

Fundamentals of strategic controls with presentation of its design model in the banking system

Vahid Soltani*

Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

Mohammadreza Hamidzadeh

Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

Seyed Mahmoud Hosseini Kashkouyeh

Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

Abstract

Strategic formulation, implementation, and control are three interrelated pillars of strategic management, and maintaining balance and coherence among them is critical to organizational success. However, existing evidence indicates that only about 30% of strategic goals are achieved within organizations, with one of the main reasons being the incomplete or ineffective implementation of strategic control systems. This study aims to identify and explain various dimensions of strategic controls and analyze their roles within the banking system of Iran. Using a qualitative approach and thematic analysis method, data were collected through semi-structured interviews with senior managers and strategic planning experts in the banking sector. The findings led to the identification of seven main types of strategic control in banks: strategy formulation control, strategy implementation control, input-output control, meta-strategic control, process control, strategic monitoring, and strategy-to-execution control. Furthermore, four key typological dimensions—bank type, activity type, customer type, and duration of top management tenure—were recognized as influential factors in the application of these controls. The results reveal that in Iran's banking system, strategy formulation control, strategy implementation control, and input-output control are the top three priorities in strategic control processes. These findings provide a foundation for designing tailored control systems that align with the structural and environmental characteristics of banks and improve their strategic performance.

Keywords: Typology, fundamentals, strategic control, banking system, strategic management

How to Cite: Soltani, V. , Hamidzadeh, M. and Hosseini Kashkouyeh, S. M. (2025). Fundamentals of strategic controls with presentation of its design model in the banking system. Journal of Intelligent Strategic Management .4(3), 295-336.
doi: bumara.3.2.11235564.358.514



Intelligent Strategic Management (JISM) in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

© Authors

* Corresponding Author : v_soltani@sbu.ac.ir

بنیان‌شناسی کنترل‌های راهبردی با ارائه الگوی طراحی آن در نظام بانکی

وحید سلطانی*

گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه
شهید بهشتی، تهران، ایران.

محمد رضا حمیدی زاده

گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه
شهید بهشتی، تهران، ایران.

سید محمود حسینی کشکوئیه

گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه
شهید بهشتی، تهران، ایران.

چکیده

تدوین، اجرا و کنترل استراتژیک سه مؤلفه کلیدی و به هم پیوسته در فرآیند مدیریت راهبردی هستند که هماهنگی و توازن میان آن‌ها برای موفقیت سازمان‌ها امری ضروری تلقی می‌شود. با این حال، شواهد موجود نشان می‌دهد که تنها حدود ۳۰ درصد از اهداف راهبردی در سازمان‌ها محقق می‌گردد که یکی از علل اصلی آن، عدم استقرار کامل و مؤثر نظام کنترل راهبردی است. هدف این پژوهش، شناسایی و تبیین ابعاد گوناگون کنترل‌های استراتژیک و تحلیل نحوه ایفای نقش آن‌ها در نظام بانکی کشور است.

در این مطالعه از رویکرد کیفی و روش تحلیل مضمون استفاده شده و داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیم ساختاریافته با مدیران ارشد و کارشناسان حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک در بانک‌ها جمع‌آوری شده است. بر اساس یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌ها، هفت نوع کنترل راهبردی به عنوان مضامین اصلی نظام کنترل استراتژیک در بانک‌ها شناسایی گردید: کنترل تدوین استراتژی، کنترل اجرای استراتژی، کنترل ورودی-خروجی، کنترل فرااستراتژیک، کنترل فرایند استراتژیک، پایش استراتژیک و کنترل تبدیل استراتژی به اجرا. همچنین چهار بعد کلیدی شامل نوع بانک، نوع فعالیت، نوع مشتری و طول دوره مدیریت عالی سازمان، به عنوان عوامل تأثیرگذار بر نحوه اعمال کنترل‌ها استخراج شد. نتایج نشان می‌دهد که در نظام بانکی کشور، کنترل تدوین استراتژی، کنترل اجرای استراتژی و کنترل ورودی-خروجی، به ترتیب بیشترین سهم را در فرآیندهای کنترلی دارا هستند. این یافته‌ها می‌تواند زمینه‌ساز طراحی نظام کنترلی متناسب با ویژگی‌های ساختاری و محیطی بانک‌ها و بهبود عملکرد راهبردی آن‌ها باشد.

کلیدواژه‌ها: نوع‌شناسی، بنیان‌شناسی، کنترل راهبردی، نظام بانکی، مدیریت راهبردی

استناد به این مقاله: سلطانی، وحید و حمیدی زاده، محمد رضا و حسینی کشکوئیه، سید محمود. (۱۴۰۴). بنیان‌شناسی کنترل‌های راهبردی با ارائه الگوی طراحی آن در نظام بانکی. مدیریت استراتژیک هوشمند، ۴(۳)، ۳۳۶-۲۹۵.



مدیریت استراتژیک هوشمند (JISM) در توسعه و تکامل تحت مجوز بین‌المللی کپی‌رایت کامنز با شرایط انتساب-غیرتجاری ۴٫۰ منتشر می‌شود.

©نویسندگان

* نویسنده مسئول: v_soltani@sbu.ac.ir

مقدمه

در دنیای پرشتاب و ناپایدار امروز، سازمان‌ها با محیط‌هایی پویا، پیچیده و رقابتی روبه‌رو هستند که بقای آنها را منوط به اتخاذ و اجرای اثربخش استراتژی‌های راهبردی کرده است. در این میان، مدیریت راهبردی با تمرکز بر سه مرحله تدوین، اجرا و کنترل، نقشی کلیدی در هدایت سازمان‌ها به سوی اهداف کلان ایفا می‌کند. به‌ویژه در شرایط بی‌ثبات اقتصادی، مرحله کنترل راهبردی به‌عنوان آخرین حلقه‌ی این زنجیره، وظیفه پایش، اصلاح و هدایت استراتژی‌ها را برعهده دارد (David & David, 2017; Simons, 1995).

با این حال، پژوهش‌ها نشان می‌دهند که علی‌رغم تدوین مناسب برنامه‌های راهبردی، بسیاری از سازمان‌ها، از جمله نهادهای مالی، به دلیل ضعف یا فقدان کنترل راهبردی، در تحقق اهداف ناکام می‌مانند. آمارها حاکی از آن است که تنها ۳۰ درصد اهداف استراتژیک در سازمان‌ها به‌طور کامل محقق می‌شوند و یکی از دلایل اصلی این ناکامی، نبود نظام کنترل راهبردی کارآمد است (Mintzberg et al., 2005; Alghamdi, 2020).

نظام بانکی به‌عنوان یکی از ارکان حیاتی اقتصاد هر کشور، به‌طور خاص نیازمند نظارت و کنترل راهبردی دقیق، مستمر و پویاست. بانک‌ها نه‌تنها وظایف مالی نظیر تجهیز و تخصیص منابع را برعهده دارند، بلکه نقش مؤثری در ثبات اقتصادی، تسهیل مبادلات و مقابله با بحران‌های مالی ایفا می‌کنند (Rose & Hudgins, 2013). امروزه، با توجه به تنوع در ساختار بانک‌ها (بانک‌های تجاری، توسعه‌ای، دیجیتال، اسلامی و تخصصی)، انواع مشتریان (حقیقی، حقوقی، دولتی، غیردولتی)، و فعالیت‌های بانکی (پرداخت، سرمایه‌گذاری، تسهیلات، مشاوره مالی و...)، طراحی سازوکارهای کنترل راهبردی پیچیده‌تر و اقتضایی‌تر از گذشته شده است (EBA, 2023; Alsharif & Khan, 2024).

از سوی دیگر، دیجیتالی‌سازی گسترده خدمات مالی، گسترش بانکداری باز، افزایش تهدیدات سایبری و ریسک‌های فناورانه، بانک‌ها را با چالش‌هایی نوین در زمینه کنترل نظارت روبه‌رو کرده است. این تحولات سبب شده‌اند تا بانک‌ها در چارچوب‌های کنترل راهبردی خود، از ابزارهایی چون هوش مصنوعی، تحلیل‌های کلان‌داده، و هوش بازار بهره‌گیرند (BCG, 2025; Deloitte, 2023). به همین سبب، بانک مرکزی اروپا

در اولویت‌های نظارتی سال‌های ۲۰۲۵-۲۰۲۷ بر تقویت تاب‌آوری عملیاتی و به‌کارگیری کنترل‌های فناورانه در نظام‌های بانکی تأکید دارد (ECB, 2024). بر این اساس، کنترل راهبردی دیگر صرفاً یک ابزار کنترلی نیست، بلکه فرآیندی پویا، یادگیرنده و انطباق‌پذیر است که سازمان را در مسیر تحقق چشم‌اندازها و مقابله با تهدیدات و عدم قطعیت‌ها یاری می‌رساند. در نظام بانکی، این موضوع اهمیت مضاعفی می‌یابد، زیرا بروز اختلال در یک بانک می‌تواند آثار سیستمی بر کل اقتصاد برجای گذارد (IMF, 2024; PwC, 2024).

تحلیل‌های اخیر همچنین نشان داده‌اند که نوع بانک (دولتی یا خصوصی)، دوره تصدی مدیران عالی، تنوع محصولات و سطح پاسخگویی، بر مدل‌های کنترلی مؤثرند. برای مثال، در بانک‌های دولتی معمولاً کنترل‌های انطباق‌محور و مقرراتی غالب‌اند، در حالی که در بانک‌های خصوصی، تأکید بر کنترل‌های عملکردی و سودمحور بیشتر است (Fredrickson, 1984; KPMG, 2023). شکاف پژوهشی مهم در این زمینه این است که تاب‌حال رابطه‌ای بین عوامل موثر بر نظام‌های کنترلی در بانکداری و انواع کنترل‌های استراتژیک برقرار نشده است.

در این میان، رویکرد سیستمی به کنترل استراتژیک، دیدگاهی جامع‌ارائه می‌کند که در آن، کنترل استراتژی در سه سطح ورودی (تدوین)، فرآیند (اجرا) و خروجی (نتایج) طبقه‌بندی می‌شود. این چارچوب امکان تحلیل نقاط ضعف و گلوگاه‌های اجرایی را در بانک‌ها فراهم می‌آورد (Simons, 1995; Basel Committee, 2023).

بر این مبنا، پژوهش حاضر با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون و مصاحبه با خبرگان بانکی، به دنبال یافتن پاسخ به این سوال است که چه عواملی در تعیین نوع کنترل استراتژیک مناسب برای نظام بانکی موثر هستند؛ تا با استفاده از نوع‌شناسی کنترل‌های استراتژیک، ابعاد گوناگون کنترل راهبردی در بانک‌ها را شناسایی و طبقه‌بندی کرده و الگویی بومی و قابل اجرا برای طراحی نظام‌های کنترلی اثربخش پیشنهاد دهد.

مبانی نظری

الف) کنترل راهبردی: مفاهیم پایه

کنترل راهبردی به مجموعه‌ای از سازوکارها و فرآیندها اطلاق می‌شود که به سازمان‌ها در هدایت، ارزیابی و اصلاح استراتژی‌های خود در محیط‌های پویا کمک می‌کند. این نوع کنترل فراتر از کنترل عملیاتی است و مستلزم رصد مستمر محیط، پایش عملکرد

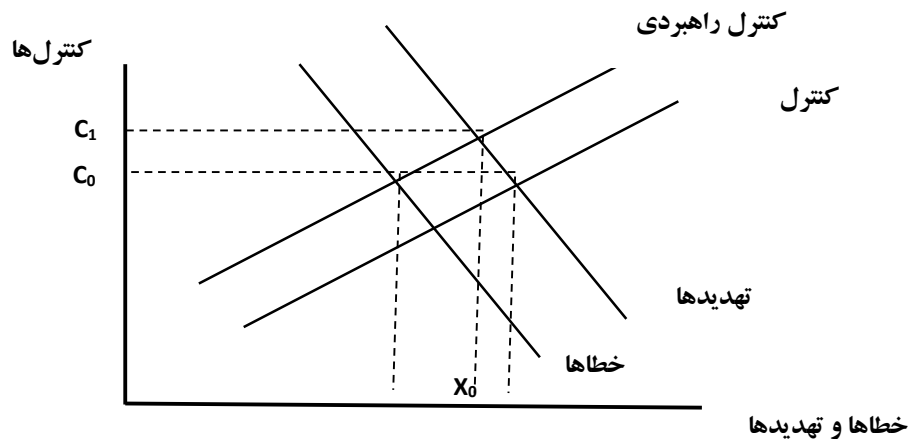
نسبت به اهداف کلان و ارزیابی تطابق اقدامات سازمانی با جهت‌گیری‌های کلان راهبردی است (Otley, 2024). کنترل راهبردی با مفاهیمی چون «کنترل تطبیقی»، «کنترل آینده‌نگر»، و «کنترل یادگیرنده» نیز پیوند دارد (نجف‌زاده و همکاران، ۱۴۰۲).

در سطح عملیاتی، شاخص‌های عملکردی مالی و حسابداری برای ارزیابی اجرای استراتژی به کار گرفته می‌شوند. عبور از حدود تعیین‌شده در این شاخص‌ها، به‌عنوان سیگنال هشدار برای مدیران عمل می‌کند. در کنترل سنتی، چنین هشدارهایی منجر به توقف یا اصلاح فعالیت‌ها می‌شود؛ اما در کنترل استراتژیک، حتی در مواجهه با عبور شاخص‌ها از آستانه‌های تعیین‌شده، تصمیم‌گیری نهایی با در نظر گرفتن تصویر کلی و بلندمدت سازمان انجام می‌شود (خاشعی، ۱۳۹۴).

تفاوت اصلی میان کنترل عملیاتی و کنترل استراتژیک در همین نگاه کل‌نگر و بلندمدت کنترل استراتژیک نهفته است. در حالی که کنترل عملیاتی بر اجرای صحیح برنامه‌ها تمرکز دارد، کنترل استراتژیک به ارزیابی مداوم پیش‌فرض‌های کلان استراتژی و نیاز به بازنگری در جهت‌گیری کلی سازمان می‌پردازد.

در نظام بانکی، این تمایز به‌خوبی قابل مشاهده است. کنترل‌های عملیاتی بر مسائل روزمره نظیر خطاهای تراکنشی یا آموزش کارکنان متمرکزند، در حالی که کنترل‌های راهبردی، به تهدیدات ساختاری مانند حملات سایبری یا ناکارآمدی مدل‌های کسب‌وکار پاسخ می‌دهند. برای مثال، با افزایش تهدیدات در بانکداری دیجیتال، لازم است سیستم‌های کنترلی از سطح ابتدایی (C0) به سطوح پیشرفته‌تر (C1 و بالاتر) ارتقا یابند تا امنیت داده‌ها، کاهش ریسک و حفظ اعتبار بانک تضمین شود.

مدل تحلیلی ارائه‌شده، که مبتنی بر خطوط کنترلی و سطوح تهدیدات طراحی شده است، نشان می‌دهد که سامانه‌های کنترلی باید به‌طور پیوسته و با توجه به شرایط متغیر محیطی بازنگری شوند. این مدل‌ها با تکیه بر استانداردهای بین‌المللی از جمله COSO (برای کنترل داخلی)، ISO 31000 (برای مدیریت ریسک) و ISO 27001 (برای امنیت اطلاعات) توسعه یافته‌اند و از تجربیات موفق بانک‌های بین‌المللی و دستورالعمل‌های بانک مرکزی نیز بهره می‌برند.



شکل ۱: تحلیل کنترل‌ها، خطاها و تهدیدها (حمیدی‌زاده، ۱۴۰۲)

برخی از مصادیق کنترل‌های راهبردی و عملیاتی در نظام بانکی را در جدول ۱ می‌توان مشاهده نمود.

جدول ۱: نمونه‌ای از کنترل عملیاتی و راهبردی در نظام بانکی (مؤلف)

نوع خطا/تهدید	نوع کنترل مناسب	مثال از کنترل
اشتباه در ثبت تراکنش	کنترل عملیاتی	بررسی خودکار تراکنش‌ها با نرم‌افزار - و بررسی توسط دو کارمند
کلاهبرداری اینترنتی	کنترل راهبردی و عملیاتی	احراز هویت دومرحله‌ای - (OTP) رصد لحظه‌ای تراکنش‌های مشکوک
نقص در سیستم‌های IT	کنترل راهبردی	تست‌های امنیتی دوره‌ای - به‌روزرسانی مداوم نرم‌افزارها
فیشینگ کارکنان	کنترل عملیاتی	آموزش دوره‌ای امنیت سایبری برای کارکنان
دسترسی غیرمجاز به داده‌های مشتریان	کنترل راهبردی و عملیاتی	محدودسازی دسترسی بر اساس نقش - (Role-Based Access Control) رمزنگاری داده‌ها
تأخیر در پردازش تراکنش‌ها	کنترل عملیاتی	مانیتورینگ زمان پردازش و هشدار خودکار در صورت تاخیر

در یک نگاه اجمالی، مجموعه‌ای از انواع مدل‌های کنترل راهبردی را با سیر تاریخی تکامل آن‌ها در جدول ۲ مشاهده می‌شود.

جدول ۲: انواع مدل‌های کنترل راهبردی (مولف)

نظریه پرداز	انواع کنترل	نظریه پرداز	انواع کنترل
تقسیم بر اساس میزان اطمینان محیطی:			
آنتونی ^۱ (۱۹۶۵)	کنترل حسابداری	شرایط نزدیک به اطمینان: کنترل خودکار و کارشناسی	
	برنامه‌ریزی	شرایط میان اطمینان: کنترل فرهنگی، آزمون و خطا، کنترل سیاسی	
	استراتژیک، کنترل	شرایط دور از واقعیت: روشهای شهودی یا قضاوتی	
	مدیریتی، کنترل عملیاتی		
موکلر (۱۹۷۰)	پیش نگرانه / حال	کنترل داده‌ها	
	نگرانه / بازخورد	کنترل فرایند	
او تلی ^۳ (۱۹۸۰)	کنترل بازار	کنترل ستاده‌ها	
	کنترل بوروکراسی		
مرچنت ^۴ (۱۹۸۰)	کنترل فرهنگی و اجتماعی	کنترل حسابداری / کنترل استراتژیک	
		توسعه استراتژیک / توسعه یادگیری	
نظامهای کنترلی ناظر			
مرچنت و ون ^۵	به خروجی رفتار	کنترل تدریجی	
	مدیران	کنترل بنیادی	
دراستد ^۵ (۱۹۸۰)	نظامهای کنترلی ناظر		
	به هدایت رفتار		
	مدیران		

¹ Anthony

² Ouchi

³ Otley

⁴ Merchant

⁵ Van der Stede

⁶ Lorange

شریوگ ^۱ و اشتاينمن ^۲ (۱۹۸۷)	کنترل آینده نگر بر مبنای مفروضات / کنترل اجرا پایش استراتژیک / کنترل هشدار ویژه	گولد ^۳ و کمپبل (۱۹۸۷)	برنامه ریزی استراتژیک / کنترل استراتژیک / کنترل مالی
کاپلان و نورتون (۱۹۹۲)	کارت امتیازی متوازن	گولد و کوین ^۴ (۱۹۹۳)	کنترل استراتژیک به منظور نظارت بر فرآیند اجرا و پیشرفت سیاست‌ها
سایمونز (۱۹۹۴)	کنترل تشخیصی / کنترل تعاملی / کنترل ارزشی / کنترل تحدیدی	مورالید هاران ^۵ (۱۹۹۷)	کنترل مدیریت سنتی / کنترل استراتژیک اجرا / اعتبارسنجی پیش فرضهای استراتژیک / مدیریت موضوعات استراتژیک کنترل تعاملی / مرور دوره‌ای استراتژی
راینر (۲۰۰۱)	کنترل پیش از عمل / کنترل سکانی (کنترل اقتصادی، کنترل اداری، کنترل فرهنگی) / کنترل تفکیکی / کنترل بعد از عمل	هاریسون (۲۰۰۵)	کنترل نحوه طراحی استراتژیک کنترل اجرای رسیدن به استراتژی
مالمی ^۶ (۲۰۰۸)	بسته کنترل شامل: کنترل برنامه ریزی / کنترل سایبرنتیک / کنترل پاداش و جبران خدمات / کنترل اجرایی /	پیرس ^۷ و راینسون ^۸ (۲۰۱۱)	کنترل پیش فرضها / کنترل اجرا / پایش استراتژیک / هشدار ویژه

¹ Schreyögg

² Steinmann

³ Goold

⁴ Quinn

⁵ Muralidharan

⁶ Malmi

⁷ Pearce

⁸ Robinson

کنترل فرهنگی و اجتماعی		
کنترل محتوای		
ویلن ^۱	استراتژی / کنترل	حمیدی زاده
(۲۰۱۲)	اجرای استراتژی	(۲۰۲۳)
	کنترل فرآیند تبدیل	
	محتوا به اجرا	
	قبل / حین / پس از عمل	رسمی و غیررسمی / متمرکز و غیر متمرکز / موقت / مستمر

ب) جایگاه کنترل راهبردی در نظام بانکی

در نظام بانکی، کنترل راهبردی به ویژه در مواجهه با ریسک های مالی، فناوری های نو، مقررات نظارتی، و انتظارات متغیر ذی نفعان، نقش حیاتی ایفا می کند. بانک ها به عنوان سازمان هایی پیچیده و چندبُعدی، به سیستم های کنترلی نیاز دارند که نه تنها عملکرد مالی را بسنجند، بلکه تطابق اقدامات با ارزش های سازمانی، سازگاری با نوآوری های دیجیتال، و تاب آوری در برابر شوک های محیطی را نیز ارزیابی کنند (Morita et al., 2025). وجود تفاوت میان بانک های توسعه ای، تجاری، تخصصی، خصوصی و دولتی همچنین اقتضا می کند که الگوهای کنترلی متناسب با نوع بانک، ماهیت خدمات و سطح پیچیدگی ساختاری تنظیم شوند (قربانی و غلامی، ۱۴۰۳).

ج) الگوها و طبقه بندی های مدل های کنترل راهبردی

کنترل راهبردی از منظر نظری و تجربی در قالب الگوها و طبقه بندی های متعددی تحلیل شده است. به طور کلی، این مدل ها را می توان در پنج دسته کلی صورت بندی کرد:

۱. الگوهای سنتی (نتیجه محور و قانونی)

تمرکز این مدل ها بر شاخص های کمی مانند سود، هزینه، رشد سرمایه، و تحقق بودجه است. ابزارهایی چون سیستم های حسابداری مدیریت، شاخص های کلیدی عملکرد، و بودجه ریزی راهبردی در این گروه جای می گیرند. این نوع کنترل در محیط های با ثبات و ساختارهای بوروکراتیک مؤثر است اما انعطاف پذیری پایینی دارد (Otley, 2024).

۲. کنترل تعاملی (Interactive Control)

این مدل، که نخستین بار توسط سایمونز (Simons, 1995) مطرح شد، به نقش یادگیری، مشارکت مدیران و گفت وگوهای راهبردی تأکید دارد. در بانک ها، این

¹ Wheelen

رویکرد از طریق مشارکت کارکنان در تحلیل محیطی، بحث درباره سناریوهای رقابتی، و بازنگری مستمر استراتژی‌ها اجرا می‌شود (Smith & Lee, 2024).

۳. کنترل ارزشی و فرهنگی

در این رویکرد، هدایت رفتارها از طریق ارزش‌های سازمانی، باورها، و فرهنگ مشترک صورت می‌گیرد. این نوع کنترل در بانک‌هایی که به دنبال هم‌راستایی عمیق کارکنان با مأموریت‌ها و ارزش‌ها هستند کاربرد دارد. برای مثال، ایجاد فرهنگ پاسخگویی در برابر مشتریان، پذیرش مسئولیت اجتماعی، و رعایت اصول اخلاقی از نمودهای آن است (Jansen & Porter, 2024).

۴. کنترل اکوسیستمی و شبکه‌ای

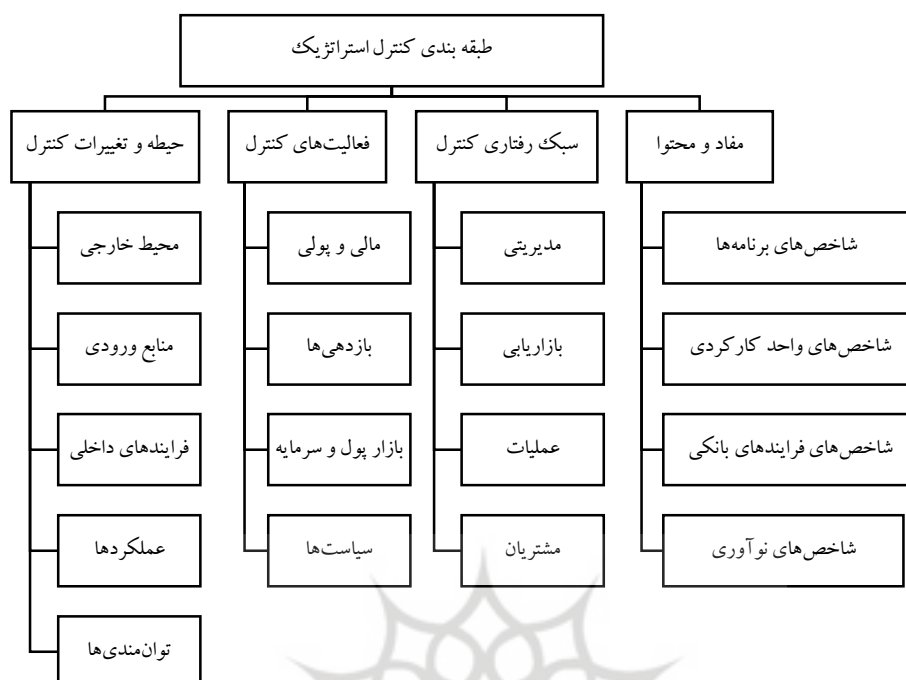
با رشد همکاری‌های بین سازمانی، فین‌تک‌ها، و داده‌محوری، کنترل در سطح اکوسیستم مالی مورد توجه قرار گرفته است. این مدل، از کنترل‌های سنتی فاصله گرفته و بر سازوکارهایی چون اعتماد متقابل، کنترل‌های مشارکتی و الگوریتم‌های داده‌محور مبتنی است. در بانکداری دیجیتال، این رویکرد از طریق نظارت بلادرنگ، مدیریت ریسک مشارکتی و استفاده از هوش مصنوعی نمود پیدا می‌کند (Zhou & Martinez, 2025).

۵. طبقه‌بندی ترکیبی (Hybrid Approaches)

مطالعات نوین نشان می‌دهند که ترکیب رویکردهای مختلف، بسته به زمینه سازمانی، اثربخش‌تر است. برای مثال، یک بانک توسعه‌ای ممکن است از کنترل ارزشی در سطح فرهنگی، کنترل تعاملی در سطح راهبردی، و کنترل سنتی در سطح مالی استفاده کند تا توازن و چابکی ایجاد شود (Kaplan & Norton, 2024).

در یک تقسیم‌بندی دیگر می‌توان آن‌ها را در یک چارچوب مفهومی جامع دسته‌بندی کرد. بر این اساس، یک تقسیم‌بندی کلی و نظام‌مند، این مدل‌ها را در قالب چهار بُعد اصلی شامل مفاد و محتوا، سبک رفتاری کنترل، فعالیت‌های کنترلی و حیطه و دامنه تغییرات کنترل طبقه‌بندی می‌نماید. این تقسیم‌بندی که در شکل ۲ ارائه شده است، امکان تحلیل و

مقایسه نظام‌مند انواع رویکردهای کنترل راهبردی را فراهم کرده و پایه‌ای برای ارزیابی و طراحی نظام‌های کنترل متناسب با شرایط سازمانی و محیطی محسوب می‌شود.



شکل ۲: طبقه‌بندی کنترل راهبردی (مؤلف)

د) تمایزهای نهادی در پیاده‌سازی کنترل راهبردی در بانک‌ها

نهادهای بانکی از حیث ساختار مالکیت، مأموریت‌های راهبردی، نوع مشتریان، میزان وابستگی به دولت یا بازار، و میزان انعطاف‌پذیری عملیاتی، تفاوت‌های معناداری دارند که بر الگوهای کنترل راهبردی آنها تأثیرگذار است. در اینجا به مهم‌ترین این تمایزها پرداخته می‌شود:

۱. تفاوت‌های ساختاری و مالکیتی

بانک‌های دولتی معمولاً ساختار سلسله‌مراتبی و کنترل‌های متمرکزتری دارند. در این بانک‌ها، تصمیمات راهبردی تابع سیاست‌های کلان دولتی است و کنترل راهبردی بیشتر جنبه گزارش‌دهی به نهادهای نظارتی دارد. در مقابل، بانک‌های خصوصی با هدف سودآوری، تمرکز بر بهره‌وری و مزیت رقابتی دارند و از مدل‌های کنترل تعاملی و بازارمحور بیشتر استفاده می‌کنند (قائمی و ابراهیمی، ۱۴۰۲).

۲. مأموریت و حوزه عملکرد

بانک‌های توسعه‌ای (Development Banks) برخلاف بانک‌های تجاری، با هدف حمایت از توسعه اقتصادی و عدالت منطقه‌ای تأسیس شده‌اند. به همین دلیل، شاخص‌های ارزیابی اثربخشی در آن‌ها بیشتر شامل آثار اجتماعی، توزیع منطقه‌ای اعتبارات و تحقق مأموریت‌های توسعه‌ای است تا صرفاً سود مالی. در این بانک‌ها، مدل‌های کنترل ارزشی و مأموریت‌محور اهمیت بیشتری می‌یابد (Yamashita et al., 2025).

۳. تفاوت در درجه‌ی تنظیم‌گری (Regulation)

بانک‌های تخصصی نظیر بانک‌های مسکن یا کشاورزی، به دلیل نوع فعالیت و حساسیت بخش‌های هدف، تحت نظارت شدیدتری قرار دارند. این نظارت‌ها مدل کنترل راهبردی آن‌ها را محدود کرده و بیشتر به کنترل انطباقی (Compliance Control) و گزارش‌دهی قانونی محدود می‌شود، در حالی که بانک‌های نوآور و دیجیتال، فضای بیشتری برای اجرای کنترل آینده‌نگر دارند (Zhou & Martinez, 2025).

۴. تفاوت‌های فرهنگی و نهادی

فرهنگ سازمانی نیز در نوع کنترل مؤثر است. در بانک‌هایی با فرهنگ سلسله‌مراتبی، کنترل از بالا به پایین با تأکید بر اجرای دستورات شکل می‌گیرد. در مقابل، بانک‌هایی با فرهنگ مشارکتی و یادگیرنده، از الگوهای تعاملی و یادگیرنده بهره می‌گیرند. علاوه بر این، در کشورهای مختلف، نظام‌های حقوقی، سطح شفافیت اقتصادی، و میزان استقلال بانک مرکزی نیز بر ساختارهای کنترلی تأثیر گذارند (Smith & Lee, 2024).

ه) خلأهای پژوهشی و نیاز به نوع‌شناسی کنترل راهبردی در بانک‌ها

با وجود پیشرفت‌های قابل توجه در ادبیات کنترل راهبردی، همچنان چندین خلأ جدی در مطالعات نظری و تجربی این حوزه در نظام بانکی، به‌ویژه در زمینه کشورهای در حال توسعه و ساختارهای بانکی متنوع مانند ایران، وجود دارد:

۱. نبود نوع‌شناسی دقیق برای مدل‌های کنترل راهبردی در بانک‌ها

بیشتر مطالعات موجود، الگوهای کنترل را به‌صورت عمومی بررسی کرده‌اند و تفاوت‌های نهادی، ساختاری و مأموریتی بین انواع بانک‌ها را در نظر نگرفته‌اند. در نتیجه، بسیاری از توصیه‌ها و چارچوب‌های موجود برای سیاست‌گذاری یا پیاده‌سازی، از کارایی لازم در فضای واقعی بانک‌های گوناگون برخوردار نیستند. نوع‌شناسی دقیق بر اساس

ویژگی‌های ساختاری و ماموریتی بانک‌ها می‌تواند به ارائه نسخه‌های متناسب‌تر و بومی‌سازی‌شده‌تر منجر شود.

۲. کم‌توجهی به رویکردهای تلفیقی (Hybrid) در عمل

اگرچه برخی از پژوهش‌ها بر لزوم تلفیق مدل‌های مختلف کنترل تأکید کرده‌اند (مانند ادغام کنترل‌های تعاملی با نظارت‌های قانونی یا کنترل‌های ارزشی با داده‌محوری)، اما در عمل کمتر به طراحی یا آزمون چارچوب‌های تلفیقی پرداخته شده است. در دنیای واقعی، بانک‌ها اغلب ناگزیر به ترکیب انواع مختلف کنترل هستند و نبود مدل‌های ترکیبی منسجم، خلأی محسوس در ادبیات پژوهش است (Otley & Ferreira, 2024).

۳. ضعف پژوهش‌های بومی و کیفی در زمینه بانک‌های ایرانی

اکثر پژوهش‌های داخلی در زمینه کنترل راهبردی، بیشتر به ارزیابی عملکرد مالی و عملیاتی پرداخته‌اند و کمتر به الگوهای کنترلی در سطوح راهبردی، نهادی و فرهنگی توجه داشته‌اند. همچنین، پژوهش‌های کیفی که به فهم عمیق از سازوکارهای کنترل در بانک‌های مختلف ایرانی بپردازند، نادر و پراکنده‌اند. این موضوع، درک ما از واقعیت‌های اجرایی کنترل راهبردی را در فضای بومی محدود کرده است (قربانی و غلامی، ۱۴۰۳).

۴. عدم انسجام میان ادبیات مدیریت استراتژیک و ادبیات مالی-بانکی

مطالعات راهبردی در حوزه بانک‌ها معمولاً از منظر مالی یا اقتصادی انجام شده‌اند و مباحث مدیریت استراتژیک به‌ویژه در زمینه کنترل، کمتر در آن‌ها انعکاس یافته است. این گسست بین ادبیات‌ها، مانع از توسعه الگوهایی شده که بتوانند به‌صورت یکپارچه ابعاد مالی، رفتاری، نهادی و فناورانه کنترل را در بانک‌ها لحاظ کنند. آنچه این پژوهش به دنبال آن است در اصل پاسخ به این سوال است که با توجه به وجود انواع مختلف بانک‌ها در نظام‌های اقتصادی، کدام نظام کنترل راهبردی برای کدام بانک مناسب است؟

پیشینه پژوهش

در سال‌های اخیر، پیچیدگی‌های روزافزون محیط کسب‌وکار، فشارهای مقرراتی، و تغییرات فناورانه، نقش کنترل‌های استراتژیک را در نظام بانکی به‌مثابه یکی از مؤلفه‌های کلیدی مدیریت راهبردی برجسته‌تر کرده‌اند. مطالعات معاصر نشان می‌دهند که کنترل‌های استراتژیک در بانک‌ها نه تنها به انسجام داخلی، بلکه به مدیریت مؤثر ریسک‌ها، افزایش تاب‌آوری و ارتقاء عملکرد سازمانی کمک شایانی می‌کنند (Jouini & Ben Amor, 2024).

(Sultani et al., 2023; 2024). این اهمیت در شرایطی افزایش یافته که بانک‌ها با مدل‌های متنوع کسب و کار، ساختارهای سرمایه‌ای مختلف و مشتریان گوناگون مواجه‌اند، و ناگزیرند کنترل‌هایی متناسب با شرایط خاص خود طراحی و پیاده‌سازی کنند (Li, 2023; Rahman & Kumar, 2024).

مطالعه‌ای توسط Sultani et al. (۲۰۲۴) بر هم‌راستایی کنترل‌های استراتژیک با تحولات فناوریانه، الزامات قانونی و ویژگی‌های درونی بانک‌ها تأکید دارد. آن‌ها نشان داده‌اند که انعطاف‌پذیری و پویایی در سیستم‌های کنترلی می‌تواند مزیت رقابتی پایداری را برای بانک‌ها فراهم آورد. به‌طور مشابه، پژوهش Krivich & Goncharenko (۲۰۲۲) سه رکن حیاتی در کنترل استراتژیک بانک‌ها را شناسایی کرده‌اند: سودآوری، تطبیق با مدل‌های کسب و کار، و مدیریت ریسک.

در همین راستا، Koontz & Heitz (۲۰۲۳) نقش فرهنگ سازمانی در تلفیق مؤثر سیستم‌های کنترلی را بررسی کرده‌اند. آن‌ها نشان می‌دهند که موفقیت کنترل‌های استراتژیک، به میزان زیادی به درونی‌سازی ارزش‌های کنترلی در سطح منابع انسانی وابسته است. همچنین، Varnes (۲۰۲۲) از کنترل استراتژیک به‌عنوان ابزاری برای تنظیم منابع، قیمت‌گذاری خدمات و ارزیابی عملکرد نام می‌برد که نیازمند پشتیبانی فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی و تحلیل کلان‌داده‌ها است.

در ایران، قاسمی شمس و همکاران (۲۰۲۳) با بهره‌گیری از روش نظریه داده‌بنیاد، الگوهای مختلف کنترل استراتژیک را در بانک‌های ایرانی شناسایی کرده‌اند. آن‌ها مضامینی مانند کنترل مسئولانه، کنترل پیشی، کنترل محتوایی و کنترل مراقبتی را استخراج نموده و تأکید کرده‌اند که الگوهای بومی باید جایگزین مدل‌های کلیشه‌ای غربی مانند BSC شوند. همچنین جلالی و حقیقی کفاش (۲۰۲۲) در یک مطالعه آمیخته، سه سطح کلان، میانی و خرد را برای کنترل استراتژیک بانک‌های ایران پیشنهاد داده‌اند که به ترتیب بر سیاست‌های کلان، ریسک‌های عملیاتی، و شاخص‌های عملکردی تمرکز دارند.

در حوزه بانکداری اسلامی، Hasan et al. (۲۰۲۳) به بررسی کنترل‌های شرعی‌محور در بانکداری بدون ربا پرداخته‌اند که برای نظام بانکی ایران نیز از کارایی بالایی برخوردار است. Berger (۲۰۲۲) نیز از نقش تحول دیجیتال در بازآفرینی ساختارهای کنترلی سنتی سخن گفته و بر ضرورت بازمهندسی فرآیندهای نظارتی با ابزارهای هوشمند دیجیتال تأکید دارد.

با توجه به این ادبیات، مشخص می‌شود که نوع‌شناسی بانک‌ها از منظر نوع فعالیت (تجاری، تخصصی، توسعه‌ای)، نوع مشتری (عام، خاص، شرکتی)، طول دوره مدیریتی، و نوع خدمات (دیجیتال یا سنتی) نقش تعیین‌کننده‌ای در طراحی و پیاده‌سازی کنترل‌های راهبردی ایفا می‌کند. پژوهش حاضر، با ترکیب این ابعاد و مضامین شناسایی‌شده کنترل، تلاش دارد چارچوبی بومی، چندلایه و سازگار با بافت نظام بانکی ایران ارائه دهد که در عین برخورداری از رویکردی علمی، به نیازهای اجرایی بانک‌ها نیز پاسخ دهد.

روش

پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون (Thematic Analysis) انجام شده است. این روش، یکی از شناخته‌شده‌ترین و انعطاف‌پذیرترین روش‌های تحلیل داده‌های کیفی به‌شمار می‌رود که هدف آن، شناسایی، تحلیل و تفسیر الگوهای معنایی یا مضامین درون داده‌هاست. تحلیل مضمون به پژوهشگر این امکان را می‌دهد که از دل داده‌های متنی غنی، مفاهیم کلیدی و ساختارهای معنایی مرتبط با موضوع پژوهش را استخراج کرده و در قالب مضامین معنادار سازمان‌دهی کند.

فرآیند اجرای پژوهش در شش مرحله صورت گرفت. ابتدا، مسئله پژوهش به روشنی تعریف و اهداف تحقیق تعیین شد. در گام دوم، نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و با انتخاب خبرگان حوزه بانکداری، مدیریت راهبردی و کنترل سازمانی انجام شد. در مرحله سوم، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و بررسی اسناد و متون تخصصی گردآوری شدند. این مصاحبه‌ها پس از ضبط، پیاده‌سازی و آماده‌سازی برای تحلیل مضمون مورد استفاده قرار گرفتند.

در گام چهارم، داده‌های گردآوری‌شده با استفاده از چارچوب تحلیل مضمون براساس رویکرد براون و کلارک (۲۰۰۶) تحلیل شدند. این تحلیل شامل شش مرحله اصلی بود: (۱) آشنایی با داده‌ها از طریق خواندن مکرر متون و یادداشت‌برداری، (۲) تولید کدهای اولیه از بخش‌های معنادار داده، (۳) جستجوی مضامین با گروه‌بندی کدها به مفاهیم کلی‌تر، (۴) بازبینی و اصلاح مضامین براساس انسجام درونی و ارتباط با داده‌ها، (۵) تعریف و نام‌گذاری مضامین نهایی و (۶) نگارش گزارش نهایی همراه با استناد به نقل‌قول‌های مشارکت‌کنندگان یا مستندات تحلیلی.

در مرحله پنجم پژوهش، اعتبار داده‌ها از طریق بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان (member checking)، بازبینی همکار پژوهشی و مثلث‌سازی منابع داده مورد بررسی

قرار گرفت. در نهایت، یافته‌ها در قالب مضامین اصلی، مضامین فرعی و کدهای اولیه به صورت ساختاریافته ارائه شدند تا نمایی جامع از الگوهای راهبردی در نظام بانکی فراهم گردد.

برای طراحی و تبیین مسیر روش‌شناسی این پژوهش، از مدل پیاز پژوهشی ساندرز (۲۰۰۷) استفاده شده است. در ادامه، هر یک از لایه‌های این مدل براساس ویژگی‌های پژوهش حاضر تشریح می‌شود:

۱. فلسفه پژوهش (Research Philosophy): پژوهش حاضر بر پایه تفسیرگرایی (Interpretivism) استوار است. این فلسفه بر فهم معانی ذهنی و برداشت‌های فردی و اجتماعی بازیگران تأکید دارد. از آنجا که موضوع پژوهش به تبیین و درک عمیق از مفاهیم کنترل راهبردی در نظام بانکی از منظر خبرگان می‌پردازد، رویکرد تفسیرگرایانه مناسب‌ترین رویکرد محسوب می‌شود.

۲. رویکرد پژوهش (Research Approach): رویکرد پژوهش استقرایی (Inductive) است. به جای آزمون فرضیات از پیش تعیین شده، این پژوهش بر استخراج الگوها و مضامین از داده‌های گردآوری شده تمرکز دارد. یافته‌ها بر پایه داده‌های میدانی و تحلیل کیفی به دست آمده‌اند.

۳. استراتژی پژوهش (Research Strategy): استراتژی به کاررفته در این پژوهش، مطالعه کیفی با استفاده از تحلیل مضمون (Thematic Analysis) است. این استراتژی به پژوهشگر امکان می‌دهد که از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان و تحلیل محتوای متون تخصصی، به درک عمیق‌تری از الگوهای مفهومی کنترل راهبردی در بانک‌ها برسد.

۴. انتخاب روش (Methodological Choice): تک‌روشی کیفی (Mono Method Qualitative) در این پژوهش به کار گرفته شده است. داده‌ها تنها از طریق ابزارهای کیفی مانند مصاحبه‌ها و اسناد تخصصی گردآوری و تحلیل شده‌اند.

۵. افق زمانی (Time Horizon): افق زمانی پژوهش مقطعی (Cross-sectional) است. داده‌ها در یک بازه زمانی مشخص گردآوری شده‌اند و هدف تحلیل وضعیت موجود در زمینه کنترل راهبردی در نظام بانکی در زمان حال است.

۶. روش‌ها و تکنیک‌های گردآوری و تحلیل داده (Techniques and Procedures): داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و مطالعه اسناد گردآوری

شدند. سپس با استفاده از تحلیل مضمون به روش براون و کلارک (۲۰۰۶)، مضامین اصلی و فرعی شناسایی و تحلیل شدند.

یافته‌ها

برای جمع‌آوری داده‌ها در خصوص انواع کنترل‌های نظام بانکی، ۱۶ مصاحبه با صاحب‌نظران و مدیران حوزه بانکی و شرکت‌های فعال در حوزه سرمایه‌گذاری نظام بانکی انجام شد. این افراد شامل مدیران فعلی و سابق حوزه ستادی بانک مرکزی، بانک ملی، بانک ملت، بانک تجارت، بانک سینا، بانک کارآفرین، بانک پاسارگاد، شرکت تأمین سرمایه پاسارگاد، بانک سپه (که پیش از این به نام بانک انصار شناخته می‌شد) و بانک دی هستند.

جدول ۳: فهرست مصاحبه‌شوندگان

ردیف	نام بانک	عنوان مدیر
۱	بانک مرکزی	معاون اقتصادی بانک مرکزی (معاون سابق برنامه‌ریزی بانک ملی)
۲	بانک ملی	معاون منابع انسانی بانک مرکزی معاون سابق برنامه‌ریزی بانک ملی معاون سابق فناوری اطلاعات و عضو هیات مدیره بانک ملی
۳	بانک کارآفرین	مدیر طرح و توسعه بانک کارآفرین مدیر ارزیابی عملکرد بانک کارآفرین
۴	بانک سپه (انصار سابق)	معاون سابق برنامه‌ریزی بانک سپه (انصار سابق)
۵	بانک ملت	معاون مالی بانک ملت نایب رئیس هیات مدیره مدیر امور مرکز تحقیقات و تحول استراتژیک بانک ملت
۶	بانک پاسارگاد تأمین سرمایه بانک پاسارگاد	کارشناس برنامه ریزی مدیر تأمین سرمایه
۷	بانک تجارت	رئیس هیات مدیره بانک تجارت
۸	بانک پارسیان	معاون سابق برنامه ریزی بانک پارسیان
۹	بانک دی	معاون فناوری اطلاعات و عضو هیئت‌عامل بانک دی
۱۰	بانک سینا	معاون برنامه ریزی بانک سینا (معاون سابق بانک انصار)
جمع	۱۰ بانک و موسسه	

در این مصاحبه‌ها، سوالاتی در خصوص برنامه‌ریزی راهبردی در حوزه بانکی، عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری‌های راهبردی، عوامل داخلی و خارجی تأثیرگذار بر برنامه‌ریزی راهبردی بانک، نوع فعالیت بانک، نوع مشتریان، نوع نظام کنترلی به کار گرفته شده در بانک و عوامل تأثیرگذار بر این نظام کنترلی مطرح گردید. هر یک از مصاحبه‌شوندگان پاسخ‌های مفصلی به این سوالات ارائه دادند.

ب: تجزیه و تحلیل یافته‌ها

در طی فرآیند پیاده‌سازی مصاحبه‌ها و بازخوانی مکرر داده‌ها، معانی و الگوهای مرتبط استخراج و کدگذاری‌های اولیه بر روی آن‌ها صورت گرفت. در مرحله کدگذاری، محتواهایی که از یک طرف به حوزه ابعاد نوع‌شناسی نظام بانکی و از طرف دیگر به موضوع ابعاد کنترل استراتژیک در نظام بانکی مرتبط هستند، تفکیک، احصا و کدگذاری شده‌اند. این فرآیند به گونه‌ای طراحی شد که قادر به شناسایی مفاهیم اصلی و فرعی در هر بخش باشد.

در گام بعدی، فهرستی طولانی از کدهای مختلف جهت تعیین مضامین تهیه گردید. با تحلیل این کدها در سطحی کلان‌تر، مضامین اولیه استخراج شد و تمام داده‌های کدگذاری شده مرتبط با هر یک از مضامین، احصا و دسته‌بندی گردید. پس از احصای مضامین اولیه که از کدگذاری اولیه به دست آمد، مضامین اصلی (فراگیر) و مضامین فرعی (پایه) احصا و دسته‌بندی شدند. مضامین اصلی همان عواملی هستند که برای طراحی الگو مورد استفاده قرار خواهند گرفت و مضامین فرعی گویه‌های سنجش مضامین اصلی را تشکیل می‌دهند.

در این پژوهش، مضامین به دو دسته کلی تقسیم می‌شوند. دسته اول شامل انواع کنترل‌های استراتژیک در نظام بانکی است. این مضامین در ۷ عنوان اصلی قرار می‌گیرند که عبارتند از: (۱) کنترل فرا استراتژیک، (۲) کنترل تدوین استراتژی، (۳) کنترل تبدیل استراتژی به اجرا، (۴) کنترل اجرای استراتژی، (۵) کنترل استراتژیک فرآیند، (۶) پایش استراتژیک و (۷) کنترل ورودی-خروجی.

هر یک از این مضامین اصلی شامل تعدادی مضامین فرعی نیز می‌باشند که فهرستی از این مضامین در جدول شماره ۴ آمده است. این دسته‌بندی‌ها به طور واضح روابط پیچیده میان ابعاد مختلف نظام بانکی و کنترل استراتژیک را نمایان می‌سازند و راه را برای تحلیل و طراحی الگوهای کاربردی در نظام بانکی هموار می‌کنند.

جدول ۴: مضامین اصلی و فرعی انواع کنترل استراتژیک در نظام بانکی (مولف)

مضامین اصلی	مضامین فرعی
	کنترل رابطه قانون گذار، مجری و ناظر (دخالت قانون گذاری دولتی در نظام بانکی)
۱ کنترل فرا استراتژیک	کنترل تغییرات فناورانه (FIN-tech, Telco- bank, Cryptocurrency) کنترل تفکر استراتژیک کنترل فرهنگ
۲ کنترل تدوین استراتژی	کنترل استراتژیک اهداف و مأموریت ها کنترل قانونی بیرونی - پیشینی کنترل استراتژیک محیط رقابتی بیرونی کنترل پیش فرضها کنترل ذی نفعان
۳ کنترل تبدیل استراتژی به اجرا	کنترل تبدیل استراتژی های کلی و بلندمدت به اهداف خاص و قابل اندازه گیری
۴ کنترل اجرای استراتژی	کنترل بوروکراتیک کنترل تعاملی کنترل مدیریتی کنترل داخلی
۵ کنترل استراتژیک فرآیند	کنترل استراتژیک فناوری کنترل سرمایه انسانی کنترل عملیاتی
۶ پایش استراتژیک	کنترل مستمر و وسیع همه عوامل بیرونی و درونی
۷ کنترل ورودی - کنترل خروجی	کنترل ورودی اصلاح انحرافات کنترل استراتژیک پاداش و جزا

مضامین اصلی	مضامین فرعی
-------------	-------------

کنترل استراتژیک تشخیصی

کنترل خروجی

برای درک بهتر مضامین اصلی، تعریفی از این ۷ دسته در ادامه بیان شده است:

۱. کنترل فرا استراتژیک مفهومی است که به نظارت و ارزیابی عوامل محیطی و درونی می‌پردازد که تأثیرات گسترده و بلندمدت بر استراتژی‌ها و عملکرد سازمان دارند، اما به‌طور مستقیم در چارچوب استراتژی‌های روزمره و کوتاه‌مدت قرار نمی‌گیرند.

این نوع کنترل، به‌طور خاص بر عناصری تمرکز دارد که ممکن است در روند طراحی و اجرای استراتژی‌ها به‌طور معمول نادیده گرفته شوند یا به‌طور مستقیم کنترل نشوند، اما در بلندمدت تأثیرات قابل توجهی بر جهت‌گیری کلی سازمان دارند. به عبارت دیگر، کنترل فرا استراتژیک به دنبال شناسایی و مدیریت عواملی است که ممکن است بر موفقیت یا شکست استراتژی‌های کلان تأثیرگذار باشند، حتی اگر این عوامل در مرحله طراحی استراتژی به‌طور خاص مد نظر قرار نگرفته باشند. اجزای کنترل فرا استراتژیک را می‌توان شامل این موارد دانست:

۱,۱. تحلیل محیطی گسترده: نظارت بر تغییرات محیطی و کلان اقتصادی، اجتماعی، فناوری، سیاسی، و فرهنگی که ممکن است بر استراتژی‌های سازمان تأثیرگذار باشند. این شامل تغییرات در قوانین، نوسانات اقتصادی، یا تحولات تکنولوژیک است که ممکن است تغییرات استراتژیک جدیدی را ایجاب کند.

۱,۲. نوآوری و تغییرات ساختاری: پیگیری روندهای نوآوری و تغییرات ساختاری در داخل سازمان یا صنعت، که ممکن است باعث نیاز به بازنگری در استراتژی‌ها و فرآیندهای اجرایی شود. مثلاً تغییرات در مدل‌های کسب و کار یا فناوری‌های جدید.

۱,۳. نظارت بر پایداری و قابلیت‌های بلندمدت: ارزیابی عوامل درازمدت که بر پایداری سازمان تأثیر می‌گذارند، مانند مسئولیت‌های اجتماعی، پایداری محیطی، یا قابلیت‌های انسانی. این موارد ممکن است تأثیرات بلندمدت بر برند و ارزش‌های سازمان داشته باشند.

۱,۴. تأثیرات اجتماعی و فرهنگی: ارزیابی تغییرات اجتماعی و فرهنگی که بر رفتار مصرف‌کنندگان یا بازارهای هدف اثر می‌گذارد و ممکن است نیاز به تطبیق استراتژی‌ها با شرایط جدید را ایجاد کند.

۱.۵. بازخورد از موفقیت یا شکست‌های قبلی: جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل تجربیات گذشته برای شناسایی الگوهای موفق یا ناموفق در استراتژی‌های قبلی و استفاده از این اطلاعات برای اصلاح رویکردها در آینده.

تفاوت کنترل فرا استراتژیک با کنترل استراتژیک: در حالی که کنترل استراتژیک بیشتر به نظارت بر اجرای دقیق استراتژی‌ها و اصلاح آنها در صورت انحراف از اهداف کوتاه‌مدت و میان‌مدت پرداخته و تمرکز بر بازخوردهای عملیاتی دارد، کنترل فرا استراتژیک به طور عمده به ارزیابی و مدیریت عواملی می‌پردازد که ممکن است به طور غیرمستقیم ولی به طور مؤثر بر انتخاب‌ها و اقدامات استراتژیک اثر بگذارند.

کنترل فرا استراتژیک یک دیدگاه بلندمدت‌تر و فراگیرتر به فرایندهای مدیریتی است که به مدیران کمک می‌کند تا علاوه بر توجه به جزئیات استراتژی‌ها، بر تحولات گسترده‌تر محیطی و داخلی که ممکن است آینده سازمان را تحت تأثیر قرار دهد نیز نظارت داشته باشند. این نوع کنترل به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با انعطاف‌پذیری بیشتری در برابر تغییرات غیرمنتظره در محیط کسب‌وکار و تکنولوژی عمل کنند و استراتژی‌های خود را در طول زمان به طور مؤثری تطبیق دهند.

مضامین فرعی این کنترل عبارتند از کنترل تفکر راهبردی، کنترل رابطه قانون‌گذار، مجری و ناظر (که تأکید آن بر دخالت و قانون‌گذاری بیش از اندازه دولت‌ها در نظام بانکی است)، کنترل فرهنگ و کنترل تغییرات فناورانه.

۲. کنترل تدوین استراتژی: به فرآیند نظارت و ارزیابی دقیق تصمیمات و مراحل طراحی استراتژی‌های سازمان اشاره دارد. این مرحله قبل از اجرای استراتژی قرار دارد و هدف آن اطمینان از صحت و منطق استراتژی‌هایی است که در حال تدوین هستند. در این فرآیند، سازمان به تحلیل و ارزیابی گزینه‌های استراتژیک مختلف می‌پردازد، پیش‌فرض‌ها، منابع و قابلیت‌ها را بررسی می‌کند و سناریوهای ممکن را برای انتخاب بهترین مسیر استراتژیک مورد بررسی قرار می‌دهد.

این کنترل به معنای اطمینان از این است که استراتژی‌های انتخاب‌شده با شرایط و توانمندی‌های داخلی و خارجی سازمان سازگار باشند و قابلیت تحقق اهداف بلندمدت را داشته باشند. این مرحله شامل فرآیندهای ارزیابی بازخورد و اصلاح استراتژی‌ها در صورت نیاز است، تا پیش از اجرای آنها، تصمیمات استراتژیک نهایی به درستی طراحی شده باشند. مضامین فرعی کنترل تدوین استراتژی عبارتند از: کنترل استراتژیک اهداف و

ماموریت‌ها، کنترل قانونی بیرونی - پیشینی، کنترل استراتژیک محیط رقابتی بیرونی، کنترل پیش‌فرضها و کنترل ذی‌نفعان.

۳. کنترل تبدیل استراتژی به اجرا: منظور از این کنترل، فرآیند تبدیل برنامه‌ها و اهداف استراتژیک به اقدامات عملی و قابل اندازه‌گیری است که به‌طور مؤثر و کارا در سازمان پیاده‌سازی شوند. در واقع، این مفهوم اشاره به فرایندی دارد که از طریق آن سازمان‌ها استراتژی‌های تدوین‌شده خود را به عمل در می‌آورند و از طریق نظارت و کنترل، اطمینان حاصل می‌کنند که استراتژی‌ها به درستی اجرا شده و به نتایج مورد نظر منجر می‌شوند. یکی از مهمترین مراحل در این نوع کنترل، ترجمه استراتژی به اهداف و برنامه‌های عملیاتی است. در این مرحله، استراتژی‌های کلی و بلندمدت که معمولاً سطح بالاتری از مفهوم دارند، باید به اهداف خاص و قابل اندازه‌گیری تبدیل شوند. این اهداف باید به‌طور دقیق برای هر واحد و بخش از سازمان تعیین شوند. این ممکن است شامل تنظیم برنامه‌های کاری، تخصیص منابع، و تعیین مسئولیت‌ها باشد.

برای پیاده‌سازی استراتژی، باید منابع مورد نیاز (مالی، انسانی و فنی) به درستی تخصیص یابد. همچنین باید اطمینان حاصل شود که تمام واحدهای سازمان در راستای اهداف استراتژیک کار می‌کنند و میان بخش‌های مختلف هماهنگی وجود داشته باشد.

۴. کنترل اجرای استراتژی: برای اطمینان از این است که برنامه استراتژیک به درستی به انواع استراتژی‌های ساختاری، منابع انسانی، فناوری و استراتژی‌های کارکردی تبدیل شده است. کنترل اجرا شامل نظارت بر فعالیت‌های تدریجی و نتایج به دست آمده با توجه به پیش‌رانه‌ها و علامت‌هایی است که در مسیر اجرای استراتژی در نقاط مشخصی تعبیه شده‌اند. هدف اصلی این کنترل، ارزیابی کامل و مجدد معیارهای تشکیل دهنده استراتژی و توصیه مجدد بر ادامه مسیر استراتژیک و یا تمرکز بر مسیر استراتژیک جدید، به منظور کنترل آینده می‌باشد. از ابزارهای پراهمیت در کنترل اجرای استراتژی در سطح عملیاتی، بودجه‌بندی، جداول زمانی و نظارت بر عوامل کلیدی موفقیت است. مضامین فرعی کنترل اجرای استراتژی عبارتند از: کنترل بوروکراسی، کنترل تعاملی، کنترل مدیریتی و کنترل داخلی.

۵. کنترل استراتژیک فرآیند: به مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و اقدامات گفته می‌شود که به منظور نظارت، ارزیابی و اصلاح فرآیندهای کلیدی سازمانی انجام می‌شود تا اطمینان حاصل شود که این فرآیندها با استراتژی‌ها و اهداف بلندمدت سازمان هم‌راستا هستند. این

کنترل شامل شناسایی و مدیریت انحرافات از فرآیندهای برنامه‌ریزی شده، اصلاح فرآیندها بر اساس تغییرات محیطی یا داخلی، و تضمین تطابق نتایج با چشم‌انداز استراتژیک سازمان است.

به عبارت دیگر کنترل استراتژیک فرآیند، به‌طور خاص، به این اشاره دارد که چگونه فرآیندهای مختلف سازمانی (مثل تولید، بازاریابی، مالی و ...) به‌طور پیوسته و هماهنگ با استراتژی‌های کلی سازمان تطبیق داده می‌شوند و در صورت بروز مشکلات یا انحرافات، اقدامات اصلاحی انجام می‌شود تا از دستیابی به اهداف استراتژیک جلوگیری نشود. این فرآیند می‌تواند شامل تحلیل عملکرد، شناسایی مشکلات، و اتخاذ اقدامات اصلاحی در مقاطع زمانی مختلف باشد. مضامین فرعی به دست آمده در خصوص این کنترل عبارتند از: کنترل استراتژیک فناوری، کنترل استراتژیک سرمایه انسانی، کنترل استراتژیک عملیاتی.

۶. پایش استراتژیک: شامل نظارت و کنترل بر محدوده وسیعی از عوامل درونی و بیرونی سازمان است که به نظر می‌رسد بر کل استراتژی سازمان اثرگذار است. این کنترل بر خلاف کنترل پیش‌فرضها و کنترل اجرا که ماهیت متمرکز دارند، تا آنجا که امکان دارد، سعی دارد تا بر مورد خاصی متمرکز نگردد. هدف از این کنترل فراهم کردن یک مراقبت مستمر و وسیع در همه عملیات روزانه برای به دست آوردن اطلاعات کشف نشده است، اطلاعاتی که می‌تواند برای سازمان مفید باشد. به نوعی می‌توان کنترل برنامه‌ریزی استراتژیک را به عنوان مضمون فرعی این کنترل در نظر گرفت چرا که این کنترل تمام فرآیند کنترل استراتژیک از ابتدا تا انتها را مد نظر قرار می‌دهد.

۷. کنترل ورودی- کنترل خروجی: در این نوع کنترل، توجه همزمان به ورودی‌ها و خروجی‌های سازمان است به این معنا که در عین حال که سعی بر این است تا ورودی‌های متناسب با ویژگی‌ها و شرایط سازمان را جذب نماید، این مساله را مد نظر قرار می‌گیرد که آیا این ورودی‌ها، سازمان را به خروجی مد نظر می‌رساند یا خیر. از طرف دیگر با کنترل خروجی سازمان، به این سوال پاسخ خواهیم داد که آیا پس از جذب ورودی‌های مناسب و اجرای پردازش لازم بر روی آنها، خروجی مد نظر و هدفگذاری شده به دست آمده است یا خیر. مضامین فرعی این نوع کنترل عبارتند از: کنترل ورودی، کنترل خروجی، کنترل تشخیصی، اصلاح انحرافات و کنترل استراتژیک پاداش و جزا.

مضامین ابعاد نوع‌شناسی نظام بانکی

دسته بعدی مضامین مربوط به ابعاد نوع‌شناسی بانک‌ها است که بر اساس هر کدام از این ابعاد، نظام کنترل استراتژیک بانک نیز متفاوت خواهد بود. این مضامین شامل: نوع بانک، نوع فعالیت، نوع مشتری، طول دوره مدیریتی، نوع استراتژی، اندازه سازمان، فرهنگ، تغییرات محیطی، قدمت سازمان، نوع منابع، نظام درآمدی، نظام تشخیص منابع، سرمایه بانک، دارایی بانک، گستره فعالیت‌ها و نوع سیستم بانک می‌شوند. از میان این مضامین، چهار عنوان «نوع بانک»، «نوع فعالیت»، «نوع مشتری» و «طول دوره مدیریتی» بیشترین تأکید را در اظهارات مصاحبه‌شوندگان داشته‌اند و در این پژوهش به طور خاص مورد بررسی قرار خواهند گرفت.

جدول ۵: مضامین اصلی ابعاد نوع‌شناسی حوزه بانکداری

مضامین اصلی	زمینه و جهت‌یابی کنترل	انواع
۱ بانک (بر حسب مالکیت)	توسعه بانک (کسب دانش بازار و مشتری)	دولتی یا غیردولتی
۲ فعالیت (مدل‌های کسب‌وکار بانکی)	راهبردهای اصلی سازمان	خرد - شرکتی یا جامع
۳ مشتری	ارزش‌های اصلی (رفتار با مشتریان)	حقیقی یا حقوقی
۴ طول دوره مدیریت عالی	حکمرانی بانکی	کوتاه مدت یا بلند مدت

مضامین به‌دست‌آمده، شامل مضامین کنترل استراتژیک در نظام بانکی و مضامین نوع‌شناسی نظام بانکی، در واقع پاسخ‌دهنده به بخشی از سوالات مطرح‌شده در این پژوهش هستند. از یک‌سو، نظام‌های کنترل استراتژیک در بانکداری شناسایی و دسته‌بندی شده‌اند و از سوی دیگر، عوامل نوع‌شناسی نظام بانکی احصا و فهرست گردیده‌اند.

بررسی رابطه کنترل های استراتژیک و مضامین نوع شناسی

یافته های به دست آمده از مصاحبه ها نشان می دهد که نقش کنترل های استراتژیک در ابعاد مختلف نوع شناسی نظام بانکی یکسان نبوده و بسته به ویژگی های هر بعد، دستخوش تغییراتی است. به منظور تحلیل دقیق تر این تفاوت ها، جداول زیر سهم نسبی هریک از هفت نوع کنترل استراتژیک را در چارچوب ابعاد مختلف نوع شناسی نظام بانکی نمایش می دهند.

جدول ۶: میزان ایفای نقش کنترل های استراتژیک به نسبت نوع بانک

نوع کنترل / نوع بانک	غیردولتی	مضامین در غیردولتی	دولتی	مضامین در دولتی	درصد
کنترل فرا استراتژیک	۳۰	٪۱۳	۸	٪۹	
کنترل تدوین استراتژی	۷۱	٪۳۱	۳۲	٪۳۶	
کنترل تبدیل استراتژی به اجرا	۵	٪۲	۱	٪۱	
کنترل اجرای استراتژی	۵۱	٪۲۲	۱۳	٪۱۵	
کنترل استراتژیک فرآیند	۱۹	٪۸	۸	٪۹	
پایش استراتژیک	۱۶	٪۷	۶	٪۷	
کنترل ورودی - کنترل خروجی	۳۵	٪۱۵	۲۰	٪۲۳	

جدول ۷: میزان ایفای نقش کنترل های استراتژیک با توجه به نوع فعالیت

نوع کنترل / نوع فعالیت	بانکداری جامع	درصد مضامین در بانکداری جامع	بانکداری خرد و شرکتی	درصد مضامین در بانکداری خرد و شرکتی
کنترل فرا استراتژیک	۱۱	٪۱۱	۲۷	٪۱۳
کنترل تدوین استراتژی	۳۷	٪۳۶	۶۶	٪۳۱
کنترل تبدیل استراتژی به اجرا	۱	٪۱	۵	٪۲
کنترل اجرای استراتژی	۱۸	٪۱۷	۴۶	٪۲۲
کنترل استراتژیک فرآیند	۱۰	٪۱۰	۱۷	٪۸
پایش استراتژیک	۷	٪۷	۱۵	٪۷
کنترل ورودی - کنترل خروجی	۲۰	٪۱۹	۳۵	٪۱۷

جدول ۸: میزان ایفای نقش کنترل های استراتژیک نسبت به نوع مشتری

نوع کنترل / نوع مشتری	حقوقی	درصد	حقیقی	درصد	حقیقی - حقوقی	درصد
کنترل فرا استراتژیک	۹	٪ ۱۴	۹	٪ ۱۳	۲۰	٪ ۱۱
کنترل تدوین استراتژی	۱۵	٪ ۲۳	۱۷	٪ ۲۴	۷۱	٪ ۴۰
کنترل تبدیل استراتژی به اجرا	۱	٪ ۲	۱	٪ ۱	۴	٪ ۲
کنترل اجرای استراتژی	۲۴	٪ ۳۶	۱۳	٪ ۱۹	۲۷	٪ ۱۵
کنترل استراتژیک فرآیند	۶	٪ ۹	۷	٪ ۱۰	۱۴	٪ ۸
پایش استراتژیک	۲	٪ ۳	۶	٪ ۹	۱۴	٪ ۸
کنترل ورودی - کنترل خروجی	۹	٪ ۱۴	۱۷	٪ ۲۴	۲۹	٪ ۱۶

جدول ۹: میزان ایفای نقش کنترل های استراتژیک نسبت به طول دوره مدیریتی مدیر عالی

نوع کنترل / طول دوره مدیریتی	بلند مدت	درصد مضامین در بلند مدت	کوتاه مدت	درصد مضامین در کوتاه مدت
کنترل فرا استراتژیک	۱۰	٪۱۱	۲۸	٪۱۳
کنترل تدوین استراتژی	۳۹	٪۴۲	۶۴	٪۲۹
کنترل تبدیل استراتژی به اجرا	۳	٪۳	۳	٪۱
کنترل اجرای استراتژی	۱۲	٪۱۳	۵۲	٪۲۳
کنترل استراتژیک فرآیند	۹	٪۱۰	۱۸	٪۸
پایش استراتژیک	۹	٪۱۰	۱۳	٪۶
کنترل ورودی - کنترل خروجی	۱۰	٪۱۱	۴۵	٪۲۰

بررسی سهم ایفای نقش کنترل های استراتژیک در ابعاد مختلف نوع شناسی نظام بانکی نشان می دهد که، به جز در یک مورد استثنایی (یعنی زمانی که مشتریان بانک عمده مشتریان حقوقی هستند)، «کنترل تدوین استراتژی» در جایگاه نخست اولویت های کنترل استراتژیک قرار دارد. این موضوع بیانگر آن است که در فرآیند تدوین برنامه های کنترلی، بازنگری و به روز رسانی مؤثر محتوای کنترل ها بر اساس مدل های کسب و کار و متناسب با تحولات محیطی، از اهمیت ویژه ای برخوردار است. پس از آن، «کنترل اجرای استراتژی» و «کنترل ورودی-خروجی» در اولویت های بعدی نظام کنترل استراتژیک در بانکداری کشور قرار می گیرند. توزیع و اولویت بندی دقیق هریک از انواع کنترل های استراتژیک در نظام بانکی در جدول ۱۰ ارائه شده است.

جدول ۱۰: اولویت کنترل‌های استراتژیک در نظام بانکی

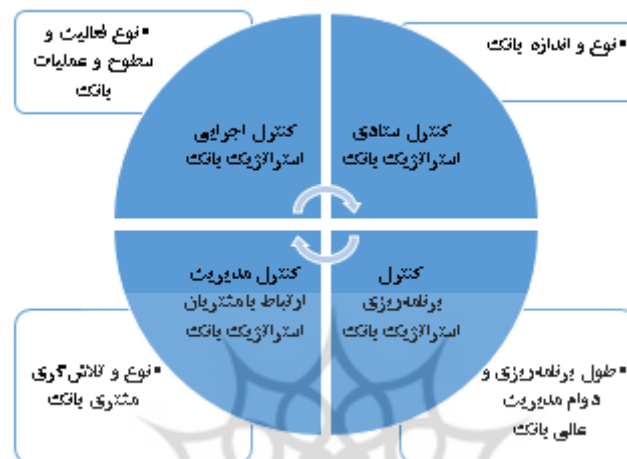
اولویت	نوع کنترل	میزان ایفای نقش	درصد
۱	کنترل تدوین استراتژی	۱۰۳	٪ ۳۳
۲	کنترل اجرای استراتژی	۶۴	٪ ۲۰
۳	کنترل ورودی - کنترل خروجی	۵۵	٪ ۱۷
۴	کنترل فرا استراتژیک	۳۸	٪ ۱۲
۵	کنترل استراتژیک فرآیند	۲۷	٪ ۹
۶	پایش استراتژیک	۲۲	٪ ۷
۷	کنترل تبدیل استراتژی به اجرا	۶	٪ ۲

شکل ۵ به روشنی اولویت بندی انواع کنترل‌های استراتژیک به کار گرفته شده در نظام بانکی را نمایش می‌دهد. در پاسخ به پرسش اصلی این پژوهش، مبنی بر شناسایی انواع کنترل‌های استراتژیک مورد استفاده در نظام بانکی، می‌توان هفت نوع اصلی کنترل استراتژیک را به عنوان عناصر کلیدی این نظام معرفی کرد.



شکل ۳: انواع کنترل‌های استراتژیک نظام بانکی (به ترتیب اولویت براساس سهم ایفای نقش)

نتایج پژوهش حاکی از آن است که دو عامل «نوع مشتریان» و «طول دوره مدیریتی مدیران ارشد بانک» تأثیر معناداری بر انتخاب و اعمال نوع کنترل استراتژیک در بانک‌ها دارند. با این حال، در سایر ابعاد مورد بررسی، اثرگذاری قابل توجهی مشاهده نگردید. با وجود این، نکته حائز اهمیت آن است که برای تحقق مؤثر اهداف سازمانی، به کارگیری هم‌زمان و یکپارچه تمامی انواع کنترل‌های استراتژیک ضروری است تا چرخه کامل کنترل استراتژیک در سازمان به‌صورت نظام‌مند و اثربخش اجرا شود.



شکل ۴: الگوی نوع‌شناسی کنترل استراتژیک نظام بانکی

خروجی نهایی این پژوهش در قالب شکل‌های شماره ۷ تا ۱۰ ارائه شده است. این تحلیل مبتنی بر رویکرد نظریه سیستمی است که فرایند را در سه مرحله ورودی، پردازش و خروجی تقسیم‌بندی می‌کند. در این چارچوب، مرحله «ورودی» مرتبط با کنترل تدوین استراتژی، مرحله «فرآیند» مرتبط با کنترل اجرای استراتژی و مرحله «خروجی» مرتبط با کنترل‌های ورودی-خروجی تعریف می‌شود.

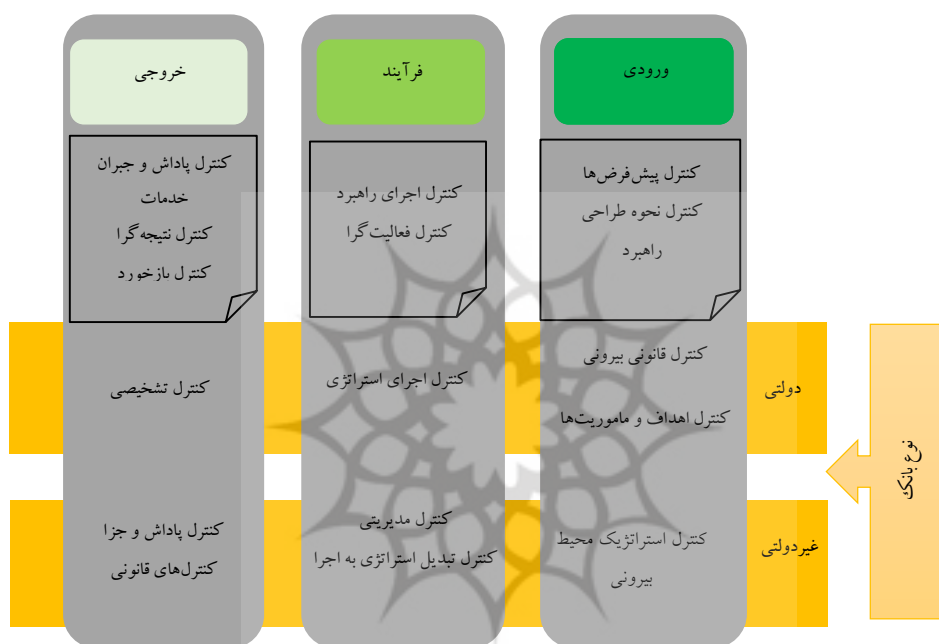
هریک از هفت نوع کنترل استراتژیک شناسایی شده به‌عنوان ابعاد اصلی نظام کنترل استراتژیک بانکی، دارای مضامین فرعی نیز هستند. در شکل‌های یادشده، مضامین فرعی متناسب با سه مرحله تدوین، اجرا و ارزیابی، با توجه به میزان سهم و نقش آن‌ها در ابعاد متناظر، طبقه‌بندی شده‌اند.

در بانک‌های دولتی، در مرحله تدوین استراتژی، تمرکز اصلی بر کنترل قوانین بیرونی و کنترل اهداف، مأموریت‌ها و پیش‌فرض‌ها است؛ در مرحله اجرا، تأکید بر نقش

استراتژیست در اجرای مؤثر استراتژی و در مرحله خروجی، استفاده از ابزارهای کنترل تشخیصی مورد توجه قرار دارد.

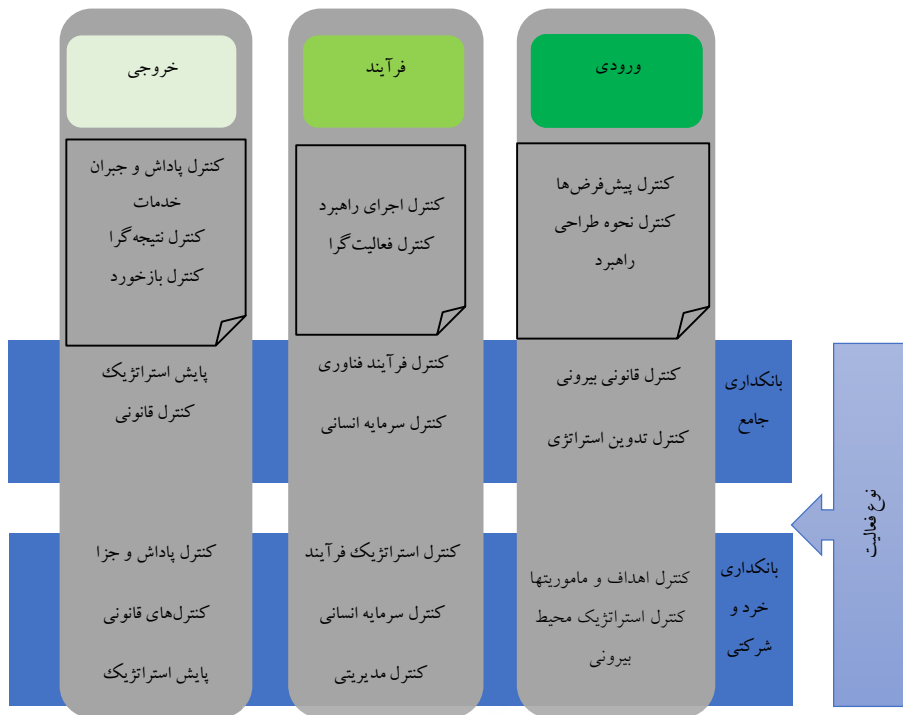
در مقابل، در بانک‌های غیردولتی، در مرحله تدوین استراتژی، تمرکز بر کنترل شرایط محیط بیرونی است؛ در مرحله اجرا، بر کنترل‌های مدیریتی و کنترل فرآیند تبدیل استراتژی به عمل و در مرحله خروجی، بر کنترل‌های پاداش و تنبیه و نیز کنترل‌های قانونی بازخوردی تأکید بیشتری مشاهده می‌شود.

در سایر ابعاد نوع‌شناسی نظام بانکی نیز، تحلیل مشابهی در تفکیک و جایگاه کنترل‌های استراتژیک ارائه شده که در شکل‌های ۷ تا ۱۰ به تفصیل نمایش داده شده‌اند.



شکل ۵: نوع‌شناسی کنترل‌های استراتژیک در بعد نوع بانک

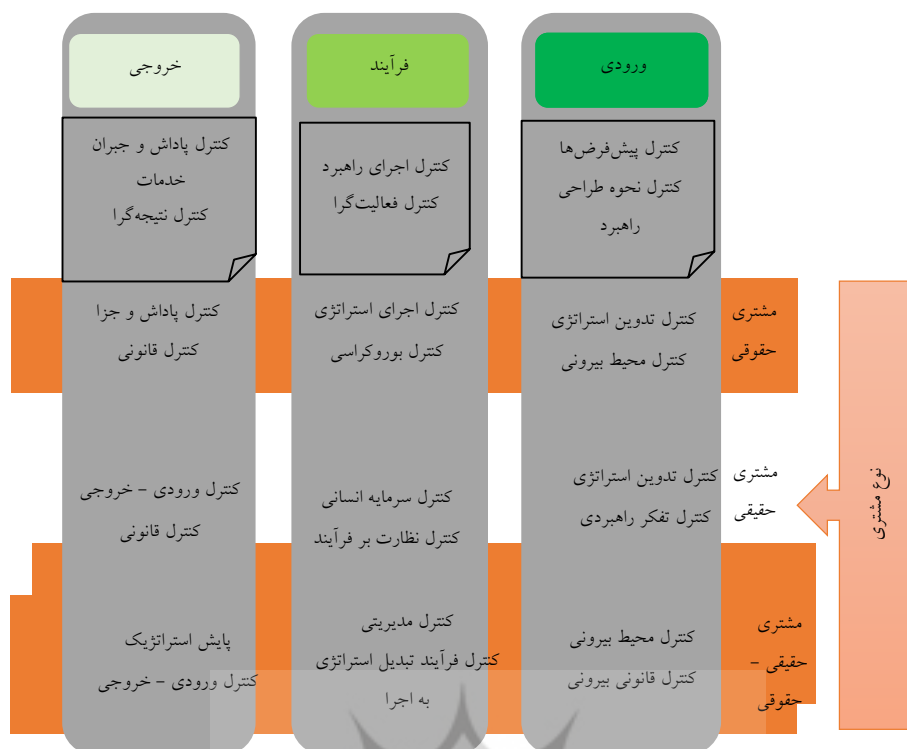
در سایر ابعاد نظام بانکی هم می‌توان به همین صورت تفکیک کنترل‌های استراتژیک را در این شکل‌ها مشاهده نمود.



شکل ۶: نوع شناسی کنترل های استراتژیک در بعد نوع فعالیت



شکل ۷: نوع شناسی کنترل استراتژیک در بعد طول دوره مدیریتی



شکل ۸: نوع‌شناسی کنترل‌های استراتژیک در بعد نوع مشتری

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که کنترل‌های استراتژیک در نظام بانکی ایران از الگویی اقتضایی و چندبعدی پیروی می‌کنند. تحلیل در چهار بعد کلیدی شامل نوع بانک، نوع فعالیت، طول دوره مدیریتی و نوع مشتری نشان داد که هیچ‌گونه الگوی واحد و فراگیری برای کنترل‌های استراتژیک در همه بانک‌ها قابل تعمیم نیست، بلکه طراحی و اجرای این کنترل‌ها باید منطبق بر شرایط نهادی و عملیاتی هر بانک صورت گیرد. این یافته با دیدگاه‌های نظری مطرح شده توسط سیمونز (۱۹۹۵) در مدل «سیستم‌های کنترلی مبتنی بر باور و مرز» و همچنین رویکرد کنترل اقتضایی (Anthony & Govindarajan, 2023) سازگار است، جایی که تأکید می‌شود ساختار کنترل باید با نوع استراتژی، ساختار سازمانی و محیط بیرونی هم‌راستا باشد.

در بعد نوع بانک، نتایج نشان داد که بانک‌های دولتی بیشتر به کنترل‌های قانونی، بیرونی و مأموریتی متکی هستند، که با نتایج مطالعاتی مانند حمیدی‌زاده و همکاران (۱۴۰۱) و Zhou et al (۲۰۲۲) همخوانی دارد؛ این پژوهش‌ها نیز بیان کرده‌اند که در نهادهای

دولتی، شفافیت، پاسخگویی عمومی و الزامات قانونی، نقش مهم‌تری در کنترل ایفا می‌کنند. در مقابل، بانک‌های غیردولتی از ابزارهای مدیریتی، کنترل‌های عملکردمحور و انگیزشی استفاده می‌کنند که با یافته‌های Chen & Yu (۲۰۲۳) درباره کنترل‌های استراتژیک در مؤسسات مالی خصوصی هم‌راستا است.

در بعد نوع فعالیت، بانک‌های جامع به دلیل تنوع خدمات و مشتریان، نیازمند ترکیبی از کنترل‌های ورودی، فرآیندی و خروجی هستند، در حالی که بانک‌های تخصصی (خرد یا شرکتی) الگوهای کنترلی خاص‌تری را پیاده‌سازی می‌کنند. این تمایز با یافته‌های میرفخرایی و همکاران (۱۴۰۲) و نیز چارچوب کنترل مبتنی بر وظیفه‌ی Otley (۲۰۱۶) مطابقت دارد، که بر لزوم طراحی متفاوت نظام‌های کنترلی برای فعالیت‌های متنوع در سازمان‌های پیچیده تأکید می‌کند.

در بعد طول دوره مدیریتی، دوره‌های کوتاه‌مدت با کنترل‌های محیط‌محور، قانونی و هدف‌گرا عین هستند، حال آنکه دوره‌های بلندمدت، به کنترل‌های انسانی، یادگیری‌محور و فرآیندمحور وابسته‌اند. این تمایز با مطالعاتی چون Kaplan & Norton (۲۰۲۰) در ارتباط با کنترل راهبردی بلندمدت و تمرکز بر سرمایه انسانی و تحول تدریجی استراتژی، تطابق دارد.

در نهایت، بعد نوع مشتری نیز نشان داد که خدمات به مشتریان عمومی، نیازمند کنترل‌های بازخوردی، جبران خسارت و کنترل‌های تعاملی است، در حالی که بانک‌های دارای مشتریان نهادی، از کنترل‌های قراردادی و توافقی بیشتری بهره می‌گیرند. این نتیجه با رویکرد Merchant & Van der Stede (۲۰۲۲) درباره انطباق ابزارهای کنترلی با نوع رابطه سازمان و مشتری، هم‌جهت است.

جمع‌بندی نهایی

بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که کنترل استراتژیک در بانک‌ها یک سیستم اقتضایی، چندلایه و وابسته به زمینه‌های نهادی و عملیاتی است. طراحی یک چارچوب کنترلی اثربخش، نیازمند شناخت دقیق ابعاد زمینه‌ای بانک از جمله نوع مالکیت، نوع مشتری، مأموریت‌های بانکی، و افق زمانی مدیریتی است.

پیشنهادهای

- اجرایی‌سازی نظام‌مند کنترل‌های استراتژیک: پیشنهاد می‌شود مدل جامعی برای اجرای کامل حلقه کنترل استراتژیک شامل - هفت نوع کنترل شناسایی شده -

طراحی و تدوین گردد تا این الگو به صورت نظام‌مند در بانک‌های کشور به کار گرفته شود.

- تعیین اولویت‌های کنترلی متناسب با نوع بانک: با توجه به تفاوت‌های ماهوی میان بانک‌های دولتی و غیردولتی، ضروری است که اولویت‌بندی کنترل‌های استراتژیک با در نظر گرفتن ویژگی‌های خاص هر نوع بانک انجام شود. برای تحقق این هدف، انجام پژوهشی مستقل به منظور تحلیل دقیق‌تر نحوه اعمال کنترل‌های استراتژیک در بانک‌های با ساختارهای متفاوت، پیشنهاد می‌شود.
- بررسی تأثیر ابعاد شخصیتی مدیران عالی بر کنترل استراتژیک: یکی از یافته‌های کیفی پژوهش اشاره به نقش شخصیت مدیرعامل در تعیین نوع کنترل استراتژیک بانک‌ها دارد. لذا پیشنهاد می‌شود در مطالعات آتی، ابعاد شخصیتی مدیران ارشد بانک‌ها و تأثیر آن بر نحوه انتخاب و اجرای کنترل‌های استراتژیک مورد بررسی علمی قرار گیرد.
- تحلیل رابطه بین نوع مشتری و مدل کنترل استراتژیک: پیشنهاد می‌شود پژوهشی مستقل به بررسی رابطه میان نوع مشتریان بانک (اعم از حقیقی یا حقوقی) و نوع کنترل‌های استراتژیک به کار گرفته شده اختصاص یابد. این امر می‌تواند به ارائه خدمات تخصصی‌تر و طراحی نظام کنترلی متناسب با نیازهای متنوع مشتریان در بانک‌های مختلف منجر شود.
- برای مدیران بانکی: تدوین و اجرای نظام کنترلی باید بر اساس نوع مشتریان، ساختار مالکیت و گستره فعالیت‌ها بازطراحی شود و از استفاده نسخه واحد برای همه بانک‌ها پرهیز شود.
- برای نهادهای ناظر: تنظیم مقررات کنترلی نیز باید اقتضایی بوده و متناسب با مأموریت و مدل کسب و کار بانک‌ها صورت گیرد.
- برای پژوهشگران آینده: پیشنهاد می‌شود از روش‌های کمی (مانند مدل‌سازی معادلات ساختاری یا تحلیل شبکه‌ای) برای بررسی تجربی روابط میان ابعاد نوع‌شناسی و شاخص‌های اثربخشی کنترل استفاده شود.

منابع

- اعرابی، سید محمد و چاوشی، سید کاظم (۱۳۸۹). «کنترل استراتژیک، رویکردها و راهبردها». تهران، انتشارات نیروی انتظامی جمهوری اسلامی.
- جلالی، حمیدرضا، و حقیقی کفاش، محمد. (۱۳۹۷). تبیین مدل کنترل استراتژیک در بانکداری ایران با رویکرد ترکیبی. فصلنامه مطالعات توسعه مدیریت، ۲۰(۴)، ۷۷-۱۰۴.
- جلالی، محسن و حقیقی کفاش، مهدی (۱۳۹۷). تبیین مدل کنترل استراتژیک بانکداری ایران به همراه تحلیل کمی و کیفی. در مجموعه مقالات بیست و هشتمین همایش سیاست‌های پولی و ارزی. تهران: بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران.
- حمیدی‌زاده، بهرام، رضایی، فرزانه، و کاظمی، مهدی. (۱۴۰۱). «تحلیل تطبیقی نظام‌های کنترلی در بانک‌های دولتی و خصوصی ایران». فصلنامه پژوهش‌های مدیریتی حسابداری، ۱۵(۴)، ۱۲۳-۱۴۵.
- حمیدی‌زاده، محمد رضا (۱۴۰۲). «برنامه ریزی راهبردی و بلند مدت»، تهران، انتشارات سمت.
- خاشعی، (۱۳۹۴). «ارائه الگویی طبقه‌بندی‌شده از ابزارهای کنترل راهبردی». اندیشه مدیریت راهبردی ۱۷(۹). ۱۲۱-۱۴۶
- خانی، علی‌احمدی و امینی و زارع، ساسان. (۲۰۲۰). «طراحی مدل کنترل راهبردی فراتلفیق با رویکرد سیستمی». سیاست‌های راهبردی و کلان، ۳۱(۸)، ۳۹۷-۴۲۰.
- دری، بهروز و حکاک، محمد. (۲۰۱۰). «طراحی مدل کنترل راهبردی برای صنایع ایران». پژوهشنامه مدیریت اجرایی، ۴۰(۱۰)، ۶۵-۸۶.
- رحیمی، م. (۱۴۰۰). «کنترل در سیستم‌های بانکی نوین: از ساختارهای نظارتی تا مدل‌های رفتاری». ماهنامه تخصصی بانکداری، شماره ۹۸، ۴۵-۵۲.
- ردادپور، ح و حسینی، ش. (۲۰۱۴). «الگوسازی موانع استقرار نظام کنترل راهبرد در راهبردهای تجاری در سطح ملی». بهبود مدیریت، ۸(۳)، ۸۹-۱۰۴.
- سلطانی، محمد، احمدی، سمیرا، و رجبی، نیما. (۱۴۰۳). «تحلیل نظام‌های کنترل استراتژیک در بانک‌های ایرانی با رویکرد مدل کسب‌وکار». فصلنامه مدیریت راهبردی، ۱۲(۲)، ۲۵-۴۸.

سلطانی، محمد، رضایی، نسرین، و حبیبی، علی. (۱۴۰۳). بررسی هم‌راستایی سیستم‌های کنترل استراتژیک با تحولات محیطی در بانک‌های ایران. پژوهش‌های نوین در مدیریت مالی و بانکی، ۱۲(۲)، ۴۵-۶۶.

صفری، ن.، و ترابی، س. (۱۴۰۲). «بررسی نقش کنترل راهبردی در عملکرد بانک‌های خصوصی». پژوهش‌های مالی و بانکی، ۱۰(۲)، ۵۵-۷۴.

طیبی و دادفر و محمدشتا. (۲۰۱۲). «بررسی مبان و ابعاد نظری کنترل راهبردی (با رویکردی تحلیلی به الگوهای کنترل راهبردی)». توسعه انسانی پلیس، ۴۰(۹)، ۴۹-۷۰.

فرزانی کهل، سعید و مهرکام، مهرداد، (۱۴۰۲)، سیستم‌های کنترل مدیریت و مدیریت استراتژیک نوآوری، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، بازرگانی، اقتصاد و حسابداری.

قاسمی شمس، علی، احمدی، رضا، و دهقان، مهدی. (۱۳۹۸). کنترل راهبردی در بانکداری ایران: نگاهی تاریخی به الگوهای پیشین. فصلنامه مدیریت راهبردی، ۱۵(۳)، ۱۱۵-۱۳۹.

قاسمی شمس و خاشعی و اکبری، (۲۰۱۹). «کنترل راهبردی در بانکداری ایران: نگاهی تاریخی به الگوهای پیشین و ارائه مدلی نوین». بهبود مدیریت، ۴۵(۱۳)، ۲۳-۵۰.

قدرت‌آبادی، لیلا. شاه‌حسینی، محمد علی. و اعرابی، سید محمد. (۱۴۰۱). ارائه مدل استراتژی‌های کنترل براساس الگوی نتیجه‌ای دو بعدی. فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۳(۵۲)، ۱-۲۶.

قربانی، م.، و غلامی، ف. (۱۴۰۳). «الگوهای کنترلی در بانک‌های دولتی: مطالعه‌ای کیفی». فصلنامه مدیریت دولتی ایران، ۱۵(۱)، ۸۷-۱۰۵.

محمدی، ر.، و سلیمانی، ع. (۱۴۰۱). «تحلیل محتوای گزارش‌های نظارتی بانک مرکزی: رویکردی نهادی به کنترل در نظام بانکی». مطالعات اقتصاد و بانکداری، ۱۸(۳)، ۹۳-۱۱۵.

مهدیزاده، داریوش، (۱۳۹۴)، الگوی کنترل استراتژی در سازمانهای هلدینگ با رویکرد نقاط مرجع استراتژیک، دومین کنفرانس بین‌المللی آینده پژوهی، مدیریت و توسعه اقتصادی، مشهد.

میرفخرایی، نسرین، کریمی، سمیرا، و شهابی، امیر. (۱۴۰۲). «طراحی چارچوب کنترل استراتژیک برای بانک‌های تخصصی». فصلنامه سیاست‌گذاری مالی و اقتصادی، ۱۷(۲)، ۷۸-۹۹.

هاشمی، سیدعلیرضا و خلیل‌نژاد، شهرام. (۱۳۹۴). «بازتعریف مفهوم کنترل راهبردی از منظر مکاتب مختلف مدیریت راهبردی»، کنفرانس مدیریت استراتژیک، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

هژبری حقیقی، سیاوش و شاه‌حسینی، محمدعلی و حسن‌قلی‌پور، طهمورث و محمودزاده، ابراهیم. «نگرش تحلیلی بر کنترل راهبردی؛ الگوها و دیدگاه‌ها».

Alghamdi, A. A. (2020). Strategy implementation: A review and an introductory framework. *Journal of Business Research*, 113, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.044>

Alghamdi, F. (2020). Strategic management practices and organizational performance: A study of Saudi banks. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12), 865–875. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no12.865>

Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: a framework for analysis*. Boston: Harvard Business

Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2006). *Management control systems* (12th ed.). McGraw-Hill Education

Atkinson, G., & Brant, R. (2002). Strategic control: Typologies and practices. *Journal of Management Studies*, 39(5), 707-736

Baldwin, C. Y., & Clark, K. B. (2000). *Design rules: The power of modularity*. MIT Press

Basel Committee on Banking Supervision. (2011). Principles for the sound management of operational risk. Bank for International Settlements. <https://www.bis.org/publ/bcbs195.htm>

Bradley, E. H., Curry, L. A., & Devers, K. J. (2007). Qualitative data analysis for health services research: developing taxonomy, themes, and theory. *Health services research*, 42(4), 1758-1772. <https://doi.org/10.1111/j.1475-6773.2006.00684.x>

Bruns, P., & Quinn, K. (2005). *Strategic control systems: Bridging the gap between strategy and performance*. Wiley

Chenhall, R. H., & Moers, F. (2025). Institutional and contingency perspectives on strategic control: Toward integration. *Accounting, Organizations and Society*, 98, 101331. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2024.101331>

Daft, R. L. (2015). *Organization theory and design*. Cengage Learning Canada Inc

- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (16th ed.). Pearson Education.
- Dessler, G. (2016). *Strategic management: Creating competitive advantages* (9th ed.). Prentice Hall
- Fredrickson, J. W. (1984). The comprehensiveness of strategic decision processes: Extension, observations, future directions. *Academy of Management Journal*, 27(3), 445–466.
- Gibb, L., & Evans, P. (2010). *Strategic management: An integrated approach* (5th ed.). South-Western Cengage Learning
- Glaser, B., & Strauss, A. (1999). *Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203793206>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard business review*, 74(1), 75-85.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2025). Strategic alignment and control systems in financial services. *Journal of Strategy and Management*, 18(1), 1–17. <https://doi.org/10.1108/JSMA-04-2024-0078>
- Kreitner, D. (2013). *Strategic management: Text and cases* (10th ed.). McGraw-Hill Education
- Krivich, Elena, & Goncharenko, Elena. (2020). Strategic Management of Banks: Bibliometric Analysis. *Studies in Business and Economics*, 15(3), 88–101.
- Kunz, Julia, & Heitz, Laura. (2021). Risk Culture and Management Control Systems in Banks: A Systematic Literature Review. *Journal of Management Control*, 32(1), 45–74.
- Lorange, P., Scott Morton, M. S., & Ghoshal, S. (1986). *Strategic control systems*. West Pub. Co.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300. , <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Merchant, K. A. and W. A. Van der Stede (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*, Pearson education.
- Mintzberg, H. (2007). *Tracking strategies: Toward a general theory*. OUP Oxford
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1996). *The strategy process : concepts, contexts, cases* (3rd ed.). Prentice Hall
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J. (2005). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Free Press.

- Mockler, R. J. (1970). *Readings in management control*. Appleton-Century-Crofts.
- Muralidharan, R. (1997). Strategic control for fast-moving markets: updating the strategy and monitoring performance. *Long Range Planning*, 30(1), 64-73. –
- Otley, D. (1994). Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. *Management accounting research*, 5(3-4), 289-299.
- Otley, D., & Ferreira, A. (2024). Revisiting strategic control systems: Hybrid approaches in complex organizations. *Management Accounting Research*, 65, 101022. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2023.101022>
- Pearce, I. (2013). JA, & Robinson, RB (2011). Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control. *Journal of Strategic Management*, 5(10), 111-115.
- Pereira, J., & Costa, M. (2024). Control archetypes in retail vs. investment banks: A configurational analysis. *International Journal of Banking Strategy*, 12(2), 67–89.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press
- Rose, P. S., & Hudgins, S. C. (2013). *Bank Management & Financial Services* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Schreyögg, G., & Steinmann, H. (1987). Strategic control: A new perspective. *Academy of management review*, 12(1), 91-103. . <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306487>
- Simons, R. (1994). Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal. *Harvard Business Press*. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(96\)00097-0](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(96)00097-0)
- Simons, R. (1995). Control in an age of empowerment. *Harvard business review*, 73(2), 80-88.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press.
- Simons, R. (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. Prentice Hall
- Simons, R. (2024). *Levers of control: A strategic control framework revisited*. Harvard Business School Working Paper Series.
- Werns, Alexander. (2020). Strategic Control in Banking: Theoretical Foundations and Practical Applications. *European Research Studies Journal*, 23(1), 112–128.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Concepts in Strategic management and business policy, globalization, innovation and sustainability* (Vol. 15). Boston: pearson002E.

- Yin, R. K. (2024). *Case study research and applications: Design and methods* (7th ed.). SAGE Publications.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2023). *Management control systems* (15th ed.). McGraw-Hill Education.
- Chen, X., & Yu, J. (2023). Strategic control in private financial institutions: A comparative analysis. *Journal of Financial Strategy*, 38(1), 45–66.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2020). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard Business Press.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2022). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives* (5th ed.). Pearson Education.
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. *Management Accounting Research*, 31, 45–62. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.01.003>
- Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.
- Zhou, Y., Li, H., & Zhang, J. (2022). Public sector governance and control systems: The role of legal and mission-based controls. *Public Administration Review*, 82(3), 489–504. <https://doi.org/10.1111/puar.13473>
- Berger, A. N. (2022). Digital control systems in banking: Risks, opportunities, and governance. *Journal of Banking Technology*, 34(2), 123–140. <https://doi.org/10.1016/j.jbanktech.2022.03.007>
- Hasan, M., Khan, T., & Habib, M. (2023). Strategic risk management and control systems in Islamic banking: Principles and practice. *Journal of Islamic Financial Studies*, 11(1), 45–63. <https://doi.org/10.1177/0972652723111345>
- Jouini, E., & Ben Amor, H. (2023). Strategic control and resilience in the banking sector: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Strategic Management*, 44(1), 88–102. <https://doi.org/10.1177/0956797622113345>
- Koontz, H., & Heitz, M. (2023). Organizational culture and strategic control systems in financial institutions: A systematic review. *Management Control Review*, 17(1), 22–41. <https://doi.org/10.1007/s00187-021-00325-4>
- Krivich, A., & Goncharenko, L. (2022). Strategic management systems in banking: A bibliometric and thematic analysis. *Banking and Finance Review*, 48(3), 59–75. <https://doi.org/10.1057/s41261-023-00227-6>
- Li, Y. (2023). Strategic control typologies in diversified banks: The role of customer segmentation and product portfolios.

- International Journal of Bank Strategy, 9(2), 77–95. <https://doi.org/10.1108/ijbm-06-2023-0333>.
- Rahman, A., & Kumar, R. (2024). Alignment of strategic control systems with digital banking models: Emerging evidence from South Asia. *Asian Journal of Banking Innovation*, 8(1), 102–119. <https://doi.org/10.1016/j.jbanktech.2023.03.007>
- Varnes, C. J. (2022). Strategic control as organizational sensemaking in financial institutions. *Scandinavian Journal of Management*, 38(4), 52–68. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2021.101186>.

