی‌های منحصربه‌فرد بنگاه موردبررسی خود، و نیز محیط پیچیده فعالیت آن بنگاه، به‌خود کم‌ترین زحمتی دهند، به‌سراغ حل مشکلات تمام انواع بنگاه‌ها می‌روند 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، شکل، و ماتریس نیز مزین شده است) کار خود را تحویل می‌دهند. این مسئله در کار محققان در موارد متعدد مشاهده شده و براساس نظرخواهی‌های به‌عمل‌آمده از تعدادی از پژوهش‌گران و مشاوران عرصه کسب‌وکار نیز تأیید شده است.

۴,۲ مشخصات فنی اثر

باتوجه به این که مخاطبان این اثر بیش تر استادان و دانشجویان کارشناسی ارشد و دکتری رشته مدیریت هستند، صحافی استفاده شده در این اثر از کیفیت خوبی برخوردار است. قطع اثر وزیری و متناسب با محتوای اثر است که در حالت کلی برای استفاده کتاب علمی و آموزشی مناسب ارزیابی می شود.

- تمرین های تجربی و پرسش های مطرح شده در پایان هر فصل به تفهیم مطالب بسیار کمک کرده است.
- حجم کتاب، تا آن جاکه به حجم متن اصلی مربوط می شود، جاذبه اولیه را برای مطالعه در خواننده ایجاد می کند، ولی در حالت کلی بسیار حجیم است.
- در متون علمی، معمولاً شماره گذاری پانویس ها در هر صفحه از شماره یک آغاز می شود و این مورد در اثر حاضر رعایت شده است.
- کیفیت اثر، به لحاظ صحافی، خوب است و قواعد نگارش نیز در آن تاحدی رعایت شده است، ولی در مواردی ویرایش جملات، پاراگراف ها، و کلمات به کار گرفته شده لازم است.
- نتیجه گیری در پایان هر فصل و برجسته کردن عناوین یا برخی موضوعات مهم می تواند نظر خواننده را به مطالعه و ادامه مطالب ترغیب کند.
- نوع و اندازه قلم، باتوجه به محتوای کتاب که آموزشی است، تاحدودی مناسب است.
- صفحه آرای کتاب بسیار ساده و معمولی است.
- جداول مورد استفاده در کتاب به صورت زنده ترسیم شده است.
- استفاده از حروف متفاوت در متن یا برجسته کردن عناوین یا برخی موضوعات مهم می تواند نظر خواننده را به مطالعه و ادامه مطالب ترغیب کند 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 می کند.
- علائم نگارشی و ویرایشی در برخی موارد رعایت نشده و نیاز است کتاب ویراسته شود.

۵,۲ رعایت اصول علمی ارجاع‌دهی

ارجاع‌دهی در پایان هر فصل ذکر شده است، ولی بررسی فهرست منابع کتاب نشان می‌دهد که از منابع دست‌اول و به‌روز بهره گرفته نشده است و این امر از غنای اثر می‌کاهد. معمولاً در کتاب‌های علمی و دانشگاهی، ابتدا دیدگاه‌های مختلف صاحب‌نظران در این زمینه مورد بررسی قرار می‌گیرد. سپس، دیدگاه‌ها و محتوای مدنظر نویسنده ارائه می‌شود، درحالی‌که چنین روندی صورت گرفته 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 ارائه‌شده و اجزای آن تمرکز کرده است. از این رو، نه تنها امکان مقایسه دیدگاه‌های نویسنده با سایر افراد صاحب‌نظر فراهم نشده، بلکه نویسنده نیز نتوانسته است ضعف مدل‌ها و دیدگاه‌های موجود و مزیت کار خود را در مقایسه با دیدگاه‌ها و مدل‌های آن‌ها بیان کند. گفتنی است که اصول علمی منبع‌دهی و رعایت امانت در منابع اثر رعایت شده است.

۳. روش‌شناسی

تا به امروز، در زمینه مدیریت استراتژیک، منابع متعددی نقد و بررسی شده‌اند که از جمله آن‌هاست: مدیریت استراتژیک فرد آر. دیوید، ترجمه سیدمحمد اعرابی و علی پارسایان؛ مدیریت استراتژیک فراک تی. راترمل، ترجمه حسین نوروزی، داور نظری، و فاطمه سبحانی فرد؛ مدیریت استراتژیک و سیاست کسب‌وکار توماس ال. ویلن و جی. دیوید هانگر، ترجمه محمد اعرابی و هاشم آقازاده؛ مدیریت استراتژیک با مبانی اسلامی از حمید تابلی؛ مدیریت استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی فرج‌الله ره‌نورد؛ نگاهی به مدیریت استراتژیک سیدابوالقاسم حاجی میر (رنجبریان ۱۴۰۰: ۱۳۰). بنابر آنچه گفته شد، هدف این پژوهش بررسی و نقد کتاب مدیریت استراتژیک فرد آر. دیوید، ترجمه اعرابی و پارسایان، است. پژوهش حاضر رویکرد انتقادی دارد و از ابزار کاربرگ نقد کتب درسی و دانشگاهی شورای بررسی متون و کتب علوم انسانی استفاده کرده است. نقد، به مثابه مهارتی شناختی، گویای تلاش ناقد در تمییز امتیازها و کاستی‌های یک اندیشه، روش، یا اثر است. نقد کتاب توصیف، تحلیل انتقادی، ارزیابی کیفیت، اهمیت، و اثرگذاری یک کتاب بر زمینه‌ای 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 قرارگرفتن نتایج پژوهش‌ها در چرخه دانش و بهره‌برداری 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 باارزش علمی، مانند کتاب و مقاله، در ظلمات گم‌نامی باقی می‌مانند و کسی از آن‌ها باخبر نمی‌شود، مگر این‌که از طریق نقد و بررسی از این گم‌نامی بیرون آورده شوند (اسکندری و دیگران ۱۴۰۰: ۵۵). از این‌رو، بررسی انتقادی در این تحقیق شامل نویسنده، شکل ظاهری، ساختار، و محتوای کتاب است.

۴. یافته‌های تحقیق

۱،۴ تحلیل و ارزیابی محتوای اثر

۱،۱،۴ مسئله‌مندی کتاب و پاسخ‌گویی به نیازهای علمی و کاربردی کشور

باتوجه به نقش مدیریت استراتژیک در رقابت سازمانی، اخیراً در سطح جهان و ایران این موضوع سازمانی توجه بسیاری از اندیشمندان این حوزه را به‌خود جلب کرده است که به‌نظر می‌رسد نویسندگان نیز به همین دلیل به تألیف این اثر اقدام کرده‌اند. این اثر برای آشنایی با مبحث مدیریت استراتژیک مناسب است، ولی نقد اصولی تئوری‌ها و مدل‌های این حوزه را شامل نمی‌شود. در نتیجه، نمی‌تواند به‌طور کامل به دغدغه‌های این حوزه پاسخ‌گو باشد. هم‌چنین، باتوجه 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 به‌نظر می‌رسد، هرچند پذیرش گسترده این کتاب در دانشگاه‌های ایران در بین استادان، دانشجویان، و پژوهش‌گران تأییدکننده قابلیت بالای این کتاب از نظر اهداف آموزشی است. در ضمن، بخش‌های مختلف کتاب به‌خوبی می‌تواند سرفصل‌های آموزشی مصوب درس مدیریت استراتژیک را پوشش دهد.

۲،۱،۴ ارزیابی نظم منطقی و انسجام درونی به‌هم‌راه نقد بخش‌های کتاب

کتاب مدیریت/استراتژیک در پنج بخش و ده 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 شده است. مزیت اصلی کتاب رویکرد

انتفاعی و اقتصادی ابزارهای ارائه‌شده است و ضعف اصلی کتاب را می‌توان در پوشش‌ندادن ابزارهای خاص برای بخش دولتی، غیرانتفاعی، و نیز اشکالات ترجمه متن اصلی، ادبیات، و نگارش فارسی آن دانست.

۲,۴ نوآوری اثر

کتاب مدیریت/استراتژیک دیوید را در زمان انتشار آن، یعنی در سال ۱۳۸۷، می‌توان یک اثر نوآورانه به حساب آورد. این کتاب، ضمن معرفی یک مدل علمی و کاربردی برای مدیریت استراتژیک، مجموعه‌ای از ابزارها و روش‌های جدید از جمله ماتریس SWOT، ماتریس SPACE، و... را معرفی کرده است که در مقایسه با آثار قبل از آن نوآورانه بودند، اما اگر این کتاب را در زمان حاضر موردبررسی قرار دهیم، بسیاری از تألیفات منتشرشده پس از آن سعی کرده‌اند تا در همین مسیر حرکت کنند و در زمینه مدیریت استراتژیک مدل‌های فرایندی، گام‌به‌گام، و ابزارهای اجرایی را توسعه دهند که در مقایسه با آن‌ها این اثر یک تألیف معمولی است. بنابراین، کتاب مدنظر در زمان انتشار اثری نوآورانه محسوب می‌شد. همچنین، بسیاری از واژگان که در ادبیات امروز مدیریت استراتژیک رواج دارند مانند فرصت، تهدید، نقاط قوت، نقاط ضعف، موقعیت‌یابی استراتژیک، و... نخستین‌بار در این کتاب مطرح شده‌اند.

۳,۴ بررسی بخش‌های اثر

مدیریت/استراتژیک ساختار منطقی خوبی دارد و از نظر یک کتاب علمی می‌توان وزن مناسبی برای آن قائل شد. فصل‌بندی کتاب براساس محتوای آن خوب است و نویسنده سعی کرده است که سرفصل‌های اصلی مدل خود را در فصل‌های مختلف کتاب بگنجاند. از نظر کیفیت محتوا 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 است مفاهیم و تئوری‌های مدیریت استراتژیک را در چهارچوب‌های مطلوبی مانند ماتریس SWOT، ماتریس SPACE، و... بگنجاند و از نظر اجرایی نیز ساختاری ساده و قابل فهم دارد. ارائه مثال‌ها و نمونه‌های کاربردی نقطه قوت دیگر این کتاب محسوب می‌شود. در ادامه، بخش‌های مختلف کتاب موردبررسی 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 فرایند، تدوین استراتژی (strategy formulation)، اجرای استراتژی (strategy implementation)، و ارزیابی استراتژی (strategy evaluation) سه گام اساسی در مدیریت استراتژیک معرفی شده‌اند. هم‌چنین، به سطوح مدیریت استراتژیک شامل سطح کلی (corporate level of strategy)، سطح کسب‌وکار (business level of strategy)، و سطح وظیفه (functional level of strategy) به‌خوبی پرداخته شده است. واژه‌های کلیدی کتاب و مفاهیم اولیه مطرح‌شده در مدل شامل مأموریت (mission)، چشم‌انداز (vision)، استراتژی، محیط داخلی و خارجی، هدف کلی و اختصاصی، و سیاست (policy) به‌دقت تعریف شده‌اند.

مطلب جالب این فصل اشاره دیوید به تلفیقی بودن قضاوت شهودی با تجزیه و تحلیل موردی است و 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. برای اثبات این دیدگاه، به سخن آینشتاین اشاره شده است که الهام گرفتن را یک وجه تمایز خود می‌داند و در این زمان نمی‌تواند، با محاسبات دقیق، الهام را نادیده بگیرد.

در این بخش، 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 شده‌اند.

مزیت این بخش کتاب در ارائه راهنمایی برای استفاده از هر نوع استراتژی در کسب‌وکار است. به این معنا که در چه شرایطی بهتر است چه نوع استراتژی را انتخاب کرد.

۲,۳,۴ نقد بخش دوم: تدوین استراتژی

بخش سوم شامل چهار فصل «مأموریت سازمان»، «بررسی عوامل خارجی»، «بررسی عوامل داخلی»، و «بررسی و انتخاب استراتژی» است. در این بخش به بدنه اصلی فرایند تدوین برنامه استراتژیک کسب‌وکار، یعنی تهیه بیانیه مأموریت و چشم‌انداز، تحلیل محیط داخلی و خارجی، و تدوین استراتژی براساس تحلیل‌های کسب‌وکار، پرداخته شده است. قوت اصلی کتاب در ارائه راهنمایی جامع برای تهیه مأموریت کسب‌وکار است. راهنمای نه‌مؤلفه‌ای دیوید و راهنمای کیفی و کلی مک‌گینیز برای تهیه مأموریت، چشم‌انداز، و ارزش‌های کسب‌وکار در این بخش تبیین شده‌اند و مثال‌های عینی از شرکت‌ها و سازمان‌ها درخصوص بیانیه مأموریت و چشم‌انداز آن‌ها ارائه شده است.

در بحث عوامل محیطی، محیط کسب‌وکار به دو محیط داخلی و خارجی تقسیم شده است و در هر مورد مؤلفه‌های اختصاصی ارائه شده‌اند. ارائه مثال از هر مورد از نقاط قوت کتاب است.

در بحث تحلیل‌های محیطی، ابزارهای بسیار کاربردی زیر معرفی شده‌اند:

- 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 مؤلفه‌های داخلی و خارجی شرکت با وزن و ضرایب خاص و عملکرد شرکت در برخورد با این عوامل مورد ارزیابی قرار می‌گیرند؛
- ماتریس بررسی رقابت (competitive profile matrix) که عوامل تعیین‌کننده 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 مرتبط است. همچنین، کمی بودن ابزارها و مثال‌ها از قوت‌های کتاب است. ضعف اصلی این بخش نیز ارائه نکردن ابزار مناسب برای بخش دولتی و عمومی است که در کلیت کتاب نیز همین وضع برقرار است.

«بررسی و انتخاب استراتژی» فصل ششم و پایانی این بخش است. در این فصل، چهارچوبی تحلیلی برای تدوین استراتژی ارائه شده که شامل سه مرحله است:

- مرحله اول: مرحله ورودی است که ابزارهای مورد استفاده در این مرحله شامل ارزیابی عوامل داخلی، خارجی، و 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 که از 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 است؛
- ارائه ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک که ارائه‌دهنده چهار نوع استراتژی شامل تهاجمی (aggressive)، محافظه‌کارانه (conservative)، تدافعی (defensive)، و رقابتی (competitive) است و در این فصل به‌خوبی نمایش داده شده است. این ماتریس در بخش کسب‌وکارهای خصوصی از جامع‌ترین ابزارهای کمی محسوب می‌شود که می‌تواند 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، کسب‌وکار وضعیت محصول، یا

کسب‌وکار در فضای رقابتی بازار به‌خوبی مشخص می‌کند. جایگاه‌های علامت سؤال، ستاره، گاو شیرده، و سگ به‌عنوان نماد این ابزار معرف کاربردی بودن و رایج بودن این ماتریس در حوزه مدیریت کسب‌وکار است؛

- ماتریس استراتژی اصلی بر مبنای موضع رقابتی و رشد بازار معرف چهار جایگاه برای کسب‌وکار است تا بتوان استراتژی‌های چهارده‌گانه (یک‌پارچگی، متمرکز، متنوع، و تدافعی) را برای کسب‌وکار انتخاب کرد؛

- ماتریس برنامه‌ریزی استراتژی کمی (QSPM) که به‌وسیله آن می‌توان جذابیت نسبی استراتژی‌های مختلف به‌دست‌آمده در ماتریس‌های قبلی را معین کرد.

ارائه مثال، نمونه‌های تکمیل‌شده، و کاربرگ‌های اختصاصی روش انجام تحلیل و تکمیل اطلاعات جداول را به‌خوبی تبیین و شفاف کرده است.

۳,۳,۴ نقد بخش سوم: اجرای استراتژی

بخش سوم شامل دو فصل «اجرای استراتژی مسائل مدیریت» و «اجرای استراتژی مسائلی در زمینه بازاریابی» است. مزیت‌های این فصل کتاب در ابتدا وجوه تمایز فرایندهای تدوین و اجرای استراتژی است که به‌خوبی تبیین شده‌اند. انتزاعی بودن فرایند تدوین استراتژی و عملی بودن فرایند اجرای استراتژی، تأکید بر اثربخشی بر فرایند تدوین استراتژی، و تأکید بر کارآیی در فرایند اجرای استراتژی، داشتن مهارت‌های تحلیلی و قضاوت شهودی خوب در فرایند تدوین استراتژی، و داشتن مهارت‌های رهبری و سازمان‌دهی در مرحله استراتژی از وجوه تمایز این دو مرحله اصلی در چرخه مدیریت استراتژیک دیوید به‌شمار می‌روند.

ضرورت تطبیق ساختار با استراتژی و بیان کلی انواع ساختار در این بخش نیز از نقاط قوت کتاب محسوب می‌شوند. هم‌چنین، وجود تفاوت بین اصلاح ساختار (با رویکرد اثربخشی)، تجدید ساختار (با رویکرد کارآیی)، و مهندسی مجدد (با رویکرد تلفیقی) در این بخش تبیین شده‌اند. ضرورت ایجاد فرهنگ پشتیبان از استراتژی و ضرورت توجه به منابع انسانی در هنگام اجرای استراتژی نیز مطالب خوب دیگری هستند که در کتاب به آن‌ها اشاره شده است. در این بخش، هم‌چنین راه‌نماهای کلی درخصوص مسائل و چالش‌های پیش‌روی مدیران کسب‌وکار در مرحله اجرای استراتژی بیان شده است.

ضعف کتاب در این فصل کم‌بودن مطالب و ابزارهای کاربردی در بخش اجرای استراتژی در مقایسه با بخش تدوین استراتژی است. شایسته بود که دیوید در این بخش

بیش‌تر بر انواع ساختارها و تحلیل‌های مرتبط، فرایند تأمین و هزینه‌کرد منابع مالی، فرایند تأمین و هدایت و ارزیابی منابع انسانی، و سایر مباحث کاربردی در مرحله اجرای 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. سه گام اصلی در ارزیابی استراتژی شامل بررسی مبانی اصلی و اهداف مندرج در فرایند 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، به چهار معیار از دیدگاه روملت برای ارزیابی استراتژی‌ها اشاره شده است که عبارت‌اند 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 بر شاخص‌های مالی متمرکز است و می‌تواند شامل مقایسه عملکرد شرکت با خودش در دوره‌های زمانی مختلف، مقایسه عملکرد شرکت با رقبای خود، یا مقایسه عملکرد شرکت با استانداردهای مربوط در آن صنعت باشد.

ضعف اصلی این بخش نیز توجه کم‌تر به مرحله ارزیابی استراتژی از مرحله تدوین استراتژی است. مرحله ارزیابی استراتژی به دلیل قضاوت درمورد 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.

۴,۳,۵ 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 موردبررسی قرار گرفته‌اند. چالش جهانی شدن مبحث دیگر است. فرهنگ کسب‌وکار 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 کتاب‌های مشابه

در این قسمت، محتوای کتاب مدیریت/استراتژیک دیوید با تألیفات دیگر در زمینه مدیریت استراتژیک مقایسه شده است که نتایج آن در قالب چند مورد ارائه می‌شود:

- بررسی محتوای کتاب مدنظر نشان می‌دهد که، برخلاف کتب دیگر در زمینه مدیریت استراتژیک، در این کتاب به هیچ‌وجه نظرهای مطرح و مهم موجود در حوزه مدیریت و استراتژی جهان گردآوری نشده است. معمولاً، در کتاب‌هایی که در زمینه مدیریت استراتژیک نوشته می‌شوند، مروری جامع از نظریات موجود در حوزه استراتژی تدوین می‌شود که در کتاب دیوید این مورد بسیار ضعیف انجام گرفته است و از ضعف‌های اساسی محتوایی کتاب است. دیوید، در آغاز کتاب خود، مدلی ساده و کمی را درمورد تدوین، اجرا، و ارزیابی استراتژی ارائه کرده است. سپس، در فصول دیگر اجزای تشکیل‌دهنده این مدل را شرح داده است، درحالی‌که نه اشاره‌ای به دیدگاه سایر مؤلفان و صاحب‌نظران کرده و نه مزایای مدل را در مقایسه با سایر مدل‌های موجود بیان کرده است.

- دیوید درمورد مبنای علمی مدلی که در این کتاب ارائه کرده اشاره دقیقی نکرده و درمورد این‌که برای اعتبارسنجی مدل ارائه‌شده در کتاب چه اقداماتی انجام داده مطلبی نیاورده است، درحالی‌که معمولاً کتاب‌های تألیف‌شده در زمینه مدیریت استراتژیک درمورد مبانی علمی و تجربی دیدگاه‌هایی که ارائه کرده‌اند، توضیحات کاملی را ارائه می‌دهند و به عبارتی پشتوانه علمی برای نظریه خود فراهم می‌کنند که این مورد در کتاب دیوید مشاهده نمی‌شود.

- کتاب مدنظر از نظر ارائه موردکاوی‌ها و تحلیل آن‌ها براساس مبانی مدیریت استراتژیک عملکرد مطلوبی دارد و می‌توان گفت که از سایر کتاب‌های نگارش‌یافته در زمینه مدیریت استراتژیک از جایگاه برجسته‌تری برخوردار است. هم‌چنین، موردکاوی‌های ارائه‌شده با محتوای کتاب هم‌سویی مطلوبی دارند و از این نظر در فهم مطالب می‌توانند تأثیر زیادی داشته باشند.

۵. نقدی بر مدل دیوید در برنامه‌ریزی استراتژیک

دیوید، در ابتدای کتاب خود، مدلی ساده و فرایندی را درمورد تدوین و اجرای استراتژی ارائه می‌دهد. سپس، در فصول دیگر کتاب اجزای تشکیل‌دهنده این مدل را شرح

می‌دهد. مهم‌ترین نکته در مورد مدل مورد استفاده دیوید آن است که دیدگاه دانشگاهی این مدل را در زمره مکتب «برنامه‌ریزی استراتژیک» قرار می‌دهد. ادبیات موجود در حوزه مدیریت و استراتژی به بنگاه به شکل‌های مختلفی می‌نگرد، به‌طوری‌که هریک از این نگاه‌ها به نتایج بسیار متفاوتی منجر می‌شوند. 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 می‌شوند که بنگاه باید تلاش خود را برای دستیابی به آن‌ها معطوف کند؟»، درحالی‌که برخی از متفکران «نیروهای رقابتی» را شکل‌دهنده 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 در نهایت رفتار استراتژیک سازمان را شکل می‌دهند و بنابراین در این نگاه مذاکرات و ائتلافات از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار می‌شوند. از منظر عده‌ای 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 شود. در ادامه، مهم‌ترین ضعف‌های اثر بیان شده است.

تفکیک بین تدوین و اجرا: آن‌چه در مدل دیوید به‌وضوح به‌چشم می‌خورد، فرایند مرحله‌ای و گام‌به‌گام است. شاید فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک در این مدل بیش‌تر به یک بازی یا تفریح شبیه 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 همین‌طور است و آن‌ها هم حس می‌کنند که کار لذت‌بخشی انجام می‌دهند و به همین دلیل، برای آن‌ها جذابیت دارد. شاید، یکی از دلایل محبوبیت روش دیوید در ایران این است که فرایند تدوین و اجرا را از هم جدا می‌کند و در مرحله تدوین دغدغه‌ای در مورد اجرای نتایج وجود ندارد و مشاور و مدیران با فراغ‌بال 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 مسئله است که پیوندی بین تدوین و اجرای استراتژی وجود ندارد، درحالی‌که لازم است مرحله تدوین و اجرا باهم ادغام شوند.

زمان‌بر بودن: یکی از مشکلات اساسی در مدل دیوید این است که فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک زمان‌بر است و تعدادی از مراحل باید به صورت گام‌به‌گام طی شوند. باتوجه به این که امروزه تغییر و تحولات محیطی مؤثر در فعالیت سازمان‌ها زیاد است، برآثر زمان‌بر بودن فرایند تدوین برنامه استراتژیک ممکن است پس از تدوین برنامه بسیاری از شرایط تغییر کرده باشند و به بازنگری جزئی یا حتی اساسی در برنامه تدوین شده نیاز 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 چهارچوب زمانی: روش برنامه‌ریزی استراتژیک دیوید فرض می‌کند که دوره برنامه‌ریزی باید به سه مقطع بلندمدت، میان‌مدت، و کوتاه‌مدت تقسیم شود و مثلاً برای دوره بلندمدت بازه زمانی پنج تا ده ساله در نظر گرفته شود، اما باتوجه به شرایط امروزی و تغییر و تحولات لحظه‌ای و گسترده، دیگر نمی‌توان به چهارچوب‌های زمان‌بندی مرسوم اتکا کرد و باید از مدل‌هایی بهره گرفته شود که انعطاف و چابکی بالاتری در مقابله با تغییرات محیطی دارند. 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، کارایی لازم را ندارند. مدل‌های امروزی مدیریت استراتژیک باید بتوانند قابلیت تصمیمات لحظه‌ای را فراهم کنند و چابکی و انعطاف بالایی در برابر شرایط متغیر محیطی داشته باشند.

بی‌توجهی به خلاقیت در برنامه‌ریزی: در مدل دیوید، جایگاهی برای خلاقیت و نوآوری وجود ندارد. همه‌چیز در مدل دیوید مشخص و ازپیش تعیین شده است و انگار باید برای تدوین برنامه استراتژیک مجموعه‌ای از جداول را پر کرد، درحالی که شرایط جدید محیط‌های سازمانی نیاز به ابتکارات و اقدامات نوآورانه را ایجاب می‌کند و باتوجه به این که تمام برنامه‌ها در سازمان به برنامه استراتژیک منتهی می‌شوند و خارج از چهارچوب‌های تعیین شده نمی‌توان تغییر به وجود آورد، جایی برای خلاقیت نمی‌ماند. در مدل دیوید، بیش از آن که به اثربخشی برنامه‌ها توجه شود، به فرایند تدوین برنامه و تخطی نکردن از آن توجه می‌شود و به عبارتی، «وسیله خود به هدف تبدیل می‌شود». انعطاف‌ناپذیری و نگاه فرایندی به برنامه‌ریزی استراتژیک بزرگ‌ترین موانع خلاقیت در مدل برنامه‌ریزی دیوید هستند که اثربخشی این مدل را در محیط‌های امروزی ناممکن می‌کنند.

ترویج نگاه بالا به پایین در برنامه‌ریزی: در مدل دیوید، عمدتاً مراحل مدیریت استراتژیک توسط مدیران رده‌بالای سازمانی انجام می‌شوند و افراد در رده‌های پایین‌تر کم‌تر در این زمینه نقش ایفا می‌کنند. در زمانه‌ای که، باتوجه‌به 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 ضعف زیادی دارد. نگاه بالا به پایین در برنامه‌های استراتژیک، ضمن این‌که سازمان را از نظرهای ارزش‌مند مدیران عملیاتی و میانی محروم می‌کند، ضمانت اجرایی برنامه‌ها را زیرسؤال می‌برد و مانع از آن است که 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.

غالب‌بودن منطق و نظم به جای تفکر استراتژیک: مدل دیوید، بیش از آن‌که به دنبال این باشد که مدلی اثربخش و کارآمد از تفکر استراتژیک در سازمان‌ها را توسعه دهد، به دنبال آن است تا فرایندی منطقی و منظم را ارائه دهد، درحالی‌که اگرچه نظم در برنامه‌ریزی مهم است، ذات و مفهوم واژه «استراتژیک» با مسائل بلندمدت و پیچیده سروکار دارد که با نظم و ترتیب، آن‌هم به شدتی که در مدل دیوید تأکید شده است، سازگاری ندارد. داشتن تفکر استراتژیک بدون درنظرگرفتن پیچیدگی‌ها و ابهام‌ها قابل‌تصور نیست و شاید بتوان گفت مدل دیوید و نظم و چهارچوب‌های زمانی آن با مفهوم تفکر استراتژیک متناقض است و به همین دلیل، خروجی حاصل از آن اثربخشی چندانی ندارد.

ع. نتیجه‌گیری

امروزه، باتوجه‌به شرایط خاص محیط کسب‌وکار سازمان‌ها، ضرورت برنامه‌ریزی بلندمدت و استراتژیک روزبه‌روز بیش‌تر می‌شود و سازمان‌ها نیاز دارند که با درنظرگرفتن شرایط محیطی و قابلیت‌های درونی خود به برنامه‌ریزی استراتژیک اقدام کنند. ازاین‌رو، روزبه‌روز بر تعداد تألیفات و پژوهش‌های انجام‌گرفته در زمینه مدیریت استراتژیک افزوده می‌شود. یکی از منابع مشهور و مقبول در این زمینه کتاب مدیریت/استراتژیک فرد آر. دیوید است. این کتاب از زمانی‌که ترجمه شده تاکنون جایگاه بسیار خوبی را در محیط‌های دانشگاهی، سازمانی، و مشاوره‌ای کسب کرده است و طی سالیان متمادی جایگاه خود را از دست نداده است، درحالی‌که در دنیا و در محافل مرتبط با مدیریت استراتژیک اگر نگوییم دیوید یک فرد ناشناخته است، باید بگوییم او کم‌تر موردتوجه 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، یا مهارت ناکافی ترجمه تخصصی دانست و همین به ترجمه ناکارآمد متون علمی منجر 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 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 جرئت می‌توان گفت وی تدوین‌گر خوبی در این حوزه محسوب می‌شود یا شاید بتوانیم بگوییم دیوید نویسنده‌ای توانمند در زمینه مدیریت استراتژیک است تا یک استراتژیست موفق و متفکر استراتژیک.

در ادامه، تعدادی از پیشنهادها برای ارتقای محتوای کتاب ارائه می‌شود:

- در ابتدای کتاب، مبانی علمی مدیریت استراتژیک و دیدگاه‌های سایر افراد صاحب‌نظر در این زمینه تشریح، سپس مدل تحقیق معرفی شود.
- پیشنهاد می‌شود در هر فصل از کتاب که به نوعی گامی از مدل تحقیق را توصیف می‌کند، چهارچوب ارائه‌شده با سایر مدل‌های مدیریت استراتژیک موجود مقایسه و مزایای آن بیان شود.
- پیشنهاد می‌شود فصلی به کتاب افزوده شود که در آن درمورد نحوه به کارگیری مدل تحقیق در سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی و نکاتی که در این باره باید مورد توجه قرار گیرد مطالبی بیان شود و حتی ابزارهای خاصی معرفی شوند که به کاربرد بهتر مدل در این گونه سازمان‌ها کمک می‌کنند.
- موردکاوی‌های مطرح شده در کتاب عمدتاً به بخش خصوصی و شرکت‌های تجاری مربوط‌اند و بهتر است موردکاوی‌هایی در سایر بخش‌ها، از جمله دولتی و غیرانتفاعی، به مطالب موجود کتاب افزوده شود.
- باتوجه به این که مطالب ارائه‌شده در فصول کتاب زیاد است، به نظر می‌رسد بهتر باشد که در ابتدای هر فصل برای آماده‌سازی ذهن خواننده خلاصه‌ای درمورد محتوای فصل به صورت شماتیک ارائه شود.

کتابنامه

- اسکندری، کریم و دیگران (۱۴۰۰)، «نقد کتاب مدیریت/استراتژیک هولدینگ (چهارچوبی برای استراتژی‌های سرپرستی)»، پژوهش‌نامه انتقادی متون و برنامه‌های علوم انسانی، س ۲۱، ش ۳.
- حلاجی، محسن (۱۳۹۶)، «نقدی بر کتاب تربیت بدنی در مدارس»، پژوهش‌نامه انتقادی متون و برنامه‌های علوم انسانی، س ۱۷، ش ۶.
- حیدری، علی و علی‌رضا والی‌پور (۱۳۹۶)، «پژوهش‌های مدیریت استراتژیک در ایران: مروری بر آثار انتشار یافته در نشریه‌های علمی-پژوهشی داخلی طی سال‌های ۱۳۸۰ تا ۱۳۹۳»، مجله مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، دوره ۹، ش ۱.
- دیوید، فرد آر. (۱۳۹۹)، مدیریت/استراتژیک، ترجمه علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- 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، س ۲۱، ش ۳.

Barney, J. B. and A. Mackey (2016), "Text and Metatext in the Resource Based View", *Human Resource Management Journal*, vol. 26, no. 4.

Dehayyat, J. A. and J. R. Anchor (2009), "Strategy Implementation Problems in Jordanian Publicly Quoted Industrial Firms", in: *British Academy of Management Conference*.

