

## طراحی مدل مدیریت مالی استراتژیک با رویکرد پویاشناسی سیستم در صنعت بانکداری

### نوع مقاله: پژوهشی

رشید مددی اورگانی<sup>۱</sup>

محمود خدام<sup>۲</sup>

حمید احمدزاده<sup>۳</sup>

مریم گوارا<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۸/۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۱/۲۷

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل مدیریت مالی استراتژیک با رویکرد پویاشناسی سیستم در صنعت بانکداری انجام شد. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها، کیفی از نوع نظریه داده‌بنیاد بود. جامعه آماری پژوهش را خبرگان دانشگاهی و مدیران ارشد مالی صنعت بانکداری تشکیل دادند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و با رعایت قاعده اشباع نظری، ۱۰ نفر انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق گردآوری و با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA مورد تحلیل قرار گرفتند. در مرحله کدگذاری باز، ۵۵ مفهوم اولیه و ۱۸ مقوله استخراج شد. در ادامه، در فرآیند کدگذاری محوری، این مقوله‌ها در چارچوب پارادایم کدگذاری شامل شرایط علی (شامل ۴ مقوله)، پدیده محوری (مدیریت مالی پویا)، راهبردها (۳ مقوله)، شرایط زمینه‌ای (۳ مقوله)، عوامل مداخله‌گر (۳ مقوله) و پیامدها (۴ مقوله) سازماندهی شدند. در نهایت، در مرحله کدگذاری گزینشی، «مدیریت مالی پویا برای خلق ارزش پایدار در محیط پرتلاطم» به عنوان مقوله هسته‌ای انتخاب و مدل نهایی حول آن ترسیم گردید. یافته‌ها نشان داد که تحقق این پدیده محوری، مستلزم تعامل پویا بین راهبردهای مالی منعطف، قابلیت‌های سازمانی و مدیریت هوشمندانه عوامل محیطی است. این مدل می‌تواند چارچوبی مفهومی برای سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری در سطح کلان نظام بانکی و همچنین تدوین راهبردهای عملیاتی در سطح سازمانی فراهم آورد.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت مالی استراتژیک، پویاشناسی سیستم، نظریه داده‌بنیاد، صنعت بانکداری.

طبقه‌بندی JEL: B22, C82, F45

۱ گروه علوم اقتصادی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران  
Rashid.madadiavargani@iau.ac.ir

۲ گروه حسابداری، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران  
mahmoud1404@iau.ac.ir

۳ گروه حسابداری، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران  
h.ahmadzadeh2@iau.ac.ir

۴ گروه حسابداری، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران  
Maryam.gavara@iau.ac.ir

## مقدمه

در عصر حاضر، پیچیدگی فزاینده و پویایی محیط کسب و کار، همراه با تشدید رقابت در عرصه‌های ملی و بین‌المللی، مدیریت سازمان‌ها را با چالش‌های بی‌سابقه‌ای مواجه ساخته است. در چنین شرایطی، اتکای صرف به تدابیر سنتی مالی برای هدایت و اداره بنگاه‌های اقتصادی نه تنها کارآمد نیست، بلکه می‌تواند به انفعال استراتژیک و اتلاف منابع ارزشمند بینجامد. بر این اساس، ضرورت به‌کارگیری رویکردی جامع و آینده‌نگر تحت عنوان «مدیریت مالی استراتژیک» به مثابه پارادایمی اجتناب‌ناپذیر در عرصه حکمرانی شرکتی تبلور یافته است. این پارادایم، با تلفیق مبانی مدیریت مالی و مدیریت استراتژیک، امکان تحقق چشم‌اندازهای بلندمدت سازمان را از مجرای تخصیص بهینه منابع و ایجاد هماهنگی بین اهداف مالی و راهبردی فراهم می‌سازد (سحری و حیدرپور، ۱۴۰۲). ماهیت مدیریت مالی استراتژیک، فراتر از اندازه‌گیری و گردآوری داده‌های مالی تاریخی است و دامنه آن به عرصه‌های پیش‌بینی روندهای آتی، تحلیل ساختارهای هزینه و رقابتی در بازارهای محصول، و تدوین راهبردهای ماندگار در افق‌های زمانی گسترده تسری می‌یابد (دیوکی<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). در حقیقت، این رویکرد با عبور از نگرش جزئی‌نگر، سازمان را به مثابه یک کل یکپارچه و پویا در نظر می‌گیرد که بقا و تعالی آن در گرو درک تعاملات درونی و بیرونی آن است. در این میان، «ارزیابی عملکرد» به عنوان محوری حیاتی، نقش تعیین‌کننده‌ای در توفیق واحدهای اقتصادی ایفا می‌نماید. شکل‌گیری دانش مدیریت و نظریه بنگاه اقتصادی تحولات، بنیان‌های اولیه‌ای را بنا نهاد که امروزه در قالب مدیریت مالی استراتژیک، با تمرکز بر تخصیص بهینه منابع مالی کمیاب، تصمیم‌گیری سرمایه‌گذاری بلندمدت و خلق ارزش پایدار برای سازمان، تبلور یافته است (اشرفی مهابادی و همکاران، ۱۴۰۳). با توجه به محدودیت ذاتی منابع در اقتصاد امروز، سازمان‌ها ناگزیرند برای کسب اطمینان از تحقق اهداف راهبردی، حفظ رقابت‌پذیری و ارضای انتظارات ذی‌نفعان کلیدی، به نظام‌های کارآمد ارزیابی عملکرد متکی باشند. اگرچه ارزیابی عملکرد مالی به عنوان یکی از دیرپاترین مکانیسم‌های سنجش توفیق سازمانی شناخته می‌شود، اما کفایت آن در عصر حاضر به شدت مورد تردید است. عملکرد بهینه در ابعاد اقتصادی و مالی، مستلزم وجود زیرساختی قدرتمند در بخش مالی سازمان است که خود نیازمند ابزارهای تحلیلی پیشرفته می‌باشد. در پاسخ به این ضرورت، «روش پویایی‌شناسی سیستم» به عنوان یک چارچوب بین‌رشته‌ای ظهور یافته که با بهره‌گیری از علوم مختلف، توانایی مدل‌سازی و شبیه‌سازی روابط پویا و پیچیده بین پدیده‌ها را داراست. قابلیت‌های منحصر به فرد این روش در مدل‌سازی متغیرهای کلیدی، موجب گردیده تا کاربرد آن در دهه اخیر در

حوزه سیستم‌های مالی و اقتصادی با استقبال فزاینده‌ای مواجه گردد (جلائی، ۱۴۰۰). ظهور مفاهیمی نوین چون «حسابداری پویا» گواهی بر این ادعاست که به تازگی توسط اندیشمندان این عرصه برای مدل‌سازی فرآیندهای تصمیم‌گیری مالی به کار گرفته شده است. ریشه‌های تاریخی پویایی‌شناسی سیستم را می‌توان در حوزه‌هایی چون تحلیل عملیات کسب‌وکار، مدیریت زنجیره تأمین و مباحث کارآفرینی و دانش جستجو نمود. مرور نظام‌مند ادبیات موجود، حاکی از تلفیق روزافزون مبانی پویایی‌شناسی سیستم با مدیریت مالی استراتژیک است؛ تلفیقی که به پیشرفت‌های قابل توجهی در عرصه مدیریت استراتژیک منجر گردیده و نقش آن را به عنوان ابزاری ارزشمند در غنی‌سازی فرآیندهای کشف و اثبات، از طریق مقایسه و ارزیابی نظام‌مند، برجسته ساخته است (جونستوتیر و همکاران، ۲۰۲۴<sup>۱</sup>). بنیان فلسفی این پژوهش بر «نگرش سیستمی» استوار گردیده است. این نگرش، پاسخی است به آسیب‌شناسی «جزء‌نگری» که ریشه بسیاری از معضلات پیچیده در سیستم‌های اقتصادی، اجتماعی و سازمانی محسوب می‌شود. در سازمان‌های جزء‌نگر، علل مشکلات، زنجیره روابط علی و معلولی و عوامل اثرگذار به درستی شناسایی نمی‌شوند و در نتیجه، راهکارهای ارائه شده اغلب سطحی، مقطعی و غیرپایدار هستند. نگرش سیستمی با ارائه چشم‌اندازی کل‌نگر، جامع و قدرتمند، زبان و ابزارهای مفهومی لازم را برای درک واقعیت سازمان به مثابه یک کل به هم پیوسته فراهم می‌سازد. این رویکرد که بر پایه بنیان‌های تئوریک مستحکمی استوار است، با تأکید بر نقش‌ها و روابط درونی سیستم و با اتخاذ دیدی بلندمدت، تصویری اصیل‌تر از واقعیت ارائه داده و امکان هدایت سیستم به سمت نتایج مطلوب را از طریق به‌کارگیری اهرم‌های درونی فراهم می‌نماید (اسدالهی و همکاران، ۱۴۰۳).

در قلمرو مدیریت مالی استراتژیک در صنعت بانکداری، رویکرد پویایی سیستم‌ها شکاف‌های نظری و عملیاتی متعددی را عیان می‌سازد. این شکاف‌ها نخست در نبود مدل‌های جامعی تجلی می‌یابد که قادر به تبیین روابط علی-معلولی پویا بین شاخص‌های پایداری بانکی بوده و می‌بایست سناریوهای آتی را با دقت پیش‌بینی نمایند. توسعه چنین چارچوب‌های مفهومی، برای تسهیل تصمیم‌سازی در مواجهه با پیچیدگی‌های محیط بانکداری امری اجتناب‌ناپذیر محسوب می‌شود (پاویا و همکاران، ۲۰۲۱<sup>۲</sup>). شواهد تاریخی نیز مؤید آن است که صنعت بانکداری در تقابل با "غافلگیری‌های ناپیوسته" در دوره‌های بحرانی، رویکردی انفعالی در پیش گرفته است. این واقعیت، گویای شکافی عمیق در تدوین راهبردهای پیش‌دستانه بوده و بیانگر ناتوانی سامانه‌های کنونی در پیش‌بینی و پاسخگویی فعال به نوسانات محیطی است. رویکرد پویایی سیستم‌ها می‌تواند با مدل‌سازی این تعاملات

1 Jonsdottir et al.

2 Paiva et al.

پیچیده زمانی، به پر کردن این خلأ راهبردی کمک شایانی نماید (کومیلونگیلی<sup>۱</sup>، ۲۰۲۵). در سطح کلان‌تر، مدیریت استراتژیک در بخش بانکداری با معضل "فقدان چشم‌انداز و برنامه‌ریزی راهبردی بلندمدت" مواجه است. این کاستی، ضرورت بهره‌گیری از ابزارهای پیشرفته‌ای چون پویایی سیستم‌ها را ایجاب می‌نماید که قادرند برنامه‌ریزی سناریومحور را تسهیل نموده و درک عمیق‌تری از عوامل درهم‌تنیده مؤثر بر اجرای موفق استراتژی‌ها ارائه دهند (سیدجوادین و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). علاوه بر این، ناکارآمدی روش‌های بودجه‌بندی سنتی در محیط‌های پویای بانکداری، لزوم تحول در شیوه‌های مدیریت مالی را نمایان می‌سازد. این نقیصه، اتخاذ چارچوب‌های مالی منعطف‌تری را طلب می‌کند که توسط رویکردهای مدل‌سازی پویا قابل پشتیبانی هستند. بنابراین، نظام بانکی برای حفظ تاب‌آوری در فضای پرتلاطم کنونی، ناگزیر به بازتعریف پارادایم‌های مدیریت مالی خود در پرتو رویکردهای سیستمی پویا می‌باشد (مانگنا و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۴).

در بسیاری از بانک‌های ایرانی، شفافیت اطلاعات مالی و گزارش‌دهی در سطح مطلوبی قرار ندارد. این موضوع می‌تواند به عدم اعتماد سرمایه‌گذاران و سهامداران منجر شود و همچنین بر توانایی بانک‌ها در جذب منابع مالی جدید تأثیر منفی بگذارد. عدم شفافیت همچنین می‌تواند مانع از ارزیابی دقیق عملکرد بانک‌ها و نهادهای نظارتی گردد. ساختارهای سازمانی در بسیاری از بانک‌ها به گونه‌ای طراحی نشده‌اند که بتوانند به سرعت به تغییرات محیطی و نیازهای بازار پاسخ دهند. این موضوع می‌تواند منجر به تصمیم‌گیری‌های کند و ناکارآمد در مدیریت مالی استراتژیک شود و توانایی بانک‌ها در رقابت با سایر نهادهای مالی را کاهش دهد. مدیریت ریسک یکی از جنبه‌های کلیدی در مدیریت مالی استراتژیک است. اما در بسیاری از بانک‌های ایرانی، تحلیل ریسک به صورت سیستماتیک انجام نمی‌شود و ابزارهای مدیریت ریسک به اندازه کافی توسعه نیافته‌اند. این ضعف می‌تواند به بروز بحران‌های مالی و کاهش ثبات اقتصادی منجر شود. کمبود نیروی انسانی با تخصص‌های مرتبط با مدیریت مالی استراتژیک یکی دیگر از چالش‌های ساختاری در صنعت بانکداری ایران است. بسیاری از کارکنان بانک‌ها از آموزش‌های لازم برای تجزیه و تحلیل داده‌های مالی، پیش‌بینی‌های مالی و مدیریت استراتژیک برخوردار نیستند. این کمبود تخصص می‌تواند به عدم توانایی در اتخاذ تصمیمات مالی صحیح و بهینه منجر شود. بسیاری از بانک‌ها به رویکردهای سنتی و ایستا در مدیریت مالی پایبند هستند و به تغییرات سریع در محیط اقتصادی و مالی پاسخ مناسبی نمی‌دهند. این عدم انعطاف‌پذیری در مدیریت مالی می‌تواند منجر به از دست دادن فرصت‌های سرمایه‌گذاری و رشد شود.

1 Komiljon o'g'li

2 Seyed-Javadin et al.

3 Mang'ana et al.

قوانین و مقررات ناکافی و متناقض در صنعت بانکداری ایران می‌تواند به پیچیدگی‌های مدیریتی منجر شود. این چالش‌ها ممکن است به تصمیم‌گیری‌های مالی نادرست و عدم تطابق با نیازهای بازار بینجامد. همچنین، نهادهای نظارتی ممکن است نتوانند به‌طور مؤثر بر فعالیت‌های بانک‌ها نظارت کنند. بسیاری از بانک‌ها به نوآوری و فناوری‌های مالی (فین‌تک) توجه کافی ندارند. این عدم توجه می‌تواند به کاهش رقابت‌پذیری و توانایی در ارائه خدمات مالی مدرن منجر شود. استفاده از فناوری‌های نوین می‌تواند به بهبود کارایی و افزایش رضایت مشتریان کمک کند.

هدف اصلی تحقیق حاضر این است که با توجه هم زمان بر طراحی مدل مدیریت مالی استراتژیک با رویکرد پویاشناسی سیستم در صنعت بانکداری در سطوح مختلف پردازد، به همین منظور اهداف زیر مطرح شده است:

۱. شناسایی عوامل علی مدیریت مالی استراتژیک به روش نظریه داده بنیاد و با رویکرد پویاشناسی سیستم در صنعت بانکداری
۲. شناسایی عوامل زمینه‌ای مدیریت مالی استراتژیک به روش نظریه داده بنیاد و با رویکرد پویاشناسی سیستم در صنعت بانکداری
۳. شناسایی عوامل مداخله‌گر مدیریت مالی استراتژیک به روش نظریه داده بنیاد و با رویکرد پویاشناسی سیستم در صنعت بانکداری
۴. شناسایی پدیده محوری مدیریت مالی استراتژیک به روش نظریه داده بنیاد و با رویکرد پویاشناسی سیستم در صنعت بانکداری
۵. شناسایی راهبردهای مدیریت مالی استراتژیک به روش نظریه داده بنیاد و با رویکرد پویاشناسی سیستم در صنعت بانکداری
۶. شناسایی پیامدهای مدیریت مالی استراتژیک به روش نظریه داده بنیاد و با رویکرد پویاشناسی سیستم در صنعت بانکداری.

### پیشینه و چارچوب نظری پژوهش

#### اهمیت مدیریت مالی استراتژیک

برای ایجاد سیستم‌های مالی مدیریت کارا، درک استراتژی شرکت، از اهمیت برخوردار است. سیستم مالی مدیریتی که استراتژی شرکت را حمایت می‌کند، ارزش آفرین است، حال آنکه سیستمی که استراتژی شرکت را نادیده می‌گیرد، ارزش را نابود می‌سازد. هرگاه برای انجام استراتژی شرکت، سیستم مالی مدیریت ارزش آفرین اجرا شود، مستقیماً از تصمیمات مدیر پشتیبانی می‌کند. مدیریت

مالی استراتژیک برای توسعه و پایش استراتژی کسب و کار، که نوعی ارائه و تحلیل داده‌های مالی مدیریت مرتبط با کسب و کار رقابتی آن است، استفاده می‌شود. مدیریت مالی استراتژیک نقش کلیدی در توصیف استراتژیک، اعلام استراتژیک، پیاده‌سازی استراتژیک و کنترل استراتژیک ایفا می‌کند. مدیریت مالی استراتژیک، اطلاعات مالی مدیریت را برای استراتژی رقابتی، توسعه شرکت، تغییرات بازار، برنامه استراتژیک شرکت، پیاده‌سازی استراتژیک و کنترل استراتژیک و ترکیبی از مدیریت استراتژیک و مدیریت مالی ارائه می‌کند (کریمی، ۱۳۹۵). تمامی سازمان‌ها برای ایجاد مزیت رقابتی و شایستگی‌های متمایز جهت ارائه محصولات و خدمات در دنیای رقابتی و پیچیده امروزی نیاز به مدیران عالی دارد تا با مهارت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک، سازمان را جهت نیل به اهداف سازمانی هدایت کنند. برای این منظور علم و آگاهی و دانش در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک و اشراف و نظارت بر برنامه ریزی استراتژیک شرایطی را به وجود می‌آورد تا مدیران با توجه به نقاط قوت و ضعف سازمان و فرصت‌ها و تهدیدات محیط با دیدی آینده نگرانه و بلند مدت سازمان را در عرصه رقابت پیروزمندانه به سمت رسالت فلسفه وجودی سازمانی رهبری کنند (بایلیا و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). در این میان استفاده از شیوه‌های مدیریت مالی باعث افزایش تمرکز بر روی مسئولیت پذیری، بهره‌وری و اثربخشی و بهبود استراتژی شرکت می‌شود. مدیریت مالی از طریق پردازش اطلاعات مالی مربوط به بازارهای محصولات شرکت و هزینه‌ها و ساختار هزینه‌های رقیبان و نقش نظارتی که بر استراتژی‌های سازمان‌ها دارد، منجر به افزایش کارایی آن خواهد شد. از طرفی، به عنوان یک منبع داخلی کلیدی، اطلاعات مدیریت مالی در محیط رقابتی کسب و کار نقش برجسته‌ای را با ارائه اطلاعات به موقع و مربوط ایفا می‌کند تا مدیران را قادر سازد همراه با استفاده از فرصت‌های در حال ظهور تصمیمات مناسبی اتخاذ نمایند. در محیط کسب و کار امروز، برای دستیابی به مزایای رقابتی و اطمینان از عملکرد موثرتر، شرکت‌ها نیاز دارند تا بر اولویت‌های استراتژیک خاص خود و پشتیبانی از آنها با ابزارهای سازمانی مانند سیستم اطلاعات مالی تاکید نمایند (صدری و همکاران، ۱۴۰۱).

### ویژگی‌های مدل‌های مالی استراتژیک

مدیریت مالی استراتژیک نقش اساسی در ارزیابی اثربخشی کل شرکت و بخش‌های مختلف آن از جنبه‌های مالی و عملیاتی دارد. از منظر مالی، این مدیریت به طور کلی به شاخص‌های مالی کلیدی اتکا می‌کند تا عملکرد مالی شرکت را ارزیابی کرده و این شاخص‌ها را در هر مرکز مسئولیت به کار گیرد. بدین ترتیب، مدیریت مالی استراتژیک از تکنیک‌های متعددی بهره می‌برد. اولین تکنیک، در

1 Bailey et al.

نظر گرفتن ارزش زمانی پول و تأثیر تورم در محاسبه اثربخشی مالی است که به شرکت کمک می‌کند تا تصمیمات مالی را در بستر زمان تحلیل کند. دومین تکنیک، مقایسه عملکرد مالی و عملیاتی یک واحد تجاری با رقبای آن در بازار است که به شناسایی نقاط قوت و ضعف کمک می‌کند و زمینه‌ساز ارتقاء عملکرد می‌باشد. سومین تکنیک نیز تجزیه و تحلیل ارزش اقتصادی یا تحلیل ارزش سهامداران است که به ارزیابی تأثیر تصمیمات مدیریت بر ارزش کلی شرکت می‌پردازد. استفاده از این تکنیک‌ها به شرکت‌ها این امکان را می‌دهد که برنامه‌های عملیاتی بهینه را شناسایی کرده، کارایی آن‌ها را با معیارهای ایده‌آل مقایسه کنند، نوآوری را هدف‌گذاری کنند و بر جهت‌گیری استراتژیک خارجی برای رقابت تأکید نمایند. علاوه بر این، مدیریت مالی استراتژیک مزایای رقابتی قابل توجهی را برای مشاغل به ارمغان می‌آورد که به صورت مثبت بر عملکرد مالی و غیرمالی آن‌ها تأثیر می‌گذارد. این رویکرد به کسب‌وکارها کمک می‌کند تا سیستم‌های سنجش اثربخشی برای هر فعالیت خاص ایجاد کنند و استراتژی‌های تجاری را در راستای توسعه پایدار پیاده‌سازی نمایند. در نتیجه، مدیریت مالی استراتژیک می‌تواند به عنوان یک ابزار کلیدی در دستیابی به اهداف بلندمدت و بهبود مستمر عملکرد سازمان‌ها عمل نماید (ویو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲).

### روش پویاشناسی سیستم

مدل سازی سیستم پویا رویکردی برای طراحی سیستم تجزیه و تحلیل سیاست‌های مختلف است. روش‌های مدل سازی شبیه‌سازی پویا برای طراحی و ایجاد بیان ریاضی (به صورت مدل‌های رسمی) فرایندهای یک عمل و سیستم‌هایی برای تجربه و آزمایش مداخلات و سناریوها و پیامدهای آنها در طول زمان برای پیشبرد درک درستی از فرایندها و سیستم‌ها، مدیریت یکپارچه و طراحی سیاست و خط مشی‌ها استفاده می‌شود. این روش ماهیت پویا موجود در سیستم‌های متنوع اجتماعی و اقتصادی را با ترکیب اثرات متعامل بازخورد مثبت و منفی و رابطه علیت دورانی نشان می‌دهد. بنابراین مدل‌های سیستم پویا در باغ مدل‌های علمی و به دنبال شناسایی رفتار سیستم هستند. با استفاده از این تکنیک می‌توان رفتار شبیه سازی شده را با رفتار واقعی سیستم مقایسه کرد. پس کاربردهای عمده الگوی سیستمی شامل درک چگونگی ساز و کار عملکرد یک سیستم و بر این مبنا پیش بینی عملکرد آینده سیستم است. ابزارهای مورد استفاده در سیستم پویا شامل نمودار علی-حلقوی و نمودار انباشت و جریان است. با استفاده از نمودار علی حلقوی می‌توان مدل مفهومی را شکل داد. مدل مصنوعی گاه به نقشه‌های ذهنی برمی‌گردد. وضعیت مدل سازی سیستم پویا آن است که این روش توانایی مدل

1 Vu et al.

سازی رفتار سیستم را بر اساس اطلاعات و ساختار منطقی سیستم مورد نظر را داراست (دادمند و پویا، ۱۴۰۲). در فضای مفهومی ممکن حالت‌هایی که یک سیستم پویای پیچیده می‌تواند اشغال کند، حالت‌های خاصی وجود دارد که در آنها سیستم نسبت به سایرین پایدارتر خواهد بود، به این حالت‌ها جاذبه می‌گویند. هنگامی که اتصالات بین عناصر مرکزی سیستم بازخورد مثبتی را ارائه می‌دهد راه‌اندازی یک عنصر به طور مثبت بقیه را فعال می‌کند که منجر به پویایی درونی، تغییر تکراری سیستم به سمت حالت جذب می‌شود (کاپاگالن و گارنیر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷).

### تصمیم‌گیری مالی استراتژیک با استفاده از رویکرد پویایی‌شناسی سیستم

رویکرد پویایی‌شناسی سیستم با ادعای شناخت ساختار اصلی تعیین‌کننده رفتارها به حل مسائل مختلف سیستم‌های اجتماعی-اقتصادی می‌پردازد. تمرکز بر بازخورد در این رویکرد موجب می‌شود تا نگرش جامع از دنیای واقعی ایجاد گردد و پویایی‌های پیچیده درون سیستم نمایان گردد. روش پویایی‌شناسی سیستم در قالب ۵ تکرار شونده می‌باشد که عبارتند از: ساختاردهی به مسئله، توسعه فرضیه پویا، مدل‌سازی و فرمول‌کردن (ترسیم مدل‌های علت و معلولی و نمودار جریان)، اعتبارسنجی مدل و شبیه‌سازی و تجزیه و تحلیل نتایج (سناریوسازی و ارزیابی سیاست‌ها). در تامین مالی سرمایه‌گذاران همان مردم عادی که آورده کمی جهت سرمایه‌گذاری دارند، می‌باشد (حاجی غلام سریزدی و همکاران، ۱۳۹۹). شرکت‌ها به طور مستمر در حال تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی هستند و از این رو نیاز است برای هرگونه تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی در شرکت، نسبت به شناخت وضعیت موجود از طریق بررسی نمودن عوامل محیط درونی و بیرونی اقدام گردد. این وظیفه بر عهده تحلیلگران محیطی بوده که برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها، اثر متغیرهای محیطی و تمام بخش‌ها و ارکان شرکت را بررسی نمایند (الباننا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). فرایند تصمیم‌گیری درون سازمان‌ها به ویژه وقتی که شامل ارزیابی راهبردها باشد از اهمیت بالایی برخوردار است. در محیط‌های با عدم اطمینان بالا، تصمیم‌گیری‌های استراتژیک به دلایلی از جمله عدم وجود سوابق گذشته، غیر ساختارمند دیدن تصمیمات، تاثیرگذاری تصمیمات بر جنبه‌های عملیاتی و نیاز به تعهد بالا مشکل است. تصمیم‌گیری استراتژیک یکی از مهمترین حوزه‌های مدیریت محسوب می‌شود که نقش مهمی در بقا و دستیابی به موفقیت سازمان‌ها ایفا می‌کند تصمیم‌گیری استراتژیک به تجزیه و تحلیل خاص در مورد مسائل با اهمیت سازمان گفته می‌شود که توسط مدیران ارشد به نمایندگی از سهامداران، جهت کنترل منابع در محیط‌های خارج از سازمان، اتخاذ می‌گردد. تصمیمات استراتژیک در سازمان شامل مشخص

1 Kaplan & Garner

2 Elbanna

نمودن مأموریت، چشم اندازهای سازمان، دارایی‌ها و توسعه برنامه‌ها و سیاست‌های سازمان و تمامی فعالیت‌هایی است که جهت دستیابی به آنها مورد نیاز است (تاجیک و همکاران، ۱۴۰۲)

### جدول ۱: پیشینه پژوهش

| ردیف             | نام نویسنده             | سال  | عنوان                                                                                               | متغیرهای مورد بررسی                                                | تحلیل و نتیجه‌گیری                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------|-------------------------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| پیشینه‌های داخلی |                         |      |                                                                                                     |                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| ۱                | موسوی ایوانکی و همکاران | ۱۴۰۴ | ارائه الگوی نظارت مبتنی بر ریسک بر بانک‌های و موسسات اعتباری با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری | نظارت مبتنی بر ریسک، مدل‌سازی معادلات ساختاری، تحلیل عامل اکتشافی. | شرایط علی بیان شده، در مدل شامل ساختار و فرایند مناسب و عدم کفایت نظارت تطبیقی و تغییرات پیچیدگی محیط کسب کار صنعت بانکداری و نیز شرایط زمینه‌ای از جمله شرایط اقتصادی و اجتماعی و ویژگی‌های صنعت بانکداری و شرایط مداخله (نقش حاکمیت و دولت در اداره نظارت بانک‌ها و یکپارچگی وحدت رویه) بر راهبردهایی معرفی شده در مدل شامل نظارت در چرخه عمر، وضع قوانین و مقررات مناسب، گردآوری اطلاعات و گزارشگری، رعایت الزامات حاکمیت شرکتی و مدیریت ریسک و ارزیابی عملکرد تاثیر دارد، از سوی دیگر توجه به راهبردهای مذکور منجر به ثبات و سلامت بانکی به عنوان پیامد نهایی مدل ارائه شده می‌شود |
| ۲                | رجبی چوپه و همکاران     | ۱۴۰۳ | با رویکرد طراحی مدل حسابداری مدیریت استراتژیک در بخش بانکی ساختاری تفسیری                           | حسابداری، مدیریت استراتژیک، بخش بانکی                              | نتایج نشان داد عوامل حسابداری مدیریت استراتژیک شامل افزایش رقابت پذیری استراتژیک، ارتقاء گزارشات عملکردی و مدیریتی، مدیریت بهینه منابع و مصارف، ارتقا سیستم‌های کنترل داخلی، اتخاذ تصمیمات اثربخش سازمانی، ایجاد مزیت رقابتی پایدار، برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی استراتژیک بر اساس شاخص‌های سیستم‌های اطلاعاتی شامل متناسب سازی ساختار، بهبود ساختار اطلاعاتی، ارتقا استراتژی‌های هزینه یابی، ایجاد زنجیره ارزش، صحت سنجی اطلاعات و گزارش‌ها ارتقا خواهد بود                                                                                                                              |
| ۳                | مرادی                   | ۱۴۰۳ | بررسی تأثیر مدیریت مالی استراتژیک بر رضایتمندی مشتریان با نقش میانجی تجربه خدمات در بانک‌ها         | مدیریت مالی، مدیریت استراتژیک، رضایتمندی مشتریان، تجربه خدمات      | نتایج تحقیق نشان می‌دهد که تجربه خدمات تأثیر قابل توجهی بر رضایتمندی مشتریان دارد، به طوری که ضریب مسیر بین این دو متغیر برابر با ۰,۷۱۴ است. همچنین از میان مؤلفه‌های مدیریت مالی استراتژیک، کنترل بودجه با ضریب مسیر ۰,۳۶۹ است. بیشترین تأثیر را بر تجربه خدمات در بانک‌ها داشته و نقش مهمی در افزایش رضایتمندی مشتریان ایفا می‌کند. ضرایب T نیز معناداری این روابط را تأیید می‌کنند.                                                                                                                                                                                                 |

| ردیف             | نام نویسنده گان        | سال  | عنوان                                                                                       | متغیرهای مورد بررسی                                                                                                     | تحلیل و نتیجه گیری                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------|------------------------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۴                | آزاده و همکاران        | ۱۴۰۲ | توسعه مدل پویای استراتژی بانک در شرایط عدم قطعیت با رویکرد پویایی شناسی سیستم               | پویایی استراتژیک، بان ک، پویایی شناسی                                                                                   | پژوهش چهار استراتژی مدیریت دارایی و مصارف بانک، جذب منابع مادی و سود آور سازی، توانمندسازی مدیریت بانک و توسعه زیرساخت های بانکدار و نیز منتخب ترکیب شناسایی و شبیه سازی گردید                                                                                                                                                                                                                                                             |
| ۵                | صلواتیان               | ۱۳۹۷ | چالش های بانکداری مبادله ای و ارائه الگوی نهادی مکمل به کارگیری عقود مبادله ای در نظام مالی | بانکداری، مبادله ای، کارکردهای بانکداری، مبادله ای، صندوق های با درآمد ثابت، شرکت های لیزینگ، چالش های بانکداری اسلامی. | نهادهای مزبور دارای کارکردهای مشابهی با بانکداری متعارف و بانکداری مبادله ای است با این تفاوت که از کاستی های آن دو، به دور است. توسعه ی نهادهای مالی مانند دو نهاد مزبور، می تواند به افزایش کارایی در مؤلفه های مالی و اقتصادی منجر شود و به افزایش رقابت میان نهادهای بازار پول و سرمایه برای تطبیق بیشتر با اقتضائات شرعی کمک کند.                                                                                                     |
| پیشینه های خارجی |                        |      |                                                                                             |                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| ۱                | قیطاسی و همکاران       | ۲۰۲۳ | طراحی مدل دینامیک سیستم برای جریان نقدی در کانال Omni سیستم خرده فروشی                      | جریان نقدینگی، خرده فروشی ها، سهام                                                                                      | طبق یافته ها، موجودی یک شرکت در پایین ترین نقطه خود قرار دارد و جریان نقدی آن در بهترین حالت زمانی که از سیستم همه کانال به تنهایی استفاده می کند، است. سناریوی دوم به تنهایی اجرا نشد زیرا به آنچه مورد نظر بود، منتج نشد. سناریوی سوم با توجه به مقایسه نتایج سایر سناریوها، بیشترین مقدار جریان نقدی و زمان تحویل را ارائه می دهد. اگر شرکت تصمیم بگیرد هزینه های توزیع را با هزینه جریان نقدی کاهش دهد، سناریوی اول ترجیح داده می شود. |
| ۲                | بچرا-فرناندز و همکاران | ۲۰۲۲ | مدل پویایی سیستم برای برنامه ریزی استراتژیک شرکتی پایدار                                    | پویایی سیستم، برنامه ریزی استراتژیک                                                                                     | یافته های اصلی نشان دهنده متناسب بودن مدل به عنوان یک ابزار پشتیبانی تصمیم برای برنامه ریزی پایداری در یک محیط شرکتی است. این مدل تجزیه و تحلیل اثرات تخصیص منابع بر شرکت را تسهیل می کند.                                                                                                                                                                                                                                                 |

| ردیف | نام نویسنده    | سال  | عنوان                                                                        | متغیرهای مورد بررسی                           | تحلیل و نتیجه گیری                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------|----------------|------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۳    | السعدی         | ۲۰۲۲ | تأثیر مدیریت مالی در دستیابی به سودآوری بانک                                 | مدیریت مالی، سودآوری، ریسک                    | این تحقیق بر اساس تحلیل شاخص‌های سودآوری بانکی (درآمد دارایی‌ها، درآمد سرمایه گذاری) و تأثیر آنها بر سودآوری انجام شد. از آنجایی که مدیریت دارایی تنها عاملی است که بر بازده دارایی‌ها و تملک‌ها تأثیر می‌گذارد و به نوبه خود، سودآوری بانک را مورد توجه قرار می‌دهد، بنابراین، مدیریت دارایی باید پول را به طور دقیق سرمایه گذاری کند و ریسک‌ها را دور نگاه دارد. |
| ۴    | پایا و همکاران | ۲۰۲۱ | استراتژی پایداری در صنعت بانکداری با استفاده از نقشه‌های فازی و پویایی سیستم | استراتژی پایداری، پویایی سیستم، صنعت بانکداری | پیش‌های به دست آمده از دو جلسه گروهی از تصمیم گیرندگان که به صورت روزانه با فرایندهای بانکی سر و کار دارند، استخراج شد و توسط مدیر واحد فنی پایداری یکی از بزرگترین شرکت‌های بانکی در پرتغال تایید شد. تحلیل‌های استاتیکی و دینامیکی نیز انجام شد                                                                                                                  |

منبع: یافته های پژوهش

یکی از برجسته‌ترین ویژگی‌های این پژوهش، به کارگیری هم‌زمان دو روش نظریه داده‌بنیاد و پویایی‌شناسی سیستم است که در مطالعات پیشین کمتر مشاهده شده است در حالی که پویایی‌شناسی سیستم به عنوان یک ابزار کمی، به تحلیل رفتار سیستم در طول زمان و پیش‌بینی پیامدهای ناشی از تصمیمات مدیریتی می‌پردازد. این تلفیق روش‌شناختی، مدلی جامع و کارآمد ارائه داده است که نه تنها بر واقعیت‌های عملیاتی صنعت بانکداری تمرکز دارد، بلکه امکان شبیه‌سازی دقیق و ارزیابی رفتار آینده سیستم را نیز فراهم می‌آورد. از تمایزات مهم، توجه ویژه به صنعت بانکداری ایران است. در حالی که مطالعات پیشین عمدتاً به صورت عمومی به موضوع مدیریت مالی استراتژیک پرداخته‌اند یا به حوزه‌های خاصی مانند بازارهای مالی، شرکت‌های کوچک و متوسط یا صنایع دیگر اختصاص داشته‌اند، این تحقیق به طور خاص شرایط بومی و ساختار بانکداری ایران را مورد بررسی قرار داده و مدلی اختصاصی برای این صنعت طراحی خواهد کرد، این تمرکز، قابلیت اجرای عملی مدل ارائه‌شده را در فضای واقعی بانکداری ایران افزایش داده و آن را از سایر مطالعات مشابه متمایز کرده است.

### روش پژوهش

برای پاسخ به سؤال تحقیق از روش‌شناسی کیفی استفاده شده و از حیث فلسفه پژوهش در زمره پارادایم اثبات‌گرایی از نوع کاربردی و از حیث سبقه پژوهش کیفی و کمی، دارای رویکرد استقرائی و قیاسی و راهبرد پیمایشی است. این پژوهش از حیث هدف اکتشافی است و به اکتشاف متغیرها و ارتباط علی آن‌ها می‌پردازد. اطلاعات موردنیاز با استفاده از مصاحبه از خبرگان جمع‌آوری و به صورت کیفی از نرم‌افزار Maxqda 20 استفاده شده است. جامعه پژوهش تحقیق حاضر شامل ۱۰ نفر از مدیران ساختار بانکداری ایران بوده‌اند. با استفاده از روش غیراحتمالی قضاوتی (هدفمند) نمونه‌گیری انجام شده است. مصاحبه با نمونه‌های پژوهش انجام شد. ویژگی‌های خبرگان مدیران در نظر گرفته شده است. برای ارائه مدلی برای فرآیند مدیریت مالی استراتژیک در سطوح مختلف با توجه به مدیریت عملکرد مصاحبه شد. به منظور نمونه‌گیری از روش گلوله برفی استفاده شده و مصاحبه به صورت نیم ساختاریافته با سؤالات باز و کلی تا ۱۰ نفر انجام شد تا به اشباع داده‌ها رسیدیم ولی جهت اطمینان بیشتر تا ۱۵ نفر مصاحبه انجام شد. همچنین براساس تحقیات کلارک (۲۰۰۵)، در ارائه مدل‌هایی که شرایط کنونی تأثیر زیادی در تغییرات ارکان اصلی مدل دارد، تحلیل داده بنیاد مفید است. درنهایت با استفاده از تکنیک داده بنیاد با استفاده از نرم‌افزار Maxqda 20 عوامل شناسایی گردید.

### روایی پژوهش

برای بهبود روایی مصاحبه‌ها و افزایش اعتماد به داده‌های گردآوری شده، در این مطالعه از منابع متنوعی برای کسب اطلاعات استفاده شده است. این اقدام به منظور جلوگیری از سوءگیری در ارائه داده‌ها و تقویت اعتبار مصاحبه‌ها صورت پذیرفته است. در این راستا، دو گروه از مصاحبه‌ها انجام شده است: گروه اول شامل مصاحبه با کارشناسان تحصیل کرده در زمینه مدیریت مالی، و گروه دوم شامل مصاحبه با مدیران ارشد و مشارکت کنندگان حیطه صنعت بانکداری دارای تخصص و تجربه عملیاتی بین ۱۵ تا ۲۰ سال در زمینه صنعت بانکداری است.

### پایایی پژوهش

هدف از این رویکرد، گنجاندن نظرات هر دو گروه در فرایند جمع‌آوری داده‌ها بود. برای ارزیابی پایایی داده‌ها، از روش بازبینی در فرآیند کدگذاری و بررسی توسط یک فرد آگاه دیگر استفاده گردید تا صحت کدگذاری‌ها تضمین شود. همچنین، از یک مصاحبه‌گر دوم به طور موازی بهره گرفته شد تا داده‌ها با یکدیگر مقایسه شوند. به طور دقیق‌تر، برای سنجش پایایی داده‌های کیفی، از روش محاسبه درصد توافق بین دو کدگذار استفاده گردید. بدین منظور، از یک همکار پژوهشی با تجربه در زمینه کدگذاری داده‌های کیفی درخواست شد تا در این تحقیق همکاری کند. سه مصاحبه از مجموعه

مصاحبه‌ها انتخاب شده و به طور جداگانه توسط دو کدگذار (پژوهشگر و همکار پژوهشی) کدگذاری گردید. در این فرایند، کدهایی که در نظر هر دو کدگذار مشابه بودند، به عنوان توافق و کدهای غیرمشابه به عنوان عدم توافق مشخص گردید. سپس، درصد توافق درون موضوعی به عنوان معیاری برای ارزیابی پایایی تحلیل محاسبه شد

$$100 * (\text{تعداد کل کدها}) / (2 * \text{تعداد کدهای مورد توافق}) = \text{درصد توافق درون موضوعی}$$

جدول ۲: ارزیابی توافق بین دو کدگذار

| ردیف | شماره مصاحبه | تعداد کدها (کدگذار اول و کدگذار دوم) | کدهای مورد توافق | پایایی     |
|------|--------------|--------------------------------------|------------------|------------|
| ۱    | مصاحبه یک    | ۵۹                                   | ۲۲               | ۵۲/۳۸ درصد |
| ۲    | مصاحبه سه    | ۸۸                                   | ۳۳               | ۷۸/۵۷ درصد |
| ۳    | مصاحبه پنجم  | ۹۲                                   | ۲۹               | ۶۹/۰۴ درصد |
|      | کل           | ۲۳۹                                  | ۸۴               | ۷۰/۲۹ درصد |

منبع: یافته های پژوهش

بر اساس این بررسی، ضریب پایایی برای پروتکل مصاحبه در این مطالعه، برابر با ۷۰/۲۹ درصد می باشد. از آنجایی که حداقل مقدار قابل قبول برای ضریب پایایی برابر با ۰/۶ (۶۰ درصد) ذکر گردیده است. از این رو میزان پایایی ۷۰/۲۹ درصد مقدار مطلوبی محسوب می گردد. براساس نتایج حاصل از بخش کیفی پژوهش، ارائه مدل مدیریت مالی استراتژیک به روش نظریه داده بنیاد و با رویکرد پویاشناسی در صنعت بانکداری دربردارنده ۱۸ شاخص یا متغیر است.

#### یافته های پژوهش

استراوس و کوربین (۱۹۹۸)، انواع دسته‌هایی که پیرامون پدیده محوری می‌توانند جای بگیرند را شامل: شرایط علی (عواملی که سبب پدیدار شدن مقوله محوری می‌شوند)، شرایط زمینه‌ای و مداخله گر (عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر اجرای راهبردهای مدل)، راهبردها (استراتژی‌های پیشنهادی در واکنش به پدیده محوری) و درنهایت پیامدها (نتایج به کارگیری راهبردها) برشمردند. به منظور تحلیل داده‌ها و بر ساخت طراحی ارائه مدلی برای مدیریت مالی استراتژیک با رویکرد پویاشناسی سیستم در صنعت بانکداری از تحلیل مضمون و شبکه مضامین استفاده شده است.

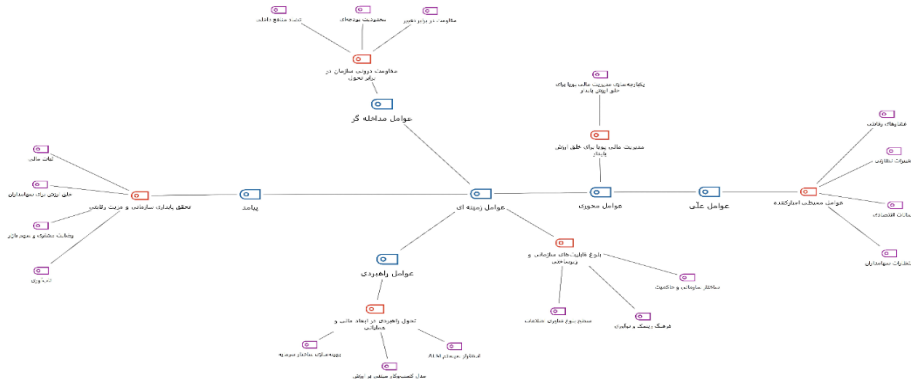
جدول ۳: فرایند کدگذاری نظری به منظور کشف مضامین پایه، سازمان یافته ارائه مدیریت مالی استراتژیک با رویکرد پویاشناسی سیستم در صنعت بانکداری

| نوع مقوله | مقوله های عمده                        | مقوله ها                                           | مفاهیم                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------|---------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| عوامل علی | عوامل محیطی اجبارکننده                | فشارهای رقابتی                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>تعداد رقبای جدید (بانک های خصوصی، فین تک ها)</li> <li>نرخ رشد سهم بازار رقبا</li> <li>میزان کاهش حاشیه سود</li> <li>تسهیلات و سپرده ها</li> <li>تعداد و حجم خدمات نوآورانه معرفی شده توسط رقبا</li> </ul>                                                     |
|           |                                       | تغییرات نظارتی                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>تعداد و حجم اصلاحیه های دستورالعملی بانک مرکزی در یک سال</li> <li>نسبت کفایت سرمایه (CAR) و میزان انحراف از حداقل الزامی</li> <li>سطح ذخایر الزامی</li> <li>هزینه های انطباق با مقررات جدید</li> </ul>                                                        |
|           |                                       | نوسانات اقتصادی                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>نرخ تورم سالانه</li> <li>نرخ بی ثباتی نرخ ارز</li> <li>نرخ رشد تولید ناخالص داخلی (GDP)</li> <li>نرخ بیکاری</li> <li>تحریم های بین المللی</li> </ul>                                                                                                          |
|           |                                       | انتظارات سهامداران                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>نرخ بازده حقوق صاحبان سهام (ROE) هدفگذاری شده</li> <li>انتظار برای رشد سود هر سهم (EPS)</li> <li>فشار برای افزایش بازدهی دارایی ها (ROA)</li> </ul>                                                                                                           |
| محوری     | مدیریت مالی پویا برای خلق ارزش پایدار | یکپارچه سازی مدیریت مالی پویا برای خلق ارزش پایدار | <ul style="list-style-type: none"> <li>شاخص ترکیبی: این پدیده به طور مستقیم قابل سنجش نیست، اما از طریق اثربخشی راهبردها و محقق شدن پیامدها اندازه گیری می شود. در مدل پویایی، این پدیده به عنوان یک متغیر هدف (Goal Variable) در نظر گرفته می شود که سایر متغیرها بر آن تاثیر می گذارند.</li> </ul> |
| راهبردها  | تحول راهبردی در ابعاد مالی و عملیاتی  | استقرار سیستم ALM                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>وجود مدل کمی اندازه گیری شکاف نقدینگی و ریسک نرخ بهره</li> <li>تناوب و دقت گزارش های ALM</li> <li>میزان استفاده از ابزارهای پوشش ریسک (Hedging)</li> </ul>                                                                                                    |
|           |                                       | مدل کسب و کار مبتنی بر ارزش                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>تمرکز بر شاخص ارزش افزوده اقتصادی (EVA) به جای فقط سود حسابداری</li> <li>لینک شدن پاداش مدیران به شاخص های ایجاد ارزش بلندمدت</li> </ul>                                                                                                                      |
|           |                                       | بهینه سازی ساختار سرمایه                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>نسبت بدهی به حقوق صاحبان سهام (D/E)</li> <li>میانگین موزون هزینه سرمایه (WACC) و روند تغییرات آن</li> <li>نرخ بازده سرمایه گذاری (ROI)</li> </ul>                                                                                                             |

| نوع مقوله       | مقوله های عمده                     | مقوله ها                | مفاهیم                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------|------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| زمینه ای        | بلوغ قابلیت های سازمانی و زیرساختی | ساختار سازمانی و حاکمیت | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تعداد لایه های مدیریتی بین هیئت مدیره و مدیران عملیاتی</li> <li>• فراوانی جلسات کمیته مدیریت دارایی-بدهی (ALCO)</li> <li>• میزان تفویض اختیار در تصمیم گیری های مالی</li> <li>• شفافیت و تناوب گزارش دهی مالی داخلی</li> </ul> |
|                 |                                    | فرهنگ ریسک و نوآوری     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• درصد بودجه تخصیص یافته به پروژه های تحقیقاتی و نوآوری</li> <li>• تعداد ایده های ارائه شده توسط کارکنان که اجرا شده اند</li> <li>• نگرش سنجی از کارکنان درباره تمایل به پذیرش ریسک های حساب شده</li> </ul>                      |
|                 |                                    | سطح بلوغ فناوری اطلاعات | <ul style="list-style-type: none"> <li>• یکپارچگی سیستم های اطلاعاتی (وجود Data Warehouse مرکزی)</li> <li>• زمان مورد نیاز برای تهیه گزارش تحلیلی جامع از وضعیت مالی</li> <li>• میزان سرمایه گذاری سالانه در بروزرسانی سخت افزار و نرم افزار</li> </ul>                 |
|                 |                                    |                         |                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| عوامل مداخله گر | مقاومت درونی سازمان در برابر تحول  | مقاومت در برابر تغییر   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• درصد نیروی کار با سابقه بالا که با سیستم های جدید مخالفند</li> <li>• مدت زمان آموزش مورد نیاز برای پذیرش یک سیستم جدید</li> <li>• تعداد شکایات کارکنان از پروسه های تغییر</li> </ul>                                           |
|                 |                                    | محدودیت بودجه ای        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• درصد بودجه عملیاتی که به پروژه های استراتژیک جدید اختصاص می یابد</li> <li>• میزان دسترسی به بازارهای بین المللی برای تامین مالی</li> <li>• نرخ هزینه سرمایه (WACC)</li> </ul>                                                  |
|                 |                                    | تضاد منافع داخلی        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تعداد جلسات میان بخشی برای حل اختلاف</li> <li>• میزان همخوانی اهداف واحدها (مثلا اهداف فروش با اهداف کنترل ریسک)</li> </ul>                                                                                                    |
| پیامد           | تحقق پایداری سازمانی و مزیت رقابتی | ثبات مالی               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• نوسان پذیری سود</li> <li>• نسبت کفایت سرمایه در شرایط استرس تست شده</li> <li>• نرخ رشد پایدار دارایی ها</li> </ul>                                                                                                             |
|                 |                                    | خلق ارزش برای سهامداران | <ul style="list-style-type: none"> <li>• بازده کل سهامداران (TSR)</li> <li>• رشد ارزش بازار به ارزش دفتری (P/BV)</li> <li>• روند صعودی سود هر سهم (EPS)</li> </ul>                                                                                                      |
|                 |                                    | رضایت مشتری و سهم بازار | <ul style="list-style-type: none"> <li>• نرخ نگهداشت مشتری (Customer Retention Rate)</li> <li>• نرخ رشد سهم بازار در محصولات کلیدی</li> <li>• نمره رضایت مشتری (CSAT)</li> </ul>                                                                                        |
|                 |                                    | تاب آوری                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• سرعت بازیابی بانک پس از یک شوک اقتصادی بزرگ</li> <li>• میزان کاهش سود در دوران رکود نسبت به رقبای</li> </ul>                                                                                                                   |

منبع: یافته های پژوهش

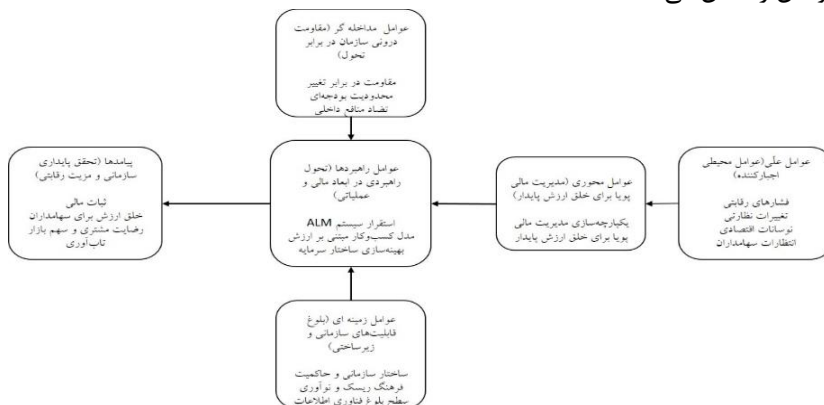
شکل زیر، نشان‌دهنده مدل ارائه مدلی برای فرآیند طراحی مدل مدیریت مالی استراتژیک با رویکرد پویاشناسی سیستم در صنعت بانکداری می‌باشد



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

منبع: یافته‌های پژوهش

با تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده در پژوهش، در مرحله ابتدایی (کدگذاری باز) تعداد ۵۵ مفهوم در قالب ۱۸ مقوله، ۶ مقوله عمده رونویسی شده مصاحبه‌ها استخراج گردید. همچنین کدگذاری انتخابی و کدگذاری محوری نیز انجام شد. از میان عوامل شناسایی شده، پارادایم کدگذاری محوری انجام شد و بر اساس آن ارتباط خطی میان مقوله‌های پژوهش شامل شرایط علی، مقوله‌های محوری، شرایط زمینه‌ای و پیامدها مشخص شد. شکل ۱، پارادایم کدگذاری محوری و به عبارت دیگر مدل فرآیند کیفی پژوهش را نشان می‌دهد



شکل ۲: کدگذاری محوری براساس مدل پارادایمی مدیریت مالی استراتژیک با رویکرد پویاشناسی سیستم در صنعت بانکداری

منبع: یافته‌های پژوهش

### نتیجه گیری و پیشنهادات

هدف اصلی پژوهش حاضر طراحی مدل مدیریت مالی استراتژیک با رویکرد پویاشناسی سیستم در صنعت بانکداری، می باشد که با استفاده از روش تحقیق کیفی انجام گرفته است. دستیابی به هدف اصلی پژوهش با بکارگیری مدل پارادایمی روش تئوری مبتنی بر داده بنیاد انجام پذیرفته و منجر به شناسایی ۶ بعد و ۵۵ مولفه گردیده است.

طبق نتایج بدست آمده عوامل علی پژوهش حاضر شامل (فشارهای رقابتی، تغییرات نظارتی، نوسانات اقتصادی و انتظارات سهامداران) می باشد. نتایج این بخش با نتایج پژوهش های موسوی ایوانکی و همکاران (۱۴۰۴)، رجبی چوبه و همکاران (۱۴۰۳)، بچرا-فرناندز و همکاران (۲۰۲۲) همسو است. طبق نتایج بدست آمده عوامل زمینه ای پژوهش حاضر شامل (ساختار سازمانی و حاکمیت، فرهنگ ریسک و نوآوری و سطح بلوغ فناوری اطلاعات) می باشد. نتایج این بخش با نتایج پژوهش های موسوی ایوانکی و همکاران (۱۴۰۴)، آزاده و همکاران (۱۴۰۲) همسو است.

طبق نتایج بدست آمده عوامل مداخله گر پژوهش حاضر شامل (مقاومت در برابر تغییر، محدودیت بودجه ای و تضاد منافع داخلی) می باشد. نتایج این بخش با نتایج پژوهش های موسوی ایوانکی و همکاران (۱۴۰۴)، مرادی (۱۴۰۳)، بچرا-فرناندز و همکاران (۲۰۲۲)، همسو است.

طبق نتایج بدست آمده راهبردهای پژوهش شامل (استقرار سیستم ALM، مدل کسب و کار مبتنی بر ارزش و بهینه سازی ساختار سرمایه) می باشد. نتایج این بخش با نتایج پژوهش های آزاده و همکاران (۱۴۰۲)، رجبی چوبه و همکاران (۱۴۰۳)، ترکی و همکاران (۱۴۰۱)، گل محمدی و همکاران (۱۴۰۰)، گاوریکو و همکاران (۲۰۲۰) همسو است.

طبق نتایج بدست آمده پدیده ی پژوهش شامل (مدیریت مالی پویا برای خلق ارزش پایدار) می باشد. نتایج این بخش با نتایج پژوهش های گل محمدی و همکاران (۱۴۰۰)، قیطاسی و همکاران (۲۰۲۳)، بچرا-فرناندز و همکاران (۲۰۲۲)، السعدی (۲۰۲۲)، پایوا و همکاران (۲۰۲۱)، همسو است.

طبق نتایج بدست آمده پیامدهای پژوهش شامل (ثبات مالی، خلق ارزش برای سهامداران، رضایت مشتری و سهم بازار و تاب آوری) می باشد. نتایج این بخش با نتایج پژوهش های آزاده و همکاران (۱۴۰۲)، قیطاسی و همکاران (۲۰۲۳)، بچرا-فرناندز و همکاران (۲۰۲۲)، السعدی (۲۰۲۲)، همسو است.

بی تردید امروزه مدل پیش رو، فراتر از یک چارچوب نظری صرف، یک نقشه راه جامع و پویا برای درک و مدیریت پیچیدگی های ذاتی نظام بانکی در عصر حاضر است. در این مدل، یک پارادایم اساسی نهفته است: خلق ارزش پایدار، که به عنوان ستون فقرات و غایت نهایی تمامی فرآیندهای مالی و راهبردی بانک قلمداد می شود. این ارزش آفرینی، پدیده ای تک بعدی و زودگذر نیست، بلکه نتیجه ای است مرکب، بلندمدت و نظام مند که ثبات مالی، رضایت ذی نفعان، مزیت رقابتی پایدار و تاب آوری در برابر طوفان های اقتصادی را همزمان و به صورت متوازن طلب می کند.

این هدف متعالی، در میدان عمل، تحت تأثیر مستقیم مجموعه ای از محرک های بیرونی قدرتمند و پویا قرار دارد. این محرک ها که در قالب عوامل علی دسته بندی شده اند، محیطی به غایت متلاطم و

پرچالش برای بانک‌ها خلق کرده‌اند. از یک سو، فشارهای رقابتی بی‌امان با ظهور بازیگران جدید و چابک مانند فین‌تک‌ها، کاهش مداوم حاشیه سود و ضرورت نوآوری شتابان در خدمات، بانک‌های سنتی را تحت فشار بی‌سابقه‌ای قرار داده است. از سوی دیگر، تغییرات پرشمار و پیچیده نظارتی، که خود پاسخی به بحران‌های مالی و نیاز به ثبات سیستمیک است، بانک‌ها را ملزم به رعایت چارچوب‌های سخت‌گیرانه‌تری مانند کفایت سرمایه (CAR) و ذخایر الزامی می‌کند که مستقیماً بر مدل سودآوری و انعطاف‌پذیری عملیاتی آن‌ها تأثیر می‌گذارد. در بعد کلان‌تر، نوسانات اجتناب‌ناپذیر اقتصادی، از تورم و بی‌ثباتی نرخ ارز گرفته تا نرخ رشد تولید ناخالص داخلی و بیکاری، چرخه‌های رونق و رکود را ایجاد می‌کنند که مدیریت دارایی و بدهی را به هنری ظریف تبدیل می‌کند. در رأس این هرم، انتظارات فزاینده سهامداران برای دستیابی به بازدهی بالاتر (ROE, ROA) و رشد سود هر سهم (EPS)، فشار مضاعفی بر مدیریت برای عملکرد کوتاه‌مدت و بلندمدت *simultaneously* وارد می‌سازد. این عوامل در تعامل پویا با یکدیگر، سیستمی را شکل می‌دهند که هیچ بخشی از آن در انزوای عمل نمی‌کند و هر تغییر در یک متغیر، می‌تواند اثرات موجی و گاه غیرمنتظره‌ای در کل سیستم ایجاد نماید، در برابر این امواج خروشان بیرونی، بانک تنها با اتکا به راهبردهای هوشمندانه، یکپارچه و آینده‌نگر می‌تواند تاب آورده و به خلق ارزش ادامه دهد. مدل حاضر، سه محور راهبردی کلیدی را به عنوان سنگ بنای پاسخگویی معرفی می‌کند. نخست، استقرار نظام یکپارچه مدیریت دارایی و بدهی (ALM) که با استفاده از مدل‌های کمی، پایش مستمر شکاف نقدینگی و ریسک نرخ بهره، و به کارگیری ابزارهای پوشش ریسک (Hedging)، ستون فقرات ثبات و امنیت مالی بانک را تشکیل می‌دهد. دوم، گذار از حسابداری سنتی سود به سمت مدل کسب‌وکار مبتنی بر خلق ارزش است که در آن، معیارهای عمیق‌تری مانند ارزش افزوده اقتصادی (EVA) جایگزین شاخص‌های سطحی می‌شود و سیستم پاداش و جبران خدمات مدیران به شاخص‌های بلندمدت ارزش آفرینی گره می‌خورد. این گذار، نگاه سازمان را از سود سه ماهه به سمت ثروت آفرینی پایدار معطوف می‌سازد. سوم، بهینه‌سازی مستمر و پویای ساختار سرمایه است که با هدف تعادل بخشیدن بین بدهی و حقوق صاحبان سهام (D/E)، حداقل سازی هزینه متوسط وزنی سرمایه (WACC) و حداکثر سازی بازده سرمایه‌گذاری (ROI) انجام می‌شود تا هم توان مالی بانک تقویت شود و هم ارزش سهامداران حفظ گردد، اما این راهبردهای بلندپروازانه، در خلأ اجرا نمی‌شوند. موفقیت آن‌ها کاملاً وابسته به وجود یک بستر سازمانی توانمند و بالغ است. این مدل با درکی عمیق، بر نقش محوری قابلیت‌های سازمانی و زیرساختی تأکید می‌کند. یک ساختار سازمانی چابک و حاکمیت اثربخش که با کاهش لایه‌های مدیریتی غیرضروری، تفویض اختیار مناسب، برگزاری منظم جلسات کمیته مدیریت دارایی و بدهی (ALCO) و شفافیت در گزارش‌دهی داخلی مشخص می‌شود، بستر لازم برای تصمیم‌گیری سریع و آگاهانه را فراهم می‌آورد. همزمان، یک فرهنگ سازمانی پویا و مشوق نوآوری و پذیرش ریسک‌های حساب‌شده، که در قالب تخصیص بودجه به پروژه‌های تحقیقاتی، اجرای ایده‌های کارکنان و نگرش مثبت به ریسک‌پذیری هوشمندانه تبلور می‌یابد، خون تازه در رگ‌های سازمان جاری می‌سازد. در دنیای دیجیتال امروز، زیرساخت فناوری اطلاعات یکپارچه و بالغ، به عنوان سیستم عصبی بانک عمل

می‌کند. وجود مرکز داده (Data Warehouse) متمرکز، توانایی تولید گزارش‌های تحلیلی جامع در زمان مناسب، و سرمایه‌گذاری مستمر در نوسازی سخت‌افزار و نرم‌افزار، امکان پردازش داده‌های عظیم و پشتیبانی از تصمیم‌گیری‌های پیچیده راهبردی را ممکن می‌سازد؛ با این حال، حتی با وجود راهبردهای درست و بسترهای توانمند، سفر تحول همواره با موانع درونی روبرو خواهد بود. مدل حاضر، این واقعیت را با شناسایی عوامل مداخله‌گر به خوبی نشان می‌دهد. مقاومت در برابر تغییر از سوی نیروی کار با سابقه، نیاز به سرمایه‌گذاری زمانی و مالی قابل توجه برای آموزش، و بروز شکایات در فرآیند تغییر، می‌توانند شتاب تحول را به شدت کند نمایند. محدودیت‌های بودجه‌ای و تخصیص ناکافی منابع به پروژه‌های استراتژیک جدید، آرمان‌های راهبردی را در عمل با کمبود منابع مواجه می‌سازد. از همه پیچیده‌تر، تضاد منافع داخلی و ناهماهنگی بین اهداف واحدهای مختلف است که می‌تواند به تأخیر در تصمیم‌گیری‌های کلان، تشکیل جلسات مکرر برای حل اختلاف، و انحراف از اهداف استراتژیک کلان منجر شود. مدیریت فعال و هوشمندانه این عوامل بازدارنده، نه به عنوان امری حاشیه‌ای، بلکه به عنوان جزئی جدایی‌ناپذیر از فرآیند تحول است، به طور کلی این چرخه پویا، اگر تمامی اجزای این سیستم به درستی هماهنگ و مدیریت شوند، پیامدهای ملموس و ارزشمندی محقق خواهند شد که خود شاخصی برای ارزیابی اثربخشی کل مدل هستند. این پیامدها تنها به سودآوری مالی خلاصه نمی‌شوند، بلکه طیفی وسیع را در بر می‌گیرند: ثبات مالی که در کاهش نوسان‌پذیری سود، حفظ کفایت سرمایه حتی در شرایط استرس، و رشد پایدار دارایی‌ها متجلی می‌شود؛ خلق ارزش ملموس برای سهامداران که در بازده کل سهامداران (TSR)، رشد نسبت ارزش بازار به ارزش دفتری (P/BV) و روند صعودی سود هر سهم (EPS) نمود می‌یابد؛ جلب رضایت و وفاداری مشتریان و کسب سهم بازار بیشتر که با نرخ نگهداشت مشتری، نرخ رشد سهم بازار در محصولات کلیدی و نمره رضایت مشتری (CSAT) سنجیده می‌شود؛ و در نهایت، تقویت تاب‌آوری سازمانی که والاترین ثمره این تحول است و در قابلیت بازیابی سریع بانک پس از شوک‌های بزرگ اقتصادی و کاهش کمتر سود آن نسبت به رقبا در دوران رکود، تبلور می‌یابد، در جمع‌بندی نهایی، این مدل به وضوح نشان می‌دهد که مدیریت مالی استراتژیک در صنعت بانکداری امروز، یک «کل به هم پیوسته» است. این کل، از تعامل پویا، پیچیده و غیرخطی بین محرک‌های بیرونی، راهبردهای داخلی، قابلیت‌های سازمانی، موانع درونی و نتایج نهایی شکل گرفته است. موفقیت در گرو درک این روابط علی-معلولی و تفکر سیستمی است. رویکرد پویاشناسی سیستم، با توانایی خود در مدل‌سازی این تعاملات و شبیه‌سازی سناریوهای مختلف، ابزاری قدرتمند در اختیار مدیران قرار می‌دهد تا نه تنها در برابر تغییرات واکنش نشان دهند، بلکه آینده را پیش‌بینی و فعالانه شکل دهند و در نهایت، سازمانی را بسازند که نه تنها در محیط پرتلاطم امروز پایدار بماند، بلکه سهمی ماندگار در خلق ارزشی پایدار برای جامعه و اقتصاد ایفا نماید.

### پیشنهادهات

برای تحقیقات آتی در مورد طراحی مدل مدیریت مالی استراتژیک با رویکرد پویاشناسی سیستم در صنعت بانکداری، پیشنهادهات زیر را می‌توان ارائه کرد:

۱. توسعه و اعتبارسنجی مدل پویاشناسی سیستم با روش‌های ترکیبی پیشنهاد می‌گردد پژوهش‌های آتی با تلفیق روش‌های کیفی و کمی به توسعه مدل‌های شبیه‌سازی پویا بپردازند. این امر مستلزم:

طراحی مدل علی-معلولی بر اساس متغیرهای شناسایی شده شبیه‌سازی سناریوهای مختلف با استفاده از نرم‌افزارهای تخصصی پویاشناسی سیستم اعتبارسنجی مدل از طریق تکنیک‌های آماری پیشرفته و نظر خبرگان

۲. بررسی تطبیقی نقش مؤلفه‌های نهادی و حکمرانی در اثربخشی مدل پژوهش‌های آینده می‌تواند به تحلیل نقش سازوکارهای حکمرانی و عوامل نهادی در موفقیت مدل بپردازد، از جمله:

بررسی تاثیر ساختار مالکیت بر پویایی سیستم  
تحلیل نقش سازوکارهای نظارتی در ایجاد تعادل بین انعطاف‌پذیری و ثبات  
مطالعه تطبیقی بین بانک‌های با حاکمیت شرکتی پیشرفته و سنتی

۳. مطالعه طولی اثرات راهبردهای مدیریت مالی بر تاب‌آوری سازمانی  
پیشنهاد می‌گردد پژوهش‌های آتی با رویکرد طولی به بررسی موارد زیر اقدام نمایند:  
سنجش تاثیر تدریجی راهبردهای مالی بر شاخص‌های تاب‌آوری  
تحلیل پویایی‌های تطبیقی سازمان در مواجهه با شوک‌های خارجی  
شناسایی نقاط اهرمی در تقویت قابلیت‌های پویای سازمان

۴. بومی‌سازی و توسعه شاخص‌های ترکیبی ارزش‌آفرینی پایدار  
پژوهش‌های آینده می‌تواند در جهت توسعه چارچوب‌های بومی ارزش‌آفرینی صورت پذیرد:  
طراحی شاخص‌های ترکیبی متناسب با شرایط خاص صنعت بانکداری ایران  
تلفیق معیارهای کمی و کیفی در سنجش ارزش پایدار  
توسعه مدل‌های سنجش اثرگذاری اجتماعی-اقتصادی راهبردهای مالی  
این پیشنهادهات پژوهشی می‌تواند گامی در جهت توسعه دانش بومی و تقویت مبانی نظری مدیریت مالی راهبردی در چارچوب پارادایم سیستم‌های پویا باشد.

## منابع

۱. اسداللهی، سید یحیی، طاهرآبادی، علی اصغر، شاه ویسی، فرهاد، خیراللهی، فرشید. (۱۴۰۳). تحلیل پویای مدل جامع مدیریت ریسک در نظام بانکداری با استفاده از رویکرد تفکر سیستمی. فصلنامه علمی پژوهشی دانش سرمایه‌گذاری، ۳(۱)، ۱۲۳-۱۵۲.
۲. اشرفی مهابادی، حامد، پناهیان، حسین، فرزین فر، علی اکبر، قدرتی، حسن و عرب زاده، میثم. (۱۴۰۳). ارزیابی کارایی شعب بانک ملت با استفاده از مدل های رهبر-پیرو و مدل چند دوره ای، فصلنامه علمی اقتصاد و بانکداری اسلامی، ۴۸(۳)، ۴۲۵-۴۶۱.
۳. آزاده، سهیلا، اصلی زاده، احمد، خاکزاربفروئی، مرتضی، اعتمادی، احمدرضا. (۱۴۰۲). توسعه مدل پویای استراتژی بانک در شرایط عدم قطعیت با رویکرد پویایی شناسی سیستم (SD). فصلنامه راهبرد مدیریت مالی دانشگاه الزهراء، ۱۱، (۴۱)، ۲۰۳-۲۲۶.
۴. تاجیک، عین الله، دیده خوانی، حسین، اسلامی مفید آبادی، حسین. (۱۴۰۲). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل شناختی موثر بر تصمیم‌گیری‌های راهبردی مالی مدیران شرکت ملی گاز ایران. دو فصلنامه پژوهش‌های روانشناختی و مدیریت، ۹(۱)، ۱۳-۲۵.
۵. جلائی، فرشته. (۱۴۰۰). کاربرد پویایی شناسی سیستم در تصمیم‌گیری های مالی. فصلنامه علمی نگرش های نوین بازرگانی، ۲(۵)، ۷۵-۸۳.
۶. حاجی غلام سیرزدی، علی، رجب زاده قطری، علی، مشایخی، علینقی، حسن زاده، علیرضا. (۱۳۹۹). طراحی مدل پویایی شناسی سیستم تامین مالی جمعی در ایران، پژوهش های نوین در تصمیم‌گیری، ۵(۲)، ۴۹-۸۰.
۷. دادمند، فاطمه، پویا، علیرضا. (۱۴۰۲). بودجه‌بندی مدارس با توجه به وضعیت تجهیزات و ابنیه تحت سناریوهای مختلف تغییر تعداد دانش آموزان با استفاده از رویکرد پویایی شناسی سیستم. دو فصلنامه علمی حسابداری دولتی، ۹(۲)، ۱۰۹-۱۲۵.
۸. رجبی چوبه، اسمعیل، خسروانی، ارزو، زیاری، رضا، و محقق، عارفه. (۱۴۰۳). با رویکرد طراحی مدل حسابداری مدیریت استراتژیک در بخش بانکی ساختاری تفسیری. دانش حسابرسی، ۲۴(۹۶)، ۱۱۱-۱۳۰.
۹. سحری، محمدرضا، حیدرپور، فرزانه. (۱۴۰۲). ویژگی های حاکمیت شرکتی، حسابداری مدیریت استراتژیک و حسابداری مدیریت. فصلنامه علمی پژوهشی دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت، ۱۲(۱)، ۱۴۹-۱۶۴.

۱۰. صدری، ندا، رنجبر، محمدحسین، رستمی جاز، حمید. (۱۴۰۱). سیستم ارزیابی موثر مبتنی بر اطلاعات حسابداری مدیریت جهت کنترل استراتژی با استفاده از رویکرد اکتشافی. نشریه علمی حسابداری مدیریت، ۱۵(۴)، ۴۱-۶۱.
۱۱. صلواتیان، محمد امین. (۱۳۹۷). چالش‌های بانکداری مبادله‌ای و ارائه‌ی الگوی نهادی مکمل به کارگیری عقود مبادله‌ای در نظام مالی، ۷(۲۵)، ۲۱۱-۲۲۰.
۱۲. کریمی، محمدعلی. (۱۳۹۵). ارزش آفرینی از طریق شیوه‌های حسابداری مدیریت استراتژیک. مقاله ارائه شده در چهارمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری. تهران، ایران.
۱۳. مرادی، کانی. (۱۴۰۳). بررسی تاثیر مدیریت مالی استراتژیک بر رضایتمندی مشتریان با نقش میانجی تجربه خدمات در بانک‌ها. مقاله ارائه شده در نوزدهمین کنفرانس ملی اقتصاد، مدیریت و حسابداری. کرمانشاه، ایران.
۱۴. موسوی ایوانکی، سید مصطفی، فلاح شمس، میرفیض و حنیفی، فرهاد. (۱۴۰۴). ارائه الگوی نظارت مبتنی بر ریسک بر بانک و موسسات اعتباری با استفاده مدل‌سازی معادلات ساختاری، فصلنامه علمی اقتصاد و بانکداری اسلامی، ۵۰، ۱۶۵-۲۰۶.
15. Albanna, H. (2016). Strategic environmental analysis and organizational decision-making. *Journal of Strategy and Management*, 9(2), 165–181.
16. Al-Sadi, A. (2022). The impact of asset management on achieving bank profitability. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*, 10(3), 5–13.
17. Bailey, C., Mankin, D., Kelliher, C., & Garavan, T. (2018). Strategic human resource management. *Oxford University Press*.
18. Bechara-Fernandez, P., García-Moreno, F., & Torres-Jiménez, M. (2022). System dynamics modeling for sustainable corporate strategic planning. *Journal of Cleaner Production*, 33(8), 130-141.
19. Duci, E. (2021). The relationship between management accounting, strategic management accounting and strategic cost management. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(5), 376–389.
20. Gheitasi, M., Feylizadeh, M. R., & Ahari, R. (2023). Designing a system dynamics model for cash flow omni-channel retailing system. *Scientia Iranica*, 21(3)140-155.
21. Jonsdottir, A. T., Johnnsdottir, L., & Davidsdottir, B. (2024). Systematic literature review on system dynamic modeling of sustainable business model strategies. *Cleaner Environmental Systems*, 13(4), 14-21.
22. Kaplan, A., & Garner, J. K. (2017). A complex dynamic system perspective on identity and its development: The dynamic system model of role identity. *Developmental Psychology*, 53(11), 2036–2051.

23. Mangana, S., González, J., & Pereira, L. (2024). Dynamic budgeting frameworks and financial resilience in banking systems. *International Journal of Financial Studies*, 12(1), 45–61.
24. Komiljono'g'li, S. F. (2025). Beyond budgeting for adaptive financial management in Uzbekistan's banking sector. *Academia Open*, 10(1), 10-21.
25. Paiva, B. M., Ferreira, F. A., Carayannis, E. G., Zopounidis, C., Ferreira, J. J., Pereira, L. F., & Dias, P. J. (2021). Strategizing sustainability in the banking industry using fuzzy cognitive maps and system dynamics. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 28(2), 93–108.
26. Seyed-Javadin, S. R., Raei, R., Iravani, M. J., & Safari, M. (2014). Presenting a conceptual model to explain the role of strategic management and planning in Islamic banking competitiveness. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 26(5), 46–56
27. Vu, T. K. A., Dam, B. H., & Ha, T. T. V. (2022). Factors affecting the application of strategy management accounting in Vietnamese logistics enterprises. *Journal of Distribution Science*, 20(1), 27–39.