

Critical Studies in Texts & Programs of Human Sciences,
Institute for Humanities and Cultural Studies (IHCS)
Monthly Journal, Vol. 22, No. 5, Summer 2022, 413-432
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

* 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



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

of 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

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 فرآیند 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. در این راستا، 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، نوع و اندازه قلم مطلوب و مناسب ارزیابی می‌شود، درعین‌حال، کیفیت برخی از جداول و نمودارها نامطلوب است. از نظر محتوایی فصول کتاب از انسجام لازم برخوردار هستند، اما درعین‌حال ایراداتی نیز قابل ذکر است. در ترجمه برخی از واژگان نیاز به بازنگری 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 فرآیند 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 بوده و دانش‌پژوهان، مدیران و کارشناسان می‌توانند در زمینه افزایش دانش مربوط به مدیریت استراتژیک از محتوای آن استفاده کنند.

* مشخصات نویسنده: دانشیار مدیریت بازرگانی، عضو هیأت علمی دانشگاه یزد، یزد، ایران.
monfared@yazd.ac.ir

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



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

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

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 ساخته است. مدیران باید بیش از گذشته جهت‌گیری استراتژیک خود را برای آینده تعیین کرده و سازمان خود را در مقابل تحولات آینده مجهز کنند (Sanela et al., 2017: 11). در محیط پیچیده و پویای امروز، سازمان‌ها نیازمند اتخاذ استراتژی‌هایی هستند 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 در گرو 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 بهره‌گیرند «مدیریت استراتژیک» خواهد بود (Dogan, 2015: 1288). مدیریت استراتژیک را می‌توان بدین گونه تعریف کرد: "هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات و وظیفه‌ای چندگانه که سازمان را قادر می‌سازد به اهداف بلندمدت خود دست یابد" (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۹۳: ۵۷). همان‌گونه که از این تعریف برداشت می‌شود در فرآیند مدیریت استراتژیک به منظور 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 به صورت خلاق و نوآور اقدام کند و در راستای رسیدن به اهداف بلندمدت خود عملکرد انفعالی نداشته باشد. بر این اساس لازم

است که سازمان ابتکار عمل داشته باشد و فعالیت‌های خود را به شکلی طراحی کند که اعمال نفوذ داشته باشد تا بتواند سرنوشت خود را تعیین کرده و آینده را تحت کنترل درآورد (Sanela et al., 2017: 11). براین 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 یک ابزار مناسب و پذیرفته شده برای برنامه‌ریزی استراتژیک است (Narayandas, 2011; Lindgreen, 2011). اساس برنامه‌ریزی استراتژیک در تمام سطوح، شناسایی تهدیدها جهت پرهیز از آن‌ها و شناخت فرصت‌ها به منظور بهره‌برداری از آن‌ها است (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).

با توجه به اهمیت مدیریت استراتژیک، تاکنون کتاب‌های مختلفی در رابطه با این حوزه توسط مؤلفین داخلی و خارجی منتشر شده است. این کتب از یک سو برای دانش‌پژوهان و از سوی دیگر برای مؤسسات، شرکت‌ها و کارخانه‌هایی که برای خود چشم‌انداز و افق بلندمدت ترسیم می‌کنند و بر این اساس نیاز به برنامه‌ریزی استراتژیک، اجرا و پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک دارند، کاربرد دارد. هرکدام از این کتب علی‌رغم ارزش‌های کاربردی و نظری، دارای نقاط قوت و ضعفی هستند که با نقد و معرفی آن‌ها می‌توان به افزایش غنای آن‌ها کمک کرد. از این رو لازم است 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 سید 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 (دانشگاه ایالتی اوهایو)، 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 به عنوان مدیر آموزشی مرکز کارآفرینی پاپاجوه در دانشگاه ایالتی آیووا مشغول به کار بود. همچنین به عنوان ناظر فروش در فروشگاه لازاروس در شرکت پروکتل اند گمبل، کار می‌کرد. او به عنوان مشاور شرکت‌های تجاری و آژانس‌های دولتی ایالتی و فدرال نیز فعال بوده است. وی مقالات متعددی در نشریات بین‌المللی منتشر کرده است و به عنوان نایب‌رئیس NACRS در برنامه ۲۰۰۲ فعالیت داشته است. او همچنین عضو هیئت‌مدیره انجمن تحقیقات موردی آمریکای شمالی و انجمن تحقیقات موردی است. وی همچنین در سال ۱۹۹۹ توسط کالج تجاری دانشگاه ایالتی آیووا با جایزه نوآوری در آموزش شناخته شد و در سال ۲۰۰۱ به عنوان عضو انجمن نویسندگان آموزشی و دانشگاهی انتخاب گردید. او به همراه توماس ال ویلن کتاب‌های مختلفی را در زمینه مدیریت استراتژیک منتشر کرده است. توماس ال ویلن به عنوان استاد مدیریت استراتژیک در دانشگاه‌های فلوریدا جنوبی و ویرجینیا و همچنین استاد مهمان دانشگاه آریزونا و دانشگاه شمال شرقی مشغول بکار بوده است. وی بیش از ۲۰۰ سمینار برای دولت‌های محلی، ایالتی و ملی و شرکت‌های بازرگانی برگزار کرده است. توسط او کتاب‌ها و مقالات مختلفی تألیف و چاپ شده است. او 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 به عنوان یکی از کتب مرجع دانشگاهی به ویژه در مقاطع کارشناسی به رشته تحریر در آمده است و در ایران نیز توسط سید محمد اعرابی و حمیدرضا رضوانی انتشار یافته است. کتاب مدیریت استراتژیک و سیاست کسب‌وکار کتاب دیگری است که توسط آن‌ها انتشار یافته است. این کتاب یکی از دو کتاب مرجع دانشگاهی برای تحصیلات تکمیلی در زمینه مدیریت استراتژیک در دنیا

به شمار می رود. این اثر در ایران در قالب دو جلد توسط سید محمد اعرابی و هاشم آقازاده ترجمه و توسط دفتر پژوهش‌های فرهنگی منتشر شده است.

کتاب مدیریت استراتژیک و سیاست کسب‌وکار ویلن و هانگر به دنبال توسعه تفکر مفاهیم نظریه‌ها و الگوهای مدیریت استراتژیک است به گونه‌ای که شکاف بین نظریه و عمل در مباحث مدیریت استراتژیک کاهش داده شود. همچنین این کتاب در تلاش است قابلیت‌ها و توانمندی‌های اصلی در ارتباط با اصول مدیریت استراتژیک را در سطح نظری و عملی ارتقا دهد و بدین ترتیب منجر به افزایش مزیت رقابتی کسب و کارهای مختلف شود. همچنین هدف این کتاب ارتقای مهارت‌های تحلیلی و ادراکی تصمیم‌گیران استراتژیک در موضوعات نظری و مسائل عملی است. به طوری که بتوان از کلیه 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 به موضوعات جدید و سستی مدیریت استراتژیک ارائه می‌دهد. مطالعه کامل آن به خوانندگان کمک می‌کند تا درک درستی 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 داشته باشند. همچنین، ادغام مسائل بین‌المللی در سراسر جهان، درک اساسی از اقتصاد جهانی و تأثیر آن بر فعالیت‌های تجاری در هر مکان را فراهم می‌کند. سرفصل‌های این کتاب موضوعات مختلفی 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؛ ارزیابی و کنترل و مسائل استراتژیک در مدیریت فناوری و نوآوری، مشاغل کارآفرینانه، مشاغل کوچک و سازمان‌های غیرانتفاعی را برای برنامه‌ریزان استراتژیک و مدیران اجرایی فراهم می‌کند. کتاب مدیریت استراتژیک و سیاست کسب‌وکار شامل ۶ بخش و ۱۴ فصل است. کتاب اصلی تک‌جلدی است ولی در

ایران این کتاب در دو جلد منتشر شده است (جلد اول و دوم هر کدام شامل سه بخش و هفت فصل می‌باشند).

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 ۳) و محیط داخلی (فصل ۴) مورد بررسی قرار گرفته است. بخش سوم با عنوان "تدوین استراتژی" شامل سه فصل (فصل ۵ و ۶ و ۷) است که به برنامه‌ریزی استراتژیک پرداخته است. در فصل پنجم فرآیند تدوین استراتژی و تعیین موقعیت در سطح کسب‌وکار تشریح شده است. در فصل ششم فرآیند تدوین استراتژی در سطح شرکت برای سازمان‌ها ارائه شده است. در این راستا، 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 ۸ و ۹ و ۱۰) است. در فصل هشتم به موضوع سازماندهی در فرآیند اجرای استراتژی پرداخته شده است. فصل نهم به موضوع جذب نیرو و رهبری در فرآیند 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 ۱۱)، اقدامات کارآفرینانه و کسب‌وکارهای کوچک (فصل ۱۲) و مباحث استراتژیک پیرامون سازمان‌های غیرانتفاعی (فصل ۱۳) مطرح شده است. در نهایت در بخش ششم تحت عنوان آشنایی با تجزیه و تحلیل موردی، پیشنهادهایی برای تجزیه و تحلیل موردی (فصل ۱۴) ارائه شده است.

تمامی فصول کتاب مدیریت استراتژیک و سیاست کسب‌وکار از چارچوب و ساختار یکسانی برخوردار است. هر فصل با مثالی از دنیای واقعی آغاز شده و سپس موضوعات اصلی با حداکثر استفاده از جدول‌ها، اشکال و نمودارها تبیین می‌شود. در متن اصلی کتاب، جهت تشریح و توضیح مطالب بیان شده از دنیای واقعی، عناوینی همچون «مبحث جهانی»، «مبحث اینترنتی» ارائه شده است. در انتهای هر فصل، «پیش‌بینی‌هایی برای قرن بیست

ویکم»، «سؤالاتی 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 منتشر شده 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 کسب و کار" در ایران ترجمه و منتشر شده‌اند. نکته قابل تأمل در رابطه با طرح جلد این دو کتاب این است که در هر دو کتاب منتشر شده 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 مات است. 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 تمایز محتوایی دو کتاب از این طریق به تصویر کشیده شود. در کتاب مبانی مدیریت استراتژیک سعی شده است کلیات مدیریت استراتژیک و موضوعات پایه و زیربنایی مطرح شود. در حقیقت این کتاب برای کسانی که به دنبال کسب اطلاعات پایه‌ای از مدیریت استراتژیک هستند 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 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. به‌طور کلی طرح جلد کتاب در عین سادگی تا حدودی گویایی لازم را دارد و می-

توان آن را به‌عنوان بخشی از هویت بصری کتاب تلقی کرد. نام نویسندگان، مترجمین و عنوان کتاب بر روی جلد به‌خوبی نمایش داده‌شده است. البته در عطف کتاب نام مترجمین واضح نیست.

کیفیت اثر از نظر صحافی، نوع و اندازه قلم و صفحه‌آرایی مطلوب و قابل‌قبول است. در این راستا، اندازه قلم مورد استفاده در حروف‌نگاری و صفحه‌آرایی به‌گونه‌ای است که مطالعه مداوم متن باعث خستگی خواننده نمی‌شود.

کیفیت برخی از جداول و نمودارها نامطلوب است. برای مثال در نمودار ۲-۵ در صفحه ۲۵۳ و نمودار ۱-۷ در صفحه ۳۷۷ و همچنین جدول ۲-۴ در صفحه ۲۴۵ از رنگ خاکستری تیره در پس‌زمینه استفاده شده است که این موضوع باعث شده متن جداول و نمودارها قابل‌خواندن و مشاهده نباشد. همچنین پیشنهاد می‌شود که عنوان نمودارها در زیر شکل آورده شود.

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

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

در پایان هر فصل، «پیش‌بینی‌هایی برای قرن بیست و یکم»، «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 گردد.

۴. تحلیل و ارزیابی محتوای اثر

معادل‌سازی برای واژه‌ها و اصطلاحات تخصصی و خارجی در اغلب موارد به‌درستی انجام شده است. با این حال، در ترجمه برخی از واژگان نیاز به بازنگری است. برای مثال در صفحه ۴۰ از فصل ۱ در بخشی که ویژگی‌های تصمیمات استراتژیک بیان شده است، به‌اشتباه اصطلاح "rare" قادر بودن ترجمه شده در صورتی که این ویژگی بیانگر نادر بودن

تصمیمات استراتژیک است. همچنین، در صفحه ۱۵۲ عبارت "تیپ استراتژیک" برای ترجمه "strategic type" به کاررفته است که با توجه به محتوای ارائه شده در این بخش ترجمه مناسبی نیست. در این بخش انواع جهت گیری های استراتژیک بر اساس طبقه بندی مایلز و اسنو ارائه شده است. بنابراین پیشنهاد می شود به جای ترجمه تحت اللفظی از عبارت "انواع استراتژی" یا "گروه های استراتژیک" در این بخش استفاده شود. همچنین در برخی از موارد در ترجمه از عبارت اصلی استفاده شده است مثلاً تکنولوژی در صفحه ۳۸۴ که پیشنهاد می شود عبارت فناوری جایگزین شود. همچنین می توان به جای عبارت لجستیک در صفحه ۳۹۲ از عبارت تدارکات استفاده کرد. ترجمه "مانوری ایدائی" در صفحه ۲۷۲ نیز نامأنوس است و بهتر است به جای آن از عبارت "مانور از کنار (طرفین)" استفاده شود.

در کتاب مورد بررسی، مترجمین تلاش کرده اند جهت روان سازی متن ترجمه از به کار بردن اصطلاحات لاتین همچون اسامی شرکت ها 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. باین وجود در بعضی از بخش ها در متن شاهد عدم رعایت این قاعده هستیم. برای مثال در صفحه های ۳ و ۱۳ اصطلاح لاتین اسامی در متن استفاده شده است که می بایست اصلاح گردد. همچنین تلاش شده است که در ترجمه اصطلاحات و عبارات تخصصی از ترجمه های یکسانی در کل متن استفاده شود. باین وجود در برخی از موارد ترجمه های مختلفی از اصطلاحات لاتین در متن ارائه شده است. برای مثال اصطلاح "corporate strategy" در بعضی از بخش های کتاب (صفحه ۲۸ از فصل ۱) تحت عنوان استراتژی بنگاه ترجمه شده است، در صورتی که در بعضی از موارد تحت عنوان استراتژی شرکت نیز ترجمه شده است. در نتیجه پیشنهاد می شود در ترجمه اصطلاحات تخصصی یکسان سازی صورت بگیرد.

به طور کلی نتایج بررسی نثر ترجمه نشان می دهد که در اغلب موارد اصول روان سازی در ترجمه کتاب رعایت شده است. همچنین اصل ایجاز در جهت کوتاه کردن جمله های طولانی و روان سازی متن برای این که مخاطبین بتوانند راحت تر و سریع تر مفهوم متن را درک کنند رعایت شده است.

محتوای کتاب با سرفصل های مصوب وزارت علوم تحقیقات و فناوری به ویژه برای مقطع تحصیلات تکمیلی رشته مدیریت مطابقت دارد و دانشجویان به منظور 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 بر اساس 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٪ از سرفصل مصوب وزارت علوم تحقیقات و فناوری مطابقت دارد، ۵ درصد مابقی نیز مربوط به پیش‌فرض‌ها و ملزومات رویکرد اسلامی در مدیریت استراتژیک و همچنین رویکرد انتقادی به مدیریت استراتژیک از دیدگاه اسلام است که در این کتاب با توجه به جهانی بودن آن مدنظر قرار نگرفته و می‌توان از سایر منابع فارسی برای تکمیل این مطالب استفاده کرد. البته از آنجایی که در این کتاب به موضوع مسئولیت‌های اجتماعی پرداخته شده است، می‌توان گفت که در راستای ارزش‌های دینی و اسلامی نیز تا حدودی گام برداشته است.

همان‌طور که گفته شد چارچوب جلد اول کتاب شامل سه بخش و هفت فصل است. بخش اول تحت عنوان مقدمه‌ای بر مدیریت استراتژیک و سیاست کسب‌وکار 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 فرآیند مدیریت استراتژیک مطرح می‌شود که جزئیات مراحل آن در فصل‌های بعدی کتاب تشریح شده است. در ابتدای این فصل موضوعاتی همچون اثرات جهانی شدن و تجارت الکترونیک، نظریه‌های انطباق سازمانی و سازمان یادگیرنده مطرح شده است. هرچند در نگاه اول ممکن است این موضوعات نسبت به مبحث مدیریت استراتژیک نامرتبط به نظر آید، اما با مطالعه دقیق این بخش‌ها می‌توان متوجه شد که مطالب مطرح شده به نوعی مقدمه‌ای هستند برای ورود به بحث اصلی و معرفی الگوی جامع و یکپارچه مدیریت استراتژیک.

درواقع 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. با توجه به اهمیت این مراحل لازم است ویژگی‌های بیانیه مأموریت، نحوه تدوین مأموریت و همچنین موضوعات تکمیلی در رابطه با چشم‌انداز به تفصیل ارائه گردد. در فصل یک 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. با توجه به جایگاه مهم سازمان‌های یادگیرنده در ایجاد، اکتساب و انتقال دانش و نیز در تغییر رفتار به منظور انعکاس دانش و بینش روز (لشکربلوکی، ۱۳۹۸)، لازم است چستی یادگیری سازمانی عمیق‌تر و مفصل‌تر تبیین می‌گردید. در این راستا با توجه به اینکه مخاطبین این کتاب اغلب دانشجویان تحصیلات تکمیلی هستند پیشنهاد می‌گردد که مؤلفین 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 و پیشنهاد می‌شود این مباحث به صورت خلاصه‌تر تدوین و با فصل یک ادغام گردد. همچنین در صفحه ۸۰ این فصل در بخش رهبری اجرایی و ایجاد چشم‌انداز استراتژیک، توضیحاتی در مورد چشم‌انداز ارائه شده است. همان‌طور که در نقد فصل یک نیز به آن اشاره شد از آنجایی که بیان مأموریت و تعیین چشم‌انداز شرکت اولین گام در فرایند مدیریت استراتژیک هستند، بهتر است این بخش در فصل یک و در ادامه مباحث مربوط به مأموریت ارائه می‌گردید.

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 سازمان‌ها است. سازمان‌ها پیش از آنکه بتوانند مرحله تدوین استراتژی را آغاز کنند به منظور شناسایی فرصت‌ها و

تهدیدهای بالقوه می‌بایست محیط خارجی خود را مورد بررسی و کنکاش قرار دهند. مدیران استراتژیک در فرآیند بررسی محیطی می‌بایست 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 به‌طور کامل مطرح شده است، ولی برخی از ابزارهای کاربردی در فرآیند تحلیل محیط خارجی همچون مدل PEST ارائه نشده است. مؤلفین در ادامه فصل سوم به تجزیه و تحلیل محیط صنعت (تجزیه و تحلیل محیط وظیفه‌ای) پرداخته‌اند. در این راستا 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 راستا، 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.

فرآیند تجزیه و تحلیل سازمانی (بررسی داخلی) در قالب فصل چهارم تشریح شده است. مؤلفین در ابتدا با رویکرد منبع محور به تجزیه و تحلیل سازمانی پرداخته‌اند. در این راستا، مدل زنجیره ارزش پورتر به‌عنوان یکی از روش‌های تجزیه و تحلیل داخلی معرفی شده است. زنجیره ارزش مجموعه به هم پیوسته از اقدامات ارزش آفرین است که از تامین 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 چهارم انواع منابع کارکردی که در فرآیند بررسی داخلی به کار می‌روند توضیح داده شده است. همانند فصل سه در این فصل نیز با ذکر مثال و توضیحات گام‌به‌گام، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی به خوبی تشریح شده است.

بخش سوم کتاب به موضوع تدوین استراتژی پرداخته است. این بخش شامل سه فصل ۵، ۶ و ۷ است. فصل پنجم به تجزیه و تحلیل موقعیت و تدوین استراتژی در سطح کسب و کار 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 آنجایی که سطوح استراتژی به ترتیب سطوح عالی به عملیاتی شامل استراتژی‌های شرکت، کسب و کار و کارکردی (وظیفه‌ای) است، می‌توان گفت که ترتیب این سه فصل بر اساس 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 می‌گردید.

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 به شکل نظام یافته هر یک از عوامل قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها را شناسایی کرده و راهبردهای متناسب با موقعیت کنونی حرفه مورد بررسی را منعکس می‌سازد (Sevкли et al., 2012: 14) کتاب مورد بررسی با ذکر نمونه‌های واقعی توانسته است نحوه ساخت ماتریس سوات را به خوبی تشریح کند. علی‌رغم اهمیت نقش کاربردی ماتریس سوات در تبیین راهبردها، این روش نارسایی‌های نیز دارد (دهقان‌دهنوی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۲۷) که در این فصل مورد غفلت قرار گرفته است. در نتیجه بهتر بود در کنار معرفی مدل به این نارسایی‌ها نیز پرداخته می‌شد. در طول سه فصل ۵ تا ۷ گونه شناسی 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 اجرا شده در سازمان‌ها آشنا شده و اطلاعات مفیدی را در مورد متداول‌ترین ابزارهای مورد استفاده در طراحی این استراتژی‌ها کسب کنند. علی‌رغم آنکه مؤلفین تلاش کرده‌اند طیف مختلفی از ابزارها و ماتریس‌های تحلیلی را در این بخش معرفی کنند، اما بعضاً جای خالی برخی از ابزارهای مرسوم احساس می‌شود و به نظر می‌رسد که این بخش‌ها مورد غفلت قرار گرفته است. برای مثال ماتریس CPM، SPACE و QSPM از جمله 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 روی مرحله برنامه‌ریزی استراتژیک است و کمتر به مراحل اجرای استراتژی و ارزیابی و کنترل توجه شده است. به‌طوری‌که در کتاب مورد بررسی صرفاً این مراحل در قالب ۳ فصل ۸ تا ۱۰ 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 کفایت 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 ویلن و هانگر در قالب دو جلد در ایران منتشر شده است. بنابراین، فصول ۸ تا ۱۴ در قالب جلد دوم منتشر شده است. 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، ساز و کارها و فرایندهای لازم برای پیاده‌سازی استراتژی و تبیین مدل جامع و فراگیر در این گام است. بنابراین پیشنهاد می‌شود چارچوبی جامع و گام به گام برای پیاده‌سازی و اجرای استراتژی در قالب سرفصل‌های جداگانه طراحی و تبیین گردد.

۵. روش تحقیق

در این پژوهش سعی شده است با رویکرد انتقادی ابعاد مختلف کتاب مدیریت استراتژیک و سیاست کسب‌وکار نوشته ویلن و هانگر بررسی و مورد نقد قرار گیرد. در فرایند نقد تلاش شده است از الگوی مرسوم مقالات انتقادی استفاده گردد. در این راستا، جلد یک کتاب ترجمه شده توسط 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 که توسط شورای بررسی متون ارائه شده استفاده گردیده است و بر اساس آن ابعاد مختلف شکلی و محتوایی کتاب، مورد بررسی و نقد قرار گرفته است. در جدول ۱، معیارها و شاخص‌هایی که در این مقاله برای نقد کتاب ویلن و هانگر از آن‌ها استفاده شده است ارائه گردیده است.

جدول ۱: معیارها و شاخص‌های نقد

معیارها	شاخص‌ها
معرفی و توصیف اثر و ارزیابی شکلی	- 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

<ul style="list-style-type: none"> - بررسی ابعاد آموزشی اثر (جامعیت و تناسب محتوا با توجه به 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 پیش-فرض‌های علمی و پژوهشی، نقد مستند و علمی آرا و نظرات مطرح شده، 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 مورد استفاده، سوگیری غیرعلمی) - هماهنگی / سازگاری اثر با ارزش‌های اسلامی و ایرانی - خلاقیت و نوآوری - استفاده از منابع معتبر و داده‌های روزآمد 	<p>تحلیل و ارزیابی محتوایی اثر</p>
<ul style="list-style-type: none"> - ارائه نظر نهایی درباره نقاط قوت و ضعف کتاب با در نظر گرفتن ملاک‌های شکلی، روشی و محتوایی - تبیین کاربردهای اثر با توجه به اهداف تألیف کتاب - پیشنهادها 	<p>ارزیابی نهایی اثر</p>

۶. نتیجه‌گیری

کتاب مدیریت استراتژیک و سیاست کسب‌وکار نگاه جامعی را به موضوعات جدید و سنتی مدیریت استراتژیک ارائه می‌دهد. مطالعه این اثر درک درستی از طیف گسترده‌ای از نظریه‌ها و تحقیقات موجود در این زمینه را فراهم می‌کند. از منظر شکلی ویژگی‌های فنی اثر همچون طرح جلد، صحافی، قطع، صفحه‌آرایی، نوع و اندازه قلم مطلوب و مناسب ارزیابی می‌شود. طرح جلد علی‌رغم آنکه نتوانسته مضمون اصلی محتوا را منتقل کند، اما به‌طور کلی در عین سادگی تا حدودی گویایی لازم را دارد و می‌توان آن را به‌عنوان بخشی از هویت بصری کتاب تلقی کرد. کیفیت برخی از جداول و نمودارها نامطلوب است. همچنین کتاب فاقد فهرست جداول، اشکال و نمودارها است. از آنجایی که در این کتاب از

جداول، شکل‌ها و نمودارهای مختلفی استفاده شده است پیشنهاد می‌شود که فهرست مربوط به این بخش‌ها نیز ارائه شود. همچنین، در تمامی فصول این کتاب عناوین اصلی شماره‌گذاری شده است، ولی عناوین فرعی و فرعی‌تر شماره‌گذاری نشده‌اند و به نظر می‌رسد که این موضوع امکان تشخیص عناوین اصلی و فرعی را برای خوانندگان با مشکل روبرو سازد. از منظر ادبی اصول و قواعد زبان فارسی در ترجمه متن رعایت شده است. در واقع، ترجمه انجام‌شده به جز در برخی موارد روان و یکدست است. با این حال، ترجمه برخی از اصطلاحات تخصصی نیاز به بازنگری دارد. از نظر محتوایی، فصول کتاب از انسجام لازم برخوردار هستند، اما در عین حال ایراداتی نیز در این راستا قابل ذکر است. ترتیب برخی از فصول نیاز به بازنگری دارد. در این کتاب به مباحثی همچون نحوه تدوین بیانیه مأموریت، چشم‌انداز و موضوعات پیرامون یادگیری استراتژیک کمتر توجه شده است. همچنین ابزارها و روش‌های 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 دو ارائه شده است که می‌توانست حذف یا خلاصه آن‌ها با فصل یک ادغام می‌گردید. در همه فصول کتاب از یک چارچوب 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 همچون «مبحث جهانی»، «مبحث اینترنتی» تلاش شده است درک مباحث اصلی ساده‌تر گردد. در انتهای هر فصل، بخش‌هایی همچون «پیش‌بینی‌هایی 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 می‌گردید. به‌طور کلی با توجه به سرفصل‌های مطرح شده در کتاب می‌توان آن را به‌عنوان منبعی برای مقطع کارشناسی ارشد رشته‌های مدیریت بازرگانی، صنعتی و دولتی معرفی کرد. با توجه به 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 بوده و دانش‌پژوهان، مدیران و کارشناسان می‌توانند در زمینه افزایش دانش مربوط به مدیریت استراتژیک از محتوای آن استفاده کنند. به‌طور کلی کتاب با تلفیق دو دیدگاه نظری و عملی سعی کرده است اثر نسبتاً جامعی را در اختیار جامعه علمی ارائه دهد، به‌طوری که 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، قلم: انتشارات آریانا.
- پیرس و رایبسون (۱۳۹۴)، *برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک*، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، تهران: انتشارات یادواره کتب.
- دهقان‌دهنوی، حسن؛ میرفخرالدینی، سیدحیدر، جوانبخت، مجتبی (۱۳۹۲)، *تدوین برنامه‌ریزی راهبردی به زبان ساده (نگرش کاربردی)*، تهران: انتشارات شاهنده.
- دیوید، فرد (۱۳۹۳)، *مدیریت استراتژیک*، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، چاپ بیست و هشتم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- روملت، ریچارد (۱۳۹۵)، *استراتژی خوب/ استراتژی بد*، ترجمه بابک وطن، دفتر پژوهش‌های فرهنگی: انتشارات آریانا قلم.
- لشکربلوکی، مجتبی (۱۳۹۸)، *جاری‌سازی استراتژی*، ویراست پنجم، تهران: انتشارات 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 ویلن، توماس ال (۱۳۹۵)، *مبانی مدیریت استراتژیک*، ترجمه محمد اعرابی و رضا رضوانی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- هانگر، جی دیوید و ویلن، توماس ال (۱۳۹۵)، *مدیریت استراتژیک و سیاست کسب و کار جلد اول: تجزیه و تحلیل محیط و تدوین استراتژی*، ترجمه هاشم آقازاده، سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

- Dogan, N (2015). "The intersection of entrepreneurship and strategic management: strategic entrepreneurship". *Procedia-Social and behavioral sciences*, Vol. 195, pp:1288-1294.
- Lindgreen, Adam (2011), "SWOT analysis and quality function deployment. BSQ strategic formulation framework", *journal of strategic management*, Vol 34, pp: 11-27.
- Lis T., Pabian A., Starostka-Patyk M (2014). "Optimization of Logistics Management as a Source of Virtual Enterprises Competitive Advantage". *Proceedings of 3rd International Conference on Advanced Logistics and Transport (ICALT'2014)*. 1-3 May, Hammamet, Tunisia, pp: 249-253.
- Lopez, A. F., Elliott, M. J., Woodcock, J., & Vadas, M. A (2017). "GM-CSF, IL-3 and IL-5: cross-competition on human haemopoietic cells". *Immunology today*, Vol. 13, Issue 12, pp: 495-500.

- 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, pp.3364–3382
- Sanela, Arsić; Djordje Nikolić, Živan 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, pp: 11-26.
- Sevкли, Mehmet; Asil Oztekin, Ozgur Uysal, Gökhan Torlak, Ali Turkyilmaz, Dursun Delen (2012), "Development of a fuzzy ANP based SWOT analysis for the airline industry in Turkey", *In Expert Systems with Applications*, Vol. 39, Issue 1, pp: 14-24.
- Vigna, I., Bianco, L., Goia, F., & Serra, V (2018). "Phase Change Materials in Transparent Building Envelopes: A Strengths, Weakness, Opportunities and Threats (SWOT) Analysis". *Energies*, Vol. 11, Issue 1, pp: 111-125.