

## **Strategic Control in Iranian Banking: A Historical Look at Past Patterns and Presentation of a New Model**

**Vahid Khashei<sup>1</sup>, Mohsen akbari<sup>2</sup>, Masoomeh Qasemi Shams<sup>3\*</sup>**

- 1- Associate Professor of Management and Accounting Faculty of Allameh Tabataba'i University  
2- Associate Professor of Management, Faculty of Literature and Humanities, University of Guilan  
3- Ph.D Student, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University

### **Abstract:**

In the complex and turbulent conditions that banks are facing, an effective strategic control system that is capable of dealing with problems such as mismanagement, inability to monitor the banking network and instability of the macroeconomic environment is essential. This study has attempted to analyze the models of strategic control model in the banking industry of Iran appropriate to environmental conditions in order to elaborate a strategic control, using a heuristic approach based on the philosophy of social constructionism and the grounded theory approach. In this regard, in the qualitative sector, the results were extracted by MAXQDA software using semi-structured field interviews and interviews with 16 managers, supervisors and experts of four banks operating nationwide. The extracted categories of strategic control patterns in the first stage include strategy content control, strategy implementation control, political control, insight control, responsibly control, surveillance control, special control and strategic capabilities control. Also, in order to verify the fitness of the model, a statistical population of 61 experts and experts in the field of strategic control was selected as a targeted trial using snowball technique as a statistical sample. Data were analyzed by a researcher-made questionnaire on the statistical sample and analyzed using Smart-PLS software.

**Keywords:** Business strategy, Strategic control, Grounded theory, Banking Industry



# کنترل راهبردی در بانکداری ایران: نگاهی تاریخی به الگوهای پیشین و ارائه مدلی نوین

دوره ۱۳ شماره ۳ (پیاپی ۴۵)  
پاییز ۱۳۹۸

نوع مقاله: پژوهشی (تاریخ دریافت: ۹۸/۵/۹ تاریخ پذیرش: ۹۸/۱۰/۲۹)

وچید خاشعی  
محسن اکبری  
معصومه قاسمی شمس

دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی.  
دانشیار دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان.  
دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانش.گاه علامه طباطبائی

## چکیده

در شرایط پیچیده و متلاطمی که بانک‌ها با آن مواجه هستند، وجود یک سیستم کنترل راهبردی اثربخش که بتواند به خوبی از پس مشکلاتی همچون، سوء مدیریت، عدم توانایی در نظارت بر شبکه بانکی و عدم ثبات محیط اقتصاد کلان بر بیاید، الزامی است. در این پژوهش سعی شده است تا ضمن واکاوی مدل‌های الگوی کنترل راهبردی موجود در صنعت بانکداری ایران و جهان، با ارائه الگویی متناسب با شرایط محیطی حال حاضر و با استفاده از روش آمیخته اکتشافی با اتکاء بر فلسفه ساخت‌گرایی اجتماعی و رویکرد نظریه داده بنیاد به دنبال تبیین مدل کنترل راهبردی در صنعت بانکداری ایران باشد. در این ارتباط در بخش کیفی با استفاده از نمونه‌گیری نظری و مصاحبه میدانی نیمه ساختاریافته با ۱۶ تن از مدیران، سرپرستان و کارکنان دانشی چهار بانک فعال در سطح کشور و به وسیله نرم‌افزار MAXQDA نتایج استخراج گردید. مقوله‌های استخراج شده الگوی کنترل استراتژیک در مرحله اول شامل، کنترل محتوای راهبرد، کنترل اجرای راهبرد، کنترل سیاسی، کنترل بینشی، کنترل مسئولانه، کنترل مراقبت راهبردی، کنترل آگاهی‌های ویژه و کنترل قابلیت‌های راهبردی است. همچنین در بخش کمی به منظور برازش مدل مذکور جامعه آماری شامل ۶۱ نفر از متخصصان و کارشناسان حوزه کنترل راهبردی به صورت قضاوتی هدفمند با تکنیک گلوله برفی به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. داده‌ها در بخش کمی از طریق اجرای پرسشنامه محقق ساخته بر روی نمونه آماری استخراج و با استفاده از نرم‌افزار Smart-PLS تجزیه و تحلیل گردید.

**واژگان کلیدی:** استراتژی کسب‌وکار، کنترل استراتژیک، نظریه داده بنیاد، صنعت بانکداری

## ۱- مقدمه

با جهانی شدن اقتصاد، راهبردهای اقتصادی منطقه‌ای به سرعت ابعادی جهانی می‌یابند و عملکرد بانک‌ها را در نقاط مختلف دستخوش نوسان می‌سازند و پیامدهای این نوسانات بر اقتصاد ایران نیز اثر می‌گذارد. در کنار تغییرات اقتصاد جهانی، تحولاتی چون تغییرات شدید نرخ ارز و تغییرات سریع و ناگهانی قوانین (مانند آزادسازی یا بالعکس تعیین دستوری نرخ سود بانکی) نیز از جمله تغییرات اقتصادی است که محیط کسب‌وکار سازمان‌های ارائه دهنده خدمات مالی را در ایران تحت تأثیر قرار داده و پایش محیط را برای این سازمان‌ها به یک ضرورت بدل ساخته است (رحمان سرشت و حبیبی، ۱۳۹۲). از طرفی طی سال‌های متمادی، تحریم‌های اقتصادی علیه کشورمان به سمت صنعت بانکداری بیشتر نشانه رفته است و به این ترتیب می‌توان گفت که صنعت بانکداری کشور و مشکلاتی که این صنعت با آن درگیر است، یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر فضای کسب و کار کشور بوده است. به عبارتی رشد و توسعه اقتصادی هر کشور مستلزم انتقال مناسب منابع مالی مازاد پس‌انداز کنندگان به سرمایه‌گذاران است. وجود یک بازار مالی کارآمد و گسترده که در آن منابع مالی به بهترین موقعیت‌های سرمایه‌گذاری سوق داده شود، بسیار حیاتی است. از آنجا که بیش‌ترین حجم مبادلات کشورمان نیز از طریق سیستم بانکی تحقق می‌یابد، کارکرد مطلوب نظام بانکداری کشور نقش تعیین‌کننده‌ای در بهبود فعالیت‌های اقتصادی خواهد داشت. در این ارتباط بررسی‌های مختلف نشان می‌دهد که صنعت بانکداری ایران برای نیل به اهداف استراتژیک خود، در آستانه تحولات اساسی قرار گرفته است. شکاف موجود میان صنعت بانکداری ایران و بانکداری روز دنیا بیانگر فاصله معنی‌دار میان بانک‌های ایرانی با استانداردهای بین‌المللی است (دیواندری، ۱۳۸۴). مدیران در چنین شرایطی جهت حفظ موقعیت خود در درون محیط رقابتی و اداره فعالیت‌های چند بعدی و پیچیده به ابزارها و شیوه‌های جدیدی نیازمند هستند؛ ابزارهایی که امکان واکنش مناسب را برای آنان در برخورد با رویدادهای غیر قابل انتظار و ناگهانی فراهم سازد (خاشعی، ۱۳۹۳). به عبارتی هنگامی که سازمان‌ها در راستای چشم‌انداز و مأموریت خود و با عنایت به اهداف استراتژیک، برنامه‌های استراتژیک خود را تبیین می‌کنند نیازمند روشی هستند تا میزان تحقق این اهداف و پیشرفت خود در راستای این برنامه‌ها را اندازه‌گیری نمایند. کنترل استراتژیک آخرین گام در فرآیند مدیریت استراتژیک است و شامل نظارت و ارزیابی فرآیند مدیریت استراتژیک به عنوان یک کل بوده و نقش تضمین عملکرد مناسب این فرآیند را عهده‌دار است. بدین سان سازمان‌ها می‌توانند از طریق کنترل استراتژیک به ارزیابی مراحل مختلف مدیریت استراتژیک پرداخته و در صورت بروز هرگونه خللی در این فرآیند، آن حوزه‌هایی که نیاز به توجه بیشتری دارند را پشتیبانی نمایند (امینی و همکاران، ۱۳۹۵).

در حوزه تدوین راهبرد در داخل و خارج از کشور تحقیقات بسیاری در زمینه‌های نظری و عملی انجام یافته است اما در حوزه اجرا و کنترل راهبردی دچار فقر نظری و عملی هستیم. نظریه پردازانی

چون پیرس و رایبسون (۱۹۹۷)، شریاگ و استینمن (۱۹۸۷)، پرل (۱۹۹۲)، هریسون (۱۹۹۱)، استونر (۱۹۸۳)، رایبیز و دفت (۱۹۹۸)، لورانژ و همکاران (۱۹۸۶) مورالید هاران (۱۹۹۷)، توکلی و همکاران (۲۰۰۱)، حکاک (۱۳۸۷) و تنی چند دیدگاه‌های مختلفی را در حوزه کنترل راهبردی بحث کرده‌اند. در این راستا ضعف کنترل راهبردی یکی از مشکلات مهم مدیریتی در سازمان‌های ایرانی است. در واقع وقتی سازمان‌ها بزرگ می‌شوند و ابعاد متعددی پیدا می‌کنند این مشکل دو چندان می‌شود و به مانعی برای رشد سازمان‌ها تبدیل می‌شود و عوامل زیادی مانع مدیریت و کنترل مستقیم مدیران قرار می‌گیرد از جمله؛ تعدد فعالیت‌ها و عملیات که برای کنترل و ارزیابی در ظرف زمانی مدیران نمی‌گنجد؛ تخصص‌ها و فعالیت‌های متنوع و گسترده که اشراف لازم برای فهم و کنترل را از مدیر می‌گرفت؛ دخالت زیاد مدیران در تصمیمات که حجم بالای تصمیمات و تمرکز آن‌ها را در سطوح بالای مدیریتی سبب می‌شد و موجب کندی در تصمیمات و کاهش آن‌ها شده و در نتیجه باعث رکود و افول سازمان و عملکرد آن می‌شود. بنابراین دانش مدیریتی برای رفع عوارض مزبور نظام کنترل راهبردی را تدوین کرده است که امکان رشد و توسعه شرکت، حفظ انسجام و تناسب ابعاد سازمانی و کنترل برای عملکرد بالای شرکت و همچنین فراغت از درگیری‌های عملیاتی با هدف پرداختن به مسائل راهبردی را فراهم کرده است (Simons, 2000). در واقع بخش عمده‌ای از فعالان در صنایع مختلف به ویژه صنعت بانکداری به فرموله سازی برنامه‌های راهبردی و بلندمدت برای سازمان‌های خود پرداخته‌اند، برنامه‌هایی که صرف نظر از ظواهر دهان پرکن و پرطمطراق نتوانسته‌اند به طور اثربخش و کارآمدی بر نحوه کنترل چشم‌اندازها، سیاست‌ها، برنامه‌های عملیاتی و کاربردی تمرکز نمایند و با فراهم کردن یک نظام مناسب کنترل استراتژیک که به زعم لورانژ<sup>۳</sup> (۱۹۸۶) بتواند به هدف اولیه‌اش یعنی تسهیل در امر یادگیری سازمانی است به انطباق و سازگاری اثربخش با محیط دست یابند (Lorange. 1986, 31). علیرغم نیاز شدید به توجه به در حوزه، کماکان در این زمینه دچار فقر نظری و عملی هستیم. در کل فقدان مدل کنترل راهبردی که با توجه به شرایط زمینه‌ای و اقتضائات به ویژه شرایطی که مختص صنعت بانکداری باشد، مشکل و مسئله‌ای عمده و کلیدی محسوب می‌گردد. در کل علیرغم نیاز مبرم به وجود نظام کنترل راهبردی مؤثر با توجه به ناپیوستگی محیط صنعت بانکداری اما تقریباً در ایران با الگوی کنترل راهبردی منسجم و نظام یافته‌ای مواجه نیستیم. اکثر الگوهای کنترلی در حوزه‌های بانکداری به ویژه در کشورمان از الگوهای کارت امتیازی متوازن و کنترل برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده می‌نمایند که علیرغم فراگیر بودن آن‌ها به ویژه در ارتباط با مدل BSC و محبوبیت آن در میان کسانی که مسئولیت طراحی و اجرای کنترل راهبردی را بر عهده‌دارند، دارای نواقصی است که پیش از این پژوهشگران به آن اذعان داشته‌اند، از جمله نداشتن دید کلی و در نظر نگرفتن همه جنبه‌های انسانی و فرهنگی. در نهایت در این گوسعی شده است تا

<sup>۳</sup> Lorange

از منظر کنشگرانی که در بطن فعالیت‌های راهبردی و کنترلی بانک‌ها قرار دارند مؤلفه‌های کنترلی لازم را چه به جانب اینکه این نوع کنترل‌ها از پیش به صورت الگوهای ناخودآگاه وجود داشته‌اند و یا این که نوعی خلأ از وجود چنین الگوهای کنترلی احساس می‌شده، الگویی همه‌جانبه و با در نظر گرفتن شرایط زمینه‌ای و فرهنگی خاص ارائه گردد. لازم به ذکر است که الگوی پیشنهادی این پژوهش از منظر بانک‌های مورد مطالعه ارائه شده است و نتایج آن می‌تواند برای مدیران این نهادهای مالی و همچنین سهامداران و ذینفعان بانک‌ها مفید و کاربردی واقع شود چرا که کنترل راهبردی جامع پیشنهادی این پژوهش همه جوانب پایشی از جمله مسائل حاکمیت شرکتی و مسئولانه در قبال جامعه و ذینفعان را در بر می‌گیرد. از خلال کنترل جامع راهبردی مناسب است که در این شرایط نابسامان و ناپیوسته که به ویژه بانک‌های ایرانی با آن مواجه‌اند کنکاش دائمی محیط ناپایدار به نحو اثربخش میسر خواهد شد و به زعم لورانژ (۱۹۸۶) می‌توان تغییرات را به نحو احسن مدیریت کرد.

پرسش‌های اصلی پژوهش حاضر این است که مدل کنترل راهبردی صنعت بانکداری ایران چیست؟ این مدل از چه مؤلفه‌هایی تشکیل شده است؟ و کارکرد آنان به چه صورت است؟ با توجه به مطالب عنوان شده، فقدان نظری و تئوریک و کاربردهایی که نتایج این تحقیق برای فعالان صنعت بانکداری کشور دارد، ضرورت پژوهش حاضر شکل گرفت.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در سال‌های اخیر در بسیاری از بخش‌های اقتصادی ناپیوستگی را تجربه کرده‌ایم. در چنین شرایطی، داشتن چشم‌اندازی روشن از رسالت، عوامل خارجی تأثیرگذار و پیشرفتی که در راه رسیدن به اهداف حاصل می‌شود، برای سازمان بسیار حائز اهمیت است (Lorange, 1986, 10).

رابطه سازمان و محیط، از جمله موضوعات مهم در تحقیقات سازمان و مدیریت به شمار می‌آید؛ زیرا هماهنگی با محیط و پاسخ به اقتضات آن، سازمان‌ها را به پرهیز از مخاطرات و کسب مزیت رقابتی رهنمون می‌سازد. (رحمان سرشت و حبیبی، ۱۳۹۲). بنا به بسط مبانی مدیریت راهبردی، که حاکی از نفوذ تفکر کلان و جامع در بخش‌های مختلف کشورهاست، حرکت به سمت نظارت و ارزیابی فعالیت‌های مختلف در تمام سطوح ضرورتی انکارناپذیر تلقی می‌شود. در این راستا کنترل راهبردی، آخرین گام در فرآیند مدیریت راهبردی است و به منظور کمک به مدیران ارشد و عالی برای ارزیابی راهبرد و هدایت آن به سوی اهداف از پیش تعیین شده استفاده می‌شود (نجات بخش و تولایی، ۱۳۸۷).

به همین دلیل سازمان‌ها برای کسب موفقیت باید علائم محیطی را مورد توجه قرار دهند و با به کارگیری منابع و امکانات خود به شکلی مناسب به محیط پاسخ دهند (رحمان سرشت و حبیبی، ۱۳۹۲). بنابراین برای انجام درست برنامه لازم است بیش از هر کار دیگر کنترل منظم پیشرفت سازمان به همراه گسترش مدبرانه مناسب صورت گیرد و استراتژی سازمان بر اساس این

سنجش تغییر کند (لورانژ، ۱۵، ۱۹۸۸). کنترل راهبردی با طرح مقدمه‌ای و تبیین اهداف و جریان کار، شیوه عملکرد سیستم‌های کنترل سنتی و سیستم‌های جدید را بیان می‌کند. بنابراین کنترل راهبردی یکی از اثربخش‌ترین سیستم‌های جدید کنترلی است (Legge & Baxebdale, 2004).

با توجه به این که نگرش‌های مختلفی به نظریه‌های مدیریت وجود دارد. مقوله کنترل، ناشی از نگرش فرایندی به مدیریت و مقوله استراتژیک، ناظر بر سطح نگرش به مسائل مدیریتی است؛ بنابراین، کنترل راهبردی؛ یعنی، کنترل در سطح مفهومی و ذهنی. کنترل در سطوح مفهومی تنها مربوط به کنترل استراتژیک و برنامه استراتژیک نیست؛ بلکه شامل تمامی عناصر سازمان در سطح ذهنی و مفهومی می‌گردد. عناصر سازمان شامل: اهداف و استراتژی، فن‌آور، نیروی انسانی، ساختار، محیط، فرهنگ، محصولات و سایر عناصر است. پس می‌توان کنترل استراتژیک را در تمامی این عناصر ساری و جاری دانست (نیکوکار و همکاران، ۱۳۸۷). در واقع کنترل استراتژیک مسیر و مقصد آینده سازمان را بهسازی و ایمن می‌کند و حرکت سازمان را در مسیر بلندمدت و راهبردی تضمین می‌نماید؛ بنابراین کنترل منظم پیشرفت سازمان به همراه گسترش مدبرانه مناسب صورت می‌گیرد و استراتژی سازمان بر اساس این بخش تغییر می‌کند. با توجه به این تعاریف و به طور کلی کنترل استراتژیک تمرکز بر روی عملکرد واقعی سازمان با توجه به عوامل کلیدی موفقیت و استفاده از انحرافات از عملکرد طراحی و برنامه‌ریزی شده برای اصلاح فرآیند اجراست (طبیعی و دادفر، ۱۳۹۱). از آنجا که کنترل استراتژیک بیانگر نقش مهم کنترل در هدایت سازمان‌ها به سمت اهداف سازمانی است و این نقش با توجه به تخصیص منابعی که صورت می‌گیرد نظارت را اعمال می‌کند (Canonica, & Söderlund, 2010). سودمندی و کارکرد کنترل هر چه در نظر گرفته شود، یکی از دغدغه‌های مدیران و نظریه‌پردازان بوده و خواهد ماند؛ چراکه سازمان بدون کنترل تقریباً بی‌معناست (لشکر بلوکی، ۱۳۹۵). بنابراین کنترل استراتژیک یک بخش مهم و اغلب ناپیدا است که سازمان‌ها به آن نیاز دارند.

## ۱-۲- الگوهای کنترل راهبردی بانک‌ها در جهان و ایران

مفهوم کنترل مدیریت در زمان‌های مختلف به دلیل چالش‌های مختلف اقتصادی در زمان‌های گوناگونی ظاهر شده است. مطالعات اولیه در مورد کنترل مدیریت به ویژه در صنعت بانکداری حول سیستم‌های رسمی و سیستم‌های اطلاعات مالی و حسابداری می‌چرخید. تمرکز اصلی اولیه بر روی عملکرد هزینه و بودجه بوده است (Kalmar, 2017, 12). همان‌طور که لورانژ از ساده‌ترین شکل کنترل‌های راهبردی در محیط‌های پیوسته به عنوان مراکز مسئولیت نام می‌برد (lorange. 1986, 95). تاریخچه حسابداری و کنترل مدیریت را می‌توان تا اواخر قرن سیزدهم مشاهده کرد که خزانه‌داران سلطنتی در انگلستان و فرانسه هزینه‌های مستقیم و استاندارد پادشاهی را ثبت می‌کردند؛ اما مطالعات اخیر بیشتر بر جنبه‌های روابط انسانی، فرهنگی، انگیزشی کنترل تأکید

کرده‌اند (Kalmar, 2017, 12). نخستین نظریه پرداز غربی که اصطلاح کنترل مدیریت را به کار برد، رابرت آنتونی (۱۹۶۵) است. کنترل مدیریت رابرت آنتونی به زعم لورانژ در واقع مترادف با کنترل استراتژی (و نه کنترل استراتژیک) است و به عنوان فرآیندی تعریف می‌شود که مدیریت را از انجام کارآمد و اثربخش استراتژی‌ها مطمئن می‌سازد (لورانژ، ۱۹۸۶، ۲۶). هدف اصلی چنین سیستم‌هایی تهیه گزارش‌های دوره‌ای و غیر دوره‌ای و اطلاعات ویژه برای ذینفعان داخلی و خارجی برای حمایت از تصمیمات عملیاتی، استراتژیکی و تاکتیکی بوده است (Kalmar, 2017, 16). همان‌طور که هم اکنون در ایران نیز به ویژه در صنعت بانکداری هدف اولیه کنترل و نوع کنترل حول این مفهوم می‌چرخد.

به تدریج در ادبیات انگلیسی بین سه سطح کنترل مدیریت شامل؛ کنترل استراتژیک، کنترل مدیریت و کنترل عملیاتی تمایز قائل می‌شوند؛ که از این بین کنترل راهبردی را مفهومی تعریف می‌کنند که به مدیران و تصمیم‌گیرندگان اجرایی کمک می‌کند تا با انعطاف‌پذیری انطباق‌پذیرانه‌ای با تغییرات در محیط، از اهداف استراتژیک و عملیات کارآمد بتواند پشتیبانی نماید (Kalmar, 2017, 17). قبل از بحران مالی اخیر (۲۰۰۷-۲۰۱۱) تمرکز اصلی سیستم‌های کنترلی به ویژه در صنعت بانکداری بر روی توزیع اطلاعات و کارکردهای پشتیبانی استراتژیک بود. بحران‌های به وجود آمده در مؤسسات مالی در سراسر جهان منجر به توجه ویژه به ابعاد کنترلی به ویژه کنترل استراتژیک شد. به عنوان مثال بانک‌های ایسلندی و دانمارکی به فاصله سال‌های ۲۰۰۸ الی ۲۰۱۵ شروع به باز تعریف مأموریت‌های خود، باز تعریف استراتژی‌های جدید، تمرکز بر مشتری، باز تعریف پارامترهای ارزشی جدید برای خود و ... نمودند که عملی شدن و دست یافتن به همه این موارد نیازمند طراحی سیستم‌های کنترل راهبردی متفاوت است (Rikhardsson & et al., 2016, 6).

امروزه سیستم‌های کنترل استراتژیک اغلب آینده نگر هستند و بر جنبه‌های پیش‌نگری متمرکز اند؛ و این مهم برای نهادهای مالی به ویژه بعد از بحران‌های مالی فوق‌الذکر به عنوان یک اصل اساسی و تأثیر گذار در موفقیت آینده و بقای موسسه اعمال نقش می‌کند (Kalmar, 2017, 22).

در رابطه با کنترل راهبردی بسته به مورد آن تا به حال طیف وسیعی از تعاریف ارائه شده است که در ادامه با توجه به دیدگاه‌های سنتی و جدید به کنترل استراتژیک به شرح برخی از این دیدگاه‌ها پرداخته می‌شود. یک دیدگاه سنتی (کلاسیک) وجود دارد که به طور عقلانی کنترل استراتژیک را مربوط به برنامه‌ریزی‌های بلندمدت می‌داند. این دیدگاه سنتی مدیران را به توسعه استانداردهای عملکرد برای اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد و در صورت نیاز اصلاح اقدام و عمل تشویق می‌کند. این دیدگاه هنوز هم در میان نویسندگان و همچنین استفاده‌کنندگان و مدیران سازمان‌ها وجود دارد. در همین ارتباط شندل و هافر عنوان می‌دارند که کنترل استراتژیک با دو سؤال اساسی سروکار دارد (۱) آیا استراتژی همان‌طوری که برنامه‌ریزی شده، اجرا شده است. (۲) آیا نتایج فراهم آمده توسط استراتژی همان نتایجی هستند که مورد نظر بوده‌اند؟ (Mc Conchie, 1998).

همان‌طور که ذکر شد رویکردهای اولیه به کنترل استراتژیک که بر مبنای الگوی کلاسیک برنامه‌ریزی استراتژیک معرفی شده توسط آنتونی (۱۹۶۵) بوده است، در محیط‌های پویا دیگر نمی‌توانند کاربردی باشد. بر مبنای نقدی که لورانژ (۱۹۸۶) به کنترل برنامه‌ریزی استراتژیک داشته اذعان می‌دارد که این نوع کنترل‌ها که از نوع برنامه‌ریزی استراتژیک کلاسیک هستند، فرآیند کنترل استراتژیک را به تأخیر می‌اندازند؛ یعنی از آنجا که بیش‌تر برنامه‌های فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک که مبنایی برای کنترل استراتژیک کلاسیک هستند، یک بار در سال تدوین می‌شوند و به طور نسبتاً سریع گرایش به کهنه شدن دارند؛ بدین ترتیب کنترل استراتژیک هم تمایل به کهنه شدن دارد. همچنین برنامه‌های استراتژیک از آنجا که یک بار در سال در ذهن مدیران اجرایی ایجاد می‌شود موضوعات برنامه‌ریزی و کنترل استراتژیک اغلب در دوره‌هایی از سال به دست فراموشی سپرده می‌شوند. مشکل دیگر در رویکرد سنتی، آن است که بسیاری از فرآیندهای برنامه‌ریزی استراتژیک به جانب دیوان سالاری، ساختار مکانیکی، غیر واقع‌گرایانه و موضوعات بی‌اهمیت و غیر قابل دسترس گرایش زیادی دارند. این برنامه‌ها به رسمیت‌گرایی و گذشته‌تأکید زیادی دارند. در واقع واقعیت‌های محیطی و رقابتی را فقط در یک نقطه از زمان نشان می‌دهند (Lorange, 1986, 101). در این ارتباط در نقدی که ماروس (۲۰۱۸) در داشتن صرف برنامه‌ریزی استراتژیک در صنعت بانکداری عنوان کرده اذعان می‌دارد که فقط داشتن یک برنامه استراتژیک و سیستم برنامه‌ریزی استراتژیک کافی نیست و در بسیاری از مؤسسات مالی فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک به دلیل این که نگرش کاملی را در مورد شرایط بازار از جمله فرصت‌ها و تهدیدات و تغییراتی که می‌تواند بر آینده وجودی این نهادها تأثیر بگذارد وجود ندارد. (Marous 2018).

با بررسی ادبیات موجود در جهان این گونه برداشت می‌شود که از دهه ۱۹۸۸ به بعد رویکردها نسبت به کنترل استراتژیک در صنایع مختلف بسته به مورد این پژوهش در صنعت بانکداری از رویکرد کلاسیک فاصله گرفت و از جمله کنترل‌های محتوایی و مفروضات را نیز شامل گردید و همان‌طور که با پژوهشی که مک کانچی در سال ۲۰۰۰ بر روی سیستم کنترل استراتژیک بانک‌های فرانسوی، انگلیسی و آلمانی انجام داد، در خلال مصاحبه‌ها و روایت‌هایی حاصل شده از مصاحبه با متخصصان بانکی و افراد تصمیم‌گیرنده و مؤسسين این بانک‌ها ابزارها و مؤلفه‌های کنترل راهبردی را شامل؛ کنترل مفروضات، سناریوسازی، کنترل پروژه‌های بحرانی، گزارش‌های اطلاعاتی محیطی، کارت امتیازی متوازن، کنترل آگاهی‌های ویژه معرفی می‌نماید (Mc Conchie, 1998, 255).

در این راستا در برخی مراجع، کنترل ابزاری برای برنامه‌ریزی و مدیریت بیان شده است و لزوماً یک ابزار نظارتی و ارزیابانه صرف نیست (Timothy et al, 1981). در واقع سایر مفسران کنترل استراتژیک، بر پیچیدگی‌های تصمیم‌گیری استراتژیک تأکید می‌کنند و از ماهیت تغییرات مداوم محیط کسب‌وکار به عنوان مبنای استدلالشان علیه مدل بازخورد کلاسیک استفاده می‌نمایند. بر این مبنا آن‌ها برای مواجهه با ابهام موجود، اشکال جدیدی از کنترل استراتژیک را به عنوان راه‌حل ارائه



می‌دهند (Mc Conchie, 1998, 257). در این ارتباط هارویتز (۱۹۷۹) در مورد رویکرد کنترل استراتژیک جدید می‌گوید؛ کنترل استراتژیک بر روی مجموعه استانداردها، اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد در حوزه‌هایی همچون مفروضات کلیدی در ارتباط با ارزیابی محیط و منابع شرکت، سازگاری و ثبات عوامل موفقیت، توسعه شاخص شایستگی و نتایج کلیدی متمرکز است (Horovitz, 1979). کار شریاگ و استینمن (۱۹۸۷) نیز در توسعه مفهوم کنترل استراتژیک از یک رویکرد بازخوردی خالص به یک فرآیند کنترل پیش‌نگرانه بسیار تأثیرگذار بوده است. به زعم این دو پژوهشگر، انتظار برای بازخورد تا زمانی که استراتژی اجرا شده باشد، شاید برای اقدام اصلاحی که قرار است صورت گیرد خیلی دیر باشد. این محققان کنترل استراتژیک را ارزیابی انتقادی طرح‌ها، فعالیت‌ها و نتایج به منظور کسب اطلاعات لازم برای هدایت صحیح امور عملکرد آتی سازمان تعریف می‌کنند (Schreyogg & Steinmann, 1983).

به عقیده مورالید هاران (۲۰۰۴) نیز دو نوع کنترل استراتژیک وجود دارد، کنترل استراتژیک فرآیندی و کنترل استراتژیک محتوایی. در کنترل استراتژیک فرآیندی توجه و تمرکز به صحت و درست فرآیند مدیریت استراتژیک است؛ به این معنا که این کنترل به بررسی مجدد و اطمینان خاطر از طی شدن صحیح فرآیندهای تدوین و اجرای استراتژیک و هماهنگی بین آن‌ها از مطالعات محیطی برای تدوین مأموریت، چشم انداز و ارزش‌ها تا بیانیه آن‌ها و بررسی محیطی برای تدوین استراتژی تا انتخاب استراتژی‌های بهینه و انتخاب یک یا چند استراتژی از میان استراتژی‌های بهینه تا اجرای استراتژیک می‌پردازد در حالی که کنترل استراتژیک محتوا، به بررسی اعتبار اجزاء فرآیند برنامه‌ریزی و اجرای استراتژیک می‌پردازد (Muralidharan, 2004). پیرس و رابینسون نیز، کنترل استراتژیک را پیگیری مسیر استراتژی در حال اجرا که مسائل با تغییر در فرضیه‌های بنیادی را کشف و تعدیل‌های لازم را به وجود می‌آورد، تعریف می‌نمایند (پیرس و رابینسون، ۱۹۸۸: ۲۸).

درواقع در این سرعت فزاینده تغییرات و ماهیت آشوب‌ناک محیط خارجی، بسیاری از سازمان‌ها به ویژه بانک‌ها با منسوخ شدن برنامه‌های خود، قبل از این که حتی تدوین آن به پایان برسد، مواجه می‌شوند. بنابراین این نهادها به یک پوشش<sup>۴</sup> سیستماتیک عوامل تغییر، هم در داخل و بیرون سازمان نیاز دارند که بدان‌ها اجازه دهد نظارتی روشمندانه از فرآیند استراتژیک ایجاد نمایند تا تغییر و اصلاحات سریعی که استراتژی‌هایشان بدان نیاز دارند را اعمال نمایند (Mc Conchie, 1998, 257).

بنابراین یک مسئله حیاتی برای کنترل استراتژیک این است که چگونه باید محیطی ایجاد کرد که باعث خروج از انجماد حتی در شرایط عدم وجود مسئله و یا مشکل در سازمان شود (Lorange, 1986, 43). در کشور ما ایران هنوز کنترل راهبردی واژه‌ای نامأنوس برای سازمان‌ها به ویژه نهادهای مالی است و دیدگاه‌های کنترلی سازمان‌ها صرفاً بر یک بعد از نوع کنترل یعنی کنترل‌های

<sup>4</sup> surveillanc

مبتنی بر برنامه‌ریزی استراتژیک و یا استفاده از کارت امتیازی متوازن (به عنوان مثال بررسی پژوهشگرانی مانند نعمتی زاده و حایری، ۱۳۹۴؛ کاظمی زاده و همکاران، ۱۳۹۵؛ فتحی و همکاران، ۱۳۹۵) محدود شده است و این مسئله باعث شده است که پویایی ابزارهای کنترلی در مواجهه با ناپیوستگی محیطی با مشکلاتی همراه باشد و نتواند همه جنبه‌های مورد نظر را با دیدی همه جانبه و راهبردی بنگرد؛ بنابراین ما در نظام بانکی ایران فاقد الگویی نظام‌مند از کنترل استراتژیک جامع که همه ابعاد کنترل راهبردی از جمله کنترل‌های مفروضات و سایر کنترل‌های زمان جنگ به زعم لورانژ را در بر بگیرد، هستیم که این مهم را با مشاهده سایت‌ها و گزارش‌های سالانه و سندهای راهبردی بانک‌های مهم از جمله بانک‌های ملی، ملت، سپه، انصار، کشاورزی و ... می‌توان به طور محسوس درک کرد. در واقع تنها نوع کنترل مشاهده شده بر مبنای کنترل‌های داخلی و کنترل عملکرد است و در این راستا نهایت طراحی و استفاده از مدلی جامع همان مدل معروف کارت امتیازی متوازن است. در ادامه در جدول شماره (۱) نظریات مختلف و مؤلفه‌های کنترل راهبردی مشخص شده توسط پژوهشگران و نقاط قوت و ضعف آن‌ها به صورت خلاصه فراهم شده است.

جدول ۱: خلاصه‌ای از انواع مدل‌های مهم کنترل راهبردی و مؤلفه‌های آن‌ها (منبع؛ نگارنده)

نقاط ضعف	نقاط قوت	مؤلفه‌های کنترل استراتژیک	پژوهشگر
عدم توجه به انواع تلاطم محیطی-عدم توجه به مسائل استراتژیک و نقش استراتژی‌های ظهور شونده-عدم توجه به استراتژی در سطح کسب‌وکار	توجه به سطوح متمایز و کنترل استراتژیک و عملیاتی-توجه به کنترل‌های مستقل از محتوای راهبرد مثل کنترل حسابداری	کنترل برنامه‌ریزی استراتژیک (کنترل محتوای استراتژی)-کنترل جاری سازی استراتژی (کنترل محتوای استراتژی) کنترل اجرای استراتژی (کنترل رفتاری استراتژی)	<b>Anthony (1965)</b>
عدم ارائه یک مدل فرایندی-عدم جامعیت و امکان اضافه شدن به مدل کنترل بنیادی استراتژیک به عنوان مثال کنترل‌های فرهنگی و سیاسی	توجه به تغییر و انواع محیط‌ها-توجه به موضوع معنا بخشی و ادراک محیط ذهنی-توجه به سطوح متمایز کنترل استراتژیک و عملیاتی-	کنترل تدریجی استراتژیک و کنترل بنیادی استراتژیک شامل: کنترل مراکز مسئولیت (پاسخگویی)-کنترل بر اساس ارزیابی عوامل حیاتی موفقیت-کنترل بر اساس استراتژی‌های عمومی-مدیریت مسائل استراتژیک-تجزیه و تحلیل حوزه استراتژیک-مدل سازی سیستم‌ها-سناریوسازی	<b>(1986) Lorange</b>
توجه زیاد به کنترل در سطوح بالای سازمانی-عدم توجه به مباحث فرهنگی و	هم توجه به کنترل‌های حین اجرا و کنترل آینده‌نگر-توجه به سطوح متمایز کنترل	کنترل مفروضات-کنترل اجرا-نظارت راهبردی-کنترل آگاهی‌های ویژه-	<b>(1992) Preble</b>

نقاط ضعف	نقاط قوت	مؤلفه‌های کنترل استراتژیک	پژوهشگر
سیاسی در کنترل.	استراتژیک و عملیاتی - توجه به شرایط محیطی		
مناسب برای سازمان‌های اداری و غیر انتفاعی. عدم توجه به کنترل‌های آینده‌نگر و بحرانی - عدم توجه زیاد به شرایط محیطی - توجه صرف به فعالیت‌های کنترلی در سطوح بالای سازمان - عدم توجه به استراتژی در سطح کسب و کار	دارای یک مدل فرآیندی - توجه به سطوح متمایز کنترل استراتژیک و عملیاتی - توجه به شایستگی کارکنان در مدل -	اهداف استراتژیک - واگذاری وظایف موضع پاسخگویی - بودجه‌بندی - شایستگی کارکنان - مکانیسم بازخورد - مراقبت و نظارت استراتژیک و اقدامات اصلاحی	<b>Harison (1992)</b>
عدم توجه به مباحث فرهنگی و سیاسی در کنترل.	توجه همزمان به کنترل محتوا و اجرای استراتژی -	کنترل اعتقادی - کنترل تشخیصی - کنترل تحدیدی، کنترل تعاملی	<b>Simons (1994)</b>
عدم ارائه یک مدل فرآیندی - عدم ارائه سطوحی برای کنترل	توجه همزمان به استراتژی‌های پدیدار شونده و استراتژی‌های پیش تدبیرانه در کنترل استراتژیک	عوامل مزیت رقابتی - قابلیت‌های استراتژیک - عوامل موفقیت صنعت - اهداف استراتژیک - پیش‌فرض‌های برنامه‌ریزی	<b>توکلی و پرکس (۲۰۰۱)</b>
همانند الگوی هریسون مناسب سازمان‌های دولتی و در سطح سازمان بیشتر کاربرد دارد.	یا توجه به محیط و شرایط زمینه‌های مدل بومی را ارائه داده است و دو بعد فرهنگی و مشتری مداری را نیز که در الگوی هریسون مورد غفلت قرار گرفته شده بود نیز مورد توجه قرار داده است.	اهداف استراتژیک - واگذاری وظایف موضع پاسخگویی - بودجه‌بندی - شایستگی کارکنان - مکانیسم بازخورد - مراقبت و نظارت استراتژیک و اقدامات اصلاحی - فرهنگ سازمانی - مشتری مداری	<b>نیکوکار و همکاران (۱۳۹۵)</b>
بیشتر به کنترل در سطح سازمان توجه شده است. به نوع سازمان‌های به کار برنده این نوع الگوی مدل کنترل استراتژیک اشاره‌ای نشده است.	دسته بندی کنترل استراتژیک به سه سطح و توجه به کنترل‌های فرا راهبردی شامل کنترل سیاسی کنترل تحدیدی و کنترل فرآیند تصمیم‌گیری - توجه به کنترل‌های مستقل از محتوای راهبرد - توجه همزمان به محیط‌های ثابت و پرسرعت و ریسکی و مبهم و پیچیده.	کنترل فرو راهبردی - کنترل راهبردی - کنترل فرا راهبردی	<b>خاشعی و همکاران (۱۳۹۱)</b>

## ۲-۲- هدف پژوهش

هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی کنترل استراتژیک در صنعت بانکداری ایران است. دو سؤال اصلی پژوهش این است که ۱- الگوی مناسب برای صنعت بانکداری در کشور ایران چیست و شامل چه عناصری می‌شود؟ ۲- آیا این الگو از اعتبار لازم برخوردار است؟

## ۳- روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نوع ترکیبی است و با طرح اکتشافی طی دو مرحله کیفی و کمی اجرا شده است. جدول ۲ خلاصه کلی نوع پژوهش را ارائه داده است.

جدول ۲: معرفی نوع تحقیق

مرحله اول	مرحله دوم	مبنای طبقه‌بندی
توصیفی	تبیینی	هدف تحقیق
بنیادی	توسعه‌ای	نتیجه تحقیق
کیفی	کمی	داده‌های تحقیق
تحلیل محتوا	پیمایش	استراتژی تحقیق

در بخش کیفی به منظور استخراج الگوی کنترل استراتژیک در صنعت بانکداری از راهبرد نظریه‌پردازی داده بنیاد استفاده شده است. بر پایه ابن رویکرد، کار کلیدی پژوهشگر نخست کشف راه‌های جدید به منظور معنا دادن به دنیای اجتماعی است و دوم ایجاد یک نظریه است. هدف این راهبرد، پررنگ کردن رویکرد استقرایی در پژوهش بوده است؛ زیرا در پی ایجاد نظریه از طریق داده‌های جمع شده است، نه از طریق بررسی ادبیات پژوهش و سپس آزمون نظریه تدوین شده. سه رهیافت کلی مسلط در نظریه‌پردازی داده بنیاد قابلیت میز است که عبارت است از: الف) رهیافت نظام‌مند که با استراوس و کوربین شناخته می‌شود. ب) رهیافت ظاهر شونده که مربوط به گلاسر است و ج) رهیافت ساخت گرایانه که چارمز از آن حمایت می‌کردند (کریسول و میلر، ۲۰۰۰). از آنجا که هدف پژوهش حاضر خلق و پرورش یک نظریه و مدل به منظور تبیین کنترل استراتژیک در صنعت بانکداری کشور ایران است، پژوهشگران راهبرد نظریه داده بنیاد با استفاده از رهیافت ظاهر شونده گلاسر را به عنوان روش پژوهش این مطالعه انتخاب نمودند. اطلاعات با روش مطالعه کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختار یافته از مدیران و کارکنان دانشی در این صنعت گردآوری شده است. بعضی مانند هاردی و همکارانش (۲۰۰۰) بر این باورند که بر پایه تحلیل محتوای راهبردها و عملکرد آن‌ها می‌توان نسبت به وضعیت عملکرد، اطلاعات بیشتری راجع به کنترل استراتژیک کسب کرد (Hardy, 2000). در این مرحله ابتدا با استفاده از نمونه‌گیری نظری با ۱۶ نفر از مدیران و کارشناسان صنعت بانکداری مصاحبه عمیق و نیمه ساختارمند انجام شد. نمونه‌گیری نظری، نوعی

نمونه‌گیری هدفمند غیر تصادفی است که پژوهشگر را در خلق یا کشف نظریه یا مفاهیمی که ارتباط نظری آن‌ها با نظریه در حالت کلی اثبات شده، یاری می‌رساند (رنجبر و همکاران، ۱۳۹۱). راهنمای نمونه‌گیری نظری، پرسش‌ها و مقایسه‌هایی هستند که در خلال تجزیه و تحلیل بروز می‌یابند و موجب می‌شوند مقوله‌های مناسب، خصوصیات و ابعاد آن‌ها کشف شوند. نمونه‌گیری تا زمانی که مقوله‌ها به اشباع برسند ادامه می‌یابد. اشباع نظری یعنی مرحله‌ای که در آن داده‌هایی به مقوله قبلی اضافه نگردد و روابط میان مقوله‌ها دستخوش تغییر نگردد (Strauss, 1998).

اطلاعات جمع‌آوری شده از مرحله مصاحبه‌های باز و نیمه ساختار یافته توسط نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۱۰ مورد تحلیل و کدگذاری قرار گرفت و در مرحله بعد با استفاده از کدهای باز در فرآیند کدگذاری محوری، مقوله‌ها و ابعاد مدل تبیین شد که در جدول شماره ۳ و همچنین خروجی نمودار درختی نرم‌افزار در شکل شماره (۱) فراهم شده است. در گام بعد به منظور تأیید و ارتقا روایی درونی، مدل کنترل راهبردی تبیین شده به ۵ تن از اساتید، کارشناسان و متخصصان در این حوزه ارائه شد و نظرات ایشان در تبیین مدل نهایی اعمال گشت؛ بنابراین به منظور اطمینان از روایی و پایایی پژوهش در بخش کیفی اقداماتی همچون؛ تطبیق توسط اعضا، بررسی توسط همکار و مشارکتی بودن پژوهش استفاده شده است.

#### ۴- یافته‌ها

جدول ۳: یافته‌های کدگذاری

مفاهیم	کدگذاری باز	عبارت	
کنترل قابلیت‌های استراتژیک	کنترل از طریق ظرفیت‌های روابط عمومی اثربخش	از آنجا که هر روابط عمومی خود یک رسانه است و باید از ظرفیت‌های روابط عمومی به نحو مطلوب استفاده شود. از این رو در بانک ما ممکن است هزاران نفر همکار عاشق سازمان وجود داشته باشد که آن‌ها نیز باید به عنوان یک رسانه و مبلغ، اثر گذار باشند.	۱
	کنترل ورودی منابع انسانی	جهت انجام درست وظایف کارکنان در بدو استخدام از میان افراد تحصیل کرده و مناسب انتخاب می‌شوند.	۲
	آزادی عمل سازمانی	بانک سعی می‌کند در پروژه‌های بانکی مانند طراحی محصولات بانکی مبتنی بر فناوری اطلاعات تفویض اختیاری بیشتری در تخصیص منابع و زمان و تصمیمات اتخاذی بدهد.	۳
	روابط مبتنی بر اعتماد و اعتمادسازی	در بانک استفاده از مکانیسم‌های کنترلی به صورت غیر سیستمی و مبتنی بر اعتماد کمی دشوار است اما باید صورت گیرد.	۴
	فرهنگ حمایت از نوآوری و خلاقیت	بانک ما مجمعی به عنوان بنیاد نخبگان تشکیل داده است و بر این اساس نخبگان و تفکر نوآورانه آن‌ها بهره‌برداری می‌شود.	۵
	تسهیل در ارتباطات	در بانک سعی می‌شود علاوه بر ارتباطات عمودی و سلسله‌مراتبی	۶

مفاهیم	کدگذاری باز	عبارت	
	عمودی و افقی	از ارتباطات افقی و حتی غیر رسمی جهت اثربخشی ارتباطات استفاده شود؛ و از این طریق مشکلات زودتر به گوش مدیریت خواهد رسید.	
	تسهیم و به اشتراک گذاری صحیح اطلاعات	در بانک ما با توجه به پیچیدگی و تنوع روش‌های بانکداری، استانداردسازی و مستندسازی رویه‌های عملیات بانک همواره مورد توجه مدیران بانک بوده است به طوری که تمام فرایندهای اصلی و پشتیبان بانک مستند شده و دستورالعمل‌ها و فرم‌های مربوطه از طریق سیستم آنلاین در دسترس تمامی کارکنان بانک قرار گرفته است.	۷
	استقرار نظام مناسب CRM	در بانک ما جهت افزایش رضایتمندی مشتریان و ذینفعان بانک و همچنین ارتقای چابکی و سهولت تعامل با مشتریان، نظام مدیریت ارتباط با مشتریان به صورت بومی سازی شده در بانک مطالعه و مستقر شده است.	۸
	یکپارچگی سیستمی	در بانک ما سعی می‌شود تعامل همواره مبتنی بر همکاری و تشریک مساعی به منظور یکپارچگی اطلاعات و جریان اطلاعات بین تمامی بخش‌های سازمان از جمله مالی، حسابداری، منابع انسانی، زنجیره عرضه و مدیریت مشتریان صورت گیرد.	۹
	گشودگی تجربه	مدیران بانک از پیشنهادهای و ایده‌های نو از تمام بخش‌ها و کارکنان سطوح پایین جهت ایجاد راهکارهای عملی کاهش هزینه استقبال می‌کنند.	۱۰
	تعاملات اثربخش	در بانک سعی می‌شود که مشکلات از طریق برگزاری جلسات منظم از سمت مدیران سطوح پایین و کارکنان کلیدی به سمت ارشد ارجاع داده شود و از این طریق در برخورد با مشکلات سریع‌تر عمل خواهیم نمود.	۱۱
کنترل محتوای راهبرد	کنترل پیش نگر	بانک ما با بررسی شرایط متلاطم محیطی که در کشور وجود دارد و در نظر گرفتن شرایط پر ریسک در پیش‌بینی‌های برنامه‌های طرح تحول‌های خود، بیشتر بر منابع ارزان قیمت تکیه کرده است. چون منابع گران قیمت بانکی پر ریسک هستند و احتمال برگشت آن به دلیل شرایط متلاطم اقتصادی کم است بنابراین پیش‌بینی ما تکیه بر بازده کمتر و به تناسب آن ریسک کمتر در منابع ارزان قیمت بوده است.	۱۲
	کنترل تبدیل راهبرد به عملیات	بانک ما عملکرد هر شعبه را بر اساس کارت امتیازی متوازن و مقایسه آن با برنامه مورد انتظار و مطلوب انجام می‌دهد؛ و اطمینان کسب می‌کند که عملکردهای واقعی طبق همان برنامه‌های از پیش تعیین شده پیش می‌رود یا خیر؟	۱۳

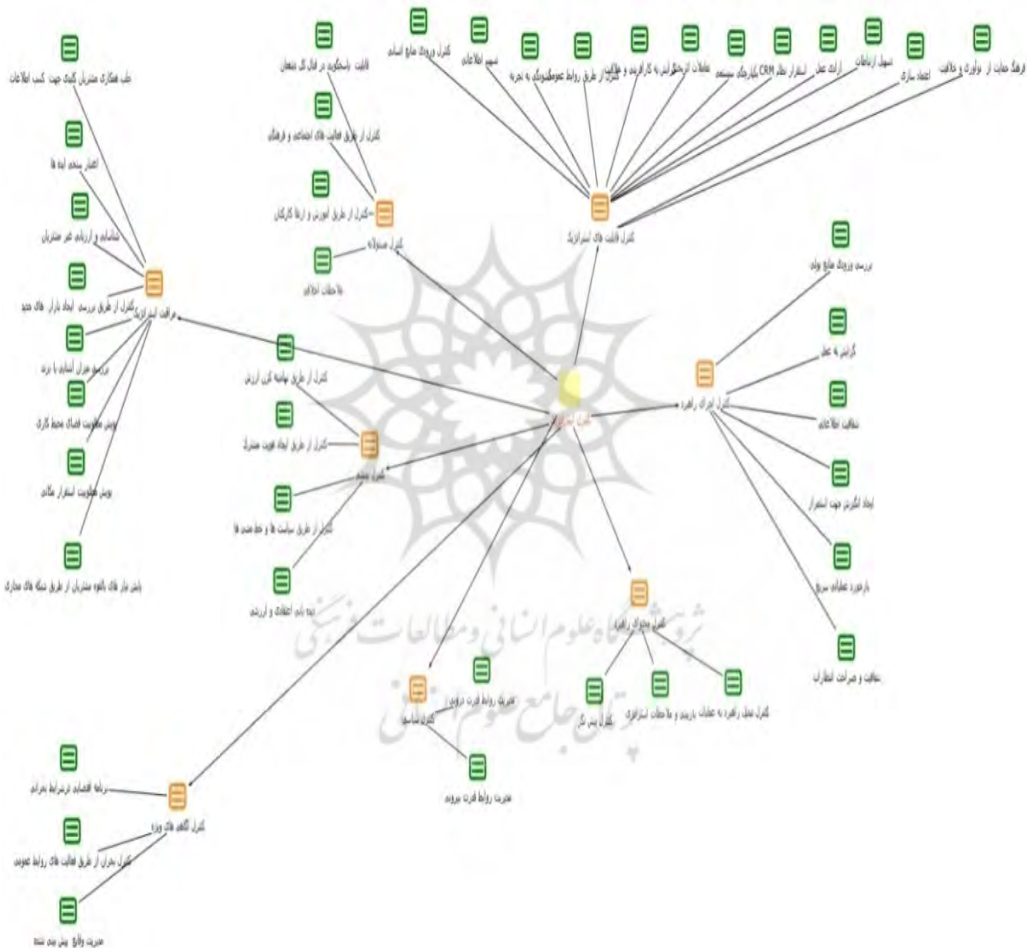
مفاهیم	کدگذاری باز	عبارت	
	بازبینی و ملاحظات مفروضات استراتژی	بانک به دلیل شرایط متغیر اقتصادی هر چند وقت یک بار به بررسی قوانین صادره از بانک مرکزی جهت تغییر در بخش‌نامه‌ها یا میزان بهره‌ها و سودها و غیره و اعمال آن در برنامه‌ها و طرح‌ها می‌پردازد.	۱۴
کنترل مسئولانه	کنترل از طریق فعالیت‌های اجتماعی و فرهنگی در خارج از سازمان	بانک ما از طریق انجام فعالیت‌های اجتماعی مدرسه‌سازی و انواع دیگر نوعی به مدیریت محیط خود از طریق فعالیت‌های انسان دوستانه و مناسب دست می‌زند و بدین طریق در میان سایر بانک‌ها به عنوان بانکی مقبول و مسئولیت‌پذیر شناخته خواهیم شد.	۱۵
	رعایت الزامات اخلاقی	از جمله عواملی که منجر به سلامت سیستم بانکی و عملکرد مطلوب طبق وظیفه مسئولیت اجتماعی تعبیه شده در چشم‌اندازهای اولیه بانک‌ها می‌شود جلوگیری از به‌کارگیری روش‌های نادرست و غیر اخلاقی همچون دخالت افراد صاحب نفوذ در پرداخت وام‌های بانکی است و یک سیستم کنترل استراتژیک مناسب می‌تواند این کارکرد را به نحو مطلوب فراهم نماید.	۱۶
	قابلیت پاسخگویی در قبال ذینفعان مختلف	مدیریت بانک ما خود را ملزم کرده است که در قبال هر یک از ذینفعان (سپرده‌گذاران، سهامداران، ...) به صورت متفاوتی پاسخگو باشد و این‌گونه نیست که گفته شود یکی بر دیگری ارجح است.	۱۷
	کنترل از طریق آموزش و ارتقاء سطح کارکنان	آموزش رکن تغییر‌ناپذیر اقدامات درون سازمانی بانک ماست است. هر سال رقم قابل توجهی برای آموزش کارکنان و البته مشتریان بانک هزینه می‌شود تا از هزینه‌های بعدی جلوگیری شود. همچنین ارتقا کارکنان نیز بر اساس شایستگی‌های شغلی و عملی صورت می‌گیرد.	۱۸
کنترل سیاسی	مدیریت روابط قدرت درونی	گاهی اوقات برای اینکه بانک وارد کدام پروژه‌های سودآور و قدرتمند شود داشتن روابط قدرت و ذی‌نفوذ نقش تعیین‌کننده در مشارکت در پروژه‌های سودآور و به تبع عملکرد مطلوب بانک دارد.	۱۹
	مدیریت روابط قدرت بیرونی	یک عامل در نظام کنترل استراتژیک بانک‌ها جلوگیری از ارائه تسهیلات اجباری که بعضاً از طریق اعمال فشار از سوی روابط قدرت در خصوص استفاده از منابع گران‌قیمت و پرریسک است. چرا که در این صورت از بانک قدرت اختیار تصمیم‌گیری فعالیت در راستای اهداف استراتژیک سلب می‌شود	۲۰
		حجم پول‌ها و سپرده‌ها و منابع اعتباری صندوق توسعه ملی به	۲۱

مفاهیم	کدگذاری باز	عبارت	
کنترل اجرای راهبرد	بررسی ورودی منابع پولی	بانک باید به طور دقیق و صحیحی مورد بررسی و نظارت انجام گیرد تا با حداقل هزینه بهای تمام شده، پول در اختیار بانکها قرار گیرد.	
	ایجاد انگیزش جهت استمرار	در بانک ما ایجاد علاقه و اشتیاق در کارکنان به ویژه در بخش های پروژه ای برای استمرار عملکرد بهینه ضروری است.	۲۲
	شفافیت اطلاعاتی	اطلاع رسانی در خصوص اهداف مورد نظر در بانک به صورت شفاف و روشن انجام می شود.	۲۳
	بازخورد عملیاتی سریع	چنانچه شعبه بانکی به عملکرد مطلوب نرسد به سرعت اهداف عملکردی و انتظارات عملکردی از طریق ارسال بازخوردها به صورت آنالین و ماهانه به شعبه مذکور فرستاده می شود تا طبق شکاف موجود به ارتقا عملکردی دست یابد.	۲۴
	شفافیت و صراحت انتظارات عملکردی	در بانک ما کارکنان به صورت شفاف از استانداردهایی که عملکردشان مورد قضاوت قرار گرفته است و مجازات پیش رویشان آگاه می شوند.	۲۵
	گرایش به عمل	سعی می شود ایده های مناسب بعد از بررسی میزان کیفیت با سرعت بیشتری اجرایی و پیاده سازی شوند.	26
مراقبت استراتژیک	کنترل از طریق بررسی امکان ایجاد بازارهای جدید	بانک ما با بررسی بازار، شعب و حددت جهت ایجاد بازار برای اهل تسنن ایجاد نمود و از این منظر با توجه به اعتقادات ارزشی اهل تسنن، محدودیت های آن ها را برای ارائه تسهیلات و غیره به این قشر در نظر گرفت.	۲۷
	پوشش مطلوبیت فضای محیط کاری داخلی	بانک ما سعی کرده است برای جذب بیشتر منابع مالی مشتریان به محیط های کاری مناسب که دارای شاخص های محیط کاری از نظر فیزیکی، روانی و اجتماعی است، مجهز شود.	۲۸
	پوشش مطلوبیت استقرار مکانی	از آنجا که توجه به افزایش و شدت رقابت، ارائه خدمات در مکان و محل های مورد نظر مشتریان، عامل تعیین کننده در جذب و نگهداری مشتریان است. برای احداث شعب نیاز به ارزیابی علمی و امکان سنجی دقیق داریم و برای امکان فعلی نیز باید بازاریابی بانکی به عمل آید.	۲۹
	اعتبارسنجی ایده ها	در بانک ما از ایده های نو و خلاقانه از طرف نخبگان و کمیته های راهبردی استقبال شده و طی آن تا حداکثر امکان به بررسی امکان پذیری و ارزیابی میزان سود و هزینه بیشتر ایده ها پرداخته می شود.	۳۰
	شناسایی و ارزیابی غیر	بانک ما تأکیدش بر شناسایی و ایجاد تصویر برند بانک در غیر	۳۱



مفاهیم	کدگذاری باز	عبارت	
	مشتریان	مشتریان بوده است	
	بررسی میزان آشنایی با برند	بانک ما در راستای ایجاد تصویر برند از طریق مصاحبه با مردم به بررسی میزان آشنایی با برند بانک پرداخته است و بر اساس آن در فرآیندهای کسب و کار برنامه‌ها و طرح‌هایی اعمال می‌شود	۳۲
	پایش نیازهای مشتریان بالقوه و بالفعل از طریق شبکه‌های اجتماعی	ما از طریق رصد شبکه‌های اجتماعی مجازی و پویب‌های عمومی در این شبکه‌ها، ابزار قدرتمندی برای انتقال اطلاعات از سطح جامعه ایجاد کرده تا از این طریق به اطلاعات به روز در مورد نیازهای مشتریان فعلی و آتی پی ببرد.	۳۳
	جلب همکاری مشتریان کلیدی جهت کسب اطلاعات	در صورت امکان سعی در این است که همکاری مشتریان جلب و اطلاعات بیشتری از مشتریان جهت افزایش کیفیت عملکردی خدمات کسب شود	۳۴
کنترل آگاهی‌های ویژه	کنترل بحران از طریق فعالیت‌های روابط عمومی	در بانک ما هر همکار یک سخنگو، خبرنگار و تریبون به حساب می‌آید، مسئول روابط عمومی باید بتواند با تمام افراد ارتباط مطلوب برقرار کرده و در بحران‌های مختلف به فوریت، خروجی مناسبی بر اساس تصمیمات جمعی و اتاق فکر خود، ارائه دهد.	۳۵
	مدیریت وقایع پیش‌بینی نشده	بانک ما سعی کرده است تا برای گرفتن تسهیلات بعدی سپرده قانون بیشتری (مقداری بیشتر از درصد میانگین سایر بانک‌ها) در بانک مرکزی در مقابل وقایع پیش‌بینی نشده‌ای همچون هجوم ناگهانی مردم برای برداشت از حساب‌هایشان یا بحران بانکی و همچنین جهت افزایش توان پرداخت تسهیلات ذخیره کند	۳۶
	برنامه‌های اقتضایی در شرایط بحرانی	بانک ما از استراتژی خودجوش در شرایط بحرانی پیش می‌آید و در طرح توسعه‌ها اعمال نمی‌شود استقبال می‌کند و نمونه آن واگذاری خودپردازهای بانک در سطح وسیع با توجه به شکاف ایجاد شده در درآمدهای غیر عملیاتی در مقایسه با سایر بانک‌ها که امکان ورود در آن لحظه زمانی برای بانک نبوده است.	۳۷
کنترل بینشی	کنترل از طریق نهادهای نهادینه کردن ارزش	ما سعی می‌کنیم تا به کارکنان از طریق برنامه‌های ارزشی و فرهنگی این القا را ایجاد کنیم که منابع بانک، منابع مردم و کشور است. از این رو فرهنگ‌سازمانی و نهادینه شده در بانک ما صرفه‌جویی است	۳۸
	کنترل اعتقادی و ارزشی	تنها بانکی هستیم که در سیستم بانکی شورای فقهی داریم. تمام عقود از نظر بانکداری شریعتی ما به شورای فقهی می‌رود و بعد از تأیید برای ابلاغ می‌رود.	۳۹
	کنترل از طریق ایجاد هویت مشترک	شرایطی ایجاد می‌شود از طریق برگزاری سمینارها و جشن‌های انتخاب کارمند نمونه، که کارکنان از عضویت بانک ما خوشحال و به آن افتخار می‌کنند.	۴۰

مفاهیم	کدگذاری باز	عبارت	
	کنترل از طریق چشم‌انداز و انتظارات مدیران و سازمان	بانک ما سعی می‌کند تا از طرق مختلف همچون کلاس‌های آموزشی در راستای روشن شدن اهداف سازمانی، چاپ مجلات و بروشورهایی جهت اعلام اهداف و آرمان‌ها و موفقیت‌های کسب شده توسط بانک و برگزاری سمینارها و سخنرانی‌ها، چشم‌اندازها و انتظارات کل مجموعه مدیران و هیئت مدیران سازمان را انتقال دهد.	۴۱



شکل ۱: مدل نهایی خروجی نرم‌افزار MAXQDA



شکل ۲: الگوی نهایی کنترل استراتژیک در صنعت بانکداری

در مرحله دوم که مرحله کمی پژوهش است به منظور برآزش مدل مذکور جامعه آماری شامل ۶۱ نفر از متخصصان و کارشناسان حوزه کنترل استراتژیک به صورت قضاوتی هدفمند با تکنیک گلوله برفی به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. داده‌ها در بخش کمی از طریق اجرای پرسشنامه محقق ساخته بر روی نمونه آماری استخراج و با استفاده از نرم‌افزار Smart-PLS تجزیه و تحلیل گردیده است. در واقع در این مرحله به بررسی تأثیر متغیرهای ایجاد شده در گام اول بر کنترل استراتژیک می‌پردازد که شامل این سؤالات است: آیا کنترل محتوای استراتژی بر فرآیند کنترل استراتژیک در صنعت بانکداری تأثیر معنادار دارد؟ آیا کنترل اجرای راهبرد بر فرآیند کنترل استراتژیک در صنعت بانکداری تأثیر معنادار دارد؟ آیا کنترل مراقبت استراتژیک بر فرآیند کنترل استراتژیک در صنعت بانکداری تأثیر معنادار دارد؟ آیا کنترل مسئولانه بر فرآیند کنترل استراتژیک در صنعت بانکداری تأثیر معنادار دارد؟ آیا کنترل سیاسی بر فرآیند کنترل استراتژیک در صنعت بانکداری تأثیر معنادار دارد؟ آیا کنترل آگاهی‌های ویژه بر فرآیند کنترل استراتژیک در صنعت بانکداری تأثیر معنادار دارد؟ آیا کنترل بینشی بر فرآیند کنترل استراتژیک در صنعت بانکداری تأثیر معنادار دارد؟ آیا کنترل قابلیت‌های استراتژیک بر فرآیند کنترل استراتژیک در صنعت بانکداری تأثیر معنادار دارد. به دلیل تعداد کم نمونه‌ها و همچنین به دلیل سازنده بودن<sup>۵</sup> مدل تحقیق که ویژگی پژوهش‌های اکتشافی است از نرم‌افزار Smart-PLS نسخه ۲ استفاده شده است (داوری و رضا زاده، ۱۳۹۳، ص ۷۱).

<sup>5</sup> Formative

## ۱-۴- ارزیابی اطلاعات جمعیت شناختی

ویژگی‌های جمعیت شناختی جامعه آماری در بخش مصاحبه کیفی میان مدیران و سرپرستان و کارکنان دانشی صنعت بانکداری پژوهش در جدول (۴) آورده شده است.

جدول ۴: خلاصه نتایج حاصل از اطلاعات جمعیت شناختی

درصد فراوانی	فراوانی	ویژگی‌های جمعیت شناختی	
۸۴/۶	۱۱	مرد	جنسیت
۱۵/۴	۲	زن	
۱۵/۴	۲	کارشناسی	تحصیلات
۳۸/۵	۵	کارشناسی ارشد	
۴۶/۱	۶	دکتری	
۷/۷	۱	زیر ۵ سال	سابقه خدمت
۲۳	۳	۵ تا ۱۰ سال	
۶۹/۲۳	۹	۱۰ سال به بالا	

## ۲-۴- برازش مدل

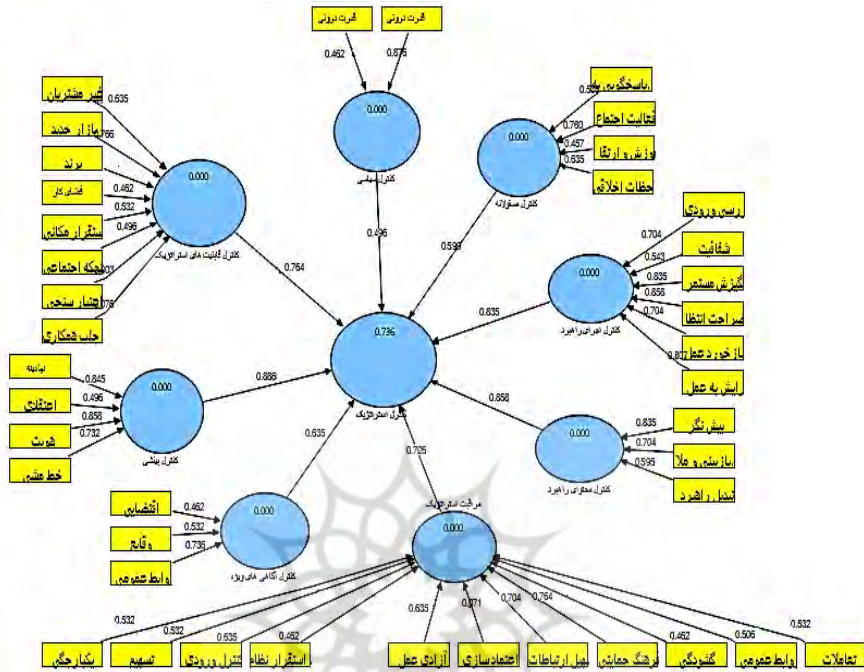
برازش مدل در سه بخش انجام می‌شود: (۱) برازش مدل‌های اندازه‌گیری (۲) برازش مدل‌های ساختاری (۳) برازش مدل کلی  
برازش مدل اندازه‌گیری  
برای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، سه معیار پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده می‌شود.

پایایی: این معیار توسط سه معیار مورد سنجش قرار می‌گیرد: (۱) ضرایب بار عاملی (۲) آلفای کرونباخ (۳) پایایی ترکیبی.

## ۳-۴- سنجش بارهای عاملی

بارهای عاملی، از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شوند که اگر این مقدار برابر و یا بیشتر از مقدار ۰/۴ شود، مؤید این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن، از واریانس و خطا اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است؛ بنابراین مقدار ملاک برای مناسب بودن ضریب بارهای عاملی ۰/۴ است. چنانچه پس از اجرای مدل بار عاملی پرسش‌هایی کمتر از ۰/۴ شد، آن پرسش حذف می‌شود تا بررسی سایر معیارها تحت تأثیر آن قرار نگیرد. همان‌طور که در شکل شماره (۳) نشان داده شده است

تمامی بارهای عاملی پرسش‌ها بیشتر از مقدار ۰/۴ است و در نتیجه می‌توان نتیجه گرفت مدل پایایی مناسب دارد.



شکل ۳: بارهای عاملی

#### ۴-۴- آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی

به منظور تعیین پایایی در این پژوهش از ضریب پایایی ترکیبی استفاده شده است. از آنجایی که مقدار ضریب پایایی ترکیبی<sup>۶</sup> از ۰,۷ بیشتر است، می‌توان گفت که پرسش‌نامه از پایایی قابل قبولی برخوردار است. تمامی ابعاد این مدل از پایایی قابل قبولی برخوردارند. در ادامه نتایج ضریب پایایی ترکیبی در جدول (۵) آورده شده است.

جدول ۵: روایی و پایایی پرسشنامه

AVE	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	مقوله‌ها
۰/۵۲	۰/۷۰	۰/۸۱	کنترل بینشی
۰/۵۱	۰/۷۵	۰/۸۳	کنترل محتوای راهبرد
۰/۵۰	۰/۸۱	۰/۸۶	کنترل اجرای راهبرد
۰/۵۵	۰/۹۰	۰/۹۲	کنترل قابلیت‌های استراتژیک

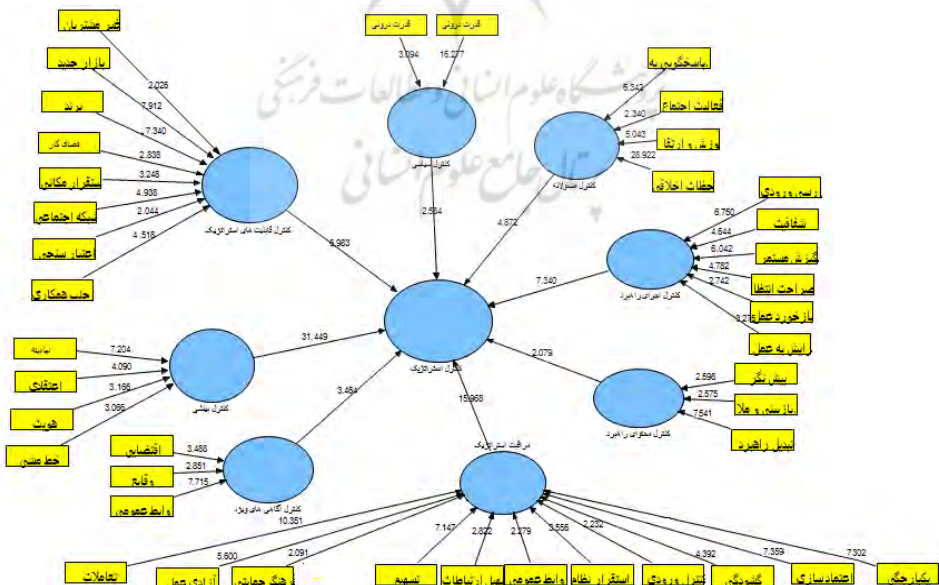
<sup>۶</sup> CR

AVE	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	مقوله‌ها
۰/۷۱	۰/۷۹	۰/۸۷	کنترل مراقبت استراتژیک
۰/۶۶	۰/۸۲	۰/۸۸	کنترل آگاهی‌های ویژه
۰/۶۳	۰/۷۱	۰/۸۳	کنترل مسئولانه
۰/۷۸	۰/۹۴	۰/۹۵	کنترل سیاسی

## ۵-۴- برآزش مدل ساختاری

### ۱-۵-۴- ضرایب معناداری Z (T-Values)

برای تحلیل و سنجش مدل این پژوهش از تحلیل داده‌ها به وسیله مدل معادلات ساختاری استفاده شد. مدل یابی معادلات ساختاری، مدلی آماری برای بررسی روابط خطی بین متغیرهای مکنون (مشاهده نشده) و متغیرهای آشکار (مشاهده شده) است؛ به عبارت دیگر، مدل یابی معادلات ساختاری تکنیک آماری قدرتمندی است که مدل اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی) و مدل ساختاری (رگرسیون یا تحلیل مسیر) را با یک آزمون آماری همزمان ترکیب می‌کند. (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳). در نرم‌افزار Smart-PLS ارزش  $t$ ، معنی‌دار بودن اثر متغیرها را بر هم نشان می‌دهد. اگر مقدار  $t$  بیشتر از  $1/96$  یعنی اثر آن معنی‌دار است. بعلاوه ضرایب مسیر اگر بالای  $0/60$  باشد، بدین معنی است که ارتباط قوی میان دو متغیر وجود دارد، اگر بین  $0/3$  تا  $0/6$  باشند، ارتباط متوسط و اگر زیر  $0/3$  باشند، ارتباط ضعیفی وجود دارد (چین، ۲۰۰۳)؛ بنابراین داده‌های به‌دست‌آمده از جدول (۶) که نشان دهنده تحلیل فرضیه‌های پژوهش هست، مطابق شکل (۴) به دست آمد.



شکل ۴: برآورد استاندارد از مدل

**۲-۵-۴- برآزش مدل کلی**

مدل کلی شامل هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌شود؛ که با تأیید برآزش آن، بررسی برآزش در یک مدل کامل می‌شود. برای بررسی برآزش مدل کلی از معیار GOF استفاده می‌شود. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF در نظر گرفته شده است. این معیار از طریق فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$GOF = \sqrt{\text{Communalities} \times R^2} = \sqrt{0.732 \times 0.6} = 06$$

Communalities از میانگین مقادیر اشتراکی متغیرهای پنهان مرتبه اول به دست می‌آید که در این پژوهش برابر است با ۰/۷۳. برای محاسبه  $R^2$  باید مقادیر  $2R$  مربوط به تمام متغیرهای پنهان درون‌زای مدل اعم از اول و دوم مدنظر قرار گرفته و مقادیر میانگین آن‌ها محاسبه شود. در این تحقیق این مقدار برابر است با ۰/۰۶ و در نهایت با توجه به حاصل شدن عدد ۰/۶۶ نتیجه گرفته می‌شود مدل از برآزش کلی قوی برخوردار است.

**۶-۴- تحلیل یافته‌ها****نتایج فرضیه‌های پژوهش**

با توجه به نتایج تجزیه و تحلیل حاصل از شکل شماره ۴، تمامی فرضیه‌ها مورد تأیید می‌باشند که نتایج آن در جدول شماره ۶ نشان داده شده است.

جدول ۶- نتایج آزمون فرضیه‌ها

نتیجه	آماره t	ضریب تأثیر	فرضیه‌های پژوهش
تأیید	۳۱,۴۴	۰,۸۸۵	فرضیه اول: کنترل بینشی رابطه معنی‌داری با کنترل استراتژیک دارد.
تأیید	۲,۰۷	۰,۸۵۸	فرضیه دوم: کنترل محتوای راهبرد رابطه معنی‌داری با کنترل استراتژیک دارد.
تأیید	۷,۳۴	۰,۸۳۵	فرضیه سوم: کنترل اجرای راهبرد رابطه معنی‌داری با کنترل استراتژیک دارد.
تأیید	۵,۹۳	۰,۷۶۴	فرضیه چهارم: کنترل قابلیت‌های استراتژیک رابطه معنی‌داری با کنترل استراتژیک دارد.
تأیید	۱۵,۹۳	۰,۷۲۶	فرضیه پنجم: کنترل مراقبت‌های استراتژیک رابطه معنی‌داری با کنترل استراتژیک دارد.
تأیید	۳,۴۵	۰,۶۳۵	فرضیه ششم: کنترل آگاهی‌های ویژه بر کنترل استراتژیک رابطه معنی‌داری با کنترل استراتژیک دارد.
تأیید	۴,۸۷	۰,۵۹۳	فرضیه هفتم: کنترل مسئولانه رابطه معنی‌داری با کنترل استراتژیک دارد.
تأیید	۲,۵۸	۰,۴۹۶	فرضیه هشتم: کنترل سیاسی بر کنترل استراتژیک رابطه معنی‌داری با کنترل استراتژیک دارد.

همچنین نتایج حاصل از بررسی میزان اهمیت و با توجه به ضرایب بار عاملی در شکل شماره ۵ نشان می‌دهد که بین انواع کنترل استراتژیک پیشنهاد شده برای صنعت بانکداری در ایران مؤلفه کنترل بینشی با ضریب عاملی  $0/885$  بیش‌ترین ضریب تأثیر را داشته و کنترل سیاسی نیز با بار عاملی  $0/496$  کمترین ضریب تأثیر را به خود اختصاص داده است. به ترتیب سایر مؤلفه‌ها به ترتیب بار عاملی از بیش‌ترین به کمترین در جدول شماره (۷) نشان داده شده است.

جدول ۷: بارهای عاملی مقوله‌ها

ترتیب	مقوله‌ها	ضریب تأثیر
۱	کنترل بینشی	۰,۸۸۵
۲	کنترل محتوای راهبرد	۰,۸۵۸
۳	کنترل اجرای راهبرد	۰,۸۳۵
۴	کنترل قابلیت‌های استراتژیک	۰,۷۶۴
۵	کنترل مراقبت استراتژیک	۰,۷۲۶
۶	کنترل آگاهی‌های ویژه	۰,۶۳۵
۷	کنترل مسئولانه	۰,۵۹۳
۸	کنترل سیاسی	۰,۴۹۶

## ۵- بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش طراحی الگوی مناسب کنترل استراتژیک در صنعت بانکداری بوده است. به دلیل اهمیت مدیریت صحیح تغییرات و تلاطم‌های محیطی، بهره‌گیری از سیستم کنترلی مناسب با توجه به ویژگی‌های خاص شرایط موجود در صنعت و محیط آن الزامی است. این پژوهش با اتکا بر راهبرد پژوهشی نظریه داده بنیاد، مدلی موضعی را در حوزه کنترل استراتژیک تبیین نمود. پس از تحلیل داده‌ها و استخراج مفاهیم مشخص گردید که کنترل استراتژیک دارای اهرم‌های کنترلی شامل؛ کنترل محتوای راهبرد، کنترل اجرای راهبرد، کنترل سیاسی، کنترل بینشی، کنترل مسئولانه، کنترل مراقبت استراتژیک، کنترل آگاهی‌های ویژه و کنترل قابلیت‌های استراتژیک است.

- **کنترل قابلیت‌های استراتژیک:** کلید بقای بانک‌ها دستیابی به قابلیت‌ها و توانمندی‌های لازم برای شناسایی، تحلیل و واکنش نسبت به آن‌ها است. در این ارتباط هریسون (۱۹۹۱) نیز در تحلیل شکاف راهبردی بر روی تناسب بین قابلیت‌های سازمان و اهمیت موجودیت بیرونی آن تمرکز می‌کند. طبق نظر وی اگر ارزیابی نشان دهد که مجموع قابلیت‌های درونی به وضوح بیشتر از مجموع عوامل بیرونی حائز اهمیت است در این حالت یک شکاف راهبردی مثبت وجود دارد. در چنین حالتی می‌توان پیش بینی نمود که مدیریت به نحو اثربخشی عمل می‌کند، فناوری پیشرفته است، خطمشی سازمان از جامعیت برخوردار است و منابع به نحو بهره‌ورانه ای به کار



گرفته شده‌اند؛ اما شکاف راهبردی منفی هنگامی روی می‌دهد که عوامل محیط حائز اهمیت، بزرگ‌تر از قابلیت‌های درونی سازمان هستند؛ یعنی سازمان برای سرمایه‌گذاری بر روی فرصت‌های قابل دسترسی ناتوان است و با تهدیدات فناورانه روبه‌رو است. از این رو می‌توان این گونه استنباط کرد که یک سیستم کنترلی اثربخش به نحو مطلوب و مستمر به تحلیل این شکاف راهبردی می‌پردازد. البته لازم به ذکر است که اصطلاح قابلیت‌های استراتژیک به عنوان یکی از مؤلفه‌های کنترل استراتژیکی را توکلی و پرکس (۲۰۰۵) در مدل خود ارائه کرده‌اند و آن را مهارت‌ها و منابعی که پایه و اساس مزیت رقابتی یک شرکت هستند معرفی نموده‌اند.

- **کنترل مسئولانه:** کنترل مسئولانه را می‌توان کنترلی دانست که از مجرای آن، سازمان به انطباق همیشگی با شرایط واقعی مربوط به فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی خود دست می‌یابد. کنترل بانک‌ها همواره با نیازها و انتظاراتی از سوی ذینفعان همچون جامعه، مشتریان، مالکان، دولت، مدیران و کارکنان و در نهایت رقیبان و دیگر نهادهای پولی و مالی مواجه‌اند. در این ارتباط همواره در تحقیقات مختلف، رابطه بین فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها در قبال این عوامل با عملکرد کلی آن نهادها به اثبات رسیده است؛ بنابراین بانک‌ها در این زمینه باید به طور مستمر اقدامات کنترلی لازم را به عمل آورند و نگاه ویژه‌ای به این بخش از الزامات کسب و کاری خود داشته باشند. برای این نوع کنترل جهت اعمال می‌توان از مکانیسم‌هایی مانند الزامات حاکمیت شرکتی و از مجرای آن کنترل از طریق نظارت هیئت مدیره بهره برد.
- **کنترل آگاهی‌های ویژه:** وضعیت پر مخاطره محیطی و تهدیدهای پیشروی صنعت بانکداری، نگاه آینده‌نگر و پیش بینی مسائل آینده را به یک الزام تبدیل کرده است و یکی از مهم‌ترین رویکردها برای نهادینه‌سازی نگاه‌های آینده‌نگر به کارگیری سازوکاری جهت پیش بینی برنامه‌های اقتضایی جایگزین و مدیریت بحران‌ها در شرایط بحرانی است. در این ارتباط مسئول روابط عمومی سازمان می‌تواند در بحران‌های مختلف به فوریت، خروجی مناسبی بر اساس تصمیمات جمعی و اتاق فکر خود، ارائه دهد.
- **کنترل سیاسی:** این نوع کنترل شامل کنترل از طریق بازیگران سیاسی و مناسبات سیاسی است (خاشعی و هرندی، ۱۳۹۵). می‌توان گفت که بخش روابط سیاسی چه در داخل و خارج سازمان می‌تواند فرصت‌ها یا تهدیدهایی را برای بانک‌ها پدید آورد. گفتمان‌های به وجود آمده از منظر سیاسی می‌تواند اکثر راهبردها و سایر برنامه‌های یک بانک از جمله نوع سرمایه‌گذاری در منابع ارزان قیمت و گران قیمت را تحت تأثیر قرار دهد. از طرفی گفتمان‌های سیاسی غالب و روابط سیاسی که در بین بازیگران داخلی سازمان وجود دارد، می‌تواند امتیازهایی را جهت سرمایه‌گذاری در پروژه‌های با بازده بالا ایجاد نماید. اینکه مدیریت روابط قدرت بیرونی و درونی در بانک چگونه صورت گیرد تا در مقابل کاهش اثرات منفی حاصل از آن بتوان اقدامات مقتضی

را صورت داد و از فرصت‌های به دست آمده حداکثر استفاده را برد، موضوع مورد بحث در این نوع کنترل استراتژیک در سازمان است.

- **کنترل محتوای راهبرد:** کارکرد کنترل محتوای راهبرد هم به روز رسانی و اعتبار بخشی به محتوای استراتژی در پرتو فرصت‌ها و تهدیدات است و هم به بررسی اعتبار ترجمه استراتژی به عمل و کسب اطمینان از یکپارچگی درونی و بیرونی برنامه‌هاست. از آنجا که عملکرد و عملیات بانک‌ها با مفروضات اولیه استراتژی همچون نرخ بهره و تورم و غیره عملاً گرده خورده است و به طور قابل توجهی فعالیت بانک‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد، تمرکز بر بازبینی و ملاحظات استراتژی و بازبینی در برنامه و بودجه باید در این مؤسسات با اولویت بالایی صورت گیرد.

- **کنترل اجرای راهبرد:** با استفاده از این نوع کنترل موسسه اطمینان کسب می‌کند که استراتژی خود را به طور مؤثر و کارا محقق می‌سازد. در واقع از آنجا که شرایط عملکردی مربوط به صنعت بانکداری به میزان قابل توجهی به عملکردهای بودجه‌ای در خصوص منابع ورودی پولی و ارائه تسهیلات طبق پیش‌بینی‌های صورت گرفته بستگی دارد؛ بنابراین ایجاد ساز و کارهایی همچون بازخوردهای آنلاین و سریع در فواصل بسیار کوتاه مدت و اعمال سیستم‌های اطلاعاتی قوی جهت برقراری شفافیت و صراحت انتظارات عملکردی در این شرایط توصیه می‌شود.

- **کنترل بینشی:** در این نوع کنترل سعی می‌شود تا از طریق بیان چشم‌اندازهای سازمانی، انتظارات مدیران و مؤسسان و هیئت مدیران و القا ارزش‌ها و آرمان‌های مورد قبول سازمان از طرق مختلفی همچون برگزاری سمینارها، بازی‌های زبانی، ایجاد گفتمان و تم‌های سازمانی کنترل مورد نظر بر روی رفتار و اقدامات بعدی کارکنان اثر می‌گذارد.

- **کنترل مراقبت استراتژیک:** این نوع کنترل نوعی نظارت عمومی است که به سرعت می‌توان بدین طریق اطلاعات مهم و پیش‌بینی نشده را به دست آورد. در واقع بانک‌ها در این نوع کنترل باید تمام منابع اطلاعاتی را زیر نظر داشته باشند و به هر منبع اطلاعاتی که ممکن است در آینده فرصت یا تهدیدی محسوب شود توجه نمایند. در این راستا اقداماتی چون پایش نیازهای مشتریان بالقوه و بالفعل از طریق شبکه‌های اجتماعی، جلب همکاری مشتریان کلیدی جهت کسب اطلاعات به روز و مهم و پویاها و بررسی‌های مستمر داخلی و خارجی می‌تواند در کسب اطلاعات مناسب مورد استفاده قرار گیرد.

در نهایت با توجه به نتایج حاصل از بررسی میزان اهمیت که در تحلیل کمی پژوهش مشخص شد، کنترل بینشی دارای بیش‌ترین اهمیت در میان سایر مؤلفه‌های پیشنهاد شده است؛ و از این منظر به مؤسسات موجود در این صنعت پیشنهاد می‌شود که با سرمایه‌گذاری بیشتر بر روی القای رفتارهای مورد انتظار و ایجاد گفتمان و بازی‌های زبانی مطلوب سازمان و نهادینه کردن رفتارها و انتظارات مورد نظر مؤسسان و مالکان از طرق مختلف به ایجاد یک سیستم کنترل استراتژیک اثربخش

همت گمارند. همچنین در ارتباط با ضریب تأثیر کمتر کنترل سیاسی نسبت به سایر کنترل‌ها نیز می‌توان ناشی از این ذهنیت دانست که تأثیرگذاری بر این حیطه از کنترل را عملاً دشوارتر و دور از کنترل موسسه می‌دانند با توجه به این تصور و ذهنیت میزان تأثیرگذاری، پیشنهاد می‌شود که مؤسسات با بررسی میزان توانایی و قابلیت خود در این زمینه به اعمال اقدامات کنترلی متناسب با شرایط دست بزنند. در ارتباط با کنترل مسئولانه پیشنهاد شده به مدیران توصیه می‌گردد تا با رعایت الزامات حاکمیت شرکتی به انطباق همیشگی با شرایط واقعی مربوط به فعالیت‌های مسئولیت اجتماعی خود دست می‌یابد. همچنین با توجه به پیچیده‌تر شدن ماهیت محیطی و شرایط ناپایدار آن در زمینه چهار عامل محیطی اجتماعی-سیاسی-اقتصادی و فناورانه به مدیران پیشنهاد می‌شود که همواره در سازمان خود در جستجوی نشانه‌های تغییر باشند.

### پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی

- با توجه به نتایج پژوهش یکی از انواع کنترل‌های پیشنهاد شده کنترل سیاسی و مسئولانه است با توجه به اهمیت موضوع و فقر ادبیات موجود در این زمینه به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود که در ارتباط با این نوع کنترل‌ها پژوهش‌های بیشتری صورت گیرد.
- از آنجا که محیط‌های نهادی و شرایط زمینه‌ای هر صنعت و سازمانی خاص شرایط خود است بنابراین به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود تا الگوی مناسب کنترل استراتژیک را در صنایع مختلف بررسی نمایند.
- از آنجا که تمرکز بر سطوح محتوای راهبردی ممکن است نتایج متفاوتی را منجر گردد، پیشنهاد می‌شود تا پژوهشگران انواع کنترل راهبردی را به تفکیک در سطوح متمایز محتوای راهبردی از جمله سطوح کسب‌وکار و سطح سازمان مورد مطالعه و بررسی قرار دهند.
- به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود تا بر مبنای انواع مؤلفه‌های کنترل راهبردی که در این پژوهش ارائه گردیده است به بررسی تأثیر این مؤلفه‌های کنترلی بر روی عملکرد سازمان (بانک) و سایر مؤلفه‌های عملکردی بپردازند.

## منابع

- امینی، محمد تقی. کنترل استراتژیک (تعاریف، نظریات، مدل‌ها). تهران: پایگاه دانش، ۱۳۹۳.
- امینی، محمد تقی؛ سیادت، سعیده؛ پیر علی، علیرضا. "پیمایش مدل کنترل استراتژیک هایسون در صنعت خرد فروشی". *پژوهش‌های مدیریت راهبردی*. سال ۲۲ (63)، (۱۳۹۵): ۸۳-۶۳.
- پیرس، جان؛ رابینسون، ریچارت. *برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک*، با ترجمه سهراب خلیلی، تهران، انتشارات یادواره کتاب، ۱۳۸۹.
- خاشعی، وحید. حسینی سید محمود و همکاران. "کاوشی بر الگوی کنترل راهبرد سازمانی؛ رویکردی کارکرد گرایانه و نمونه ای آرمانی". *مجله اندیشه مدیریت راهبردی*. سال ششم، (۱)، (۱۳۹۱): ۳۴-۵.
- خاشعی وحید. "ارائه الگوی طبقه‌بندی شده از ابزارهای کنترل راهبردی". *مجله اندیشه مدیریت راهبردی* سال نهم، (۱)، (۱۳۹۴): ۱۴۵-۱۲۱.
- خاشعی وحید، هرندی عطاله. "تبیین مدل کنترل راهبردی در صنعت توزین". *مطالعات مدیریت راهبردی*، شماره ۲۲، (۱۳۹۴): ۸۰-۶۱.
- خاشعی وحید، هرندی عطاله. *مدیریت سازمان‌ها در شرایط پیچیده*، انتشارات مبلغان، چاپ اول. ۱۳۹۵.
- داوری علی، رضازاده آرش. *مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS* چاپ دوم. تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی، ۱۳۹۳.
- دیواندری، علی. "مدل‌سازی تغییرات استراتژیک در صنعت بانکداری". *پژوهشنامه اقتصادی*، ۱۹، (۱۳۸۳): ۱۴۷-۱۸۰.
- دوویت، باب؛ مییر، باب. *استراتژی، فرآیند، محتوا، زمینه، نگرش بین‌المللی*. با ترجمه ناصر پور صادق و اصغر جهانگیر، انتشارات واژگان. جلد اول، چاپ اول. ۲۰۱۰.
- رحمان سرشت، حسین، حبیبی بدر آبادی، محبوبه. (۱۳۹۳). *الگویی برای کنترل راهبردی در شرایط گسست محیطی، پژوهشنامه بیمه*، سال ۲۹(۱): ۷۸-۵۳.
- رنجبران، هادی؛ حق دوست، علی اکبر، صلصالی، مهوش؛ خوشدل، علیرضا؛ سلیمانی، نسیم. "نمونه‌گیری در پژوهش‌های کیفی: راهنمایی برای شروع". *مجله علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی ارتش جمهوری اسلامی ایران*. ۱۰(۳): (۱۳۹۱): ۲۳۸-۲۵۰.
- طیبی، محمد رضا، دادفر محمد. "بررسی مبانی و ابعاد نظری کنترل راهبردی"، *توسعه سازمانی پلیس*، ۴۰، (۱۳۹۱): ۴۹-۷۰.
- فتحی، محمدرضا، ملکی، محمد حسن، نقوی، حسین. "ارزیابی عملکرد شعب بانک انصار با رویکرد کارت امتیازی متوازن و تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند معیاره". *پژوهش‌های مدیریتی راهبردی*، ۲۲(۶۵)، (۱۳۹۵): ۱۰۵-۸۳.
- کاظمی زاده، غلامرضا، علی محمدی اصل، ابراهیم، نظری، رضا. "ارزیابی بانک‌های خصوصی با استفاده از مدل BSC و تکنیک‌های MADM". *فصلنامه مدیریت بهره‌وری*، ۱۰(۳۶)، (۱۳۹۵): ۱۸۶-۱۶۳.
- لشکر بلوکی؛ مجتبی، جاری *سازمان استراتژی*، انتشارات آریانا قلم- ویراست چهارم- تهران. ۱۳۹۴.
- هانگر، جی؛ ویلن، تی‌ال. *مبانی مدیریت استراتژیک*، با ترجمه سید محمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول، ۱۳۸۱.
- نجات بخش اصفهانی، علی و تولایی، روح اله. *طراحی مدل بومی برای کنترل استراتژیک دستگاه‌های فرهنگی کشور، پژوهش‌های منابع انسانی*، "دانشگاه امام حسین علیه السلام، شماره اول، ۱۳۸۷.
- نعمتی زاه، سینا، حایری میبیدی، مهسما. "ارزیابی عملکرد بانک دی با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازن". *دانش حسابداری و حسابداری مدیریت*، ۴(۱۵)، (۱۳۹۴): ۱۴۲-۱۳۳.

نیکوکار، غلامحسین، قربانی زاده، وجه اله، نجات بخش اصفهانی، علی. "طراحی و تبیین الگوی کنترل استراتژیک سازمان‌های فرهنگی کشور". دو ماهنامه دانشور رفتار مدیریت و پیشرفت، ۱۷(۴۱): ۱۸۵-۲۰۸.

- Aiken, Michael, Samuel B. Bacharach, and J. Lawrence French. "Organizational structure, work process, and proposal making in administrative bureaucracies." *Academy of management journal* 23, no. 4 (1980): 631-652.
- Creswell, John W., and Dana L. Miller. "Determining validity in qualitative inquiry." *Theory into practice* 39, no. 3 (2000): 124-130.
- Canonico, Paolo, and Jonas Söderlund. "Getting control of multi-project organizations: Combining contingent control mechanisms." *International Journal of Project Management* 28, no. 8 (2010): 796-806.
- Hardy, Cynthia, Ian Palmer, and Nelson Phillips. "Discourse as a strategic resource." *Human relations* 53, no. 9 (2000): 1227-1248.
- Harrison, E. Frank. "Strategic control at the CEO level." *Long Range Planning* 24, no. 6 (1991): 78-87.
- Preble, John F. "Towards a comprehensive system of strategic control." *Journal of Management Studies* 29, no. 4 (1992): 391-408.
- Horovitz, Jaques H. "Strategic control: a new task for top management." *Long Range Planning* 12, no. 3 (1979): 2-7.
- Kalmar, Kathleen. "Data Science to Improve Bank Controlling Methods Doctoral" (*PhD*) Thesis. Supervisor: Dr. Zoltán Zéman. (2017)
- Legge, David. "The Strategic Control of an Ant-Based Routing System using Neural Net Q-Learning Agents." In *Adaptive Agents and Multi-Agent Systems II*, pp. 147-166. Springer, Berlin, Heidelberg, 2004.
- Lorange, Peter, Michael S. Scott Morton, and Sumantra Ghoshal. *Strategic control systems*. West Group, 1986.
- Marous, Jim. "Banking Industry Must Move from 'Strategic Planning' to Real Action". *Online on <https://thefinancialbrand.com>*. 2018.
- Rikhardsson, Pall, Carsten Rohde, Leif Christensen, and Catherine E. Batt. "Financial crisis and changes in management controls in banks." (2016).
- Simons, Robert. "How new top managers use control systems as levers of strategic renewal." *Strategic management journal* 15, no. 3 (1994): 169-189.
- Schreyögg, Georg, and Horst Steinmann. "Strategic control: A new perspective." *Academy of management Review* 12, no. 1 (1987): 91-103.
- Simons, Robert, D. Russ-Eft, H. Preskill, R. A. Tejada, S. Delgado Negrini, M. Montero Corrales, J. Cano Gallego et al. *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. No. D10 276. IICA, Tegucigalpa (Honduras) Instituto Nacional Agrario, Tegucigalpa (Honduras) Federación de Organizaciones Privadas de Desarrollo de Honduras, Tegucigalpa (Honduras) Secretaria de Recursos Naturales, Tegucigalpa (Honduras), 2000.
- Strauss, Anselm, and Juliet Corbin. *Basics of qualitative research techniques*. Thousand Oaks, CA: Sage publications, 1998.
- Tavakoli, Iraj, and Keith J. Perks. "The development of a strategic control system for the management of strategic change." *Strategic Change* 10, no. 5 (2001): 297.
- Ruefli, Timothy, and Jacques Sarrazin. "Strategic control of corporate development under ambiguous circumstances." *Management Science* 27, no. 10 (1981): 1158-1170.
- Fiegen, Mark Kevin. "Towards a descriptive theory of strategic control: a study of the nature and effects of the organizational controls applied to strategies and strategic planning." (1990).
- Muralidharan, Raman. "A framework for designing strategy content controls." *International Journal of Productivity and Performance Management* (2004).
- Mc Conchie, D.R. *Patterns of strategic control*, The Degree of Doctor of Philosophy of Loughborough University. 1998.