فصلنامه علمي اقتصاد و بانكداري اسلامي، شماره پنجاه و هفتم، زمستان ۱٤۰۵- صفحات ۲۳۰-۲۰۹

ارائه الگوی کنترل استراتژیک برای ارزشیابی خطمشی‌های پولی: رویکردی کیفی مبتنی بر مطالعه موردی در نظام پولی ایران

نوع مقاله: پژوهشی

طیّبه عباسی[۱]
طاهر روشندل‌اربطانی[۲]
طهمورث حسنقلی‌پوریاسوری[۳]
عبداله یاوران‌بخشایش[٤]

تاریخ دریافت: ۱٤۰٤/۱۰/۵ تاریخ پذیرش: ۱٤۰۵/۱/۲٤

چکیده

اثربخشی خطمشی پولی در اقتصادهای پیچیده مستلزم وجود نظامی پویا و کارآمد برای نظارت، اصلاح و بازخورد مستمر است. نظام پولی ایران با چالش‌های ساختاری متعددی از جمله ناهماهنگی نهادی، ضعف در پایش و فقدان چارچوب کنترل استراتژیک یکپارچه مواجه است. بررسی حاضر با هدف طراحی و تبیین الگوی بومی کنترل استراتژیک برای خطمشی‌گذاری پولی در ایران انجام شد تا اثربخشی، پاسخگویی و انعطاف‌پذیری سیاست‌های پولی ارتقا یابد. این بررسی از رویکرد کیفی و روش موردکاوی اکتشافی پیروی کرده و داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۰ نفر از خبرگان و سیاست‌گذاران ارشد حوزه‌های پولی، بانکی و مدیریت استراتژیک جمع‌آوری شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون و کدگذاری سه‌مرحله‌ای (باز، محوری و انتخابی) انجام شد و اعتبار یافته‌ها با رعایت چهار معیار اصلی کیفیت داده‌ها تضمین شد. یافته‌ها نشان داد که الگوی کنترل استراتژیک پیشنهادی دارای سه بعد چرخه‌ای است: (۱) کنترل پیش از اجرا یا پایش پیشینی، شامل تحلیل شاخص‌های کلان اقتصادی، ارزیابی مفروضات و طراحی مبتنی بر سناریو؛ (۲) کنترل حین اجرا یا پایش حینی، شامل نظارت فعال بر اجرا، هماهنگی نهادی و انطباق با تغییرات محیطی؛ و (۳) کنترل پس از اجرا یا پایش پسینی، شامل ارزیابی نتایج، سنجش انحراف از اهداف و اصلاح ابزارهای سیاستی. این سه بعد در یک چرخه پیوسته و تعاملی عمل کرده و اثرگذاری یکدیگر را تقویت می‌کنند. الگوی پیشنهادی با یکپارچه‌سازی پایش در تمامی مراحل چرخه خطمشی، تأکید بر شفافیت، استقلال عملیاتی بانک مرکزی و تقویت هماهنگی نهادی، چارچوبی راهبردی برای افزایش اثربخشی، پاسخگویی و انعطاف‌پذیری سیاست‌های پولی ایران فراهم می‌آورد و گذار از رویکردهای مقطعی و انفعالی به نظام کنترل استراتژیک جامع را ممکن می‌سازد.

واژه‌های کلیدی: کنترل استراتژیک، سیاست پولی، خط مشی، ارزشیابی.
طبقه‌بندی JEL: M10; E52; H10; D78.

---

۱ دانشیار مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول)
t.abbasi@ut.ac.ir
۲ استاد مدیریت رسانه و ارتباطات کسب و کار؛ دانشکده مدیریت کسب و کار، دانشگاه تهران، تهران، ایران arbatani@ut.ac.ir
۳ استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران thyasory@ut.ac.ir
٤ دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی گرایش سیاستگذاری بازرگانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران
a.yavaran@ut.ac.ir

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

مقدمه و بیان مساله

ریشه ناکارآمدی در نظام پولی ایران را می‌توان در فقدان یک چارچوب نظام‌مند و الگوی کنترل استراتژیک جامع جست‌وجو کرد؛ الگویی که بتواند در تمامی مراحل خط‌مشی‌گذاری پولی؛ پیش از تدوین، حین اجرا و پس از آن؛ انحرافات را به‌صورت مستمر ردیابی، ارزیابی و اصلاح نماید (مرکز پژوهش‌های مجلس، ۱۴۰۳). شواهد تجربی نشان می‌دهد که بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران علاوه بر مواجهه با محدودیت‌های ساختاری و وابستگی‌های نهادی ذاتی، با چالش‌های عملیاتی و کلان متعددی نیز روبرو است. این چالش‌ها شامل ناسازگاری ساختار بودجه‌ریزی دولت با اهداف سیاست پولی، فقدان هماهنگی مؤثر بین‌نهادی، ضعف در مکانیزم‌های پایش و نظارت بر اجرای سیاست‌ها، کمبود ابزارهای پولی کارآمد (نظیر عملیات بازار باز توسعه‌یافته)، ناترازی عمیق ترازنامه بانک‌ها، کسری بودجه مزمن دولت ناشی از وابستگی به درآمدهای نفتی، و فشارهای بیرونی ناشی از تحریم‌ها و بی‌ثباتی منطقه‌ای است (عبده‌تبریزی، ۱۴۰۲).

در چنین شرایطی، بانک مرکزی گاه ناگزیر می‌شود وظایفی فراتر از مأموریت‌های اصلی سیاست پولی، مانند تأمین مالی مستقیم یا غیرمستقیم کسری بودجه دولت، را بر عهده گیرد. این امر موجب می‌شود وظایف بنیادین بانک، به‌ویژه کنترل پایدار تورم، به‌طور کامل محقق نشود. در نتیجه، اتخاذ سیاست‌های پولی انبساطی اجباری باعث خلق پول بدون پشتوانه و تشدید چرخه تورم مزمن می‌شود (سیادت و همکاران، ۱۳۹۸). ریشه این معضل را می‌توان در غیبت یک نظام کنترل استراتژیک یکپارچه، فقدان شاخص‌های پایش رسمی و واقع‌بینانه، ضعف نظارت مؤثر بر شبکه بانکی، و اجرای ناقص و نامنسجم قوانین اصلاح ساختاری نظام بانکی جست‌وجو کرد (خاشعی و همکاران، ۱۳۹۸).

پژوهش‌های داخلی و بین‌المللی همسو تأکید دارند که استراتژی‌ها و تدابیر مدیریت پولی تنها زمانی می‌توانند موفق و پایدار باشند که با نظام‌های دقیق، آینده‌نگر و خوداصلاح‌گر مبتنی بر بازخورد همراه باشند و در سایه هماهنگی عمیق و استراتژیک بین سیاست‌های مالی دولت و سیاست‌های پولی بانک مرکزی اجرا شوند (فرلیه و همکاران، ۲۰۱۵). در محیط پیچیده و پرچالش اقتصادی ایران، عواملی مانند پیچیدگی‌های کلان اقتصادی، سرعت بالای تغییرات، استمرار تورم بالا و کاستی‌های زیرساختی نظارتی ضرورت طراحی و استقرار ابزارهای قدرتمند کنترل استراتژیک را بیش از پیش نمایان می‌سازند. مطالعات متعدد نشان می‌دهند که هماهنگی بین سیاست‌های پولی و مالی اثر قابل توجهی بر عملکرد اقتصاد دارد (بلایندر، ۱۹۹۸) در ایران، تحقیقات نشان داده‌اند که سیاست پولی انبساطی موجب افزایش مانده تسهیلات اعطایی بانک‌ها شده و کانال وام‌دهی در انتقال اثر سیاست پولی نقش مهمی دارد (واعظ‌برزانی و شاهمرادی ورنامخواستی، ۱۳۹۸).

با این حال، ادبیات غالب در حوزه خط‌مشی‌گذاری پولی ایران عمدتاً بر جنبه‌های فنی کنترل حجم نقدینگی تمرکز داشته و به مقوله «کنترل استراتژیک» به‌عنوان یک سیستم فراگیر، پویا و چرخه‌ای که پایش پیشینی، حینی و پسینی را یکپارچه می‌سازد، توجه کافی نکرده است. بنابراین، فقدان یک الگوی کنترل‌کننده جامع در نظام خط‌مشی‌گذاری پولی ایران، مانعی ساختاری بر سر هدایت مؤثر سیاست‌ها، پایش مستمر و دقیق اجرای آن‌ها و اصلاح به‌موقع انحرافات ایجاد می‌کند.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

طراحی و استقرار چنین الگویی می‌تواند با ایجاد بسترهای نهادی و عملیاتی لازم؛ از جمله تقویت استقلال عملیاتی و تصمیم‌گیری بانک مرکزی، افزایش سرمایه بانک‌ها از طریق منابع واقعی و پایدار، اصلاح بنیادین روابط مالی دولت و نظام بانکی، ارتقای کیفیت و دامنه نظارت بانکی و کاهش تدریجی ناترازی‌های ترازنامه‌ای؛ مسیر دستیابی به دو هدف کلان «ثبات قیمت‌ها» و «ثبات مالی» را هموار سازد. این مطالعه با هدف پر کردن خلأ نظری و عملی موجود، به طراحی، تبیین و اعتبارسنجی الگویی می‌پردازد که کنترل استراتژیک را در خط‌مشی‌گذاری پولی ایران نهادینه کند. هدف نهایی، فراهم آوردن امکان کنترل نظام‌مند، دقیق و مطمئن در تمامی مراحل سه‌گانه پیش از اجرا، حین اجرا و پس از اجرای سیاست‌های پولی است.

مبانی نظری

کنترل استراتژیک به عنوان زیرمجموعه‌ای از مدیریت استراتژیک، فرآیندی است که از طریق آن سازمان‌ها (یا نهادهای خط‌مشی‌گذار) ضمن نظارت بر اجرای استراتژی، صحت مفروضات بنیادین آن را نیز در طول زمان می‌آزمایند و در صورت لزوم اقدام به اصلاح یا تغییر مسیر می‌نمایند(حسینی، ۱۳۸۸).

کنترل استراتژیک از جمله وظایف مدیران در سازمان‌ها به شمار می‌آید. بدون استفاده از این فرآیند، مشخص نخواهد شد که آیا برنامه‌ریزی‌های درون سازمان و اهداف تعیین شده با موفقیت همراه بوده است یا خیر (چاپمن[1]، ۲۰۰۵). این فرآیند در راستای پیگیری اهداف در مرحله اجرا تعریف می‌شود و مسایل یا تغییر در فرضیات بنیادین را کشف و تعدیل‌های لازم را اعمال می‌کند.

دو دیدگاه راجع به کنترل وجود دارد: دیدگاه قدیمی که کنترل را فقط در محیط‌های باثبات ضروری می‌داند، و رویکرد جدیدتر که مدعی است کنترل می‌تواند حتی در محیط‌های بی‌ثبات موجب نوآوری شده و به حیات سازمان کمک کند. باید دانست که در نهایت هنوز هم کنترل در قبال استراتژی نقش منفعلی دارد و مدلی طرح نشده که در آن کنترل نقش فعالی در استراتژی ایفا نماید. این مفهوم در طول زمان تکامل یافته است. رویکرد سنتی یا تک‌حلقه‌ای (مبتنی بر یادگیری تک‌حلقه‌ای آرجریس) عمدتاً بر مقایسه نتایج با اهداف ازپیش‌تعیین‌شده متمرکز بود و فرض را بر ثبات محیط و صحت استراتژی می‌گذاشت. در مقابل، رویکرد نوین یا دوحلقه‌ای، خود اهداف، مفروضات و پارادایم حاکم بر استراتژی را نیز موضوع بازبینی و چالش قرار می‌دهد. این رویکرد برای محیط‌های پویا و ناآرام ضروری است. تعاریف متعددی از کنترل استراتژیک ارائه شده که همگی بر نظارت مستمر، ارزیابی و ایجاد امکان اصلاح تأکید دارند. از منظر ولین [2]و همکاران، کنترل استراتژیک فرآیندی است برای کنترل طراحی و اجرای برنامه‌های استراتژیک و بررسی هماهنگی میان تدوین و اجرا. اعرابی و چاوشی (۱۳۸۹) آن را فراگیرتر دانسته و کنترل تدوین، کنترل اجرا و حتی «کنترلِ کنترل» را نیز در برمی‌شمرند. در حوزه خط‌مشی پولی، کنترل استراتژیک سه هدف کلان را دنبال می‌کند که ضرورت وجود آن را تبیین می‌نماید (اعرابی و دهقان، ۱۳۹۰).

1 Chapman
2 velin

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

۱. تحقق اثربخشی : اطمینان از اینکه خطمشی‌های پولی در عمل به اهداف نهایی خود مانند ثبات قیمت‌ها یا رشد غیرتورمی دست می‌یابند.
۲. حصول کارایی : اطمینان از اینکه منابع (مانند ذخایر بانکی، ابزارهای اعتباری) به بهینه‌ترین شکل برای دستیابی به اهداف تخصیص می‌یابند.
۳. ایجاد انعطاف و قابلیت انطباق : توانایی شناسایی به‌هنگام انحرافات ناشی از شوک‌های داخلی و خارجی و انجام اقدامات اصلاحی بدون تأخیر.

امروزه سازمان‌ها در محیطی پویا، پرابهام و متحول فعالیت می‌کنند. سرعت تغییرات به گونه‌ای است که نمی‌توان منحنی تغییر را در بعد زمان ترسیم کرد. در چنین شرایطی، داشتن چشماندازی روشن و شناخت دقیق از پیشرفت برای یک سازمان بسیار حائز اهمیت است. بدین منظور پیش از هر کار باید میزان پیشرفت سازمان به طور منظم کنترل شود و استراتژی سازمان در موارد لزوم تغییر کند. این فرآیند که کنترل استراتژیک نامیده می‌شود، امری مهم و اغلب ناپیداست که سازمان‌ها برای مدیریت اثربخش، به آن نیاز دارند. بدون یک نظام کنترل استراتژیک، خطمشی پولی در معرض خطر جمود، انحراف تدریجی و واکنش‌های انفعالی و مقطعی قرار می‌گیرد که در نهایت به بی‌اثر شدن آن و تداوم مشکلات ساختاری می‌انجامد. کنترل استراتژیک جزء اساسی مدیریت استراتژیک است و به دنبال اجرای استراتژی تعیین شده و دستیابی به نتیجه مطلوب است. سه مسئله باعث می‌شود کنترل استراتژیک ضروری باشد: ضرورت سنجش اثربخشی(دستیابی به اهداف)، ضرورت سنجش کارآیی سازمان، و ضرورت تطبیق با تغییرات محیطی خارج از سازمان (رحمان سرشت و جباری، ۱۳۹۸).

مروری بر مدل‌های شاخص کنترل استراتژیک

ادبیات این حوزه مدل‌های متنوعی را ارائه کرده که عمدتاً در سطح بنگاه مطرح شده‌اند:

- مدل شرایوگ و اشتاینمن [1](۱۹۸۷): این مدل بر سه نوع کنترل متمرکز است: کنترل مفروضات(آزمون اعتبار پیش‌فرض‌ها)، کنترل اجرا(نظارت بر جهت‌گیری استراتژی) و نظارت استراتژیک(رصد محیط برای شناسایی تهدیدات جدید).
- مدل اهرم‌های کنترلی سایمونز [2] (۱۹۹۵): سایمونز چهار سیستم کنترلی را معرفی می‌کند که مدیران ارشد از آن‌ها برای هدایت استراتژی استفاده می‌کنند: سیستم عقاید(ایجاد تعهد و جهت‌گیری)، سیستم مرزها (تعیین حدود مجاز اقدام)، سیستم کنترل تشخیصی(نظارت بر نتایج) و سیستم کنترل تعاملی (درگیر شدن با مسائل استراتژیک نوظهور).
- مدل بنیاد رند [3] برای سطح ملی (گمپرت و همکاران [4]، ۲۰۰۸): این مدل که برای کنترل استراتژی‌های کلان طراحی شده، قابل توجه است. مدل مذکور کنترل را در سه محور پیشنهاد می‌دهد :کنترل مفروضات، کنترل فرآیندهای اجرایی و کنترل گزینه‌های استراتژیک .این مدل با استدلال شباهت سازمان‌های بزرگ به دولت‌ها، نقطه آغاز مناسبی برای اقتباس در سطح خطمشی پولی ملی فراهم می‌آورد.

1 Schreyogg & Steinmann
2 Simons
3 RAND
4 Gompert et al

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

سیر تاریخی کنترل استراتژیک در ایران، متأثر از تحولات داخلی و بین‌المللی بوده است. می‌توان وضعیت ایران را به چند دوره اصلی تقسیم کرد: دوره پیش از انقلاب اسلامی، دوره پس از انقلاب و جنگ تحمیلی، دوره بازسازی و توسعه اقتصادی، دوره اصلاحات و حرکت به سوی جهانی‌شدن، و دوره تقویت زیرساخت‌های دانش‌بنیان و سیاست‌های اقتصاد مقاومتی (از ۱۳۸٤ تاکنون). در دوره اخیر، ویژگی‌های برجسته شامل تمرکز بر سیاست‌های اقتصاد مقاومتی، توسعه دانش‌بنیان و پیاده‌سازی ابزارهای جدید مدیریتی مانند کارت امتیازی متوازن (BSC)است. در کشور ایران مشخص شده که یکی از مشکلات مهم مدیریتی در سازمان‌ها، ضعف نظام کنترل استراتژیک است. ضعف در این حوزه سبب شده اثربخشی و هماهنگی بین بخش‌ها از بین برود (قنبری و همکاران، ۲۰۲۰).

خط مشی گذاری

خطمشی‌گذاری عمومی عبارت است از یک سلسله اقدامات هدف دار که به وسیله یک فرد یا گروهی از افراد که قدرت و مشروعیت خطمشی‌گذاری را دارا باشند، برای مقابله با یک مشکل عمومی شکل می‌گیرد (اندرسون[1]، ۱۹۷۵). خطمشی عمومی مجموعه‌ای متشکل از عملکردهای دولتی است که توسط دولت یا نمایندگان آن‌ها اعمال شده و بر زندگی عامه مردم تاثیرگذار است.

ارزیابی خطمشی فرآیند بررسی و تحلیل تصمیمات، برنامه‌ها و خطمشی‌های اتخاذ شده است. ارزیابی‌ها را می‌توان به طور کلی تحت سه مقوله ارزیابی سیاسی، ارزیابی اداری و ارزیابی قضایی طبقه‌بندی کرد (منوریان، ۱۳۹۷). رویه‌های اساسی ارزیابی خطمشی شامل: ۱) نظارت و ارزیابی به عنوان یک روش نمونه‌گیری غیر منظم، ۲) سیستم طرح‌ریزی، برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی و ۳) تشکیل یک کمیته یا کمیسون ویژه است (الوانی، ۱۳۹۷).

نظریه‌های پول

نظریه‌های پولی در علم اقتصاد از دیدگاه‌های مختلف توسعه یافته‌اند و هر کدام مبتنی بر مکاتب اقتصادی نظیر نئوکلاسیک‌ها، کینزی‌ها و پول‌گرایان هستند. دوره‌های تحول نظریه‌های پولی از پیش از ۱۹۲۹ تا اوایل دهه ۱۹۹۰ و بعد از آن را دربرمی‌گیرد؛ در دوره اول، پول به‌عنوان عنصری حیاتی در فعالیت‌های اقتصادی و رشد باثبات عرضه پول مهم تلقی می‌شد. در دوره کینزی (۱۹۲۹–۱۹۶۰) اهمیت پول و سیاست پولی در دست دولت کاهش یافت، اما از دهه ۱۹۶۰ با ظهور پول‌گرایان، تقابل بین کینزی‌ها و پول‌گرایان برجسته شد. در دوره‌های بعد، با نظریه انتظارات عقلایی، مکتب چرخه‌های تجاری حقیقی و اقتصاد سمت عرضه، نقد نظریه‌های کینزی افزایش یافت و از دهه ۱۹۹۰ به بعد، تحولات نظری و تجربی در سیاست‌گذاری پولی و مدل‌سازی اقتصادی، اهمیت ویژه‌ای یافت. پول علاوه بر نقش وسیله مبادله، معیار سنجش ارزش و ذخیره ارزش نیز محسوب می‌شود و بازار ویژه‌ای برای عرضه و تقاضای آن وجود دارد که توسط بانک مرکزی مدیریت می‌شود.

نظریه‌های تقاضای پول شامل نظریه مقداری پول، نظریه کینز، نظریه سفته‌بازی، نظریه معاملاتی بامول-توبین و نظریه فریدمن هستند. نظریه مقداری پول بر نقش پول به‌عنوان وسیله

1 Anderson

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

مبادله تاکید دارد و افزایش عرضه پول بدون افزایش تولید، باعث افزایش قیمت‌ها می‌شود. کینز علاوه بر نقش معاملاتی، پول را به‌عنوان ذخیره ارزش مورد توجه قرار داد و تقاضای پول را تابعی از درآمد و نرخ بهره معرفی کرد. توبین با استفاده از مدل خردی و حداکثرسازی مطلوبیت، رابطه معکوس بین تقاضای سفته‌بازی پول و نرخ بهره را توضیح داد و بامول-توبین نشان دادند که تقاضای معاملاتی پول نیز تابعی از نرخ بهره است. نهایتاً، فریدمن نظریه جامع‌تری ارائه داد که تقاضای پول را در کوتاه‌مدت تابعی از درآمد، نرخ بهره، نرخ تورم و نسبت سرمایه به ثروت و در بلندمدت عمدتاً تابعی از درآمد ملی می‌داند(رحمانی، ۱۳۸۵).

خط مشی پولی

خط‌مشی پولی، گونه‌ای از خط‌مشی عمومی است که توسط بانک مرکزی (یا نهادهای مرتبط) به منظور مدیریت عرضه پول، نرخ بهره و شرایط اعتباری برای دستیابی به اهداف کلان اقتصادی تنظیم می‌شود (میرمعزی، ۱۳۸۷). چارچوب تحلیل خط‌مشی عمومی، آن را یک چرخه (سیکل) متشکل از مراحل به هم پیوسته می‌داند: شناسایی مشکل و تنظیم دستورکار، تدوین خط‌مشی، تصویب قانونی، اجرا، ارزیابی و در نهایت خاتمه یا بازنگری(الوانی، ۱۳۹۰). ارزیابی خط‌مشی، خود بر سه نوع است: ارزشیابی پیش از اجرا (تکوینی)، ارزشیابی حین اجرا (جاری)و ارزشیابی پس از اجرا (تراکمی یا تأثیری) (نوریان، ۱۳۹۷). کنترل استراتژیک در حقیقت، نهادینه‌سازی روحیه ارزیابی مستمر در تمامی این مراحل است(اسمیت و همکاران[1]، ۲۰۱۰).

بررسی وضعیت کنترل استراتژیک در خط‌مشی پولی ایران

تصویری از چالش‌های ساختاری ارائه می‌دهد. گزارش‌های تحلیلی از ناهماهنگی مزمن میان اهداف پولی و الزامات بودجه دولت، ضعف در سیستم پایش و اندازه‌گیری شاخص‌های واقعی اقتصادی، فقدان ابزارهای کارآمدی مانند عملیات بازار باز توسعه‌یافته و غلبه رویکردهای انفعالی و واکنشی به جای کنش پیش‌گیرانه حکایت دارند (قنبری و همکاران، ۱۴۰۱؛ رحیمی و همکاران، ۱۴۰۰). این مشکلات را می‌توان در غیاب یک نظام کنترل استراتژیک یکپارچه و دارای بازخورد مؤثر ریشه‌یابی کرد (رحمان‌سرشت و جباری، ۱۳۹۸). به بیان دیگر، اگرچه اهمیت نظارت بر خط‌مشی پولی پذیرفته شده است، اما این نظارت عمدتاً به صورت مقطعی، غیرسیستماتیک و فاقد چارچوب روشن صورت می‌گیرد و قادر به ایجاد یادگیری سازمانی و اصلاحات بنیادین نیست. بنابراین، مسئله اصلی این مطالعه، فقدان یک الگوی بومی، عملیاتی و مبتنی بر چرخه برای کنترل استراتژیک در فرآیند خط‌مشی‌گذاری پولی ایران است. طراحی و اعتبارسنجی چنین الگویی می‌تواند گامی در جهت افزایش انعطاف، اثربخشی و پاسخگویی این خط‌مشی حیاتی باشد (خاشعی و همکاران، ۱۳۹۸).

کنترل استراتژیک یک **فرآیند پویا و چرخه‌ای** است، نه یک روند خطی. طراحی الگویی جامع برای خط‌مشی پولی ایران، مستلزم نهادینه کردن کنترل در هر سه مرحله **پیش از اجرا** (تعیین مسیر)، **حین اجرا** (هدایت مسیر) و **پس از اجرا**(ارزیابی کیفیت حرکت در مسیر) است. این الگو می‌تواند با تقویت استقلال، هماهنگی نهادی و نظام پایش، مسیر دستیابی به

1 Smith et al

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

ثبات قیمت‌ها و ثبات مالی را هموار سازد. یکی از دسته‌بندی‌های مهم در مورد ارزشیابی خط‌مشی پولی، دسته‌بندی از نظر زمان اجرا و کارکرد آن است:

- **ارزشیابی پیش از اجرا:** به معنای پیش‌بینی و ارزشیابی تأثیرات خط‌مشی‌های برنامه‌ریزی شده قبل از تصمیم‌گیری نهایی.
- **ارزشیابی حین اجرا:** تعیین تأثیرات و نتایج حاصل از اجرای خط‌مشی‌ها و تزریق اطلاعات به فرایند اجرا برای تعدیل و اصلاح.
- **ارزشیابی پس از اجرا:** شامل انواع کلاسیک ارزشیابی که میزان تحقق هدف‌ها و تأثیرات خط‌مشی‌ها را مورد سنجش قرار می‌دهد (وولمن[1]، ۲۰۰۳).

در این مطالعه، تلاش بر این است که در سه مرحله تدوین خط‌مشی‌ها، حین اجرا و پس از اجرا، مولفه‌های کنترل استراتژیک در خط‌مشی پولی کشور شناسایی و الگوی آن تدوین شود. این چارچوب مبتنی بر این ایده است که کنترل استراتژیک باید به صورت یک سیستم فراگیر برای پایش پیشینی، حینی و پسینی در خط‌مشی‌گذاری پولی نهادینه گردد.

در بخش پیشینه تجربی این مطالعه، به‌منظور تدوین چارچوب مفهومی و شناخت وضعیت موجود، ۴۱ مقاله و مطالعه مرتبط با کنترل استراتژیک و مدیریت عملکرد بررسی و تحلیل شد. از جمله مطالعات کاربردی می‌توان به تحقیق سیف‌زاده و همکاران (۲۰۱۹) درباره نقش کنترل‌های شرکتی و استراتژی سطح تجارت، مطالعه هژبری حقیقی و همکاران (۱۳۹۹) در ارائه مدل کنترل راهبردی در هلدینگ‌های تولیدی صنعت الکترونیک، پژوهش شمس‌الدین و منظمی (۱۳۹۹) درباره طراحی مدل مؤثر کنترل استراتژیک در سازمان‌های ورزشی ایران و بررسی زارعی (۱۳۹۵) درباره نقش کنترل استراتژیک و خودمختاری مدیران در ارتقای اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک اشاره کرد. از مطالعات بین‌المللی، می‌توان به تحقیق لامیا لاگویر و همکاران (۲۰۱۹) در پیاده‌سازی فعالیت‌های CSR از طریق سیستم‌های کنترل رسمی و غیررسمی، کارلوس سانتوز (۲۰۱۹) درباره موانع پیاده‌سازی و شکست اجرای استراتژی، هویکو و همکاران (۲۰۱۸) درباره پویایی کنترل‌های قبل از تصمیم‌گیری در ارزیابی سرمایه‌گذاری‌های استراتژیک و اسماعیل (۲۰۱۳) در زمینه استراتژی قالب‌بندی و سیستم کنترل مدیریت اشاره نمود. این مطالعات نشان‌دهنده تنوع رویکردها و کاربردهای کنترل استراتژیک در حوزه‌های مختلف و اهمیت آن در هماهنگی راهبردها و افزایش اثربخشی سازمان‌ها است.

روش تحقیق

این مطالعه با هدف توسعه الگوی کنترل استراتژیک در خط‌مشی‌های پولی ایران، به شیوه کیفی و بر اساس رویکرد اکتشافی انجام شده است. پژوهش کیفی به دلیل تمرکز بر فهم عمیق پدیده‌ها، بررسی معانی و دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان و امکان انعطاف در گردآوری داده‌ها مناسب این مطالعه است. جهت‌گیری پژوهش توسعه‌ای است و هدف آن ارائه راهکارهای کاربردی و نوآورانه برای مجریان و ناظرین خط‌مشی پولی کشور است. فلسفه پژوهش بر مبنای پارادایم ساخت‌گراست که واقعیت را نسبی و وابسته به تجربه و تعامل پژوهشگر با پدیده می‌داند و بر نقش مشارکت‌کننده و تفسیرگر پژوهشگر تأکید دارد.

1 Voolman

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

رویکرد پژوهش قیاسی و مبتنی بر نظریه است؛ یعنی از کل به جز حرکت کرده و نظریه‌های موجود را برای تحلیل پدیده به کار می‌گیرد. راهبرد این بررسی، موردکاوی کیفی است که به‌ویژه برای بررسی پدیده‌های کم‌مطالعه و پیچیده مناسب است و امکان تحلیل «چرایی» و «چگونگی» پدیده‌ها را فراهم می‌کند. نوع موردکاوی در این پژوهش، اکتشافی و گزارش آن به شیوه نظریه‌پردازی خواهد بود.

جامعه و نمونه بررسی

جامعه بررسی شامل تدوین‌کنندگان، مجریان و ارزشیابی‌کنندگان خطمشی‌های پولی و خبرگان دانشگاهی در حوزه کنترل استراتژیک است. در مطالعه حاضر، ده نفر از متخصصان و صاحب‌نظران حوزه‌های اقتصادی و بانکی برای انجام مصاحبه انتخاب شدند. شرکت‌کنندگان شامل استادان دانشگاه با مدرک دکتری، مدیران دولتی و میانی و کارشناسان ارشد اقتصادی و بانکی بودند. سن آن‌ها بین ۳۹ تا ۶۳ سال متغیر و ترکیب جنسیتی شامل شش مرد و چهار زن است. این نمونه، با داشتن سابقه کاری ۱۰ تا ۲۵ سال، توانایی ارائه دیدگاه‌های تخصصی و تجربی در زمینه کنترل استراتژیک و خطمشی‌گذاری پولی را دارد و تنوع سنی و جنسیتی آن، به غنای تحلیل و اعتبار یافته‌های بررسی کمک می‌کند.

گردآوری داده‌ها

داده‌ها از دو منبع اصلی گردآوری شد:

۱.مستندات قانونی و اداری :شامل قوانین، آیین‌نامه‌ها و گزارش‌های تحلیلی و علمی. ۲. مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته: با استفاده از سؤالات باز با خبرگان و مجریان خطمشی. فرآیند مصاحبه شامل تعیین موضوع، طراحی، ایجاد محیط مناسب، رونویسی، تحلیل، تأیید و گزارش‌دهی است.

تحلیل داده‌ها و کیفیت

تحلیل داده‌ها به صورت تکرارشونده و با رویکرد نظریه‌پردازی انجام شد. برای تضمین کیفیت داده‌ها از چهار معیار گوبا و لینکلن (۱۹۸۵) استفاده شد:

- اعتبار واقعی: با استفاده از چندین منبع داده و تأیید تحلیل‌ها توسط کارشناسان مستقل.
- انتقال‌پذیری: ارائه شرح دقیق زمینه مطالعه، جامعه و فرآیند جمع‌آوری داده‌ها.
- قابلیت اعتماد: ثبت کامل مراحل گردآوری و تحلیل داده‌ها برای امکان بازبینی.
- تأییدپذیری: مستندسازی تمام داده‌ها و تحلیل‌ها و بررسی توسط کارشناسان مستقل برای کاهش سوگیری پژوهشگر.

در مجموع، این رویکرد و اقدامات، امکان ارائه یافته‌های معتبر، غنی و قابل اتکا در زمینه کنترل استراتژیک خطمشی‌های پولی را فراهم می‌آورد. در همین راستا برای تحلیل مصاحبه ها نهایی از روش تحلیل مضمون استفاده شده است که در سه مرحله کدگذاری صورت گرفته است تا تمامی ابعاد مورد بررسی دقیق قرار بگیرد.

یافته های مطالعه

در این بررسی از روش مطالعه موردی و جمع‌آوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شد تا اطلاعات دقیق و عمیقی از تجربیات و نگرش‌های مشارکت‌کنندگان به دست آید. برای تحلیل داده‌ها، از فرایند کدگذاری سه‌مرحله‌ای شامل کدگذاری باز، محوری و انتخابی بهره گرفته شد. در کدگذاری باز، مفاهیم اولیه از متن

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

مصاحبه‌ها استخراج شد، در مرحله محوری ارتباطات و دسته‌بندی مقوله‌ها شناسایی شد و در نهایت در کدگذاری انتخابی، مقوله‌های اصلی تحقیق تعیین و یافته‌ها تبیین گردید.

این روش تحلیل امکان کشف الگوها، مقوله‌ها و مضامین اصلی را از داده‌های کیفی فراهم می‌کند و یافته‌ها را به‌صورت سازمان‌یافته و منطبق بر چارچوب‌های علمی و منطقی ارائه می‌نماید. بدین ترتیب، تحلیل‌ها با دقت و شفافیت انجام شده و اطلاعات استخراج شده به‌طور جامع منعکس‌کننده پاسخ‌ها به پرسش‌های بررسی است.

در بخش اول که مربوط به مرحله پیش از اجر هست، با انجام مصاحبه با متخصصان حوزه پولی، مالی و قانون‌گذاری، مولفه‌های اصلی مؤثر و وضعیت موجود شناسایی شد. سوالات مصاحبه به‌گونه‌ای طراحی شده بودند که پاسخ‌ها تحت تأثیر عنوان یا محتوای سؤال قرار نگیرند. انجام مصاحبه برای مرحله پیش از اجرا نشان داد که داده‌های بررسی از اشباع نظری مناسبی برخوردار بودند. کدهای استخراج‌شده در بین مصاحبه‌شوندگان تکرار و پراکندگی مناسبی داشت و مباحث مورد بحث فراتر از تحلیل‌های صرفاً اقتصادی بودند. با توجه به تنوع و تکرار بالای کدها در نمونه ۱۰ نفره، اشباع نظری حاصل شده و نیازی به نمونه‌گیری اضافی وجود ندارد. در جدول زیر کدگذاری سه گانه پیش از اجرا آورده شده است.

جدول ۱: کدگذاری در سه مرحله برای مولفه های اصلی کنترل استراتژیک پیش از اجرا

کدهای توصیفی	کدهای تفسیری	مضامین پایه
کاهش قدرت خرید	کاهش رفاه عمومی	تورم پایدار و آسیب‌های اقتصادی
کوچک تر شدن سبد خرید خانوار		
نارضایتی اجتماعی	بی‌ثباتی اقتصادی	
افزایش قیمت کالاهای اساسی		
وجود تحریم‌های خارجی	افزایش تورم وارداتی	
وابستگی به نفت		
افزایش نقدینگی	فشار تورمی	افزایش بی‌رویه نقدینگی
کاهش ارزش پول ملی	عدم تعادل اقتصادی	
عدم حمایت مناسب از تولید داخلی		
فشار دولت	کاهش اثربخشی سیاست‌های پولی تاثیر گذاری عوامل خارجی در اوضاع مالی کشور	استقلال پایین بانک مرکزی
تأمین کسری بودجه		
کاهش کارآیی سیاست‌ها		
محدودیت ارزی	کاهش منابع مالی	وابستگی ساختاری به نفت
افزایش هزینه واردات	نوسانات اقتصادی	
کاهش صادرات غیر نفتی		
فساد اقتصادی	کاهش تأثیرگذاری سیاست‌ها	اعتماد عمومی پایین
ناپایداری سیاست‌ها	افزایش خرید دارایی‌های امن	
بی‌اعتمادی سیاسی		

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

کدهای توصیفی	کدهای تفسیری	مضامین پایه
سیاست مالی انبساطی	خنثی‌شدن اقدامات اقتصادی	تضاد سیاست‌های پولی و مالی
سیاست پولی انقباضی		
بی‌ثباتی اقتصادی	کاهش اثربخشی اقدامات دولتی	
محدودیت‌های سیاسی	کاهش پویایی اقتصاد	مشکلات ساختاری در نظام بانکی
ضعف در اصلاحات بانکی و مالی		
تغییرات سریع سیاست‌ها	کاهش توان برنامه‌ریزی بلندمدت	
بی‌ثباتی بازارهای مالی		
	عدم اطمینان اقتصادی	
وجود بازار غیررسمی	ناکارآمدی سیاست‌های ارزی	
سیاست‌های غیرشفاف ارزی		
	بحران بازار ارز	
بی‌اعتمادی عمومی در حوزه مالی		
فشار تورم	افزایش ریسک‌های اقتصادی بلندمدت	سیاست‌های غیرمتعارف پولی
اقدامات نسنجیده مالی	کاهش منابع مالی	
قوانین غیرشفاف		
کاهش سرمایه‌گذاری خارجی		

تحلیل مرحله «پیش از اجرا» نشان داد که ادراک مشارکت‌کنندگان از عوامل اثرگذار بر کنترل استراتژیک خط‌مشی‌های پولی، حول مجموعه‌ای از مسائل ساختاری، اقتصادی و نهادی شکل می‌گیرد. در خصوص مضامین پایه میتوان گفت که اول، تورم پایدار و آسیب‌های اقتصادی اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا افزایش مداوم قیمت کالاها و کاهش قدرت خرید خانوارها، رفاه عمومی را کاهش می‌دهد و فشار بر بخش‌های مختلف اقتصادی را افزایش می‌دهد. همان‌طور که مصاحبه‌شونده ۲ بیان می‌کند: «تورم بالا باعث شده حتی کالاهای ضروری برای خانوارهای کم‌درآمد غیرقابل دسترس شوند و فشار اقتصادی افزایش یابد.» این مضمون پایه نشان می‌دهد که پیش از اجرای سیاست‌ها باید اثرات تورمی و پیامدهای اجتماعی آن‌ها به‌دقت ارزیابی شوند.

دوم، افزایش بی‌رویه نقدینگی یکی از چالش‌های مهم در شروع سیاست‌های پولی است. مصاحبه‌شونده ۱ توضیح می‌دهد: «سیاست‌های پولی نادرست و بی‌انضباطی مالی موجب افزایش حجم نقدینگی در جامعه شده است. این نقدینگی سرگردان اغلب وارد بازارهای غیرمولد می‌شود و تورم را تشدید می‌کند.» مدیریت صحیح نقدینگی پیش از اجرا، برای کنترل تورم و ثبات اقتصادی ضروری است.

سوم، استقلال پایین بانک مرکزی موجب می‌شود سیاست‌های پولی تحت تأثیر فشارهای سیاسی و اقتصادی قرار گیرد. مصاحبه‌شونده ۵ اشاره می‌کند: «تحریم‌های خارجی دسترسی ایران به منابع مالی و تجاری بین‌المللی را محدود کرده است. این تحریم‌ها به‌طور مستقیم بر نرخ ارز، هزینه واردات و نهایتاً معیشت مردم اثر می‌گذارند.» استقلال بانک مرکزی از دخالت‌های بیرونی، پیش‌نیاز اجرای مؤثر سیاست‌هاست.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

چهارم، وابستگی ساختاری به نفت، یکی دیگر از مسائل اساسی است. وابستگی به درآمدهای نفتی باعث شکنندگی بودجه و محدودیت منابع مالی می‌شود و سیاست‌های پولی را در برابر نوسانات جهانی آسیب‌پذیر می‌کند. مصاحبه‌شونده ۷ بیان می‌کند: «دولت معمولاً کسری بودجه خود را از طریق چاپ پول یا استقراض از بانک مرکزی جبران می‌کند که همین امر به افزایش نقدینگی و تورم دامن می‌زند».

پنجم، اعتماد عمومی پایین مانع از اثرگذاری سیاست‌ها می‌شود. مصاحبه‌شونده ۴ توضیح می‌دهد: «قدرت خرید خانوارها به شدت کاهش یافته و همین امر باعث شده افراد حتی در تأمین نیازهای اولیه خود دچار مشکل شوند.» اعتماد پایین، اجرای سیاست‌ها را با مقاومت اجتماعی مواجه می‌کند.

ششم، تضاد سیاست‌های پولی و مالی مشکل‌ساز است. سیاست‌های انبساطی مالی و انقباضی پولی هم‌زمان اعمال می‌شوند که اثرگذاری سیاست‌ها را کاهش می‌دهد و باعث خنثی شدن اقدامات اقتصادی می‌شود. مصاحبه‌شونده ۳ بیان می‌کند: «دولت با افزایش مالیات‌ها و محدود کردن حمایت‌های مالی، فشار اقتصادی بر خانوارها و بخش خصوصی را افزایش داده است».

هفتم، مشکلات ساختاری در نظام بانکی موجب ناکارآمدی سیاست‌های پولی می‌شود. مصاحبه‌شونده ۱۰ می‌گوید: «ضعف در توسعه مهارت‌ها و آموزش کارکنان باعث کاهش کارایی و بهره‌وری سازمان‌ها شده و پاسخگویی به بحران‌های اقتصادی را دشوار کرده است.» نظام بانکی ناکارآمد، ابزارهای پولی را به‌طور مؤثر اجرا نمی‌کند.

هشتم، سیاست‌های غیرمتعارف پولی شامل اقداماتی است که خارج از روال استاندارد پولی هستند و ممکن است پیامدهای ناخواسته ایجاد کنند. مصاحبه‌شونده ۷ اشاره می‌کند: «دولت معمولاً کسری بودجه خود را از طریق چاپ پول یا استقراض از بانک مرکزی جبران می‌کند که همین امر به افزایش نقدینگی و تورم دامن می‌زند».

نهم و آخر، فشار دولت و عوامل خارجی، از جمله تحریم‌ها، محدودیت ارزی و کسری بودجه، به شدت بر اثربخشی سیاست‌ها اثر می‌گذارند و باید پیش از اجرا شناسایی و مدیریت شوند. مصاحبه‌شونده ۸ توضیح می‌دهد: «محدودیت‌های بین‌المللی و تحریم‌ها تأثیر شدیدی بر تأمین ارز و تجارت کشور داشته و فشار اقتصادی را افزایش داده‌اند».

در مرحله در حین اجرا نیزدر این مرحله، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان حوزه اقتصاد و سیاست‌های پولی جمع‌آوری و تحلیل شد. پاسخ‌ها بازخوانی شده و بخش‌های کلیدی و پرتکرار استخراج شدند و در قالب کدهای توصیفی ثبت گردید که بازتاب‌دهنده دیدگاه‌های کارشناسان درباره چالش‌ها و راهکارهای نظام پولی و بانکی کشور است. در خصوص اشباع نظری نیز میتوان گفت که تحلیل کدهای استخراج‌شده نشان می‌دهد که مفاهیم کلیدی مانند شفافیت پولی، ارزیابی آثار سیاست‌ها، شناسایی نواقص، تعیین نرخ بهره بهینه و سیاست‌های تطبیقی در میان اکثر مصاحبه‌شوندگان مشترک و مکرر بیان شده‌اند. این تکرار حاکی از درک مشابه خبرگان از چالش‌های سیاست‌های پولی و ضرورت اصلاحات ساختاری، شفافیت و پایش مستمر سیاست‌هاست. همچنین، اهمیت عوامل محیطی و ساختاری مانند کاهش وابستگی به نفت و تنظیم ذخایر قانونی بانک‌ها مورد تأکید قرار گرفته است، که نشان‌دهنده بلوغ و انسجام تحلیل کیفی و رسیدن به اشباع نظری مطلوب است. در جدول زیر کدگذاری سه گانه حین اجرا آورده شده است.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

جدول ۲: مولفه های اصلی الگوی کنترل استراتژیک برای حین اجرای خط مشی‌های پولی

کدهای توصیفی	کدهای تفسیری	مضامین پایه
شناسایی و تعین شاخص های پولی (مانند کنترل تورم و تثبیت نرخ ارز)	طراحی و مدیریت سیاست های پولی انبساطی یا انقباضی	ایجاد توازن بین رشد اقتصادی و کنترل تورم
تعیین نرخ بهره بهینه		
شفافیت پولی		
شناسایی‌های منابع مالی موثر	بررسی مسائل بلندمدت مانند ثبات اقتصادی و کوتاه‌مدت مانند توانایی تورم	
شناسایی و وضع سیاستهای موثر بر اقتصاد		
پایش سیاست های پولی	رصد همزمان و همگام عوامل موثر مالی	ایجاد سیستم نظارتی و پایش کارآمد و شفاف
اندازه گیری نرخ بهره و تورم		
نظارت بر رفتار بانک‌ها	هماهنگی بین بانک مرکزی و نهادهای نظارتی	
تحلیل وضعیت نقدینگی		
شناسایی نواقص در سیاست‌های اجرا شده	تحلیل سازگاری سیاست های پولی با تغییرات محیطی	بهبود چابکی سیستم اقتصادی
بررسی اثرگذاری بر صنایع خاص		
ارزیابی آثار سیاست پولی بر بخش خانوار و تولید		
بازنگری در نرخ بهره	طراحی سیاست های جدید برای مدیریت شوک های اقتصادی	
تنظیم ذخایر قانونی بانک‌ها، تدوین		
اصلاح سیاست‌های پولی بر اساس داده‌های به‌روز		
سیاست‌های تطبیق‌ها با بحران‌ها		
سیاست تطبیق‌ها با شرایط محیطی	ایجاد شرایط اجرای درست تصمیمات مالی	استقرار چرخه بهبود مستمر در چرخه خط مشی پولی
کاهش وابستگی به منابع نفتی		

در خصوص تحلیل و بررسی صورت گرفته و کدگذاری نهایی در مرحله حین اجرای سیاست های پولی میتوان گفت که اول، ایجاد سیستم نظارتی و پایش کارآمد و شفاف اهمیت دارد. همان‌طور که مصاحبه‌شونده ۱ اشاره می‌کند: «نظارت بر اثربخشی سیاست‌ها بسیار ضعیف است. ما سیاست‌ها را اعمال می‌کنیم اما پایش کافی وجود ندارد تا مشخص شود واقعاً مؤثر بوده‌اند یا خیر.» این مضمون پایه، نیاز به رصد مستمر سیاست‌ها و تحلیل دقیق خروجی آن‌ها را نشان می‌دهد و تضمین می‌کند که تصمیمات پولی به نتایج مورد انتظار منجر شوند.

دوم، هماهنگی بین بانک مرکزی و نهادهای نظارتی است که به منظور پیشگیری از ناهماهنگی‌ها و مدیریت نقدینگی و رفتار بانک‌ها ضروری است. مصاحبه‌شونده ۳ بیان می‌کند: «نظارت باید شامل ارزیابی مداوم فعالیت بانک‌ها در حوزه‌هایی نظیر مدیریت وام‌دهی، رعایت قوانین پولی، و کنترل نقدینگی باشد.» این مضمون پایه تضمین می‌کند که ابزارهای پولی به درستی اعمال شوند و ریسک‌های مالی مدیریت شوند.

سوم، تحلیل سازگاری سیاست‌های پولی با تغییرات محیطی یکی دیگر از مضامین مهم است که نشان‌دهنده نیاز به انعطاف‌پذیری و انطباق سیاست‌ها با نوسانات اقتصادی و شوک‌های

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

بیرونی است. مصاحبه‌شونده ۸ به این نکته اشاره می‌کند: «پایش مداوم محیط و شناسایی روندهای کلیدی، پیش‌نیاز تدوین سیاست‌های تطبیقی است.» این تحلیل به تصمیم‌گیرندگان کمک می‌کند تا سیاست‌ها را با شرایط واقعی بازار همسو کنند.

چهارم و آخر، استقرار چرخه بهبود مستمر در چرخه خطمشی پولی است که اهمیت اصلاح به‌موقع و مستمر سیاست‌ها را نشان می‌دهد. همان‌طور که مصاحبه‌شونده ۹ بیان می‌کند: «ما نیازمند یک سیستم پایش هوشمند هستیم که به‌صورت مستمر خروجی سیاست‌ها را بررسی کند و پیشنهادهای اصلاحی ارائه دهد.» این چرخه بهبود مستمر موجب می‌شود سیاست‌ها با داده‌های به‌روز و واقعیات اقتصادی همواره بهینه‌سازی شوند و اثرگذاری واقعی داشته باشند. در مجموع، این چهار مضمون پایه، چارچوب عملی حین اجرای سیاست‌های پولی را شکل می‌دهند و تضمین می‌کنند که سیاست‌ها نه تنها به اهداف اقتصادی، بلکه به ثبات و پایداری کلان سیستم مالی منجر شوند.

مرحله بعدی مربوط به کنترل پس از اجرای خطمشی‌های پولی است که یکی از ابزارهای کلیدی برای تضمین اثربخشی و پایداری این سیاست‌ها در دستیابی به اهداف کلان اقتصادی است. در شرایط اقتصادی پیچیده و پویا، نظارت و ارزیابی مستمر پس از اجرای سیاست‌ها ضروری است تا انحرافات احتمالی شناسایی و اصلاح شوند. مولفه‌های اصلی این الگو شامل پایش شاخص‌های اقتصادی، تحلیل بازخوردهای عملیاتی، سازگاری با تغییر شرایط و شفافیت در فرآیند تصمیم‌گیری است. توجه به این مولفه‌ها نه‌تنها اثربخشی سیاست‌های پولی را افزایش می‌دهد، بلکه امکان اصلاح و بهینه‌سازی تصمیمات آینده را نیز فراهم می‌کند. مصاحبه‌ها دیدگاه‌های کارشناسان درباره تحلیل و ارزیابی سیاست‌های پولی را به‌صورت جامع جمع‌آوری کرده و بر اهمیت بررسی نرخ تورم، نقدینگی، رشد اقتصادی و انحراف واقعی از اهداف کلان اقتصادی تأکید دارند. همچنین پایش مستمر زمان‌بندی اجرای سیاست‌ها، هماهنگی میان نهادهای اقتصادی، مدیریت بهینه منابع، اصلاح ابزارهای پولی و تخصیص بودجه به‌صورت دقیق مورد توجه قرار گرفته است. این مصاحبه‌ها نشان می‌دهند که اثرگذاری سیاست‌های پولی نیازمند تحلیل جامع، هماهنگی نهادی و مدیریت دقیق منابع است و ارزیابی مستمر شاخص‌های اقتصادی پایه‌ای برای تصمیم‌گیری‌های بهینه و کاهش ریسک‌های اجرایی فراهم می‌کند. کدگذاری سه‌مرحله‌ای نیز نشان‌دهنده رسیدن به اشباع نظری و کفایت داده‌های جمع‌آوری‌شده است.

جدول ۳: مولفه های اصلی الگوی کنترل استراتژیک برای پس از اجرای خط مشی‌های پولی

کدهای آزاد	کدهای تفسیری	مضامین پایه
سنجش نرخ تورم ماهانه	بررسی تغییر نرخ تورم	کنترل بر اثرگذاری خطمشی‌های پولی
سنجش رشد نقدینگی		
بررسی شاخص تولید ناخالص داخلی	سنجش اثر سیاست‌های پولی	
رشد نقدینگی ماهانه	بررسی تغییر نقدینگی	
بررسی نسبت نقدینگی به تولید		
حجم پول در گردش و تغییرات آن در طول دوره سیاست		
تغییر نقدینگی نسبت به دوره مشابه سال قبل		

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

کدهای آزاد	کدهای تفسیری	مضامین پایه
سنجش انحراف ماهانه تورم	بررسی انحراف واقعی از هدف تورم	
سنجش انحراف نقطه ای سالانه		
سنجش اتحراف میانگین فصلی		
بررسی انحراف رشد ماهانه GDP	بررسی انحراف هدف رشد اقتصادی	
بررسی انحراف رشد نقطه به نقطه سالانه		
بررسی انحراف رشد فصلی		
سنجش شدت انحراف		
انطباق با جدول زمان‌بندی مصوب (درصد رعایت برنامه)	زمان‌بندی اجرای سیاست‌ها	**کنترل فرآیند اجرای سیاست‌ها**
تاخیر متوسط در اجرای هر مرحله (روز یا هفته)		
نسبت اقدامات اجراشده به برنامه‌ریزی‌شده		
واکنش به تاخیرها (سرعت اصلاح برنامه)		
پایداری زمان‌بندی در طول دوره سیاست		
تعداد جلسات هماهنگی برگزارشده	هماهنگی بین نهادها	
میزان همسویی تصمیمات بانک مرکزی و وزارت اقتصاد		
درصد اختلافات حل‌شده در زمان تعیین‌شده		
سرعت انتقال اطلاعات بین نهادها		
تعداد ریسک‌های شناسایی‌شده قبل از اجرای سیاست	شناسایی ریسک	**مدیریت و اصلاح سریع ریسک‌ها و مشکلات اجرایی**
درصد ریسک‌های بحرانی نسبت به کل ریسک‌ها		
کیفیت تحلیل ریسک‌ها (شاخص کیفیت مستندات و سناریوها)		
زمان واکنش به هر مشکل (روز یا ساعت)	واکنش سریع به مشکلات اجرایی	
میزان اثر اصلاحات بر روند اجرای سیاست		
درصد مشکلات حل‌شده در زمان قابل قبول		
نسبت بودجه تخصیص‌یافته به کل بودجه مورد نیاز	تخصیص بودجه مناسب	**استفاده بهینه و مؤثر از منابع**
درصد پروژه‌ها با کمبود بودجه		
میزان استفاده بهینه از بودجه		
درصد منابع هدررفته نسبت به کل منابع تخصیص‌یافته	کاهش هدررفت منابع	
شاخص مصرف بهینه بودجه		
میزان اتلاف منابع انسانی و مالی		
تعداد گزارش‌های اقتصادی جمع‌آوری‌شده		
کیفیت و جامعیت گزارش‌ها		

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

کدهای آزاد	کدهای تفسیری	مضامین پایه
سرعت ارائه بازخورد پس از جمع‌آوری داده‌ها	گزارش‌های اقتصادی و تحلیل بازخورد	
تعداد اصلاحات نرخ بهره در دوره مورد نظر	اصلاح نرخ بهره	**تنظیم ابزارهای پولی**
حجم تغییرات نرخ بهره نسبت به برنامه اولیه		
تأثیر اصلاحات بر تورم و نقدینگی		
تعداد تغییرات حجم پول	تغییر حجم پول	
نسبت تغییر حجم پول به برنامه پیش‌بینی‌شده		
تأثیر تغییر حجم پول بر نقدینگی و تورم		

بر اساس تحلیل‌های مرحله‌ای کدگذاری، چند کد مفهومی استخراج شد که شامل شاخص‌هایی مانند تغییر نرخ تورم، انحراف از اهداف تورمی و رشد اقتصادی، زمان‌بندی اجرای سیاست‌ها، هماهنگی بین نهادها، مدیریت ریسک، واکنش سریع به مشکلات اجرایی، تخصیص بودجه، کاهش هدررفت منابع، گزارش‌های اقتصادی و تحلیل بازخورد، اصلاح نرخ بهره و تغییر حجم پول است. این مفاهیم نشان می‌دهند که نظارت مستمر، ارزیابی دقیق و اصلاحات به موقع، از مولفه‌های حیاتی برای تضمین اثربخشی و پایداری سیاست‌های پولی پس از اجرا هستند. بر اساس تحلیل مصاحبه‌های انجام‌شده با خبرگان و صاحب‌نظران حوزه اقتصاد و سیاست‌های پولی، می‌توان مراحل حین اجرای سیاست‌های پولی را از منظر کنترل استراتژیک به چند محور کلیدی تقسیم کرد. ابتدا، ضرورت ایجاد سیستم نظارتی و پایش کارآمد و شفاف به وضوح مشخص شد. مصاحبه‌شونده ۱ اشاره می‌کند که «نظارت بر اثربخشی سیاست‌ها بسیار ضعیف است. ما سیاست‌ها را اعمال می‌کنیم اما پایش کافی وجود ندارد تا مشخص شود واقعاً مؤثر بوده‌اند یا خیر.» این نشان‌دهنده اهمیت رصد مستمر شاخص‌های کلان اقتصادی مانند نرخ تورم و نقدینگی و تحلیل دقیق اثر سیاست‌ها است تا اطمینان حاصل شود که تصمیمات پولی به نتایج مورد انتظار منجر می‌شوند.

علاوه بر این، سنجش انحراف واقعی از اهداف کلان اقتصادی به عنوان ابزار کلیدی برای اصلاح سیاست‌ها مورد توجه قرار گرفت. مصاحبه‌شونده ۴ بیان می‌کند که «تحلیل انحراف واقعی تورم از هدف‌گذاری، به ما اجازه می‌دهد نقاط ضعف سیاست‌ها و نیاز به اصلاحات را شناسایی کنیم.» همچنین مصاحبه‌شونده ۸ اشاره می‌کند که «انحراف تورم، شاخص مهمی است که میزان تطابق سیاست‌های پولی با اهداف کلان اقتصادی را مشخص می‌کند.» بررسی رشد اقتصادی و مقایسه آن با اهداف تعیین‌شده نیز به سیاست‌گذاران امکان می‌دهد ناکارآمدی‌ها را شناسایی و اصلاحات لازم را انجام دهند.

زمان‌بندی دقیق اجرای سیاست‌ها و واکنش سریع به مشکلات اجرایی، یکی دیگر از محورهای اساسی است. مصاحبه‌شونده ۲ تأکید می‌کند که «رعایت زمان‌بندی اجرای سیاست‌ها، اثرگذاری اقدامات بانک مرکزی را تضمین می‌کند. تاخیرها می‌توانند باعث کاهش کارایی سیاست‌ها شوند.» مصاحبه‌شونده ۷ نیز یادآوری می‌کند که «تحلیل میانگین تاخیرها و انطباق اقدامات با برنامه‌ریزی اولیه، ابزار مهمی برای نظارت استراتژیک بر اجرای سیاست‌هاست.»

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

مصاحبه‌شونده ۱ نیز تصریح می‌کند که «واکنش سریع به مشکلات عملیاتی یکی از شاخص‌های کلیدی موفقیت سیاست‌های پولی پس از اجراست».

هماهنگی بین نهادهای مالی و بانک مرکزی نیز از اهمیت بالایی برخوردار است. مصاحبه‌شونده ۳ اشاره می‌کند که «هماهنگی میان بانک مرکزی، وزارت اقتصاد و دیگر نهادهای مالی، نقش حیاتی در اجرای مؤثر سیاست‌های پولی دارد.» مصاحبه‌شونده ۶ نیز بیان می‌کند که «میزان تعامل و تبادل اطلاعات بین نهادها تعیین‌کننده موفقیت اجرای سیاست‌هاست.» این امر تضمین می‌کند که ابزارهای پولی به درستی اعمال شده و ریسک‌های مالی به‌طور مؤثر مدیریت شوند.

شناسایی ریسک‌ها و مدیریت به موقع مشکلات اجرایی نیز از دیگر مضامین کلیدی است. مصاحبه‌شونده ۴ بیان می‌کند که «قبل از هر تصمیم‌گیری پولی، شناسایی ریسک‌ها و پیش‌بینی موانع اجرایی ضروری است.» مصاحبه‌شونده ۸ نیز اضافه می‌کند که «تحلیل ریسک‌های محتمل، امکان پیش‌بینی مشکلات اجرایی و اتخاذ استراتژی‌های جبرانی را فراهم می‌کند.» در کنار آن، واکنش سریع به مشکلات اجرایی، همانند گفته مصاحبه‌شونده ۵، «تعیین‌کننده میزان اثربخشی اقدامات اصلاحی است».

مدیریت بهینه منابع و کاهش هدررفت بودجه نیز در تمامی مصاحبه‌ها برجسته شده است. مصاحبه‌شونده ۲ اشاره می‌کند که «تخصیص منابع مالی کافی به اقدامات پولی، برای اجرای موفقیت‌آمیز سیاست‌ها ضروری است.» مصاحبه‌شونده ۶ اضافه می‌کند که «کنترل هدررفت منابع باعث افزایش کارایی اقدامات پولی و کاهش هزینه‌های غیرضروری می‌شود.» همچنین مصاحبه‌شونده ۹ تصریح می‌کند که «اگر بودجه ناکافی باشد، حتی بهترین سیاست‌ها نیز اثرگذار نخواهند بود».

در نهایت، بازخورد اقتصادی و اصلاح ابزارهای پولی به عنوان حلقه تکمیلی چرخه کنترل استراتژیک حین اجرای سیاست‌ها اهمیت یافته است. مصاحبه‌شونده ۳ یادآوری می‌کند که «اصلاح نرخ بهره براساس بازخوردهای اقتصادی، ابزار مهمی برای کنترل تورم و نقدینگی است.» مصاحبه‌شونده ۲ نیز بیان می‌کند که «تنظیم حجم پول در گردش، به کنترل نقدینگی و هدایت اثرات سیاست‌های پولی کمک می‌کند.» مصاحبه‌شونده ۸ نیز تأکید می‌کند که «بازخورد حاصل از گزارش‌های اقتصادی، ابزار مهمی برای اصلاح اقدامات و بهینه‌سازی سیاست‌هاست».

مقایسه نتایج این بررسی با مطالعات قبلی حاکی از هم‌سویی قابل توجهی در اهمیت نهادینه‌سازی سازوکارهای پایش و بازخورد در خط‌مشی‌های پولی است. یافته‌های این مطالعه تأکید می‌کند که تناسب و هماهنگی میان سیاست‌های پولی و مالی عامل کلیدی در بهبود اثربخشی سیاست‌های پولی است، موضوعی که در ادبیات نیز به آن اشاره شده است. فرلیه و همکاران (۲۰۱۵) نشان داده‌اند که هنگامی که سیاست‌های مالی و پولی همسو نباشند، انعطاف‌پذیری و پاسخگویی سیاست‌ها به مخاطرات اقتصادی کاهش می‌یابد. این نتیجه با یافته‌های این بررسی مبنی بر تأثیر مثبت هماهنگی سیاست‌ها بر کنترل استراتژیک سازگار است.

علاوه بر این، نتایج این بررسی در مورد نیاز به ابزارهای پایش مستمر و مکانیزم‌های بازخورد، با مطالعاتی مانند تحقیق اعرابی و چاوشی (۱۳۸۹) و خاشعی و همکاران (۱۳۹۸) هم‌راستا است که تأکید کرده‌اند بدون سیستم‌های کنترل یکپارچه، خط‌مشی پولی با مشکلات

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

اجرایی و انحراف از اهداف کلان مواجه می‌شود. نتایج این بررسی مشخصاً نشان داد که فقدان سازوکارهای نظارتی کارآمد در سطوح پیش از اجرا و حین اجرا، از مهم‌ترین چالش‌های نظام کنترل استراتژیک در ایران است، موضوعی که در گزارش‌های تحلیلی نیز به ضعف پایش و نظارت اشاره شده است (قنبری و همکاران، ۱۴۰۱؛ رحیمی و همکاران، ۱۴۰۰).

در خصوص ارزشیابی خطمشی‌های پولی، نتایج این بررسی با آنچه سیف‌زاده و همکاران (۲۰۱۹) در مطالعه کنترل‌های شرکتی یافته‌اند نیز هم‌جهت است: تحلیل مستمر و دقیق شاخص‌های عملکرد و انحراف از اهداف می‌تواند به بهبود تصمیم‌گیری و اصلاح سیاست‌ها کمک کند. همچنین یافته‌های شمس‌الدین و منظمی (۱۳۹۹) در زمینه طراحی مدل کنترل استراتژیک در سازمان‌های ورزشی نشان می‌دهد که به‌کارگیری چارچوب‌های نظارتی چرخه‌ای (پیشین، حین و پسین) باعث افزایش انسجام و اثرگذاری می‌شود که این موضوع در نظام خطمشی پولی ایران نیز تأیید شد.

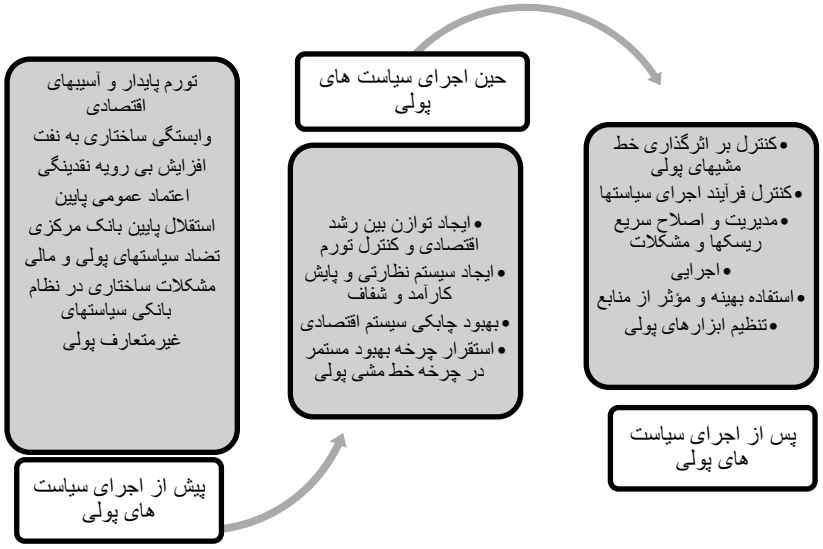
اگرچه تعدادی از مطالعات پیشین به موضوعات مشابه پرداخته‌اند، اما بسیاری از آن‌ها تنها به یک مرحله از کنترل (مثلاً اجرا یا اندازه‌گیری پسینی) توجه داشته‌اند. این بررسی با ارائه مدلی چرخه‌ای و فراگیر که در هر سه مرحله پیش از اجرا، حین اجرا و پس از اجرا مولفه‌های کنترلی را نهادینه می‌سازد، گامی فراتر از مدل‌های تک‌حلقه‌ای قبلی برداشته است، چیزی که در ادبیات کنترل استراتژیک نیز به‌عنوان یک نیاز در محیط‌های پویا و پیچیده مورد تأکید قرار گرفته است (ولین و همکاران؛ اعرابی و دهقان، ۱۳۹۰).

در چارچوب واقعیت‌های اقتصادی کشور، وضعیت فعلی اقتصاد ایران با چالش‌هایی مانند تورم مزمن، نوسانات نرخ ارز، کسری بودجه و وابستگی ساختاری به نفت همراه است که همگی نشان‌دهنده اهمیت هماهنگی سیاستی و کنترل استراتژیک است. نتایج این بررسی نشان می‌دهد اشباع نظری و تکرار الگوها در داده‌های کیفی، مؤید نیاز واقعی به چارچوبی است که نه تنها تئوری را تأیید می‌کند بلکه با داده‌های اقتصادی و تجربه واقعی ایران نیز مطابقت دارد.

به طور کلی، این تحلیل نشان می‌دهد که اجرای مؤثر سیاست‌های پولی نیازمند پایش دقیق، تحلیل مستمر شاخص‌های اقتصادی، هماهنگی نهادی، شناسایی و مدیریت ریسک، استفاده بهینه از منابع و اصلاح به‌موقع ابزارهای پولی است. ترکیب این اقدامات موجب می‌شود سیاست‌ها نه تنها به اهداف اقتصادی بلکه به ثبات و پایداری کلان سیستم مالی نیز منجر شوند.

در نهایت، پس از انجام تحلیل‌های صورت‌گرفته، شکل نهایی الگوی تدوین‌شده در فرایند الگوسازی به شرح زیر ارائه شده است.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]



شکل ۱: الگوی نهایی تدوین شده

نتیجه گیری

یافته‌های این بررسی نشان می‌دهد که کنترل استراتژیک در خط‌مشی‌های پولی یک فرآیند خطی یا تک‌مرحله‌ای نیست، بلکه سازوکاری پویا، چندبعدی و وابسته به تعامل مؤلفه‌ها در سه سطح پیش از اجرا، حین اجرا و پس از اجرا است.

در مرحله پیش از اجرا، شواهد مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که خط‌مشی‌های پولی تنها زمانی قابلیت تحقق دارند که بر پایه تحلیل دقیق وضعیت اقتصادی، سنجش جامع شاخص‌های کلان، برآورد ظرفیت‌های نهادی و شناخت عمیق محدودیت‌های ساختاری طراحی شوند. ضعف در این مرحله، زمینه‌ساز انحرافات اجرایی و کاهش اثربخشی سیاست‌ها در مراحل بعد خواهد بود. بنابراین، طراحی خط‌مشی باید بر داده‌محوری، سناریوسازی دقیق و شناخت نظام‌مند بستر اجرایی استوار باشد.

در مرحله اجرا، نتایج مطالعه نشان می‌دهد که موفقیت سیاست‌های پولی بیش از آنکه به قدرت ابزارهای مورد استفاده وابسته باشد، به کیفیت هماهنگی نهادی، انضباط زمانی، تخصیص بهینه منابع و وجود سازوکارهای حمایتی بستگی دارد. حتی سیاست‌هایی که به‌درستی طراحی شده‌اند، در صورت فقدان انسجام میان نهادهای ذی‌ربط یا بی‌توجهی به الزامات عملیاتی، با کاهش کارآمدی مواجه می‌شوند. مصاحبه‌ها به‌طور مکرر تأکید کردند که اجرای موفق خط‌مشی‌های پولی مستلزم توانایی سیستم در تبدیل تصمیم‌های کلان به عملیات هماهنگ، منسجم و قابل پایش است.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

در سطح پس از اجرا نیز تحلیل‌ها حاکی است که پایش مداوم شاخص‌های اقتصادی، گردآوری بازخوردهای دقیق، شناسایی سریع انحرافات و واکنش بهنگام به چالش‌ها نقش کلیدی در پایداری و اثربخشی سیاست‌ها دارد. سیاست‌های پولی بدون مکانیسم‌های بازخوردگیری، ارزیابی و اصلاح، مستعد انحراف از اهداف اولیه و ایجاد پیامدهای ناخواسته‌اند. به این ترتیب، موفقیت خط‌مشی‌های پولی نه در یک عمل یک‌باره، بلکه در چرخه‌ای دائمی از ارزیابی و بازتنظیم معنا پیدا می‌کند.

تحلیل روابط میان مؤلفه‌ها نشان داد که ابزارهای سیاستی مانند نرخ بهره، پایه پولی و حجم نقدینگی در خلأ عمل نمی‌کنند، بلکه در بستری تعاملی، متعارض و وابسته به هماهنگی نهادی اثر می‌گذارند. هر اقدام سیاستی ممکن است پیامدهای دوگانه داشته باشد؛ مهار تورم می‌تواند رشد اقتصادی را محدود کند و سیاست‌های محرک رشد، فشارهای تورمی ایجاد نمایند. این تعارض ذاتی ضرورت وجود یک چارچوب کنترل استراتژیک را آشکار می‌سازد؛ چارچوبی که بتواند میان اهداف متعدد توازن برقرار کند، پیامدهای منفی را مهار و امکان سازگاری پویا با شرایط اقتصادی را فراهم آورد.

در جمع‌بندی، این تحقیق تأکید می‌کند که اثربخشی خط‌مشی‌های پولی تنها در سایه یک نظام کنترل استراتژیک جامع و یکپارچه تضمین می‌شود. نظامی که علاوه بر همسوسازی ابزارها و اهداف، با ارتقای شفافیت اطلاعاتی، نهادسازی کارآمد، تخصیص مناسب منابع و واکنش سریع به تغییرات محیطی، پایداری و اثرگذاری سیاست‌های پولی را حفظ کند. به این ترتیب، دستیابی به اهداف پولی صرفاً از طریق تصمیم‌های کلان یا ابزارهای منفرد ممکن نیست، بلکه مستلزم شبکه‌ای هماهنگ از تحلیل، اجرا و اصلاح مداوم است که در قالب یک الگوی کنترل استراتژیک عمل می‌کند.

محدودیت‌های بررسی

نتایج این پژوهش با وجود دقت در طراحی و تحلیل، با چند محدودیت همراه است. نخست اینکه جامعه مورد بررسی محدود بوده و داده‌ها عمدتاً از مصاحبه با خبرگان منتخب گردآوری شده‌اند؛ بنابراین امکان تعمیم کامل نتایج به کل نظام اقتصادی کشور با احتیاط صورت می‌گیرد. دوم، بخش‌هایی از داده‌های اقتصادی و اطلاعات نهادی در دسترس پژوهشگر نبوده و این امر دقت تحلیل بعضی مؤلفه‌ها را کاهش داده است. سوم، ماهیت کیفی پژوهش و اتکای آن به مصاحبه و تحلیل محتوا احتمال بروز سوگیری ذهنی را افزایش می‌دهد. در نهایت، محدودیت زمانی انجام بررسی موجب شده است تغییرات اقتصادی و نهادی پس از پایان جمع‌آوری داده‌ها در تحلیل لحاظ نشود.

پیشنهادهای بررسی بر اساس الگو ارائه شده

نهادینه‌سازی کنترل استراتژیک در سه مرحله: پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها و نهادهای پولی ایران، سیستم کنترل استراتژیک را در مراحل پیش از اجرا، حین اجرا و پس از اجرا پیاده‌سازی کنند تا اثربخشی سیاست‌های پولی افزایش یابد، مطابق یافته‌های این بررسی که نقش هر سه مرحله را در بهبود تصمیم‌گیری و هماهنگی سیاست‌ها نشان داد.

هماهنگی سیاست‌های پولی و مالی: بر اساس نتایج، ایجاد سازوکارهای هماهنگ میان سیاست‌های پولی و مالی می‌تواند از انحراف سیاست‌ها و نوسانات اقتصادی جلوگیری کند.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

بنابراین توصیه می‌شود چارچوب‌های هماهنگی عملیاتی میان بانک مرکزی و نهادهای مالی دیگر توسعه یابد.

استفاده از شاخص‌های ارزشیابی عملکرد خطمشی: یافته‌ها نشان داد که پایش مستمر و ارزشیابی دقیق خطمشی‌ها، نقاط ضعف و انحراف‌ها را مشخص می‌کند. پیشنهاد می‌شود شاخص‌های کمی و کیفی مشخصی برای ارزیابی سیاست‌ها تدوین و به صورت منظم گزارش شوند.

بازخورد مستمر و اصلاح خطمشی‌ها: این بررسی نشان داد که سازوکارهای بازخورد مستمر باعث اصلاح به موقع خطمشی‌ها می‌شود. لذا توصیه می‌شود فرآیندهای بازخورد در نظام سیاست‌گذاری به صورت رسمی و مستند پیاده‌سازی شوند. در بعد عملی، تقویت هماهنگی میان بانک مرکزی، وزارت اقتصاد، سازمان برنامه و بودجه و سایر نهادهای مرتبط برای اجرای منسجم سیاست‌ها ضروری است. طراحی نظام‌های جامع پایش و بازخورد نیز برای اصلاح سریع انحرافات و به‌روزرسانی تصمیمات توصیه می‌شود. علاوه بر این، توجه به تخصیص بهینه منابع مالی، انسانی و اطلاعاتی می‌تواند کیفیت و سرعت اجرای خطمشی‌های پولی را ارتقا دهد.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

منابع

۱. اربابی، هانی، دانایی‌فرد، حسن، صبحیه، محمدحسین، اعرابی، سید محمد. (۱۳۹٤). تبیین همسویی کنترل راهبردی و عناصر مدیریت پروژه و تأثیر آن بر عملکرد پروژه. چشم انداز مدیریت بازرگانی، ۱٤(۲۲)، ٤۹-٦۷.
۲. آرمسسترانگ، مایکل(۱۳۹۳)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه سید محمد اعرابی و امید مهدیه، نشر دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران.
۳. استراوس، انسلم. کربین، جولیت. (۱۳۹٤). مبانی پژوهش کیفی: فنون و مراحل تولید نظریه زمینه ای. ترجمه: ابراهیم افشار. تهران. نشر نی.
۴. استونر، جیمز و فریمن، ادوارد، (۱۳۷۵). مدیریت: رهبري و كنترل. سيد محمد اعرابي و علي پارسائيان، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهشهاي بازرگاني.
۵. آسیب شناسي نظام بانكي بررسي عملكرد سياستگذار پولي و اعتباری در ایران، معاونت پژوهشهای اقتصادی، مرکز پژوهشهای مجلس شورای اسلامی ایران، ۱۳۹۵.
۶. اعتمادیان، سجاد؛ پرهیزگار، محمد مهدی. (۱٤۰۰). طراحی و تبیین مدل کنترل استراتژیک گمرک ایران. فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۲(٤۷).
۷. اعرابی، سید محمد، دهقان، نبي الله (۱۳۹۰)، تبیین روش شناسی مناسب در کنترل استراتژیک. روش شناسی علوم انسانی (حوزه و دانشگاه)، سال۱۷، شماره ۶۶، بازیابی‌شده از: http://www.noormags.com/view/fa/articlepage/898398
۸. اعرابی، سیدمحمد و مورعی، محمدهادی،۱۳۸۲،توسعه مدل یک پارچه تدوین استراتژی منابع انسانی (مطالعه موردی: شرکت مپنا)،اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی،تهران،.
۹. اعرابی، سیدمحمد و مورعی، محمدهادی،۱۳۸۲،توسعه مدل یک پارچه تدوین استراتژی منابع انسانی (مطالعه موردی: شرکت مپنا)،اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی،تهران.
۱۰. اعرابي، سيدمحمد، حكاك، محمد (۱۳۸۷)، طراحي الگوي كنترل استراتژيک براي صنايع ايران با رويكرد كارت امتيازي متوازن، مجله مطالعات مديريت، شماره ۵۸
۱۱. خاشعی، علی، اکبری، محسن، قاسمی‌شمس، معصومه. (۱۳۹۸). کنترل راهبردی در بانکداری ایران: نگاهی تاریخی به الگوهای پیشین و ارائه مدلی نوین .بهبود مدیریت، ۱۳(۳)، ۲۳–۵۰.
۱۲. رحمانی، تیمور، اقتصاد کلان، تهران، انتشارات برادران، ۱۳۸۵، چاپ هشتم، جلد دوم، ص۲۰۹ الی ۲۴۵.
۱۳. سايمونز، رابرت، (۱۳۸۵). نظام‌هاي كنترل و سنجش عملكرد براي اجراي استراتژي. مجتبي اسدي- تهران: گروه پژوهشي صنعتي آريا.
۱۴. سیادت، سعیده، امینی، محمدتقی، پرهیزگار، محمدمهدی، سالار، جمشید. (۱۳۹۸). طراحی و تبیین الگوی راهبردی کنترل استراتژیک با رویکرد خود کنترلی بر مبنای نظریه‌پردازی داده بنیاد. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۸ (شماره ۱ (پیاپی ۲۹))، ۱۱-۳۲.
۱۵. شریف، مصطفی، اقتصاد کلان، تهران، انتشارات اطلاعات، ۱۳۸۷، چاپ اول.
۱٦. کاپلان، رابرت و نورتون، دیوید (۱۳۸۳). سازمان استراتژی محور، ترجمه پرویز بختیاری، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

۱۷. گوبا، ایگن جی. لینکلن، یونا اس. (۱۳۹۸). پارادایم های رقیب در مطالعات سازمان و مدیریت. ترجمه حسن دانایی فرد. سید مهدی الوانی و عادل آذر. کتاب روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع. انتشارات صفار. چاپ دوم.
۱۸. واعظ برزانی، م.، و شاهمرادی ورنامخواستی، ا. (۱۳۹۸). بررسی اثرات سیاست پولی بر عرضه تسهیلات قرض‌الحسنه در نظام بانکی ایران، نشریه اقتصاد و بانکداری اسلامي. ۱۳۹۸; ۸ (۲۷) :۴۷-۶۷.
19. Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. Harvard Business Review.
20. Blinder, A. S. (1998). Central Banking in Theory and Practice. MIT Press.
21. Bundi، Pirmin. (2018). Parliamentarians' strategies for policy evaluations. Evaluation and Program Planning، (69)، 130-138.
22. Chapman، C. S. (2005). Controlling strategy: Management، accounting، and performance measurement، edited by Christopher S. Chapman. Oxford: Oxford University Press.
23. Craciun L، Gîrboveanu S، Ogarca R. Strategic control and the performance measurement system. Strategic management، (2018); 1(2): 189-194.
24. Creswell، John W. (2012). Planning، conducting، and evaluating quantitative and qualitative research، Pearson Pub.، Boston .Joffe، H. (2011). Thematic analysis. In D. Harper & A. R. Thompson (Eds.)،Qualitative methods in mental health and psychotherapy: A guide for students and practitioners (pp. 209-223). Chichester: Wiley.
25. Gompert, D. C., Lachow, I., & Perkins, J. (2008). Underkill: Scalable Capabilities for Military Missions Abroad. RAND Corporation.
26. Tavakoli، I.، & Perks، K. J. (2001). The development of a strategic control system for the management of strategic change. Strategic Change، 10 (5)، 297–305. doi:10.1002/jsc. 544.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]