

A Critique on the Book “*Theory of Strategic Management*”

Rasoul Ranjbarian*

Abstract

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

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

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

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

Copyright © 2010, IHCS (Institute for Humanities and Cultural Studies). 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.



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی

پژوهش‌نامه انتقادی متون و برنامه‌های علوم انسانی، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
ماهنامه علمی (مقاله علمی - پژوهشی)، سال بیست‌ویکم، شماره سوم، خرداد ۱۴۰۰، ۱۲۹-۱۴۷

نقد و بررسی کتاب تئوری مدیریت استراتژیک

رسول رنجبریان*

چکیده

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

کلیدواژه‌ها: سازمان، استراتژی، برنامه، رهبری، کسب و کار، محیط، مزیت رقابتی.

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

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

۱. مقدمه

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

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

اعرابی و علی پارسائیان؛ مدیریت استراتژیک فرانک تی. راترمل، ترجمه حسین نوروزی، داور نظری اردبیلی و فاطمه سبحانی فرد؛ مدیریت استراتژیک و سیاست کسب و کار توماس ال. ویلن و جی. دیوید هانگر، ترجمه محمد اعرابی و هاشم آقازاده؛ مدیریت استراتژیک با مبانی اسلامی حمید تابی؛ مدیریت استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی فرج‌الله رهنورد، نگاهی به مدیریت استراتژیک سید ابوالقاسم حاجی میر؛ اشاره نمود. این کتاب‌ها علاوه بر افزایش دانش محققان و پژوهشگران دانشگاهی، در برخی موارد نیز محور تدریس اساتید حوزه مدیریت قرار می‌گیرد. از این رو شایسته است با نگاهی مدیریتی به واکاوی متون و مباحث مطرح شده در این کتاب‌ها از بعد مدیریتی پردازیم. در این مقاله نیز با رویکردی انتقادی تلاش می‌کنیم تا با محوریت کتاب *تئوری مدیریت استراتژیک* بر غنای مباحث پیرامون مدیریت استراتژیک در سازمان اندکی بیفزاییم. دلیل انتخاب این اثر تخصص و علاقه‌مندی نویسنده به حوزه مدیریت استراتژیک بوده است. در این مقاله به‌طور کلی هدف نقد و بررسی شکلی و محتوایی این کتاب می‌باشد. در نقد شکلی کل کتاب یکجا در نظر گرفته می‌شود و در بررسی محتوایی به هر یک از فصول کتاب به‌طور مجزا می‌پردازیم و در انتها به جمع‌بندی دیدگاه خود از این بررسی پرداخته می‌شود.

۲. متن اصلی

۱.۲ معرفی کلی اثر

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

۲.۲ مروری اجمالی بر کتاب تئوری مدیریت استراتژیک

به‌طور اجمالی در مورد کتاب «تئوری مدیریت استراتژیک»، می‌توان چنین بیان کرد که توسط دکتر محمد اعرابی و دکتر سید علیرضا هاشمی ترجمه شده است. در این کتاب که یک تفکر، بنام «تفکر استراتژیک» به‌عنوان تفکر عمومی (عام) و تفکر فرآیندی به‌عنوان یک تفکر اختصاصی (خاص) ترکیب می‌شوند. این ترکیب فرآیند سه‌گانه به‌هم‌پیوسته مدیریت یعنی، برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل را در دو سطح به هم مرتبط استراتژیک و عملیاتی نمایان می‌سازد. توضیح اینکه، جهت درک بهتر این کتاب برای خوانندگان، کتاب‌های مدیریت استراتژیک، برنامه‌ریزی استراتژیک، اجرای استراتژیک و کنترل استراتژیک از انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی و سما برای مطالعه پیشنهاد می‌شود. در مورد مفهوم مدیریت استراتژیک چنین بیان شده است: «مدیریت استراتژیک فرآیندی است سازمانی، برای تعریف راهبرد سازمان و تصمیم‌گیری برای چگونگی یافتن منابع مورد نیاز برای رسیدن به مقصود استراتژی، صورت می‌گیرد. این فرآیند افراد و منابع را نیز شامل می‌شود. برای آنکه سازمان بدانند به کجا خواهد رفت باید بدانند اکنون دقیقاً کجا قرار گرفته است. پس از آن باید آنچه می‌خواهد باشد را به درستی تعریف کرده و چگونگی رسیدن به آن جایگاه را مشخص کند. مستندات حاصل از این فرآیند را برنامه راهبردی سازمان می‌نامند (پارسامنش و افشاری، ۱۳۹۳).

نویسندگان با یک ساختار خوب در این کتاب، سعی کرده‌اند مطالب کتاب را به خواننده به‌طور جامع و کامل ارائه کنند. در این راستا با ۴ بخش اصلی و ۱۳ فصل به تبیین موضوع پرداخته‌اند. کتاب مورد بحث، در چهار بخش شامل: بخش اول: مروری بر استراتژی، بخش دوم: مزیت رقابتی، بخش سوم: تدوین استراتژی و در بخش چهارم: پیاده‌سازی استراتژی است. بیشترین حجم کتاب هم به برنامه‌ریزی استراتژیک یا تدوین استراتژی در سطوح جهانی، سازمانی و کسب‌وکار اختصاص یافته است. فقط یک بخش (۳ فصل)، به بحث درباره اجرای استراتژیک (دو فصل به مباحث ساختار و فرهنگ سازمانی) و کنترل استراتژیک (یک فصل) پرداخته شده است. در این کتاب محتوای برنامه‌ریزی استراتژیک (چیستی استراتژی) بیش‌تر بر تئوری وابستگی به محیط بیرونی سازمان (تصور توصیفی) یا تئوری‌های مبتنی بر بازار و تئوری‌های وابستگی به محیط داخلی سازمان (تصور خلاق) با تئوری‌های مبتنی بر منابع استوار است. فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک (چگونگی استراتژی) بر الگوهای فرآیندی طبیعی (تصور فزاینده) متکی است. البته باید در عنوان اثر نیز که از

واژه زبان اصلی استفاده شده است، توجه نمود. به جای کلمه «تئوری» باید از «نظریه» استفاده می‌شد.

۳.۲ نقد شکل و صورت کتاب

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

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

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

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

۵- از نظر ترتیب فصول که در مرور اجمالی نیز به آن اشاره شده است، به خوبی موضوع کتاب، دنبال می‌شود. ولی کمیت برخی فصول از نظر تکمیل مباحث از جمله فصول ۱۱ و ۱۲ در مورد پیاده‌سازی و اجرای استراتژی و فصل ۱۳، مربوط به استراتژی کنترل با عنوان «استراتژی‌های بنگاه در برابر صنایع و کشورها» در کمترین حد نسبت به سایر فصول پرداخته شده است. هرچند در تحلیل و ارزیابی فصول به عدم ادغام برخی فصل‌ها با هم انتقاد شده است. مثلاً فصل‌های ۱۰ با ۱۱ و ۱۲ با ۱۳ پیشنهاد ادغام شده است.

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

۳. نقد محتوای اثر

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

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

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

در فصل دوم با تحلیل محیط صنعت آغاز می‌شود. ابتدا مفاهیم و ابزارهای تحلیل ساختار رقابتی صنعت بررسی و فرصت‌ها و تهدیدهای صنعت شناسایی می‌شوند. یکی از

نقاط قوت این اثر، تئوری‌ها را با عمل عجین کرده است. به طوری که «الگوی پنج نیرویی پورتر» استراتژی در عمل در فصل دوم به خوبی نشان داده شده است.

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

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

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

در گذشته، شرکت‌های پیشرو بازار با استراتژی ساده «بزرگ شو، قوی شو» با هم ادغام می‌شدند: دارایی هایشان را یکی می‌کردند و تلاش می‌کردند با استفاده از اندازه بزرگ سازمان خود صرفه‌های مقیاسی بسازند که برای رقبا دست نیافتنی بود. سپس تلاش می‌کردند در هر قسمت ممکن از آن مجموعه عظیم راهی برای رشد و سودآوری کوتاه مدت پیدا کنند. نیروی ادغام، بهترین استراتژی شرکت‌های فعلی نیست. شرکت‌های امروزی به دنبال استراتژی سنتی و رسیدن به سودآوری و رشد کوتاه مدت در هر جای ممکن نیستند، بلکه می‌دانند با توانمندی‌های برجسته، یعنی با کارهایی که همیشه خوب انجام می‌دهند، خلق ارزش می‌کنند (تریسی، ۱۳۹۹).

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

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

اصلی‌ترین کارکردهای مدیریت استراتژیک را می‌توان شامل کارکردهای استراتژی بازاریابی و مدیریت بازار، استراتژی منابع انسانی، استراتژی تولید و عملیات، استراتژی مالی، استراتژی تحقیق و توسعه، استراتژی لجستیک و استراتژی خرید و تدارکات دانست. البته تعدادی کارکرد فرعی‌تر مانند استراتژی روابط عمومی و ... نیز در سازمان‌ها مطرح‌اند. در بخش سوم تدوین استراتژی که شامل فصل پنجم استراتژی در سطح کسب‌وکار، فصل ششم محیط صنعت و استراتژی سطح کسب‌وکار، فصل هفتم فناوری، فصل هشتم

استراتژی جهانی، فصل نهم استراتژی سطح بنگاه و فصل دهم استراتژی متنوع سازی بنگاه اشاره شده است.

در فصل پنجم استراتژی در سطح کسب و کار به بررسی اینکه شرکت چگونه الگوی کسب و کار را انتخاب و آن را دنبال و حفظ می کند و به آن امکان دهد به صورت مؤثر در صنعت رقابت کند و سودآوری خود را در گذر زمان افزایش دهد، پرداخته است. الگوی موفق کسب و کار از آن دسته استراتژی های کسب و کاری حاصل می شود که مزیت رقابتی را در برابر رقبای ایجاد می کنند و عملکرد برتری را در صنعت تحقق می بخشد. اما آنچه مسلم است مؤلف الگوی خاصی که مدنظر خودش بوده است در این فصل مطرح نموده است. در حالی که از دیدگاه مایکل پورتر در کتاب «استراتژی رقابتی، تکنیک های تحلیل صنعت و رقبا» ترجمه اعظم جلیلی، در فصل دهم با عنوان استراتژی رقابتی در صنایع نوظهور و در فصل دوازدهم این کتاب با عنوان «استراتژی رقابتی در صنایع در حال افول» مثال ها و توضیحات کامل در این باره ارائه کرده اند. در حالی که نویسندگان اثر فقط به استراتژی های کسب و کارهای موفق و فعال در عصر حاضر و دارای قدمت بیش از نیم قرن را تشریح و بسنده می کنند؛ ولی این که تجربیات این دو حوزه (استراتژی های رقابتی صنایع نوظهور و در حال افول) هم قابل توجه و مفید می بود که در این اثر به آن پرداخته نشده است، جای تأمل دارد.

واحد استراتژیک کسب و کار می تواند یک بخش سازمان باشد و یا یک خط محصول و یا سایر مراکز سودآوری سازمان. هر یک از واحدهای استراتژیک کسب و کار می توانند به صورت مستقل از سایر واحدها به فعالیت بپردازند. در سطح واحدهای کسب و کار موضوعات کمتر مربوط به همسوسازی کسب و کارها می باشد و موضوعات مربوط به ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای محصولات می باشد. سطح کسب و کار عمدتاً مدیران مؤسسه و کسب و کار را در بر می گیرد. سطح کسب و کار، طرح ریزی و تصمیم گیری استراتژیک است که یک لایه پائین تر از سطح سازمان یا مؤسسه است و از قدمت ادبیات و تجربه بیشتری نسبت به سطح قبلی برخوردار می باشد. ظهور استراتژی در این سطح در سال های دهه ۷۰ به دلیل افزایش رقابت جهانی، تغییر ارزش های اجتماعی، عدم اطمینان نظامی و سیاسی، خریداران با سلاقی متعدد و رکود اقتصادی ظهور کرد.

در فصل ششم محیط صنعت و استراتژی سطح کسب و کار پرداخته می شود. به طور تاریخی موضوع استراتژی به دو زمینه مجزا تفکیک شده است: استراتژی سطح کسب و کار

که بر مزیت رقابتی در یک صنعت تمرکز دارد و استراتژی سطح شرکت مادر که به برنامه کلی برای مدیریت یک شرکت چند کسب و کاری می‌پردازد (کالیس، ۱۳۹۴). در این فصل اینکه چگونه شرکت‌ها در صنایع پراکنده [تکه‌تکه] می‌توانند انواع جدیدی از استراتژی‌های سطح بنگاه را برای تقویت الگوهای کسب‌وکار خود تدوین کنند، ارائه شده است. سپس چالش‌های تدوین و تداوم مزیت رقابتی را در صنایع در حال رشد، بالغ و در حال افول را معرفی می‌کند. همچنین در این فصل به چگونگی درک نیروهای موجود در محیط صنعت متغیر تأکید می‌کند و به مدیران این امکان را می‌دهد از طریق آن، انواع استراتژی‌ها را برای تقویت الگوی کسب‌وکار شرکت و نگه‌داشتن آن در مرز ارزش‌آفرینی تدوین کنند تا حداکثر سود را برای شرکت خود کسب نمایند. در صفحات ۳۱۸ و ۳۲۵ فصل ششم برخی منابع به‌طور کامل در درون فصل ذکر شده است و در فصول دیگر نیز به این شکل بوده است. در حالی که نویسندگان در انتهای کتاب فهرست منابع را ذکر کرده‌اند. و نیازی به ذکر فهرست منابع به‌طور کامل در درون فصل‌ها نبود و منبع دهی در متنی کافی بود.

در فصل هفتم فناوری، به بررسی صنایع با فناوری بالا توجه شده است. این امر به چند دلیل انجام گرفته است: اول اینکه فناوری سهم همیشه بالاتر فعالیت اقتصادی را توجیه می‌کند. دوم اینکه همراه با پیشرفت فناوری، بسیاری از صنایع با فناوری پایین، تک‌تر می‌شوند. در این فصل به بررسی خصوصیات رقابتی می‌پردازد که در بسیاری از صنایع تک یافت می‌شود و به استراتژی‌هایی می‌پردازد که شرکت‌ها باید تقویت الگوهای کسب‌وکار اتخاذ کنند که به آن‌ها امکان تحقق سودآوری برتر و رشد سود را بدهند. یکی از نقاط مثبت این فصل این است که درکی از ماهیت رقابت در صنایع تک و استراتژی‌های موفقیت در این صنایع به دست می‌دهد. *پژوهش‌نامه انتقادی متون و مطالعات فرهنگی*

یکی از مراحل عمده در فرآیند انتقال تکنولوژی، جذب و تطبیق تکنولوژی است. همواره باید این واقعیت را دریافت که تکنولوژی قابل اخذ از کشورهای توسعه یافته به‌گونه‌ای طراحی و تکمیل شود که با شرایط و نیازهای خود آن کشورها منطبق و هماهنگ باشند. بنابراین ممکن است تکنولوژی گرفته شده به جهات متعددی مانند موارد اولیه مورد نیاز، محصولات تولیدی، مهارت‌های لازم، عملیات صنعتی و ... برای کشور گیرنده مطلوب و مناسب نباشد، لذا جذب و تطبیق تکنولوژی قابل هضم، برای کشور گیرنده لازم خواهد بود. یکی از انتقاداتی که به این فصل از اثر می‌توان گرفت این است که در زمینه توضیح و تشریح حروف مخفف به فراوانی می‌توان یافت. مثلاً در صفحات ۳۳۳ (QWERTY,)

می خورد، این نوع اصطلاحات برای خوانندگان به خصوص برای کسانی که رشته های فنی آشنایی ندارند، گنگ و مشکل آفرین است.

در فصل هشتم استراتژی جهانی در مورد تغییرات مستمر در محیط رقابتی جهانی آغاز می شود و در مورد الگوهایی که مدیران برای تحلیل رقابت در بازارهای مختلف ملی از آن استفاده می کنند مورد بحث قرار می دهد. در ادامه این فصل در مورد شیوه های مختلفی صحبت می شود که گسترش جهانی می تواند به واسطه آنها سودآوری و رشد سود شرکت را افزایش دهد. همچنین در این فصل مزایا و معایب استراتژی های مختلفی را که شرکت ها برای دنبال کردن مزیت های رقابتی در بازار جهان به کار می گیرند، بررسی نموده است. یکی از نقاط قوت این کتاب پاسخ به دو موضوع مرتبط استراتژیک است: اول اینکه، مدیران چگونه تصمیم می گیرند که به کدام بازار خارجی وارد شوند؟ چه زمانی وارد آنها شوند؟ و با چه مقیاسی این کار را انجام دهند؟ و دوم اینکه، شرکت برای گسترش جهانی خود و وارد شدن به کشور خارجی چه نوع وسیله یا ابزاری را باید به کار گیرد؟

کسب و کارهای فعال در بازارهای نوظهور می توانند بافت و فضای نهادی این بازارها را بپذیرند یا فعالانه تلاش کنند تا با پر کردن خلاءهای نهادی آن را تغییر دهند. تغییر بافت و فضای بازار به تنهایی می تواند فرصت کارآفرینی را برای کسب و کارهای واسطه گری ایجاد کند که خلاءهای نهادی را پر می کنند (کریشنا پالیو و بولاک، ۱۳۹۲: ۲۳).

در فصل هشتم شاید خواننده به دنبال این باشد که یک استراتژی جهانی که بتواند الگوی جهانی نام بگیرد، نام برده شود؛ در حالی که در این فصل از کتاب تنها به چارچوب استراتژی جهانی می پردازد که این شرکت ها به دنبال افزایش سودآوری از طریق کاهش هزینه های صرفه جویی ناشی از افزایش تولید و صرفه جویی های محلی باشد. در این چارچوب به چهار استراتژی بنیادین شامل: استراتژی فراملی، استراتژی استانداردسازی جهانی، استراتژی محلی سازی و استراتژی بین المللی اشاره می کند که شرکت هایی نظیر ایتل، تگزاس اینستر و متز و موتورولا، به دنبال این چارچوب های استراتژی در شرکت خود هستند. پس با توجه به اینکه هدف فصل ارائه الگوهایی که مدیران بتوانند برای تحلیل رقابت در بازارهای مختلف ملی از آن استفاده می کنند، به صورت مشخص یاد نشده است. بلکه نویسندگان دنبال یک چارچوبی که شرکت ها با رعایت آن می توانند به آن الگوی رقابتی در بازارهای بین المللی دست پیدا خواهد کرد. اما یکی دیگر از استراتژی هایی که

معرفی می‌شود، استراتژی محلی سازی است که به دلیل تفاوت‌های ملی، استفاده از این استراتژی برای هر فعالیت در محلی استقرار خود ارزش‌آفرینی خواهد کرد. اما مشکل اینجاست که این امتیاز منحصر به محل خاص خودش است، لذا نمی‌توان از آن الگو یاد کرد برای اینکه استراتژی محلی را یک شرط عاملی برای هر شرکت در جهان معرفی می‌شود از آن به‌عنوان یک فرصت می‌توان استفاده نمود، نه به‌عنوان یک استراتژی.

در فصل نهم استراتژی در سطح بنگاه به نقش این استراتژی در موقعیت‌یابی و بازتعریف الگوی کسب‌وکار شرکت اشاره کرده است و درباره سه استراتژی سطح بنگاه بحث می‌کند که شامل: یکپارچه‌سازی افقی، یکپارچه‌سازی عمودی و برون‌سپاری استراتژیک، که هدف این فصل عمدتاً معطوف به بهبود مزیت رقابتی شرکت و سودآوری آن در کسب‌وکار یا بازار فعلی محصول آن است و همچنین چگونگی سطوح مختلف استراتژی در ایجاد الگوی کسب‌وکار چندگانه موفق و سودآور را بیان می‌کند. آنچه در این فصل به نظر دارای اشکال است این است که استراتژی بنگاه را باید شرکت یا یک یا چند واحد از واحدهای کسب‌وکار قادر می‌ساخت تا یک یا چند کارکرد ارزش‌آفرینی با هزینه پایین‌تر یا به شیوه‌ای انجام دهند که امکان تمایز و وضع قیمت گراف را فراهم سازند که در این فصل به این شکل عمل نشده است.

همچنین می‌توان گفت معایب یکپارچه‌سازی عمودی عبارت است از افزایش هزینه‌های بوروکراتیک در صورت تنبل شدن یا ناکارآمد شدن تأمین‌کنندگان تحت تملک شرکت یا تأمین‌کننده داخلی و کاهش انعطاف‌پذیری شرکت در صورت تغییر سریع فناوری یا غیرقطعی بودن تقاضا را سبب می‌شود. اما در این فصل با بدون توجه به نمونه‌ای از تجربیات گذشته شرکت‌ها، که بتواند به این معایب بزرگ یکپارچه‌سازی پاسخ داده شود.

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

شرکت به سه روش عمده استراتژی‌های خود را متنوع می‌کنند. تنوع همگون، تنوع ناهمگون و تنوع افقی. به‌طور کلی استراتژی‌های مبتنی بر تنوع بخشیدن به فعالیت‌ها روز به روز شهرت خود را از دست می‌دهند. زیرا مدیران آگاه شدن که نمی‌توانند به‌راحتی فعالیت‌ها و واحدهای گوناگون تجاری را اداره کرد (فروزنده دهکردی، ۱۳۸۹: ۴۹). بنابراین اگر سه روش عمده استراتژی‌های یعنی تنوع همگون، تنوع ناهمگون و تنوع افقی در یک فصل پرداخته می‌شد، نیاز خواننده را از این موضوع برطرف می‌کرد.

در فصل نهم به بازتعریف الگوی کسب‌وکار شرکت اشاره کرده است و سه استراتژی سطح بنگاه یکپارچه‌سازی افقی، یکپارچه‌سازی عمودی و برون‌سپاری استراتژیک توضیح داده است درحالی‌که در فصل دهم به تقویت الگوهای کسب‌وکار شرکت‌ها از طریق استراتژی‌های سطح بنگاه، به شکل متنوع سازی مرتبط و نامرتب پرداخته است. شباهت مطالب این دو فصل به حدی نزدیک به هم است که تفکیک این دو فصل را زیر سؤال برده است. مثلاً در صفحه ۵۰۹، شکل ۱۰-۵ با عنوان شبکه‌ای از استراتژی‌های سطح بنگاه شرکت سونی را به تصویر کشیده است که دقیقاً محل آن در فصل نهم که عنوان فصل هم به این نام بوده است.

در بخش چهارم پیاده‌سازی استراتژی که شامل فصل یازدهم حاکمیت و عملکرد، فصل دوازدهم استراتژی بنگاه تک صنعتی و آخرین از این کتاب فصل سیزدهم استراتژی بنگاه در برابر صنایع و کشورها را شامل می‌شود.

در فصل یازدهم این کتاب، به بررسی سازوکارهای حاکمیتی سهام‌داران پرداخته شده است. هدف از این استراتژی‌ها اطمینان از این امر است که مدیران در جهت منافع آن‌ها اقدام و استراتژی‌هایی را دنبال می‌کنند که ارزش سهامشان را به حداکثر می‌رساند. در این فصل چگونگی توجه مدیران به ذی‌نفعان نظیر کارکنان، تأمین‌کنندگان و مشتریان را مورد بحث قرار می‌دهد. حاکمیت بیشتر مفهوم وسیعی دارد. خواننده انتظار دارد از مفهوم حاکمیت شرکتی به منظور رفع مشکلات ناشی از تفکیک مالکیت شرکت و مدیریت بحث شود و عنوان این فصل حاکمیت و عملکرد نام‌گذاری شده است اما در زمینه ارزش‌ها و عملکرد بحث می‌کند. به نظر اگر در این اثر فصل با عنوان ارزش‌ها و عملکرد شرکت‌ها نام‌گذاری می‌شد خیلی مناسب داشت. متن این فصل تأیید کننده این عنوان است. به‌خصوص در عناوین مثل، اخلاق و استراتژی، مسائل اخلاقی در استراتژی، ریشه‌های رفتار غیراخلاقی و رفتار غیراخلاقی از صفحات ۵۶۲ تا ۵۷۸ پرداخته شده است. بنابراین

محتوای این تیتراها نشان‌دهنده عدم سنخیت عنوان با محتوا را دارد. دهقانی هراتی و همکاران (۱۳۹۲) در مورد رابطه بین حاکمیت شرکتی و عملکرد شرکت این چنین تاکید می‌کنند که:

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

در فصل دوازدهم درباره ساختار سازمانی، فرهنگ و کنترل‌های لازم برای اجرای استراتژی‌های سطح کسب‌وکار پرداخته است. در این فصل به چگونگی توانایی مدیران برای بهترین اجرا از طریق ساختار و فرهنگ سازمانی استراتژی‌های خود را پیاده کنند. در این فصل در ابتدا بحث با عناصر اصلی طراحی سازمانی شروع می‌شود و شیوه کار آن‌ها را با یکدیگر برای ایجاد چارچوب سازمان‌دهی کننده را بیان می‌کند که به شرکت امکان می‌دهد تا استراتژی خود را اجرا کند. در این فصل چگونگی استراتژیک استفاده مدیران از ساختار، کنترل و فرهنگ برای دنبال کردن استراتژی‌های سطح کارکردی به‌منظور توانمندی‌های متمایز را ایجاد و تقویت کند نشان می‌دهد. در مورد کنترل و ارزیابی استراتژی توماس ویلن و همکاران این چنین بیان می‌کنند:

فعالیت‌های کلیدی ارزیابی استراتژی عبارت‌اند از: ارزیابی عوامل داخلی و خارجی که در واقع، ریشه‌های استراتژی‌های فعلی، عملکرد اندازه‌گیری و اقدامات اصلاحی هستند. ارزیابی اطمینان می‌دهد که استراتژی سازمانی و نیز اجرای آن با اهداف سازمانی مطابقت دارد. انجام دادن اقدامات اصلاحی به منظور اطمینان یافتن از این که عملکردها با برنامه‌های پیش‌بینی شده مطابقت دارند. اطلاعاتی که از فرایند ارزیابی استراتژی به دست می‌آید باید به گونه‌ای باشد که عملیات و اقدامات را تسهیل نماید و باید کسانی یا واحدهایی را معرفی نماید که نیاز به اصلاح دارند (ویلن و همکاران، ۲۰۱۸).

در نقد این فصل می‌توان گفت مانند فصل یازدهم عنوان با محتوای فصل سنخیت نداشته است و به ارزشیابی و کنترل استراتژی کمتر توجه شده است. به‌طوری‌که در این فصل استراتژی بنگاه تک صنعتی، نام‌گذاری شده است ولی از ساختار و فرهنگ سازمانی بحث می‌کند و مطالب نیز از انسجام و ترتیب خاص و اصولی برخوردار نبود. به‌خصوص

فرهنگ سازمانی درون متن حل شده و تنها به صفحات ۶۰۷ و ۶۰۸، با تیتیر فرهنگ سازمانی اشاره کرده است. در حالی که تأکید این فصل به تشریح و انتقال تجربیات دو مفهوم ساختار و فرهنگ سازمانی بود که این یکپارچگی و انسجام را ندارد.

به اذعان خود نویسندگان، عمل اجرای استراتژی از طریق ساختار و فرهنگ کاری دشوار، چالش برانگیز و وظیفه‌های بی‌پایان تلقی می‌شود. در این فصل این مشکل کاملاً مشهود است و فقط به تبیین نظری ساختار و فرهنگ سازمانی پرداخته شده است.

در فصل سیزدهم با عنوان استراتژی‌های بنگاه در برابر صنایع و کشورها، به چگونگی طراحی سازمانی استفاده و ساختار، کنترل و فرهنگ سازمانی آن را ترکیب نمود تا الگوی کسب و کار چندگانه شرکت تقویت شود و به سودآوری بیشتر دست یابد که البته باز این فصل به فصل دوازدهم اثر خیلی نزدیک بحث را دنبال می‌کند و به اقرار نویسندگان در صفحه ۶۴۶ و ۴۴۷، مورد بحث قرار گرفتن مطالب به صراحت بیان می‌شود و در صفحات ۶۵۴ و ۶۵۵، نیز مطالب ذکر شده به فصل نهم ارجاع داده می‌شود و به نظر می‌رسید این فصل به فصل دهم نیز نزدیک تر بوده است که نویسندگان ارجاع مطالب و توضیحات خود را مکرراً به فصل دهم داشته‌اند در صفحه ۶۷۶ دو بار این اتفاق افتاده است. برنامه‌ریزی استراتژیک و داشتن نگاهی استراتژیک در پیشبرد اهداف سازمان از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. سازمان‌ها در اتخاذ رویکرد استراتژیک با دو چالش اساسی مواجه هستند: اول، تدوین استراتژی‌های سازمان و دوم، تحقق و ارزیابی اهداف و برنامه تدوین شده. بنابراین اگر نویسندگان کتاب، این فصل را بازخورد فصل قرار می‌دادند، بهتر بود. ولی این فصل برای خودش عنوان خاص و مطالب خاص خودش را داشته است.

۴. روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش به منظور بررسی ابعاد مختلف کتاب *تئوری مدیریت/استراتژیک* با رویکردی انتقادی بر اساس الگوی مرسوم مقالات انتقادی، پرداخته شده است. لذا برای نقد از روش کاوشگری فلسفی انتقادی استفاده شد و رویکرد کتاب تحلیل ترجمه کتاب اصلی بود. ابزار نقد کاربرد نقد کتب درسی و دانشگاهی شورای بررسی متون و کتب علوم انسانی بود. در این پژوهش تحلیل محتوای کیفی به نقدهای وارده بر کتاب در حوزه‌های شکلی، ساختاری و محتوایی پرداخته شد. مهم‌ترین این نقدها در روش تحلیل، ترجمه بعضی واژه‌ها از زبان اصلی (انگلیسی) است. همچنین در تحلیل محتوا و نقد کتاب به فرآیند

برنامه و استراتژی به تدوین و اجرا و پیاده‌سازی تأکید شد. در تحلیل محتوا مشخص شد در این کتاب به فرآیند مهم و اصلی نظارت و ارزیابی استراتژی اشاره مشخص و مجزا نشده است و تنها به صورت پراکنده در برخی فصل‌ها بحث کنترل استراتژی‌ها پرداخته شده است.

۵. ارزیابی نهایی اثر

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

- **ضرورت متمایز ساختن عناوین فرعی و فرعی‌تر:** در فصل‌های این کتاب عناوین اصلی و عناوین فرعی (زیر فصل‌ها) هم‌تراز نیستند و به وسیله اعداد یا حروف جدا نشدند. به نظر می‌رسد از طریق شماره‌گذاری حروف و اعداد این عناوین در فصل‌ها جدا می‌شد. برای خوانندگان امکان تشخیص عناوین اصلی و فرعی راحت‌تر و قابل ملموس‌تر می‌شد.

- **ضرورت ارائه یک الگوی مشخص برای کتاب:** البته به‌عنوان یک عیب یا اشکال کار این اثر، می‌توان گفت که نویسنده در همه فصول به‌صراحت به نحوه‌ی استفاده از یک الگوی مشخص استفاده می‌کند که از آن به‌عنوان «مطالعه موردی مبنایی کتاب» یاد می‌برد. درحالی‌که این کتاب با ۱۳ فصل خود سرفصل‌های متفاوتی را دارد و این الگوی‌های پراکنده نمی‌توان در همه این فصل‌ها پاسخگو یا الگوی واحد باشد. همچنین فصول اول و دوم به‌عنوان بحث مقدماتی در ساختن یک الگو اصلی بحث کتاب باید اشاره می‌شد. درحالی‌که بیشتر نقش جنبه مروری و نظری موضوع را در این اثر ایفا می‌کند و فصول کتاب نیز باید به طرح چالش‌ها و تطبیق آن‌ها با مدل اصلی در کتاب اختصاص داشته است، ولی در این اثر مستقیماً هر فصل به مبحث مشخص و تخصصی خود اشاره نموده است.

- **ضرورت کاربرد اثر با توجه به اهداف تألیف کتاب:** این اثر مشخص نکرده است برای چه مقطعی از دانشگاه باید تدریس شود، اما به‌عنوان یک درس دو واحد مدیریت استراتژیک پیشرفته در دوره کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، بازرگانی و صنعتی و دوره دکتری پیشنهاد می‌شود. همچنین از نویسندگان کتاب انتظار می‌رفت

برای مدیران استراتژیک، یک الگوی مشخصی را برای تصمیمات و طراحی سازمانی در اجرای موفق الگوی کسب و کار چندگانه جدید جهانی شرکت معرفی بکنند که این اتفاق نیفتاده است و از سوی دیگر این اثر، نوآوری‌هایی، به معنای توسعه یک نظریه یا بومی‌سازی نظریه‌های معتبر، برای مخاطبین ارائه نموده است.

- **ضرورت و ارائه بخش محتوایی در اثر:** در این اثر یکی از نقدهای اصلی این است که اثر حاوی بخش اول معرفی استراتژی و بخش دوم مزیت رقابتی بخش سوم تدوین استراتژی و بخش چهارم پیاده‌سازی استراتژی بود. نقد در این زمینه این است که هر برنامه و استراتژی در فرآیند خود باید در تدوین و اجرا و پیاده‌سازی و نظارت و ارزیابی استراتژی را داشته باشد ولی در این اثر فرآیند ارزیابی به صورت پراکنده در فصل‌ها به بحث کنترل استراتژی‌ها پرداخته شده بود. درحالی‌که فرآیند استراتژی باید یک بخش اختصاصی در مورد ارزشیابی استراتژی به خود اختصاص می‌داد و کاملاً این حوزه را تشریح می‌کرد.

- **مهم‌ترین نقطه قوت اثر:** یکی از نقاط قوت این کتاب این است که دو موضوع مرتبط استراتژیک را مورد چالش قرار می‌دهد: اول اینکه، مدیران چگونه تصمیم می‌گیرند که به کدام بازار خارجی وارد شوند. چه زمانی وارد آن‌ها شوند و با چه مقیاسی این کار را انجام دهند و دوم اینکه، شرکت برای گسترش جهانی خود وارد شدن به کشور خارجی چه نوع وسیله یا ابزاری را باید به کار گیرد.

۶. نتیجه‌گیری

اهداف بلندمدت بیانگر نتایج مورد انتظار از اجرای استراتژی‌های مشخصی می‌باشد. استراتژیست‌ها برای دستیابی به اهداف بلندمدت مورد نظر راه‌های عملی پیشنهاد می‌کنند. سه مرحله مهم در مدیریت استراتژیک به صورت فرآیند انجام می‌شود. مرحله اول تدوین و برنامه‌ریزی استراتژی است. مرحله دوم اجرای استراتژی است برای اجرای استراتژی‌ها باید از ابزارهایی مانند ساختار سازمانی متناسب با استراتژی‌های شرکت؛ هماهنگ‌سازی مهارت‌ها، منابع و توانمندی‌های سازمان در سطح اجرایی و ایجاد فرهنگ سازمانی متناسب با استراتژی جدید بهره جست. مرحله سوم ارزیابی استراتژی است. برای تعیین حدود دستیابی به اهداف، استراتژی اجرا شده باید مورد کنترل و نظارت قرار گیرد. به‌طور کلی اثر از نظر محتوا و متن غنی است و از طرفی شاید بیش از نیاز به معرفی استراتژی تکراری در

هر فصل پرداخته شده است. در حالی که هدف تدوین و پیاده‌سازی استراتژی‌های معرفی شده در شرکت‌ها بود؛ کثرت نظریه‌ها یک نقطه قوت به حساب می‌آید. ولی چگونگی تدوین و اجرا و نظارت استراتژی‌ها در شرکت‌های امروزی یک حلقه مفقوده در این کتاب باقی مانده است. نقطه قوت اثر، ارائه خلاصه و توضیح مختصر برای هر فصل به مخاطبان است.

کتاب‌نامه

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۹۱). *مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل)*، ترجمه: سیدمحمد اعرابی و امید مهدیه، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ سوم.
- بامبرگر، پیتر و مشولم، ایلن (۱۳۸۹). *تدوین، اجرا، آثار استراتژی منابع انسانی*، ترجمه: علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: انتشارات فرهنگ و مدیریت، چاپ سوم.
- پارسامنش، مصطفی و افشاری، علی (۱۳۹۳). *مدیریت استراتژیک*، تهران: انتشارات شرکت تعاونی شمس، چاپ اول.
- کریشنا پالیو، تارن کارنا. جی و بولاک، ریچارد. ج (۱۳۹۲). *استراتژی‌های کسب و کار در بازارهای نوظهور: راهنمای برنامه‌ریزی و اجرا*، ترجمه: بابک وطن دوست، تهران: آریانا قلم، چاپ اول.
- تریسی، برایان (۱۳۹۹). *استراتژی کسب و کار*، ترجمه: ژان بقوسیان، بنفشه عطرسائی، تهران: انتشارات کلید آموزش، چاپ اول.
- حاجی میر، سیدابوالقاسم (۱۳۹۶). *نگاهی به مدیریت استراتژیک*، چاپ اول. تهران: سخنوران.
- دیوید، فرد آر (۱۳۹۴). *مدیریت استراتژیک، مفاهیم و افته‌ها*، ترجمه: وجه الله قربانی زاده، تهران: بازتاب، چاپ چهارم.
- دهقان هراتی، شهین، فاضل یزدی، علی، جباری، حسین و احمدعلی اسدپور (۱۳۹۲) بررسی رابطه سرمایه فکری هیئت مدیره با ارزش و عملکرد مالی شرکتهای پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران، فصلنامه علمی پژوهشی حسابداری مدیریت، س ۶. ش ۱۷. ۲۴-۴۴.
- فروزنده دهکردی، لطف‌الله (۱۳۸۹). *مدیریت استراتژیک*، تهران: انتشارات پیام نور، چاپ هشتم.
- کوردی، جرمی (۱۳۹۴). *استراتژی کسب‌وکار: راهنمایی برای پیش بردن کسب‌وکار شما*، ترجمه: مهرداد ملایی، تهران: دنیای اقتصاد، چاپ اول.
- کالیس، دیوید (۱۳۹۴). *استراتژی شرکت‌های چند کسب و کاری (رویکرد مبتنی بر منابع در شرکت‌های هلدینگ)*، ترجمه: مهدی شاهسون، سعید خدامرادی، تهران: سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول.
- گرن، رابرت ام (۱۳۹۶). *مدیریت استراتژیک با رویکرد امروزی*، ترجمه: آرش خلیلی نصر، تهران: آریانا قلم، چاپ سوم.

نقد و بررسی کتاب *تئوری مدیریت/استراتژیک* (رسول رنجبریان) ۱۴۷

مک گراث، ریئا (۱۳۹۴). *نهایت مزیت رقابتی: تغییر استراتژی پایه پای سرعت کسب و کار*، تهران: آریانا قلم، چاپ اول.

نایب زاده، شهناز (۱۳۸۹). «بررسی رابطه بین سازگاری استراتژی کسب و کار با استراتژی تولیدی و عملکرد شرکت سایپا دیزل»، فصلنامه مدیریت، س ۷، ش ۱۷، ۱۱-۳۷.

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

Wheelen Thomas. L., Hunger. J. David., Hoffman. Alan. N. Bamford. Charles E. (2018). *Strategic management and business policy _ globalization, innovation, and sustainability*. United States: By: Pearson. Global Edition, 15th ed.

