مطالعات مدیریت راهبردی
شماره ۵۰ ـ تابستان ۱۴۰۱
ص‌ص ۱۹-۱

الگوی کنترل راهبردی برای استقرار بانکداری دیجیتال در نظام بانکی ایران

سیدکاظم چاوشی*، فاطمه انیسی**

چکیده

امروزه بانکداری نیز همچون سایر صنایع در جهان شاهد افزایش رقابت در صنعت خود بوده است و حرکت به سوی شیوه‌های نوین بانکداری در قالب تحول دیجیتال همسو با پیشرفت‌های فناورانه، جهت ایجاد مزیت رقابتی، ضرورتی غیرقابل‌انکار است. تحقیقات نشان می‌دهد؛ مدل بانکداری از بانکداری سنتی به سمت بانکداری دیجیتال در حال تغییر است. بانکداری دیجیتال به معنای «دیجیتالی‌کردن کلیه برنامه‌ها و فعالیت‌های انجام شده توسط بانک‌ها و موسسات‌مالی» است که پیش از این تنها در شعب فیزیکی، در اختیار مشتریان قرار می‌گرفت. این فعالیت‌ها و برنامه‌ها شامل: سپرده‌گذاری، برداشت و انتقال پول، مدیریت حساب، مدیریت وام، پرداخت صورتحساب، خدمات حسابداری می‌شوند.. در شرایط بحران شیوع بیماری کرونا در دنیا، بسیاری از کسب‌وکارها از جمله بانک‌ها نسبت به اهمیت انجام دورکاری و ارائه خدمات غیرحضوری به مشتریان و گسترش ارتباطات از راه دور جهت کاهش ارتباطات حضوری و جلوگیری از انتقال انواع بیماری‌ها و ضرورت ترغیب مشتریان، کارکنان و زنجیره‌های تامین به روی آوردن به کانال‌های دیجیتال و شیوه‌های جدید کاری و خدمات‌رسانی واقف بروز چرخه‌های اقتصادی و نیاز به افزایش بهره‌وری و سودآوری، بانک‌ها را به سمت مدیریت بهتر دارایی‌های خود سوق داده و با ورود فناوری‌های جدید علاوه بر تحول مدل‌های بانکداری، کسب‌وکارهای جدید نیز در حوزه فناوری مالی یا فین‌تک‌ها را شکل می‌دهد که بخشی از سهم بازار خدمات مالی و بانکی را هدف قرار خواهند داد. به منظور استقرار بانکداری دیجیتال در نظام بانکی ایران، وجود یک سیستم کنترل راهبردی ضروریست زیرا که مشکلات اجرای راهبرد، عموما ناشی از ضعف نظام‌های کنترلی است. کنترل راهبردی به منظور کنترل تدوین و کنترل اجرای راهبرد انجام می‌شود که در بطن خود مدیریت تغییر را به همراه دارد که موجب شناخت مفیدی از موضوعات درون سازمان و آگاهی‌های لازم نسبت به تغییرات محیط بیرونی می‌شود و به مدیران در تصمیم‌گیری‌های بهتر یاری می‌رساند. هدف اصلی این پژوهش ارائه سیستم کنترل راهبردی برای استقرار بانکداری دیجیتال در نظام بانکی ایران است. پژوهش از نوع تحقیقات توصیفی همبستگی با راهبرد تحقیق میدانی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه خبرگان و صاحبنظران در حوزه بانکداری هستند که به عنوان نمونه تعداد ۲۰۲ نفر از بین ۳۰۰ نفر خبره به پرسشنامه محقق‌ساز بیست سوالی پژوهش به عنوان ابزار گردآوری اطلاعات پس از اطمینان از روایی و پایایی آن، پاسخ دادند. تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از روش معادلات ساختاری تاییدی با رویکرد حداقل مربعات جزئی و با کمک نرم افزار Smart PLS 3.2 و نرم‌افزار SPSS 26 انجام شد. یافته‌های پژوهش ضمن تایید ضرورت وجود یک سیستم کنترل راهبردی و ارائه آن به منظور ارزیابی و پایش در نظام بانکی جهت تحقق هدف استقرار بانکداری دیجیتال در نظام بانکی ایران بیانگر آن است که به تناسب نوع تدوین و اجرای راهبردی می‌باید کنترل راهبردی مناسب انتخاب شود. بانکداری دیجیتال با توجه به فرصت‌های محیطی تاثیرگذار بر حوزه بانکداری (نظیر فرصت‌های موجود در

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۱۰/۱۶ ؛ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۴/۲۶

* استادیار، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.
**کارشناسی ارشد، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)
Email: faanisi@gmail.com

تحولات فناوری، روندهای اجتماعی، سیاسی، قانونگذاری، اقتصادی و بین‌المللی) می‌تواند ضعف موجود در بانکداری کشور (مانند ضعف در فرآیندها، فناوری، دانش، منابع انسانی و محصولات مالی) را بهبود ببخشد بنابراین نوع راهبرد بانکداری دیجیتال محافظه‌کارانه است نوع اهداف سند «بانکداری آینده و تحول دیجیتالی» هم محافظه‌کارانه است یعنی بنظر می‌رسد اهداف سند نیز در جهت رفع نقاط ضعف نظام بانکی با بهره‌گیری از فرصت‌های موجود در آن تدوین شده‌اند. در نتیجه در این پژوهش پس از ارائه سیستم کنترل راهبردی برای استقرار بانکداری دیجیتال در نظام بانکی ایران، وجود ارتباط بین گونه کنترل راهبردی (اجرا و تدوین) با گونه (سبک) تدوین راهبردی و تغییرات محیطی به عنوان فرضیه اصلی پژوهش و همچنین شش فرضیه فرعی از طریق انجام آزمون‌های آماری تایید شدند و نیکویی برازش الگوی ارائه شده نیز تایید شد.

کلیدواژه‌ها: بانکداری دیجیتال؛ کنترل راهبردی؛ تحول دیجیتال؛ نقشه‌راه بانکداری دیجیتال.

۱. مقدمه

رشد روزافزون و توسعه فناوری اطلاعات، باعث ایجاد تغییرات عمده در جامعه جهانی شده و امروزه سازمان‌های گوناگون خدمات خود را به شکل دیجیتالی عرضه می‌نمایند. دیجیتالی‌شدن انواع فعالیت‌ها و ظهور کسب‌وکارهای جدید در پی آن، نیاز به پاسخ سریع و آگاهی به منظور تغییر فعالیت‌ها در این راستا را [۲۴]، با در نظر گرفتن تغییر در سلایق مشتریان برای دریافت خدمات غیرحضوری افزایش داده‌است [۱۱، ۱۲]. در صنعت بانکداری، جایگاه بانکداری سنتی در جهان در حال تزلزل و مدل بانکداری به سمت دیجیتالی شدن در حال تغییر است. بانکداری دیجیتال بعنوان پارادایمی جدید موجب افزایش بهره‌وری و سودآوری بانک‌ها می‌شود از این رو نوآفرینی نظام بانکی با استفاده از فناوری‌های روز و نیز شکل‌گیری و پیاده‌سازی مدل بانکداری دیجیتال، یکی از چالش‌های اصلی فعالان این صنعت [۵]، به منظور همگامی و انطباق با تحولات جدید جهت بقاء بانک‌ها در آینده است [۲۲].

در ایران در سوم اردیبهشت ماه سال ۱۳۹۸ معاون امور بانکی، بیمه و شرکت‌های دولتی وزارت امور اقتصادی و دارایی، «سند بانکداری آینده و تحول دیجیتالی؛ رویکرد سیاستی و چارچوب استقرار بانکداری دیجیتال مبتنی بر پارادایم اقتصاد هوشمند» را برای برنامه‌ریزی و اجرا به تمام بانک‌های دولتی ابلاغ کرد؛ بر اساس این ابلاغیه نقشه‌راه بانکداری دیجیتال، طرحی شامل تمام برنامه‌ها، پروژه‌ها و زیرپروژه‌های بانک در بخش‌های مشتریان، محصولات و خدمات، کانال‌ها، فرآیندها، ساختار سازمانی، منابع انسانی، فناوری اطلاعات و زیرساخت‌های فیزیکی برای یک دوره زمانی سه ساله معرفی شد که در آن باید اکوسیستم بانکی و مدل کسب‌وکار نوین بانک طراحی شود که بی‌شک حمایت کلیه بانک‌ها و نهادهای ذیربط جهت اجرایی‌شدن آن الزامی است [۲۲]. اخیرا شیوع ویروس کرونا در دنیا اثرات و پیامدهای بسیاری بر اقتصاد کشورها و محیط کسب‌وکارها ازجمله صنعت بانکداری داشته‌است [۱۶]، که بر لزوم و تسریع تمرکز بر توسعه خدمات بانکداری دیجیتال و گسترش ارائه خدمات غیرحضوری به مشتریان بیش از پیش تاکید می‌نماید. بنابراین برای هدایت صحیح و اثربخش چنین تحول بزرگی تحت عنوان «استقرار بانکداری دیجیتال در نظام بانکی ایران» و پیاده سازی و جاری‌سازی بانکداری دیجیتال در بانک‌ها همگام با بانک‌های مختلف در سراسر جهان که بر کل جامعه آثار عمیق و وسیعی دارد، نیاز به بهره‌گیری از دانش مدیریت راهبردی است. تدوین[1]، اجرا[2] و کنترل[3] راهبردی سه بخش به هم وابسته‌ی مدیریت راهبردی هستند که رابطه هر یک با دیگری به تنهایی موثر نیست بلکه ترکیب هر سه آنها موجب اثربخشی خواهد بود [۷، ۱۰]. در حقیقت کنترل راهبردی به منظور کنترل تدوین وکنترل اجرای راهبرد انجام می‌شود [۷]، بر هماهنگی میان فرموله‌کردن راهبرد و اجرای آن و حصول اطمینان از اینکه راهبرد همزمان با جدول زمانی رو به سوی هدف است؛ دلالت می‌کند [۳، ۱۰]. بنابراین جهت دست‌یابی به تحقق این هدف و استقرار بانکداری دیجیتال وجود یک سیستم کنترل راهبردی و سیستم ارزیابی و پایشی در نظام بانکی ضروری است [۶]. ضمن آنکه خلا پژوهشی موجود در زمینه بانکداری دیجیتال و سیستم کنترل راهبردی در بانکداری و بخصوص بانکداری دیجیتال ضرورت و اهمیت انجام این پژوهش را می‌نمایاند.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

امروزه بانکداری نیز همچون سایر صنایع در جهان شاهد افزایش رقابت در صنعت خود بوده است و بانک‌ها از راهبردهای متعددی جهت مقابله با این افزایش فشار رقابتی استفاده می‌کنند که ارائه خدمات مناسب به

---

[1] Formulation
[2] Implementation
[3] Control

مشتریان و کسب رضایت ایشان مهم‌ترین وجه تمایز سازمان‌ها در فضای رقابتی است [۲۷]. بررسی‌های آماری نشان می‌دهد که بانک‌های مختلف در سراسر جهان به ویژه بانک‌های مطرح اروپایی و امریکایی در مسیر دیجیتالی‌شدن گام برداشته‌اند و ضمن تدوین راهبردهای خود متناسب با این هدف آن را عملیاتی نموده‌اند. بانکداری دیجیتال پیاده‌سازی به موقع فناوری با هدف تضمین اجرای یکپارچه عملیات‌های بانکی تعریف می‌شود. بنابراین تاثیرات فناوری‌های دیجیتال بر خدمات مالی فراگیر بوده و این نیاز حس می‌شود که بانک‌های سنتی باید تغییرات اساسی در ساختار عملیات خود ایجاد نمایند پس به منظور اجرای موثر راهبردهای کسب‌وکار دیجیتال، شرکت‌ها باید از منابع دیجیتالی خود استفاده کرده و عملیات بانکداری خود را با استفاده از فناوری دیجیتال برای تعامل و همکاری بیشتر با مشتریان خود، تغییر دهند [۲۵]. با توجه به شیوع ویروس کرونا بانک‌ها در نظام بانکی ایران موظفند با ارائه خدماتی تازه به شکل غیرحضوری از میزان مراجعه حضوری مشتریان به واحدهای بانکی کاسته با حداکثرسازی عملیات بانکی غیرحضوری و تشویق مردم به استفاده از چنین خدماتی درکاهش انتقال انواع بیماری‌ها در کنار سایر اقدامات بطور موثری اقدام نمایند [۱۴]. بنابراین مدیران ارشد می‌توانند با نمایش شیوه رهبری تاب‌آور و استفاده از ظرفیت دیجیتال برای جهت‌دهی در این دوران، علاوه بر بقای کسب‌وکار خود، در مقابله با هنجارهای احتمالی آینده نقش بزرگی ایفا کنند [۱۶].

کنترل راهبردی. کنترل راهبردی آخرین گام در فرایند مدیریت راهبردی و یک نوع کنترل سازمانی است که به منظور بهبود مدیریت راهبردی و حصول اطمینان از اینکه سازمان به نحو صحیح عمل می‌کند، تعریف می‌شود [۲۱]. کنترل راهبردی با بررسی و تحت کنترل قراردادن تغییرات محیطی داخل و خارج سازمان و با ملاحظه پیوسته متغیرهای محیطی که بر تدوین و اجرای راهبردها موثر هستند، کنترل‌های مناسب با آن را ارائه می‌دهد و به مدیران در اتخاذ تصمیم‌گیری بهینه [۳]، هدایت صحیح راهبرد سازمان و دست‌یابی به اهداف سازمانی یاری می‌رساند. بر اساس راهبردهای مختلف، گونه‌های مختلفی از کنترل راهبردی کاربرد دارند که متناسب با میزان پویایی محیطی، کنترل‌های راهبردی متفاوت خواهند بود [۱۰]. کنترل راهبردی با پایش مسیر راهبرد درحال اجرا، مسائل و تغییرات بنیادی در مفروضات اساسی آن راکشف کرده و تعدیلات لازم را انجام می‌دهد [۲۱].

بانکداری دیجیتال. بانکداری دیجیتال ارائه محصولات و خدمات مناسب، شخصی و سفارشی‌سازی شده در زمان مناسب و به طور آنی از طریق ابزار و کانال‌های مناسب و یکپارچه شده، ارائه خدمات به مشتریان مبتنی بر تحلیل‌های پیشرفته و در لحظه از داده‌های مشتریان است. علاوه‌بر این محصولات و قیمت‌های شخصی و جداگانه را به هر مشتری پیشنهاد می‌دهد [۲۲]. بانکداری دیجیتال نه تنها مربوط به دیجیتالی نمودن خدمات و محصولات بلکه همچنین مربوط به خودکارسازی فرآیندها و مرتبط نمودن این دو جهان با میان‌افزار و خودکارسازی هر مرحله از ارتباط بانکداری و بسیار فراتر از یک پلتفرم بانکداری آنلاین یا موبایلی است و شامل یک تحول کامل در یک محیط دیجیتالی برای مشتریان و کارکنان است [۵]، که با هدف غنی‌سازی و بهبود خدمات آنلاین همراه با استفاده از فناوری‌های نوین دیجیتالی مانند موبایل و شبکه اجتماعی که از مصداق‌های آن می‌توان به ابزارهای تحلیل راهبردی نظیر هوش تجاری و داده‌کاوی، افزایش تعاملات در شبکه‌ها و رسانه‌های اجتماعی، راهکارهای نوین حوزه پرداخت و تمرکز بر تجربه مشتریان نام برد؛ انجام می‌شود. این بانکداری علاوه بر آنکه نیازمند گذار از دیدگاه محصول‌گرا به مشتری‌گرا و خدمت‌محور است؛ مستلزم تحول و مدرن‌سازی در کلیه لایه‌های مدیریتی، عملیاتی، اجرایی و فناوری است [۲۲]. سادگی و امنیت از جنبه‌های مهم بانکداری دیجیتال است که سبب افزایش رضایت مشتریان و استفاده از کانال‌های دیجیتال خواهد شد. بانکداری دیجیتال به معنای بانکداری آنلاین یا بدون شعبه نیست و در آن شعب فیزیکی بانک‌ها حذف نمی‌شود بلکه از وضعیت «تراکنش‌محوری» کنونی به سمت «مشاوره‌محوری» تغییر خواهد کرد [۵].

سیستم کنترل راهبردی. یک سیستم کنترل راهبردی، امکان برنامه‌ریزی فعالیت‌های مالی و اقتصادی و نظارت مستمر بر این فعالیت‌ها و همچنین امکان ردیابی سریع انحرافات و مدیریت آنها را فراهم می‌آورد. سیستم‌های کنترلی با ابزارهای کنترلی بطور فعال برای شناسایی به موقع، پیشگیری و از بین بردن نتایج منفی عملکرد شرکت یا سازمان عمل می‌کنند [۶]. سیستم‌های کنترل راهبردی مناسب می‌بایست اطلاعات را در پتانسیل محیطی، تاثیرات اجتماعی، عملکردها و ابتکارات قابل حمایت در سطوح سازمانی، واکنش‌های ذینفعان و همچنین عملکرد مالی شرکت بازخورد نمایند [۱۷].

تحول دیجیتال. مجموعه تحولات عمیق و تغییرات سازمان‌ها و کسب‌وکارها در حوزه فعالیت‌ها، فرآیندها، توانایی‌ها و مدل‌های کسب‌وکار است که به آنها اجازه می‌دهد تا بتوانند از فرصت‌های ناشی از توسعه و ترویج فناوری و تغییرات حاصله ناشی از توسعه آنها، در راستای راهبردها و اولویت‌های خود بهره بگیرند. تحول دیجیتال یک سفر است و این سفر شامل مراحلی خواهد بود که لازم است مراحل اصلی کار از دید مدیریتی و مستقل از جزئیات روش و مراحل انجام سفر تحول مشخص شود تا از یک‌سو، مراحل طی سفر تحول تا حدود زیادی روشن شود و از طرف دیگر، امکان کنترل مرحله‌ای آن از دید مدیریت ارشد بانک فراهم شود. مراحل اصلی کار از منظر مدیریت شامل: ۱) بازنگری راهبرد و اهداف، تهیه نقشه‌راه و توانمندسازی سازمان، ۲) پیاده‌سازی راهبرد، مدل کسب‌وکار جدید و مدل عملیاتی مطلوب و ۳) تثبیت نقش‌آفرینی جدید بانک است [۲۲].

نقشه‌راه بانکداری دیجیتال. طرحی شامل تمام برنامه‌ها، پروژه‌ها و زیرپروژه‌های بانک در بخش‌های مشتریان، محصولات و خدمات، کانال‌ها، فرآیندها، ساختار سازمانی، منابع انسانی، فناوری اطلاعات و زیرساخت‌های فیزیکی برای یک دوره زمانی معین که در آن باید اکوسیستم بانکی و مدل کسب‌وکار نوین بانک طراحی شود. بر اساس طی مراحل چهارگانه شناخت وضعیت موجود، ترسیم وضعیت مطلوب و تحلیل شکاف وضع موجود و وضع مطلوب و تهیه نقشه‌راه و تهیه منشور طرح و پروژه‌ها نقشه‌راه نهایی بانکداری دیجیتال تهیه می‌شود [۲۲].

کنترل راهبردی پروژه استقرار بانکداری دیجیتال. وزارت امور اقتصادی و دارایی علاقمند به استقرار بانکداری دیجیتال در نظام بانکی ایران است. استقرار و پیاده‌سازی بانکداری دیجیتال را می‌توان به عنوان یک پروژه در نظر گرفت که دارای فرآیندی پیچیده است که تامین نرم‌افزارهای هوشمند، معماری‌های یکپارچه، انتقال مشتری به فضای دیجیتالی، یکپارچه‌کردن تیم فناوری اطلاعات با تیم کسب‌وکار و بازاریابی از الزامات آن است. مسئول پروژه باید نسبت به مسائلی که به اجرای موفقیت‌آمیز این پروژه بزرگ کمک می‌کند؛ اشراف داشته باشد. به همین منظور داشتن نقشه‌راه و نگاشت نهادی و اتخاذ نگرش جامع و سیستماتیک یکی از ضرورت‌های این کار است. ضمن اینکه هر یک از عناصر این پروژه باید در جایگاه خود دارای سیستم کنترل مناسبی باشند. برای مثال بانک‌ها به عنوان ذینفعان و مجریان اصلی پیاده‌سازی بانکداری دیجیتال؛ دستگاه‌های ذیربط را قادر می‌سازند تا بر پیامدها کنترل داشته باشند و در صورت مشاهده هر گونه انحراف از برنامه تعیین شده، تغییرات و اصلاحات لازم را ایجاد کنند و از آنجایی که این پروژه در بانک‌ها به اجرا در می‌آید؛ برای وزارت امور اقتصادی و دارایی بسیار ضروری است که از سیستم‌ها، فرآیندها و ساختارهای مناسب اطمینان حاصل کند تا بتواند بر تمام مراحل اجرای پروژه از ابتدا تا انتها کنترل راهبردی داشته باشد. بنابراین کارکرد و هدف سیستم کنترل راهبردی حصول اطمینان و تضمین صحت جهت‌گیری و ضمانت اجرای برنامه‌ها است.

مدل‌های کسب‌وکار بانکداری در عصر دیجیتال. مدل‌های کسب‌وکار بانکداری در عصر دیجیتال، بر روی مفاهیمی مانند اکوسیستم، بانکداری باز، پلتفرم و رابط‌های برنامه‌نویسی کاربری تاکید بسیاری دارند. بطور خلاصه مدل‌های کسب‌وکار بانکداری در عصر دیجیتال به شرح زیر است:

۱) بانک داخلی یا بانک امروز: در این حالت، بانک بیشترین تمرکز را بر روی توسعه قابلیت‌های فعلی خود دارد و حداقل ارتباط با اکوسیستم دیجیتال را برمی‌گزیند. اتخاذ چنین مدل کسب‌وکاری، به شرط امکان رقابت با اکوسیستم دیجیتال و حفظ رابطه پایدار با مشتریان است.
۲) بانک تامین کننده زیرساخت/راهکارهای مدیریت شده/تامین کننده بانکداری: این مدل کسب‌وکار، حفظ تخصص و تمرکز بانک در تولید زیرساخت‌ها و میان‌افزارهای بانکی و رابط‌های برنامه‌نویسی کاربری است و در نهایت تولید محصول نهایی و فروش آن بر بستر سایر پلتفرم‌ها و شرکت‌های شخص ثالث انجام می‌شود و ماژولاریتی از اهداف اصلی این مدل کسب‌وکار است.
۳) رهبری محصول: تخصص بانک، تولید محصول نهایی نیز باشد و فروش بر بستر سایر پلتفرم‌ها انجام می‌شود.
۴) مدیر رابطه دیجیتال/توزیع‌کننده/پلتفرم نمایی: در این مدل کسب‌وکار، نقشی واسط میان تامین‌کنندگان و مشتریان خواهد داشت و بدون سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه محصولات و خدمات، نقش فروشنده خدمات و محصولات بانکی و غیربانکی بر بستر پلتفرم خودش را خواهد داشت.
۵) در این حالت، تمرکز بانک بر روی مدیریت رابطه با مشتریان است که البته حفظ یکپارچگی آن با وجود تامین‌کنندگان متفاوت دشوار خواهد بود. بانکداری همه‌کاره و حفظ یکپارچگی تجربه مشتری، از اهداف اصلی این مدل کسب‌وکار است.
۶) بازیگر پلتفرم باز/تجمیع‌کننده: در این مدل کسب‌وکار، بانک با کمترین سرمایه‌گذاری روی تحقیق و توسعه محصول با تجمیع انواع رابط‌های برنامه‌نویسی کاربری، قابلیت‌های توسعه محصول را بر روی رابط‌های برنامه‌نویسی کاربری ترکیبی برای سایر شخص‌های ثالث و فروشندگانی که رابطه مستقیم با مشتری دارند، فراهم می‌کند.
۷) مهاجم دیجیتال/پلتفرم بانکداری/اکوسیستم دیجیتال/بانک جامع: در این مدل کسب‌وکار، بانک ضمن حفظ و توسعه قابلیت‌هایش و سرمایه‌گذاری بر روی توسعه خدمات و محصولات خود و همچنین توسعه و مالکیت یک پلتفرم، خدمات و محصولات سایر شرکت‌های شخص ثالث را بر پلتفرم شخصی خود مدیریت کرده و می‌فروشد و همزمان مجموعه‌ای از تامین‌کنندگان و مشتریان را مدیریت می‌کند و می‌تواند با قدرت زیاد در مرکز اکوسیستم قرار بگیرد.
۸) بانک در نقش مشاور معتمد: در این نوع مدل کسب‌وکار، بانک بر بخش خاصی از زنجیره ارزش بانک و حلقه ارتباط با مشتری متمرکز می‌شود و سایر بخش‌های زنجیره ارزش را برون‌سپاری می‌کند و در این بخش نیز با توسعه محصول داخلی و همچنین راهکارهای بیرونی در نقش مشاور معتمد مشتری در تصمیم‌گیری‌های امور روزمره به ویژه امور مالی مشتری، بطور مستقیم حضور دارند.
۹) بانک با تمرکز بر بلاکچین: در این نوع مدل کسب‌وکار، محوریت تغییرات زیرساختی و تصمیمات سرمایه‌گذاری و مشارکت در اکوسیستم، بر مبنای توسعه بلاکچین در خدمات مالی انجام می‌شود. لازم به ذکر است که هیچ کدام از این مدل‌ها بطور غالب، مدل کسب‌وکار بانک‌ها در آینده نخواهد بود و بانک‌ها بر اساس قابلیت‌های خود، انتظارات مشتریان و روندهای آینده ترکیبی از مدل‌های کسب‌وکار را در پیش خواهند گرفت. [۲۸].

پیشینه پژوهش

طراحی سیستم کنترل راهبردی به دلیل اهمیتی که دارد پیش از این نیز موضوع تحقیقات گذشته در حوزه مدیریت راهبردی و در صنعت بانکداری بوده است که به برخی از آنها اشاره می شود:

محسن جلالی و همکاران (۱۳۹۷) [۱۷]، در مقاله‌ای با عنوان « تبیین مدل کنترل استراتژیک بانکداری ایران به همراه تحلیل کمی و کیفی آن» نشان دادند که در واقع بانک‌هایی که در پی دست‌یابی به مناسب‌ترین سیستم کنترل راهبردی هستند؛ باید بیشترین اهمیت را به عامل تبیین اهداف راهبردی و کمترین اهمیت را به عامل سازماندهی (متغیرهای علی)؛ بیشترین اهمیت را به کنترل محتوایی و کمترین اهمیت را به کنترل فرآیندی (متغیرهای زمینه‌ای) و نیز باید بیشترین اهمیت را به مشوق‌ها و کمترین اهمیت را به کنترل فرهنگی (متغیرهای مداخله‌گر) بدهند. کنترل‌های تعاملی و تشخیصی نیز در میانه‌اند. راهبردها یا راهکارهای یک سیستم کنترل راهبردی نیز به ترتیب اولویت شامل کنترل از طریق مشارکت‌محوری، تعهدمحوری و رابطه‌محوری است. اتخاذ این راهبردها موجب پیامدهایی همچون بهره‌وری سازمان، تغییر در سبک مدیریت و رهبری و اقدام اصلاحی می‌شود.

هانی اربابی و همکاران (۱۳۹۴) [۲]، در مقاله‌ای با عنوان «تبیین همسویی کنترل راهبردی و عناصر مدیریت پروژه و تاثیر آن بر عملکرد پروژه» با در نظر داشتن اینکه عموماً مشکلات اجرای راهبرد ناشی از ضعف نظام‌های کنترلی است با بهره‌گیری از الگوی نقاط مرجع راهبردی، ضمن ارائه الگوی همسویی مطلوب بین عناصر مدیریت پروژه نظیر راهبرد، ساختار و فرهنگ با کنترل راهبردی؛ نتیجه گرفتند که همسویی کنترل راهبردی، راهبرد، ساختار، فرهنگ پروژه تا حد زیادی بر افزایش عملکرد پروژه تاثیرگذار است.

سید محمد اعرابی و سید کاظم چاشی (۱۳۸۹) [۴]، در مقاله‌ای با عنوان «سبک کنترل استراتژیک و عملکرد شرکت‌های هولدینگ» نشان دادند که در شرکت‌های نمونه، آنهایی از عملکرد بالاتر برخوردار بوده‌اند که از گونه کنترل رسمی بر مبنای تعداد معیار کمتر استفاده کرده‌اند. ضمن آنکه هر شرکت هولدینگ باید به تناسب نوع تدوین و اجرای راهبردی خود از یکی از راهبردهای کنترل راهبردی استفاده نماید و هماهنگی بیشتر بین این سه مرحله بر مبنای نقاط مرجع راهبردی پیشنهاد شده در یک شرکت، به بهبود عملکرد بلندمدت آن شرکت منجر خواهد شد.

بهروز دری و محمد حکاک (۱۳۸۹) [۸]، در مقاله‌ای با عنوان«طراحی مدل کنترل راهبردی برای صنایع ایران» به این نتیجه رسیدند که بین فرآیند شکل‌دهی راهبردها (پیش تدبیری/ نوظهور) و تغییرات محیطی (بنیادی/تدریجی) با کنترل راهبردی (کنترل تغییرات بنیادی/کنترل تغییرات تدریجی) رابطه وجود دارد.

موریتز جانگر و مارک میتزنر (۲۰۱۹) [۱۸]، در مقاله‌ای با عنوان «بانکداری دیجیتال دریافت خدمات فین‌تک توسط خانوارهای آلمانی» با استفاده از نظرسنجی آنلاین از ۶۴۳ خانوار آلمانی بین اکتبر و نوامبر ۲۰۱۷ و ۳۲۴ پرسشنامه پر شده قابل استفاده و با استفاده از مدل‌های رگرسیون لجستیک مختلف به این نتیجه دست یافتند که بطور کلی سه بعد اولیه (اعتماد، شفافیت و مهارت مالی) بطور قابل توجهی بر تصمیمات خانواده‌ها در استفاده از محصولات و خدمات فین‌تک موثر است.

پاتریک ایزه پو ای و همکاران (۲۰۱۸) [۱۵]، در مقاله‌ای با عنوان «بانکداری دیجیتال، تجربه مشتری و عملکرد مالی: ادراک مدیران بانک انگلستان» با هدف بررسی ادراک مدیران از تاثیر بانکداری دیجیتال بر تجربه مشتری و عملکرد مالی بانک از طریق مصاحبه‌های مدیران ارشد بانک انگلستان و جمع‌آوری نظرات آنها درباره تاثیر بانکداری دیجیتال بر تجربه مشتری و عملکرد مالی به ارائه نتایج و مدل ارزیابی پرداختند و یافته‌ها خصوصیات موثر بر تجربه بانکداری دیجیتال، کیفیت خدمات، کیفیت عملکرد، ارزش درک شده، سفارشی‌سازی خدمات، سرعت خدمات، تعامل کارکنان و مشتری، اعتماد به برند، نوآوری بانکداری دیجیتال، قابلیت استفاده و ریسک درک شده هستند که این خصوصیات بر تجربه مشتری، رضایت و وفاداری آنها و عملکرد مالی تاثیرگذار هستند. تحقیق رابطه میان این خصوصیات را نشان داد (برای مثال اعتماد به برند و وفاداری).

نینا پورابراهیمی و همکاران (۲۰۱۸) [۲۵]، در مقاله‌ای با عنوان «توسعه چارچوب بانکداری دیجیتال در بانک‌های ایرانی: پیش‌نیازها و تسهیل‌گرها» به ارائه چارچوبی برای بررسی زیرساخت‌های مورد نیاز برای اجرای بانکداری دیجیتال پرداختند. در این تحقیق کیفی که از روش تئوری داده بنیاد و از مصاحبه‌های ساختارنیافته و نیمه‌ساختاریافته (بهره‌گیری از نظرات خبرگان دانشگاهی و صنعت بانکداری ایران) به منظور جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده است. مشخص شد که مفاهیم یادگیری سازمانی، قابلیت‌های فناورانه مبتنی بر بانکداری دیجیتال، انطباق با قوانین بانکداری اسلامی، سازگاری قانونی نظام بانکداری دیجیتال، مدیریت و اصلاح فرآیندهای بانکی، راهبرد بانکداری دیجیتال، نوآوری باز و مدیریت ارتباط با مشتری بانکداری دیجیتال و سه مقوله اصلی و حیاتی الزامات و زیرساخت‌های بانکداری دیجیتال، مدیریت راهبردی دیجیتال و شراکت دانشی بانکداری دیجیتال، باید در بانکداری دیجیتال مورد توجه قرار گیرد که در قالب الگوی پیش‌نیازها و تسهیل‌کننده‌های بانکداری دیجیتال در صنعت بانکداری ایران ارائه شده است.

ماریانا استنی و همکاران (۲۰۱۷) [۳۰]، در مقاله‌ای با عنوان «مدل‌سازی سیستم کنترل راهبردی در زمینه توسعه پایدار بنگاه اقتصادی» به ارائه مدل جامع کنترل راهبردی به منظور توسعه پایدار در شرکت‌های اوکراینی پرداختند که ضمن طبقه‌بندی شاخص‌های اصلی راهبردی (داخلی- خارجی و ورودی - خروجی) برای ایجاد سیستم کنترل راهبردی امکان انجام نظارت راهبردی - به عنوان وظیفه اصلی کنترل راهبردی - بر روند توسعه پایدار بر اساس راهبرد انتخاب شده برای مدیران سطوح عالی و میانی را فراهم می‌کند که این مدل پیشنهادی بدون در نظر گرفتن نوع فعالیت، اندازه و مالکیت شرکت‌ها قابل استفاده است.

جوناس پاک و همکاران (۲۰۱۶) [۲۶]، در مقاله‌ای با عنوان «سبک مالکیت، فاصله فرهنگی و میزان کنترل راهبردی شرکت‌های اصلی بر شرکت‌های تابعه در PRC» با استفاده از داده‌های نمونه از ۱۵۶ شرکت تابعه خارجی در جمهوری خلق چین بیان می‌دارد که در کشور چین داشتن سطح تملک بیشتر الزاما به معنای داشتن کنترل بیشتر بر زیرمجموعه خارجی نیست یعنی سبک مالکیت لزوما تاثیر مثبتی بر میزان کنترل راهبردی ندارد. ضمن اینکه فاصله فرهنگی میان شرکت مادر و شرکت تابعه این رابطه را تعدیل می‌کند.

۳. روش‌شناسی پژوهش

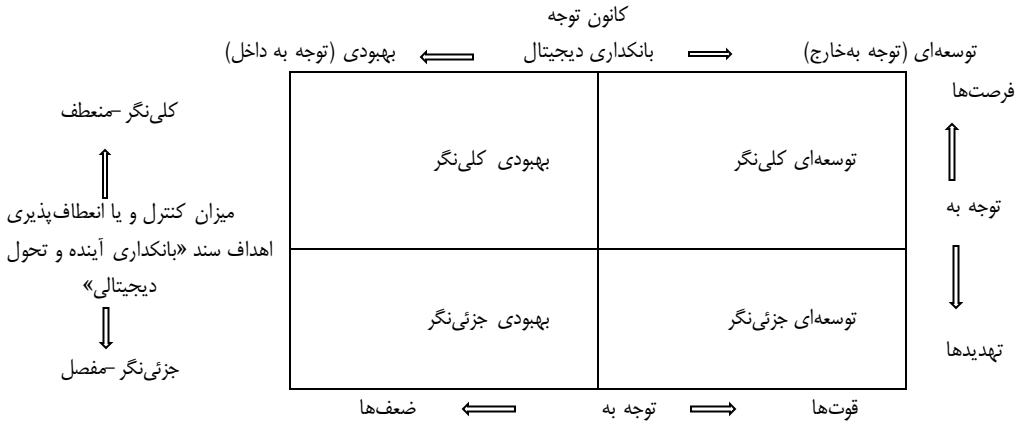
با در نظر گرفتن سند «بانکداری آینده و تحول دیجیتالی» ابلاغی وزارت امور اقتصادی و دارایی بعنوان یک پروژه و یا برنامه راهبردی به منظور استقرار بانکداری دیجیتال در نظام بانکی ایران، تدوین، اجرا و کنترل راهبردی بر اساس الگوی نقاط مرجع راهبردی[۱] جهت ارائه الگوی مفهومی پژوهش تعریف می‌شوند. تئوری نقاط مرجع راهبردی بیان می‌کند که با شناسایی نقاط مرجع راهبردی سازمان که تاثیر عمده‌ای بر فعالیت‌ها و عمکرد سازمان دارند، می‌توان تصمیمات راهبردی سازمانی را اتخاذ نمود [۱، ۳۱]. نقطه مرجع، محل یا نقطه‌ای است که تمام اندازه‌گیری‌ها و انتخاب‌ها در مقایسه با آن سنجیده می‌شود [۳]، که الزاما جهت شناخت راهبرد، به دو نقطه مرجع در سازمان نیاز است.

بنابراین تدوین برنامه راهبردی بر اساس نظریه نقاط مرجع راهبردی و با توجه به دو شاخص یا نقطه عطف راهبردی «میزان کنترل و یا انعطاف‌پذیری اهداف سند بانکداری آینده و تحول دیجیتالی» با بعد (جزئی‌نگر و مفصل/کلی‌نگر و یا منعطف) و «کانون توجه بانکداری دیجیتال» با بعد (توسعه‌ای (توجه به خارج) / بهبودی (توجه به داخل)) یعنی ارائه مدل جدیدی از کسب‌وکار بانکداری در مقابل بهبود مدل فعلی بانکداری کشور و

---

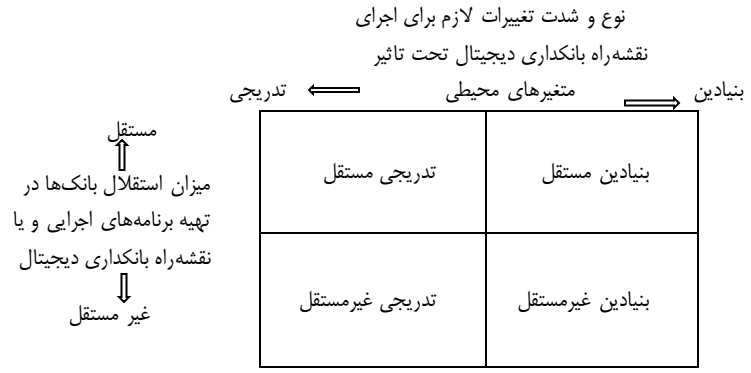
[۱] Strategic Refrence Point (SRPS)

همچنین با در نظر گرفتن ابعاد ماتریس سوات[۱] (توجه به نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها) [۱، ۱۰]، تعریف می‌شود که در نمودار ۱ قابل مشاهده است.



نمودار ۱. گونه شناسی سند «بانکداری آینده و تحول دیجیتالی

اجرای راهبرد نیز بر اساس نظریه نقاط مرجع راهبردی و با توجه به دو شاخص «میزان استقلال بانک‌ها در تهیه برنامه‌های اجرایی و یا نقشه‌راه بانکداری دیجیتال» با بعد (مستقل/غیر مستقل) و « نوع و شدت تغییرات لازم برای اجرای نقشه‌راه بانکداری دیجیتال تحت تاثیر متغیرهای محیطی» با بعد (بنیادین/تدریجی) معرفی می‌شود که چهارگونه اجرای راهبرد حاصله شامل اجرای تدریجی- غیر مستقل، اجرای بنیادین- غیر مستقل، اجرای تدریجی- مستقل و اجرای بنیادین- مستقل است که در نمودار ۲ قابل مشاهده است.

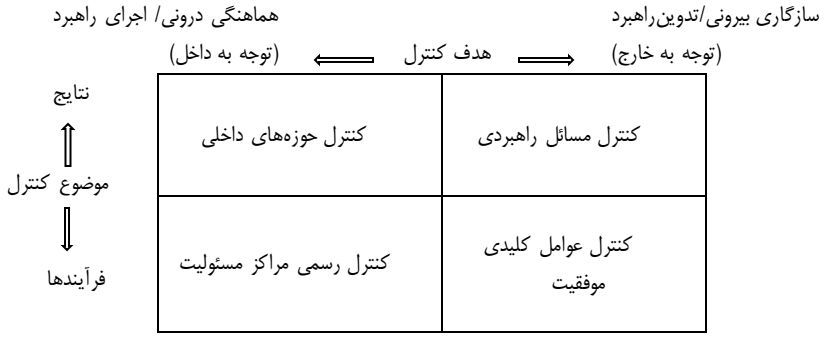


نمودار ۲. گونه شناسی تهیه طرح‌های اجرایی و نقشه‌راه بانکداری دیجیتال

کنترل راهبردی بر مبنای نظریه نقاط مرجع راهبردی با توجه به دو شاخص «هدف کنترل» با بعد (هماهنگی درونی- اجرای راهبردها (توجه به داخل)/ سازگاری بیرونی- تدوین راهبرد (توجه به خارج)) و همچنین «موضوع کنترل» با بعد (نتایج/ فرآیندها)؛ شامل چهار گونه کنترل راهبردی یعنی کنترل مسائل راهبردی، کنترل حوزه‌های داخلی، کنترل عوامل کلیدی موفقیت و کنترل رسمی مراکز مسئولیت تعریف می‌شود که در نمودار ۳ قابل مشاهده است.

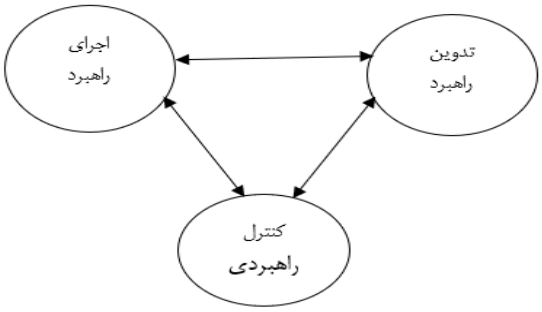
---

[۱] SWOT



نمودار ۳. گونه شناسی کنترل راهبردی

در واقع کنترل راهبردی، کنترل و ارزیابی تدوین و اجرای راهبردها است که با توجه به فرآیند شکل‌گیری راهبردها و اجرای راهبرد، الگوی مناسب کنترل راهبردی جهت استقرار بانکداری دیجیتال به تشخیص در نظر گرفته می‌شود و در نهایت الگوی مفهومی پژوهش به شرح شکل ۱ ارائه می‌شود.



شکل ۱ . الگوی مفهومی پژوهش

بر اساس الگوی مفهومی پژوهش، فرضیات پژوهش به شرح زیر ارائه می‌شود.

فرضیه اصلی: بین گونه کنترل راهبردی (اجرا و تدوین) با گونه تدوین راهبردی و تغییرات محیطی رابطه وجود دارد.

فرضیه‌های فرعی :

فرضیه فرعی اول: کنترل اجرای راهبردی با تغییرات محیطی رابطه دارد.

فرضیه فرعی دوم: کنترل تدوین راهبردی با تغییرات محیطی رابطه دارد.

فرضیه فرعی سوم: گونه کنترل اجرای راهبردی با گونه تدوین راهبردی رابطه دارد.

فرضیه فرعی چهارم: گونه کنترل تدوین راهبردی با گونه تدوین راهبردی رابطه دارد.

فرضیه فرعی پنجم: گونه تدوین راهبردی با تغییرات محیطی رابطه دارد.

فرضیه فرعی ششم: کنترل اجرای راهبردی با کنترل تدوین راهبردی رابطه دارد.

این پژوهش از نظر هدف کاربردی، به لحاظ روش گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی همبستگی با راهبرد تحقیق میدانی و بر اساس نحوه انجام پژوهش کمی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه خبرگان و صاحبنظران در حوزه بانکداری است. در تحلیل عاملی تاییدی و مدل ساختاری حداقل حجم نمونه بر اساس متغیرهای پنهان (عامل‌ها یا ابعاد) تعیین می‌شود و حدود ۲۰ نمونه برای هر عامل (متغیر پنهان) لازم است. حجم نمونه توصیه شده برای تحلیل عاملی تائیدی حدود ۲۰۰ نمونه برای ده عامل است [۹]، بنابراین چون این مطالعه مبتنی بر مدل‌یابی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی و شامل چهار متغیر پنهان (تغییرات محیطی، گونه تدوین

راهبردی ، کنترل اجرای راهبردی و کنترل تدوین راهبردی) است، به حداکثر ۸۰ نمونه نیاز است تا ساختار علی متغیرهای مدل تائید شود. در روش دیگر، حجم نمونه می تواند بین ۵ تا ۱۵ مشاهده برای هر متغیر اندازه‌گیری شده، تعیین شود یعنی ($5Q<n<15Q$) که در آن Q تعداد متغیرهای مشاهده شده یا تعداد گویه‌ها (سوالات) پرسشنامه و n حجم نمونه است [۹]، بر این اساس با توجه به اینکه پرسشنامه این پژوهش شامل ۲۰ سوال است؛ حجم نمونه این تحقیق بین ۱۰۰ تا ۳۰۰ است اما تاکید همیشه بر این است که کف نمونه نباید از ۲۰۰ نفر کمتر باشد. بنابراین در این پژوهش داده‌های مورد نیاز با اخذ نظر ۲۰۲ خبره از بین ۳۰۰ نفر خبره‌ای که به پرسشنامه محقق‌ساز که بصورت الکترونیکی برای آنان ارسال شده بود، پاسخ دادند؛ جمع‌آوری شد. پرسشنامه نهایی حاوی ۲۰ سوال (گویه) به شکل سوالات بسته طراحی شد که برای اعتبار پرسشنامه از روایی محتوایی و اعتبار سازه (تحلیل عاملی) و برای سنجش پایایی پرسشنامه پژوهش از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد. روایی محتوایی و روایی سازه (همگرا) تایید شد و با توجه به ضریب آلفای کرونباخ کل پرسشنامه که ۰/۸۷۴ است، پرسشنامه از پایایی قابل قبولی برخوردار است. در این پژوهش بر اساس داده‌های گردآوری شده، تحلیل‌های آماری در دو نوع کلی آمار توصیفی با استفاده از نرم‌افزار اس‌پی‌اس‌اس و آمار استنباطی با روش مدل‌سازی معادلات‌ساختاری و با کمک نرم‌افزار اسمارت‌پی‌ال‌اس جهت آزمون فرضیه‌ها و ارائه نتایج انجام شده است.

۳. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در این پژوهش که ۲۰۲ خبره در آن شرکت کرده و به سوالات پرسشنامه پاسخ داده‌اند؛ ۵۷/۴ درصد از پاسخگویان را مرد و ۴۲/۶ درصد از آنها را زن تشکیل داده‌اند. ۵۸/۹ درصد از پاسخگویان در بازه سنی ۳۰ تا ۴۵ سال قرار دارند که ۴۶/۵ درصد دارای سطح تحصیلی کارشناسی ارشد و۴۰/۱ درصد دارای ۱۰ تا ۲۰ سال سابقه‌کاری و ۵۵/۹ درصد رشته تحصیلی‌شان در حوزه بانکداری، مالی و اقتصاد است.

مطابق جدول ۱، میانگین و انحراف معیار متغیر تغییرات محیطی به ترتیب ۳/۶۹ و ۰/۷۱، سبک تدوین راهبردی ۶/۱۰ و ۱/۲۴، کنترل تدوین راهبردی ۵/۸۵ و ۱/۶۹ و کنترل اجرای راهبردی ۴۳/۲۰ و ۷/۹۷ است.

جدول ۱. نتایج آمار توصیفی برحسب متغیرهای مورد نظر

متغیر	میانگین	انحراف معیار	میانه	کمینه	بیشینه
تغییرات محیطی	۳/۶۹	۰/۷۱	۳/۶۷	۱/۶۷	۵
سبک تدوین راهبردی	۶/۱۰	۱/۲۴	۶	۳	۸
کنترل تدوین راهبردی	۵/۸۵	۱/۶۹	۶	۳	۸
کنترل اجرای راهبردی	۴۳/۲۰	۷/۹۷	۴۳	۲۶	۵۶

بر اساس تحلیل سوالات پرسشنامه و نظر ۲۰۲ خبره‌ای که به سوالات پرسشنامه پاسخ داده‌اند؛ خبرگان روند تغییرات عوامل محیطی را بالاتر از سطح متوسط (با توجه به طیف پنج گزینه‌ای لیکرت) توصیف کرده‌اند. تغییر در فناوری اطلاعات و نوآوری فناورانه به عنوان مهمترین عامل پیشرو در تغییرات بنیادین در بانک‌ها دارای بیشترین تغییر است که نقش مهمی در جهت افزایش سرعت و کیفیت ارائه خدمات بانکی داشته و در ایجاد مزیت رقابتی برای بانک‌ها و جذب مشتریان و رضایت‌مندی آنها بطور موثری عمل می‌کند. در این میان تنها توسعه خدمات نوین بانکی با تکیه بر توسعه ابزارهای فناوری اطلاعات و ارتباطات مدنظر نیست بلکه بر اساس نظر خبرگان، سرمایه‌گذاری مستمر در حوزه بانکداری دیجیتال متناسب با توان مالی هر بانک به منظور تجهیز و آماده نمودن بانک‌ها برای یک تحول بزرگ و اتخاذ سیاست‌ها و دستورالعمل‌های شتاب‌بخش و یکسان که از وظایف بزرگ سیاست‌گذاران نظام بانکی است و تنظیم قوانین و مقررات هماهنگ در راستای یکدیگر و همچنین

روزآمد نمودن قوانین نظام بانکداری با توجه به مسائل کارمزدی، فقهی و سازگاری این قوانین با فرهنگ بومی و نیز انطباق فناوری با قوانین بانکداری کشور؛ تغییر در ترجیحات مشتریان نسبت به گذشته و تغییر در رفتار مشتریان که بانکداری دیجیتال می‌تواند به عنوان ابزاری قدرتمند پاسخگوی این انتظارات و ترجیحات باشد؛ تغییر در وضعیت رقابت و آثاری که بر پیشرفت صنعت بانکداری دارد و رقابت بین تعداد زیاد بانک‌ها و موسسات اعتباری که لزوم به‌روزرسانی فناوری‌های موجود در سیستم بانکداری و همگامی با تحولات اخیر را ضروری می‌سازد و تغییر در نوع نگاه مجلس و دولت و اتخاذ قوانین دولتی، حمایت دولت و هماهنگی با سایر نهادهای مختلف مرتبط و درگیر در این تحول نیز بر تغییرات محیطی و از طریق این تغییرات بر تدوین و اجرای راهبرد استقرار بانکداری دیجیتال موثر هستند. بنابراین سیستم بانکداری به منظور بقا و ماندگاری در فضای رقابتی می‌باید فعالانه عمل کند و بانک‌ها برای ادامه کار در این بازار رو به رشد می‌بایست نسبت به تطبیق خود با این تغییرات اقدام کنند.

خبرگان بازنگری در راهبردهای فعلی بانک‌ها را (به منظور بهبود مدل فعلی بانکداری) بصورت کلی متناسب با سند «بانکداری آینده و تحول دیجیتالی» و بطور مستقل (توسط خود بانک‌ها) مناسب می‌دانند و این زمانی است که تغییرات محیطی تدریجی و شرایط محیطی آرام است که در این حالت با تغییرات محیطی بصورت منفعلانه برخورد می‌شود و صنعت بانکداری خود را زیاد درگیر مسائل محیطی نمی‌کند .

بر اساس نظر خبرگان به منظور تهیه برنامه‌های اجرایی و یا نقشه‌راه بانکداری دیجیتال با توجه به تغییرات محیطی، لازم است بازنگری‌های بلندمدت و عمیق (بنیادین) در سند «بانکداری آینده و تحول دیجیتالی» بطور غیرمستقل (مشارکتی توسط وزارت امور اقتصادی و دارایی و نظام بانکی) انجام شود زیرا هنگامی که تغییرات محیطی متلاطم است؛ مدیران باید مسائل راهبردی تاثیرگذار بر راهبردها را مورد ملاحظه قرار دهند. نقش بودجه و تامین منابع لازم به منظور اجرای تحول دیجیتال انکارناپذیر بوده و خبرگان سهم بیشتری از تامین منابع لازم به منظور ایجاد تحول دیجیتال در بانک‌های کشور را بر عهده هیات مدیره بانک‌ها دانستند .

خبرگان تمرکز بر پایش نتایج و خروجی‌های تک تک بانک‌ها را با توجه به تغییرات محیطی تدریجی و همچنین گزارش‌گیری و کنترل رسمی نتایج و شاخص‌های خروجی جهت اطمینان از اختصاص منابع و آگاهی از اینکه برنامه‌های تحول بانکداری دیجیتال به درستی پیش می‌روند را پیشنهاد می‌کنند. خبرگان، کنترل هر آنچه به عنوان نتایج و شاخص‌های خروجی و همچنین فرآیندها و اقدامات در نظر گرفته شده که بر اجرای تحول دیجیتال موثر است را ضروری می‌دانند که در نظام بانکی ایران میزان فرآیندهای دیجیتالی‌شده دارای تاثیر بسیار زیاد و میزان بودجه اختصاص یافته، میزان محصولات و خدمات دیجیتالی شده، میزان فعالیت‌های دیجیتالی شده و تعداد ساعات آموزش کارکنان و تعداد افراد شاغل در بانک تا حد زیادی بر اجرای تحول دیجیتال موثر هستند. خبرگان بر بررسی و بازنگری دستاوردها و نتایج خروجی بطور (غیر مستقل) توسط بانک‌ها و وزارت اموراقتصادی و دارایی که بطور مشارکتی انجام شود؛ تاکید می‌کنند و این زمانی است که تغییرات محیطی بنیادین است. ایشان تاکید زیادی بر تعیین تیم‌ها و گروه‌های کاری مشخص و رسمی و گروه‌هایی که بر اجرای برنامه‌های تحول دیجیتال نظارت کنند؛ دارند و حال آنکه ضرورت برگزاری جلسات زمان‌مند و رسمی برای نظارت و پایش اجرای برنامه‌های بانکداری دیجیتال در نظام بانکی را در حد متوسطی موثر می‌دانند که این موضوع دلالت بر آن دارد که تنها تشکیل جلسات نمی‌تواند بر اجرای برنامه‌های بانکداری دیجیتال موثر باشد و تا زمانی که ضمانتی بر اجرایی شدن موارد و مصوبات مطروحه در جلسات وجود نداشته باشد؛ جلسات از کارایی مناسبی برخوردار نیستند و تاثیر مطلوبی بر اجرایی‌شدن سیاست‌ها ندارند؛ از این رو ضرورت و اهمیت تعیین تیم‌ها و گروه‌های کاری مشخص و رسمی که بر اجرایی شدن برنامه‌های تحول دیجیتال نظارت کنند؛ تا حد زیادی آشکار می‌شود.

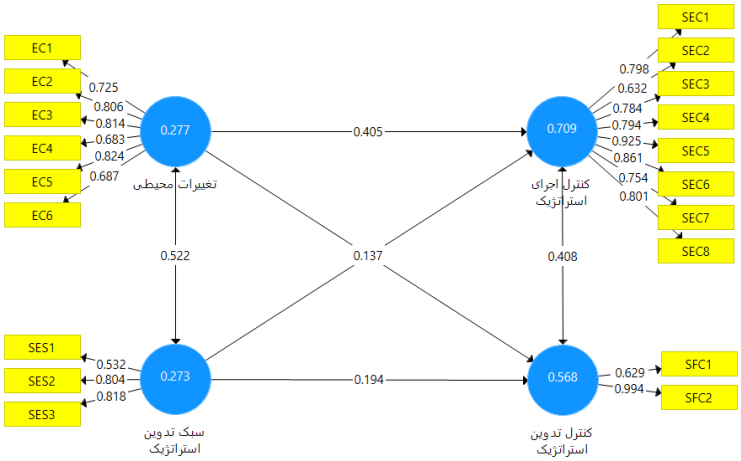
طبق نظر خبرگان، بانکداری دیجیتال با توجه به فرصت‌های محیطی تاثیرگذار بر حوزه بانکداری (نظیر فرصت‌های موجود در تحولات فناوری، روندهای اجتماعی، سیاسی، قانونگذاری ، اقتصادی و بین‌المللی) می‌تواند ضعف موجود در بانکداری کشور (مانند ضعف در فرآیندها، فناوری، دانش، منابع انسانی و محصولات مالی) را بهبود ببخشد بنابراین نوع راهبرد بانکداری دیجیتال را محافظه‌کارانه توصیف کردند. زمانی که راهبرد بانک‌ها محافظه‌کارانه است؛ بانک‌ها می‌بایست از قرارگیری در شرایطی که ریسک بالایی دارد؛ خودداری نمایند. خبرگان نوع اهداف سند «بانکداری آینده و تحول دیجیتالی» را هم محافظه‌کارانه توصیف کرده‌اند یعنی بنظر می‌رسد اهداف سند نیز در جهت رفع نقاط ضعف نظام بانکی با بهره‌گیری از فرصت‌های موجود در آن تدوین شده‌اند. به نظر ایشان در صورتی که اهداف سند «بانکداری آینده و تحول دیجیتالی» به طور کامل محقق شوند؛ نتیجه حاصله در برخی از حوزه‌ها مانند فناوری اطلاعات کاملاً متفاوت خواهد بود ولی سایر بخش‌های نظام بانکداری دچار تحول نمی‌شود.

در این پژوهش، پردازش داده‌ها با استفاده از روش مدل‌سازی حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) با کمک نرم‌افزار Smart-PLS انجام شد. جهت بررسی فرضیه‌های پژوهش ابتدا آزمون نرمال بودن متغیرها، یعنی آزمون کولموگروف– اسمیرنوف استفاده شد. با توجه به (α>۰/۰۵)، نرمال بودن متغیرها تایید شد که در جدول ۲ قابل مشاهده است.

جدول ۲. آزمون فرض نرمال بودن توزیع متغیرها

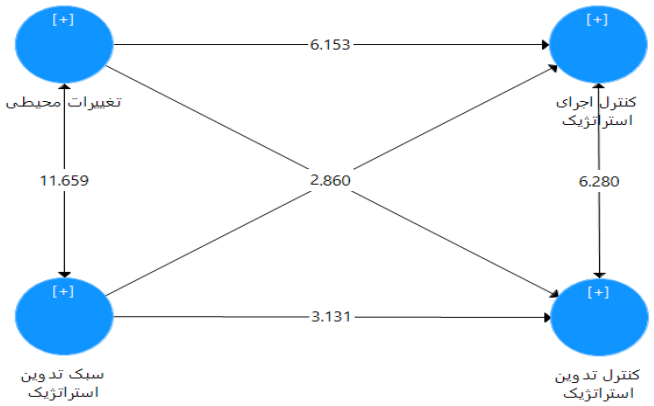
معیارها	کنترل اجرای راهبردی	سبک تدوین راهبردی	کنترل تدوین راهبردی	تغییرات محیطی
Z کولموگروف‌اسمیرنوف	۰/۰۸۷	۰/۱۴۴	۰/۱۵۷	۰/۰۸۱
سطح معناداری	۰/۱۸۶	۰/۰۹۲	۰/۰۸۴	۰/۲۳۰

وجود همگنی واریانس‌های متغیرهای تحقیق با استفاده از آزمون لوین انجام شد و با توجه به (α>۰/۰۵)، واریانس همه متغیرها دارای تجانس است. بررسی کیفیت مدل با استفاده از شاخص نیکویی برازش (GOF) با مقدار ۰/۳۴۶، شاخص استون- گایسر (Q^2) با مقادیر بیشتر از صفر و ضریب تعیین (R^2) با مقادیر بین صفر و یک انجام شد که مقادیر بیانگر آن هستند که مدل مورد استفاده در این تحقیق از نیکویی برازش بسیار قوی برخوردار است.



شکل ۲. مدل اولیه تحقیق

ضریب تعیین برای متغیرهای مفهومی درون‌زا محاسبه و داخل بیضی متغیر نشان داده شده‌است. در شکل ۳ مدل ساختاری پژوهش در حالت معناداری بر اساس آمار t نشان داده شده‌است.



شکل ۳. مدل نهایی جهت بررسی وآزمون فرضیه‌ها با مقادیر t

نتایج آزمون فرضیه‌ها با توجه به شکل ۳ مدل برازش یافته در حالت ضرایب استاندارد و مقادیر t در جدول۳، بیانگر تایید فرضیه اصلی و شش فرضیه فرعی پژوهش هستند. زیرا ضرایب مسیر ارائه شده برای هر فرضیه در حالت استاندارد و مقادیر بین ۱- تا ۱+ است و تمامی مقادیر آماره t از ۱/۹۶ بیشتر هستند، ضریب مسیر مستقیم هر فرضیه در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است.

جدول ۳. خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

نوع فرضیه	مسیر	ضریب مسیر	t-Value	P-Value	نتیجه
اصلی	تغییرات محیطی ⟵ کنترل اجرای راهبردی	۰/۴۰۵	۶/۱۵۳	۰	تایید فرضیه
	گونه تدوین راهبردی⟵ کنترل اجرای راهبردی	۰/۱۳۷	۲/۸۶۰	۰/۰۰۳	تایید فرضیه
	تغییرات محیطی ⟵ کنترل تدوین راهبردی	۰/۶۳۴	۱۱/۱۵۷	۰	تایید فرضیه
	گونه تدوین راهبردی ⟵ کنترل تدوین راهبردی	۰/۱۹۴	۳/۱۳۱	۰/۰۰۲	تایید فرضیه
فرضیه فرعی اول	تغییرات محیطی ⟵ کنترل اجرای راهبردی	۰/۴۰۵	۶/۱۵۳	۰	تایید فرضیه
فرضیه فرعی دوم	تغییرات محیطی ⟵ کنترل تدوین راهبردی	۰/۶۳۴	۱۱/۱۵۷	۰	تایید فرضیه
فرضیه فرعی سوم	گونه تدوین راهبردی ⟵ کنترل اجرای راهبردی	۰/۱۳۷	۲/۸۶۰	۰/۰۰۳	تایید فرضیه
فرضیه فرعی چهارم	گونه تدوین راهبردی ⟵ کنترل تدوین راهبردی	۰/۱۹۴	۳/۱۳۱	۰	تایید فرضیه
فرضیه فرعی پنجم	تغییرات محیطی ⟵ گونه تدوین راهبردی	۰/۵۲۲	۱۱/۶۵۹	۰	تایید فرضیه
	گونه تدوین راهبردی ⟵ تغییرات محیطی	۰/۵۲۱	۱۱/۴۸۰	۰	تایید فرضیه
فرضیه فرعی ششم	کنترل تدوین راهبردی ⟵ کنترل اجرای راهبردی	۰/۴۰۸	۶/۲۸۰	۰	تایید فرضیه
	کنترل اجرای راهبردی ⟵ کنترل تدوین راهبردی	۰/۴۸۷	۵/۸۴۴	۰	تایید فرضیه

یافته‌های این پژوهش در مقایسه با تحقیقات پیشین به شرح زیر است.

بین گونه کنترل راهبردی (اجرا و تدوین) با گونه تدوین راهبردی و تغییرات محیطی رابطه معناداری وجود دارد؛ بین گونه کنترل راهبردی (اجرا و تدوین) با تغییرات محیطی رابطه معناداری وجود دارد؛ بین گونه کنترل راهبردی (اجرا و تدوین) با گونه تدوین راهبردی رابطه معناداری وجود دارد با یافته پژوهش [۱۰]، انطباق دارند و آن را تایید می کنند. بین تدوین و اجرا و کنترل راهبردی رابطه معناداری وجود دارد با یافته پژوهش‌های [۱، ۷، ۱۰، ۳۱]، انطباق دارد و یافته تحقیقات پیشین را تایید می‌کند. گونه تدوین با تغییرات محیطی رابطه معناداری

دارد؛ کنترل اجرای راهبردی با کنترل تدوین راهبردی رابطه معناداری دارد؛ در پژوهش‌های پیشین مورد بررسی قرار نگرفته‌اند.

٤. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بطور کلی تغییرات محیطی پیرامون بانک‌ها بیشتر از نوع بنیادی است ؛ در نظرداشتن سرعت رشد تحولات جهانی به ویژه در عرصه نوآوری فناورانه و پیشرفت‌های روزافزون فناوری‌های تکنولوژیکی که تاثیرگذار بر فعالیت‌ها و فرآیندهای حوزه بانکداری در جهان و همچنین در ایران ضرور است، همگام با دانش فناوری روز که بر نیازها، انتظارات و ترجیحات مشتریان تاثیر به سزایی دارد، نسبت به آموزش و یادگیری و رشد سرمایه‌های انسانی شاغل و کارکنان مرتبط با حوزه بانکداری بکوشند و زمینه‌های ارتقاء دانش اطلاعاتی، فناوری و تکنولوژیکی و سازمانی ایشان را به نحو مطلوب و موثری فراهم کنند و از طریق یادگیری سازمانی، نسبت به ارتقا سطح دانش و توانایی ایشان جهت پیگیری، شناخت و همگامی با تغییرات محیطی به منظور تنظیم فرآیندها و فعالیت‌ها و نحوه ارائه محصولات و خدمات بانکی و بهره‌برداری بهینه از این تغییرات محیطی در فضای رقابتی موجود در صنعت بانکداری، اقدام نمایند و به ایشان کمک کنند تا تاثیر زیاد عوامل محیطی بر حرکت در فضای فناوری و دیجیتالی در عرصه بانکداری را بطور مداوم در نظر بگیرند و بر مبنای آن اقدام نمایند.

نظر به اهمیتی که تغییرات محیطی در موضوع کنترل راهبردی (تدوین و اجرا) دارد؛ این مدیران هستند که باید سیستم تحقیقات بازار را برای بررسی و کنکاش محیطی و کسب اطلاعات لازم از محیط، بررسی نقاط ضعف و قوت داخلی و شناخت تهدیدها و فرصت‌های خارجی در زمینه نحوه ارائه کالاها و خدمات بانک‌ها، بطور مداوم فعال نگه داشته و مدام در جریان تغییرات محیطی باشند و با تجزیه و تحلیل اطلاعات حاصله در جهت به‌روزرسانی و اصلاح بطور مستمر و مداوم اقدام نمایند. محیط و تغییرات محیطی عامل مهمی در شکل‌دهی و انتخاب نوع راهبرد، نحوه اجرای آن و همچنین انتخاب نوع کنترل‌های راهبردی است؛ بنابراین پایش مداوم محیط و تغییرات آن پیشنهاد می‌شود. با توجه به اینکه محیط پیچیده و تحلیل به موقع همه عوامل موثر بر تغییرات محیطی دشوار است؛ به نظر می‌رسد که مدیران باید توجه ویژه‌ای به رویکرد تفکر راهبردی و توانمندسازی همه مدیران مبذول داشته و مسائل را از طریق تصمیم‌گیری بر اساس اجماع نظرات مدیران حل نمایند. از آنجایی که در انتخاب و بکارگیری مدل کنترلی مناسب، ترکیب عوامل داخلی و خارجی متناسب با نوع تغییرات محیطی به منظور تعیین راهبرد مناسب از اهمیت بسیاری برخوردار است؛ مدیران باید این موضوع را مورد توجه قرار دهند که با توجه به تغییرات محیطی و کانون توجه، انواع کنترل‌های راهبردی وجود دارد (کنترل مسائل راهبردی، کنترل عوامل کلیدی موفقیت، کنترل حوزه‌های راهبردی و کنترل مراکز مسئولیت مالی) بنابراین با توجه به نوع تغییرات محیطی و کانون توجه باید کنترل راهبردی مناسب را انتخاب نموده و توجه خود را به فراخور مدل کنترلی انتخابی به عوامل مرتبط با آن معطوف دارند. مدیریت صحیح تغییرات بنیادین و تدریجی از اهمیت بسیاری برخوردار است. در شرایط محیطی پایدار باید به حل مشکلات پرداخته شود و در شرایط ناپایدار محیطی توجه ویژه به تحقیقات و کسب اطلاعات و به‌روزرسانی آنها معطوف شود. با توجه به اهمیت شرایط محیطی، مدیران باید برای حفظ موقعیت رقابتی خود، توجه کافی و ویژه به مشتریان و رقبا داشته و نشانه‌های تغییر را همواره جستجو کنند. هرچه شرایط محیطی پیچیده‌تر شود کار دشوارتر و نیاز به نوآوری محسوس‌تر می‌شود بنابراین باید با ترغیب کارکنان خود به آموزش و یادگیری و به‌روزرسانی اطلاعات، آنها را در کسب تجربه‌های نو و به اشتراک نهادن ایده‌های نوآورانه ترغیب کنند تا به منظور تصحیح راهبردها در صورت لزوم، از آنها بهره‌گیری نمایند. در زمانی که تغییرات محیطی زیاد است و فرصت و زمان کافی جهت پاسخگویی مناسب و به‌هنگام به این تغییرات در دست نیست؛ از پیوندهای راهبردی و همکاری‌ها با مشتریان و رقبا نظیر

استارت‌آپ‌های فین‌تک بهره گیرند و از این طریق فرصت‌های بیشتری به منظور همگامی با محیط برای خود فراهم آورند.

با توجه به نقش تغییرات محیطی پیرامون بانک‌ها مانند تغییر در وضعیت رقابت، تغییر در نوآوری‌های فناورانه، تغییر در ترجیحات مشتریان، تغییر در روند سرمایه‌گذاری و ... که می‌تواند بر پیشرفت سیستم بانکداری کشور تاثیر داشته باشد و بر فضای کسب‌وکار بانک‌ها موثر واقع شود؛ به مدیران پیشنهاد می‌شود با اتخاذ تصمیمات راهبری مناسب، زمینه های سازگاری با این تغییرات را فراهم آورده و قادر به سازگاری با این تغییرات باشند همچنین فرصت کنونی شیوع فراگیر ویروس کرونا را که به تسریع روند حرکت به سوی بانکداری دیجیتال انجامید؛ غنیمت شمرده و به منظور همگامی با تحولات جهانی در این زمینه، جایگاه رقابتی خود را بهبود ببخشند. با توجه به تغییرات محیطی بر لزوم یادگیری از محیط و همچنین کشف نیازهای پاسخ داده نشده و ایجاد آمادگی در محیط سازمانی بانک‌ها و حمایت کامل از مدیران ارشد به منظور همگامی با تغییرات محیطی و تحمل شرایط تا ایجاد تغییرات مناسب، تاکید می‌شود. بر ضرورت آشنا کردن مدیران نسبت به روش‌های پیاده‌سازی رویکردهای مختلف کنترل راهبردی و توانمندسازی و ارتقاء نگرش و دانش حرفه ای هیات مدیره و مدیران در حوزه فناوری اطلاعات و نیز بر بهره‌برداری از بستر فنی و کسب‌وکار بانک‌ها به عنوان یک پلتفرم نوآوری‌های باز برای ارائه محصولات و خدمات تولید شده توسط شرکت‌های فعال در حوزه فناوری‌های نوین مالی تاکید می‌شود. مدیران باید نسبت به بازتعریف ماموریت بانک‌های خود بر مبنای مدل‌های بانکداری دیجیتال اقدام کنند.

به منظور استقرار صحیح پروژه بانکداری دیجیتال در کشور بر لزوم هماهنگی نهادهای مختلف مرتبط و درگیر در این تحول بزرگ، مانند وزارت امور اقتصادی و دارایی، بانک مرکزی ایران، دولت، مجلس شورای اسلامی و ...تاکید می‌شود. هر سازمان و ارگانی پایگاه داده مخصوص به خود را دارد و نحوه احراز هویت و همچنین رویکردها و سیاست‌ها در سازمانهای مختلف نظیر قوه قضائیه، بانک مرکزی، وزارت صمت و ... با یکدیگر متفاوت است و هر کدام از این سازمان‌ها بر اساس رویه و رویکرد خود اقدام می‌کنند [۲۰]، که بر لزوم هماهنگی و در نظر گرفتن یک رویه یکسان در این رابطه تاکید می‌شود. بر تامین منابع و بودجه لازم و کافی جهت استقرار صحیح و به موقع بانکداری دیجیتال درعرصه نظام بانکی ایران توسط نهادهای مسوول تاکید می‌شود. مدیران بر برنامه و بودجه بانک‌ها درحوزه بانکداری دیجیتال و فناوری اطلاعات و اثربخشی آن بر سودآوری بانک‌ها نظارت داشته باشند.

حرکت به سوی مدل‌های جهانی و حتی دنباله‌روی از آنها در این زمینه، مستلزم اعمال تغییرات مهمی نظیر ارتقاء زیرساخت‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، روزآمد نمودن قوانین نظام بانکداری (با توجه به مسائل کارمزدی، فقهی و سازگاری با فرهنگ بومی کشور)، تقویت کسب‌وکارهای نوپا و دانش بنیان با ایجاد مراکز شتاب‌دهی توسط بانک‌ها و بخش خصوصی و تزریق سرمایه جهت تحقیق و توسعه است که نیازمند توجه است. مدیران می‌توانند از الگوهای مختلف پیاده‌سازی بانکداری دیجیتال در دنیا بهره‌مند شده و آن الگوها را با توجه به شرایط بانک‌ها در کشور بومی‌سازی کنند. نفوذ فناوری دیجیتال در صنایع و بخش‌ها و حوزه بانکداری باعث تغییر اساسی در راهبرد کسب‌وکار شده است؛ بنابراین بانک‌ها می‌بایست ترکیبی از راهبرد فناوری اطلاعات و راهبرد کسب‌وکار را اتخاذ کرده و با توجه به فرصت‌های ایجاد شده توسط این فناوری راهبردهای جدید دیجیتالی برای بانک تعریف نموده و در جهت حفظ یکپارچگی سیستم بانکی کوشا باشند. به عبارت دیگر راهبرد دیجیتال همراستا با سایر راهبردهای کسب‌وکار باشد تا بتواند نقش خود در سیستم بانکی را به خوبی ایفا کند. بانک‌ها به منظور ایجاد تحول دیجیتال می‌بایست در تغییر و بهبود شاخص‌های عملکرد که شامل کاهش هزینه‌ها و بهبود درآمدها و در نهایت رضایت مشتری است؛ حرکت نمایند. به منظور ایجاد نگرش مشترک نسبت

به مبحث تحول دیجیتال، ایجاد و باورپذیرکردن آن که کسب‌وکار بانک‌ها را تضمین خواهد نمود؛ لازم است وزارت امور اقتصادی و دارایی و سایر نهادهای حاکمیتی با هم همسو و هم‌نگرش شوند. نظر به اهمیت تجربه مشتری، پشتیبانی از ابزارهای دیجیتال یا محصولات و همچنین فراهم‌کردن زمینه کارکرد مشتریان با ابزارهای دیجیتالی در سطح کسب‌وکار بانکی به منظور فراهم آوردن تجربه بهتر برای مشتریان انجام شود. به منظور بهره‌برداری از قابلیت‌های دیجیتال در بانکداری دیجیتال بعنوان یک پارادایم شیفت و روش جدید از بانکداری لازم است بانک‌ها و فرآیندها با یکدیگر منطبق شوند. بدین منظور نسبت به شفاف‌سازی راهبردهایی که بانکداری دیجیتال بر اساس آن حرکت می‌کند؛ اقدام شود تا در شناخت داده‌ها و طبقه‌بندی مشتریان و ارائه محصولات و ایجاد زیرساخت‌هایی که نیاز است تا بانکداری با توجه به راهبرد به درستی عمل شود؛ عمل شود. با توجه به اینکه در زمینه توسعه سامانه کنترل و ارزیابی برنامه راهبردی مشارکت تیم توسعه دهنده سامانه و واحد مسئول پیاده‌سازی اجرای راهبردی لازم است، برگزاری جلسات زمانمند و رسمی ضمن تعیین تیم‌ها و گروه‌های کاری مشخص و رسمی که بر اجرایی شدن برنامه‌های تحول دیجیتال نظارت کنند؛ ضروری می‌نماید. فراهم آوردن ابزارهای لازم برای جذب و حفظ نخبگان و استعدادهای دیجیتال در حوزه‌های دانش کسب‌وکار و مهندسی صنایع و مهندسی فرآیندها و حوزه آی تی در کنار توانمندسازی نیروی انسانی موجود انجام شود. توجه به میزان بودجه در نظر گرفته شده برای بخش آی تی و اینکه تا چه اندازه این زیرساخت راهبردی‌تر شده است و چه منابع و ظرفیت‌هایی با توجه به حجم تقاضای موجود در اختیار این بخش قرار گرفته‌است؛ در کنار اینکه مدیران ارشد و متولیان این حوزه می‌بایست با تصمیمات درست و به‌موقع درباره تامین منابع لازم در لایه خدمات و زیرساخت‌ها آمادگی تامین و پاسخگویی به این حجم از تقاضا را داشته باشند و آگاهی آنها از اینکه در حوزه بانکداری دیجیتال می‌بایست بطور مستمر سرمایه‌گذاری کنند و تنها محدود به دوران کرونا نباشند، از مسائل مهم و حائز اهمیتی است که لازم است مورد توجه قرار گیرد [۱۹]. فراهم آوردن شرایط مناسب برای بانک ها به منظور اصلاح و تغییر مدل کسب‌وکار خود برای گام برداشتن در زمینه تحول دیجیتال و جذب و تربیت نیروی انسانی ماهر بدین منظور ایجاد توازن بین موضوعات مربوط به کسب و کار و موضوعات سمت فناوری اطلاعات (اصل تعادل دیجیتال) در مورد بانکداری دیجیتال ضروری است.

بررسی تاثیر هماهنگی میان تدوین، اجرا و کنترل راهبردی بر عملکرد بانکداری دیجیتال، تحقیقات بیشتر در زمینه ارتباط گونه کنترل راهبردی (اجرا و تدوین) با گونه تدوین راهبردی، ارتباط گونه تدوین راهبردی با تغییرات محیطی و ارتباط کنترل اجرای راهبردی با کنترل تدوین راهبردی، طراحی مدل کنترل راهبردی مرتبط با موضوع بانکداری دیجیتال بر اساس سایر رویکردهای راهبردی برای بانکداری دیجیتال، استفاده از سایر روش شناسی و همچنین انجام این پژوهش به تفکیک برای بانک‌های دولتی و بانک‌های غیر دولتی و مقایسه نتایج حاصله با هم پیشنهاد می‌شود. این پژوهش با محدودیت‌هایی نظیر عدم دسترسی بیشتر به منابع داخلی و خارجی معتبر علمی در زمینه موضوع پژوهش، عدم همکاری مناسب و عدم تمایل به پاسخگویی به پرسشنامه پژوهش توسط خبرگان، عدم امکان مراجعه حضوری بدلیل شیوع ویروس کرونا روبرو بوده است.

منابع

1. Arbabi, H. (2014). Developing a model of alignment between strategic control and project management and its impact on project performance petrochemical industry of Iran. *PhD thesis*. Faculty of Art and Architecture Tarbiat Modares University. (In Persian)
2. Arbabi, H. (2015). Explain the alignment between strategic control and project management and its impact on project performance. *Journal of Business Management Perspective (21)* 49–67. (In Persian)
3. Arabi, S. M., & Chavoshi, S. K. (2010).Strategic control.tehran.1nd ed. publications of the law enforcement force of the Islamic republic of Iran. General Inspectorate, Office of Applied Research. (In Persian)
4. Arabi, S. M., & Chavoshi, S. K. (2010). Strategic control style and performance of holding companies. *Journal of Strategic Management Stadies (1)* 7–26. (In Persian)
5. Asgarimehr, M., Torke Tabrizi, M., & Dehghani Ghahfarrokhi, A. (2018). Identification of strategic components for successful implementation of digital banking model.*7th Annual Conference on Electronic Banking and Payment Systems*.Tehran.Milad Tower International Conference Center. (In Persian)
6. Bogoviz, Aleksei V., Suglobov, Alexander, Maloletko, Alexandr N., Kaurova, V., & Lobova, V. (2020). Strategic controlling systems for businesses: key features and application areas. *Frontier Information Technology and Systems Research in Cooperative Economics*, *316*, 715–721
7. Chavoshi, S. K. (2010) Startegic control model for holding companies a case of holding companies listed in Tehran stock exchange. *PhD thesis*. Faculty of Management and Accounting. Allame Tabatabae University. 1-456 (In Persian)
8. Dori, B., & Hakkak, M. (2011). Designing a strategic control model for the Iranian industries. *Journal of Executive Management*, 2(10), 65–86. (In Persian).
9. Habibi, A. (2017). Sample size of structural equation model. *Parsmodir website*. https://parsmodir.com/db/research/smaple-size.php. (In Persian)
10. Hakkak, M. (2008).Designing a strategic control model for the Iranian exporting industrial units. *PhD thesis*. Faculty of Management and Accounting. Shahid Beheshti University. (In Persian)
11. Hoseini, S. M., Jooshghani, Fallah, M., & Sadeghi Bayat, M. (2020). Digital transformation requires paradigm migration/ Digital transformation before Corona was a luxury item? Part One. News code (9092) *fabanews website* http://www.fabanews.com/fa/news. (In Persian)
12. Hoseini, S. M., Jooshghani, Fallah, M., & Sadeghi Bayat, M. (2020). What is the need for a win-win approach for banks towards fintechs / priorities and challenges in the direction of digital transformation in the banking system? Part Two. News code (9120) *fabanews website* http://www.fabanews.com/fa/news. (In Persian)
13. Hoseini, S. M., & Sharafi F., & Ejlali, Gh. (2020). Necessity of changing business model in order to.diversify the income structure of.banks (Requirements, challenges and solutions)**.** *7th Annual Conference on Electronic Banking and Payment Systems*.Tehran. Milad Tower International Conference Center. (In Persian)
14. Hoseinzade, M. (2020). Corona and reminding of the need to strengthen offline banking. News code (2589) *Bank Melli Iran news portal* https://www.bmi.ir/News/News/Details/16740. (In Persian)

15 Ikechukwu, M., Cajetan, E., Patrick, A., & Beer, M. (2018). Digital banking, customer experience and financial performance UK bank managers' perceptions. *Research in Interactive Marketing 4(12)* 432–451.

16. Jalali Farahani, A. (2020). The effects of Covid 19 on the banking industry from an IT perspective. News code (114317) *ibena website*. http://www.ibena.ir/news/114317. (In Persian)
17. Jalali, M., Haghighi Kafash, M., Moradpour, A., & Avestaei, A. (2019). Explaining the strategic control model of Iranian banking along with its quantitative and qualitative analysis. *Twenty-eighth Annual Monetary and exchange rate policies Conference*.Tehran. IRIB International Conference Center. (In Persian)
18. Junger, M., & Mietzner, M. (2019). Banking goes digital: The adoption of FinTech services by German households. *Finance Research Letters* xxx (xxxx) xxx–xxx.
19. Kolzaee, A., Amini, M., & Bayat, M. (2020) Strengthen the belief of banking system managers to pursue digital banking strategy during the outbreak of Corona.virus.Part.One.News.code(9129).*fabanews.website*. http://www.fabanews.com/fa/news. (In Persian)
20. . Kolzaee, A**.**, Amini, M., & Bayat, M**.** (2020) Integrated digital identity system, the first priority of digital transformation Part Two.News code (9156*) fabanews website* http://www.fabanews.com/fa/news. (In Persian)
21. Memarzade, Gh., Najafbegi, R., & Tekei, A. (2014). Designing a strategic control model for achieving the goals of the 20-year vision document of the Islamic Republic of Iran.*Quarterly Journal of The Macro And Strategic Policies*. 2(6). (In Persian)
22. Ministry of Economic Affairs and Finance (2019). Future banking and digital transformation, Policy approach and deployment framework based on the smart economy paradigm. Deputy Minister of Banking, Insurance and State-Owned Companies, *Ministry of Economic Affairs and Finance*. 1–63 (In Persian)
23. Norouziyan, M. (2020) Digital banking transformation. The state of Iran's banking system and future prospects .*News code (113067) ibena website* http://www.ibena.ir/news/113067. (In Persian)
24. Nilsson, F., & Petri Carl-J., & Westelius, A., (2020). Strategic management control-successful strategies based on dialogue and collaboration. *Strategic Management Control. 135–142*
25. Pourebrahimi, N., Kordnaeij, A., Khodadad Hosseini, H., & Azar, A. (2018). Developing a digital banking framework in the Iranian banks: Prerequisites and Facilitators. *International Journal of E-Business Research, 4(14).* (In Persian)
26. Puck, J., Hodl, M. Filatotchev, K., Igor, W., Hans-G., & Bader, B. (2016). Ownership mode, cultural distance, and the extent of parent firms' strategic control over subsidiaries in the PRC. *Asia Pacific Journal of Management*. (33) 1075–1105.
27. Reyde, S., & Carsana, L. (2017). The effect of digital design in retail banking on customers' commitment and loyalty: The mediating role of positive affect. *Journal of Retailing and Consumer Services, 37*, 132–138
28. Shamizanjani, M. (2020). The future of the banking industry and digital business models. *shamizanjani website* http://shamizanjani.ir. (In Persian)
29. Simons, R. (2000). Performance measurement & control system for implementing strategy. Translated by Saeed Safari, Hossein Abbasi, Davoud Gholamrezae & Davoud Abbasi Karjgan.Tehran. Publications of the *Academic Center Education Culture and Research (ACECR)* Tehran Branch.
30. Stehnei M., Irtysheva, I., Khaustova, K., &Boiko, Y. (2017). Modeling of strategic control system in the context of sustainable development of enterprise. *Problems and Perspectives in Management Journal. 3(15)* 212–223.
31. Yavari Gohar, F. (2009). The relationship between coordination of management strategies and structure with the performance of the organization in IMI-100 holdings .*PhD thesis*.Faculty of Management and Accounting. Allame Tabatabae University. (In Persian)