



بیست و هشتمین همایش سالانه سیاست‌های پولی و ارزی اصلاحات ساختاری برای ثبات مالی

تهران، مرکز همایش‌های بین‌المللی صدا و سیما - ۲۹ و ۳۰ خرداد ۱۳۹۷

بیست و هشتمین همایش سالانه سیاست‌های پولی و ارزی

تبیین مدل کنترل استراتژیک بانکداری ایران به‌مراه تحلیل کمی و کیفی آن

مهدی حقیقی کفاش[†]
علیرضا اوستایی[§]

محسن جلالی*
عباس مرادپور[‡]

تاریخ: ۱۳۹۷/۰۲/۲۶

چکیده

با توجه به اقتصاد بانک محور ایران، تاثیر این نهاد پولی در اقتصاد کشور بی بدیل بوده که یکی از مهمترین محورهای موثر آن بعد نظارت و کنترل میباشد. از اینرو مساله اصلی تحقیق عدم وجود مدلی برای کنترل استراتژیک بانکداری ایران میباشد که بنحوی نظام مند شکل گرفته باشد. هدف مقاله این است که در کنار تبیین مدلی برای کنترل استراتژیک به شناسایی و تحلیل کمی و کیفی متغیرهای موثر بر آن و اولویت بندی و تعیین سهم هر یک از آنها بپردازد بگونه ای که با تعیین سهم هر یک از این متغیرها در بخش کمی درکی روشنتر از مدل کیفی ایجاد گردد. روش تحقیق از حیث نتیجه، کاربردی و از حیث هدف تبیینی-توصیفی است. از نظر داده، تلفیقی از داده های کمی و کیفی (میکس) میباشد. استراتژی تحقیق در بخش کیفی تئوری داده بنیاد و تجزیه و تحلیل آن از روش کدگذاری با الگوی پارادایمی اشتراوس کوربین است. استراتژی تحقیق در بخش کمی فرآیند تحلیل سلسله مراتبی که از تصمیم گیریهای چندمعیاره است میباشد. تحلیل بخش کمی از طریق مقایسات زوجی و اعتباریابی از طریق تحلیل نرخ ناسازگاری است. در بخش کیفی از نرم افزار مکس کیودا و در بخش کمی از نرم افزار اکسپرت چویس استفاده شده است. جامعه تحقیق بانکهای صادرات، ملی، توسعه تعاون و ملت میباشد که نمونه تحقیق با روش نمونه گیری قضاوتی هدفمند و تکنیک گلوله برفی انتخاب گشته اند. در نتیجه تحقیق، مدل مربوطه و متغیرهای موثر بر آن شامل مفاهیم کلیدی، متغیرهای علی و مداخله گر و زمینه ای و در نهایت استراتژیها(راهکارها) و پیامدهای آن تبیین گشته اند

واژه‌های کلیدی: تئوری داده بنیاد، فرآیند تحلیل سلسله مراتبی، بانک
طبقه‌بندی JEL: G21, C44, C25

* دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی و رئیس دایره برنامه ریزی بانک توسعه تعاون، تهران؛ mo.jalali@atu.ac.ir (نویسنده مسئول)

[†] دانشیار و عضو هیات علمی گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران؛ haghghi11@yahoo.com

[‡] مدیرکل دفتر بانکی وزارت امور اقتصادی و دارائی و دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران؛
abbasmoradpoor@gmail.com

[§] کارشناس ارشد بانک صادرات، تهران؛ avestayi63@gmail.com

۱ مقدمه

واژه کنترل نشات گرفته از نگرش فرآیندی به مدیریت و واژه استراتژیک ناظر بر نگرش استراتژیک است. بنابراین کنترل استراتژیک تنها مربوط به کنترل استراتژی و برنامه استراتژیک نمی باشد بلکه شامل کنترل تمامی عناصر سازمان در سطح ذهنی و مفهومی نیز می گردد. عناصر سازمان شامل اهداف و استراتژی، تکنولوژی، ساختار، نیروی انسانی، محیط، فرهنگ، محصولات و سایر عناصر است. پس می توان کنترل استراتژیک را در تمامی این عناصر ساری و جاری دانست. (اعرابی و چاوشی، ۱۳۸۹)

اهمیت بخش کنترل در نظام مدیریت استراتژیک بر کسی پوشیده نیست. با توجه به سه نوع مهم کنترل که بصورت کنترل عملیاتی، کنترل استراتژی و کنترل استراتژیک طبقه بندی می گردند در این تحقیق سعی گردیده است به تبیین و اولویت بندی عناصر مدلی جهت کنترل استراتژیک در سیستم بانکداری ایران بپردازیم. پیش از هر چیز لازم است درخصوص صنعت بانکداری و دلائل پیچیدگی و متلاطم بودن این صنعت بحث نمائیم. همانطور که در بخش روش شناسی تحقیق ارائه گردیده است جهت تبیین مدل کنترل استراتژیک در بخش کیفی با ۲۰ نفر از مدیران و خبرگان آشنا و مسلط به بحث کنترل از جمله کنترل استراتژیک به مصاحبه پرداخته شده است. نکته مهم اینجاست که تمامی ۲۰ نفر (یعنی ۱۰۰ درصد مطلعین کلیدی تحقیق) بیان داشتند که صنعت بانکداری، صنعتی پیچیده و پر تلاطم است. ایشان در بیان دلائل پاسخ خود به این سوال به مواردی همچون تأثیرات فضای رقابتی بازار، وجود مسائل پیش بینی نشده یا برونزای اقتصادی همچون تحریم های بانکی، تعدد گیرندگان تسهیلات اعتباری با نیازها و سلائق مختلف، حفظ منافع ذینفعان مختلف، وجود خواسته ها و انتظارات متعدد و بعضاً متفاوت در بین گروه های مختلف مشتریان و نیز وجود رقبا مختلف و متعدد با استراتژی های مختلف و نیز وجود تهدیدات و فرصتهای متعدد محیطی و ... اشاره نموده اند.

اهمیت و ضرورت موضوع کنترل و نظارت در نظام بانکی در دنیا و ایران اثبات شده بوده و بر کسی پوشیده نیست. اما عدم وجود مدلی جامع و علمی و تا حدی بومی شده برای نظام بانکی ایران به گونه ای که همه عوامل و ابعاد آن را شناسایی و کمی سازی نیز نماید، مساله اصلی این تحقیق بوده که ضرورت انجام آن را تبیین می نماید. سوال و هدف اصلی تحقیق نیز شناسایی متغیرها و عوامل موثر بر کنترل استراتژیک بانکداری ایران و ارائه مدلی جامع که شامل عوامل موثر بر آن و نیز راهکارهای (استراتژی های) تحقق آن و چگونگی اولویت بندی و سهم دهی آنها می باشد. به گونه ای که در تحقیق تلاش گردیده است در قالب یک مدل نظری جامع، تمامی این متغیرها و عوامل (شامل عوامل علی، زمینه ای و مداخله گر) و نیز پیامدهای آن به شیوه ای ساختارمند و بر پایه یک روش تحقیق میکس شده کیفی و کمی شناسایی و ارائه گردد. درجه میزان اهمیت هر یک از این عوامل، نشان دهنده درجه کاربردی نمودن آن و لزوم توجه و تخصیص منابع به هر یک از آنها می باشد.

متغیرها و شاخص های اصلی مقاله، شامل: ۱- بررسی و کنکاش کنترل استراتژیک بانکداری ایران به عنوان مقوله محوری ۲- مداخله گر ۳- علی ۴- زمینه ای (بستری) ۵- استراتژی ها (راهکارها) ۶- پیامدها می باشد که به تفصیل در مبانی نظری و مدل نظری تحقیق بحث می گردد.

چارچوب و ساختار مقاله در ابتدا شامل مقدمه، بیان مساله، ضرورت و اهداف تحقیق، مبانی نظری و پیشینه تحقیق بوده و سپس به ارائه روش شناسی تحقیق، شناسایی متغیرها و ارائه مدل نظری تحقیق پرداخته و با کمی سازی مدل نظری ارائه شده به اعتباریابی، اولویت بندی، رتبه بندی و سهم دهی عناصر این مدل و ارائه یافته ها پرداخته شده است. در انتها نیز تجزیه و تحلیل یافته ها، یافته های پژوهش، بحث و نتیجه گیری و ارائه پیشنهادها بیان گردیده اند. لازم به ذکر است که در بخش کیفی از نرم افزار مکس کیودا جهت کدگذاری و در بخش کمی از نرم افزار اکسپرت چویس جهت کمی سازی، اعتباریابی، رتبه بندی و سهم دهی عناصر مدل بهره گرفته شده است.

۲ بیان مساله، ضرورت و اهداف تحقیق

در عصر حاضر، فن آوری اطلاعات و ارتباطات در کنار تغییرات و تحولات شرایط محیطی، مدیران ارشد و برنامه ریزان را با مجموعه ای از داده ها و اطلاعات گسسته روبرو کرده است که حتی در برخی موارد هم بین اجزای آن ها همخوانی وجود

ندارد. بنابراین برای افزایش اثربخشی عملکرد سازمانی و مدیریت سازمانها از جمله بانکها نیازمند یافته های مدیریت استراتژیک می باشیم. در این بین کنترل استراتژیک از آن جهت ضرورت پیدا می کند که در طبیعت درونی مجموعه روند مدیریت استراتژیک تمرکز داشته و برای نظارت، سنجش، ارزیابی و کارایی استراتژی مدیریتی انتخاب شده با تاکید ویژه بر دستیابی اهداف مدیریت دنبال می شود.

در این سال ها در بسیاری از بخش های اقتصادی، ناپیوستگی تجربه شده است. در چنین شرایطی دانستن چشم اندازی روشن از رسالت، عوامل خارجی و درونی تاثیرگذار و پیشرفتی که در راه رسیدن به اهداف حاصل می شود برای بانکها حایز اهمیت بوده و برای انجام درست آن لازم است از میان چیزهای دیگر، کنترل منظم پیشرفت بانک به همراه گسترش مدیرانه مناسب صورت پذیرد و استراتژی بانک بر اساس این سنجش تغییر کند. این فرآیند که کنترل استراتژیک نامیده می شود یک بخش مهم و اغلب ناپیدا است که مدیران برای مدیریت اثربخش سازمان خود به آن نیاز دارند. سیستم برنامه ریزی که محیط داخلی و خارجی را ارزیابی می کند به کمال استعداد نهایی خویش نخواهد رسید مگر اینکه در همان زمان به نظارت و سنجش پیشرفته سازمان همراه با ابعاد کلیدی استراتژیک آن بپردازد و این موضوع ضرورت کنترل استراتژیک را روشن می سازد.

مساله اصلی این تحقیق این است که عوامل، استراتژی ها (راهکارها) و پیامدهای موثر بر کنترل استراتژیک در صنعت بانکداری ایران شناسایی، تبیین، سهم دهی و اولویت بندی گشته و اوزان هر یک از آنها بدست آید. سوالات پژوهش بطور کلی در قالب زیر بیان می گردد:

- ۱- شرایط (متغیرهای) علی موثر بر کنترل استراتژیک بانکداری ایران چیست و اوزان اهمیت هر یک از آنان به چه میزانی می باشد؟
 - ۲- شرایط (متغیرهای) زمینه ای موثر بر کنترل استراتژیک بانکداری ایران چیست و اوزان اهمیت هر یک از آنان به چه میزانی می باشد؟
 - ۳- شرایط (متغیرهای) مداخله گر موثر بر کنترل استراتژیک بانکداری ایران چیست و اوزان اهمیت هر یک از آنان به چه میزانی می باشد؟
 - ۴- استراتژی ها و راهکارهای مقوله محوری کنترل استراتژیک بانکداری ایران چیست و اوزان اهمیت هر یک از آنان به چه میزانی می باشد؟
 - ۵- پیامدهای اتخاذ این استراتژی ها چیست و اوزان اهمیت هر یک از آنان به چه میزانی می باشد؟
- اهداف تحقیق نیز علاوه بر پر کردن شکاف اطلاعاتی در موضوع کنترل استراتژیک (که در صنعت بانکداری کمتر به آن پرداخته شده است)، رسیدن به پاسخ سوالات مطرح شده در بالا می باشد.

۳ مبانی نظری تحقیق

کنترل استراتژیک به عنوان یکی از اجزای فرآیند مدیریت استراتژیک، مشتمل بر یک سلسله اقداماتی است که به منظور کمک به مدیران و در جهت هدایت صحیح استراتژی سازمان و دستیابی به اهداف آن و نیز تطبیق سازمان با محیط خود مورد استفاده قرار می گیرد. در برخی از مراجع، کنترل ابزاری برای برنامه ریزی و مدیریت بیان گردیده است و لزوما یک ابزار نظارتی و ارزیابی صرف محسوب نمی گردد بلکه ضمن دنبال کردن اهداف نظارتی و انجام آن، پا را فراتر از آن گذاشته است. سیستم های کنترل استراتژیک از جمله ابزارهای اساسی مدیریت هستند زیرا قابلیت آنها برای اجازه دادن به مدیران به منظور نظارت بر عملکرد و راهنمایی دوباره اقدامات سازمانی بخصوص در مواقع ضروری می باشد. (مورالیدهاران^۱، ۲۰۰۴)

هدف اصلی کنترل استراتژیک، حفظ پویایی و بقای سازمان است و این مهم از طریق ارزیابی مستمر برای اثربخشی و هماهنگی استراتژیک سازمان تحقق می یابد. مقصود از ارزیابی مستمر، اطمینان از صحت ماموریت، ارزش ها، چشم انداز و اهداف استراتژیک سازمان در مرحله تدوین و پس از آن در طول زمان است. (اعرابی و چاوشی، ۱۳۸۸)

کنترل استراتژیک یا راهبردی بیانگر نقش مهم کنترل در هدایت سازمانها به سمت اهداف سازمانی است. این نقش با توجه به تخصیص منابعی که صورت می گیرد نظارت را اعمال می کند. کنترل استراتژیک مسیر و مقصد آینده سازمان را بهسازی و ایمن می کند و حرکت سازمان را در مسیر بلندمدت و راهبردی تضمین می کند. بنابراین نظارت منظم پیشرفت سازمان به همراه گسترش مدیرانه مناسب صورت می گیرد. (علی احمدی، ۱۳۸۳)

۱.۳ تعاریف کنترل استراتژیک

در ابتدا لازم به توضیح است نتیجه مهمی که از تعاریف کنترل استراتژیک در زیر بدست می آید این است که تعاریف کنترل به صورت پنهان و آشکار کارکرد آن را مشخص می کند و پیوندی ناگسستگی با کارکرد آن دارد و نیز نمی توان هیچ تعریفی را به عنوان بهترین تعریف نشان داد. به نظر می رسد هر یک از تعاریف کنترل استراتژیک وجوه مختلفی از نظارت را نشانه می گیرد. در اینجا به برخی از تعاریف کنترل استراتژیک می پردازیم:

کنترل استراتژیک عبارت است از فعالیتی منظم که ضمن آن نتایج مورد نظر در قالب استانداردهای انجام عملیات معین گشته و سیستم دریافت اطلاعات طراحی می گردد. عملیات، پیش بینی شده و انجام شده با یکدیگر مقایسه می گردند. اختلافات و انحرافات مشاهده شده ارزیابی و میزان اهمیت آنها مشخص می شود و سرانجام اقدامات اصلاحی لازم برای تحقق اهداف و مأموریت های سازمان انجام می گیرد. (استونر، ۱۹۸۳)

اندرسن و لاوریه تعریف استادانه تری از کنترل استراتژیک پیشنهاد داده اند: توافق بر سر توضیح واضح از یک مجموعه از اهداف استراتژیک. دستیابی به آنچه که شبیه به دستیابی به دید بلندمدت سازمان باشد. همچنین توافق بر اقدامات ضروری برای دستیابی به این اهداف (علت ها) و نتایجی که آنها برای تولید (معلول ها) انتظار داشته اند. این فعالیت ها و نتایج بدین گونه یک برنامه اجرایی سطح بالا را تشکیل می دهند. همچنین نظارت اجرایی بر شاخص های انتخاب شده برنامه در حال استفاده و برای تناسب این اهداف خاص و سپس استفاده از اطلاعات تولید شده برای بحث یا تصمیم سازی درباره اقدامات اصلاحی ممکن مناسب باشد. کنترل استراتژیک همچنین به عنوان نظارت تغییرات در محیط خارجی همانند رهنمودهای سیاست های تغییر یافته جدید، تغییرات ناگهانی در اقتصاد و به روز کردن برنامه در پایه هر دو تغییر در فرضیات برنامه ریزی داخلی و یادگیری درباره تیم های مدیریتی فرضیات علی و معلولی می باشد. در پایان کنترل استراتژیک درگیر شدن کارمندان در فرآیند تصمیم سازی در حال توسعه مالکیت محلی و رابطه ها و ساختمان بینش عملیاتی ترکیب شده در سازمان نیز می باشد. (اندرسن و لاوریه، ۲۰۰۴)

۲.۳ چستی و کارکرد کنترل استراتژیک

مهم ترین برنامه ریزی سازمان که جامع ترین آن نیز به شمار می آید و نتایج مهم و سرنوشت سازی را برای سازمان اه همراه دارد، برنامه ریزی استراتژیک آن سازمان است که کنترل بخش مهم و لاینفک آن به شمار می رود. (اعرابی و صالحی، ۱۳۸۷) کنترل استراتژیک را می توان به عنوان یک نوع از کنترل مدیریتی که به صورت خاص بر نظارت استراتژیک فرآیندها و اجرای سیاستها برای دستیابی به اهداف استراتژیک توصیف کرد.

کنترل استراتژیک از نوع کنترل هدایت گر است و به شیوه حین عمل و قبل از عمل نیز کاربرد دارد. به عبارت دیگر کنترل های پیش از عمل و حین عمل به عنوان سنگ بنایی برای کنترل استراتژیک تلقی می گردد. این نوع کنترل با پیش بینی و ارزیابی تغییرات عوامل محیطی از بروز مشکلات قبل از وقوع جلوگیری به عمل می آورد و مانع از حاد شدن آن می گردد. کنترل های حین عمل به لحاظ افق زمانی به زمان واقعی نزدیک تر است. مزیت این نوع کنترل این می باشد که با اطلاعاتی که از داده ها جمع آوری می نماید، سریعاً سعی در متعادل کردن شرایط دارد. سیستم های کنترل پیش از عمل با مطالعه هرگونه تغییر در شرایط محیطی مثل تغییر در عوامل اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، تکنولوژیکی و فرهنگی سیستم های

کنترل پیش از عمل به منظور پاسخگویی و مقابله با این تغییرات، هشدارهایی را به سازمان ارائه می دهد که باید آن سازمان خود را با آن شرایط جدید منطبق سازد. (چاوشی، ۱۳۸۹)

به طور کلی اندیشمندان اعتقاد دارند که کنترل استراتژیک دارای دو بعد است: ۱- اطمینان از اجرای راهبرد به همانگونه که طراحی یا شکل گرفته است با تاکید بر عوامل کلیدی موفقیت در اجرا ۲- اطمینان از اینکه آیا ما در جهت درستی حرکت می کنیم و مفروضات و اهداف ما هنوز معتبر هستند و یا نیازمند تعدیل در آنها هستیم. (مورالیدهاران، ۲۰۰۴)

کنترل استراتژیک نوعی رابطه بین سازمان و محیط برقرار می کند. به همین دلیل در بعضی از منابع، کنترل محیطی را هم عرض کنترل استراتژیک بر می شمارند و آن را به عنوان یک سیستم کنترل مدیریت محیطی شامل رویه های طبقه بندی شده بر اساس اطلاعات محیطی معرفی می کنند که استراتژی محیطی بخش شرکت را طراحی می کند. (پاندویل^۱ و همکاران، ۲۰۱۳)

بر این اساس سیستم های کنترل مدیریت محیطی عبارت است از یک بسته ای از روال و رویه های رسمی و غیر رسمی که مدیران به منظور حفظ یا تغییر الگوهای فعالیت های سازمانی مخصوصا ملاحظات جنبه های محیطی عملکرد سازمانی استفاده می کنند. (پاندویل و همکاران، ۲۰۱۳)

سیستم های کنترل استراتژیک مناسب باید اطلاعات را در پتانسیل محیطی و تاثیرات اجتماعی، عملکرد قابل حمایت (در همه سطوح سازمان) ابتکارات قابل حمایت، واکنش های ذینفعان و عملکرد مالی شرکت بازخورد کنند. (ریکابونی و لوئیس^۲، ۲۰۱۰)

۳.۳ اهمیت و ضرورت کنترل استراتژیک

چالش های فراوانی که پیش روی سازمان ها از جمله بانک ها قرار دارد که از جمله آن ها می توان به شکست در بازار، عقیم ماندن فعالیت های منتهی به نوآوری، ناکام ماندن طی مسیر فرآیندها و غیره اشاره کرد، فقط بخشی از عدم توجه کافی به کنترل استراتژیک در عصر معاصر است. (طیبی و دادفر، ۱۳۹۱)

فرهنگ شناسایی، سنجش، پایش و کنترل، باید در سطح سازمانی ترویج گردد. (جلالی و همکاران، ۱۳۹۶)

ضرورت کنترل استراتژیک از اجتناب ناپذیری تغییر در محیط بیرونی سازمان ناشی می گردد. این تغییرات در محیط اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فناوری سازمان وجود دارد و به علت پویایی محیط بیرونی سازمان، اجرای استراتژی های بر مبنای اهداف پیش بینی شده، از چالش های اساسی سازمان می باشد. (نیکوکار و همکاران، ۱۳۸۸) بنابراین یکی از ضرورت های کنترل استراتژیک همان اثربخشی سیستم کنترل در سازمان می باشد.

در ادامه در جدول زیر خلاصه ای از پیشینه تحقیق کنترل استراتژیک ارائه می گردد:

جدول ۱. انواع و کارکردهای کنترل در مدل ها و نظریات مختلف در بررسی پیشینه تحقیق

ردیف	نظریه پرداز	کارکردهای کنترل / متغیرهای مهم
۱	ابراهیم نژاد و رحمان سرشت، ۱۳۸۵	ادراک مدیران از تلاطم محیط و نقشه ذهنی آنها در فرآیند کنترل استراتژیک بر شکل گیری استراتژی و همچنین مکانیزم های کنترلی آنها تاثیرگذار است.
۲	رحمان سرشت، ۱۳۹۳	آثار دگرگونی های محیطی و قواعد رقابتی منتج از آن در کنترل استراتژیک بر عملکرد سازمان ها و توان آنها در حفظ بقایشان تاثیرگذار است
۳	Schreyogg & Steinmann, 1987	کنترل استراتژیک: نظارت وسیع راهبردی، کنترل مفروضات و کنترل اجرا
۴	Simons, 1994	توازن نتایج کوتاه مدت و رشد بلند مدت، مدیریت انگیزه های نیروی انسانی
۵	Muralidharan & Hamilton, 1999	کنترل ورودی (مثل کنترل ارزشها)، کنترل فرآیند (مثل کنترل فرآیند تصمیم گیری) و کنترل خروجی (مثل کنترل بهره وری)
۶	Muralidharan, 2004	کنترل اجرای راهبرد، کنترل محتوای راهبرد

1. Pondeville

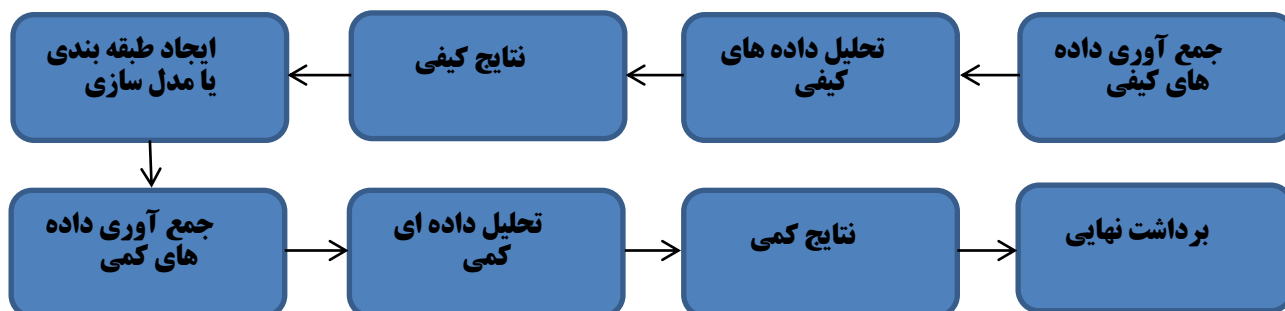
2. Riccaboni & Luisa

از جمله سیستم های کنترل استراتژیک، کنترل تشخیصی است که بر مبنای متغیرهای موثر بر عملکرد قرار دارد	Widener, 2007	۷
در کنترل استراتژیک سیستمهای کنترل تعاملی از تشخیصی مهمتر بوده و مهمترین وجه مثبت آن تصحیح جهت گیری های فعلی است	Kober, 2007	۸
کنترل استراتژیک مبتنی بر ۴ عنصر ارزشهای اساسی سازمان، اجتناب از ریسک، متغیرهای موثر بر عملکرد و عدم اطمینان استراتژیک است	Ferreira & Otely, 2009	۹
کنترل استراتژیک پیگیری مسیر استراتژی در حال اجرا است که تغییرات احتمالی در فرضیات بنیادی را کشف و تعدیل های لازم را بوجود می آورد.	Pearco & Robinson, 2011	۱۰
کنترل استراتژیک هر آنچه را که خارج از محدوده و مرزهای سازمان قرار داشته و آن را احاطه نموده می باشد.	Robbins, 2014	۱۱

۴ روش شناسی تحقیق

روش تحقیق یک فرآیند نظام مند برای یافتن پاسخ یک پرسش یا راه حل یک مساله است. انواع تحقیقات را می توان بر اساس معیارهای نتیجه، هدف، نوع داده و استراتژی تحقیق از یکدیگر تفکیک نمود. این تحقیق از حیث نتیجه، کاربردی و از حیث هدف، تبیینی-توصیفی است. از نظر داده نیز تلفیقی از داده های کمی-کیفی است. استراتژی تحقیق نیز در بخش کیفی، تئوری داده بنیاد و در بخش کمی فرآیند تحلیل سلسله مراتبی که از جمله تصمیم گیری های چند معیاره است، می باشد.

به طور کلی مراحل انجام تحقیق حاضر به صورت شکل زیر می باشد:



شکل ۱. مراحل کلی انجام تحقیق

۱.۴ بخش کیفی :

نخستین گام در این تحقیق، تعریف پرسش های اساسی تحقیق می باشد. شیوه جمع آوری اطلاعات در این بخش، مصاحبه های نیمه ساختار یافته است. در این تحقیق تلاش گردید تا پرسش های مصاحبه های تحقیق متمرکز بر موضوع تحقیق باشد. البته به گونه ای که امکان کشف یافته های غیر منتظره و انعطاف پذیری از بین نرود. منابع جمع آوری اطلاعات در نظریه بنیادی در این تحقیق شامل منابع اولیه یعنی مصاحبه بوده است. جامعه تحقیق بانکهای صادرات، ملی، توسعه تعاون و ملت می باشد. در انتخاب جامعه تحقیق سعی گردید از یک نگاه بانکهای دولتی، خصوصی و خصوصی شده و از نگاهی دیگر بانکهای تجاری و تخصصی حضور داشته باشند تا نتایج تحقیق را بتوانیم به بانکداری ایران مرتبط سازیم. نمونه تحقیق شامل ۲۰ نفر از مدیران و کارشناسان ارشد مسلط به امر کنترل استراتژیک در بانکهای نامبرده شده می باشد(بدلیل جلوگیری از ایجاد تورش، نمونه های مساوی و هر یک از بانکها ۵ نفر در نظر گرفته شد). بنابراین تعداد ۲۰ مصاحبه با مطلعین کلیدی تحقیق انجام گردید. زمان هر مصاحبه بین ۴۵ دقیقه تا ۷۰ دقیقه بود که به فراخور شرایط زمان آن متغیر بود. شیوه نمونه

گیری قضاوتی هدفمند و تکنیک آن گلوله برفی است. زیرا با مراجعه به نفرات مهم، ایشان نفرات دیگری که در زمینه کنترل استراتژیک خبره و اطلاعات کافی را داشتند معرفی می نمودند. البته شرط حداقل ۱۰ سال سابقه بانکی و تجربه کاری در زمینه مباحث کنترلی از جمله کنترل استراتژیک از شروط پذیرش نمونه معرفی شده نیز قرار گرفت. در تحقیق داده بنیاد، فرآیند جمع آوری داده ها، نظم دادن و تجزیه و تحلیل داده ها به هم وابسته اند و همزمان انجام می گردند. این فرآیند اعمالی را نشان می دهد که به وسیله آن، نظریه بر پایه داده ساخته می شود. تجزیه و تحلیل داده ها بر اساس مفاهیمی صورت می گیرد که در جریان کدگذاری بدست می آید. در جریان کدگذاری داده ها به واحدهای کوچکتر، تجزیه یا شکسته می شوند و مفهوم سازی از آنها صورت می گیرد. این قسمت فرآیند اصلی ساختن نظریه تحقیق است.

۲.۴ بخش کمی :

استراتژی تحقیق در بخش کمی فرآیند تحلیل سلسله مراتبی^۱ است. در انتهای این بخش، دلایل انتخاب آن شرح داده شده است. جامعه تحقیق در بخش کمی نیز همان بانکهای بخش کیفی و نمونه تحقیق نیز ۲۸ نفر از مدیران و کارشناسان خبره بانک مزبور (۲۰ نفر همان مطلعین کلیدی در بخش کیفی بعنوان حضور الزامی آنان در نمونه بخش کمی و ۸ نفر جدید که نمونه ای بزرگتر و شامل افراد جدیدی غیر از افرادی که در تبیین مدل نظری نقش داشته اند ایجاد نماید. لازم به توضیح است که برای ۸ نفر جدید نیز شرایط آشنایی کامل با کنترل استراتژیک و حداقل ۱۰ سال سابقه لحاظ گردیده است. مجدداً برای جلوگیری از تورش در تعداد نفرات نمونه ها در بانکهای مختلف، در هر بانک به تعداد مساوی و ۲ نفر جدید می باشد) می باشند. شیوه نمونه گیری نیز قضاوتی هدفمند بوده است.

در بخش کمی، تلاش گردید تا اجزا و عوامل مختلف تبیین گشته در بخش کیفی اولویت بندی و سهم دهی گردد. یکی از مهمترین اهداف این کار اعتباریابی مدل ارائه شده در بخش کیفی و تک تک اجزای آن نیز بوده است. با انجام این کار و جمع بندی و تحلیل نظرات تکمیل کننده پرسشنامه های بخش کمی، اگر سهم متغیر یا عاملی در الگوی کنترل استراتژیک ارائه شده، صفر بدست می آمد نشان از صحیح نبودن آن پارامتر در مدل است که باید از مدل حذف گردد. بنابراین اعتباریابی مدل در بخش کمی مورد آزمون و محک قرار گرفته است. دومین هدف این کار بدست آوردن اولویت بندی و درک اهمیت و جایگاه هر یک از این عوامل مدل است. سومین هدف آن بدست آوردن سهم و عدد کمی مربوط به هر یک از این اجزا است که در برنامه ریزی و تصمیم گیری برای سیستم کنترل استراتژیک می توان از این اعداد کمی استفاده کرد. اولویت بندی صرف فقط ترتیب بالا و پایین اجزا را نشان می دهد در حالیکه با بدست آوردن میزان سهم هر یک از آنها، درک دقیق تر و روشن تری بدست می آید.

همچنین دلایل انتخاب فرآیند تحلیل سلسله مراتبی برای این تحقیق به شرح زیر می باشد:

- ۱- ساختار و چارچوبی را جهت همکاری و مشارکت گروهی در تصمیم گیری ها مهیا می کند.
- ۲- فرآیند تحلیل سلسله مراتبی یک مدل یگانه، ساده و انعطاف پذیر برای حل محدوده وسیعی از مسائل بدون ساختار است که به راحتی قابل درک برای همگان می باشد.
- ۳- برای حل مسائل پیچیده، فرآیند تحلیل سلسله مراتبی هم نگرش سیستمی و هم تحلیل جز به جز را به صورت توأم به کار می برد. عموماً افراد در تحلیل مسائل یا کل نگری کرده و یا به جزئیات پرداخته و کلیات را رها می کنند. در حالیکه فرآیند تحلیل سلسله مراتبی هر دو بعد را با هم به کار می بندد.
- ۴- فرآیند تحلیل سلسله مراتبی اجزای یک سیستم را به صورت سلسله مراتبی سازماندهی می کند که این نوع سازماندهی با تفکر انسان تطابق داشته و اجزا در سطوح مختلف طبقه بندی می شوند.
- ۵- فرآیند تحلیل سلسله مراتبی مقیاسی برای اندازه گیری معیارهای کیفی تهیه کرده و روشی برای برآورد اولویتها فراهم میکند.
- ۶- فرآیند تحلیل سلسله مراتبی اولویت های وابسته به فاکتورهای یک سیستم را در نظر گرفته و بین آنها تعادل برقرار می کند و فرد را قادر می سازد که بهترین گزینه را بر اساس اهدافش انتخاب کند.

۷- فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فرد را قادر می سازد که تعریف خود را از یک مساله تصحیح کرده و قضاوت خود را بهبود دهد.

بنابراین با توجه به دلائل علمی بالا و اینکه در این تحقیق نیز که به دنبال استفاده از قضاوتها و تصمیمات جمعی، مدلسازی از یکسری مسائل بدون ساختار، اندازه گیری و کمی نمودن یکسری معیارهای کیفی و ... بوده ایم روش تحلیل سلسله مراتبی در نظر گرفته شده است. در خصوص عدم استفاده از فرآیند تحلیل شبکه ای^۱ به جای فرآیند تحلیل سلسله مراتبی^۲ لازم به توضیح است که در فرآیند تحلیل سلسله مراتبی اولاً وابستگی ها باید دوطرفه باشد یعنی معیارهای (متغیرهای) مختلف کاملاً به هم مرتبط و تاثیر مستقیم بر روی یکدیگر بگذارند که متغیرهای ارائه شده در این تحقیق دارای این ویژگی نمی باشند و ثانياً معیارها هم جنس و غیر قابل تفکیک باشند، که با توجه به ارتباط یکطرفه معیارها و ناهمسنگی معیارها، فرآیند تحلیل سلسله مراتبی انتخاب گردید.

۵ شناسایی متغیرها و ارائه مدل نظری تحقیق

در این مرحله با استفاده از کدگذاری باز و محوری به شناسایی متغیرها پرداخته و در نهایت مدل نظری تحقیق تبیین و ارائه گشته است. کدگذاری به فرآیندی اشاره دارد که از خلال آن مفاهیم تشخیص داده شده، ابعاد و خصوصیات آن در داده ها کشف می گردند. کدگذاری باز به آن بخش از کار اطلاق می گردد که به طبقه بندی کردن پدیده ها از یادداشت های کوتاه پرداخته می شود که نتیجه نهایی آن، نام نهادن و طبقه بندی کردن مفاهیم است. سپس به طبقه بندی مفاهیم می پردازیم. این طبقه بندی وقتی ظاهر می گردد که می خواهیم مفاهیم را برای تشخیص دادن موارد مشابه با هم مقایسه کنیم. سپس این مفاهیم با هم جمع شده و یک نظام بزرگتر را ایجاد می کنند. در این مطالعه از کدگذاری با جمله یا پاراگراف استفاده شده است. بدین ترتیب که مطالب بیان شده در مصاحبه چندین بار مورد بررسی قرار گرفته و جملات کلیدی آن کشف و مفهوم آن به عنوان عبارت استخراج شده است. پس از این کدگذاری اولیه، کدگذاری محوری صورت پذیرفته است. در این جا ما به دنبال بر هم زدن و پیوستن طبقات بوده ایم تا یک تبیین دقیق تر و کاملتر ارائه دهیم. در این تحقیق از الگوی اشتراوس و کوربین استفاده شده است. در این الگوی پارادایمی پس از مشخص کردن مقوله محوری یا پدیده اصلی تحقیق، شرایط علی، شرایط زمینه ای، شرایط مداخله گر، استراتژی ها و پیامدها حول مقوله محوری متمرکز شده اند و مدل نهایی استخراج گردیده است.

۱.۵ گام های تعیین متغیرها

گام اول: کدگذاری باز

جدول ۲. تحلیل نکات کلیدی مصاحبه ها و انجام کدگذاری باز

نشانه	متن مصاحبه (عبارات یا نکات کلیدی)	کدگذاری باز
PB09	پرسنل بانک تلاش می نمایند در حد مطلوب وظیفه خود را انجام دهند	کدگذاری باز تکلیف گرایی
PB05	برخی از کارکنان بانک نسبت به سازمان خود، عرق سازمانی دارند در عین حالکه پرسنلی نیز هستند که هیچ عرقی به سازمان خود ندارند	وفاداری
PE11	شرایطی باید محقق گردد که کارکنان بانک بایستی به برند بانک ببالند و از عضویت در سازمان و گروههای مختلف کاری آن خوشحال باشند	احساس افتخار
PD01	یک کنترل استراتژیک موثر یعنی اینکه هر فردی در هر جایگاه و پستی که قرار دارد، وظائف و مسئولیت های خود را بایستی به نحو احسن انجام دهد	مسئولیت پذیری
PA05	بانک بایستی طوری زمینه سازی و برنامه ریزی نماید تا بتواند شرایط شرکت کردن کارکنان در پروژه ها و کارها را خصوصاً به صورت گروهی فراهم نماید	مشارکت پذیری
PA07	همه کارکنان بانک بایستی دارای نوعی ریسک پذیری در کار خود باشند. البته حد آن بستگی زیادی به محل خدمتی و اداره آنها در بانک دارد. مثلاً افرادی که در اداره سرمایه گذاری کار می کنند نسبت به	شجاعت و ریسک پذیری

1.ANP

2.AHP

علاقه محوری	افرادى که در اداره حسابدارى کار مى کنند بسیار ریسک پذیر تر هستند بایستى میزان توجه و اشتیاق افراد را نسبت به پست شان و پروژه اى که مى خواهند در آن به مشغولیت بپردازند جویا شد و لحاظ کرد	PD09
روحیه جهاد محوری	بسیارى از اوقات پیش آمده که طرح ها و پروژه های کلیدی مهم اما سخت و دشوار در زمانهای بسیار کم پیاده سازی و انجام شده است.	PC01
چالش پذیری	برخی افراد روحیه شان طوری است که دوست دارند مسئولیت یا پروژه اى را که حتى چندان هم مشخص نیست و حتى المقدور بالاتر از ظرفیت شان مى باشد اما فکر مى کنند از عهده آن بر مى آیند پیشنهاد داده و بر مى گزینند	PC06
آزادى عمل	بعضى کارها در بانک اینطور است که بایستى قدرى اختیار بیشتری به مجرى آن داد. کارهایی از قبیل طراحی محصولات بانكى مبتنى بر فناوری اطلاعات از این دست مى باشد	PB01
صمیمیت	گره و محبت بین کارمندان بانک چه در یک واحد با هم کار کنند و چه در مکانهایی متفاوت مشغول به فعالیت باشند بسیار حائز اهمیت است.	PG01
سیستم ارتباطات صحیح	با استفاده از ارتباطات رسمى و غیر رسمى امورات بانک بهتر و سریعتر انجام مى گردد	PG09
پیگیری امور	بسیارى از اوقات نباید صرفاً به نامه نگارى و انجام در حد وظائف اکتفا نمود بلکه بایستى تا حد نه نتیجه رسیدن کار ، پیگیری کرد	PC03
افزایش نوآوری	وجود اتاق های فکر که در حال حاضر در بانک بسیار کم رنگ است و حمایت از خلاقیت بایستى در دستور کار مدیران قرار گیرد.	PC11
اعتماد دوسویه بین افراد	سه گونه ارتباطات وجود دارد. بالادست با پایین دست، پایین دست با بالادست و افراد همتراز و همسطح با یکدیگر. در هر سه نوع بایستى افراد به همدیگر اعتماد دوسویه داشته باشند که این موضوع کم و بیش در بانک وجود دارد.	PF01
اعتماد بین افراد و بانک(سازمان)	بانک و سازمان وقتى کارى را به فردى مى سپارد نباید صرفاً یک نگاه کوتاه مدت به او داشته باشد و با روحیه دادن به او مى توان به وی اعتماد کرد	PF10
خوش بینی	مدیران بایستى از داشتن نگاه بدبینانه به موضوعات و زدن اتهام های مختلف خوددارى نمایند	PG05
خودکنترلی	دادن اختیار کنترل کردن افراد به خودشان در عین حالکه در تئورى و روی کاغذ خوب است اما بسیار دشوار است و در بانک به ندرت اتفاق مى افتد	PA02
بررسی ورودی منابع پولی	یکی از پارامترهای مهم که همیشه باید در بانک لحاظ و مورد بررسی قرار گیرد حجم پولها و سپرده ها و منابع دولتی و خطوط اعتباری صندوق توسعه ملی به بانک است که این کار به نحو صحیحی یعنی با حداقل هزینه بهای تمام شده پول بایستى در اختیار بانک قرار گیرد.	PD04
بررسی ورودی منابع غیر پولی	استخدام های مناسب یکی از مسائل مهمی است که موجب گشته است به خصوص در سالیان اخیر ، نیروهای تحصیل کرده خوبی وارد بانکها گردند. هر چند بایستى تجهیزات و امکانات درخورى هم در اختیار آنها قرار گیرد.	PA04
بررسی خروجی افراد	حتماً بایستى در یک نظام کنترلی اینکه افراد چه دستاوردی برای بانک داشته اند به صورت مستمر لحاظ گردد	PB04
خروجی منابع پولی	از نظر ما که در اعتبارات بانک کار مى کنیم چگونگی نحوه تخصیص منابع مهم بوده و نقش کلیدی در سودآوری بانک دارد. به عنوان مثال به هیچ وجه نباید منابع گران قیمت را به صورت اعتبارات ارزان قیمت تخصیص داد.	PA01
اثربخشی کنترل	موضوع اساسی که بایستى مورد توجه قرار گیرد این است که آیا این پروژه ها فارغ از اینکه آیا به سرانجام رسیدند یا نرسیدند، آیا درست طراحی و انتخاب شده بودند و آیا اصلاً بانک به آنها نیاز داشته و جزء کارهای درست بانک بوده است؟ پاسخ در بسیاری از مواقع بلی و در برخی موارد هم خیر است. هر چند کنترل در انواع مختلف خود در امورهای مختلفی صورت مى پذیرد، مثلاً کنترلهای عملیاتی در امور بازرسی ، حراست یا مالی بیشتر صورت مى پذیرد اما کنترل استراتژیک به صورت اینکه از یک مکانیزمی برخوردار باشد و نظام مند صورت پذیرد تقریباً با همکاری امور طرح و برنامه و مشتریان و بازاریابی صورت مى پذیرد. به این ترتیب که اطلاعات محیط(از جمله مشتریان و رقبا و ...) از طریق امور مشتریان و بازاریابی در اختیار امور طرح و برنامه قرار گرفته و ادامه کار را این امور انجام مى دهد. در هر صورت همبستگی ، یکپارچگی و نظام مند بودن این موضوع مهم است	PC04
نظام مند بودن کنترل استراتژیک	در بانکهای نمونه به صورت رسمى و مدون ، برنامه استراتژیک مکتوب وجود دارد که در آن اهداف کلان و بلندمدت تعبیه شده اند.	PD04
تبیین اهداف کلان	اهداف خرد و کوتاه مدت که نشأت گرفته از اهداف بلندمدت مى باشد، به صورت سالیانه هدفگذاری شده و مشخص مى گردد	PE04
تبیین اهداف کوتاه مدت سالیانه		PF04

تبیین چشم انداز	در بانک های نمونه ، ماموریتها و چشم انداز و ارزشها به صورت رسمی و مدون تعبیه و ابلاغ شده است	PG04
تطابق استراتژی ها با اهداف	راهبردهای اتخاذ شده در بانک با اهداف و ماموریت ها و چشم انداز ترسیم شده هم جهت می باشند	PE01
شفافیت شرح وظائف	شرح شغل و شرح وظایف افراد به صورت کار مشترک توسط امور طرح و برنامه و امور منابع انسانی مشخص و شفاف گشته است.	PE06
مسئولیت پذیری	میزان مسئولیت پذیری در میان کارکنان و مدیران بسیار حائز اهمیت است و بایستی روی آن به صورت یک کار ریشه ای و فرهنگی اقدامات بیشتری صورت پذیرد	PF03
شفافیت ورودی و خروجی	ورودی ها و خروجی های بانک در همه زمینه ها بایستی شفاف باشد تا بین مشتریان یک نوع اعتمادپذیری ایجاد گردد	PF12
علاقه مندی	اشتیاق کارکنان بر انجام پروژه های مشترک و کارگروهی مناسب است اما تا رسیدن به نقطه ایده آل ، تلاش بیشتری را می طلبد.	PC02
ویژگیهای شخصی پرسنل (تحصیلات و تجربه)	اکثر کارکنان از تحصیلات مناسبی برخوردار هستند. استخدام شدگان در سالیان اخیر تحصیلات خوبی دارند و پرسنل قدیمی نیز سعی نموده اند ضمن کار به ارتقای تحصیلات خود بپردازند.	PG03
رصد داده های سیستم بانکی	اطلاعات سیستم بانکی از دو محل بانک مرکزی و وزارت امور اقتصادی و دارایی (معاونت بانکی و بیمه) اخذ می گردد. هر چند این اطلاعات اصلاً آنلاین نبوده و اکثراً برای حدود یکسال قبل است حتی در برهه هایی چندین دوره ارائه نگردید	PG06
بازبینی برنامه استراتژیک	خود پیش فرضهای مدیریت استراتژیک معمولاً در برهه های حدود ۶ ماه یکبار یا سالیانه مورد بازنگری قرار می گیرد	PA10
رصد و تحلیل اطلاعات مشتریان فعلی	اطلاعات مشتریان مختلف (در طبقه های مختلف مانند ویژه و ...) به صورت منظم جهت تحلیل و استفاده در طرح ریزی محصولات مختلف اخذ می گردد.	PB13
تحلیل اقدامات ، طرح ها و محصولات جدید برای جذب مشتریان جدید	تحلیل ها، پیش بینی ها، سناریو ها و کلیه اقدامات مربوط به آمیخته های بازاریابی برای جذب مشتریان جدید جمع آوری شده و جهت اتخاذ تصمیم مورد استفاده قرار می گیرد	PG14
وجود نظام های بازخوری	نظام های بازخوردی، نتایج بانک را مورد کنترل دقیق قرار داده و انحراف از استانداردهای تعیین شده عملکرد را تصحیح می نماید. از جمله آنها شامل برنامه های سود و بودجه ها ، کنترل پروژه و نظام های اهداف می باشد	PE09
وجود دستورالعمل های اصلاحی	فراهم آوردن امکان تخصیص موثر منابع ، تعریف اهداف و ایجاد انگیزه ، دستورالعمل هایی برای اقدامات اصلاحی توسط مدیریت های مختلف به وجود می آورد	PE13
تعریف استانداردها	سعی گردیده است در هر امور و پروژه ای ، استانداردهای آن وظیفه یا پروژه تعریف گردد	PA15
نظام کنترلی مشخص	مدیران برای قرار گرفتن در فعالیت های تصمیم گیری زیردستان از نظام های کنترلی مشخص و منظم استفاده می کنند	PB12
تمرکز بر عدم قطعیت های استراتژیک	تمرکز و توجه سازمان به عدم قطعیت های استراتژیک ، سیاستی برای ارائه اقدامات و استراتژی های جدید است	PB15
رودررویی با زیردستان	از اینکه اطلاعات جمع آوری شده تبدیل به یک دستور کار مهم و مورد مراجعه در جلسات با زیردستان می شود کسب اطمینان از آن صورت می گیرد. همچنین جلساتی رودررو با زیردستان صورت می پذیرد.	PC16
پاداش و حمایت مدیران ارشد	مدیران ارشد فعالانه پاداش های تلاش محور را تعیین می نمایند	PA16
حصول اطمینان جهت استراتژیک	از صحت جهت استراتژیک و اثربخشی بالقوه استراتژیهای تدوین شده حصول اطمینان صورت می پذیرد	PB10
بررسی کیفیت مدیریت استراتژیک	کیفیت تک تک اجزای مدیریت استراتژیک به صورت کامل انجام نمی گردد اما تا حد امکان در جلسات مرور و بازنگری برنامه ریزی استراتژیک به بررسی چشم انداز و اهداف و استراتژی های کنونی در بازه های مختلف پرداخته می شود	PB18
هماهنگی بین تدوین و اجرای استراتژی	اطمینان از برقراری هماهنگی پویا بین برنامه ریزی استراتژیک و اجرا و پیاده سازی استراتژی ها ضروری است	PF18
هماهنگی بین عناصر اجرای استراتژی	اطمینان از برقراری هماهنگی پویا بین عناصر اجرای استراتژیک در سطح کارکردی و عملیاتی مهم است	PG11
هماهنگی بین کنترل عملیاتی و استراتژیک	اطمینان از برقراری هماهنگی پویا بین کنترل استراتژیک و عملیاتی حیاتی است	PE12
پاداش توسط نظام	با توجه به وجود سیستم نظام پیشنهادات در بانک ، ایده ها و طرح ها و پیشنهادهای که پس از گذراندن	PE15

پیشنهادات	مراحل تصویب ، اجرایی می گردند به پیشنهاد دهنده آن پاداش نقدی و غیر نقدی داده شده و در پرونده پرسنلی آنها نیز لحاظ می گردد	
پرداخت کارانه	مبلغی تحت عنوان کارانه با توجه به عملکرد هر یک از افراد برای تشویق آنها پرداخت می گردد	PB11
پرداخت اضافه کار	جهت تشویق پرسنل ، مبلغی تحت عنوان اضافه کار در نظر گرفته می شود	PC10
تنزل افراد	بارها اتفاق افتاده است که مدیرانی که مسئولیت های خود را به درستی انجام نداده اند ، پست و مقام خود را از دست داده یا تنزل داشته اند	PF13
برگزاری دوره آموزشی	برگزاری دوره های آموزشی ارتقای فرهنگ خودکنترلی و افزایش اعتماد پذیری برای کارکنان صورت می پذیرد. هر چند صرف دوره های آموزشی این کار چندان به صورت پایدار حاصل نمی گردد.	PA19
نقش معنویت در صحت انجام کار	نهادهایی چون مانند ستاد اقامه نماز سعی می نمایند با تقویت روحیه معنوی و اعمال نقش مذهب در انجام صحیح کار ، فرهنگ پاسخ گویی را تقویت نمایند	PA18
نقش گروهها و روابط غیر رسمی	وجود گروهها و روابط غیر رسمی که در سازمانهای ایرانی نقشی پررنگ دارد در بانکهای نمونه نیز بسیار نقش دارد. با نگاه مثبت به این موضوع می توان از ظرفیت و قدرت این گروههای غیر رسمی در تقویت انجام بهتر امور و کنترل های مختلف بهره برد. هر چند در نگاه منفی تاثیر سوء نیز می تواند بر کنترل بگذارد.	PB14
اخلال در گزارش گیری منظم از محیط داخل بانک	گزارش دهی و گزارش گیری مستمر جهت شناخت محیط درونی (نقاط ضعف و قوت) بایستی انجام پذیرد. بسیار اتفاق افتاده است که به دلایل مختلف این امر مختل شده است	PA19
اخلال در گزارش گیری از محیط بیرونی بانک	مطالعات مستمر جهت آگاهی از تغییرات محیط بیرونی (فرصتها و تهدیدات) بایستی صورت پذیرد که این امر در برهه هایی حتی از بررسی نقاط ضعف و قوت داخلی هم وضعیت بدتر بوده است	PF15
اصلاح برنامه ها	در طول سال بارها اتفاق افتاده است که به دلیل اخذ بازخورهای مختلف از واحدهای صفی (شعب) و ستادی بانک ، برنامه های آنها مورد اصلاح و تعدیل (در جهت افزایش یا کاهش) صورت می پذیرد.	PE07
اصلاح استراتژی ها و اهداف کلان	هرچند کم اما در کمیته برنامه ریزی استراتژیک بانک، بنا بر فراخور شرایط ، استراتژی ها و اهداف کلان بانک مورد تغییر قرار می گیرند	PG20
افزایش اعتماد پذیری دوطرفه	با افزایش اعتماد پذیری به کارکنان و استخدام نیروهای قوی بایستی مدیریت نیز به زیردستان اطمینان کرده و از سبک های رهبری دستوری به سمت سبک های تعاملی حرکت کند	PG16
استفاده از مدیران دانشگاهی	بهره جستن از اساتید و چهره های دانشگاهی متخصص در زمینه بانکی در سمت های مدیریتی بانک که دارای تفکری باز و منطقی باشند	PA16
تغییر مدیران متناسب با شرایط بانک	به تناسب بلوغ یافتگی بانک و فرهنگ کنترل در آن ، مدیران نیز بایستی خود را متناسب با آن وفق دهند	PC19
هم افزایی	با افزایش یا کاهش برنامه ریزی و به تبع آن کنترل پذیری در بانک می توانیم به نتایجی بیشتر (یا کمتر) نسبت به نتایج تک تک افراد و ادارات رسید	PF14
کارایی سازمانی	استقرار یک سیستم کنترل استراتژیک بهینه و یا برعکس فقدان همچنین سیستمی می تواند موجب انجام بهتر و صحیح تر اقدامات و پروژه ها در سطوح مختلف گردد	PA21
اثربخشی سازمانی	استقرار یک سیستم کنترل استراتژیک علاوه بر انجام صحیح می تواند منجر به کشف فرصتهای پیش رو گردد	PB20

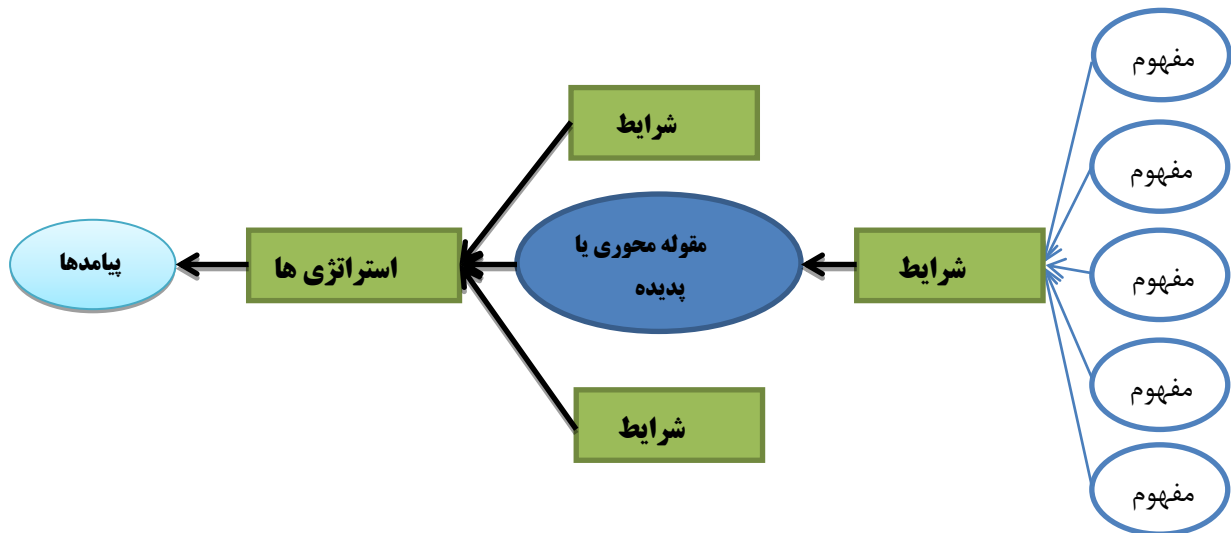
جدول ۳ . مفاهیم و کدهای باز با زیرمجموعه هر مفهوم

کدهای باز	مفاهیم
PB09- PB05-PE11-PD01	کنترل از طریق تعهد محوری
PA05- PA07-PD09-PC01-PC06	کنترل از طریق مشارکت محوری
PB01-PG01-PG09-PC03-PC11	کنترل از طریق رابطه محوری
PF01-PF10-PG05-PA02	کنترل از طریق اعتماد محوری
PD04-PA04-PB04-PA01	کنکاش کارایی کنترل استراتژیک
PC04	کنکاش اثربخشی کنترل استراتژیک
PD04	کنکاش سیستماتیک بودن کنترل استراتژیک
PE04- PF04- PG04- PE01	تبیین اهداف استراتژیک

PE06- PF03- PF12	سازماندهی (تعیین وظایف، جوابگویی و بودجه)
PC02- PG03	شایستگی کارکنان
PG06- PA10 – PB13- PG14	کنترل پیش فرضها
PE09- PE13- PA15	کنترل تشخیصی
PB12- PB15- PC16- PA16	کنترل تعاملی
PB10- PB18	کنترل محتوایی
PF18- PG11- PE12	کنترل فرآیندی
PE15- PB11- PC10- PF13	مشوق ها (مثبت یا منفی)
PA19- PA18	کنترل فرهنگی
PB14	کنترل غیر رسمی
PA19-PF15	اخلال (با قدرت) در بازخور و ردیابی
PE07- PG20	اقدام اصلاحی
PG16- PA16- PC19	تغییر سبک مدیریت و رهبری
PF14- PA21- PB20	بهره وری سازمانی

گام دوم : کدگذاری محوری

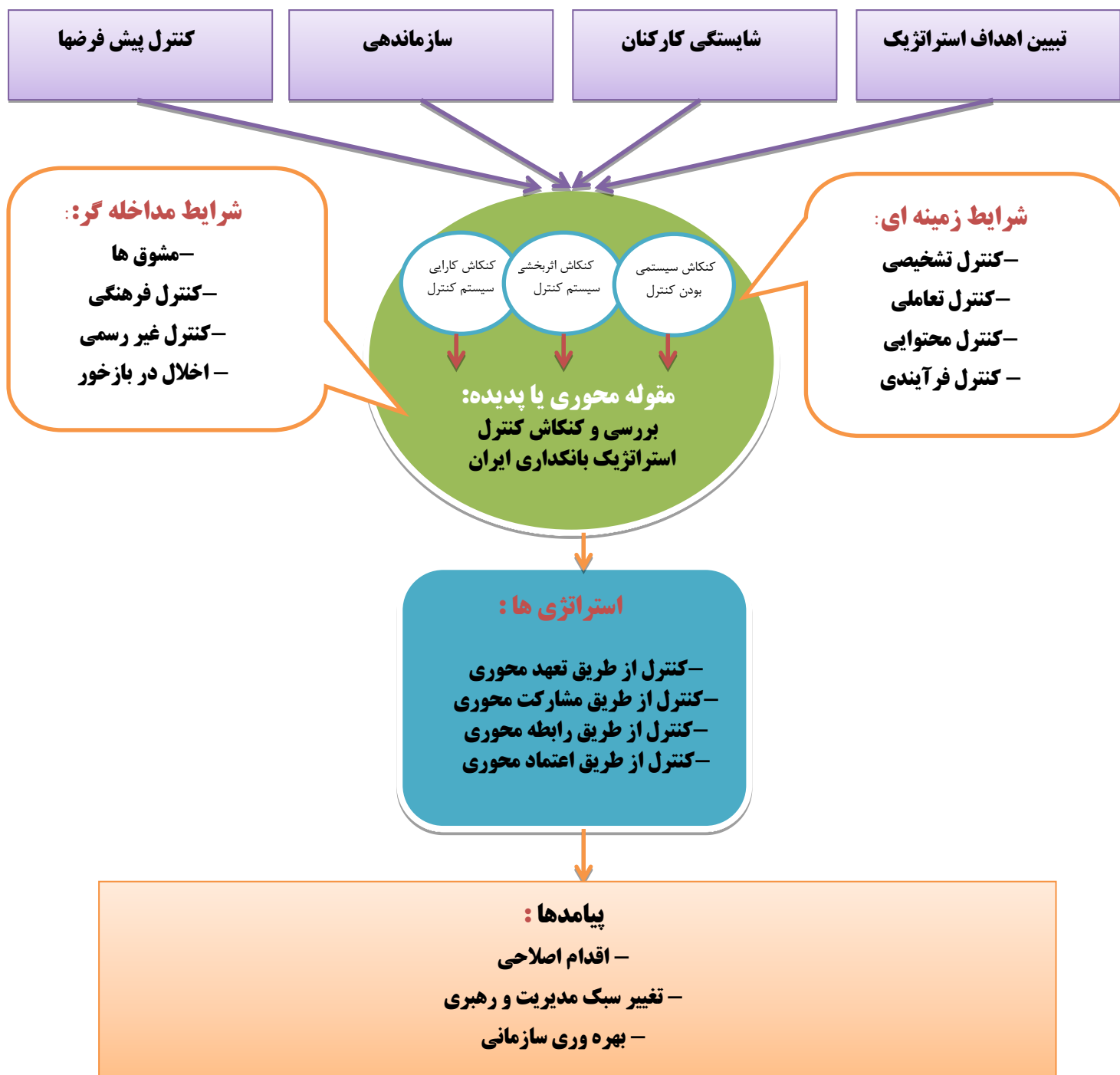
این مرحله شامل تعیین الگوهای موجود در داده ها و سطح مقوله بندی است. در اینجا داده های کدگذاری شده و مفاهیم استخراج شده در مرحله قبل را با یکدیگر مقایسه نموده و به صورت مقوله هایی که با هم تناسب دارند در آمده است. برای کدگذاری محوری روشهای مختلفی وجود دارد که در این تحقیق از روش اشتراوس و کوربین استفاده شده است. اجزای کدگذاری محوری در این روش عبارتند از مقوله محوری ، شرایط علی ، شرایط زمینه ای یا بستری ، شرایط مداخله گر ، استراتژی ها و پیامدها. ارتباط سایر مقوله ها با مقوله محوری مطابق شکل زیر است که پس از قرار دادن مفاهیم تحقیق در شکل زیر ، مدل نهایی تحقیق در بخش کیفی ارائه می گردد.



شکل ۲ . الگوی پارادایم در کدگذاری محوری

با توجه به مفاهیم بدست آمده از مرحله قبل در این مرحله با بررسی مجدد و فرآیند رفت و برگشت ، شش دسته اجزای روش اشتراوس و کوربین در زیر بصورت مقوله محوری یا پدیده، شرایط علی، شرایط زمینه ای، شرایط مداخله گر، استراتژی ها و پیامدها شناسایی شده و مدل نظری تحقیق بصورت زیر ارائه می گردد:

۲.۵ مدل نهایی تبیین شده کنترل استراتژیک:



شکل ۳. مدل نظری نهایی تبیین شده کنترل استراتژیک در بانکداری ایران

۶ تجزیه و تحلیل یافته ها

۱.۶ بخش کیفی و اعتباریابی آن

همانطور که جهت تبیین مدل نظری تحقیق بیان گردید، تجزیه و تحلیل بخش کیفی از طریق فرآیند کدگذاری شامل کدگذاری باز و کدگذاری محوری صورت پذیرفته که در بخش های قبل و به جهت تبیین مدل نظری تحقیق بصورت کامل ارائه گردید. درخصوص اعتباریابی بخش کیفی لازم به ذکر است که در ۳ مصاحبه عمیق آخر تقریباً پاسخها تکراری بود و اطلاعات جدیدی حاصل نگردید به گونه ای که از نظر نویسندگان این مقاله اشباع نظری صورت پذیرفت. بنابراین فرآیند مصاحبه در این مرحله به پایان رسید. همچنین مدل نهایی پس از استخراج در اختیار تمامی مطلعین کلیدی تحقیق (مصاحبه شوندهگان) قرار گرفت و مورد تایید نهایی آنها قرار گرفت. در واقع شماتیک کردن تمامی مطالب بیان شده در مصاحبه ها که هر یک از آنها بخشی از مطالب را در لابلاي صحبت های خود گفته بودند برای ایشان جالب توجه و مورد استقبال ایشان نیز بود. البته به دلیل اینکه در این تحقیق قصد داشتیم برای اعتباریابی مجدد، کمی کردن اجزا و عوامل مدل علاوه بر این ۲۰ نفر، به سراغ به سراغ ۸ نفر دیگر هم برویم، این مدل و تایید آن از ۸ نفر دوم نیز اخذ گردید. بنابراین در مجموع مدل نهایی در بخش کیفی در اختیار ۲۸ نفر (۲۰ نفر مصاحبه شونده که در بخش کمی هم از آنان استفاده شده است و ۸ نفر که صرفاً پرسشنامه های بخش کمی را پر نموده اند) قرار گرفت که مورد تایید نهایی واقع شد.

۲.۶ بخش کمی و اعتباریابی آن

گام اول: ساخت سلسله مراتبی

در این مرحله، هدف به صورت سلسله مراتبی از عوامل و عناصر تشکیل دهنده آن ترسیم می گردد. بدین منظور از درخت تصمیم استفاده می شود که در این تحقیق شامل دو سطح هدف و معیار می باشد. نکته مهم این است که در این تحقیق، شش درخت تصمیم: ۱- درخت تصمیم کل مدل ۲- درخت تصمیم شرایط علی ۳- درخت تصمیم شرایط زمینه ای ۳- درخت تصمیم شرایط مداخله گر ۴- درخت تصمیم استراتژی ها ۵- درخت تصمیم پیامدها ایجاد گردید و در هر درخت تصمیم مراحل زیر را انجام دادیم و نتایج را در حالات مختلف تحلیل نموده ایم. به عنوان نمونه درخت سلسله مراتب کل مدل در نرم افزار بصورت زیر می باشد:



شکل ۴. درخت سلسله مراتب اول در نرم افزار اکسپرت چویس

گام دوم: مقایسات زوجی

در این مرحله، خبرگان مقایساتی را بین معیارها انجام داده و امتیاز آن ها را نسبت به یکدیگر تعیین می کنند. این مقایسه ها بر اساس جدول نه کمیتی زیر انجام گردیده است. همچنین پرسشنامه های مربوطه در انتهای تحقیق در بخش ضمیمه ارائه شده است. ارجحیت یک معیار نسبت به خودش مساوی یک است و اصل معکوس بودن یک معیار نسبت به دیگری یکی از خاصیت های اصلی ماتریس مقایسه ای زوجی در فرآیند تحلیل سلسله مراتبی است. این خاصیت باعث می گردد که برای

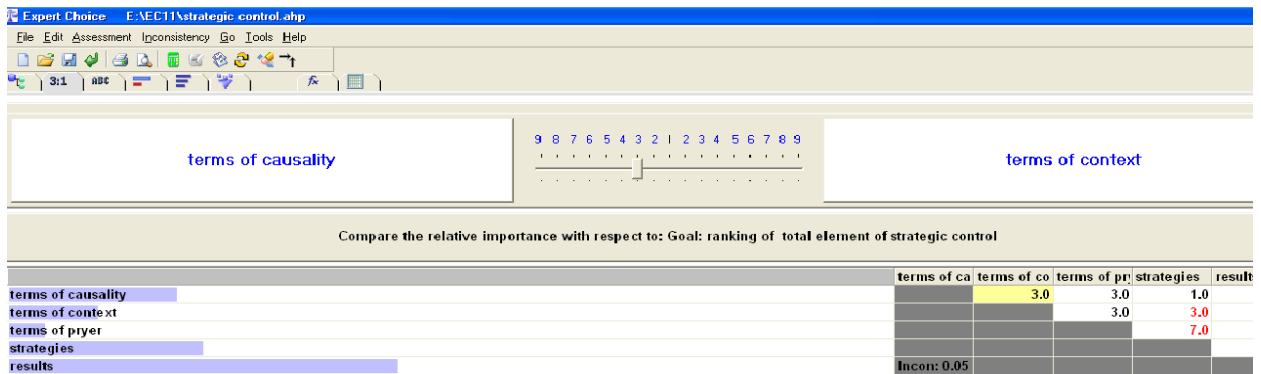
$$n(n-1)$$

مقایسه n معیار ، تصمیم گیرنده تنها به 2 سوال پاسخ دهد. در این تحقیق با توجه به وجود ۵ معیار در کل مدل ، ۱۰ مقایسه زوجی در بخش اول ، با توجه به وجود ۴ معیار در بخش های شرایط زمینه ای ، علی ، مداخله گر و استراتژی ها در هر کدام از آنها تعداد ۶ مقایسه زوجی و در نهایت در بخش پیامدها با توجه به وجود ۳ معیار ، تعداد ۳ مقایسه زوجی در آن بخش قرار دارد.

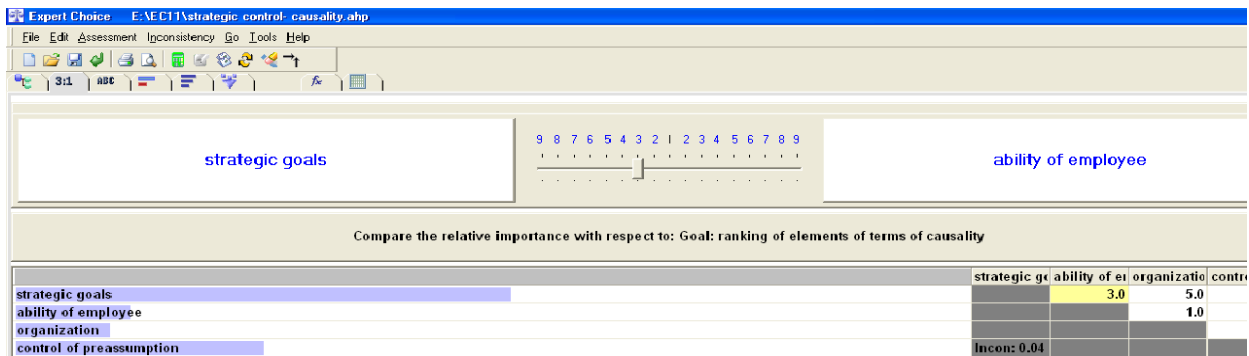
جدول ۴. جدول نه کمیته مقایسه دودویی معیارها در فرآیند تحلیل سلسله مراتبی

امتیاز	تعریف	تعریف	توضیح
۱	Equally preferred	اهمیت مساوی	در تحقق هدف، دو شاخص اهمیت مساوی دارند
۳	Moderately preferred	اهمیت اندکی بیشتر	تجربه نشان می دهد که برای تحقق هدف، اهمیت اندکی بیشتر است
۵	Strongly preferred	اهمیت بیشتر	تجربه نشان می دهد که برای تحقق هدف، اهمیت بیشتر است
۷	Very Strongly preferred	اهمیت خیلی بیشتر	تجربه نشان می دهد که برای تحقق هدف، اهمیت خیلی بیشتر است
۹	Extremely preferred	اهمیت مطلق	اهمیت خیلی بیشتر به طور قطعی اثبات شده است
۲ و ۶ و ۸	Intermediate values	ترجیحات بینابین	هنگامیکه حالت میانه وجود دارد

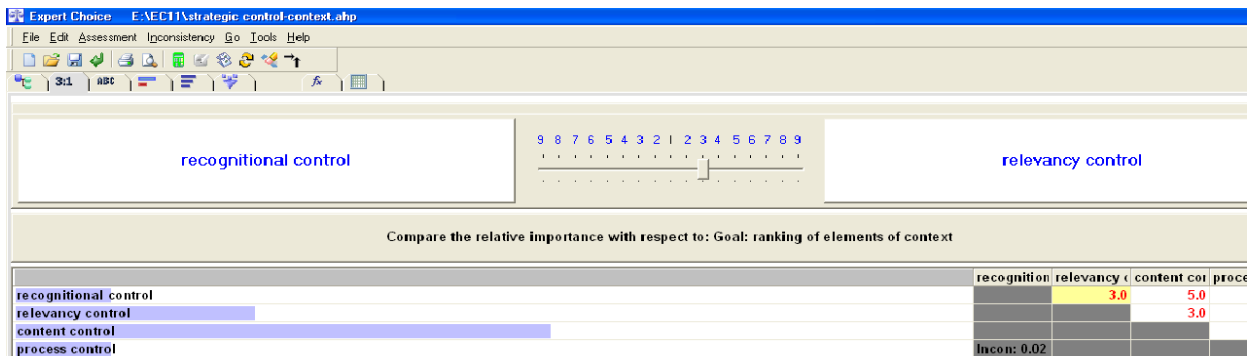
که البته در این تحقیق از ردیف آخر این جدول استفاده نشده و صرفاً از اعداد ۱ و ۳ و ۵ و ۷ و ۹ استفاده شده است. پس از وارد کردن اطلاعات در نرم افزار اکسپرت چویس ، ماتریس ارجحیت هر یک از معیارها در نرم افزار طبق اشکال زیر است:



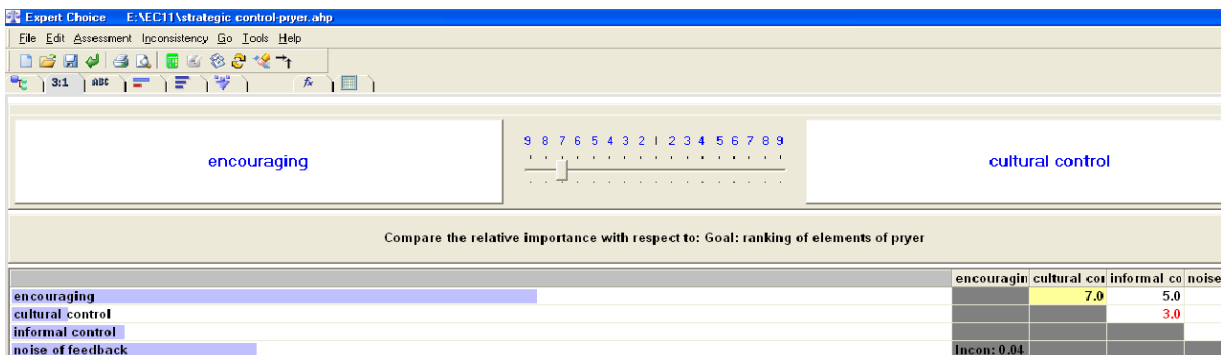
شکل ۵. ماتریس ارجحیت معیارها در درخت تصمیم اول (کل مدل) در نرم افزار اکسپرت چویس. اعداد به رنگ قرمز نشاندهنده نسبت اهمیت ستونها به سطرها و اعداد مشکی رنگ نشاندهنده نسبت اهمیت سطر به ستون است. به عبارت دیگر اگر اعداد قرمز رنگ را معکوس نماییم همان مفهوم اعداد مشکی را نشان خواهند داد.



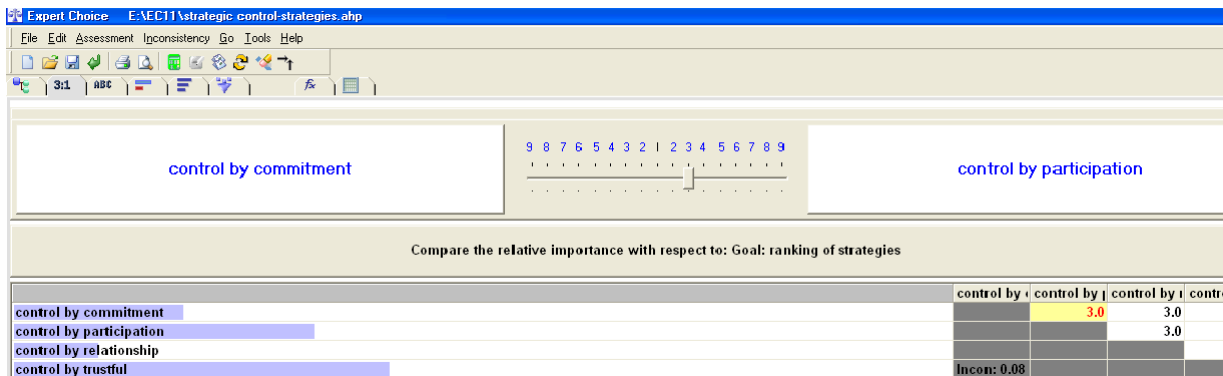
شکل ۶. ماتریس ارجحیت معیارها در درخت تصمیم دوم (شرایط علی) در نرم افزار اکسپرت چویس. اعداد به رنگ قرمز نشاندهنده نسبت اهمیت ستونها به سطرها و اعداد مشکی رنگ نشاندهنده نسبت اهمیت سطر به ستون است. به عبارت دیگر اگر اعداد قرمز رنگ را معکوس نماییم همان مفهوم اعداد مشکی را نشان خواهند داد.



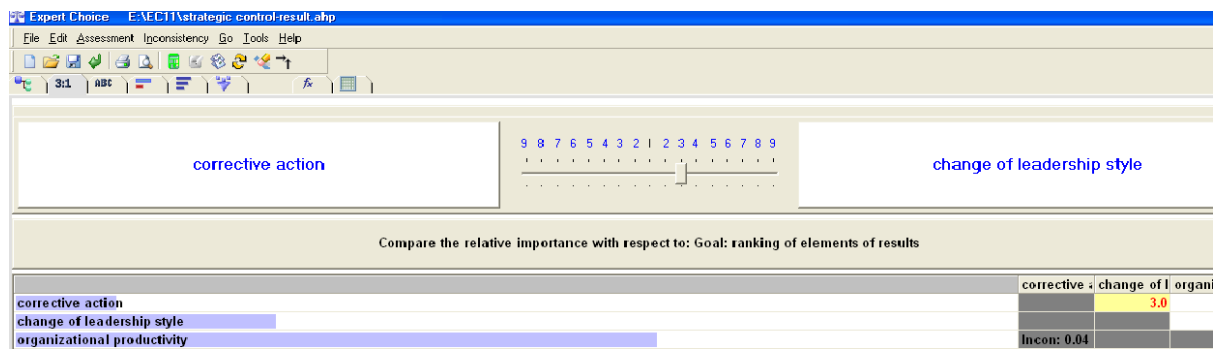
شکل ۷. ماتریس ارجحیت معیارها در درخت تصمیم سوم (شرایط زمینه ای) در نرم افزار اکسپرت چویس. اعداد به رنگ قرمز نشاندهنده نسبت اهمیت ستونها به سطرها و اعداد مشکی رنگ نشاندهنده نسبت اهمیت سطر به ستون است. به عبارت دیگر اگر اعداد قرمز رنگ را معکوس نماییم همان مفهوم اعداد مشکی را نشان خواهند داد.



شکل ۸. ماتریس ارجحیت معیارها در درخت تصمیم چهارم (شرایط مداخله گر) در نرم افزار اکسپرت چویس. اعداد به رنگ قرمز نشاندهنده نسبت اهمیت ستونها به سطرها و اعداد مشکی رنگ نشاندهنده نسبت اهمیت سطر به ستون است. به عبارت دیگر اگر اعداد قرمز رنگ را معکوس نماییم همان مفهوم اعداد مشکی را نشان خواهند داد.



شکل ۹. ماتریس ارجحیت معیارها در درخت تصمیم پنجم (استراتژی ها) در نرم افزار اکسپرت چویس. اعداد به رنگ قرمز نشاندهنده نسبت اهمیت ستونها به سطرها و اعداد مشکی رنگ نشاندهنده نسبت اهمیت سطر به ستون است. به عبارت دیگر اگر اعداد قرمز رنگ را معکوس نماییم همان مفهوم اعداد مشکی را نشان خواهند داد.



شکل ۱۰. ماتریس ارجحیت معیارها در درخت تصمیم ششم (پیامدها) در نرم افزار اکسپرت چویس. اعداد به رنگ قرمز نشاندهنده نسبت اهمیت ستونها به سطرها و اعداد مشکی رنگ نشاندهنده نسبت اهمیت سطر به ستون است. به عبارت دیگر اگر اعداد قرمز رنگ را معکوس نماییم همان مفهوم اعداد مشکی را نشان خواهند داد.

گام سوم : محاسبه اعتبار داده ها (نرخ ناسازگاری)

نرخ ناسازگاری مکانیزی است که به وسیله آن اعتبار پاسخ خبرگان در مقایسات زوجی مورد سنجش قرار می گیرد. تقریباً تمامی محاسبات فرآیند تحلیل سلسله مراتبی بر اساس قضاوت اولیه تصمیم گیرنده که در قالب ماتریس مقایسات زوجی ظاهر می شود صورت می پذیرد و هر گونه خطا و ناسازگاری در مقایسه و تعیین اهمیت معیارها می تواند نتایج نهایی را مخدوش سازد.

در حالت کلی بیان می گردد که اگر n معیار به شرح C_1 و C_2 و C_n داشته باشیم و ماتریس مقایسه زوجی آنها بصورت زیر باشد :

$$i, j = 1, 2, \dots, n \quad A = [a_{ij}]$$

آن گاه می گوئیم ماتریس A سازگار است که هر ماتریس سازگار دارای خصوصیات زیر است :

۱- مقدار وزن عناصر برابر مقدار نرمالیزه هر عنصر می باشد.

۲- مقدار ویژه برابر طول ماتریس است . $Aw = nw$

۳- مقدار ناسازگاری در این ماتریس صفر است.

جهت انجام محاسبات به شیوه زیر عمل می نمائیم.

اگر λ_1 و λ_2 و λ_n مقادیر ویژه ماتریس مقایسه زوجی A باشد مجموع مقادیر آنها برابر n است:

$$\sum_{i=1}^n \lambda_i = n$$

بزرگترین مقدار ویژه λ_{max} همواره بزرگتر یا مساوی n است (در این صورت برخی از λ ها منفی خواهند بود)

$$\geq n \lambda_{max}$$

اگر عناصر ماتریس مقدار کمی از حالت سازگاری فاصله بگیرد ، مقدار ویژه آن نیز مقدار کمی از حالت سازگاری خود فاصله خواهد گرفت.

$$A \times W = \lambda W$$

که در آن λ_{max} به ترتیب بردار ویژه و مقدار ویژه ماتریس A می باشد. یک مقدار ویژه برابر n بوده (بزرگترین مقدار ویژه) و بقیه آن ها برابر صفر هستند. بنابراین در این حالت می توان نوشت :

$$AW = nW$$

در حالتی که ماتریس مقایسه زوجی A ناسازگار باشد ، λW کمی از n فاصله می گیرد که می توان نوشت:

$$A \times W = \lambda_{max} \cdot W$$

λ_{max} همواره بزرگتر یا مساوی n است و چنان چه ماتریس از حالت سازگاری کمی فاصله بگیرد λ_{max} از n فاصله خواهد گرفت. بنابراین تفاضل آن دو می تواند معیار خوبی برای اندازه گیری ناسازگاری ماتریس باشد. بی تردید مقیاس

$\lambda_{max} - n$ به مقدار n بستگی داشته و برای رفع این وابستگی می توان آن را به صورت زیر تعریف نمود که آن را شاخص ناسازگاری (I.I) می نامیم.

$$I.I = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}$$

نرخ ناسازگاری (I.R) از تقسیم شاخص ناسازگاری بر شاخص تصادفی (RI) با توجه به فرمول زیر بدست آمد.

$$I.R = \frac{I.I}{RI}$$

در این تحقیق نرخ های ناسازگاری هر یک از خبرگان بدین صورت محاسبه و با اعداد بدست آمده نرم افزار اکسپرت چویس مطابق داده شد که ضمن تایید تطبیق آنها ، نرخ ناسازگاری کمباین شده سی نفر خبره پاسخ دهنده در عناصر مختلف در جدول زیر نشان داده شده که همانطور که ملاحظه می گردد پایین تر بودن آنها از عدد $0/1$ ، اعتبار و روایی آنها را نشان می دهد.

جدول ۵. نرخ ناسازگاری تمامی خبرگان و مجموع (کمباین شده) تحقیق

ردیف	عنصر	نرخ ناسازگاری	حداکثر قابل قبول
۱	برای مدل کلی (کمباین شده افراد شرکت کننده)	۰/۰۵	۰/۱
۲	برای شرایط علی (کمباین شده افراد شرکت کننده)	۰/۰۴	۰/۱
۳	برای شرایط زمینه ای (کمباین شده افراد شرکت کننده)	۰/۰۲	۰/۱
۴	برای شرایط مداخله گر (کمباین شده افراد شرکت کننده)	۰/۰۴	۰/۱
۵	برای استراتژی ها (کمباین شده افراد شرکت کننده)	۰/۰۸	۰/۱
۶	برای پیامدها (کمباین شده افراد شرکت کننده)	۰/۰۴	۰/۱

همچنین لازم به توضیح است برای محاسبه اوزان در فرآیند تحلیل سلسله مراتبی از روش های مختلفی استفاده می شود. روش های بردار ویژه ، مجموع سطری ، مجموع ستونی ، میانگین حسابی و میانگین هندسی از جمله این روشها است. روش

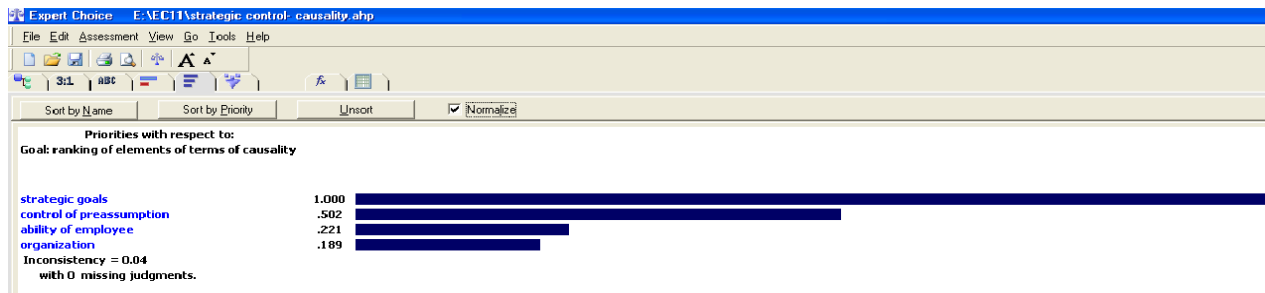
بردار ویژه نسبت به دیگران دقیق تر بوده ولی در صورت استفاده از محاسبات دستی مقداری طولانی و زمان گیر خواهد بود. در این مقاله روش بردار ویژه انتخاب گردیده است که پس از تعیین اوزان نرمال نیز گشته اند.

۷ یافته های پژوهش

اولین سوال تحقیق این بود که متغیرهای (شرایط) علی موثر بر کنترل استراتژیک بانکداری چیست و اوزان اهمیت هر یک از آنان به چه میزانی می باشد که یافته ها مطابق زیر می باشد:

جدول ۶. متغیرها و اوزان نرمال شده هر یک از معیارهای شرایط علی به ترتیب اولویت

اولویت	معیار	وزن اهمیت	وزن نرمال شده
۱	تبیین اهداف استراتژیک	۰/۵۲۳	۱
۲	کنترل پیش فرضها	۰/۲۶۳	۰/۵۰۲
۳	شایستگی کارکنان	۰/۱۱۶	۰/۲۲۱
۴	سازماندهی	۰/۰۹۹	۰/۱۸۹
	مجموع	۱	

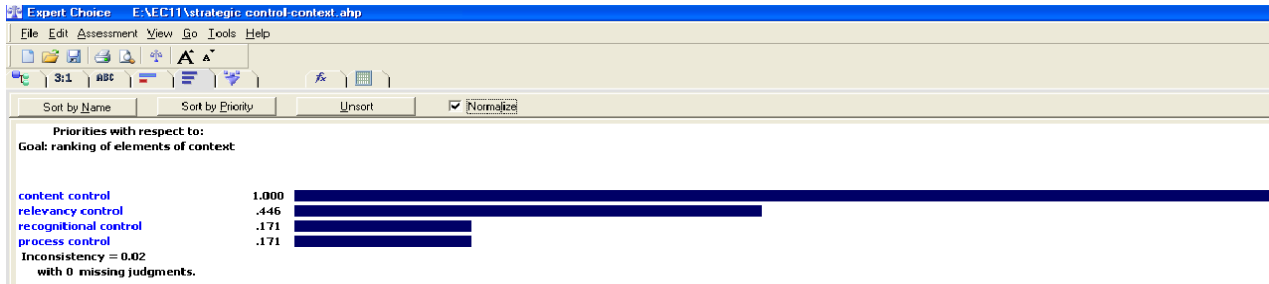


شکل ۱۱. خروجی نرم افزار اکسپرت چویس (نرمال). هدف، اولویت بندی معیارها و وزن مربوط به هر یک به همراه نرخ ناسازگاری را در نرم افزار اکسپرت چویس نشان می دهد.

دومین سوال تحقیق این بود که متغیرهای (شرایط) زمینه ای موثر بر کنترل استراتژیک بانکداری چیست و اوزان اهمیت هر یک از آنان به چه میزانی می باشد که یافته ها مطابق زیر می باشد:

جدول ۷. متغیرها و اوزان نرمال شده هر یک از معیارهای شرایط زمینه ای به ترتیب اولویت

اولویت	معیار	وزن اهمیت	وزن نرمال شده
۱	کنترل محتوایی	۰/۵۶۰	۱
۲	کنترل تعاملی	۰/۲۴۹	۰/۴۴۶
۳	کنترل تشخیصی	۰/۰۹۵	۰/۱۷۱
۴	کنترل فرآیندی	۰/۰۹۵	۰/۱۷۱
	مجموع	۱	

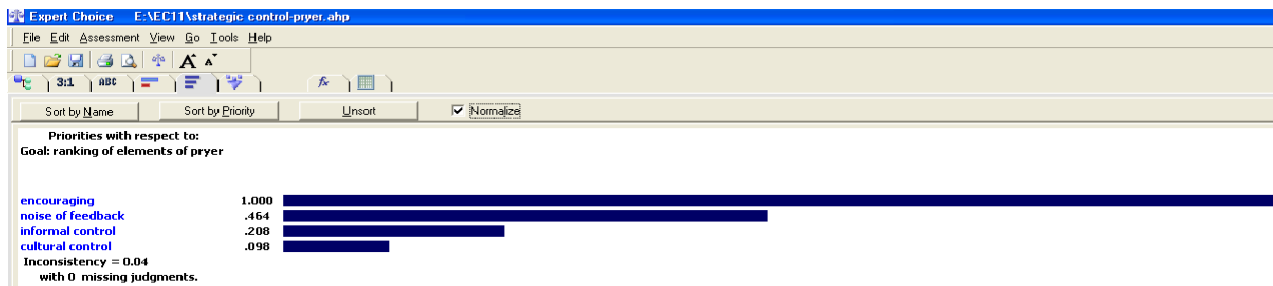


شکل ۱۲. خروجی نرم افزار اکسپرت چویس (نرمال). هدف، اولویت بندی معیارها و وزن مربوط به هریک به همراه نرخ ناسازگاری را در نرم افزار اکسپرت چویس نشان می دهد.

سومین سوال تحقیق این بود که متغیرهای (شرایط) مداخله گر موثر بر کنترل استراتژیک بانکداری چیست و اوزان اهمیت هر یک از آنان به چه میزانی می باشد که یافته ها مطابق زیر می باشد:

جدول ۸. متغیرها و اوزان نرمال شده هر یک از معیارهای شرایط مداخله گر به ترتیب اولویت

اولویت	معیار	وزن اهمیت	وزن نرمال شده
۱	مشوق ها	۰/۵۶۵	۱
۲	اخلال در بازخور	۰/۲۶۲	۰/۴۶۴
۳	کنترل غیر رسمی	۰/۱۱۸	۰/۲۰۸
۴	کنترل فرهنگی	۰/۰۵۵	۰/۰۹۸
	مجموع	۱	

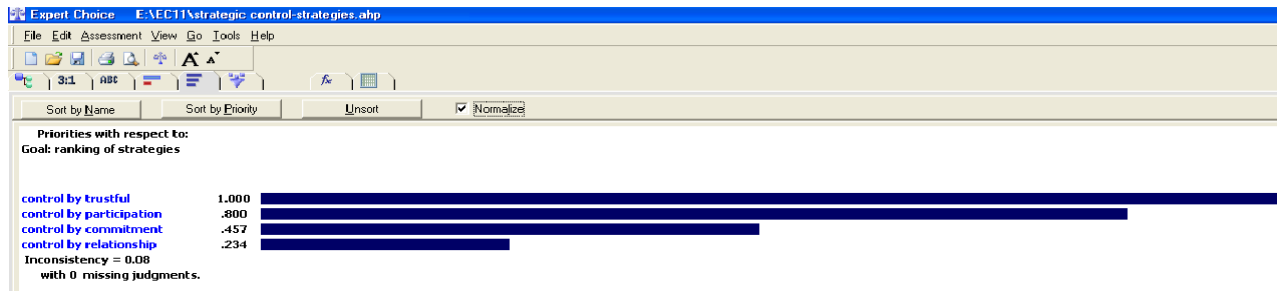


شکل ۱۳. خروجی نرم افزار اکسپرت چویس (نرمال). هدف، اولویت بندی معیارها و وزن مربوط به هریک به همراه نرخ ناسازگاری را در نرم افزار اکسپرت چویس نشان می دهد.

چهارمین سوال تحقیق این بود که استراتژی ها و راهکارهای مقوله محوری کنترل استراتژیک بانکداری چیست و اوزان اهمیت هر یک از آنان به چه میزانی می باشد که یافته ها مطابق زیر می باشد:

جدول ۹. استراتژی ها و اوزان نرمال شده هر یک از آنها به ترتیب اولویت

اولویت	معیار	وزن اهمیت	وزن نرمال شده
۱	کنترل از طریق اعتماد محوری	۰/۴۰۲	۱
۲	کنترل از طریق مشارکت محوری	۰/۳۲۱	۰/۸۰۰
۳	کنترل از طریق تعهد محوری	۰/۱۸۳	۰/۴۵۷
۴	کنترل از طریق رابطه محوری	۰/۰۹۴	۰/۲۳۴
	مجموع	۱	

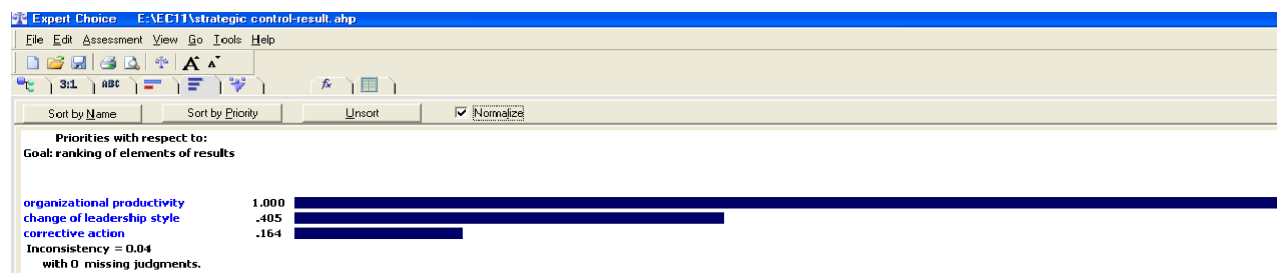


شکل ۱۴. خروجی نرم افزار اکسپرت چویس (نرمال). هدف، اولویت بندی معیارها و وزن مربوط به هر یک به همراه نرخ ناسازگاری را در نرم افزار اکسپرت چویس نشان می دهد.

پنجمین سوال تحقیق این بود که پیامدهای اتخاذ این استراتژی ها چیست و اوزان اهمیت هر یک از آنان به چه میزانی می باشد که یافته ها مطابق زیر می باشد:

جدول ۱۰. پیامدها و اوزان نرمال شده هر یک از آنها به ترتیب اولویت

اولویت	معیار	وزن اهمیت	وزن نرمال شده
۱	بهره وری سازمانی	۰/۶۳۷	۱
۲	تغییر سبک مدیریت و رهبری	۰/۲۵۸	۰/۴۰۵
۳	اقدام اصلاحی	۰/۱۰۵	۰/۱۶۴
	مجموع	۱	



شکل ۱۵. خروجی نرم افزار اکسپرت چویس (نرمال). هدف، اولویت بندی معیارها و وزن مربوط به هر یک به همراه نرخ ناسازگاری را در نرم افزار اکسپرت چویس نشان می دهد.

همچنین لازم به توضیح است تمامی ۵ متغیر اصلی مدل نیز با یکدیگر مقایسه گردید و علاوه بر تعیین اوزان اهمیت هر یک، اولویت بندی گشت که یافته های آن نیز بصورت زیر است:

جدول ۱۱. پنج متغیر اصلی مدل نظری اوزان نرمال شده هر یک از آنها بترتیب اولویت

اولویت	معیار	وزن اهمیت	وزن نرمال شده
۱	پیامدها	۰/۴۴۰	۱
۲	استراتژی ها	۰/۲۲۵	۰/۵۱۲
۳	شرایط علی	۰/۱۹۰	۰/۴۳۳
۴	شرایط زمینه ای	۰/۰۹۹	۰/۲۲۶
۵	شرایط مداخله گر	۰/۰۴۵	۰/۱۰۳
	مجموع	۱	

Priorities with respect to:
Goal ranking of total element of strategic control



شکل ۱۶. خروجی نرم افزار اکسپرت چویس (نرمال). هدف، اولویت بندی معیارها و وزن مربوط به هر یک به همراه نرخ ناسازگاری را در نرم افزار اکسپرت چویس نشان می دهد.

۸ بحث و نتیجه گیری

این تحقیق به دنبال پاسخگویی به پنج سوال اصلی بود که پاسخ آنها در بخش یافته های تحقیق ارائه گردید. در واقع در بین ۴ متغیر علی معیار نامبرده شده، عامل تبیین اهداف استراتژیک به عنوان مهمترین عامل تاثیرگذار بر شرایط علی کنترل استراتژیک در صنعت بانکداری ایران شناسایی شده است. اولویت اول این معیار نشان از ارجحیت بالای آن نسبت به سه معیار دیگر می باشد. همچنین معیارهای کنترل پیش فرضها و شایستگی کارکنان که اولویت های دوم و سوم را به خود اختصاص داده اند در درجات بعدی اهمیت قرار گرفته اند. معیار سازماندهی نیز به عنوان کم اهمیت ترین معیار در بین چهار معیار نامبرده شده شناسایی شده است که اولویت پایین این معیار ناشی از ارجحیت پایین این معیار در مقایسه با سایر آنها می باشد. در واقع در این جا بیان می گردد که بانک هایی که در پی دستیابی به مناسبترین سیستم کنترل استراتژیک می باشند باید بیشترین اهمیت را به عامل تبیین اهداف استراتژیک و کمترین اهمیت را به عامل سازماندهی در بین تمامی متغیرهای علی بدهند. دو معیار دیگر نیز از نظر اهمیت ما بین این دو معیار قرار دارند که لزوم توجه به آنها مطابق رتبه کسب شده شان می باشد.

در مورد اولویت های متغیرهای زمینه ای نیز بایستی گفت که بانک هایی که در پی دستیابی به مناسبترین سیستم کنترل استراتژیک می باشند باید بیشترین اهمیت را به کنترل محتوایی و کمترین اهمیت را به کنترل فرآیندی در بین تمامی متغیرهای زمینه ای بدهند. کنترل های تعاملی و تشخیصی نیز که در میانه قرار گرفته اند، لزوم توجه به آنها بایستی مطابق اوزان کسب شده شان باشد.

در مورد اولویت های متغیرهای مداخله گر نیز بایستی گفت که بانک هایی که در پی دستیابی به مناسبترین سیستم کنترل استراتژیک می باشند باید بیشترین اهمیت را به مشوق ها و کمترین اهمیت را به کنترل فرهنگی در بین تمامی متغیرهای مداخله گر بدهند. بدیهی است که اخلاق در بازرخو و کنترل غیر رسمی نیز به عنوان دو متغیر دیگر شناسایی شده بعنوان متغیرهای مداخله گر، با توجه به اوزان اهمیتشان شایسته توجه می باشند.

استراتژی‌ها یا راهکارهای یک سیستم کنترل استراتژیک نیز شامل کنترل از طریق مشارکت محوری، تعهد محوری و رابطه محوری شناسایی گشت که بترتیب اولویت ارائه شده می‌توان از آنها بهره جست. اما اتخاذ این استراتژیها موجب پیامدهایی همچون بهره‌وری سازمان، تغییر در سبک مدیریت و رهبری و اقدام اصلاحی می‌گردد که از نظر این تحقیق عامل بهره‌وری از بقیه مهمتر می‌باشد.

در ادامه به ارائه برخی پیشنهادها و محدودیت‌های تحقیق نیز می‌پردازیم:

۹ پیشنهادات کاربردی و سیاستی

۱- به دلیل اهمیت تغییرات محیطی در موضوع کنترل‌های استراتژیک، مدیران بانکی باید سیستم کنکاش محیطی را به منظور بررسی محیطی و کسب اطلاع از محیط، بررسی ضعف و قوت‌های داخلی، فرصت‌ها و تهدیدات خارجی برای محصولات و خدمات خود ایجاد نمایند. کار این سیستم باید کسب اطلاع از مسائل محیطی و تجزیه و تحلیل آنها و ارائه پیشنهادهای اصلاحی باشد.

۲- با توجه به میزان تلاطم محیطی، بانکها باید برای حفظ موقعیت رقابتی خود به مشتریان و رقبای خود توجه کافی داشته باشند و همواره در جستجوی نشانه‌های تغییر باشند.

۳- با توجه به اولویت بندی عوامل علی موثر بر کنترل استراتژیک بانکها و مشخص شدن ضریب اهمیت هر یک از آنها، پیشنهاد می‌گردد در هنگام برنامه ریزی جهت میزان توجه به هر یک از این معیارها، منابع سازمان اعم از پولی، زمانی و غیره نیز بترتیب اهمیت بدست آمده تخصیص یابد. اولویت بالای متغیر تبیین اهداف استراتژیک در بین متغیرهای علی، لزوم توجه بیش از پیش را به این معیار که می‌تواند بیشترین سهم را در ایجاد و پیاده سازی یک سیستم کنترل استراتژیک بهینه در بانکها داشته باشد، را می‌طلبد. بدیهی است که سایر معیارهای علی نیز دارای اهمیت صفر (بی اهمیت) نیستند که اصلاً توجهی به آنها نشود و بایستی به همه آنها اما با اولویت‌های خودشان پرداخته شود.

۴- با توجه به اولویت بندی عوامل زمینه‌ای موثر بر کنترل استراتژیک بانکها و مشخص شدن ضریب اهمیت هر یک از آنها، پیشنهاد می‌گردد در هنگام برنامه ریزی برای پرداختن به عوامل زمینه‌ای کنترل استراتژیک، منابع سازمان اعم از پولی، زمانی و غیره نیز بترتیب اهمیت بدست آمده تخصیص یابد. اولویت بالای متغیر کنترل محتوایی در بین متغیرهای زمینه‌ای، لزوم توجه بیش از پیش را به این معیار که می‌تواند بیشترین سهم را در ایجاد و پیاده سازی یک سیستم کنترل استراتژیک بهینه در بانکها داشته باشد، را می‌طلبد. بدیهی است که سایر معیارهای زمینه‌ای نیز دارای اهمیت صفر (بی اهمیت) نیستند که اصلاً توجهی به آنها نشود و بایستی به همه آنها اما با اولویت‌های خودشان پرداخته شود.

۵- با توجه به اولویت بندی عوامل مداخله‌گر تاثیرگذار بر کنترل استراتژیک بانکها و مشخص شدن ضریب اهمیت هر یک از آنها، پیشنهاد می‌گردد در هنگام برنامه ریزی برای پرداختن به عوامل بازدارنده ارائه شده در این مقاله، بترتیب اهمیت بدست آمده صورت پذیرد. اولویت بالای متغیر مشوق‌ها نشاندهنده این موضوع است که بعد حمایتی تاثیر به مراتب بالاتری نسبت به تنبیهی دارد. از آنجا که سایر عوامل مختل کننده یک سیستم کنترل استراتژیک در بانکها که در این مقاله شناسایی گشته‌اند نیز بترتیب اولویت خود مهم بوده‌اند نبایستی در نظر گرفته نشوند.

۶- از آنجا که در بین استراتژی‌های یک سیستم کنترل استراتژیک در بانکهای ایرانی، راهکار کنترل از طریق اعتمادمحوری بالاترین درجه را کسب نموده پیشنهاد می‌گردد برنامه‌هایی در راستای تقویت فرهنگ اعتمادپذیری به کارکنان در سطح سازمانی در دستور کار قرار گرفته و مدیران ارشد بانکها از این فرهنگ حمایت نمایند تا این فرهنگ اعتمادپذیری در تمامی ارکان بانک جاری گردد.

۷- از آنجائیکه تمام عوامل موثر بر یک سیستم کنترل استراتژیک در بانکها در حقیقت کاملاً در اختیار آنها قرار ندارد پیشنهاد می‌گردد تعاملات و جلسات عملی هر چه بیشتر و بهتر در بین نهادهای تاثیرگذار بر کنترل و نظارت بانکی مانند، بانک مرکزی، وزارت امور اقتصادی و دارایی، سازمان بازرسی کل کشور، مجلس شورای اسلامی، دیوان محاسبات کشور و سایر نهادهای مربوطه برگزار گردد تا موجبات بهتر انجام شدن امور مربوط به کنترل استراتژیک در سیستم بانکی گردد.

۸- بانک‌های دارای تجربه و علم کمتر در شناخت، ایجاد و پیاده سازی کنترل استراتژیک بایستی از تجارب بانکهای پیشرو در این زمینه استفاده نمایند. آنها می‌توانند این کار را با گرفتن مشاور از بانکهای پیشرو، برون سپاری به بانکها یا شرکتهای معتبر

در این زمینه و ... به فراخور شرایط خود بهره مند گردند. لذا هزینه کردن در این زمینه را بایستی پذیرفت تا اهداف و ضرورت های مهم بیان شده در این مقاله در رابطه با یک سیستم کنترل استراتژیک محقق گردد.

۹- الزام ارائه گزارشات منظم و هدفمند واحد کنترل استراتژیک در بانکها به بالاترین مقام بانک. در صورتیکه این واحد در چارت سازمانی بانک نمی باشد ابتدا بایستی شرایط ایجاد آن را فراهم نمود.

۱۰- بمنظور بالاتر بردن فرهنگ، دانش و آموزش هر چه بیشتر در زمینه کنترل استراتژیک، پیشنهاد می گردد بانکهای مختلف جلسات منظم و کاربردی را با افراد مختلف اعم از مدیریتی، کارشناسان و کارمندان بصورت منظم و هدفمند برگزار نمایند. به عنوان نمونه شورای هماهنگی بانکها برای بانکهایی که در زیرمجموعه اش قرار گرفته اند می تواند کمیته کنترل استراتژیک تشکیل دهد. پیشنهاد می شود جهت برگزاری و نتیجه گیری هر چه بهتر و بیشتر این جلسات از ابزارهای انگیزه زا و مشوقی استفاده گردد و حتی الامکان از

ابزارهای تنبیهی بهره نبرند. این ابزارهای تشویقی هم می تواند پولی مانند پاداش باشد و هم می تواند بصورت غیر پولی مانند یا انتخاب بهترین نظرات و درج آن در مجلات بانکها و غیره باشد. بدین ترتیب با ایجاد یک سازمان یادگیرنده موجبات یادگیری های بیشتر افراد فراهم خواهد گردید.

۱۱- با توجه به سنخیت کنترل در سطح تصمیم گیری های راهبردی، پیشنهاد می گردد از نتایج و محتوای سیستم کنترل استراتژیک در برگزاری همایش های مرسوم بانکی (چه در داخل بانکها و چه در سیستم بانکی) استفاده گردد و دستاوردهای آن و یا حتی موانع اجرای موفق آن مطرح گردد.

۱۲- از آنجا که در مقایسه با گذشته محیط فعالیت بانکها پیچیده تر و غیر قابل پیش بینی تر گشته است، به مدیران بانکی توصیه می گردد در شکل دهی راهبردهای بانک خود از راهبردهای نوظهور استفاده بیشتری نموده تا بتوانند مسائل و چالش ها را در حین بروز مدیریت و کنترل نمایند.

۱۰ فهرست منابع (به ترتیب حروف الفبا)

۱. ابراهیم نژاد، ر. و رحمان سرشت، ح. (۱۳۸۵). رویکرد مدیران به استراتژی در شرایط عدم اطمینان محیطی (مطالعه موردی شرکتهای ایرانی)، اولین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک، موسسه مدیریت و توسعه، تهران.
۲. استونر، ج. (۱۹۸۳). مدیریت، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ اول.
۳. اعرابی، م و چاوشی، ک. (۱۳۸۸). دیدگاه تفسیری در کنترل استراتژیک. دانش ارزیابی، ۲، ۳۰-۱۱.
۴. اعرابی، م و چاوشی، ک. (۱۳۸۹). سبک کنترل استراتژیک و عملکرد شرکتهای هولدینگ، فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۱، ص ۲۶-۷.
۵. اعرابی، م و صالحی، م. (۱۳۸۷). تکنیک ها و مدل های ارزیابی استراتژی ها و نتایج آن ها. مدیریت استراتژیک شهری، ۸۷، ۱۸-۳۵.
۶. جلالی، م و همکاران. (۱۳۹۶). شناسایی و رتبه بندی راهکارهای مدیریت ریسک بانکها. بیست و هفتمین همایش سیاست های پولی و ارزی، پژوهشکده پولی و بانکی بانک مرکزی، تهران.
۷. چاوشی، ک. (۱۳۸۹). الگوی کنترل استراتژیک برای شرکتهای هولدینگ. رساله دکتری. دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.
۸. رحمان سرشت، ح و حبیبی بدرآبادی، م. (۱۳۹۳). الگویی برای کنترل راهبردی در شرایط گسست محیطی، پژوهشنامه بیمه، ۲۹، ص ۷۸-۵۳.
۹. طبیبی، م و دادفر، م. (۱۳۹۱). بررسی مبانی و ابعاد نظری کنترل راهبردی (با رویکردی تحلیلی به الگوهای کنترل راهبردی). توسعه سازمانی، ۴۰، ۷۰-۴۹.
۱۰. علی احمدی، علیرضا. (۱۳۸۳). مجموعه مقالات مدیریت استراتژیک، تهران: انتشارات تولید دانش.
۱۱. قدسی پور، ح. (۱۳۸۸). فرآیند تحلیل سلسله مراتبی. تهران: انتشارات دانشگاه امیرکبیر.
۱۲. لورانژ، پ. (۱۳۸۵). کنترل استراتژیک، ترجمه محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
۱۳. نیکوکار، غ و اعرابی، م. (۱۳۸۸). الگوی کنترل استراتژیک انسان محور سازمان های لجستیکی در شرایط صلح و جنگ. فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۲، ۵۵-۲۹.

14. Andersen, H. V., Lawrie, G. (2004). Effective quality management through third-generation balanced scorecard. *International Journal of productivity and performance management*, 7, 634-645.
15. Ferreira, A., Otely, D.(2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20, 263-282.
16. Kober, R., Juliana, N. G. , & Paul, B. J. (2007). The interrelationship between management control mechanisms and strategy. *Management accounting research* , 18, 425-452.
17. Muralidharan, R. (2004). A framework for designing strategy content controls. *International Journal of productivity and performance management*, 53(7), 590-601.
18. Pearce, J. A., Robinson, R. B. (2011). strategic management, strategic formulation and implementation. *Mc Graw-Hill, Irwin, Boston*, 12nd ed.
19. Pondeville, S., Swaen , V . , & De Ronge , Y. (2013). Environmental management control systems The role of contextual and strategic factors. *Management Accounting Research*, 24, 317-332.
20. Riccaboni, A., Luisa L. E. (2010). Implementing strategies through management control systems: the case of sustainability. *International Journal of productivity and performance management*, 2, 130-144.
21. Robbins, P. S., Cotler, M . A. (2014). Management, *Pearson*, 13nd ed.
22. Schereyogg, G., Steinmann, H. (1987). Strategic control : A new perspective. *The Academy of Management Review*, 1, 91-103.
23. Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal* , 15(3), 169-189.
24. Widener, S.K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting organizations and society*, 32(7/8), 757-788.