

## نقدی بر کتاب مدیریت راهبردی از منظر مکتب شناختی

کریم اسکندری<sup>۱\*</sup>، شادی عرفای جمشیدی<sup>۲</sup>، شیدا عرفای جمشیدی<sup>۳</sup>

### چکیده

در محیط سازمانی که هر روز پویاتر و پیچیده تر می شود، راهبرد به معنی واکنش مدیریت به تلاطم محیطی است. فرض بر این است که راهبرد سازمان را از میان تغییرات محیطی هدایت می کند و موفقیت پایدار و رشد آینده آن را تضمین می کند. سازمان بدون راهبرد معین، همانند قایق کوچکی است که بدون ملوان و سکان و بدون داشتن مقصد، در دریایی طوفانی در حرکت است. هدف از مقاله حاضر بررسی و نقد کتاب مدیریت راهبردی از منظر مکتب شناختی می باشد. در این اثر نویسنده تلاش کرده است که مکتب های مدیریت راهبردی به صورت مختصر بررسی کند و در نهایت مدیریت راهبردی را از منظر مکتب شناختی مورد بررسی قرار داده است. روش ارزیابی و نقد این اثر، استنادی - تحلیلی و مطابق با الگوی پیشنهادی شورای بررسی متون و کتب علوم انسانی در چارچوب معرفی کلی، شکلی و محتوای اثر می باشد. کیفیت شکلی اثر خوب است و به طور کلی قواعد عمومی نگارش حداقل امکان رعایت شده است. با این حال برخی موارد نیز در داخل کتاب نیاز به بازنگری دارد از جمله مشخص نبودن منظور نویسندگان از مدیریت راهبردی فردی و یا سازمانی که در تصویر جلد کتاب نیز نمایان است. از لحاظ محتوای ادبی نیازمند بازنگری می باشد. مطالب به دلیل حجم کم کتاب، به طور کامل بیان نشده است. از نقاط

۱. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) رایانامه: Skandarik@pnu.ac.ir

۲. دکتری مدیریت بازرگانی، پردیس بین المللی ارس، دانشگاه تهران، ایران. رایانامه: shadiofjamshidi@gmail.com

۳. دکتری، گروه اقتصاد مالی، پردیس بین المللی ارس، دانشگاه تهران، ایران. رایانامه: sheidajamshidii@gmail.com

قوت اثر روان بودن مطالب، نظم منطقی و انسجام درون هر فصل کتاب، عدم وجود غلط  
املائی در متن، می باشد.

کلیدواژه‌ها: مدیریت راهبردی، مکتب‌های مدیریت راهبردی، مکتب شناختی، مدل  
ذهنی

## **A Critical Study on the Book: Strategic Management from the Perspective of Cognitive School**

**Karim Esgandari<sup>1</sup>, Shadi Orafaye Jamshidi<sup>2</sup>, Sheida Orafaye Jamshidi<sup>3</sup>**

### **Abstract**

Strategy is assumed to guide the organization through environmental change and ensure its sustainable success and future growth. An organization without a definite strategy is like a small boat that sails in a stormy sea without a sailor and a rudder and without a destination. The purpose of this article is to review and critique the book of strategic management from the perspective of cognitive school. In this work, the author has tried to briefly review the schools of strategic management and finally examines strategic management from a cognitive perspective. The method of evaluation and critique of this work is citation-analytical and in accordance with the model proposed by the Council for the Study of Texts and Books of Humanities in the framework of general introduction, form and content of the work. The form quality of the work is good and in general the general rules of writing have been observed as much as possible. However; some issues within the book also need to be reconsidered, such as the lack of clarity of the authors' meaning of individual or organizational strategic management, which is also evident in the cover image of the book. In terms of literary content, it needs to be revised. Due to the small volume of the book, the content is not fully expressed. One of the strengths of the effect is the fluency of the content, logical order and coherence within each chapter of the book, the absence of misspellings in the text.

**Keywords:** Strategic Management; Strategic Management Schools; Cognitive School; Mental Model

- 
1. Assistant Professor, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran. (Corresponding Author) Email: Skandarik@pnu.ac.ir.
  2. Ph.D. in Business Administration, Aras International Campus, University of Tehran, Iran. Email: shadiofjamshidi@gmail.com
  3. Ph.D., Department of Financial Economics, Aras International Campus, University of Tehran, Iran. Email: sheidajamshidii@gmail.com

## بیان مسئله

مدیریت راهبردی<sup>۱</sup> شامل برنامه‌ریزی، هدایت، سازمان‌دهی، کنترل تصمیم‌ها و اقدام‌های راهبردی سازمان است. مدیریت راهبردی علم و هنر ایجاد پیوند بین توانمندی‌های اصلی و فرصت‌های محیطی به منظور تحقق چشم‌انداز، اهداف و مأموریت‌ها، اجرا، ارزیابی و کنترل تصمیمات با تدبیر، هوشمندی، انعطاف، استحکام توأم با آینده‌نگری، جامع‌نگری و نگرش سیستمی همراه با خلاقیت، نوآوری، یادگیری و توانمندسازی مستمر است. با جمع‌بندی تعاریف می‌توان گفت چون جوهره راهبرد (استراتژی) تمرکز است؛ مدیریت راهبردی در جهت ایجاد تمرکز، شایستگی‌های کلیدی و مزیت رقابتی بر خواسته‌های بلندمدت اساسی مبتنی بر اصول و ارزش‌ها، فکر و عمل، طرح و اقدام و برنامه و اجرا را توأمان در هم می‌آمیزد تا تحولی اثربخش را موجب شود (فیروزآبادی و رستمی مرادی، ۱۴۰۰). مفهوم راهبرد پیشینه‌ای طولانی دارد و از رقابت و عملیات نظامی نشأت گرفته است. توانمندی راهبردپردازی، مدیران عالی را از سایر کسانی که درگیر روزمرگی‌ها هستند، متمایز می‌کند. مکتب شناختی بر آن است که برای درک نحوه‌ی شکل‌گیری استراتژی، فراگردهای ذهنی راهبردپرداز را مورد بررسی قرار دهد. توضیح آن که از نظر این مکتب، تدوین استراتژی، فراگردی شناختی است که در ذهن راهبردپرداز رخ می‌دهد. پس برای به دست آوردن درکی صحیح از فراگرد تدوین استراتژی باید از روانشناسی شناختی بهره گرفت. در مکتب شناختی، استراتژی به شکل دورنما (مفاهیم، نقشه‌ها، طرح‌ها و چارچوب‌ها) ظاهر می‌شود و تعیین می‌کنند که افراد چگونه از منابع ورودی محیط استفاده می‌کنند (اسماعیلی و بالایی، ۱۳۹۲). در مقاله حاضر به نقد کتاب مدیریت راهبردی از منظر مکتب شناختی پرداخته شده است در این کتاب نویسندگان نخست در خصوص ده مکتب مدیریت راهبردی سخن گفته‌اند و به توضیح مختصری از ویژگی‌های هر یک از مکاتب پرداخته‌اند سپس از بین مکاتب، مکتب شناختی را انتخاب کرده و مدیریت راهبردی را از منظر مکتب شناختی بررسی کرده‌اند و در فصل آخر مدل ذهنی<sup>۲</sup> و انواع مدل‌های ذهنی آورده شده و در خصوص انواع مدل‌های ذهنی به صورت خلاصه‌وار توضیحاتی ارائه شده است. در این مقاله، ضمن معرفی کلی اثر، از نظر ساختاری و محتوایی نقد و ارزیابی صورت گرفته است.

1. Strategic Management  
2. Mental Model

## ادبیات تجربی و نظری

مبانی نظری و تجربی تحقیق حاضر در دو بخش؛ ادبیات نظری و ادبیات تجربی آورده شده است.

## ادبیات نظری

مدیریت راهبردی فرایند و رویکرد تعیین اهداف سازمان، تدوین خط‌مشی‌ها و برنامه‌هایی برای دستیابی و نیل به این اهداف و تخصیص منابع به منظور اجرای سیاست‌ها و برنامه‌ها است؛ به عبارت دیگر، مدیریت راهبردی را می‌توان ترکیبی از تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی دانست. تئوری‌های مدیریت راهبردی عمدتاً از دیدگاه سیستمی، رویکرد اقتضایی و رویکرد فناوری اطلاعات سرچشمه می‌گیرند (رادوان<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۹). از طرفی مدیریت راهبردی شامل ایجاد برنامه‌های عملی بر اساس تجزیه و تحلیل برای دستیابی به نتایج مطلوب است (پرتی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۴) و رویکرد ساختاریافته‌ای را برای تعیین اهداف بلندمدت و هماهنگی فعالیت‌های سازمانی با این اهداف فراهم می‌کند (جویتا<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۴). موضوع علم استراتژی یا به عبارتی راهبرد، «رقابت» است. تاکنون تعاریف مختلف و گاه ناهمسانی از راهبرد و مدیریت راهبردی ارائه شده است. به تعبیر یکی از متخصصان مدیریت، این عبارات مانند هنر است که وقتی آن را می‌بینیم تشخیص دادن آن آسان است اما وقتی در پی تعریف کردن و توضیح دادن آن هستیم، بسیار مشکل به نظر می‌رسد. صرف‌نظر از بیان مبانی این نوع از مدیریت؛ با نگاهی دقیق به مفهوم مدیریت راهبردی می‌توان به ضرورت استفاده از آن پی برد؛ به خصوص آن که امروزه آنچه برای سازمان‌ها نسبت به گذشته اهمیت بیشتری یافته، توانایی سازگاری با تغییرات مداوم محیطی است. مدیریت راهبردی به سازمان این امکان را می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند. این شیوه مدیریت باعث می‌شود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت‌هایش به گونه‌ای درآید که اعمال نفوذ نماید «نه این که تنها در برابر کنش‌ها، واکنش نشان دهد» و بدین گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل درآورد (حاجی‌پور و همکاران، ۱۳۹۵). مکاتب مدیریت راهبردی در سه رویکرد دسته‌بندی شده‌اند؛ رویکرد تجویزی، رویکرد توصیفی و رویکرد تلفیقی. رویکرد تجویزی شامل نظریاتی است شکل‌گیری راهبرد را حاصل یک فرایند تحلیلی و قاعده‌مند می‌دانند. درون مایه اصلی این

1. Raduan  
2. Priti  
3. Juwita

روش‌ها جفت‌وجور کردن عوامل درونی و عوامل بیرونی به منظور بهره‌مندی از منافع نهفته در فرصت‌ها یا اجتناب از زیان‌های نهفته در تهدیدها است. مکاتب رویکرد تجویزی عباتند از: مکتب طراحی، مکتب برنامه‌ریزی و مکتب موقعیت‌یابی. در رویکرد توصیفی، راهبرد حاصل خلاقیت و نه روش‌های فرایندی است. در این رویکرد دستورالعمل مشخصی برای تدوین راهبرد وجود ندارد و به جای آن بر ارائه الگوهای مفهومی قوی برای توصیف چگونگی امر و خطوط راهنمایی برای فراهم شدن زمینه خلق راهبرد تأکید می‌شود. بر این اساس استراتژیست کسی است که بتواند در هر لحظه بر مبنای شرایط موجود برای حرکت موفقیت‌آمیز سازمان تصمیم‌گیری کند. مکاتب رویکرد توصیفی نیز عباتند از: مکتب کارآفرینی، مکتب شناختی، مکتب یادگیری، مکتب قدرت، مکتب فرهنگی و مکتب محیط‌گرایی. در رویکرد تلفیقی نیز تلاش می‌شود ویژگی‌های هر دو رویکرد تجویزی و توصیفی با هم ترکیب شوند که در رویکرد تلفیقی نیز مکتب پیکربندی قرار می‌گیرد. با این توضیح، مکتب شناختی در دسته رویکرد توصیفی قرار می‌گیرد. مکتب شناختی اشاره می‌کند که تنظیم راهبرد فرایندی اقتضایی است و شناخت یک فرایند ذهنی و به منظور ساخت و توسعه راهبرد، همانند تفسیرهای خلاق، جهت به تصویر کشیدن واقع‌بینانه واقعیت‌ها صورت می‌گیرد. راهبرد در ذهن استراتژیست شکل می‌گیرد و لذا راهبردها به عنوان چشم‌اندازها، شکل‌ها، مفاهیم، نقشه‌ها و چارچوب‌هایی پدید می‌آیند که چگونگی برخورد مدیران با دروندادهای محیطی خود را شکل می‌دهند (چهاردولی و واحدی مقدم، ۱۳۹۸).

#### ادبیات تجربی

پیشینه مطالعه در قالب دو بخش؛ پیشینه داخلی و پیشینه خارجی تنظیم شده است که در ادامه ابتدا به پیشینه داخلی، کتاب‌های مشابهی که در زمینه مدیریت راهبردی و سپس به پیشینه خارجی اشاره شده است: امینی حاجی باشی و بیات (۱۳۹۹) در کتاب «مدیریت راهبردی در سازمان» به تشریح مفاهیم اساسی مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی می‌پردازد. این کتاب با ارائه انواع راهبردها و مدل‌های برنامه‌ریزی، جایگاه استراتژی در روابط عمومی و نقش آن در بهبود فهم خواننده از این حوزه را بررسی می‌کند. همچنین، نظریه‌ها و الگوهای راهبردی روابط عمومی را مرور کرده و اصول برنامه‌ریزی ارتباطی و انواع برنامه‌های ارتباطی در روابط عمومی را توضیح می‌دهد. امینی حاجی باشی و همکاران (۱۳۹۷)، در کتاب «مدیریت راهبردی در سازمان» نظریه‌ها و الگوهای راهبردی روابط

عمومی و نقش آن‌ها در افزایش درک افراد از روابط عمومی را بیان کرده‌اند. نهایتاً اصول برنامه‌ریزی ارتباطی در روابط عمومی و انواع برنامه‌ها در روابط عمومی را از نظر گرفته‌اند. قربانلو در سال (۱۳۹۴) در کتابی با عنوان «مدیریت راهبردی نام تجاری» با ده‌ها مثال و مطالعه‌ی موردی از سراسر جهان به اصل و ماهیت و فرهنگ ساختن نام تجاری می‌پردازد. حسن بیگی (۱۳۹۴) در کتاب *مدیریت راهبردی* که شامل دو بخش اصلی است، به مبانی و تفکر راهبردی و برنامه‌ریزی راهبردی می‌پردازد. بخش اول با مروری بر تاریخچه مدیریت راهبردی، سیستم و تفکر سیستمی، انواع و مکاتب مختلف راهبرد و پارادایم‌ها آغاز می‌شود و سپس به تفکر راهبردی و مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی می‌پردازد. در بخش دوم، مباحثی نظیر چشم‌انداز و مأموریت، ارزش‌ها، اهداف، تحلیل محیطی، تجزیه و تحلیل و انتخاب راهبرد، پیاده‌سازی و اجرای راهبرد و کنترل مورد بررسی قرار می‌گیرند. حسینی در سال (۱۳۹۳) در ترجمه کتابی با عنوان *مدیریت راهبردی (برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل)*، دو چشم‌انداز بنیادی یعنی کنترل راهبردی و عملیاتی مبنایی برای طراحی سیستم‌های کنترل راهبردی در نظر می‌گیرد. این کنترل‌های راهبردی به قصد هدایت شرکت در جهت‌های بلندمدت راهبردی وضع می‌گردند. کنترل‌های مفروضات، اجرایی، نظارت راهبردی و کنترل‌های ویژه چهار نوع از کنترل‌های راهبردی هستند. لینچ<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۴) کتابی با عنوان *مدیریت راهبردی* منتشر کردند که به بررسی جامع تمامی جنبه‌های کلیدی استراتژی کسب و کار می‌پردازد. این کتاب تعادلی میان مدل‌های تجویزی و نوظهور مدیریت راهبردی برقرار می‌کند و نظریه‌های استراتژیک را در حوزه‌هایی چون فناوری، نوآوری، پایداری و استراتژی‌های بخش دولتی و کارآفرینی به کار می‌گیرد. محتوای به‌روز آن شامل راهبردهای تحول دیجیتال، تغییرات محیط استراتژیک و مطالعات موردی جدید از برندهای شناخته‌شده مانند کوکاکولا، اپل و تسلا است. ابزارهای کاربردی و خلاصه‌های اصول کلیدی استراتژیک نیز برای حمایت از یادگیری ارائه شده است. آلن<sup>۲</sup> در سال (۲۰۲۱) کتابی با عنوان *مدیریت راهبردی (از تئوری تا عمل)* منتشر کردند در این کتاب برای کمک به دانشجویان برای تفکر انتقادی و درک کامل نحوه مدیریت راهبردی شرکت‌های آینده طراحی شده است. با انجام این کار، آن‌ها را قادر می‌سازد تا با تغییر شرایط سازگار شوند. کندی<sup>۳</sup> و همکاران در سال (۲۰۲۰) کتاب

---

1. Lynch  
2. Allen  
3. Kennedy

مدیریت راهبردی را تألیف نموده‌اند که یک کتاب درسی برای مقاطع کارشناسی و ارشد می‌باشد. در این کتاب نمونه‌هایی از شرکت‌ها و شخصیت‌های آشنا برای نشان دادن راهبردهای مختلف مورد استفاده توسط شرکت‌های امروزی و نحوه اجرای آن استراتژی‌ها ارائه شده است. ایگور آنسف<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹) کتابی با عنوان القاء مدیریت بهره‌وری منتشر کردند که در آن اجرای عملی مدیریت استراتژیک، مطالعات موردی به‌روز و ارقام ساده شده را ارائه می‌کند و رویکردی جامع برای هدایت شرکت‌ها در محیط‌های آشفته ارائه می‌دهد. برومیلی و راو<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) کتابی با عنوان «مدیریت استراتژیک رفتاری» منتشر کردند. این کتاب با ادغام ابزارهای تحلیلی موجود در یک کتاب درسی استراتژی معمولی با بینش‌های شناختی و روان‌شناختی در تصمیم‌گیری، بر موضوعات اصلی تمرکز دارد که به دانشجویان کمک می‌کند تا پیچیدگی‌های ذاتی در تصمیم‌گیری‌های سودآور را درک کنند. خوانندگان با هدف سازمان‌ها آشنا خواهند شد. در نظر بگیرید که چگونه محیط‌های سیاسی، تکنولوژیکی و صنعتی در قابلیت‌های شرکت نقش دارند. نویسندگان همچنین موضوعات مهمی مانند شناخت مدیریتی، یادگیری و استراتژی شرکت را پوشش می‌دهند که در متون دیگر توجه کمی به آن‌ها می‌شود. خلاصه‌های فصل، تمرین‌های تجربی و جعبه‌های «غذا برای فکر» که حاوی سؤالات بحث و گفتگوی فراوانی است، بینش عملی در مورد نحوه استفاده از یک استراتژی موفق و حفظ یک جهت ثابت و بلندمدت در یک شرکت ارائه می‌کند. گاوته و اوکازیو<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) کتابی با عنوان «شناخت و استراتژی» تألیف کردند که نشان می‌دهد «مبانی شناختی» استراتژی در سال‌های اخیر مورد توجه فزاینده‌ای قرار گرفته است. دهه گذشته شاهد افزایش چشمگیری در مطالعات تجربی بوده است که به دنبال مستندسازی نقش شناخت در نتایج استراتژیک هستند و در کارهای نظری که به دنبال نظام‌مند کردن این رابطه هستند. این کتاب با تکیه بر مبانی روان‌شناختی به طور کلی و بازنمایی شناختی، چارچوب‌بندی و مقوله‌ها به طور خاص، پیشرفت قابل توجهی داشته است، با این حال در مرحله پیش پارادایماتیک باقی می‌ماند که در آن چندمعنی و تنوع اصطلاحی هنوز هنجار هستند. این جلد دو هدف دارد. ابتدا قصد دارد نمونه‌ای نماینده از مهم‌ترین تحولات تجربی و نظری در زمینه شناخت و استراتژی را جذب کند. دوم، قصد دارد با ارائه یک ترکیب اولیه از پیشرفت‌های متفاوت در این زمینه،

---

1. Igor Ansoff  
2. Bromiley & Rau  
3. Gavetti & Ocasio

این تحولات را بررسی کند. ژول آندرسن<sup>۱</sup> در سال (۲۰۱۳) کتابی با عنوان *مقدمه‌ای کوتاه بر مدیریت راهبردی (مقدمه‌های کوتاه کمبریج بر مدیریت)* منتشر کرده است. مقدمه کوتاه بر مدیریت راهبردی گزارشی معتبر و در عین حال قابل دسترس از مدیریت استراتژیک و چالش‌های معاصر آن ارائه می‌دهد. این کتاب ریشه‌ها و دلایل کلیدی حوزه استراتژی را توضیح می‌دهد و مدل‌ها، ابزارها و شیوه‌های رایج را مورد بحث قرار می‌دهد تا یک نمای کلی از تکنیک‌های تحلیلی مرسوم در مدیریت راهبردی ارائه دهد. گارسیا مرینو، سانتوس آلارز<sup>۲</sup> در سال (۲۰۱۱) کتابی با عنوان «شناخت مدیریتی و مدیریت استراتژیک: بازنگری در استراتژی‌های بین‌المللی سازی» تألیف کردند. این کتاب در مورد نیاز به در نظر گرفتن شناخت مدیریتی هنگام پرداختن به هر موضوع مرتبط با مدیریت استراتژیک و همچنین چگونگی شکل‌گیری استراتژی در ذهن درونی استراتژیست بحث می‌کند. با بررسی پیشینه‌های داخلی و خارجی می‌توان نتیجه گرفت کتاب *مدیریت راهبردی از منظر مکتب شناختی اثر مصطفی جعفری و امید مهدیه*، دارای پیشینه‌های مشابهی می‌باشد که سعی در بررسی مدیریت استراتژیک از منظر مکتب شناختی کرده‌اند. در زمینه مدیریت راهبردی کتب زیادی هم در داخل ایران و هم در خارج ایران نوشته شده است. از جمله منابع غنی در این حوزه می‌توان به کتب برومیلی و راو (۲۰۱۷)، گاویتی و اوکازویو (۲۰۱۵) و گارسیا مرینو، سانتوس آلارز (۲۰۱۱) اشاره نمود که متأسفانه در کتاب *مدیریت راهبردی از منظر مکتب شناختی* از این منابع غنی استفاده نشده است.

### چارچوب روش شناختی

روش ارزیابی و نقد کتاب با موضوع مدیریت راهبردی از منظر مکتب شناختی، اسنادی – تحلیلی و مطابق با الگوی پیشنهادی شورای بررسی متون و کتب علوم انسانی پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی می‌باشد. روش اسنادی یعنی تحلیل آن دسته از اسنادی که شامل اطلاعات درباره پدیده‌هایی است که قصد مطالعه آن‌ها را داریم. روش اسنادی مستلزم جست‌وجویی توصیفی و تفسیری است (شاگری و همکاران، ۱۴۰۱، ۳۰۶). هم‌چنین روش اسنادی، روشی است که از آغاز تا انتها بر مطالعه کتب و اسناد و نرم‌افزارهای حاوی متون علمی مبتنی است و با ابزارهایی مانند فیش و جدول و فرم و غیره

1. Juul Andersen  
2. Garcia-Merino & Santos-alarez

به کمک استدلال عقلی به بررسی متون برای دست یافتن به پاسخ سؤال می‌پردازد (همدانی، ۱۳۹۳، ۹۲). مورد مطالعه در این پژوهش، کتاب مدیریت راهبردی از منظر مکتب شناختی است و به منظور گردآوری اطلاعات از چک‌لیست نقد کتب درسی دانشگاهی شورای بررسی متون و کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها استفاده شد. این چک‌لیست به‌عنوان ابزار نقد کتاب‌های دانشگاهی استفاده می‌شود و در دو بعد شکلی و محتوایی تنظیم شده است. در بعد شکلی، جامعیت صوری، کیفیت چاپی و فنی، رعایت قواعد نگارش و ویرایش، روان و رسا بودن متن، بررسی و ارزیابی می‌شود. در بعد محتوایی نیز به بررسی نظم منطقی و انسجام مطالب، منابع مورد استفاده، تحلیل علمی مسائل، نوآوری، مبانی و پیش‌فرض‌ها، جامعیت، انطباق با آخرین سرفصل‌های مصوب وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، نحوه به‌کارگیری ابزارهای علمی و اصطلاحات تخصصی پرداخته می‌شود.

### تحلیل تجربی

معرفی کلی اثر (مرور اجمالی بر محتوای اثر)

معرفی کلی اثر به شرح زیر می‌باشد: کتاب مدیریت راهبردی از منظر مکتب شناختی توسط نشر گیتانک به چاپ رسیده است که مشتمل بر پیشگفتار، سه فصل و فهرست منابع می‌باشد. در پیشگفتار نویسندگان به مدل‌های ذهنی پرداخته‌اند، از دیدگاه مؤلفان تفاوت‌های فردی (اعم از تفاوت در نگرش، یادگیری، ویژگی‌های شخصیتی، توانایی‌ها و نظایر آن‌ها) می‌تواند باعث شود که مدل‌های ذهنی متفاوتی داشته باشیم. شاید بسیاری از تعارض‌ها، اختلاف‌ها و تضادهایی که در محیط‌های کاری و اجتماعی به وجود می‌آیند به این دلیل باشد که طرفین قادر نیستند مدل ذهنی طرف مقابل را به خوبی درک کنند. نکته‌ی جالب این‌که افراد می‌توانند با آموزش، یادگیری و تلاش مستمر، مدل‌های ذهنی خود را تغییر دهند و یا به عبارت بهتر آن‌ها را متناسب با شرایط هماهنگ کنند. تفاوت در مدل‌های ذهنی می‌تواند پاسخ‌ها و واکنش‌های متفاوتی ایجاد کند. در تعاملات اجتماعی هرچقدر بتوانیم درک مشترک، بهتر و بیشتری از مدل‌های ذهنی طرف مقابل داشته باشیم، بهتر می‌توانیم آن‌ها را درک کنیم و بدین ترتیب می‌توانیم به «دیدمان‌پردازی مشترک» برسیم و اختلاف‌ها و تعارض‌ها را به حداقل ممکن برسانیم. در نهایت به ساختار کتاب و توضیحات مختصر از هر فصل اشاره شده است. در فصل اول در خصوص ده مکتب

مدیریت راهبردی (مکتب طراحی<sup>۱</sup>، مکتب برنامه‌ریزی<sup>۲</sup>، مکتب جایگاه‌یابی<sup>۳</sup>، مکتب کارآفرینی<sup>۴</sup>، مکتب شناختی، مکتب یادگیری<sup>۵</sup>، مکتب قدرت<sup>۶</sup>، مکتب فرهنگی<sup>۷</sup>، مکتب محیطی<sup>۸</sup>، مکتب پیکره‌بندی<sup>۹</sup>) به طور مفصل توضیحاتی ارائه شده است. هر کدام از مکاتب از لحاظ رویکرد، مبنا، پیام اصلی، مزیت/سهم و محدودیت و ویژگی‌ها بررسی شده‌اند و در نهایت خلاصه‌ای از مقایسه ابعاد مکتب‌ها از دیدگاه منبع، رشته‌های اصلی، پیام مورد نظر، نوع مکتب، توصیه اصلی، برخی کمبودها آورده شده است. فصل دوم: در خصوص مکتب شناختی می‌باشد. در این فصل به ایجاد نوعی ارتباط بین مکتب‌های عینی راهبردپردازی (مکتب طراحی، برنامه‌ریزی، جایگاه‌یابی و کارآفرینی) و مکتب‌های ذهنی‌تر (مکتب یادگیری، فرهنگی، قدرت و پیکره‌بندی) پرداخته شده است؛ بنابراین بحث با توصیف بخش عینی آغاز شده است و به توضیح تعصبات و پیش‌داوری‌های شناختی (یافته‌های تحقیقات رایج به محدودیت‌های ذهنی راهبردپردازی) پرداخته شده است سپس شناخت استراتژیک، دیدگاه پردازش اطلاعات بررسی شده است و در پایان نیز در رابطه با اینکه ذهن چگونه به ساختارهای دانش شکل می‌دهد توضیحاتی آورده شده است. در فصل سوم در خصوص مدل‌های ذهنی هر فرد از جهان پیرامون خود صحبت شده است. همچنین در این فصل در خصوص پیدایش تئوری مدل ذهنی بحث شده و عنوان می‌کند که مدل‌های ذهنی اولین بار در سال ۱۹۴۳ توسط کریک<sup>۱۰</sup> در کتابی به نام «ماهیت تبیین» به کار رفته است. انواع تعریف‌های مدل‌های ذهنی آورده شده است. دو رویکرد مدل‌های ذهنی (رویکرد شناختی به مدل ذهنی و رویکرد کاربردی به مدل ذهنی) و سیر تکامل مفهوم مدل ذهنی و انواع مدل‌های ذهنی صحبت شده است.

#### بررسی ابعاد شکلی اثر

با توجه به این که نخستین ارتباط مخاطبان کتاب‌ها با آن از طریق جلد صورت می‌گیرد معمولاً از مهم‌ترین طرح‌های گرافیکی کتاب‌ها است. مسلم است که این طرح‌ها می‌بایست

1. Designing School
2. Planning School
3. Positioning School
4. Entrepreneurship School
5. Learning School
6. Power School
7. Culture School
8. Environmental School
9. Configuration School
10. Craik

متناسب با موضوع و محتوای اثر تهیه شوند و حاوی حرف‌های تازه‌ای برای مخاطبان باشند. کیفیت ظاهری کتاب جدا از محتوا و موضوع، یکی از مهم‌ترین عوامل جذب مخاطب است. تجربه نشان می‌دهد اگر یک کتاب درسی با یک طرح جلد مناسب و کیفیت بهتر ارائه شود، در عرصه آموزش و انتقال مفاهیم نیز غیرمستقیم تأثیرگذاری بیشتری دارد، زیرا در تولید و مصرف کتاب سه عامل؛ مؤلف، طراح جلد و مخاطب به‌عنوان سه ضلع حضور دارند (ملائی توانی و نوروزی، ۱۳۹۵).

### نقاط قوت

۱. صحافی اثر از لحاظ کیفیت و به‌عنوان یک کتاب علمی، خوب است.
۲. نوع و اندازه قلم با توجه به محتوای کتاب که آموزشی است، مناسب است.
۳. صفحه‌آرایی کتاب با توجه به آموزشی بودن آن از کیفیت خوبی برخوردار است.
۴. در این اثر قواعد نگارشی به خوبی رعایت شده است.
۵. در متن کتاب غلط املائی وجود ندارد.
۶. علائم سجاوندی و ویرایشی نسبتاً به درستی به کار برده شده است (در برخی از پاراگراف‌ها اشکالات ویرایشی دیده می‌شود که نسبت به کل متن کم است).
۷. منابع داخل متن نسبتاً رعایت شده است (در برخی از بخش‌های کتاب از جمله اشکال، جداول و ... منابع درج نشده‌اند).
۸. از جداول و شکل‌های متنوع استفاده شده است.

### نقاط ضعف

#### بررسی ظاهری اثر

با توجه به این که عده‌ی زیادی از افراد کتاب را بر اساس جلد آن قضاوت می‌کنند و به نوعی اولین راه ارتباطی نویسنده با خواننده است دارای اهمیت فراوانی است. تصاویر و فونت انتخاب شده در جلد باید بهترین کیفیت را داشته باشد و در سریع‌ترین زمان ممکن با مخاطب ارتباط برقرار کند. رنگ‌بندی طرح روی جلد نیز باید به گونه‌ای انتخاب شود که عنوان در آن بیشتر به چشم آید. طراحی روی جلد کتاب باید به گونه‌ای باشد که ذهن بیننده را مشغول و او را مشتاق به خواندن کتاب کند (بابازاده اقدم، ۱۴۰۰). طرح روی جلد کتاب مدیریت راهبردی از منظر مکتب شناختی، به صورت ساده می‌باشد با توجه به این که مفهوم

مکتب شناختی در سطح فردی بررسی می‌گردد اما با این حال زمانی که صحبت از مدیریت راهبردی است، اثرات مکتب شناختی در سطح سازمان نیز دیده می‌شود از این رو تصویر روی جلد کتاب بهتر است این دو موضوع را پوشش داده و در خود نشان دهد.

#### ویرایش زبانی اثر

نقد ادبی یکی از شاخص‌های مطالعات ادبی است که به منظور تحلیل، ارزیابی، توصیف و داوری ابعاد مختلف آثار ادبی پدید آمده و با اصول و طبقه‌بندی‌های ویژه خود به بررسی متون ادبی می‌پردازد (حاجی آقابابایی و عباسی، ۱۳۹۸). نگارش علمی نامناسب می‌تواند به عنوان یک مانع در ارتباطات علمی محسوب شود. نگارش علمی را برخی یک علم و بعضی یک هنر و عده‌ای نیز ترکیب علم و هنر می‌دانند که حفظ کیفیت آن در آن الزامی است (اسگندری و همکاران، ۱۴۰۰). به طور کلی از لحاظ ویرایش ادبی نیاز به بازنگری می‌باشد، در بیشتر صفحات برای مثال، در صفحه ۲۶، ۲۷، ۵۴ کلمه «آنها» نوشته شده است که باید نیم‌فاصله گذاشته شود و به «آن‌ها» اصلاح گردد. در صفحه ۱۱، دو ویرگول یک جا آمده است که بهتر است یکی از آن‌ها حذف شود. در صفحه ۳۹، سطر سوم، پاراگراف اول مابین کلمات «وضع هوا» و «مشکلات» فاصله زیادی وجود دارد که بهتر است اصلاح شود و در برخی موارد به عنوان مثال صفحه ۲۵ بعد از نقطه و اتمام جمله فاصله گذاشته شود و بعد جمله بعدی نوشته شود. در بیشتر موارد به عنوان مثال صفحه ۷، ۲۴، ۵۰ بعد از نقطه (.) و یا ویرگول (،)، (و) آورد شده است که درست نیست. بعد از (.)، (،) و (و) نوشته نمی‌شود. در صفحه ۵۶، عنوان شکل در داخل متن نوشته است که قابل تفکیک نیست و در نگاه اول شکل بدون عنوان دیده می‌شود، نام‌گذاری شکل‌ها در زیر شکل آورده می‌شود و وسط چین و پررنگ نوشته می‌شود تا به طور کامل مشخص باشد. در بیشتر موارد شکل‌ها بدون ذکر منبع هستند که باید منبع هر کدام درج گردد. بعضاً در اثر نام افراد یا اصطلاحاتی آورده شده است که مترجم می‌بایست در پاورقی در خصوص آن‌ها توضیحی می‌داد که در برخی موارد دیده نمی‌شود. در پاره‌ای از موارد نام انگلیسی آورده شده در متن اثر در پاورقی آورده نشده است که می‌بایست آورده شود. در بعضی صفحات، یکسری از کلمات چندین بار پاورقی زده شده است که بهتر است در مرحله اول که نام به کار برده می‌شود پاورقی زده شود و مراتب بعدی نیاز به تکرار نمی‌باشد به عنوان مثال کلمه «راهبردپردازی» پاورقی یک بار در صفحه ۴۹ آورده شده است و بار دیگر در

صفحه ۶۱ مجدداً تکرار شده است. همچنین در یکسری موارد نیز منبعی که در داخل متن زده شده است معادل انگلیسی آن در پاورقی آورده نشده است؛ برای مثال، صفحه ۲۲، «اولسون و هرگنهان، ۱۹۹۳» که بهتر بود در پاورقی کلمه انگلیسی آن نیز آورده می‌شد یا بعضاً دیده می‌شود معادل انگلیسی برخی اصطلاحات مانند «مکتب شناختی» در پاورقی آورده نشده است، در حالی که معادل انگلیسی تمامی مکاتب اشاره شده در کتاب در پاورقی آورده شده است. در برخی موارد دیده می‌شود که یکی از حروف کلمات از قلم افتاده است به عنوان مثال در صفحه ۳۲، در قسمت بازی‌های کاندیدای راهبردی، در داخل متن «جتجو» نوشته است که حرف «س» در کلمه نوشته نشده است که باید به صورت «جستجو» نوشته شود، در صفحه ۷۹، سطر آخر کلمه «میل» به صوت «مل» نوشته شده است، در داخل متن صفحه ۸۴، چندی بار کلمه «شناختی» به صورت «شاختی» نوشته شده است.

#### رعایت اصول ارجاع‌دهی

ثبت ارجاعات یا ارجاع‌دهی مانند هر مؤلفه نگارشی دیگر، برای کارآیی بیشتر، پیوسته دستخوش تغییر و تحول بوده است. منظور از ارجاع به خواننده یعنی اطلاعات داخل متن از کدام منبع گرفته شده است. ضروری است که در دادن نشانی منبع نهایت دقت به عمل آید. در واقع همین دقت عمل در دادن نشانی سراسر است از منبع است که زمینه‌ی تغییر شیوه‌ی ارجاع‌دهی را فراهم می‌سازد و وجود شیوه‌های مختلف آن را توجیه می‌کند (ارجمندی، ۱۳۸۳). تاکنون روش‌های متعددی برای بیان منابع و مآخذ ارائه شده است، اما ذکر جزئیات ضروری می‌تواند تا حدی گره‌گشای مشکلات فعلی باشد (اسگندری و همکاران، ۱۴۰۱، ۱۵). در یکسری موارد نام انگلیسی منبع زده شده در داخل متن، آورده شده است که بهتر است به صورت فارسی در داخل متن نوشته شود و انگلیسی آن در پاورقی آورده شود؛ برای مثال، در صفحه ۵۳، «طبق مطالعات آزمایش کیسلر<sup>۱</sup> (۱۹۷۲)» نوشته شده است که بهتر است به این شکل نوشته شود که (کیسلر، ۱۹۷۲) در داخل متن و در پاورقی معادل انگلیسی آن آورده شود. در برخی از پاراگراف‌های کتاب منابع ذکر نشده‌اند و مشخص نیست برای نگارش متن از چه منبعی استفاده شده یا از دیدگاه خود مؤلفین نگارش شده است یا خیر.

## تحلیل و ارزیابی محتوای اثر

مدیریت راهبردی از رویکردهای نو در مدیریت است که از طریق ایجاد هماهنگی میان عوامل متعددی چون بازاریابی، امور مالی (حسابداری)، مدیریت، تولید (عملیات)، تحقیق و توسعه و سیستم‌های اطلاعات رایانه‌ای سعی در دستیابی به موفقیت سازمانی دارد. مدیریت راهبردی به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که با شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کنند و برای شکل دادن به آینده خود منفعل نباشند. این شیوه باعث می‌شود که سازمان دارای ابتکار عمل بوده و فعالیت‌هایش به گونه‌ای درآید که اعمال نفوذ نماید، نه این که تنها در برابر کنش‌ها واکنش نشان دهد (ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۹). در کتاب مدیریت راهبردی از منظر مکتب شناختی، طبق گفته نویسنده، راهبرد و راهبردپردازی یک مفهوم چندبعدی است که درک آن دشوار می‌باشد. لذا در این اثر ابتدا مفهوم راهبرد از دیدگاه مکاتب ده‌گانه به طور مختصر و شفاف تبیین گردیده تا خواننده به یک چارچوب جامع دست یابد، سپس این مفهوم از منظر مکتب شناختی تشریح شده تا فرایند تحول در مدل فکری و شناختی عیان گردد. از دیدگاه نویسندگان جهت شناخت بهتر خلق راهبرد، بهتر است ذهن انسان و مغز انسان شناخته شود. لذا در فصل‌هایی در خصوص مدل‌های ذهنی بحث شده است. مدل ذهنی یکی از مفاهیم جالبی است که وارد حوزه‌های مختلف علمی از جمله مدیریت شده است و در زمینه‌های مختلف نیز مورد بررسی و تحقیق قرار گرفته است. مدل‌های ذهنی بازنمایی در ذهن مردم از نحوه عملکرد بخش‌هایی از جهان هستند. مدل ذهنی، نمایشی کوچک از نحوه عملکرد بخشی از جهان در ذهن افراد است. مدل‌های ذهنی مبتنی بر دانش، تجربه، ارزش‌ها، باورها و آرمان‌های افراد است و نحوه استدلال، تصمیم‌گیری، رفتار و فیلتر کردن و تفسیر انتخابی اطلاعات را توضیح می‌دهد. تحقیقات در خصوص مدل‌های ذهنی، مجموعه‌ای مفید از روش‌ها را برای استخراج و به اشتراک گذاری ساختارهای دانش پیچیده و آشکار کردن مفروضاتی ارائه می‌دهد که بر پشتیبانی از زمان، چرایی و چگونگی حفاظت از اکوسیستم‌ها تأثیر می‌گذارد. مدل‌های ذهنی بازنمایی‌های عملکردی، اما ناقص «واقعیت» هستند که وابسته به بافت می‌باشند و در طول زمان از طریق یادگیری تغییر می‌کنند (مون<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). اهداف اصلی هر کتاب درسی و علمی از طریق مفاهیم نهفته در محتوای آن تأمین می‌شود که مهم‌ترین بخش نقد هر کتاب می‌باشد و باید متخصصان هر رشته به آن مبادرت ورزند (رضی، ۱۳۸۸). در ادامه به امتیازها و کاستی‌های ابعاد محتوای اثر پرداخته شده است.

## امتیازها

### بررسی ابعاد آموزشی اثر

بررسی ابعاد آموزشی اثر شامل 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 و تصویر است (صمدی، ۱۳۹۹، ۲۷۱). از عمده امتیازات این اثر توجه به مدیریت راهبردی از منظر مکتب شناختی است. مطالب داخل فصل‌ها و متن نوشته شده سلیس و روان بیان شده است. از منظر بعد آموزشی، کتاب حاضر برای مقاطع تحصیلات تکمیلی مناسب می‌باشد و می‌تواند منجر به شناخت کلی دانشجویان تحصیلات تکمیلی نسبت به مکاتب حوزه مدیریت راهبردی گردد.

### مسئله‌مندی اثر و پاسخگویی به نیازهای علمی و کاربردی کشور

نگارش این اثر به صورتی می‌باشد که سعی در بیان مدیریت راهبردی از منظر مکتب شناختی دارد سپس به مدل ذهنی که همان شخصیت و ادراک است پرداخته شده است که بیان می‌کنند که مدل‌های ذهنی افراد قابل تغییر هستند و می‌توان با آموزش، یادگیری و تلاش مستمر، مدل ذهنی را تغییر داد.

### خلاقیت و نوآوری اثر

این اثر از نخستین کتاب‌هایی می‌باشد که به مدیریت راهبردی از منظر مکتب شناختی توجه کرده است.

### هماهنگی اثر با ارزش‌های اسلامی - ایرانی

در این اثر اشاره‌ای به ارزش‌های اسلامی و ایرانی نشده است، ولیکن با توجه به مطالب مطرح شده در این اثر، به نظر می‌رسد بهتر بود به موضوع مدیریت راهبردی و شناخت مطابق با ارزش‌های اسلامی و ایرانی نیز توجه می‌شد.

## کاستی‌ها

### نظم منطقی و انسجام محتوایی

اثر حاضر در خصوص مدیریت راهبردی از منظر مکتب شناختی می‌باشد که به نظر می‌رسد بهتر بود بخش مجزایی برای مدیریت راهبردی تعریف می‌شد و در آن فصل در

خصوص مدیریت راهبردی بحث می‌شد و سپس به بحث مکاتب مدیریت راهبردی پرداخته می‌شد. در فصل پایانی در خصوص مدل‌های ذهنی صحبت شده است که بهتر بود در پایان فصل یا در آغاز فصل سوم، به صورت زنجیره‌وار مطالبی آورده می‌شد که مدیریت راهبردی را کامل‌تر و واضح‌تر به مدل‌های ذهنی ربط می‌داد و سپس مبحث مدل‌های ذهنی شروع می‌شد که در این صورت اثر انسجام و نظم بیشتری می‌یافت.

#### نقائص محتوایی

در فصل اول نویسندگان در ابتدای فصل سؤالی را مطرح نموده‌اند که عنوان کرده‌اند که بعد از معرفی مکاتب مدیریت راهبردی به سؤال پاسخ خواهند داد که در پایان فصل، پاسخ واضح و کاملی به سؤال مطرح شده دیده نمی‌شود. در فصل دوم توضیحات مختصری در خصوص هر ده مکتب مدیریت مطالب آورده شده است، در حالی نیاز به عنوان هر ده مکتب نبود و می‌شد تنها مکتب شناختی که نویسندگان مدیریت راهبردی را نیز از این منظر بررسی کرده‌اند، پرداخت. از سوی دیگر در اثر حاضر مؤلفین محترم بیشتر به جنبه توضیحی مکاتب و به طور خاص مکتب شناختی پرداخته‌اند اما اینکه این مکتب چگونه در مدیریت راهبردی کاربرد دارد و می‌تواند عملی گردد و اینکه مدیران چگونه می‌توانند به شناخت لازم برای اخذ تصمیم‌های راهبردی دست یابند اشاره‌ای نشده است.

#### عدم دقت در کاربرد اصطلاحات تخصصی و معادل‌سازی برای واژه‌ها و اصطلاحات تخصصی

در برخی موارد داخل متن شماره پاورقی زده شده است اما در پایان صفحه معادل انگلیسی آن در پاورقی آورده نشده است؛ برای مثال، در صفحه ۶۳، اصطلاح «دیدن درون» شماره پاورقی «۸» زده شده است اما کلمه انگلیسی در پاورقی آورده نشده است. هم‌چنین به نظر می‌رسد در صفحه ۶۶، اصطلاح «تئوری بازی و تخیل» را در پاورقی به جای «a theory of play and fantasy» می‌توان «Game theory and Imagination» نوشت.

#### به‌روز نبودن منابع مورد استفاده

در اثر حاضر، از منابع معتبری استفاده شده است، بیشتر منابع انگلیسی قدیمی هستند و بهتر بود از منابع جدید انگلیسی در زمینه مدیریت راهبردی نیز استفاده می‌شد. منابع فارسی نسبتاً

جدید می‌باشند، ضعفی که در این خصوص در اثر دیده می‌شود این است که از منابع فارسی بیشتر در فصل سوم استفاده شده است در حالی که موضوع «مدل‌های ذهنی» دارای منابع غنی و به روز انگلیسی می‌باشد که مؤلفان محترم می‌توانستند جهت غنی‌تر شدن این فصل از منابع انگلیسی نیز استفاده نمایند.

### نتیجه‌گیری و دلالت‌های نظری و عملی پژوهش

مدیریت راهبردی شامل برنامه‌ریزی، نظارت، تجزیه و تحلیل و ارزیابی مستمر تمامی نیازهای سازمان به منظور دستیابی به اهداف و مقاصد آن است. تغییرات در محیط‌های کسب و کار، سازمان‌ها را ملزم می‌کند تا راهبردهای موفقیت خود را به طور مداوم ارزیابی کنند. فرایند مدیریت راهبردی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا وضعیت فعلی خود را بررسی کنند، استراتژی‌ها را مشخص کنند، آن‌ها را به کار گیرند و اثربخشی استراتژی‌های مدیریت اجرا شده را تجزیه و تحلیل کنند. در اثر حاضر نویسندگان مدیریت راهبردی را از دیدگاه مکاتب ده‌گانه به طور مختصر بررسی نموده‌اند سپس مدیریت راهبردی را از منظر شناختی تشریح کرده‌اند. در نهایت سیر تاریخی مدل‌های ذهنی، انواع مدل‌های ذهنی و شیوه‌ی تفکیک آن‌ها را توصیف نموده‌اند. در حالت کلی می‌توان این اثر «مدیریت راهبردی از منظر مکتب شناختی» را در زمره کتاب‌های نسبتاً خوب در حوزه مدیریت راهبردی ارزیابی کرد به این دلیل که علی‌رغم پرداختن به مکتب شناختی در مدیریت راهبردی و توصیف آن، می‌توانست به موضوعات تکمیل‌تری هم پرداخت از جمله؛ روش‌های مختلف شناخت و تقویت ذهن انسان در جهت اخذ تصمیم‌های راهبردی و مدیریت راهبردی. از جمله نقاط مثبت این اثر می‌توان به روان بودن مطالب اشاره کرد. نظم منطقی و انسجام درون هر فصل کتاب نیز از نقاط مثبت این اثر محسوب می‌شود. در متن کتاب غلط‌املائی دیده نشد. از جداول متنوع استفاده شده است. با این حال برخی نقاط ضعف نیز در اثر وجود دارد، از جمله این که کتاب حاضر از ابتدای فصل با معرفی مکاتب مختلف مدیریت راهبردی آغاز شده است که بهتر بود ورود به موضوع مکاتب، با معرفی مدیریت راهبردی شروع می‌شد و سپس به مکاتب مختلف و دیدگاه‌های آن‌ها در مورد مدیریت راهبردی پرداخته می‌شد. از سوی دیگر به دلیل حجم کم کتاب، مطالب به طور کامل بیان نشده‌اند. بهتر بود در پایان هر فصل جمع‌بندی از مطالب فصل آورده می‌شد. عدم استفاده از تمرین‌های عملی در فصل‌های کتاب که بهتر است در این زمینه نیز

یک بازنگری کلی صورت گیرد. به طور کلی می‌توان پیشنهادهای زیر را در راستای هر چه بهتر کردن اثر ارائه داد:

با در نظر گرفتن نقاط ضعف و قوت کتاب، پیشنهاد می‌شود که بازنگری کلی در نگارش اثر صورت گیرد. همچنین پیشنهاد می‌شود مباحثی از ارزش‌های اسلامی/ایرانی در حوزه مدیریت راهبردی در مباحث کتاب گنجانده شود. بهتر است در اثر حاضر از تمرین‌های عملی و طرح مسائل به روز و خلاقانه، در پایان فصل استفاده گردد تا مخاطب مطالب را به صورت واضح و کامل دریافت نماید. پیشنهاد می‌شود بخشی مجزا برای مدیریت راهبردی آورده شود و توضیحاتی در این خصوص داده شود سپس مدیریت راهبردی از منظر مکاتب به خصوص مکتب شناختی بررسی گردد. مقدمه هر اثر، توضیحات مرتبط با بیان مسئله است که کمک قابل ملاحظه‌ای برای ترسیم و درک صحیح مطالب کتاب برای خواننده خواهد داشت، با توجه به این که نویسندگان نکات مهم و اساسی مدنظر خود را در خصوص اثر علمی، در مقدمه بیان می‌نمایند، بنابراین بهتر است در ابتدای هر فصل مقدمه‌ای یا خلاصه‌ای از مطالب فصل ارائه گردد تا ذهن خواننده برای مطالب فصل آماده شود. پیشنهاد می‌گردد به منظور کاربردی شدن اثر، برخی از موضوعاتی که به جنبه‌ی چگونگی تقویت و ارتقای شناخت مدیران به منظور اخذ تصمیمات راهبردی اشاره می‌کند پرداخت.

## منابع

- ابراهیمی، آرام و توکلی، مرتضی و پورقیومی، علی و میرشکاران، یحیی و ابراهیمی، ریبوارا، (۱۳۹۹)، «ارزیابی نگرش مدیریت راهبردی در شرح خدمات مطالعات آمایش سرزمین کشور»، فصلنامه آمایش سیاسی فضا، شماره ۳، تابستان، صص ۲۱۹-۲۳۱.
- ارجمندی، غلامرضا، (۱۳۸۳)، «روش ارجاع به منابع انگلیسی»، نشریه پیک نور- علوم انسانی، شماره ۳، پاییز، صص ۱۲۰-۱۲۷.
- اسگندری، کریم و عرفای جمشیدی، شادی و شاکری، المیرا و عرفای جمشیدی، شیدا، (۱۴۰۱). «نقد کتاب مورد کاوی‌های مدیریت رفتار سازمانی»، پژوهش‌نامه انتقادی متون و برنامه‌های علوم انسانی، ۲۲(۲)، ۲۵-۱.
- اسگندری، کریم و عرفای جمشیدی، شیدا و عرفای جمشیدی، شادی و رضانی، مجتبی، (۱۴۰۰)، «نقد کتاب مدیریت استراتژیک هلدینگ (چارچوبی برای استراتژی‌های سرپرستی)»، ماهنامه علمی-پژوهشی پژوهش‌نامه انتقادی متون و برنامه‌های اسلامی علوم انسانی، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، شماره ۳، خرداد، صص ۵۳-۶۹.
- اسماعیلی، محسن و بالایی، حمید، (۱۳۹۲)، «الگوی راهبردی تأمین امنیت ملی جمهوری اسلامی ایران در قوانین برنامه توسعه اقتصادی، سیاسی، فرهنگی»، پژوهش‌های راهبردی سیاست، ۲(۵)، ۴۳-۷۵.
- امینی حاجی باشی، آناهیتا و بیات، الناز، (۱۳۹۷)، مدیریت راهبردی در سازمان، چاپ دوم، تهران، ادیبان روز.
- امینی حاجی باشی، آناهیتا و بیات، الناز، (۱۳۹۹)، مدیریت راهبردی در سازمان، چاپ دوم، تهران، ادیبان روز.
- بابازاده‌اقدم، عسگر، (۱۴۰۰)، «بررسی، تحلیل و نقد کتاب الگوهای ارزیابی ترجمه، با تکیه بر زبان عربی»، پژوهش و نگارش کتب دانشگاهی، شماره ۴۹، پاییز و زمستان، صص ۱۹۳-۲۱۳.
- جعفری، مصطفی و مهدیه، امید، (۱۳۹۷)، مدیریت راهبردی از منظر مکتب شناختی، تهران، گیتا تک.
- چهاردولی، عباس و واحدی مقدم، میثم، (۱۳۹۸)، «تجزیه و تحلیل مدل‌های مرجع مدیریت راهبردی متناسب با سازمان‌های مأموریت‌محور و بررسی نقش نظریه بازی‌ها در آن‌ها»، فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، شماره ۲۵، زمستان، صص ۷۲-۹۰.
- حاجی آقابابایی، محمدرضا و عباسی، سمانه، (۱۳۹۸)، «نقد ادبی در نخستین مطبوعات ایران»، فصلنامه علمی-پژوهشی نقد ادبی، شماره ۴۶، تابستان، صص ۱۲۷-۱۵۴.
- حاجی‌پور، بهمن و طیبی ابوالحسنی، امیرحسین و عزیزیان کلخوران، زهرا، (۱۳۹۵)، «تحلیل محتوای حوزه مدیریت راهبردی (مطالعه موردی: فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی)»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت راهبردی، شماره ۶۲، پاییز، صص ۱۳-۴۷.
- حسن بیگی، ابراهیم، (۱۳۹۴)، مدیریت راهبردی، چاپ دوم، تهران، انتشارات سمت.
- حسینی، محمد، (۱۳۹۳)، مدیریت راهبردی (برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل)، چاپ هشتم، تهران، سازمان سمت.

- رضی، احمد (۱۳۸۸)، «شاخصه‌های ارزیابی و نقد کتاب‌های درسی دانشگاهی»، سخن سمت، سال چهاردهم، شماره ۱، صص ۲۱-۳۰.
- شاکری، المیرا و اسکندری، کریم و عرفای جمشیدی، شادی، (۱۴۰۱)، «نقد کتاب مبانی نورولیدرشیپ: رهبری سازمانی براساس علوم اعصاب»، پژوهش‌نامه انتقادی متون و برنامه‌های علوم انسانی، ۲۲(۵)، ۲۹۷-۳۲۲.
- صادقی فسایی، سهیلا و عرفان منش، ایمان، (۱۳۹۴)، «مبانی روش‌شناختی پژوهش اسنادی در علوم اجتماعی»، راهبرد فرهنگ، شماره ۲۹، بهار، صص ۹۱-۶۱.
- صمدی، پروین، (۱۳۹۹)، «نقدی بر کتاب روش‌ها و فنون تدریس»، پژوهش‌نامه انتقادی متون و برنامه‌های علوم انسانی، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، شماره ۱۰، دی، صص ۲۶۵-۲۸۲.
- فیروزآبادی، سید حسن و رستمی مرادی، محمد صادق، (۱۴۰۰)، «الگوی مدیریت راهبردی امنیت عمومی کشور با تأکید بر پدافند غیرعامل»، فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک، شماره ۸۵، پاییز، صص ۱۷۷-۲۰۰.
- قربانلو، سینا، (۱۳۹۴)، مدیریت راهبردی نام تجاری، چاپ سوم، تهران، مبلغان.
- مولائی‌توانی، علی‌رضا و نوروزی، جواد، (۱۳۹۵)، «طرح جلد کتاب‌های درسی تاریخ معاصر دبیرستان»، دوفصلنامه علمی-پژوهشی تاریخ‌نگاری و تاریخ‌نگاری دانشگاه الزهراء، شماره ۱۷، بهار و تابستان، صص ۱۴۵-۱۷۸.
- همدانی، مصطفی، (۱۳۹۳)، «نقد کتاب ارتباط‌شناسی»، پژوهش و نگارش کتب دانشگاهی، شماره ۳۳، تابستان، صص ۸۹-۱۱۵.
- Allen C. Amason, Andrew Ward, (2021), *Strategic Management (From Theory to Practice)*, 2nd Edition, Published by Routledge, pp 342.
- By H. Igor Ansoff, Daniel Kipley, A.O. Lewis, (2019), *Implanting Strategic Management*, 2nd edition, Springer International Publishing AG.
- Garcia-Merino, Teresa & Santos-alarez, Valle, (2011), *Managerial cognition and strategic management: rethinking internationalization strategies*, Hauppauge, N.Y.: Nova Science.
- Gavetti, G. and Ocasio, W. (2015), *Cognition and Strategy* (Advances in Strategic Management, Vol. 32), Emerald Group Publishing Limited, Leeds, p. iii. <https://doi.org/10.1108/S0742-332220150000032027>.
- Juul Andersen, Torben, (2013), *Short Introduction to Strategic Management (Cambridge Short Introductions to Management)*, Cambridge University Press; Illustrated edition.
- Juwita, Nur, Aisyah, M, Alfi, Aulia. Qurotul, Ayuni. Mualimin, Mualimin. (2024). Perencanaan Strategis Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. *Deleted Journal*, 2(4):147-155. doi: 10.61132/jmpai.v2i4.392
- Kennedy, Reed & Jamison, Eli & Simpson, Joseph & Kumar, Pankaj & Kemp, Ayenda & Awate, Kiran & Manning, Kathleen, (2020), *Strategic Management*, Eight editions, Virginia Tech Publishing.
- Lynch, R. Barish, O. Chau, V. S. Thornton, C. Warner, K. S. R. S. R. (2024). *Strategic Management*. 10th edition, United Kingdom: SAGE Publications.
- Moon, Katie & Guerrero, Angela M. & Adams, Vanessa. M. & Biggs, Duan & Blackman,

Deborah A. & Craven, Luke & Dickinson, Helen & Ross, Helen, (2019), *Conservation Letters*, Wiley Periodicals, Inc.

Priti, Marwah. Varsha, Agarwal. Smita, Mishra. Roopa, Traisa. Ayaan, Faiz. (2024). Strategic management of human resources: Analysing the significance of human capital in the organization. *Multidisciplinary Reviews*, 6:2023ss091-2023ss091. doi: 10.31893/multirev.2023ss091

Raduan, C. R & Jegak, U & Haslinda, A Alimin, I. I, (2009), Management, Strategic Management Theories and the Linkage with Organizational Competitive Advantage from the Resource-Based View, *European Journal of Social Sciences*, Vol 11, pp 402- 417.