

تقدیم به:

همه آنانی که جان خویش را به زیور علم،  
علمشان را به زیور عمل و عملشان را به زیور  
اخلاص می آریند.

### مقدمه مترجمان

از زمانی که اولین مباحث مدیریت راهبردی با عنوان مدیریت عمومی در دانشگاه هاروارد ارائه گردید تا امروز که رشته مدیریت راهبردی در اکثر دانشگاه‌های جهان دایر است، این رشته تحولات زیادی را تجربه کرده است؛ جهت‌گیری‌های گوناگون، دیدگاه‌های مختلف و حتی نامهای متفاوت! این تحولات زمینه‌ساز ظهور انبوهی از دیدگاه‌های متفاوت و بعضاً متضاد گردید. هر نظریه مدعی است که به خوبی می‌تواند الگوی شکل‌گیری راهبردهای سازمان‌ها را تبیین کند. این شرایط فرصت‌ها و چالش‌هایی را برای ادامه مطالعات این رشته فراهم آورد، «فرصت» از جهت فراهم بودن زمینه برای نظریه‌پردازی و نوآوری در موضوعات مرتبط، و «چالش» از این نظر که دانشجویان و مدیران اجرایی در انتخاب نظریه‌ها برای عمل سر در گم می‌شوند.

تنوع نظریه‌ها حاکی از پیچیدگی مقوله راهبرد و راهبردسازی است. سؤال این است که با این دیدگاه‌های گوناگون که هر کدام البته سهمی از واقعیت را در خود نهفته دارند چه باید کرد؟ پاسخ این است که در وهله اول باید این نظریه‌ها را به طور کامل بررسی کرد. برای دانش‌پژوهان و مدیران، شایسته آن است که قبل از پایبندی به یک نظریه واحد، سیری در مجموع نظریه‌ها داشته باشند و با نقاط قوت و ضعف آنها به خوبی آشنا شوند و سپس نظریه‌ها را بر مبنای قدرت تبیین آنها از پدیده مورد نظر رتبه‌بندی کنند؛ یعنی بررسی شود که کدام‌یک از نظریه‌ها در عمل از قوت بیشتری برخوردار است و آنگاه مناسب‌ترین آنها را برگزید.

اما سؤال دیگر این است که مطالعه انبوهی از نظریه‌ها که ظاهراً هیچ ارتباطی با هم ندارند باید به چه طریق صورت گیرد؟ چاره‌ای که برای برون‌رفت از آشفتگی و اغتشاش و مطالعه منظم نظریه‌های پراکنده وجود دارد، نظم‌بخشی به نظریه‌هاست. مؤلفان چندی در حوزه مدیریت راهبردی به این مهم اقدام ورزیده‌اند. از جمله مهم‌ترین کارهای انجام‌شده در این زمینه می‌توان به طبقه‌بندی مکی‌یرنان (۱۹۹۶)، مینتزرگ و همکاران (۱۹۹۸) و کار هابر برک و رایپل (۲۰۰۱) اشاره کرد.

مکی‌یرنان مجموعه نظریه‌های مطرح در حوزه‌های مدیریت راهبردی را در چهار دسته قرار می‌دهد که عبارت‌اند از: (۱) مکتب برنامه‌ریزی و فرایندی، (۲) مکتب موقعیت‌یابی، (۳) مکتب منابع و (۴) مکتب یادگیری. مکی‌یرنان ذیل مکتب یادگیری شش رویکرد را مطرح می‌کند که عبارت‌اند از: (۱) گزینش طبیعی، (۲) تدریج‌گرایی، (۳) فرهنگی، (۴) سیاسی، (۵) چشم‌اندازمحوری و (۶) الگوهای توسعه راهبرد. مینتزرگ و همکارانش دو سال بعد از مکی‌یرنان در طبقه‌بندی خود ده مکتب را معرفی می‌کنند که عبارت‌اند از: (۱) طراحی، (۲) برنامه‌ریزی، (۳) موقعیت‌یابی، (۴) کارآفرینی، (۵) شناختی، (۶) یادگیری، (۷) قدرت، (۸) فرهنگی، (۹) محیطی و (۱۰) ترکیبی. مکاتب ده‌گانه در این کتاب به سه دسته تقسیم می‌شوند که عبارت‌اند از: مکاتب تجویزی، مکاتب توصیفی و مکاتب ترکیبی. دسته اول مکاتبی هستند که عمدتاً به این نکته می‌پردازند که راهبردها چگونه تدوین شوند. مکاتب دسته دوم درصدد توضیح چگونگی شکل‌گیری راهبردها و بالاخره دسته سوم نقش زمان را در تحولات راهبردی مورد توجه قرار می‌دهند. هابر برک و رایپل مکاتب راهبردی را در هفت گروه به این شرح دسته‌بندی کرده‌اند: (۱) چشم‌اندازمحوری، (۲) برنامه‌ریزی، (۳) تصمیم - ترجیح، (۴) فرایند، (۵) سیاسی، (۶) زیست‌بوم‌شناختی، (۷) بی‌نظمی سازمانی. همه اینها البته تلاش کرده‌اند که با شیوه‌ای جامع همه نظریه‌های مطرح را پوشش دهند، در مواردی با هم مقایسه کنند و بعضاً نقدی هم بر آنها داشته باشند.

کار دیگر اما کاری است که ویتینگتون در این کتاب انجام داده است. این اثر خصوصیات دارد که آن را در بین مجموعه آثار مرتبط با طبقه‌بندی مکاتب برجسته

می‌کند. نخست اینکه، این کار پیشگام طبقه‌بندی مکاتب راهبردی است. کار ویتینگتون به عنوان یکی از نویسندگان خوش فکر حوزه مدیریت راهبردی اولین بار در سال ۱۹۹۳ منتشر گردید و به سرعت مورد توجه قرار گرفت و در سال بعد یعنی ۱۹۹۴ تجدید چاپ گردید و در سال ۲۰۰۱ با تجدید نظر منتشر شد. این پیشگامی ما را به این باور رسانده که سایر کارهای صورت گرفته به نوعی از این کار تأثیر گرفته‌اند.

دومین ویژگی کار ویتینگتون این است که مجموعه نظریه‌های مطرح در حوزه راهبرد را ذیل مکاتب چهارگانه‌ای به نام سنتی، تحولی، فرایندی و سیستمی معرفی می‌کند و نظریه‌پردازان مطرح را با ارائه دلایل کافی ذیل هر یک از مکاتب چهارگانه قرار می‌دهد. اصولاً ارائه فهرستی بلندبالا از نظریه‌ها در هر رشته علمی چندان دشوار نیست. این که بتوان الگویی برای طبقه‌بندی ارائه داد که مجموعه‌ای از نظریه‌ها به شکلی منطقی کنار هم سامان بگیرند نشان از تسلط نویسنده به ابعاد مختلف نظریه‌هاست که این مهم در این کار به خوبی مشهود است.

سومین مزیت این اثر آن است که از نوع‌شناسی صرف عبور کرده و طبقه‌بندی را به معنی دقیق آن نشان می‌دهد. ویتینگتون با دو بعد نتایج (حداکثرسازی سود و تکثرگرایی) و فرایندها (برنامه‌ریزی شده و نوظهور) منطق روشنی برای دسته‌بندی به کار می‌گیرد که در سایر تلاش‌های صورت گرفته در این زمینه کمتر مورد توجه بوده است.

نکته دیگری که در این کار مهم است تحلیل دیدگاه‌های هر کدام از مکاتب چهارگانه در مورد مفاهیم اصلی مدیریت همچون رهبری، تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، نوآوری، متنوع‌سازی، بین‌المللی شدن، ساختار و تغییر است. این کار سبب می‌شود مدیران و پژوهشگران مدیریت امکان بیشتری برای ارزیابی قوت هر نظریه به دست آورند.

کتابی که در دست دارید در هفت فصل تنظیم شده است: در فصل اول نویسنده به تشریح چارچوب ارائه‌شده برای طبقه‌بندی راهبردها می‌پردازد و استدلال می‌کند که چرا سود و فرایند می‌توانند مبنای طبقه‌بندی مکاتب راهبردی گردند. در فصل دوم هر یک از رویکردهای چهارگانه به راهبرد به تفصیل بیان می‌شود و نقاط

اشتراک و اختلاف آنها مورد بررسی قرار می‌گیرد. در فصول سوم تا ششم مفاهیم اصلی مدیریت (رهبری، تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، نوآوری، متنوع‌سازی، بین‌المللی شدن، ساختار و تغییر) از منظر هر کدام از این رویکردها به تصویر کشیده می‌شود. فصل آخر، یعنی فصل هفتم سطح تحلیل را از شرکت‌ها و روابط میان آنها به دولت منتقل می‌سازد و تأثیر انتخاب هر کدام از این رویکردها را در سیاست‌گذاری عمومی تشریح می‌کند.

تبیین عمیق و دقیق دیدگاه‌های مختلف مدیریت راهبردی و پیش‌فرض‌های نظریه‌پردازان آنها، بیان شیوه مدیریت راهبردی در کشورها و فرهنگ‌های مختلف جهان و ارائه مثال‌های فراوان (از انگلیس و آمریکا تا آلمان و فرانسه و از کره و ژاپن تا ویتنام و سومالی)، برخورداری از نگاه انتقادی و بیان قوت و ضعف هر کدام از این شیوه‌ها این کتاب را به مجموعه‌ای ارزشمند تبدیل ساخته است به طوری که مطالعه آن برای پژوهشگران حوزه مدیریت راهبردی و علاقه‌مندان به مطالعات بنیادین در این زمینه لازم است.

ما بر این باوریم که حل اختلاف‌نظرها و یکپارچه کردن رویکردهای مختلف که ریشه در پیش‌فرض‌ها و جهان‌بینی‌های نظریه‌پردازان دارد تقریباً غیرممکن است. آنچه در این میان، اساسی است، آشنایی با ظرافت‌های فراوان موجود در هر رویکرد، نقد علمی آنها و تشخیص بهترین نظرهاست. اگر مدیریت سنگ‌زیربنای تمدن باشد که هست، باید بکوشیم تا آن را عمق ببخشیم. یک راه آن معرفی کتاب‌های پرمایه به جامعه علمی کشور است. امید است مطالعه این کتاب پرمایه که مدیریت راهبردی را نه صرفاً با تعدادی فرمول و توصیه‌های جهان‌شمول و ساده، بلکه متناسب با جایگاه اصلی آن، با همه پیچیدگی‌ها و ظرافت‌هایش معرفی می‌کند حرکتی به سمت طرح مفاهیم عمیق این علم در ایران باشد و زمینه‌ساز انجام مطالعات جدی‌تر و موجب غنای بیشتر این رشته گردد.

در پایان لازم می‌دانیم از تمامی کسانی که در ارائه این اثر، ما را از یاری و همراهی خود بهره‌مند ساختند، به خصوص جناب آقای هاشم سوداگر که در تمامی

مراحل کار همکاری، مساعدت و دقت علمی ایشان، کمکی جدی و قوت قلبی بزرگ بود و همچنین سرکار خانم مریم جابر که با دقتی مثال‌زدنی و تلاشی دلسوزانه کار ویراستاری کتاب را بر عهده داشتند، صمیمانه تشکر و قدردانی کنیم. در ضمن از سرکار خانم کبری بیون تشکر می‌کنیم که نمونه‌خوانی و کنترل فنی کتاب را عهده‌دار شدند و سرانجام از سرکار خانم افسانه علیزاده سپاسگزاریم که حروف‌نگاری و صفحه‌آرایی نهایی کتاب را انجام دادند. امید است که صاحب‌نظران، استادان و دانشجویان محترم با بیان کاستیها و اشکالات این اثر، زمینه‌ساز بهبود آن باشند.

دکتر بهمن حاجی‌پور

ماجد ناجی

بهار ۱۳۹۱

## مقدمه ناشر در چاپ اول (۱۹۹۴)

ریچارد ویتینگتون<sup>۱</sup>، در این کتاب فرضیات اساسی و مرسوم مدیریت راهبردی را به چالش می کشد. فرایند مرسوم برنامه ریزی راهبردی در بُعد نظری محیطی قابل پیش بینی، رقبایی شبیه به هم و مدیرانی خردمند را در مقابلمان قرار می دهد، اما در عمل، با محیطی متلاطم، تفاوت فوق العاده زیاد بین رقبای جهانی و با مدیرانی مواجهم که غالباً قادر نیستند خردمندانه بر مهم ترین موضوعات پیش رو تمرکز کنند.

ریچارد ویتینگتون چهار رویکرد اساسی را در ایجاد راهبرد<sup>۲</sup> تشریح می کند. این رویکردها فرضیاتی کاملاً متفاوت در مورد چگونگی شکل گیری راهبرد دارند و عبارت اند از: رویکرد برنامه ریزی سنتی<sup>۳</sup>، رویکرد تحولی<sup>۴</sup> کارایی محور، رویکرد فرایندی<sup>۵</sup> هنری و رویکرد سیستمی<sup>۶</sup> بین المللی. خوانندگان کتاب ضمن آشنایی با این رویکردها می توانند موردی را که تناسب بیشتری با دانش، تجربیات و همچنین جایگاه شغلی آنها دارد انتخاب و اجرا کنند.

این کتاب مفاهیم کاربردی این چهار رویکرد را در مورد موضوعات کلیدی حوزه راهبرد تشریح کرده است. این موضوعات عبارت اند از: رهبری، تصمیم گیری، برنامه ریزی، نوآوری، متنوع سازی، بین المللی شدن<sup>۷</sup>، سازمان و تغییر راهبردی. ریچارد ویتینگتون پس از بیان نظریه های مختلف در مورد این موضوعات، در پایان

---

1. Richard Whittington

2. strategy-making

۳. classical planning approach: در این کتاب، «سنتی» در همه جا به مفهوم «کلاسیک» به کار

رفته است.

4. evolutionary approach

5. processual approach

6. systemic approach

7. internationalization

مباحث، رویکرد سیستمی را پیشنهاد می‌کند. وی دلیل این انتخاب را مواردی چون بین‌المللی شدن کسب‌وکار، شتاب گرفتن تغییرات جهانی و افزایش پویایی‌های نظام اجتماعی می‌داند.

این کتاب گامی نو در آموزش راهبرد است که می‌تواند مورد استفاده دوره‌های کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی<sup>۱</sup>، برنامه‌های اجرایی و واحدهای درسی مربوط به کسب‌وکار پیشرفته در دوره کارشناسی قرار گیرد.

ریچارد ویتینگتون، استاد رشته بازاریابی و مدیریت راهبردی و مدرس دوره‌های کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی و دکتری در دانشگاه وارویک<sup>۲</sup> است. کتاب قبلی او *راهبردهای شرکتی در دوران رکود و رونق*<sup>۳</sup> (۱۹۸۹) است. علاوه بر این، وی دارای مقالات بسیاری در حوزه‌های انتخاب راهبردی، تغییر راهبردی و مدیریت عالی سازمان‌هاست.

---

1. MBA  
2. University of Warwick  
3. *Corporate Strategies in Recession and Recovery*

## پیشگفتار

کتابی که در اختیار دارید متفاوت از دیگر کتاب‌های حوزه راهبرد است چون سرشار از استدلال است؛ و تهی از هر راه‌حل و تجویز ساده. لذا شاید پیش از آنکه مطالعه آن را آغاز کنید، نیاز به کمی راهنمایی داشته باشید.

این کتاب قصد دارد به شما کمک کند که در مورد راهبرد فکر کنید - می‌خواهد به شما بگوید که چه کار کنید و به چه روشی آن را انجام دهید. رهنمون آن این است که راهبرد موضوع ساده‌ای نیست. شما به چیزی بیش از فنون یکنواخت، ساده و حاضر و آماده نیاز خواهید داشت. این کتاب در راستای کمک به شما در تفکری جدی درباره راهبرد، شما را با دیدگاه‌ها و اطلاعات متفاوت بمباران خواهد کرد و در مقابل پاسخی نیز دریافت نخواهد کرد. اما در انتها می‌توانید با بهره‌گیری از این مطالب و تجربیات شخصی خودتان، به شیوه‌ای متفاوت بیندیشید. امیدوارم بتوانید در آن هنگام، به فلسفه منسجم خودتان در حوزه راهبرد دست پیدا کنید؛ چنین فلسفه‌ای منبع هدایت شما در تمامی رویدادها و فرصت‌های غیرقابل پیش‌بینی و غیرمتعارف پیش رویتان خواهد بود و احتمالاً زندگی مدیریتی شما را شکل خواهد داد.

این کتاب به چند طریق شما را یاری خواهد کرد که به طور متفاوتی فکر کنید. در اینجا چهار روش کاملاً متفاوت تفکر در مورد راهبرد در طیف گسترده‌ای از موقعیت‌ها (از چالش‌های رهبری و تغییر گرفته، تا نوآوری و بین‌المللی شدن) مطرح خواهد شد. این راه‌های تفکر، در درجه اول به این منظور معرفی می‌شوند که شما آنها را بیازمایید و مطابق شرایط و تجربیات شخصی‌تان آنها را اصلاح کنید. اما هدف دیگر معرفی این رویکردها یادآوری این نکته به شماست که شاید دیگران به

شیوه‌ای متفاوت از شما به راهبرد بیندیشند. شما نیازمندید تا علاوه بر شکل دادن به فلسفه راهبرد مختص به خودتان، نگاهی شفاف به فلسفه‌های رقیب‌ها و شریک‌های خود داشته باشید. در چنین جهانی که ما در آن زندگی می‌کنیم با این تنوع محیط‌های فرهنگی، سیاسی و اجتماعی، این دیدگاه درست‌تر به نظر می‌رسد. این کتاب برای یاری رساندن به شما در این باره، نمونه‌های بین‌المللی فراوانی را، نه فقط از کلیشه‌های کسب‌وکارهای آمریکایی، بلکه از سراسر اروپا و آسیا، به تصویر می‌کشد.

اما از سوی دیگر، تفکر به شیوه‌ای متفاوت، به معنای تفکر به شیوه‌های جدید نیز می‌باشد. این کتاب، برخی از جدیدترین روش‌های تفکر در مورد راهبرد (از نظریه پیچیدگی<sup>۲</sup> تا گزینه‌های واقعی) و همچنین نمونه‌هایی از مناقشات موجود (مانند، مناقشه میان «رویکرد ساختار صنعتی به راهبرد»<sup>۳</sup> و رویکرد مبتنی بر منابع) را معرفی می‌کند. در همین راستا، مثال‌هایی از صنایع جدید قرن بیست و یکم، مانند تجارت الکترونیکی و مهندسی ژنتیک ارائه خواهد شد. علاوه بر این، از اقتصادهای سرمایه‌داری نوین (اقتصادهای در حال توسعه آسیا و جوامع در حال گذار روسیه و چین) هم نمونه‌هایی مطرح خواهند شد. در این محیط‌های گوناگون و به سرعت در حال تغییر، بهتر است به جای اتکای صرف بر تجویزهای یکنواخت کتاب‌های درسی، فکر کردن به شیوه‌ای متفاوت را فرا بگیرید.

کتاب حاضر حداقل به سه شیوه متفاوت می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد. در شیوه نخست، می‌توان از آن به عنوان متنی مستقل بهره گرفت. این کتاب طیف گسترده‌ای از موضوعات مدیریت راهبردی را از چشم‌اندازهای فلسفی مختلف خود مطرح می‌کند و مسائل کلیدی و سیاست‌های جایگزین هر موضوع را بیان می‌نماید. علاوه بر این، نمونه‌ها و اشاره‌های متعددی برای مطالعه بیشتر ارائه شده است. در شیوه دوم، این کتاب می‌تواند به موازات کتاب‌های دیگر مورد استفاده قرار گیرد.

۱. cliché: قالب.

2. complexity theory

3. industry structure approach to strategy

کتاب‌های ساده و ابتدایی فراوانی در مورد فنون راهبرد وجود دارند که موضوعات اصلی را به شیوه‌ای شفاف و مفید بیان می‌کنند. هدف از مطالعه این کتاب به صورت جانبی، اجرا کردن فنون متعارف در بافت و ارائه هشدارهایی در مورد استفاده از آنهاست. لازم است تا مسائل با توجه به همه جوانب مورد بررسی قرار گیرند و صرفاً به عرف‌گرایی اعتماد نشود. سومین شیوه بهره‌گیری از این کتاب مربوط به استفاده از آن به عنوان یک کتاب مرجع می‌باشد. کتاب حاضر نسبت به اکثر متون مربوط به راهبرد، مباحث عمیق‌تری را در مورد رشته‌های اساسی اقتصاد و جامعه‌شناسی مطرح کرده، و مثال‌های بیشتری را از سراسر جهان مطرح می‌کند. در اینجا علاوه بر معرفی رویکردهای اصلی، آراء منتقدانی ارائه می‌شود که وضعیت کنونی جهان را بدیهی فرض نمی‌کنند. در این زمینه کتاب راهنمایی‌های مناسبی برای مطالعه بیشتر و پیگیری مطالب فراهم می‌کند. همه این موارد می‌توانند به شما کمک کنند تا موارد بیشتری را ببینید و به شیوه‌ای متفاوت بیندیشید.

در نهایت، تفکر بهتر و متفاوت، هدف غایی این کتاب است. راهبرد خوب به ندرت به معنای انجام دادن کارها همانند دیگران است.

ریچارد ویتینگتون

دانشکده بازرگانی سید/ نیوکالج

آکسفورد