

## تجزیه و تحلیل مدل های مرجع مدیریت راهبردی متناسب با سازمان های ماموریت محور و بررسی نقش نظریه بازی ها در آنها

عباس چهاردولی<sup>۱</sup>

میثم واحدی مقدم<sup>۲\*</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۱/۲۵ تاریخ چاپ: ۱۳۹۸/۱۱/۳۰

### چکیده

با بهره گیری از مفهوم مدیریت راهبردی می توان در مسیر نیل به اهداف سازمان حرکت کرد. سازمان های ماموریت محور باید بر اساس یک مدل مدیریت راهبردی اهداف خود را برنامه ریزی، اجرا و اصلاح نمایند. نظریه بازی ها مطالعه رفتار منطقی در شرایطی است که وابستگی متقابل وجود دارد. هر بازیکن از آنچه که دیگران در بازی انجام می دهند، تاثیر می پذیرد، رفتار خود بازیکنان نیز بر دیگران تاثیر می گذارد. نظریه بازی ها ابزاری توانمند در ارائه بینش برای یک محیط رقابتی است. هدف این پژوهش شناخت، تحلیل و دسته بندی مدل های مدیریت راهبردی در جهت بهینه سازی تصمیم های سازمان های ماموریت محور و پیشنهاد به کارگیری نظریه بازی است. در این خصوص ابتدا به بررسی ادبیات پژوهش، سپس تحلیل دیدگاه های رهبری، سیر تکاملی مدیریت راهبردی و مدل های مدیریت راهبردی پرداخته شد. سازمان های ماموریت محور و نظریه بازی ها معرفی شدند و در نهایت کاربرد نظریه بازی ها در مدیریت راهبردی مطرح گردید. نتایج نشان می دهد این ساختار به مدیران ارشد سازمان ها کمک می کند نسبت به تغییرات محیط واکنش مناسب داشته باشند.

### واژگان کلیدی

مدیریت راهبردی، مدل های مدیریت راهبردی، سازمان های ماموریت محور، نظریه بازی

<sup>۱</sup> دانشیار دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران (tvm\_abbas@yahoo.com)

<sup>۲</sup> کارشناس ارشد سیستم های اقتصادی و اجتماعی، دانشکده مهندسی صنایع و سیستم ها، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران (نویسنده مسئول):

(vahedi.m.meisam@gmail.com)

## ۱. مقدمه

در جهان کنونی با پیچیده شدن شرایط تصمیم‌گیری، لزوم انتخاب بهترین تصمیم در مسیر توسعه و میل به اهداف سازمانی، می‌بایست از برنامه‌ای جامع و مدون به‌منظور پیمایش این مسیر استفاده نمود. به‌همین منظور می‌توان با بهره‌گیری از مفهوم مدیریت راهبردی، نسبت به انجام برنامه‌ریزی و اجرای این مهم اقدام نمود. با توجه تلاطمات روزافزون محیط رقابتی، پیچیدگی تصمیم‌ها و تحولات داخلی سازمان، در ضرورت و نقش کلیدی مدیریت راهبردی اثربخش در موفقیت سازمان، تردیدی وجود ندارد (آقازاده و احمدی، ۱۳۹۶). مدیریت راهبردی به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کنند، برای شکل دادن به آینده خود منفعل نباشند، دارای ابتکار عمل باشند و فعالیت‌های آن‌ها به گونه‌ای درآید که اعمال نفوذ نمایند، نه این‌که تنها در برابر کنش‌ها، واکنش نشان دهند در این راستا سازمان‌های ماموریت‌محور همچون نهادهای دیگر در سطوح مختلف مخصوصاً سطح ملی؛ بایستی بر اساس یک مدل مدیریت راهبردی مخصوص خود؛ نسبت به برنامه‌ریزی اهداف، راهبردها و دیگر مولفه‌های این مفهوم اقدام نموده و در مقام عمل نیز برنامه تدوین شده را اجرایی و در صورت نیاز اصلاح نمایند.

از طرفی ممکن است تصمیم‌گیری پیرامون انتخاب بهترین تصمیم راهبردی کلان یک سازمان به انتخاب و یا تصمیم بازیگر رقیب آن در محیط خارجی وابسته باشد. به‌همین دلیل بایستی مدل مدیریت راهبردی مورد نظر مبتنی بر روشی ارائه شود که نقش بازیگران خارجی را نیز در انتخاب تصمیم خود مدنظر قرار دهد. بر این اساس با توجه به وجود بازیگران خارجی پیرامون هر سازمان و تاثیر این مهم بر خروجی مدل مدیریت راهبردی و ارکان جهت‌ساز آن، می‌توان از مفهوم نظریه بازی‌ها در این خصوص استفاده نمود. نظریه بازی‌ها در تلاش است تا با کمک گرفتن از ریاضیات، رفتار سازمان را در شرایط تعارض که موفقیت نهاد مورد نظر، وابسته به رفتار دیگران می‌باشد را تحلیل کند (حبیبی، ۱۳۹۴).

با توجه به موقعیت مسئله ساز موجود در این پژوهش و پیچیدگی‌های آن که ناشی از وجود عوامل مختلف سازمانی مانند فرهنگ، سیاست، اجتماع، اقتصاد و ... است؛ سعی می‌شود تا مدل مدیریت راهبردی سازمان مأموریت‌محور از طریق متدولوژی سیستم‌های نرم چک‌اند<sup>۱</sup> ارائه شود. متدولوژی سیستم‌های نرم چک‌اند، راه‌حل موثر و کارآمدی را به‌منظور پیاده‌سازی و تحلیل سیستمی از فرآیندهایی که به فرآیندهای فناورانه و فعالیت‌های انسانی وابسته است را ارائه می‌دهد. همچنین این روش زمانی به کار می‌رود که اهداف سیستم به سختی تعیین می‌شوند، اتخاذ تصمیم نامعلوم باشد، سنجش عملکرد در بهترین کیفیت غیر ممکن و رفتار انسان غیرمنطقی باشد (آذر و همکاران، ۱۳۹۶). لذا با توجه به دیدگاه‌های گوناگون پیرامون مسئله مورد نظر، از این رویکرد به‌عنوان ابزاری جهت ساختاردهی مسئله و حل آن استفاده خواهد شد.

هدف این پژوهش شناخت، تحلیل و دسته‌بندی مهمترین مدل‌های مدیریت راهبردی بر اساس رویکرد حاکم و مکاتب آن‌ها جهت به‌کارگیری در سازمان‌های ماموریت‌محور و همچنین نحوه کاربست نظریه بازی‌ها در این مهم است. مسئله اصلی این پژوهش تحلیل و بررسی روش‌های مناسب قابل کاربست مدیریت راهبردی در راستای تصمیم‌گیری و بهینه‌سازی تصمیمات سازمان ماموریت‌محور و مبتنی بر نظریه بازی‌ها می‌باشد. اهمیت تحقیق حاضر را می‌توان در مواردی همچون شناخت ماهیت سازمان‌های ماموریت‌محور در سطح ملی، شناسایی نحوه کاربرد مفهوم نظریه بازی‌ها در مدل مدیریت راهبردی و آشنایی با مدل‌های مرجع مدیریت راهبردی جهت پیاده‌سازی و اجرا در سازمان‌های ماموریت‌محور عنوان نمود.

<sup>۱</sup> Soft System Methodology Of Checkland

## ۲. مبانی نظری و ادبیات پژوهش

اساس پژوهش حاضر مبتنی بر مفهوم مدیریت راهبردی است. لازم است قبل از شروع هر گونه تحلیل و بررسی پیرامون جزئیات تحقیق، جهت ایجاد فهم مشترک پیرامون موضوع مدیریت راهبردی، مطالبی ارائه شود. مدیریت از منظر فرآیند شامل فعالیت‌های برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، راه اندازی و کنترل می‌شود که از این طریق با بهره‌گیری از منابع موجود، اهداف تعیین و به انجام خواهند رسید (تریپتی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). از دیدگاه مینتزربرگ برای استراتژی نمی‌توان صرفاً یک تعریف ارائه نمود چرا که این واژه شامل مفاهیم جامعی و متنوعی می‌باشد. در این خصوص از ۵ واژه با عنوان "5p" به نام‌های برنامه، شگرد، الگو، موقعیت و دیدگاه استفاده می‌شود. منظور از راهبرد به‌عنوان یک برنامه، مجموعه‌ای از اقدامات آگاهانه و یا دستورالعمل‌های مفید است که برای رسیدن به یک وضعیت و یا رویداد خاص در آینده تهیه شده است. به‌عنوان شگرد، راهبرد دارای کیفیت ویژه است که منجر به فریب رقبا و یا مخالفان می‌شود. به‌عنوان الگو راهبرد عبارت است از جریان اقداماتی که در مراحل تصمیم‌گیری تعریف می‌شوند. به‌عنوان موقعیت، راهبرد را می‌توان ابزاری دانست که جایگاه سازمان را در محیط پیرامون خود به کمک نظریه‌پردازان سازمان معرفی می‌نماید. در نهایت راهبرد به‌عنوان دورنما بر ذهن مدیر سازمان تمرکز می‌کند. مدیریت راهبردی شامل فهم جایگاه استراتژیک سازمان، تدوین و ایجاد گزینه‌های استراتژیک برای آینده و در نهایت مدیریت استراتژی در عمل می‌باشد (جانسون<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۸)؛ بنابراین در این راستا هنگامی که از مدیریت راهبردی سخن گفته می‌شود؛ منظور جنبه فرآیندی این موضوع است و به هنگام استفاده از مفهوم مدیریت راهبردی ابتدا بایستی نوع دیدگاه راهبردی (ویژگی پنجم مینتزربرگ) مشخص شود و بر اساس آن، نسبت به برنامه‌ریزی، سازماندهی، اجرا و کنترل راهبردهای سازمان اقدام شود. به‌عبارتی دیگر انتظار می‌رود در یک مدل مدیریت راهبردی، موضوعات مرتبط با راهبردهای سازمان به‌صورت کامل مشخص و تحلیل و بررسی شده و بر اساس اهداف کلان تعیین شده در طول فرآیند مدل، راهبردهای اصلی سازمان انتخاب و اجرا شوند. با توجه به تعیین‌کننده بودن نوع دیدگاه استراتژیک در چارچوب مدل مدیریت راهبردی، به بررسی انواع دیدگاه‌های موجود در مدیریت راهبردی پرداخته خواهد شد و بعد از آن انواع مدل‌های مدیریت راهبردی مورد مطالعه و بررسی قرار خواهد گرفت.

### ۲-۱. دیدگاه‌های راهبردی

از سال‌های اولیه دهه ۱۹۷۰، پژوهشگران این حوزه، نوع‌شناسی‌های گوناگونی را برای توضیح نحوه شکل‌گیری راهبردها عرضه کرده‌اند. حاجی پور و ناجی در مقاله‌ای با عنوان "گونه‌شناسی شکل‌گیری استراتژی در سازمان‌های دولتی فعال در عرصه اقتصادی جمهوری اسلامی ایران" مهمترین نوع‌شناسی‌های مربوط به نحوه شکل‌گیری راهبردها را در جدول ۱ معرفی می‌کند. پس از معرفی مختصر هر یک از ۸ مورد ذکر شده در جدول، دو نوع‌شناسی مینتزربرگ در سال ۱۹۸۷ و ویتینگتون در سال ۲۰۰۱ را از جمله مناسب‌ترین نوع‌شناسی موجود عنوان می‌کند و برای انتخاب این مهم از مقایسه ۴ شاخص جامعیت، تمایز میان رویکردها، تبیین و تشریح کافی و جدید و به روز بودن استفاده می‌نماید. به‌همین جهت در ادامه پژوهش، از دیدگاه مینتزربرگ جهت تشریح رویکردها و مکاتب فکری موجود در مدیریت راهبردی استفاده می‌گردد.

<sup>1</sup> Tripathi

<sup>2</sup> Johnson & et al

## جدول ۱. مهم ترین نوع شناسی های نحوه شکل گیری راهبرد (حاجی پور و ناجی، ۱۳۹۰)

ردیف	پژوهشگران	سال
۱	مینتزبرگ	۱۹۷۳
۲	مایلز و دیگران	۱۹۷۸
۳	چافی	۱۹۸۵
۴	مینتزبرگ	۱۹۸۷
۵	ایکر و دیگران	۱۹۸۷
۶	نات و بکاف	۱۹۹۵
۷	لاوریول	۱۹۹۷
۸	ویتینگتون	۲۰۰۱

در حوزه مدیریت راهبردی، می توان سه رویکرد تجویزی، توصیفی و تلفیقی ارائه نمود. رویکرد تجویزی شامل نظریاتی است شکل گیری راهبرد را حاصل یک فرآیند تحلیلی و قاعده مند می دانند. درون مایه اصلی این روش ها جفت و جور کردن عوامل درونی و عوامل بیرونی به منظور بهره مندی از منافع نهفته در فرصت ها یا اجتناب از زیان های نهفته در تهدیدهاست. یکی از ویژگی های عمده رویکرد تجویزی این است که مراحل تدوین، اجرا و کنترل راهبردی در فرآیند تکمیلی ولی جدا از هم صورت می گیرد؛ اول تدوین، بعد اجرا و سپس ارزیابی (حاجی پور و سلطانی، ۱۳۸۷). همچنین این رویکرد شامل سه مکتب به نام های طراحی، برنامه ریزی و موقعیت یابی می شود.

در رویکرد توصیفی، راهبرد حاصل خلاقیت و نه روش های فرآیندی 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 تاکید می شود. بر این اساس استراتژیست کسی است که بتواند در هر لحظه بر مبنای شرایط موجود برای حرکت موفقیت آمیز سازمان تصمیم گیری کند (کیانی و غفاریان، ۱۳۸۴). مهمترین ادعای این رویکرد، غیرقابل تفکیک بودن طراحی راهبرد از اجرای آن است و توصیه شده است که طراح و مجری راهبرد نباید از هم جدا باشند (علی احمدی و همکاران، ۱۳۹۰). این رویکرد شامل ۶ مکتب به نام های کارآفرینی، شناختی، یادگیری، قدرت گرایی، فرهنگی و محیط گرایی می شود.

در رویکرد تلفیقی نیز تلاش می شود ویژگی های هر دو رویکرد تجویزی و توصیفی با هم ترکیب شوند.

## جدول ۲. رویکردها و مکاتب مدیریت راهبردی (حاجی پور و ناجی، ۱۳۹۰)، (احمدی و همکاران، ۱۳۹۰)

رویکرد	مکتب	توضیح
رویکرد تجویزی	طراحی	شکل گیری راهبرد حاصل مواجهه نقاط ضعف و قوت و فرصت ها و تهدیدهایی است که محیط خارج و داخل مجموعه مورد نظر را احاطه کرده است. علاوه بر عوامل محدود کننده و ترغیب کننده داخلی و خارجی، دو عامل مهم دیگر به نام های ارزش های اصلی و مسئولیت های اجتماعی در مدل مفهومی این مکتب مورد توجه قرار گرفته است.
	برنامه ریزی	یک اصل پایه حاکی از قابلیت تقسیم و اجرای گام به گام توالی منطقی از اقدامات است که طی مکتب طراحی در قالب یک فرایند یکپارچه رواج یافته بود. برنامه ریزی یک فرایند رسمی و قابل مدل سازی است که بر مبنای آن می توان اهداف، برنامه ها، طرح های عملیاتی و بودجه را در قالب برنامه های راهبردی، برنامه های عملیاتی و برنامه ریزی بودجه تدوین و در دوره ها و سطوح مختلف سازمانی به مرحله اجرا گذاشت.
	موقعیت	راهبردها ناشی از نتایج تجزیه و تحلیل موقعیت های راهبردی هستند که بیشتر بر اهمیت فرصت و موقعیت راهبرد،

	یابی	نسبت به فرایند تنظیم آن تاکید دارند. در هر یک از شرایط خاص تنها یک یا چند استراتژی به‌خصوص امکان و قابلیت طرح و به‌کارگیری را دارا هستند. این مکتب مبانی و مدل مکاتب طراحی و برنامه‌ریزی را قبول دارد اما به هر یک از آن‌ها یک نکته اضافه کرده است و آن تاکید بر خود راهبرد است.
	کار آفرینی	ریشه در درک شهودی، قضاوت و تجربه دارد و بر همین اساس نوع خاصی از راهبرد را مورد توجه قرار می‌دهد که مبتنی بر شخصیت‌گرایی و عناصر رهبری بوده و چشم انداز و نگرش سازمان در آینده را روشن می‌سازد پدیده رایج در این مکتب رهبری است و بر این اساس کلید موفقیت و قدرت سازمان به دست رهبران اجرایی قرار دارد. ویژگی این رهبران توانایی خلاقیت، نوآوری و شکار فرصت‌ها است. در مکتب کارآفرینی فرآیند با محوریت مدیر ارشد اجرایی انجام می‌شود، ولی بر خلاف مکتب برنامه‌ریزی، مبنای کار شهود است.
	شناختی	تنظیم راهبرد فرآیندی اقتضایی است و شناخت یک فرآیند ذهنی به‌منظور ساخت و توسعه راهبرد، همانند تفسیرهای خلاق، جهت به تصویر کشیدن واقع‌بینانه واقعیت‌ها صورت می‌گیرد. راهبرد در ذهن استراتژیست شکل می‌گیرد و لذا راهبردها به‌عنوان چشم اندازه‌ها، شکل‌ها، مفاهیم، نقشه‌ها و چارچوب‌هایی پدید می‌آیند که چگونگی برخورد مدیران با دروندادهای محیطی خود را شکل می‌دهند.
ردیگر توصیفی	یادگیری	فرایند تنظیم راهبرد فرآیندی توأم با یادگیری عمومی است و لذا نیازی به اعمال قدرت و یا تحمیل راهبرد در کل سازمان نیست. در این مکتب، اینکه چه کسی به تنظیم راهبرد می‌پردازد مهم نیست، بلکه این موضوع که آن‌ها چگونه این کار را انجام می‌دهند مهم است. این مکتب واقعیت‌هایی را که سازمان‌ها در شرایط پیچیده و پویا با آن مواجه هستند را دنبال می‌کند. این مکتب بر تکوین راهبردها تاکید دارد. طراحان راهبرد در طول زمان یاد می‌گیرند. از تمام مکاتب توصیفی، تنها مکتب یادگیری توانسته است جایگاه واقعی پیدا کرده و بر حوزه راهبرد تسلط یابد. این مکتب با مکاتب قبلی کاملاً متفاوت است و در آن راهبردها پدیده خودجوشی دانسته می‌شود که در سراسر سازمان ممکن است پدیدار گردد و در بسیاری از موارد در حین اجرا رفته‌رفته تکامل می‌یابند
	قدرت	هدف از کاربرد کلمه قدرت در این مکتب توضیح و تشریح مراتب تاثیر و نفوذ است که از دو حوزه داخلی و خارجی نشأت می‌گیرد. قدرت خرد، قدرت‌های درون سازمان که به طرق مختلف مانند مقاومت در برابر تغییر، عدم توجه به قانون، تعارض و... ظاهر می‌شود. قدرت کلان ناشی از اعمال قدرت عوامل خارجی و محیطی از جمله شرکت‌ها و سازمان‌های هم‌هدف (رقبا)، ذینفعان و... است. ایجاد راهبرد یک فرایند سیاسی است، زیرا فرض بر آن است که سازمان متشکل از افراد یا ائتلاف‌هایی با علایق متضاد است و راهبرد باید مطابق با علایق قوی‌ترین گروه باشد.
	فرهنگی	ساخت راهبرد به‌عنوان یک فرآیند که ریشه در نیروهای اجتماعی و فرهنگی دارد. شکل‌گیری راهبرد حاصل توافق گروهی، آرمان مشترک و حاصل فرآیند تعاملات اجتماعی است که بر پایه عقاید و درک مشترک اعضای سازمان بنا شده است.
	محیط‌گرایی	عوامل خارجی نقش‌آفرینان اصلی صحنه هستند. تغییرات و تحولات محیطی هستند که شکل‌گیری راهبرد را امکان‌پذیر ساخته و سازمان‌ها را مجبور به اتخاذ راهبرد صحیح می‌کند. سازمان‌ها آن کاری را انجام می‌دهند که محیط به ایشان دیکته می‌کند و این در حالی است که نتوانند بر محیط تاثیرگذار باشند. در این مکتب تشکیل راهبرد فرایند واکنشی در مقابل محیط است و محیط عامل اصلی شکل‌گیری راهبرد است.
ردیگر تلفیقی	پیکر بندی	این مکتب دو جنبه دارد. یکی به حالت و وضعیت سازمان و محیط بیرونی سازمانی برمی‌گردد که به شکل‌دهی معروف است و جنبه دیگر مرتبط با فرآیند اتخاذ استراتژی است که با واژه تدوین بیان می‌شود. دیدگاه اول در ارتباط با ابعاد مختلفی از یک سازمان است که تحت چه شرایطی خاص با هم ترکیب می‌شوند تا «حالت‌ها»، «مدل‌ها» یا «انواع موردنظر» را ایجاد کنند. دیدگاه بعدی مربوط به این می‌شود که چگونه این حالات مختلف پشت سر هم چیده می‌شوند تا مراحل و چرخه‌های عمر سازمانی را تعیین کنند.

مینتزرگ در کتاب جنگل استراتژی و پس از بررسی کامل هر کدام از مکاتب ذکر شده، تحلیل کلی از این مکاتب را در ابعاد مشخص ارائه می‌نماید. بر این اساس ابعاد مورد بررسی به سه دسته ریشه‌ای مکاتب، محتوا و فرآیند مکاتب و زمینه‌ای مکاتب تقسیم‌بندی شده است و برای هر کدام از آنها نیز از مؤلفه‌های گوناگونی جهت مقایسه مکاتب استفاده کرده است. به همین منظور در بعد زمینه‌ای مکاتب، یکی از مؤلفه‌های مورد بررسی نوع سازمان می‌باشد که در آن به طور مشخص برای یک سازمان ماموریت محور دو مکتب فرهنگی و پیکربندی را پیشنهاد می‌دهد (مینتزرگ و همکاران ۱۳۹۲). به عبارتی دیگر در هر سازمان ماموریت محور بهتر آن است به هنگام شروع فرآیند مدیریت راهبردی، در بین دیدگاه‌های موجود، از یکی از دو مکتب فرهنگی و یا پیکربندی و یا در نگاهی جامع‌تر از یکی از دیدگاه‌های توصیفی و یا تلفیقی (تجویزی - توصیفی) جهت تدوین و پیاده‌سازی راهبردهای سازمان مورد نظر استفاده نمایند.

## ۲-۲. مدل‌های مدیریت راهبردی

در یک مدل مدیریت راهبردی، مفاهیم راهبردی و عناصر لازم برای توسعه راهبردهای یک سازمان مشخص می‌شود و سازمان را قادر می‌سازد تا در جهت احقاق اهداف و ماموریت خود قدم بردارد. ابوالحسنی و روحانی راد در مقاله‌ای با عنوان "مروری بر ابزارهای استراتژی منتشر شده در مجلات مهم، طی ۲۵ سال اخیر"، تاریخچه‌ای از تکامل مدیریت راهبردی از دهه ۱۹۴۰ تا سال ۲۰۱۵ در قالب جدول زیر ارائه می‌نماید.

جدول ۳. سیر تکامل مدیریت استراتژیک از دهه ۱۹۴۰ الی ۲۰۱۵ (طیبی ابوالحسنی و روحانی راد، ۱۳۹۶)

نظریه‌پرداز / دوره زمانی	رویکرد	توضیحات
۱۹۴۰-۱۹۵۰	بودجه بندی	کسب اطمینان از اینکه بودجه محقق شده است، صورت حساب‌ها پرداخت شده‌اند و هزینه‌ها بیش از حد نشده است.
۱۹۶۰	برنامه‌ریزی بلندمدت	با افق زمانی بلندمدت‌تر، نوسانات بازار بهتر مدیریت می‌شود.
۱۹۷۰	برنامه‌ریزی استراتژیک	نیروهای اصلی محیط خارجی به شمار می‌آیند، در مقابل آن‌ها عکس العمل نشان داده می‌شود یا به روند گذشته ترسیم می‌شوند.
(اندروز، ۱۹۸۷) (پورتر، ۱۹۸۵)	استراتژی شرکت و مزیت رقابتی	۱- کتاب معروف اندروز با نام مفهوم استراتژی شرکت با روش آموزش با کارآموزی، نقطه آغاز تحول نگرش نوین به استراتژی به شمار می‌رود. ۲- بر اساس تدوین استراتژی- های رقابتی مدیران باید پنج عامل رقابتی را در نظر گیرند که عبارتند از: رقبا، تامین کنندگان، محصولات جایگزین، رقبای بالقوه و مشتریان.
(شاپیرو، ۱۹۸۹) (گم وات، ۱۹۸۶) (برنדרبرگر، ۱۹۹۶)	تعارض استراتژیک	بروندادهای رقابتی، تابعی از اثربخشی هستند که به کمک آن، شرکت می‌تواند موقعیت رقابتی خود را با استفاده از سرمایه گذاری‌های استراتژیک، تبلیغات، استراتژی‌های قیمت گذاری و کنترل اطلاعات تعدیل کند.
(روملت، ۱۹۸۴)، (تیس، ۱۹۸۴)، (ورفلت، ۱۹۸۴)، (گرن، ۱۹۹۳) (متگومری، ۱۹۹۵)	رویکرد مبتنی بر منابع	۱- توانمندی‌ها و دارایی‌های مختص شرکت ۲- وجود سازوکارهای جداکننده، ممیزهای اساسی عملکرد شرکت‌اند

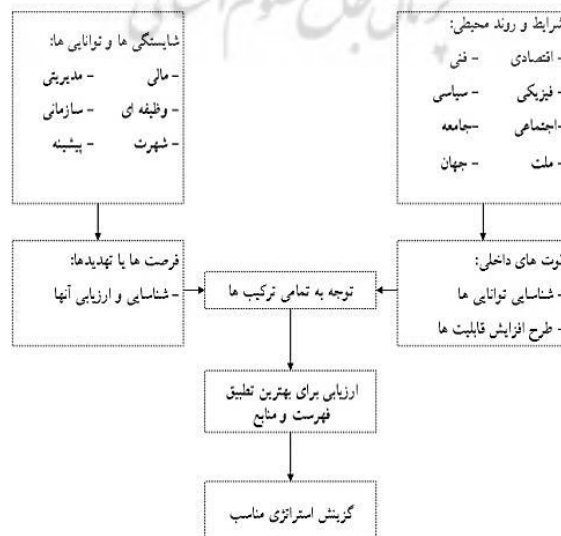
بر توسعه توانمندی‌های مدیریت تاکید دارد. حوزه‌های تحقیقاتی را ترکیب می‌کند و در برخی از حوزه‌ها، مانند مدیریت تحقیق و توسعه، بهبود کالا و فرایند، انتقال تکنولوژی، سرمایه‌های فکری، تولید، منابع انسانی و یادگیری سازمانی تحقیقات را طراحی می‌کند.	توانمندی‌های پویا	(پراهلاد، ۱۹۹۰)، (پورتر ۱۹۹۰) و (تیس، ۱۹۹۷)
۱- چگونه می‌توان با ترکیب استراتژی مالی شرکت، حسابداری مدیریت استراتژیک و مدیریت ارزش استراتژیک، امور مالی را به نحوی مدیریت کرد که باعث خلق جو رقابتی شود. ۲- تکنولوژی کامپیوتر محور باعث بهره‌گیری از فرصت‌های رقابتی موجود و جدید می‌شود.	برقراری ارتباط میان و استراتژی رقابتی و استراتژی وظیفه‌ای	(وارد، ۱۹۹۶) دونالدسون، ۱۹۹۱ مکفارلن، ۱۹۹۱ (ایتسی، ۱۹۹۳)
سه روش مجزای محک زنی عبارت اند از: محک زنی فرآیند، عملکرد و استراتژیک	محک زنی	بوگن، ۱۹۹۴
۱- هر سازمان با گروه‌های مؤثر ارتباط‌هایی دارد. این تئوری به ماهیت روابط میان شرکت و ذی نفعان می‌پردازد (بر حسب پردازش و نتایج) ۲- تعامل میان ذی نفعان قانونی ارزش ذاتی دارد و هیچ مجموعه‌ای از علایق گروهی خاص بر علایق گروه دیگر ترجیح ندارد. ۳- بر تصمیم‌گیری مدیریتی تمرکز دارد.	تئوری ذی نفعان	فریمن، ۱۹۸۴ کلارکسن، ۱۹۹۵ دونالدسون، ۱۹۹۵
تکنیک‌های تجویزی برای استراتژی طی این دوره، به ویژه با غالب شدن مکتب طرح ریزی به اوج خود رسید.	تکنیک‌های تجویزی	(میتزبرگ، ۱۹۹۸)
تمرکز بر سه مرحله کلیدی اجرای استراتژی مبنی بر تشخیص چالش، سیاست راهنما و اقدام منسجم.	تاکید بر تمرکز	(روملت، ۲۰۰۰)
تأثیر شگرف فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات بر پویایی رقابتی بسیاری از صنایع و جنگ صنایع بر سر جذب مشتری بیشتر همراه با تنوع مدل‌های کسب و کار	نقش فناوری‌های نوین و مدل‌های کسب و کار	(گرن، ۲۰۰۵)
افزایش رقابت‌ها و تأکید بر نوآوری و اقدامات نوآورانه حوزه مدیریت استراتژیک	نوآوری و تفکر استراتژیک	(مارکیدز، ۲۰۱۰)
تلاش برای مدیریت بحران‌های مالی و تشکیل اتحادیه‌های استراتژیک برای کاهش شکست‌ها	شراکت راهبردی	(دیویر، ۲۰۱۲)
رهایی از افراط و بی‌عدالتی سرمایه‌داری بازار و احیای توجه به اخلاق و نقش مشروعیت در موفقیت بلندمدت شرکت‌ها.	مسئولیت اجتماعی و زیست محیطی	(گرن، ۲۰۱۵)

به هنگام بررسی اهم مدل‌های مدیریت راهبردی در طول زمان، توجه به این نکته ضروری است که بعضی از مدل‌های ارائه شده تنها بر قسمت برنامه‌ریزی و تدوین راهبرد تاکید دارند و به دیگر جنبه‌های مدل‌های مدیریت راهبردی همچون اجرا و کنترل ورود نمی‌کنند.

#### جدول ۴. مدل‌های مدیریت راهبردی

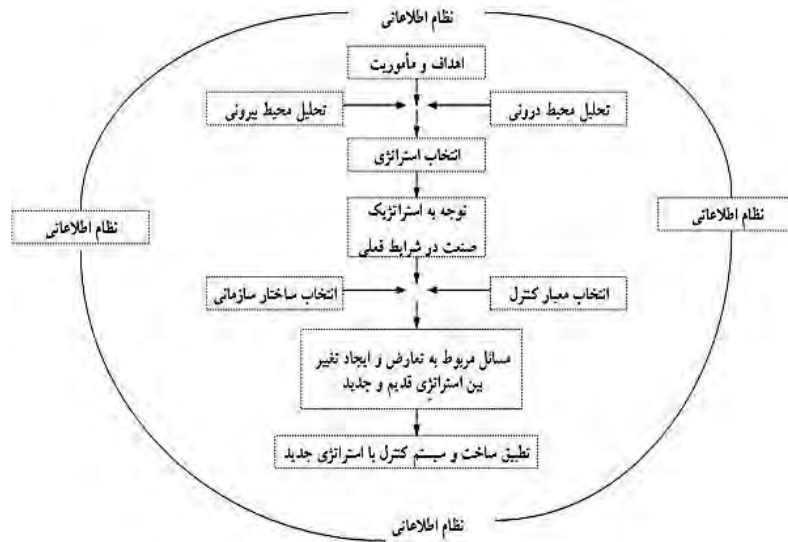
مدل‌ها	توضیحات
مدل فرآیند برنامه ریزی جامع، ۱۹۷۵	مراحل موجود در این مدل عبارتند از: ۱- تعیین و تدوین اهداف آتی سازمان ۲- شناخت اهداف و استراتژی‌های موجود سازمان ۳- تجزیه و تحلیل شرایط محیطی سازمان ۴- تجزیه و تحلیل منابع و امکانات سازمان ۵- شناخت وضع موجود (نقاط قوت و یا ضعف سازمان) ۶- تعیین تغییرات مورد لزوم در استراتژی‌های گذشته ۷- تصمیم‌گیری در خصوص استراتژی مطلوب ۸- اجرای استراتژی جدید ۹- ارزیابی و کنترل نتایج استراتژی‌های جدید.

مدل استراتژی صنعتی، ۱۹۸۰، شکل ۱.	استراتژی صنعتی یک مؤسسه عبارت است از الگوی تصمیم‌هایی که بر اساس آن‌ها هدف‌های عمده و جزئی معین و مشخص می‌شود. سپس سیاست‌ها، برنامه‌ها و فعالیت‌ها جهت تحقق این اهداف مشخص می‌گردد. پیوند اهداف، سیاست‌ها، برنامه‌ها، فعالیت‌ها برای موفقیت شرکت استراتژی در محیط متلاطم امری حیاتی و ضروری است. این مدل در جست و جوی راهبردی است که ترکیب مناسبی از فرصت‌های محیطی و توانمندی داخلی را ارائه می‌کند.
مدل هیل، ۱۹۹۲، شکل ۲.	در این مدل محیط بیرونی و درونی سازمان مورد تحلیل و بررسی قرار می‌گیرد و بر اساس این تحلیل راهبرد مناسب سازمان مشخص می‌شود. سپس راهبرد اتخاذ شده با راهبرد گذشته مقایسه می‌شود. در صورت تعارض بین راهبرد آینده و گذشته، موارد تعارض مشخص شده و با استفاده از سیستم اطلاعات، تغییرات لازم در ساختار و سیستم کنترل ایجاد می‌شود. در نهایت جهت اجرای راهبرد جدید ساختار و سیستم کنترل مناسب طراحی و اجرا می‌شود.
مدل استراتژی رایت، ۱۹۹۲، شکل ۳.	راهبردهای سازمان در سه سطح بیان می‌شوند؛ ۱- مدیریت: شامل راهبردهای کلان و دوربرد سازمان ۲- فعالیت: شامل تبدیل راهبردها به فعالیت‌های واحدها و بخش‌ها ۳- وظیفه: شامل وظایف افراد و کارکنان در قالب راهبردهای تعیین شده.
مدل دیوید، ۱۹۹۴، شکل ۴.	نسبت به مدل هیل از جامعیت بیشتری برخوردار است. در این مدل سه گام اساسی برداشته می‌شود و در هر کدام مراحل طی می‌شود: ۱- تدوین استراتژی ۲- اجرا ۳- ارزیابی
مدل تامپسون، ۲۰۰۷، شکل ۵.	شامل ۵ مرحله می‌شود. اولین مرحله عبارت است از تدوین چشم‌انداز و مأموریت سازمان و به دنبال آن در مرحله دوم اهداف راهبردی تعیین می‌شوند. در مرحله سوم راهبردها جهت نیل به اهداف تولید می‌شوند. مرحله چهارم شامل اجرای راهبردها و در نهایت مرحله پنجم شامل کنترل و ارزیابی راهبردها و اتخاذ اقدامات اصلاحی می‌شود.
مدل گوداشتاين، شکل ۶.	این مدل برای واحدهای دولتی و سازمان‌های غیرانتفاعی و حتی مؤسسات تجاری و صنعتی کاربرد دارد. این الگو دارای نه مرحله متوالی است که دو مرحله آن (ممیزی عملکرد و تحلیل فاصله) اساساً دو جنبه مختلف از یک فاز است. این مدل همچنین شامل دو وظیفه متوالی (پایش محیطی و ملاحظات اجرایی) می‌باشد.
مدل دانکن، ۱۹۹۵، شکل ۷.	مدل شامل ۵ فرآیند به ترتیب تحلیل محیط داخلی، تحلیل محیط خارجی، تعیین رسالت، دورنمای آینده، ارزش‌ها و اهداف سازمان، تنظیم استراتژی و در نهایت تدوین نظام کنترل استراتژیک است. مرحله کنترل شامل تعیین استانداردها یا اهداف، سنجش عملکردها، مقایسه عملکردها با استاندارد و اقدام اصلاحی در صورت نیاز می‌باشد.
مدل برایسون، شکل ۸.	این مدل در هشت مرحله فرایند استراتژی را محقق می‌سازد. پس از انجام این امر اقدامات و تصمیمات ناظر بر اجرای استراتژی‌ها و نهایتاً ارزیابی نتایج مطرح می‌گردد. مدل برایسون، ابزاری عینی برای تحلیل محیط داخلی و خارجی سازمان ارائه نمی‌کند. در صورتی که می‌توان برای تحلیل استراتژیک سازمان، یک ابزار (پرسشنامه) درست کرد که به مدیران در زمینه تعیین موقعیت استراتژیک کمک نماید



شکل ۱. مدل استراتژی صنعتی

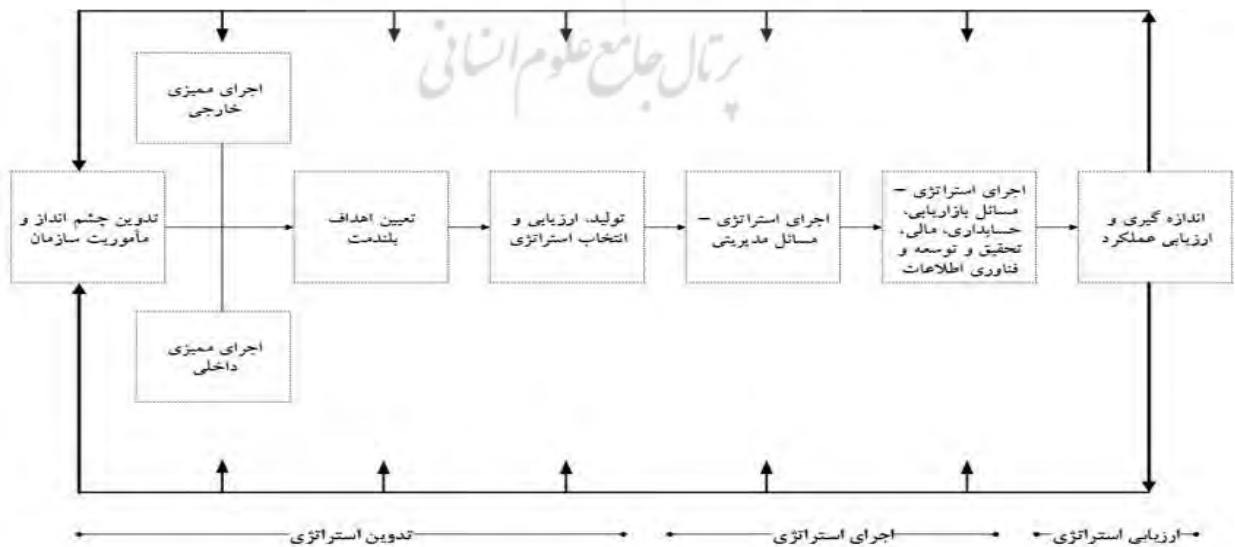




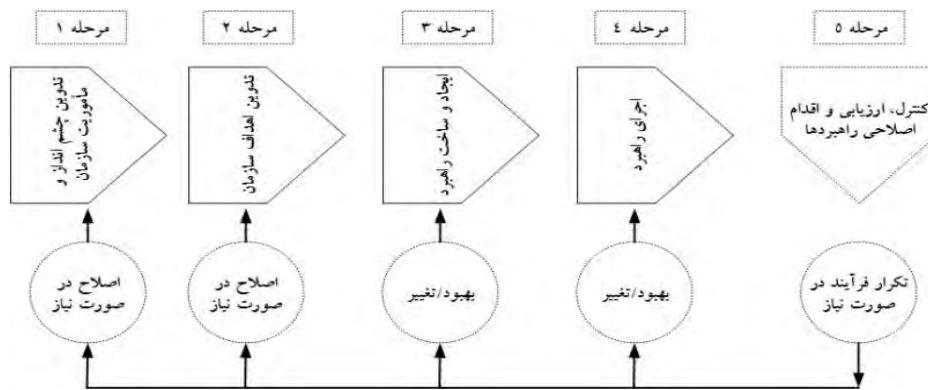
شکل ۲. مدل هیل



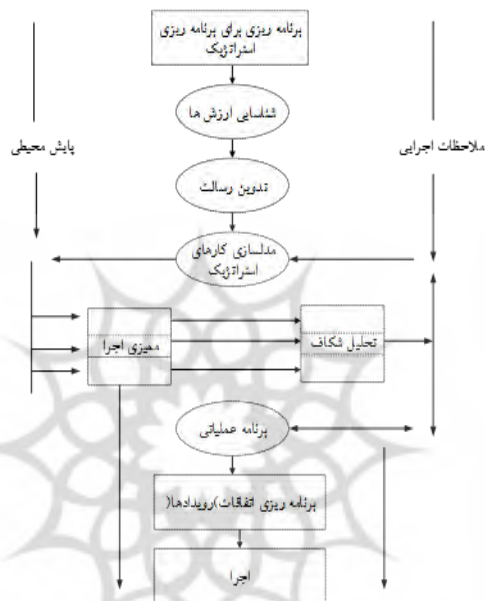
شکل ۳. مدل رایت



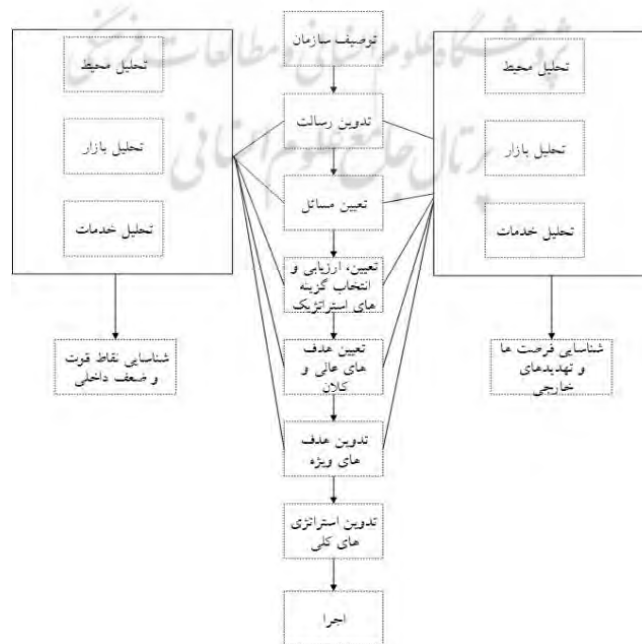
شکل ۴. مدل دیوید



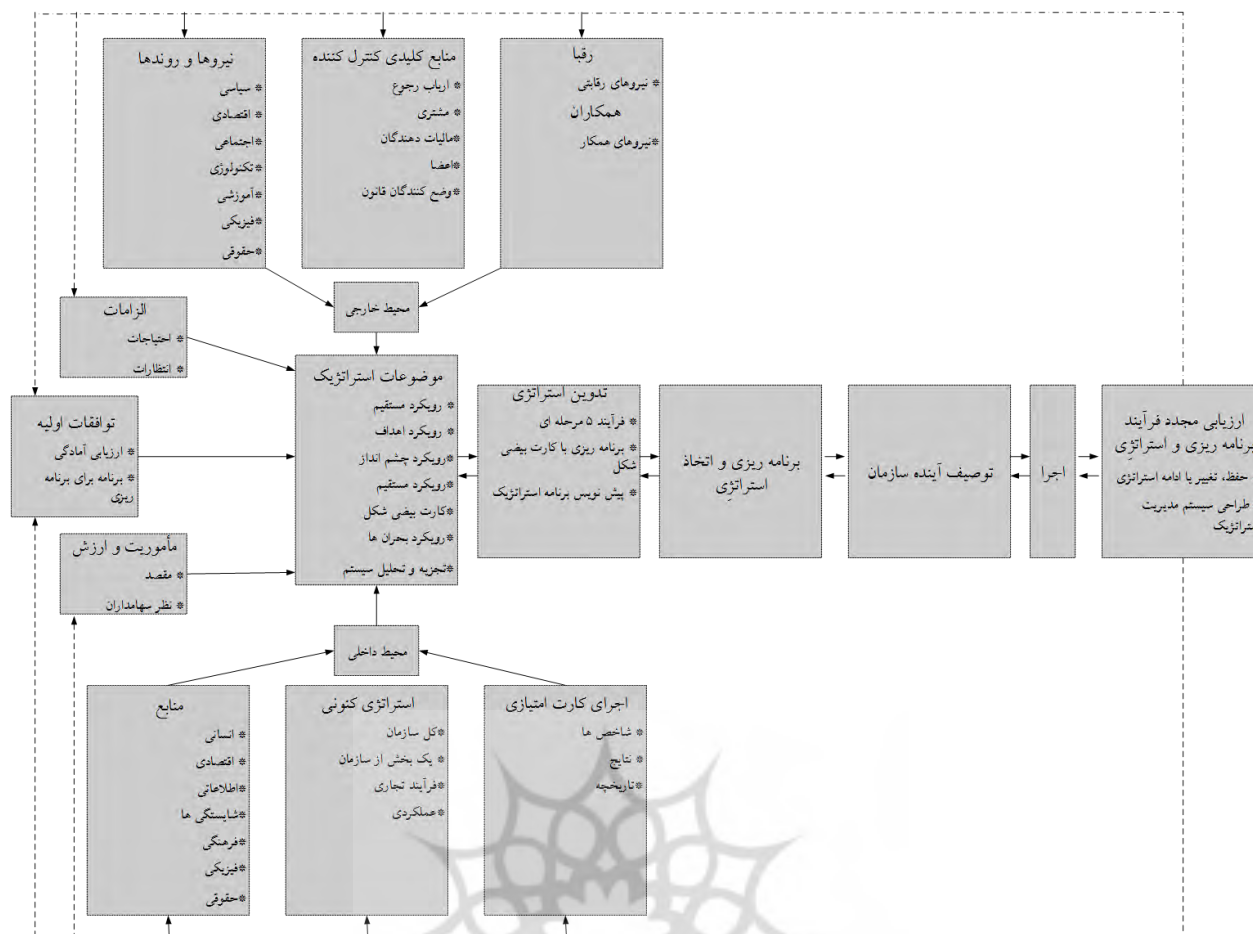
شکل ۵. مدل تامپسون و استریکلند



شکل ۶. مدل گوداستاین



شکل ۷. مدل داتکن



شکل ۸. مدل برای سون

### ۳-۲. سازمان ماموریت محور

سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی را می‌توان سازمان‌های ماموریت محور دانست (خرمی و شیخ محمدی، ۱۳۹۴). اکثر سازمان‌های ماموریت محور مجبور به درآمدزایی می‌باشند و این موضوع آن قدر اهمیت دارد که آن‌را مؤثر و کارآمد انجام دهند به طوری که در هر دوره‌ی مشخص هزینه‌ها از درآمد آن سازمان تجاوز نمی‌کند. با این حال پول و یا درآمد هدف اصلی نیست بلکه تنها از آن به عنوان وسیله جهت اتمام یک ماموریت و یا اقدام مشخص استفاده می‌شود. به عبارتی دیگر سازمان‌های ماموریت محور در حوزه کسب و کار خود، به دلیل ایجاد سودآوری فعالیت نمی‌کنند؛ بلکه تلاش می‌کنند از درآمد ایجاد شده، برای اهداف دیگری به جز درآمدزایی استفاده نمایند (بریوستر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). سازمان‌های ماموریت محور، همان‌طور که از نامشان برمی‌آید، دارای یک بیانیه قوی در مورد دلیل وجودیشان هستند؛ این دلیل، کلیه فعالیت‌های آن‌ها را برای دستیابی به آن‌چه اعلام شده، هدایت می‌کند. پس از به رسمیت شناخته شدن اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک، داشتن یک برنامه ماموریت در بین سازمان‌ها متداول شد؛ اما با این وجود داشتن یک بیانیه ماموریت به معنای رفتار هماهنگ نیست (روسادو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). در این نوع سازمان‌ها بایستی بر اساس ماموریت اصلی تدوین شده، دیگر مولفه‌های مدیریت راهبردی به صورت دقیق و حساب شده تهیه و تدوین گردد و در مقام عمل، با حساسیت کامل برنامه‌های

<sup>1</sup> Brewster

<sup>2</sup> Rosado

عملیاتی اجرا و پایش شوند. یکی از ویژگی‌های مهم سازمان‌های ماموریت محور آن است که در آن افرادی با سطح بالایی از انگیزه‌های اجتماعی جذب و استخدام می‌شوند (ونگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱).

## ۲-۴. نظریه بازی‌ها

### ۲-۴-۱. تعریف

نظریه بازی‌ها مطالعه رفتار منطقی در شرایطی است که وابستگی متقابل وجود دارد. وابستگی متقابل یعنی اینکه هر بازیکن از آنچه که دیگران در بازی انجام می‌دهند، تاثیر می‌پذیرد، رفتار خود بازیکنان نیز بر دیگران تاثیر می‌گذارد، خروجی بازی وابسته به تصمیمات همه است و هیچ فردی کنترل کامل بر آن‌چه که اتفاق افتاد، ندارد. افراد، این وابستگی‌های متقابل را می‌دانند و آن‌ها را در تصمیماتشان لحاظ می‌کنند (اسکندری و همکاران، ۱۳۹۲).

اجزی تشکیل دهنده هر بازی به سه مؤلفه اصلی تقسیم‌بندی می‌شود که عبارتند از (قوامی و راثی نظامی، ۱۳۹۷): بازیگران: هر تصمیم‌گیر در یک بازی به‌عنوان یک بازیگر نام‌گذاری می‌شود. بازیگر در واقع می‌تواند به‌شکل یک فرد و یا یک گروه باشد که بسته به نوع بازی، تعداد بازیگرها می‌تواند بین دو الی  $n$  بازیکن تغییر کند.

استراتژی: هر انتخاب ممکن بازیکن در یک بازی، استراتژی نامیده می‌شود. استراتژی‌ها همان مجموعه اقدامات ممکن برای هر بازیکن بوده و انتخاب آن از سوی هر بازیکن منجر به پیامدهای مختلف برای آن بازیکن خواهد بود. پیامد: نتیجه نهایی و مقدار بازگشتی به هر بازیکن در انتهای بازی، شامل مطلوبیت هر بازیکن بوده و می‌تواند به‌صورت ارزش حسابی مانند دلار یا تعداد و ... یا رتبه‌بندی باشد. لازم به‌ذکر است بازیکنان همیشه به‌دنبال کسب بیشترین پیامد در یک بازی خواهند بود.

### ۲-۴-۲. کاربرد نظریه بازی‌ها در مدیریت راهبردی

بازیگران قبل از شروع بازی، تمام موقعیت‌هایی که ممکن است در جریان عمل پیش بیاید و حوادثی که امکان وقوع آن می‌رود را پیش بینی می‌کنند. چنان‌چه چنین منظومه‌ای تهیه و تدوین شود، در حقیقت بازیگران برنامه‌ریزی استراتژیک معینی را در یک فهرست همراه با قواعد مشخص انجام داده‌اند. از آن‌جا که استراتژی‌ها در یک محدوده تدوین می‌شوند، ابتدا موقعیت‌ها تجزیه و تحلیل می‌گردد زیرا تحلیل موقعیت، تصمیم‌گیری را عقلایی می‌کند. در نظریه بازی‌ها، استراتژی یک برنامه هدف دار است که با مدل‌سازی، ترکیب عوامل، تصمیم‌گیری‌ها، پرداخت بها، نرمش و انعطاف، کنترل نتایج، آزمون و تحلیل، تصحیح و حذف همراه است (بیان، ۱۳۸۳). توانایی نظریه بازی‌ها در مدیریت استراتژیک، ارائه بینش در یک محیط رقابتی و استراتژی است (اوقات<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). نظریه بازی می‌تواند به تصمیم‌گیرندگان در تمام سطوح سازمان در تدوین استراتژی‌های کیفیت کمک کند و بخش جدایی‌ناپذیر از جعبه ابزار یک استراتژیست باشد (انگلبrecht<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹). نتایج پژوهش‌های داخلی با مرور ۲۵ سال گذشته از استفاده ابزارها در مدیریت استراتژیک نشان می‌دهد، پژوهشگران هنوز از ابزارهای جدید این حوزه استقبال و استفاده نکرده‌اند. همچنین نتایج برخی تحقیقات نشان می‌دهد که هنوز ابزارهای سنتی استراتژی، همچون ماتریس SWOT، کارت امتیازی متوازن، استراتژی‌های عام رقابتی پورتر و ... پرکاربردترین ابزارهای استراتژی استفاده شده در پژوهش‌های داخلی هستند و برای معرفی ابزار استراتژی جدید تلاشی

<sup>1</sup> Wang

<sup>2</sup> Ogat

<sup>3</sup> Engelbrecht

نشده است (طیبی ابوالحسنی و همکاران، ۱۳۹۶). در راستای کاربری مفهوم نظریه بازی‌ها به عنوان یک ابزار راهبردی در مدیریت راهبردی، سعی می‌شود تا از مفهوم نظریه بازی‌ها به عنوان یک ابزار راهبردی در جریان فرآیند مدیریت راهبردی استفاده شود.

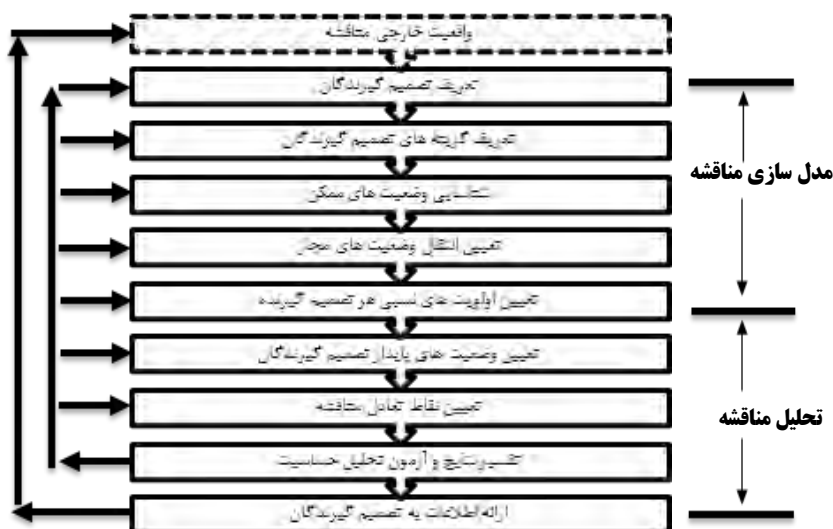
یکی از موارد قابل بحث در فرآیند مدیریت راهبردی، انتخاب راهبرد است. ابزارهای مختلفی جهت تعیین راهبرد سازمان همچون ماتریس QSPM، WASPA، تئوری تصمیم‌گیری و ... وجود دارد که راهبردهای نهایی هر سازمان را مشخص می‌کند. به این منظور ایده اصلی این پژوهش آن است، در این بخش از فرآیند مدیریت راهبردی، از نظریه بازی‌ها جهت تصمیم‌گیری در خصوص راهبردهای بالقوه موجود سازمان استفاده نماید. فرض کنید یک سازمان با بررسی عوامل محیطی و درونی سازمان، راهبردهای بالقوه خود را شناسایی و تدوین می‌نماید. در ادامه نیز راهبردهای رقبای سازمان در محیط مناقشه با تعیین اولویت آن‌ها مشخص می‌شود. حال مدیریت سازمان بایستی بر اساس اطلاعات موجود یعنی راهبردهای اولویت‌بندی شده و بالقوه سازمان و راهبردهای اولویت‌بندی شده رقیبان آن در محیط مناقشه، نقطه تعادل بازی را به کمک نظریه بازی‌ها کشف نماید. منظور از نقطه تعادل در یک بازی آن است که پیش‌بینی می‌شود بازیگران مناقشه هر یک کدامیک از راهبردهای بالقوه خود را جهت کسب بیشترین مطلوبیت اتخاذ می‌کنند. در این هنگام نظریه بازی‌ها به تصمیم‌گیران ارشد سازمان کمک می‌نماید تا بر اساس اطلاعات ارائه شده، وضعیت پایدار و نقطه تعادل محیط مناقشه مشخص شود. یک وضعیت زمانی برای تصمیم‌گیرنده پایدار است که هیچ مشوقی برای حرکت از آن وضعیت نداشته باشد. همچنین یک وضعیت زمانی حالت تعادل است که برای همه تصمیم‌گیرندگان پایدار باشد (خرمی و شیخ محمدی، ۱۳۹۴). در چنین شرایطی هنگامی که نقطه تعادل و وضعیت پایدار در یک مناقشه مشخص شد، می‌توان رفتار بازیگران را در محیط مناقشه تحلیل و بر اساس آن اقدامات لازم را در نظر گرفت.

با مرور ادبیات موضوعی مفهوم نظریه بازی‌ها می‌توان دریافت برای این مفهوم دسته‌بندی‌های مختلفی جهت توضیح و تشریح آن ارائه شده است. یکی از این نوع دسته‌بندی‌ها، تقسیم مدل‌های نظریه بازی‌ها به دو دسته کیفی و کمی است. در مدل‌های کمی، اولویت یک استراتژی نسبت به استراتژی دیگر را برای بازیکنان، با استفاده از داده‌های کمی مانند مقدار سود یا ارزش پولی آن استراتژی بیان می‌کند. در حالی که مدل‌های کیفی این مهم را با استفاده از داده‌های کیفی و نسبی انجام می‌دهند. مدل‌های کیفی دارای ویژگی و مزیتی هستند که می‌توان به شبیه‌سازی جنبه‌های مختلف تعارض، ترکیب ویژگی‌های متنوع مسئله و پیش‌بینی تحلیل‌های ممکن در صورت نبود اطلاعات در مورد سود کمی بازیکنان پرداخت. نیاز به استفاده از داده‌های کمی، به انعطاف‌پذیری پایین روش‌های کمی نظریه بازی‌ها و افزایش عدم قطعیت در نتایج حاصل از آن‌ها منجر می‌گردد. همچنین استفاده از حجم وسیعی از داده‌های کمی موجب افزایش قابل ملاحظه محاسبات خواهد شد که این امر به نوبه خود بر روی خطا در خروجی تاثیر منفی دارد. ولی در مقابل استفاده از مدل‌های کیفی حجم محاسبات را تا حد قابل ملاحظه‌ای کاهش می‌دهد (قوامی آزاد و راثی نظامی، ۱۳۹۷).

یکی دیگر از دسته‌بندی‌های ارائه شده در این موضوع، تقسیم‌بندی همکارانه و غیرهمکارانه مدل‌ها است. در واقع بازی‌های همکارانه شرایطی را نشان می‌دهد که در آن گروهی از تصمیم‌گیران، در یک پروژه با یکدیگر ائتلاف می‌کنند تا به اهداف خود نظیر افزایش مجموع درآمد یا کاهش مجموع هزینه‌ها برسند؛ اما در سوی دیگر، بازی‌های غیرهمکارانه در فقدان ائتلاف تعریف می‌شود، به گونه‌ای که هر شرکت‌کننده به صورت مستقل و بدون همکاری و یا ارتباط با سایرین عمل می‌کند (نصیرزاده و همکاران، ۱۳۹۳). به عبارتی دیگر فرض بر آن است که در مسائل مورد بحث نظریه بازی‌ها،

افراد ذی نفع با مطلوبیت‌های متضاد هستند که بایستی در تعامل با یکدیگر اقدام به اتخاذ تصمیمات مدیریتی نمایند. حال در مدل‌های همکارانه فرض بر همکاری کامل مابین بازیکنان برای دستیابی به نتیجه بهینه برای سیستم است. بدین ترتیب در مدل‌های همکارانه مسئله از حالت چند تصمیم گیرنده و چند معیاره به حالت تک تصمیم گیرنده و چند معیاره تبدیل و سپس حل می‌گردد. در این مسائل، تنها یک تصمیم گیرنده آگاه و قدرتمند تعریف شده و تصمیم نهایی به صورت عادلانه و بر اساس معیارهای اعلام شده توسط افراد ذی نفع در مسئله اتخاذ می‌شود. در مدل‌های غیرهمکارانه پیش فرض آن است که دغدغه اصلی بازیکنان، به حداکثر رساندن سود شخصیشان در بازی، با علم به این مطلب که نتایج نهایی بازی، محصول تصمیمات گرفته شده توسط بازیکنان است. مدل‌های غیرهمکارانه شبیه‌سازی واقع بینانه‌تری نسبت به رفتارهای مبتنی بر علائق افراد ذی می‌دهد (قوامی آزاد و راثی نظامی، ۱۳۹۷). طبق بررسی‌های انجام شده و مطالعات صورت گرفته در رابطه با تحلیل مسائل و مناقشات، مناسب‌تر آن است از مدل‌های غیرهمکارانه جهت تحلیل و مطالعه یک مناقشه استفاده نمود. یکی از مدل‌های کیفی و مرسوم موجود در دسته بازی‌های غیرهمکارانه جهت تحلیل یک مناقشه، مدل گراف است. در این مدل برای حل مناقشه، یک متدولوژی منعطف و توانمند برای مطالعات مناقشات استراتژیک دنیای واقعی معرفی شده است. کارایی این مدل، زمانی بیشتر خود را نشان می‌دهد که بیان مطلوبیت بازیگران با اعداد کمی و مقداری ممکن نباشد. همچنین طبق آن مرقوم مدل گراف جهت انجام تجزیه و تحلیل مناقشات نسبت به مدل‌های کلاسیک نظریه بازی‌ها دارای مزیت‌های زیر می‌باشد (خرمی و شیخ محمدی، ۱۳۹۴):

- نمایش بازی‌هایی که تعداد بازیگران آن بیش از دو نفر باشد، به راحتی و به فرم گزینه‌ای صورت می‌گیرد.
  - هر بازیگر می‌تواند هر تعداد از گزینه‌های خود را همزمان انتخاب کند.
  - وضعیت‌های نشدنی در مسائل دنیای واقعی به راحتی از وضعیت‌های ممکن متمایز شده حذف می‌گردند.
  - تعیین ارزش‌های عددی به عنوان مطلوبیت بازیگران در وضعیت‌های مختلف ضرورتی ندارد. لذا بیان مطلوبیت هر بازیگر روی وضعیت‌های مختلف به صورت ترتیبی کفایت می‌کند.
  - حرکت‌های برگشت ناپذیر و مطلوبیت‌های غیرقابل انتقال را لحاظ می‌کند.
  - از مفاهیم حل متفاوت برای تعیین پایداری فردی و وضعیت‌های تعادل استفاده می‌کند.
- مدل گراف دارای سه جزء اساسی می‌باشد که شامل بازیکنان، مجموعه انتخاب‌ها برای تصمیم گیرنده به همراه اولویت‌های آن‌ها و نتایج ممکن بازی که در آن تصمیم گیرنده قادر است با تغییر استراتژی‌ها و انتخاب آن‌ها، در خلال فرآیند تکامل بازی اثر گذارد (غلامی و همکاران، ۱۳۹۶). بر اساس شکل زیر فرآیند حل مناقشه در مدل گراف شامل دو مرحله اصلی مدل‌سازی و تحلیل است. در مرحله مدل‌سازی، ابتدا با مرور تاریخچه مناقشه تصمیم گیرندگان و گزینه‌های آن‌ها تعریف شود. سپس وضعیت‌هایی که رخ دادن آن‌ها در واقعیت ممکن نیست از مجموعه کل وضعیت‌های مناقشه حذف می‌شوند. در ادامه وضعیت‌هایی که هر تصمیم گیرنده می‌تواند از هر وضعیت اولیه به آن‌ها حرکت کند مشخص و آن‌گاه وضعیت‌های ممکن مناقشه بر اساس اولویت‌های بازیکنان رتبه‌بندی می‌شوند. بعد از ایجاد مدل مناقشه، با استفاده از مفاهیم حل غیر همکارانه، ابتدا وضعیت‌های پایدار برای هر بازیکن، سپس نقطه تعادل مناقشه شناسایی می‌شوند. سپس با انجام آزمون تحلیل حساسیت و تغییر گزینه‌ها یا اولویت‌های تصمیم گیرندگان، نقاط تعادل جایگزین تعیین می‌شوند. در نهایت با تفسیر نتایج به دست آمده رهنمودها و بینش‌های لازم برای سیاست گذاری، به تصمیم گیرندگان ارائه می‌شوند (صفایی و ملک محمدی، ۱۳۹۳).



شکل ۹. فرآیند حل مناقشه در مدل گراف (صفایی و ملک محمدی، ۱۳۹۳).

### ۳. یافته‌های پژوهش

در این پژوهش سعی شده تا در مدل مدیریت راهبردی از مفهوم نظریه بازی‌ها به عنوان یک ابزار استراتژی جهت ارائه تحلیل‌های مرتبط با مولفه‌های تصمیم‌گیری در فرآیند مدل مورد نظر استفاده نماید. این ابزار به مدیران ارشد سازمان کمک می‌کند تا در طول فرآیند تدوین استراتژی‌های سازمان، قبل از ورود به مرحله اجرا، عکس‌العمل بازیگران محیط خارجی را نسبت به تصمیمات خود لحاظ کنند و بر اساس این پیش‌بینی و تحلیل‌های ارائه شده حاصل از آن نسبت به تهیه برنامه‌های اجرایی و عملیاتی اقدام نمایند. یکی از نکات کلیدی کاربردی مفهوم نظریه بازی‌ها در مدل مدیریت راهبردی آن است که این مفهوم کمک می‌کند تا مدیران ارشد سازمان نسبت به تغییرات آتی پیرامون سازمان، واکنش سریع داشته و بر اساس مجموعه‌ای از پیش‌بینی‌ها و تحلیل‌های حاصل از آن، نسبت به تعیین واکنش مناسب در آن زمان خاص تصمیم‌گیری کنند. بدین ترتیب می‌توان انتظار داشت در صورتی که یک مدل مدیریت راهبردی در طول فرآیند خود از این ابزار استفاده نماید، در واقع نوع دیدگاه حاصل از رویکرد حاکم توصیفی را در طول جریان فرآیند خود لحاظ نموده است. چرا که یکی از ویژگی‌های اصلی این نوع تفکر، اقدام به‌موقع و منطبق با شرایط جاری است که این مهم توسط کاربردی این ابزار در طول این فرآیند قابل دستیابی است.

همچنین این پژوهش ضمن بهره‌گیری از نظرات خبرگان سازمان ماموریت محور، با استفاده از این ابزار در طول فرآیند مدیریت راهبردی، از دیدگاه توصیفی نیز جهت تهیه مدل نهایی حمایت می‌نماید.

### ۵. بحث و نتیجه‌گیری

طی این تحقیق، پژوهشگر به دنبال جواب این دو سوال اساسی بود که اولاً آیا مدل مدیریت راهبردی مناسبی جهت استفاده در سازمان ماموریت محور وجود دارد یا خیر؛ ثانیاً نحوه کاربردی نظریه بازی‌ها در فرآیند مدیریت راهبردی چیست. در ارتباط با سؤال اول، ابتدا ادبیات مرتبط با مدیریت راهبردی شامل تعاریف، انواع دیدگاه‌ها، روند شکل‌گیری مفهوم مدیریت راهبردی و در نهایت مدل‌های مدیریت راهبردی مورد بررسی قرار گرفت. همچنین جهت ایجاد شفافیت در موضوع، مفهوم و ماهیت یک سازمان ماموریت محور مورد مطالعه قرار گرفت. نتیجه آن شد که یک سازمان ماموریت محور از منظر اهداف و عملکرد سازمانی بسیار به یک سازمان غیرانتفاعی شباهت دارد و از این رو در نگاه اول به نظر می‌-

رسد یک مدل مدیریت راهبردی مناسب سازمان غیرانتفاعی قابل کاربست در یک سازمان ماموریت محور باشد. به بیانی دیگر بر اساس مدل‌های مدیریت راهبردی موجود در این ادبیات، مناسب‌ترین مدل جهت به کارگیری در یک سازمان ماموریت محور، مدل برایشون شناخته شد که خاص یک سازمان دولتی و یا غیرانتفاعی طراحی و ارائه شده است. یکی از مشخصه‌های اصلی مدل برایشون، نوع دیدگاه آن است که بر اساس رویکرد تجویزی نسبت به شکل‌گیری استراتژی اقدام می‌نماید و در این راستا، مدل مذکور به‌عنوان مدل مرجع در ادبیات راهبردی مورد تایید قرار گرفته است. از طرفی طبق نظر مینتزربرگ برای یک سازمان ماموریت محور پیشنهاد شده است تا بر اساس رویکرد توصیفی (مکتب شناخت) به تنهایی و یا از رویکرد تلفیقی (مکتب پیکربندی) جهت شکل‌گیری راهبرد در سازمان مورد اشاره استفاده نمایند. می‌توان چنین برداشت نمود، جهت کاربست این مدل در یک سازمان ماموریت محور (غیرانتفاعی) به‌عنوان یک مدل مرجع بایستی تغییراتی در فرآیند اجرای آن بر مبنای رویکرد توصیفی ایجاد نمود که این مهم تا به اکنون در ادبیات مدیریت راهبردی مورد مطالعه قرار نگرفته است. لازم به توضیح است در پارادایم تجویزی افراد به یک طراحی رسمی و پیش‌بینی تدابیر تحلیلی برای هدف‌های بلندمدت اعتقاد دارند که این مهم در مدل برایشون که برآمده از این تفکر است مشهود است؛ اما در پارادایم توصیفی، اعتقاد به اقدام به‌موقع و منطبق با شرایط جاری و همچنین اعمال تدابیر غیررسمی وجود دارد که بایستی تغییرات مورد نظر بر این اساس در مدل مورد اشاره ایجاد شود.

همچنین در ادامه این تحقیق نحوه کاربست نظریه بازی‌ها در فرآیند مدیریت راهبردی مورد مطالعه قرار گرفت براین اساس در فرآیند مدیریت راهبردی می‌توان از مفهوم نظریه بازی‌ها و به‌طور خاص از مدل گراف به‌عنوان یک ابزار استراتژی جهت تجزیه و تحلیل راهبردهای موجود سازمان در المان تصمیم‌گیری استفاده نمود. به‌طوری که به‌هنگام خروج نتایج حاصل از مطالعه محیطی و درونی سازمان و مشخص شدن بازیگران محیط مناقشه و راهبردهای آن‌ها؛ می‌توان با کاربست این مدل، ضمن شناسایی نقاط تعادل در محیط مناقشه و با استفاده از تحلیل‌های ارائه شده پیرامون راهبردهای منتخب سازمان، اهداف قابل دسترس و برنامه‌های عملیاتی جهت اجرای راهبردهای نهایی شده را تدوین نمود؛ و نیز با استفاده از این ابزار می‌توان نسبت به طراحی واکنش سریع مبتنی بر پارادایم توصیفی در یک فرآیند مدیریت راهبردی اقدام نمود.

## ۶. منابع و مآخذ

۱. اسکندری، فاطمه، شاهی، سکینه و پارسا، عبدالله. (۱۳۹۲). تئوری بازی‌ها و کاربرد آن در تصمیم‌گیری مدیران، *کنفرانس بین‌المللی مدیریت چالش‌ها و راهکارها*، شیراز، دوره ۱. ۸-۱.
۲. آذر، عادل، واعظی، رضا، محمد پور سرایی، وحید. (۱۳۹۶). طراحی مدل خط‌مشی‌گذاری تجاری‌سازی فناوری نانو با رویکرد متدولوژی سیستم‌های نرم. *فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی*، دوره ۵، شماره ۲، ۱۰۵-۸۶.
۳. آقازاده، محمد رضا، عسگری، طیبه، شاهی، عادل و فرهمند، آمنه. (۱۳۹۴). طراحی مدل فرآیندی تدوین استراتژی سازمان‌های حاکمیتی بر مبنای پارادایم حکمرانی شبکه‌ای، *مدیریت سازمان‌های دولتی*، دوره ۴، شماره ۱، ۵۲-۲۹.
۴. آقازاده، هاشم، احمدی، ایمان. (۱۳۹۶). الگوی مدیریت راهبردی در سازمان مادر، *چشم‌انداز مدیریت بازرگانی*، دوره ۱۶، شماره ۲، ۸۶-۶۷.



۵. بابایی، مرتضی، شیخ محمدی، مجید و لشکریان، حمید رضا. (۱۳۹۸). مدل‌سازی و تحلیل استراتژیک نبرد بین ایالات متحده آمریکا و جمهوری اسلامی ایران با استفاده از رویکرد نظریه بازی در حالت غیرهمکارانه، *مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی*، دوره ۹، شماره ۳۰، ۳۰-۱.
۶. بیان، حسام‌الدین. (۱۳۸۳). مدیریت نوین برنامه‌ریزی استراتژیک، *پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی*، کنترلر، دوره ۱۵ و ۱۶، ۵۱-۲۴.
۷. حاجی پور، بهمن، سلطانی، مرتضی. (۱۳۸۷). برنامه‌ریزی استراتژیک پژوهشی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی مورد مطالعه: دانشگاه امام صادق (ع)، *اندیشه مدیریت*، دوره ۲، شماره ۱، ۲۲۴-۱۸۳.
۸. حاجی پور، بهمن، ناجی، ماجد. (۱۳۹۰). گونه‌شناسی شکل‌گیری استراتژی در سازمان‌های دولتی فعال در عرصه اقتصادی جمهوری اسلامی ایران، *اندیشه مدیریت راهبردی*، دوره ۲۱، شماره ۱، ۹۹-۱۲۴.
۹. خرمی، مسعود، شیخ محمدی، مجید. (۱۳۹۴). مدل‌سازی و تحلیل استراتژیک نبرد انرژی بین روسیه و اروپا بر اساس نظریه بازی‌ها، *فصلنامه ژئوپلیتیک*، سال ۱۱، شماره ۳، ۱۳۸-۱۱۷.
۱۰. شیخ محمدی، مسعود، عباسی، مصطفی. (۱۳۹۵). رویکرد نظریه بازی‌ها در مدل‌سازی و تحلیل تقسیم ارث زوجین مرحوم، *فصلنامه مدل‌سازی اقتصادی*، دوره ۱۰، شماره ۳۳، ۴۸-۲۳.
۱۱. صفایی، امیر، ملک محمدی، بهرام. (۱۳۹۳). رهنمودهای نظریه بازی‌ها برای حکمرانی پایدار منابع آبی مشترک مطالعه موردی: مناقشه آبی دریاچه ارومیه، *محیط‌شناسی*، دوره ۴۰، شماره ۱، ۱۳۸-۱۲۱.
۱۲. طیبی ابوالحسنی، سید امیر حسین، روحانی نژاد، شاهین. (۱۳۹۶). مروری بر ابزارهای استراتژی منتشر شده در مجلات مهم طی ۲۵ سال اخیر، *سیاست‌نامه علم و فناوری*، دوره ۷، شماره ۱، ۷۷-۵۵.
۱۳. علی احمدی، علیرضا، فتح الله، مهدی و تاج الدین، ایرج. (۱۳۹۰). *نگرش جامع بر مدیریت استراتژیک*، چاپ چهاردهم، تهران: تولید دانش.
۱۴. غلامی، مریم، شاهنظری، علی، مرتضی پور، محمد رضا و شاه نوریان، محمد مهدی. (۱۳۹۶). حل مناقشه‌ی شبکه‌ی آبیاری و زهکشی سفیدرود با استفاده از نظریه‌ی بازی‌ها، *تحقیقات منابع آب ایران* سال ۱۳، شماره ۱، ۱۱۱-۱۰۱.
۱۵. فدائی، مسلم. (۱۳۷۸). سیر تکامل مفهوم استراتژی، *ماهنامه تدبیر*، ۴۱-۲۱.
۱۶. فروزنده دهکردی، لطف اله، (۱۳۷۸). مروری بر مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک، *دانش مدیریت*، ۱۱۱-۹۷.
۱۷. قوامی آزاد، بنیامین، راثی نظامی، سیدسعید. (۱۳۹۷). مقایسه کاربرد رهیافت‌های همکارانه و غیرهمکارانه تئوری بازی‌ها، *همایش ملی علوم و مهندسی آبخیزداری ایران*، اردبیل: دانشگاه محقق اردبیلی، دوره ۱۳، ۷-۱.
۱۸. کیانی، غلام‌رضا، غفاریان، وفا. (۱۳۹۲). *استراتژی اثربخش*، تهران: فرا.
۱۹. نصیرزاده، فرناد، روح پرور، مهدی و مازندرانی زاده، حامد. (۱۳۹۳). تخصیص کمی ریسک در پروژه‌های ساخت با رویکرد نظریه بازی‌های همکارانه، *نشریه علمی پژوهشی مهندسی سازه و ساخت*، دوره ۱، شماره ۱، ۷۴-۶۱.
۲۰. مینتزرگ، هنری، آلستراند، بروس، دبلیو و ژوزف، لمپل. (۱۳۹۲). *جنگل استراتژی (کارآفرینی در قالب یک مکتب)*. چاپ سوم، تهران: جاگرمی.
۲۱. حبیبی، بهنام، حبیبی، شهرام. (۱۳۹۴). واکاوی نظریه بازی‌های دادرسی مدنی با تاکید بر بازی دادرسی همکارانه، *نشریه علمی-پژوهشی فقه و حقوق اسلامی*، سال ۶، شماره ۱۱، ۱۹۳-۱۶۷.

22. Bhuiyan, B. (2016). An Overview of Game Theory and Some Applications. *Philosophy and Progress*, 59 (1-2), 112-128.
23. Brewster, C. & Cerdin, J.L. (2017). *HRM in Mission Driven Organizations*. First edition, Palgrave Macmillan.
24. David, F. (2011). *Strategic management: concepts and cases*. 13th edition, Prentice Hall.
25. Engelbrecht, G. (1999). On the Relevance of Game Theory in Strategic Thinking. *Scientia Militaria: South African Journal of Military Studies*, 29, 36-52.
26. Esmaili, N. (2015). Strategic management and its application in modern organizations. *International Journal of Organizational Leadership*, 4, 118-126.
27. Johnson, G. Scholes, K. & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. 8th edition, Prentice Hall.
28. Kazmi, A. (2008). *Strategic Mgmt & Bus Policy*. Third edition, McGraw Hill Education.
29. Ogot, M. (2011). Game Theory in Strategic Management. *University of Nairobi Enterprises and Services in Ltd*, <http://hdl.handle.net/11295/9848>
30. Orculla, N. (2007). *Fundamentals of Strategic Management*. Rex Bookstore.
31. Rosado, J. A. & Figueroa, L. E. (2016). The Social Rewards for Mission-Driven Business: An Integrative Approach, *Global Journal of Business Research*, 10(4), 55-65.
32. Tripathi, P. C. (2008). *Principles Of Management*. First edition, Tata McGraw-Hill Education.
33. Wang, Y. (2011). Mission-Driven Organizations in Japan: Management Philosophy and Individual Outcomes. *Journal of Business Ethics*, <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0712-x>, 111-126.



# Analyzing Strategic Management Reference Models Appropriate for Mission-driven organizations and investigating the Role of Game Theory in Them

Abass Chahardoli<sup>1</sup>

Meisam Vahedi Moghadam<sup>\*2</sup>

Date of Receipt: 2020/02/14 Date of Issue: 2020/02/19

## Abstract

Using the concept of strategic management can achieve the goals of the organization. Mission-driven organizations must plan, execute, and modify their goals based on a strategic management model. Game theory is the study of rational behavior in conditions where there is interdependence. Each player is influenced by what others are doing in the game, and the behavior of the players themselves is influenced by others. Game theory is a powerful tool for providing insights into a competitive environment. The goal of this study is to identify and classify strategic management models to optimize the decisions of mission-oriented organizations and propose the application of game theory. In this regard, first, we examined the research literature, and then analyzed leadership perspectives, the evolution of strategic management, and strategic management models. Mission-oriented organizations and game theory were introduced, and finally game theory was applied in strategic management. The results show that this structure helps senior executives in organizations respond appropriately to environmental changes.

## Keyword

Strategic management, Strategic models, Mission-driven organizations, Game theory

1. Faculty of Strategic Management, Supreme National Defense University, Tehran, Iran ([tvm\\_abbas@yahoo.com](mailto:tvm_abbas@yahoo.com)).
2. Department of Social Economic Systems, Faculty of Industrial & Systems Engineering, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran (\*Corresponding Author: [vahedi.m.meisam@gmail.com](mailto:vahedi.m.meisam@gmail.com)).

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی