

Critical Studies in Texts and Programs of Human Sciences,
Institute for Humanities and Cultural Studies (IHCS)
Monthly Journal, Vol. 22, No. 5, Summer 2022, 393-411
Doi: 10.30465/CRTLS.2022.38665.2405

A Critique on the Book
Strategic Management and Business Policy-Environmental
Analysis and Strategy Formulation

Amir Reza Konjkav Monfared *

Abstract

The purpose of this article is to review and critique the book *Strategic Management and Business Policy* by Thomas L. Wheelen and J. David Hunger. In the process of critique and evaluation of this book, the criteria and indicators of critique are used in accordance with the model provided by the Council for the Study of Humanities Texts and books. In this regard, the formal and content dimensions of the book have been studied and criticized with an analytical approach. The technical characteristics of the work such as cover design, page layout, font type, are considered desirable and appropriate, at the same time, the quality of some tables and diagrams is undesirable. The results of evaluating the qualitative content of the book showed that some words need to be revised in translation. Due to the main goals of the book, it was not necessary to present topics in a separate chapter. On the other hand, some issues such as mission statement, vision, and practical tools in the process of analyzing the environment and formulating strategy have not been considered. Considering the strengths and weaknesses of the book, it can be said that the content of the book meets the scientific and practical needs of the country. So, scholars can use its content to increase knowledge related to strategic management.

Keywords: Strategic Management, Business Policy, Strategy Formulation, Environmental Analysis, Critique.

* Associate Professor, Department of business administration, Faculty of Economics, Management and Accounting, Yazd University, Yazd, Iran, monfared@yazd.ac.ir

Date received: 01/03/2022, Date of acceptance: 25/06/2022



نقد و بررسی کتاب مدیریت استراتژیک و سیاست کسب‌وکار - تجزیه و تحلیل محیط و تدوین استراتژی

امیررضا کنج‌کاو منفرد*

چکیده

هدف این مقاله بررسی و نقد کتاب مدیریت استراتژیک و سیاست کسب‌وکار، اثر توماس ال. ویلن و جی. دیوید هانگر، است. در فرایند نقد و ارزیابی این کتاب از معیارها و شاخص‌های نقد مطابق با الگوی ارائه‌شده توسط شورای بررسی متون و کتب درسی و دانشگاهی علوم انسانی استفاده است. به همین منظور، ابعاد شکلی و محتوایی کتاب با رویکردی تحلیلی مورد بررسی و نقد قرار گرفته است. از منظر شکلی، ویژگی‌های فنی اثر هم‌چون طرح جلد، صحافی، صفحه‌آرایی، و نوع و اندازه قلم مطلوب و مناسب ارزیابی می‌شود. در عین حال، کیفیت برخی از جداول و نمودارها نامطلوب است. از نظر محتوایی، فصول کتاب از انسجام لازم برخوردارند، اما ایراداتی نیز قابل ذکرند. در ترجمه برخی از واژگان به بازنگری نیاز است. با توجه به اهداف اصلی کتاب، ارائه مباحثی در قالب فصل جداگانه ضرورتی نداشته است. در مقابل، به برخی از مباحث هم‌چون نحوه تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز، و ابزارهای کاربردی در فرایند تحلیل محیط، و تدوین استراتژی توجه نشده است. با توجه به نقاط قوت و ضعف کتاب، در مجموع می‌توان گفت که محتوای کتاب پاسخ‌گوی نیازهای علمی و کاربردی کشور است و دانش‌پژوهان، مدیران، و کارشناسان می‌توانند در زمینه افزایش دانش مربوط به مدیریت استراتژیک از محتوای آن استفاده کنند.

کلیدواژه‌ها: مدیریت استراتژیک، سیاست کسب‌وکار، تدوین استراتژی، تجزیه و تحلیل محیط، قد.

* دانشیار مدیریت بازرگانی، عضو هیئت‌علمی دانشگاه یزد، یزد، ایران، monfared@yazd.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۱۰، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۴/۰۴



۱. مقدمه

امروزه، تغییرات و تحولات روزافزونی در محیط سازمان‌ها و مؤسسات رخ می‌دهد. این تغییرات سریع، بیش از گذشته، رویکرد استراتژیک در این سازمان‌ها را ضروری ساخته‌اند. مدیران باید، بیش از گذشته، جهت‌گیری استراتژیک خود را برای آینده تعیین و سازمان خود را درمقابل تحولات آینده مجهز کنند (Sanela et al. 2017: 11). در محیط پیچیده و پویای امروز، سازمان‌ها به اتخاذ استراتژی‌هایی نیازمندند که بتوانند آن‌ها را در بهبود مستمر عملکردشان یاری رساند و با شرایط پویای بازار رقابتی هم‌گام سازد (وطن ۱۳۹۵: ۵۰). این امر زمانی پیچیده‌تر خواهد شد که رکود اقتصادی نیز بر شرایط اقتصادی کشور حاکم و بخش‌های تولیدی و خدماتی را فراگرفته باشد (ملک‌اخلاق ۱۳۹۶: ۷۵). با توجه به افزایش سرعت تغییرات محیطی و افزایش پیچیدگی تصمیمات مدیریتی، لزوم به‌کارگیری برنامه‌ای جامع برای مواجهه با این‌گونه مسائل، بیش از گذشته، احساس می‌شود (خلیلی شورینی ۱۳۹۴: ۱۲۵). در چنین شرایطی، موفقیت سازمان‌ها درگرو پیش‌بینی صحیح و ارائه واکنش‌های مؤثر به تغییرات موجود در محیط است. شاید بتوان گفت این امر تنها از طریق داشتن دیدگاهی استراتژیک در سازمان به‌عنوان یک کل و بخش‌های مختلف آن امکان‌پذیر است. بنابراین، یکی از مهم‌ترین ابزارهایی که سازمان‌ها برای کسب موفقیت در آینده می‌توانند از آن بهره بگیرند «مدیریت استراتژیک» خواهد بود (Dogan 2015: 1288). مدیریت استراتژیک را می‌توان بدین‌گونه تعریف کرد: «هنر و علم تدوین، اجرا، و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه که سازمان را قادر می‌سازد به اهداف بلندمدت خود دست یابد» (پارسائیان و اعرابی ۱۳۹۳: ۵۷). همان‌گونه‌که از این تعریف برداشت می‌شود، در فرایند مدیریت استراتژیک به‌منظور دست‌یابی به موفقیت در سازمان به چند نکته باید توجه کرد: هماهنگی فعالیت‌های مدیریت، بازاریابی، اقدامات مالی و حسابداری، تولید و عملیات، تحقیق و توسعه، و سیستم‌های اطلاعات رایانه‌ای (خادمی و برارنیا ۱۳۹۵: ۲۰۷). مدیریت استراتژیک باعث می‌شود تا سازمان به‌صورت خلاق و نوآور اقدام کند و درجهت رسیدن به اهداف بلندمدت خود عملکرد انفعالی نداشته باشد. بر این اساس، لازم است که سازمان ابتکار عمل داشته باشد و فعالیت‌های خود را به‌شکلی طراحی کند که اعمال نفوذ داشته باشند تا بتواند سرنوشت خود را تعیین کند و آینده را تحت کنترل درآورد (Sanela et al. 2017: 11). بر این اساس، می‌توان گفت تدوین استراتژی‌های کسب‌وکار در هر صنعت و هر محیطی از الزامات انجام موفقیت‌آمیز فعالیت‌های تجاری

است (Lis et al. 2014: 249). عمده‌ترین ویژگی برنامه‌ریزی استراتژیک آن است که با عناصر و معیارهای متعددی سروکار دارد که هر یک ویژگی‌ها و اقتضائات مختص خود را دارند. تحلیل مبتنی بر نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها، و تهدیدها (تحلیل سوات) به لحاظ کیفی ابزار مناسب و پذیرفته‌شده‌ای برای برنامه‌ریزی استراتژیک است (Narayandas 2011; Lindgreen 2011). اساس برنامه‌ریزی استراتژیک در تمام سطوح شناسایی تهدیدها به منظور پرهیز از آن‌ها و شناخت فرصت‌ها به منظور بهره‌برداری از آن‌هاست (Lindgreen et al. 2018: 111). مسئولیت استراتژیک اصلی هر مدیر کنترل و مراقبت بیرونی است تا بتواند شرکت یا فعالیت‌های آن را با تغییرات در محیط هماهنگ و هم‌گام سازد (Lopez et al. 2017: 495).

باتوجه به اهمیت مدیریت استراتژیک، تاکنون کتاب‌های مختلفی در رابطه با این حوزه توسط مؤلفان داخلی و خارجی منتشر شده‌اند. این کتب از یک سو برای دانش‌پژوهان و از سوی دیگر، برای مؤسسات، شرکت‌ها، و کارخانه‌هایی کاربرد دارند که برای خود چشم‌انداز و افق بلندمدت ترسیم می‌کنند و بر این اساس، به برنامه‌ریزی استراتژیک، اجرا، و پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک نیاز دارند. هرکدام از این کتب، با وجود ارزش‌های کاربردی و نظری، نقاط قوت و ضعفی دارند که با نقد و معرفی آن‌ها می‌توان به افزایش غنای آن‌ها کمک کرد. از این رو، لازم است تا با نگاهی انتقادی محتوای هرکدام از این کتب بررسی و تحلیل شود. در نتیجه، در این مقاله تلاش شده است، ضمن معرفی کتاب مدیریت استراتژیک و سیاست کسب‌وکار اثر توماس ال. ویلن و جی. دیوید هانگر (ترجمه سیده محمد اعرابی و هاشم آقازاده، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی)، با رویکردی انتقادی ابعاد شکلی و محتوایی کتاب با رویکردی تحلیلی مورد بررسی و نقد قرار گیرد.

۲. متن اصلی

۱,۲ معرفی کلی اثر

دیوید هانگر استاد مدیریت استراتژیک در دانشگاه ایالتی «اوهایو» است. او قبلاً در دانشگاه جورج میسون، دانشگاه ویرجینیا، و کالج بالدوین والاس تدریس می‌کرد. علایق پژوهشی وی در مدیریت استراتژیک، حاکمیت شرکتی، و کارآفرینی است. او در سمت مدیر آموزشی مرکز کارآفرینی پاپاجوه در دانشگاه ایالتی آیووا به کار مشغول بود. هم‌چنین، ناظر

فروش فروشگاه لازاروس در شرکت پروکتل اند گمبل بود. او به‌عنوان مشاور شرکت‌های تجاری و آژانس‌های دولتی ایالتی و فدرال نیز فعال بوده است. وی مقالات متعددی در نشریات بین‌المللی منتشر کرده است و به‌عنوان نایب‌رئیس NACRS در برنامه ۲۰۰۲ فعالیت داشته است. هم‌چنین، عضو هیئت‌مدیره انجمن تحقیقات موردی آمریکای شمالی و انجمن تحقیقات موردی است. در سال ۱۹۹۹، کالج تجاری دانشگاه ایالتی آیووا به وی جایزه نوآوری در آموزش را اعطا کرد. در سال ۲۰۰۱ به عضویت انجمن نویسندگان آموزشی و دانشگاهی درآمد. او به‌همراه توماس ال. ویلن کتاب‌های مختلفی را در زمینه مدیریت استراتژیک منتشر کرده است. توماس ال. ویلن در سمت استاد مدیریت استراتژیک در دانشگاه‌های فلوریدا جنوبی و ویرجینیا و هم‌چنین استاد مهمان دانشگاه آریزونا و دانشگاه شمال شرقی بوده است. وی بیش از دویست سمینار برای دولت‌های محلی، ایالتی، ملی، و شرکت‌های بازرگانی برگزار کرده است. او کتاب‌ها و مقالات مختلفی را تألیف و چاپ کرده است. عضو منتخب انجمن پیشرفت مدیریت در سال ۲۰۰۲، عضو منتخب انجمن تحقیقات موردی آمریکای شمالی در سال ۲۰۰۰، و عضو منتخب انجمن نویسندگان متن و دانشگاهی در سال ۲۰۰۰ بوده است.

حاصل همکاری ویلن و هانگر تدوین و انتشار دو کتاب ارزش‌مند در زمینه مدیریت استراتژیک است. کتاب اول *مبانی مدیریت استراتژیک* است که به‌عنوان یکی از کتب مرجع دانشگاهی، به‌ویژه در مقاطع کارشناسی، به‌رشته تحریر درآمده است و در ایران نیز به‌ترجمه سیدمحمد اعرابی و حمیدرضا رضوانی انتشار یافته است. *مدیریت استراتژیک و سیاست کسب‌وکار* کتاب دیگری است که به‌قلم آن دوست و یکی از دو کتاب مرجع دانشگاهی برای تحصیلات تکمیلی در زمینه مدیریت استراتژیک در دنیا به‌شمار می‌رود. دفتر پژوهش‌های فرهنگی این اثر را در قالب دو جلد به‌ترجمه سیدمحمد اعرابی و هاشم آقازاده منتشر کرده است.

کتاب *مدیریت استراتژیک و سیاست کسب‌وکار* ویلن و هانگر به‌دنبال توسعه تفکر مفاهیم نظریه‌ها و الگوهای مدیریت استراتژیک است، به‌گونه‌ای که شکاف بین نظریه و عمل در مباحث مدیریت استراتژیک کاهش داده شود. هم‌چنین، این کتاب در تلاش است تا قابلیت‌ها و توان‌مندی‌های اصلی در ارتباط با اصول مدیریت استراتژیک را در سطح نظری و عملی ارتقا دهد و بدین ترتیب، به افزایش مزیت رقابتی کسب‌وکارهای مختلف منجر شود. هم‌چنین، هدف این کتاب ارتقای مهارت‌های تحلیلی و ادراکی تصمیم‌گیران

استراتژیک در موضوعات نظری و مسائل عملی است، به طوری که بتوان از همه روش‌ها و ابزارهای موجود در مباحث مختلف هم‌چون بازاریابی، حسابداری مالی، مدیریت، و غیره استفاده کرد. در نهایت، این کتاب به منظور خلق ارزش برای سازمان‌ها در تعامل با محیط، بهره‌وری مستمر، و ارتقای کیفیت زندگی کاری به دنبال افزایش نقش حکم‌رانی خوب شرکت در تصمیمات استراتژیک است.

۲,۲ مرور اجمالی بر محتوای اثر

کتاب مدیریت استراتژیک و سیاست کسب‌وکار نگاهی جذاب را به موضوعات جدید و سستی مدیریت استراتژیک ارائه می‌دهد. مطالعه کامل آن به خوانندگان کمک می‌کند تا از طیف گسترده‌ای از نظریه‌ها و تحقیقات موجود در این زمینه، از استراتژی رقابتی و تجزیه و تحلیل صنعت گرفته تا اخلاق و روندهای محیطی، درک درستی داشته باشند. هم‌چنین، ادغام مسائل بین‌المللی در سراسر جهان درک اساسی از اقتصاد جهانی و تأثیر آن در فعالیت‌های تجاری در هر مکان را فراهم می‌کند. سرفصل‌های این کتاب موضوعات مختلفی را برای برنامه‌ریزان استراتژیک و مدیران اجرایی مطرح می‌کند، هم‌چون مفاهیم اساسی در مدیریت استراتژیک، حاکمیت شرکتی و مسئولیت اجتماعی، تجزیه و تحلیل محیطی و تجزیه و تحلیل صنعت، تجزیه و تحلیل داخلی و تجزیه و تحلیل سازمانی، تدوین استراتژی، اجرای استراتژی، و ارزیابی و کنترل و مسائل استراتژیک در مدیریت فناوری و نوآوری، مشاغل کارآفرینانه، مشاغل کوچک، و سازمان‌های غیرانتفاعی. کتاب مدیریت استراتژیک و سیاست کسب‌وکار شامل شش بخش و چهارده فصل است. کتاب اصلی تک‌جلدی است، ولی در ایران این کتاب در دو جلد منتشر شده است (جلد اول و دوم که هرکدام سه بخش و هفت فصل دارند).

بخش اول، با عنوان «مقدمه‌ای بر مدیریت استراتژیک و سیاست کسب‌وکار»، شامل دو فصل است. در فصل اول مفاهیم پایه و فرایند مدیریت استراتژیک ارائه شده است. سپس، نقش و مسئولیت اجتماعی حکم‌رانی شرکت در فرایند مدیریت استراتژیک در فصل دوم ارائه شده است. در بخش دوم، با عنوان «بررسی محیطی»، شامل دو فصل عناصر محیط بیرونی (فصل سوم) و محیط داخلی (فصل چهارم) مورد بررسی قرار گرفته است. بخش سوم، با عنوان «تدوین استراتژی»، شامل سه فصل (فصل پنجم، ششم، و هفتم) است که به برنامه‌ریزی استراتژیک پرداخته است. در فصل پنجم، فرایند تدوین استراتژی و تعیین

موقعیت در سطح کسب‌وکار تشریح شده است. در فصل ششم، فرایند تدوین استراتژی در سطح شرکت برای سازمان‌ها ارائه شده است. از این رو، انواع استراتژی‌های هدایتی پورتفولیو و سرپرستی توضیح داده شده است. فصل هفتم نیز به معرفی انواع استراتژی‌ها در سطح وظیفه‌ای اختصاص یافته است. بخش‌های چهارم تا ششم نیز در قالب جلد دوم در ایران منتشر شده است. بخش چهارم، با عنوان «اجرا و کنترل استراتژی»، شامل سه فصل (فصل هشتم، نهم، و دهم) است. در فصل هشتم، به موضوع سازمان‌دهی در فرایند اجرای استراتژی پرداخته شده است. فصل نهم به موضوع جذب نیرو و رهبری در فرایند اجرای استراتژی اختصاص یافته است. فصل دهم نیز به مرحله ارزیابی و کنترل استراتژی پرداخته است. بخش پنجم، در قالب سه فصل، سایر مباحث استراتژیک هم‌چون مباحث استراتژیک در تکنولوژی و نوآوری (فصل یازدهم)، اقدامات کارآفرینانه و کسب‌وکارهای کوچک (فصل دوازدهم)، و مباحث استراتژیک پیرامون سازمان‌های غیرانتفاعی (فصل سیزدهم) مطرح شده است. در نهایت، در بخش ششم، تحت عنوان «آشنایی با تجزیه و تحلیل موردی»، پیش‌نهادهایی برای تجزیه و تحلیل موردی (فصل چهاردهم) ارائه شده است.

تمامی فصول کتاب مدیریت استراتژیک و سیاست کسب‌وکار از چهارچوب و ساختار یک‌سانی برخوردارند. هر فصل با مثالی از دنیای واقعی آغاز شده است. سپس، موضوعات اصلی با حداکثر استفاده از جدول‌ها، شکل‌ها، و نمودارها تبیین می‌شود. در متن اصلی کتاب، برای تشریح و توضیح مطالب بیان‌شده از دنیای واقعی، عناوینی هم‌چون «مبحث جهانی» و «مبحث اینترنتی» ارائه شده است. در انتهای هر فصل، «پیش‌بینی‌هایی برای قرن بیست و یکم»، «سوالاتی برای بحث»، «تمرین عملی در زمینه مدیریت استراتژیک»، و «واژه‌های کلیدی» مربوط به آن ارائه شده است.

۳. بررسی ابعاد شکلی اثر

طرح جلد کتاب منتشرشده در ایران با طرح جلد کتاب با زبان اصلی متفاوت است. همان‌طور که در بخش قبل گفته شد، دو کتاب تألیفی ویلن و هانگر تحت عنوان مبانی مدیریت استراتژیک و مدیریت استراتژیک و سیاست‌های کسب‌وکار در ایران ترجمه و منتشر شده‌اند. نکته قابل‌تأمل در رابطه با طرح جلد این دو کتاب این است که در هر دو کتاب منتشرشده در ایران با یک تفاوت جزئی از طرح یک‌سانی روی جلد استفاده شده است. در طرح جلد این کتب، تصویر یک بوته گیاه شامل ریشه، ساقه، و برگ ترسیم شده

است. تنها وجه تمایز طرح جلد دو کتاب مذکور، که با ظرافت خاصی طراحی شده، این است که در کتاب *مبانی مدیریت استراتژیک* ساقه و برگ‌ها کم‌رنگ و مات‌اند، اما ریشه گیاه به صورت مشخص و پررنگ ترسیم شده است. بالعکس، در کتاب *مدیریت استراتژیک و سیاست کسب و کار*، ساقه و برگ‌ها مشخص و پررنگ ترسیم شده‌اند، در حالی که ریشه کم‌رنگ است. در واقع، در این طراحی تلاش شده است تا تمایز محتوایی دو کتاب از این طریق به تصویر کشیده شود. در کتاب *مبانی مدیریت استراتژیک* سعی شده است که کلیات مدیریت استراتژیک و موضوعات پایه و زیربنایی مطرح شود. در حقیقت، این کتاب برای کسانی که به دنبال کسب اطلاعات پایه‌ای از مدیریت استراتژیک‌اند مناسب است. در دانشگاه‌ها نیز معمولاً به عنوان منبعی برای دانشجویان مقطع کارشناسی معرفی می‌شود. همان‌طور که در طرح جلد این کتاب نیز مشخص است، ریشه گیاه، که بیان‌گر مفاهیم زیربنایی مدیریت استراتژیک است، به صورت مشخص و پررنگ ترسیم شده است. در مقابل، در کتاب *مدیریت استراتژیک و سیاست کسب و کار*، که برای مقاطع تحصیلات تکمیلی مناسب‌تر است، به موضوعات تخصصی‌تر پرداخته شده است و در نتیجه طرح جلد نیز ساقه و برگ‌ها پررنگ ترسیم شده‌اند. نقطه قوت طرح جلد این است که کنج‌کاوی مخاطبان را می‌تواند جلب کند، اما شاید به درستی نتواند مضمون اصلی محتوا را منتقل کند، چراکه نشان مشخصی از مفهوم مدیریت استراتژیک ندارد و در این رابطه مفهوم خاصی را منتقل نمی‌کند. به طور کلی، طرح جلد کتاب در عین سادگی تاحدودی گویایی لازم را دارد و می‌توان آن را به عنوان بخشی از هویت بصری کتاب تلقی کرد. نام نویسندگان، مترجمان، و عنوان کتاب بر جلد به خوبی نمایش داده شده است. البته، در عطف کتاب، نام مترجمان واضح نیست.

کیفیت اثر از نظر صحافی، نوع و اندازه قلم، و صفحه‌آرایی مطلوب و قابل قبول است. اندازه قلم مورداستفاده در حروف‌نگاری و صفحه‌آرایی به گونه‌ای است که مطالعه مداوم متن باعث خستگی خواننده نمی‌شود.

کیفیت برخی از جداول و نمودارها نامطلوب است. برای مثال، در نمودار ۲-۵ (هانگر و ویلن ۱۳۹۵: ۲۳۵)، نمودار ۷-۱ (همان: ۳۷۷)، و هم‌چنین جدول ۴-۲ (همان: ۲۴۵) از رنگ خاکستری تیره در پس‌زمینه استفاده شده است که این موضوع باعث شده است که متن جداول و نمودارها قابل خواندن و مشاهده نباشد. هم‌چنین، پیش‌نهاد می‌شود که عنوان نمودارها در زیر شکل آورده شود.

از آن‌جاکه در این کتاب از جداول، شکل‌ها، و نمودارهای متعددی برای تفهیم مفاهیم مطرح‌شده استفاده شده است، پیش‌نهاد می‌شود فهرست جداول، اشکال، و نمودارها برای دسترسی سریع‌تر به آن‌ها تنظیم شود.

عناوین اصلی در تمامی فصول این کتاب شماره‌گذاری شده است، اما عناوین فرعی و فرعی‌تر شماره‌گذاری ندارند و به نظر می‌رسد که این موضوع امکان تشخیص عناوین اصلی و فرعی (فرعی‌تر) را با مشکل روبه‌رو سازد.

در پایان هر فصل، «پیش‌بینی‌هایی برای قرن بیست‌ویکم»، «سؤالاتی برای بحث»، «تمرین عملی در زمینه مدیریت استراتژیک»، و «واژه‌های کلیدی» مربوط به آن فصل گنجانده شده است، ولی بخش خلاصه یا جمع‌بندی ارائه نشده است. در نتیجه، پیش‌نهاد می‌شود در انتهای هر فصل این بخش نیز اضافه شود.

۴. تحلیل و ارزیابی محتوای اثر

معادل‌سازی برای واژه‌ها، اصطلاحات تخصصی، و خارجی در اغلب موارد به‌درستی انجام شده است. با این حال، در ترجمه برخی از واژگان به بازنگری نیاز است. برای مثال، در صفحه ۴۰ از فصل ۱، در بخشی که ویژگی‌های تصمیمات استراتژیک بیان شده است، به اشتباه اصطلاح «rare» قادر بودن ترجمه شده، در صورتی که این ویژگی بیان‌گر نادر بودن تصمیمات استراتژیک است. هم‌چنین، عبارت «تپ استراتژیک» (هانگر و ویلن ۱۳۹۵: ۱۵۲) برای ترجمه «strategic type» به کار رفته است که، با توجه به محتوای ارائه‌شده در این بخش، ترجمه مناسبی نیست. در این بخش، انواع جهت‌گیری‌های استراتژیک براساس طبقه‌بندی مایلز و اسنو ارائه شده است. بنابراین، پیش‌نهاد می‌شود به جای ترجمه تحت‌اللفظی از عبارت «انواع استراتژی» یا «گروه‌های استراتژیک» در این بخش استفاده شود. هم‌چنین، در برخی از موارد در ترجمه از عبارت اصلی استفاده شده است؛ مثلاً، تکنولوژی (همان: ۳۸۴) که پیش‌نهاد می‌شود عبارت فناوری جای‌گزین شود. هم‌چنین، می‌توان به جای عبارت لجستیک (همان: ۳۹۲) از عبارت تدارکات استفاده کرد. ترجمه «مانوری ایذائی» (همان: ۲۷۲) نیز نامأنوس است و بهتر است به جای آن از عبارت «مانور از کنار (طرفین)» استفاده شود.

در کتاب موردبررسی، مترجمان تلاش کرده‌اند تا به‌منظور روان‌سازی متن ترجمه از به‌کاربردن اصطلاحات لاتین هم‌چون اسامی شرکت‌ها و اسامی خاص در متن اجتناب کنند.

بر این اساس، سعی شده است که فارسی این اسامی در متن ذکر و اصطلاح لاتین آن زیرنویس شود. با وجود این، در بعضی از بخش‌ها در متن، رعایت نکردن این قاعده را مشاهده می‌کنیم. برای مثال، در صفحه‌های ۳ و ۱۳، اصطلاح لاتین اسامی در متن استفاده شده است که می‌بایست اصلاح شود. هم‌چنین، تلاش شده است که در ترجمه اصطلاحات و عبارات تخصصی از ترجمه‌های یکسانی در کل متن استفاده شود. با وجود این، در برخی از موارد ترجمه‌های مختلفی از اصطلاحات لاتین در متن ارائه شده است. برای مثال، اصطلاح «strategy corporate» در بعضی از بخش‌های کتاب (همان: ۲۸) تحت عنوان استراتژی بنگاه ترجمه شده است، در صورتی که در بعضی از موارد تحت عنوان استراتژی شرکت نیز ترجمه شده است. در نتیجه، پیش نهاد می‌شود در ترجمه اصطلاحات تخصصی یکسان‌سازی صورت بگیرد.

به‌طور کلی، نتایج بررسی نثر ترجمه نشان می‌دهد که در اغلب موارد اصول روان‌سازی در ترجمه کتاب رعایت شده است. هم‌چنین، برای این‌که مخاطبان بتوانند راحت‌تر و سریع‌تر مفهوم متن را درک کنند، اصل ایجاز در کوتاه‌کردن جمله‌های طولانی و روان‌سازی متن رعایت شده است.

محتوای کتاب با سرفصل‌های مصوب وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، به‌ویژه برای مقطع تحصیلات تکمیلی رشته مدیریت، مطابقت دارد و دانشجویان به‌منظور آشنایی با مباحث پیشرفته در زمینه مدیریت استراتژیک می‌توانند از مطالب این کتاب استفاده کنند. بر این اساس، کتاب مورد بررسی سرفصل‌های زیر را پوشش می‌دهد:

- تشریح مراحل و عناصر برنامه‌ریزی استراتژیک براساس پارادایم تجویزی؛
- آشنایی با ابزارهای پارادایم تجویزی در برنامه‌ریزی استراتژیک؛
- آشنایی با نوع‌شناسی استراتژی‌ها؛
- بررسی استراتژی در سطوح شرکت، کسب‌وکار، وظیفه‌ای، و جهانی؛
- مباحث روز در مدیریت استراتژیک؛
- اجرا و پیاده‌سازی استراتژی و....

به‌طور کلی، می‌توان گفت محتوای کتاب تقریباً با ۹۵ درصد از سرفصل مصوب وزارت علوم، تحقیقات و فناوری مطابقت دارد. پنج درصد باقی‌مانده نیز به پیش‌فرض‌ها، ملزومات رویکرد اسلامی در مدیریت استراتژیک، و هم‌چنین رویکرد انتقادی به مدیریت استراتژیک

از دیدگاه اسلام مربوط است که در این کتاب، باتوجه به جهانی بودن آن، مدنظر قرار نگرفته است و می‌توان از سایر منابع فارسی برای تکمیل این مطالب استفاده کرد. البته، از آن‌جاکه در این کتاب به موضوع مسئولیت‌های اجتماعی پرداخته شده است، می‌توان گفت که در جهت ارزش‌های دینی و اسلامی نیز تا حدودی گام برداشته است.

همان‌طور که گفته شد، چهارچوب جلد اول کتاب شامل سه بخش و هفت فصل است. بخش اول، تحت عنوان «مقدمه‌ای بر مدیریت استراتژیک و سیاست کسب و کار»، در قالب دو فصل یعنی فصل اول «مفاهیم پایه مدیریت استراتژیک»، و فصل دوم «حکمرانی شرکت و مسئولیت اجتماعی» مطرح شده است. در فصل اول، تحت عنوان «مفاهیم پایه‌ای مدیریت استراتژیک»، ضمن آشنایی با مفاهیم پایه و مراحل تکامل مدیریت استراتژیک، الگو یا فرایند مدیریت استراتژیک مطرح می‌شود که جزئیات مراحل آن در فصل‌های بعدی کتاب تشریح شده است. در ابتدای این فصل، موضوعاتی هم‌چون تأثیرات جهانی شدن و تجارت الکترونیک و نظریه‌های انطباق سازمانی و سازمان یادگیرنده مطرح شده است. هرچند در نگاه اول ممکن است این موضوعات به مبحث مدیریت استراتژیک نامرتب به نظر آید، اما با مطالعه دقیق این بخش‌ها می‌توان متوجه شد که مطالب مطرح شده برای ورود به بحث اصلی و معرفی الگوی جامع و یک‌پارچه مدیریت استراتژیک به نوعی مقدمه به شمار می‌رود. در واقع، این موضوعات ذهن مخاطب را برای درک بهتر مفاهیم مدیریت استراتژیک و ضرورت مطالعه آن آماده می‌کند. در این فصل، الگوی اصلی مدیریت استراتژیک و عناصر آن به خوبی تشریح شده است. بخشی که در این فصل کم‌تر به آن پرداخته شده مرحله تدوین مأموریت و چشم‌انداز است. باتوجه به اهمیت این مراحل، لازم است ویژگی‌های بیانیه مأموریت، نحوه تدوین مأموریت، و هم‌چنین موضوعات تکمیلی درمورد چشم‌انداز به تفصیل ارائه شود. در فصل اول، در قالب دو بخش «نظریه‌های انطباق سازمانی» و «ایجاد یک سازمان یادگیرنده»، به موضوع نظریه یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده پرداخته شده است. به نظر می‌رسد در این بخش کلی‌گویی صورت گرفته است. باتوجه به جایگاه مهم سازمان‌های یادگیرنده در ایجاد، اکتساب، انتقال دانش، و نیز در تغییر رفتار به‌منظور انعکاس دانش و بینش روز (لشکر بلوکی ۱۳۹۸) لازم است تا چستی یادگیری سازمانی عمیق‌تر و مفصل‌تر تبیین می‌شود. به همین منظور، باتوجه به این که مخاطبان این کتاب اغلب دانشجویان تحصیلات تکمیلی هستند، پیش‌نهاد می‌شود که مؤلفان سطوح مختلف یادگیری سازمانی و موضوع یادگیری استراتژیک را به تفصیل توضیح دهند.

در فصل دوم به مباحث حکم‌رانی شرکت و مسئولیت اجتماعی پرداخته شده است. ارائه مباحثی در مورد حکم‌رانی شرکت و مسئولیت‌های اجتماعی آن هم در قالب یک فصل جداگانه، با توجه به اهداف اصلی کتاب، ضرورتی نداشته است و پیش‌نهاد می‌شود این مباحث به صورت خلاصه‌تر تدوین و با فصل اول ادغام شود. همچنین، در این فصل، در بخش رهبری اجرایی و ایجاد چشم‌انداز استراتژیک (هانگر و ویلن ۱۳۹۵: ۸۰)، توضیحاتی در مورد چشم‌انداز ارائه شده است. همان‌طور که در نقد فصل اول نیز به آن اشاره شد، از آن‌جاکه بیان مأموریت و تعیین چشم‌انداز شرکت اولین گام در فرایند مدیریت استراتژیک هستند، بهتر است این بخش در فصل اول و در ادامه مباحث مربوط به مأموریت ارائه می‌شد.

بخش دوم، تحت عنوان «بررسی محیطی»، در دو فصل یعنی فصل سوم «بررسی محیطی» (تحلیل صنعت) و فصل چهارم «بررسی داخلی» (تحلیل سازمانی) مورد بحث قرار گرفته است. در این‌جا، بررسی محیطی به معنی نظارت، ارزیابی، و انتشار اطلاعات مربوط به محیط‌های داخلی و خارجی بین افراد کلیدی درون شرکت است (اعرابی و رضوانی ۱۳۹۵: ۱۲۰). هدف از این بررسی شناسایی عوامل استراتژیک سازمان‌هاست. سازمان‌ها، پیش از آن‌که بتوانند مرحله تدوین استراتژی را آغاز کنند، به منظور شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای بالقوه، بایستی محیط خارجی خود را مورد بررسی و کندوکاو قرار دهند. مدیران استراتژیک در فرایند بررسی محیطی بایستی در آغاز متغیرهای موجود در محیط وظیفه‌ای و اجتماعی را شناسایی و بررسی کنند. بر این اساس، در فصل سوم، ابتدا عناصر محیط اجتماعی مطرح شده است. هرچند عناصر محیط خارجی در این فصل به طور کامل مطرح شده است، برخی از ابزارهای کاربردی در فرایند تحلیل محیط خارجی هم چون مدل PEST ارائه نشده است. مؤلفان، در ادامه فصل سوم، به تجزیه و تحلیل محیط صنعت (تجزیه و تحلیل محیط وظیفه‌ای) پرداخته‌اند. به همین منظور، مدل رقابتی پورتر به خوبی تشریح شده است. نقطه قوت این فصل تشریح کامل روش‌های تجزیه و تحلیل محیط خارجی، هم‌چون ماتریس صنعت و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، است. در این جهت، مراحل انجام روش‌های مذکور به هم‌راه ذکر مثال به صورت گام‌به‌گام توضیح و استفاده از این روش‌ها در عمل به خوبی نشان داده شده است.

فرایند تجزیه و تحلیل سازمانی (بررسی داخلی) در قالب فصل چهارم تشریح شده است. مؤلفان در ابتدا، با رویکرد منبع‌محور، به تجزیه و تحلیل سازمانی پرداخته‌اند. در این جهت،

مدل زنجیره ارزش پورتر به‌عنوان یکی از روش‌های تجزیه و تحلیل داخلی معرفی شده است. زنجیره ارزش مجموعه به‌هم‌پیوسته از اقدامات ارزش‌آفرین است که از تأمین مواد اولیه اساسی آغاز می‌شود و تا مجموعه‌ای از فعالیت‌های مبتنی بر ارزش افزوده ادامه می‌یابد (پارسائیان و اعرابی ۱۳۹۳: ۱۲۲). نقطه قوت این فصل توضیحات کامل کتاب در مورد نحوه تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش شرکت با ذکر مثال است. در بخش پایانی فصل چهار، انواع منابع کارکردی که در فرایند بررسی داخلی به‌کار می‌روند توضیح داده شده است. همانند فصل سوم، در این فصل نیز با ذکر مثال و توضیحات گام‌به‌گام ماتریس ارزیابی عوامل داخلی به‌خوبی تشریح شده است.

بخش سوم کتاب به موضوع تدوین استراتژی پرداخته است. این بخش شامل سه فصل پنجم، ششم، و هفتم است. فصل پنجم به تجزیه و تحلیل موقعیت و تدوین استراتژی در سطح کسب‌وکار اختصاص دارد. فصل ششم به تدوین استراتژی در سطح شرکت پرداخته است و در نهایت، در فصل هفتم تدوین استراتژی در سطح وظیفه‌ای تبیین شده است. از آن‌جاکه سطوح استراتژی به‌ترتیب سطوح عالی به عملیاتی شامل استراتژی‌های شرکت، کسب‌وکار، و کارکردی (وظیفه‌ای) است، می‌توان گفت که ترتیب این سه فصل براساس اولویت ذکر آن‌ها رعایت نشده است. در واقع، بهتر بود ابتدا مباحث مربوط به استراتژی‌های سطح شرکت، سپس استراتژی‌های سطح کسب‌وکار، و در پایان استراتژی‌های سطح کارکردی تبیین می‌شد.

در فصل پنجم، تجزیه و تحلیل سوات به‌طور کامل و شفاف توضیح داده شده است. روش تجزیه و تحلیل سوات مدل تحلیلی مختصر و مفیدی است که به‌شکل نظام‌یافته هریک از عوامل قوت، ضعف، فرصت‌ها، و تهدیدها را شناسایی کرده و راه‌بردهای متناسب با موقعیت کنونی حرفه موردبررسی را منعکس می‌سازد (Sevкли et al. 2012: 14). کتاب موردبررسی، با ذکر نمونه‌های واقعی، توانسته است نحوه ساخت ماتریس سوات را به‌خوبی تشریح کند. با وجود اهمیت نقش کاربردی ماتریس سوات در تبیین راه‌بردها، این روش نارسایی‌های نیز دارد (دهقان دهنوی و دیگران ۱۳۹۵: ۱۲۷) که در این فصل موردغفلت قرار گرفته است. در نتیجه، بهتر بود، در کنار معرفی مدل، به این نارسایی‌ها نیز پرداخته می‌شد. در طول سه فصل پنجم تا هفتم، گونه‌شناسی استراتژی‌ها در سه سطح شرکت، کسب‌وکار، و وظیفه‌ای به‌طور کامل توضیح داده شده است و خوانندگان با مطالعه این فصول می‌توانند به‌طور کامل با انواع استراتژی‌های اجراشده در سازمان‌ها آشنا شوند و

اطلاعات مفیدی را در مورد متداول‌ترین ابزارهای مورد استفاده در طراحی این استراتژی‌ها کسب کنند. با آن‌که مؤلفان تلاش کرده‌اند طیف مختلفی از ابزارها و ماتریس‌های تحلیلی را در این بخش‌ها معرفی کنند، گاهی جای خالی برخی از ابزارهای مرسوم احساس می‌شود و به نظر می‌رسد که این بخش‌ها مورد غفلت قرار گرفته‌اند. برای مثال، ماتریس CPM، SPACE و QSPM از مدل‌هایی هستند که در این فصول به آن‌ها پرداخته نشده است.

مشابه اغلب کتاب‌هایی که در زمینه مدیریت استراتژیک به چاپ رسیده‌اند، تمرکز اصلی این کتاب نیز بر مرحله برنامه‌ریزی استراتژیک است و کم‌تر به مراحل اجرای استراتژی، ارزیابی، و کنترل توجه شده است، به طوری که در کتاب مورد بررسی صرفاً این مراحل در قالب سه فصل هشتم تا دهم مطرح شده‌اند. این در حالی است که نتایج بررسی‌ها نشان می‌دهد که درصد زیادی از ناکامی‌های سازمان‌ها در دستیابی به اهداف استراتژیک ناشی از اجرا نشدن یا اجرای نادرست برنامه‌های استراتژیک است. در نتیجه، می‌توان گفت که فقط داشتن یک استراتژی مناسب کیفیت نمی‌کند و جاری‌سازی آن در عمل رمز تمایز سازمان‌های کامیاب و ناکامیاب است (لشکر بلوکی ۱۳۹۸: ۵). البته، همان‌طور که پیش از این نیز گفته شد، ترجمه کتاب مدیریت استراتژیک و سیاست کسب‌وکار هانگر و ویلن در قالب دو جلد در ایران منتشر شده است. بنابراین، فصول هشتم تا چهاردهم در قالب جلد دوم منتشر شده‌اند. بر این اساس، بخش مهمی که معمولاً کتاب‌های منتشر شده در حوزه مدیریت استراتژیک کم‌تر به آن توجه کرده‌اند و در این کتاب نیز مورد غفلت قرار گرفته است، سازوکارها و فرایندهای لازم برای اجرای استراتژی و تبیین مدل جامع و فراگیر در این گام است. بنابراین، پیش‌نهاد می‌شود چهارچوبی جامع و گام‌به‌گام برای پیاده‌سازی و اجرای استراتژی در قالب سرفصل‌های جداگانه طراحی و تبیین شود.

۵. روش تحقیق

در این پژوهش، سعی شده است تا با رویکرد انتقادی، ابعاد مختلف کتاب مدیریت استراتژیک و سیاست کسب‌وکار، نوشته هانگر و ویلن، مورد بررسی و نقد قرار گیرد. در فرایند نقد، تلاش شده است تا از الگوی مرسوم مقالات انتقادی استفاده شود. در این جهت، جلد اول کتاب ترجمه اعرابی و آقازاده با رویکردی تحلیلی/انتقادی مورد ارزیابی و نقد قرار گرفته است. در فرایند نقد کتاب مذکور، از معیارها و شاخص‌های نقد موجود در کاربرد نقد و بررسی متون و کتب درسی و دانشگاهی علوم انسانی استفاده شده که

شورای بررسی متون آن‌ها را ارائه کرده است و براساس آن، ابعاد مختلف شکلی و محتوایی کتاب موردبررسی و نقد قرار گرفته است. در جدول ۱، معیارها و شاخص‌هایی ارائه شده که در این مقاله برای نقد کتاب هانگر و ویلن از آن‌ها استفاده شده است.

جدول ۱. معیارها و شاخص‌های نقد

معیارها	شاخص‌ها
معرفی و توصیف اثر و ارزیابی شکلی	<ul style="list-style-type: none"> - مشخصات شناس‌نامه‌ای اثر (نویسنده/ مترجم، ناشر،...) - معرفی ساختار کتاب (بخش‌ها و فصل‌ها،...) - ویژگی‌های فنی اثر (طرح جلد، صحافی، قطع، نوع و اندازه قلم، صفحه‌آرایی و...) - ویرایش ادبی (علائم سجاوندی، رعایت قواعد نگارشی - ویرایشی، و...) - رعایت اصول علمی ارجاع‌دهی در درون متن و کتاب‌نامه.
تحلیل و ارزیابی محتوایی اثر	<ul style="list-style-type: none"> - بررسی ابعاد آموزشی اثر (جامعیت و تناسب محتوا، باتوجه‌به اهداف درسی، مطابقت اثر با آخرین سرفصل‌های مصوب رشته، تناسب مطالب با سطح علمی مخاطبان، میزان استفاده از ابزارهای علمی مانند تمرین، نمودار/ جدول/ تصویر، و...) - مسئله‌مندی کتاب و پاسخ‌گویی به نیازهای علمی و کاربردی کشور؛ - ارزیابی نظم منطقی و انسجام درونی بخش‌های مختلف کتاب؛ - میزان استحکام تحلیل‌ها و تبیین‌های ارائه‌شده در اثر (توجه به مبانی و پیش‌فرض‌های علمی و پژوهشی، نقد مستند و علمی آرا و نظرات مطرح‌شده، ارائه تحلیل‌های نوین)؛ - دقت در کاربرد اصطلاحات تخصصی و معادل‌سازی برای واژه‌ها و اصطلاحات تخصصی و خارجی؛ - میزان رعایت اصول و اخلاق علمی (استفاده از زبان علمی، ذکر منابع مورداستفاده، سوگیری غیرعلمی)؛ - هماهنگی / سازگاری اثر با ارزش‌های اسلامی و ایرانی؛ - خلاقیت و نوآوری؛ - استفاده از منابع معتبر و داده‌های روزآمد.
ارزیابی نهایی اثر	<ul style="list-style-type: none"> - ارائه نظر نهایی درباره نقاط قوت و ضعف کتاب با درنظرگرفتن ملاک‌های شکلی، روشی، و محتوایی؛ - تبیین کاربردهای اثر، باتوجه‌به اهداف تألیف کتاب؛ - پیش‌نهادها.

۶. نتیجه گیری

کتاب مدیریت استراتژیک و سیاست کسب و کار نگاه جامعی را به موضوعات جدید و سنتی مدیریت استراتژیک ارائه می دهد. مطالعه این اثر درک درستی از طیف گسترده ای از نظریه ها و تحقیقات موجود در این زمینه را فراهم می کند. از منظر شکلی، ویژگی های فنی اثر هم چون طرح جلد، صحافی، قطع، صفحه آرایی، و نوع و اندازه قلم مطلوب و مناسب ارزیابی می شود. طرح جلد، با آن که نتوانسته است مضمون اصلی محتوا را منتقل کند، به طور کلی، در عین سادگی، تاحدودی گویایی لازم را دارد و می توان آن را به عنوان بخشی از هویت بصری کتاب تلقی کرد. کیفیت برخی از جداول و نمودارها نامطلوب است. هم چنین، کتاب فهرست جداول، اشکال، و نمودارها ندارد. از آن جاکه در این کتاب از جداول، شکل ها، و نمودارهای مختلفی استفاده شده است، پیش نهاد می شود که فهرست مربوط به این بخش ها نیز ارائه شود. هم چنین، در تمامی فصول این کتاب عناوین اصلی شماره گذاری شده است، ولی عناوین فرعی و فرعی تر شماره گذاری نشده اند و به نظر می رسد که این موضوع امکان تشخیص عناوین اصلی و فرعی را برای خوانندگان با مشکل روبه رو سازد. از منظر ادبی، اصول و قواعد زبان فارسی در ترجمه متن رعایت شده است. در واقع، ترجمه انجام شده، به جز در برخی موارد، روان و یک دست است. باین حال، ترجمه برخی از اصطلاحات تخصصی به بازنگری نیاز دارد. از نظر محتوایی، فصول کتاب از انسجام لازم برخوردارند، اما در عین حال، ایراداتی نیز در این جهت قابل ذکر است. ترتیب برخی از فصول به بازنگری نیاز دارد. در این کتاب، به مباحثی هم چون نحوه تدوین بیانیه مأموریت، چشم انداز، و موضوعات درمورد یادگیری استراتژیک کم تر توجه شده است. هم چنین، ابزارها و روش های مهمی در مراحل تجزیه و تحلیل محیطی و تدوین استراتژی وجود دارند که در این کتاب توضیحات مربوط به آنها مورد غفلت قرار گرفته است. در مقابل، برخی از مباحث غیر ضروری در قالب فصل دوم ارائه شده است که می توانست حذف یا خلاصه آنها با فصل اول ادغام شود. در همه فصول کتاب از چهارچوب و الگوی مشخصی استفاده شده است. ابتدای هر فصل یک مثال واقعی مطرح شده و سپس مباحث اصلی ارائه شده است. در متن اصلی، تمامی فصول با استفاده از جداول و نمودارها، ذکر مثال، و مطرح کردن عناوینی هم چون «مبحث جهانی» و «مبحث اینترنتی» تلاش شده است درک مباحث اصلی ساده تر شود. در انتهای هر فصل، بخش هایی هم چون «پیش بینی هایی برای قرن بیست و یکم»، «سوالاتی برای بحث»، «تمرین عملی در زمینه مدیریت استراتژیک»،

و «واژه‌های کلیدی» ارائه شده است. البته، بهتر بود در انتهای هر فصل بخش خلاصه یا جمع‌بندی نیز اضافه می‌شد. به‌طور کلی، باتوجه‌به سرفصل‌های مطرح‌شده در کتاب، می‌توان آن را به‌عنوان منبعی برای مقطع کارشناسی ارشد رشته‌های مدیریت بازرگانی، صنعتی، و دولتی معرفی کرد. باتوجه‌به مجموعه نقاط قوت و ضعف کتاب که در این مقاله به آن‌ها پرداخته شد، در مجموع می‌توان گفت که محتوای کتاب پاسخ‌گوی نیازهای علمی و کاربردی کشور است و دانش‌پژوهان، مدیران، و کارشناسان می‌توانند در زمینه افزایش دانش مربوط به مدیریت استراتژیک از محتوای آن استفاده کنند. به‌طور کلی، کتاب مدنظر با تلفیق دو دیدگاه نظری و عملی سعی کرده است تا اثر تاحدی جامع را در اختیار جامعه علمی قرار دهد، به‌طوری‌که می‌توان آن را به‌عنوان یک کتاب مرجع پیش‌نهاد داد.

کتاب‌نامه

- برایسون، جان ام. (۱۳۹۵)، *برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های دولتی، عمومی، و غیرانتفاعی*، ترجمه مهدی خادمی و قربان برارنیا، تهران: قلم آریانا.
- پیرس، جان و ریچارد کنت رابینسون (۱۳۹۴)، *برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک*، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، تهران: یادواره کتب.
- دهقان دهنوی، حسن، سیدحیدر میرفخرالدینی، و مجتبی جوان‌بخت (۱۳۹۲)، *تدوین برنامه‌ریزی راه‌بردی به زبان ساده (نگرش کاربردی)*، تهران: شاهنده.
- دیوید، فرد (۱۳۹۳)، *مدیریت استراتژیک*، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- روملت، ریچارد (۱۳۹۵)، *استراتژی خوب/استراتژی بد*، ترجمه بابک وطن، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، آریانا قلم.
- لشکر بلوکی، مجتبی (۱۳۹۸)، *جاری‌سازی استراتژی*، تهران: آریانا قلم.
- ملک‌اخلاق، اسماعیل (۱۳۹۶)، *بررسی تأثیر استراتژی‌های بازاریابی بر عملکرد بازاریابی شرکت‌ها در شرایط رکود*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، گیلان: دانشکده علوم انسانی.
- هانگر، جی. دیوید و توماس ال. ویلن (۱۳۹۵)، *مبانی مدیریت استراتژیک*، ترجمه محمد اعرابی و رضا رضوانی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- هانگر، جی. دیوید و توماس ال. ویلن (۱۳۹۵)، *مدیریت استراتژیک و سیاست کسب‌وکار: تجزیه و تحلیل محیط و تدوین استراتژی*، ترجمه هاشم آقازاده و سیدمحمد اعرابی، ج ۱، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

- Dogan, N. (2015), "The Intersection of Entrepreneurship and Strategic Management: Strategic Entrepreneurship", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 195.
- Lindgreen, Adam (2011), "SWOT Analysis and Quality Function Deployment, BSQ Strategic Formulation Framework", *Journal of Strategic Management*, vol. 34.
- Lis, T., A. Pabian, and M. Starostka-Patyk (2014), "Optimization of Logistics Management as a Source of Virtual Enterprises Competitive Advantage", in: *Proceedings of 3rd International Conference on Advanced Logistics and Transport (ICALT'2014)*, Tunisia: Hammamet.
- Lopez, A. F. et al. (2017), "GM-CSF, IL-3 and IL-5: Cross-Competition on Human Haemopoietic Cells", *Immunology Today*, vol. 13, no. 12.
- Narayandas, McCabe, G. (2011), "Using the Analytic Network Process (ANP) in a SWOT Analysis—A Case Study for a Textile Firm", *Information Sciences*, vol. 177.
- Sanela, A., D. Nikolić, and Ž. Živković (2017), "Hybrid SWOT- ANP- FANP Model for Prioritization Strategies of Sustainable Development of Ecotourism in National Park Djerdap, Serbia", *In Forest Policy and Economics*, vol. 80.
- Sevкли, M. et al. (2012), "Development of a Fuzzy ANP Based SWOT Analysis for the Airline Industry in Turkey", *In Expert Systems with Applications*, vol. 39, no. 1.
- Vigna, I. et al. (2018), "Phase Change Materials in Transparent Building Envelopes: A Strengths, Weakness, Opportunities and Threats (SWOT) Analysis", *Energies*, vol. 11, no. 1.

