

## Journal of Strategic Management Studies

Homepage: <https://www.smsjournal.ir/?lang=en>



Original Research Article



10.22034/smsj.2026.580351.2274



# Designing and explaining a cyclical model for strategic assumption control in dynamic environments: With emphasis on Iran's financial system

**Ali Abdollahi \***, Associate Professor, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

**Soheila Moradi**, PhD Student, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

**Seyed Mahmoud Hosseini Keshkoyeh**, PhD Student, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

### ARTICLE INFO

#### Article History

Received: 4 May 2026

Revised: 5 June 2026

Accepted: 17 June 2026

#### Keywords

Controlling strategic assumptions,  
dynamic environment,  
Iranian financial companies,  
organizational learning,  
fuzzy Delphi  
fuzzy cognitive mapping

#### Corresponding Author Email:

Ali-abdollahi@sbu.ac.ir

### ABSTRACT

In the dynamic business environments of Iran's financial industry—shaped by international sanctions, economic fluctuations, and technological shifts strategic assumptions rapidly become obsolete or invalid. As the cognitive foundations of the strategic planning process, these assumptions underpin the design and execution of strategies. Consequently, the lack of systematic monitoring and review can lead to strategic drift and diminished organizational decision-making effectiveness. Despite its significance, the existing literature lacks indigenous frameworks for controlling strategic assumptions in such contexts, with domestic studies primarily focusing on formal models within stable environments. This study aimed to design a context-specific conceptual model for strategic assumption control in Iran's financial industry. An exploratory mixed-methods approach was employed in two phases. In the qualitative phase, data were collected through interviews with 20 financial experts and analyzed. In the quantitative phase, the validity of the components and structural relationships was confirmed using a 15-member expert panel and the fuzzy Delphi method, then simulated via fuzzy cognitive mapping. Empirical validation was further conducted through content analysis of strategic documents from three key institutions. The findings identified six core components for strategic assumption control: identifying and surfacing assumptions; environmental scanning and signal detection; continuous environmental forecasting and monitoring; feedback and validity assessment of assumptions; organizational learning and institutionalized memory; and intelligent decision-making and strategy adaptation. Fuzzy Delphi results confirmed all components, while fuzzy cognitive mapping revealed seven key causal relationships. The research ultimately proposes a native "semi-formal learning cycle" model, serving as a guide to enhance strategic decision-making resilience under uncertainty.

#### How to cite this article:

Abdollahi, A., Moradi, S., & Hosseini Keshkoyeh, S. M. (2026). Designing and explaining a cyclical model for strategic assumption control in dynamic environments: With emphasis on Iran's financial system, *Journal of Strategic Management Studies*, 66(17), 19-37. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/smsj.2026.580351.2274>



©2023 The author(s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source.



## Extended Abstract

### Introduction:

In today's dynamic business environments, strategic management has become a cornerstone of organizational survival. This is particularly salient in Iran's financial industry, where firms face persistent pressures arising from international sanctions, sharp macroeconomic fluctuations, regulatory shifts, and technological disruptions such as fintech and blockchain. The Economic Policy Uncertainty (EPU) Index for Iran increased from approximately 130 in 2012 to over 450 in 2022, signalling heightened instability associated with sanctions, exchange-rate volatility, and changing banking regulations. Under such conditions, strategic assumptions—the tacit beliefs decision-makers hold about the environment, competitors, resources, and future trajectories—may quickly lose their validity, making strategies built upon them prone to drift and ineffectiveness. Strategic assumption control, defined as the systematic process of identifying, monitoring, and revising the premises underpinning strategy, helps organizations align with environmental change and reduce the likelihood of strategic failure. While foundational models (e.g., Schreyögg & Steinmann, 1987; Preble, 1992; Simons, 1995) position assumption control as a core element of strategic control systems, these frameworks were largely developed in relatively stable Western contexts and provide limited guidance for volatile, sanction-affected economies such as Iran. Likewise, domestic studies have mainly examined general strategic control models or their relationships with performance, leaving a gap in context-sensitive frameworks that explain how strategic assumption control can be structured and operationalized in Iran's financial industry. Accordingly, developing an indigenous conceptual model that reflects the realities of this environment is both theoretically and practically necessary.

### Methodology:

This study aims to develop an indigenous model of strategic assumption control for Iran's financial industry. It addresses one main research question – what components, relationships, and processes characterize the proposed model? – and three sub-questions concerning the mechanisms of assumption identification, environmental forecasting and monitoring techniques, and the application of monitoring information in decision-making. The research employed an exploratory sequential mixed-methods design, consistent with the pragmatic paradigm, to capture both the cognitive depth of strategic assumptions and the structural relationships among control components. The qualitative phase involved semi-structured interviews with 20 academic and managerial experts in strategic management, finance, and banking, selected through purposive and snowball sampling until theoretical saturation was achieved. Interview protocols were developed based on strategic control literature and covered conceptual layers and practical experiences. Thematic analysis following Braun and Clarke's (2006) six-step framework was applied, yielding six main components and associated sub-themes. The quantitative phase validated these components and examined causal relationships through a fuzzy Delphi method and fuzzy cognitive mapping (FCM). A 15-member expert panel assessed the importance of each component using a five-point linguistic scale; responses were transformed into triangular fuzzy numbers and defuzzified via the centroid method (threshold: 0.70). A separate 15-expert panel evaluated the direction and intensity of causal relationships among components using a five-level linguistic scale; fuzzy aggregation and defuzzification retained relationships with defuzzified weights exceeding 0.50. The indices of out-degree (influence), in-degree (dependency), and centrality were computed.

### Results and Discussion:

Thematic analysis identified six core components for strategic assumption control: (A) Assumption Identification and Articulation, (B) Environmental Scanning and Signal Detection, (C) Continuous Environmental Forecasting and Monitoring, (D) Feedback and Assumption Validity Assessment, (E) Organizational Learning and Institutionalized Memory, and (F) Intelligent Decision-making and Strategy Adaptation. Fuzzy Delphi confirmed all components with defuzzified means above 0.70; "Organizational Learning and Institutionalized Memory" (E) scored highest (0.822), underscoring its foundational role. Fuzzy cognitive mapping validated seven causal relationships  $>0.50$ :  $A \rightarrow B$  (0.67),  $B \rightarrow C$  (0.80),  $C \rightarrow D$



(0.78),  $D \rightarrow A$  (0.75),  $D \rightarrow F$  (0.68),  $E \rightarrow D$  (0.70), and  $F \rightarrow E$  (0.78). Centrality analysis revealed "Feedback and Assumption Validity Assessment" (D) as the system's core (centrality: 5.470), connecting the cognitive loop ( $A \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow D \rightarrow A$ ) and operational-learning loop ( $D \rightarrow F \rightarrow E \rightarrow D$ ). The unvalidated direct path  $F \rightarrow A$  ( $<0.50$ ) indicates learning remains predominantly single-loop in Iranian financial organizations, with adaptations targeting programs rather than foundational assumptions. This "semi-cyclical" pattern reflects informal, person-dependent mechanisms and weak double-loop learning institutionalization. The study thus proposes an indigenous "semi-formal learning cycle" model wherein organizational learning (E) mediates between adaptive decisions (F) and assumption reassessment (D), transforming scattered experiences into reusable institutional knowledge. These findings extend Schreyögg-Steinmann and Preble by operationalizing assumption control for sanction-impacted contexts, positioning strategic assumption control as a micro-foundation of dynamic capabilities.

#### **Conclusion:**

This research developed a context-specific cyclical model for strategic assumption control in Iran's dynamic financial industry, integrating qualitative insights from expert interviews with quantitative validation via fuzzy Delphi and fuzzy cognitive mapping. The model comprises six validated components, with "Feedback and Assumption Validity Assessment" as the central regulatory hub, linking a cognitive loop (identification  $\rightarrow$  scanning  $\rightarrow$  forecasting  $\rightarrow$  feedback) and an operational-learning loop (feedback  $\rightarrow$  decision  $\rightarrow$  learning  $\rightarrow$  feedback). The absence of a direct decision-to-identification path reveals a "semi-cyclical" pattern, highlighting the prevalence of informal, person-dependent control mechanisms and underdeveloped institutional learning regarding assumptions. Theoretically, the study contributes: (a) an indigenous causal-cyclical framework for strategic assumption control, filling a gap in domestic operational models; (b) empirical grounding of "feedback and validity assessment" as the control core, shifting focus from performance outcomes to foundational premises under high uncertainty; and (c) the "semi-formal learning cycle" concept, bridging formal global models with informal "indigenous intelligence" in Iranian organizations, thereby linking strategic control, assumption-based planning, and organizational learning literatures within Iran's institutional context.

**Keywords:** Strategic assumption control, Dynamic environment, Iranian financial industry, Fuzzy delphi, Fuzzy cognitive mapping



## مطالعات مدیریت راهبردی

Homepage: <https://www.smsjournal.ir>



10.22034/smsj.2026.580351.2274

مقاله پژوهشی

# طراحی و تبیین الگوی چرخه‌ای کنترل مفروضات راهبردی در محیط پویا با تاکید بر نظام مالی ایران

علی عبداللهی، دانشیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران  
سهیلا مرادی\*، دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران  
سید محمود حسینی کشکوئیه، دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

### چکیده

### اطلاعات مقاله

#### سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۲/۱۴

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۳/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۳/۲۷

#### واژه‌های کلیدی

کنترل مفروضات راهبردی،

محیط پویا،

نظام مالی ایران،

دلفی فازی،

نگاشت شناختی فازی

#### ایمیل نویسنده مسئول

[ali-abdollahi@sbu.ac.ir](mailto:ali-abdollahi@sbu.ac.ir)

در محیط‌های پویای کسب‌وکار، به‌ویژه نظام مالی ایران که تحت تأثیر تحریم‌های بین‌المللی، نوسانات اقتصادی و تحولات فناورانه قرار دارد، مفروضات راهبردی به‌سرعت فرسوده یا نامعتبر می‌شوند. این مفروضات، بنیان‌های شناختی برنامه‌ریزی راهبردی، مبنای شکل‌گیری و اجرای استراتژی‌ها هستند و بی‌توجهی به پایش و بازبینی آن‌ها می‌تواند به انحراف راهبردی و کاهش اثربخشی تصمیمات منجر شود. پیشینه موجود فاقد چارچوب‌های بومی برای کنترل مفروضات در چنین شرایطی است و مطالعات داخلی بیشتر بر الگوهای رسمی و محیط‌های باثبات تمرکز داشته‌اند. این پژوهش با هدف ارائه الگوی مفهومی بومی برای کنترل مفروضات راهبردی در نظام مالی ایران انجام شد. مطالعه با رویکرد آمیخته اکتشافی در دو مرحله صورت گرفت: در بخش کیفی، داده‌ها از طریق مصاحبه با ۲۰ خبره مالی گردآوری و تحلیل شد. در بخش کمی نیز مؤلفه‌ها و روابط ساختاری با مشارکت گروه ۱۵ نفره خبرگان و روش دلفی فازی اعتبارسنجی و سپس با نگاشت شناختی فازی شبیه‌سازی شد. یافته‌ها شش مؤلفه اصلی را شناسایی کرد: آشکارسازی مفروضات، رصد محیطی و تشخیص نشانه‌ها، پیش‌بینی و پایش مستمر، ارزیابی اعتبار مفروضات و بازخورد، یادگیری سازمانی و حافظه نهادی، و تصمیم‌گیری تطبیقی. نتایج دلفی فازی تأییدکننده همه مؤلفه‌ها بود و نگاشت شناختی فازی هفت رابطه علی مؤثر را آشکار ساخت. نهایتاً الگوی چرخه یادگیرنده نیمه‌رسمی پیشنهاد شد که می‌تواند تاب‌آوری تصمیم‌گیری راهبردی را در شرایط نامطمئن افزایش دهد.

استناد به این مقاله: عبداللهی، علی؛ مرادی، سهیلا؛ حسینی کشکوئیه، سید محمود (۱۴۰۵). طراحی و تبیین الگوی چرخه‌ای کنترل مفروضات راهبردی در محیط پویا با تاکید بر نظام مالی ایران. مطالعات مدیریت راهبردی، (۱۷) ۶۶، ۳۷-۱۹.

## ۱. مقدمه

مدیریت راهبردی در عصر حاضر، به‌ویژه در محیط‌های پویا و متلاطم، به یکی از ارکان اصلی بقای سازمان‌ها تبدیل شده است [۲۴]. بازارهای مالی، بانکداری و بنگاه‌های اقتصادی ایران به دلیل مواجهه با چالش‌هایی نظیر تحریم‌های بین‌المللی، نوسانات شدید اقتصادی، تغییرات مکرر قوانین و مقررات و ظهور فناوری‌های نوین مانند فین‌تک (فناوری مالی) و بلاک‌چین<sup>۲</sup> (فناوری دفتر کل توزیع‌شده)، نمونه بارزی از چنین محیط‌هایی هستند [۱۸]. شاخص جهانی عدم قطعیت سیاست‌گذاری اقتصادی (EPU)<sup>۳</sup>، نشان می‌دهد این شاخص برای ایران از حدود ۱۳۰ در سال ۲۰۱۲ به بیش از ۴۵۰ در سال ۲۰۲۲ رسیده است؛ افزایشی که عمدتاً ناشی از تحریم‌های خارجی، نوسانات نرخ ارز، تغییرات مقررات بانکی و بی‌ثباتی سیاست‌های مالی است [۷]. در این شرایط، مفروضات راهبردی به‌سرعت از اعتبار ساقط می‌شوند و راهبردهایی که بر آن‌ها استوار شده‌اند، در معرض انحراف و ناکارآمدی قرار می‌گیرند [۳۸، ۴۲].

مفروضات راهبردی، باورهای ناخودآگاه، ضمنی و اغلب ناخودآگاهی هستند که تصمیم‌گیرندگان درباره محیط، رقبا، منابع و مسیر آینده سازمان در ذهن خود می‌سازند [۳۴]. این مفروضات، نقطه آغاز هر راهبرد و زیربنای شناختی فرآیند برنامه‌ریزی‌اند [۲۶]؛ به‌گونه‌ای که راهبردها، برنامه‌ها و تصمیم‌های کلان سازمانی بر روی این «فرض‌های پایه» بنا می‌شوند [۶]. مفروضات همچون عدسی‌های شناختی عمل می‌کنند که واقعیت بیرونی از طریق آن‌ها تفسیر می‌شود [۶]. در شرایط پویا، استراتژی‌های مبتنی بر مفروضات منسوخ، به‌سرعت با واقعیت‌های جدید ناسازگار می‌شوند. این وضعیت، ضرورت توجه به کنترل راهبردی و به‌طور خاص کنترل مفروضات راهبردی را بیش‌ازپیش برجسته می‌سازد [۱۷، ۴۳].

کنترل مفروضات راهبردی فرآیند شناسایی، پایش و اصلاح پیش‌فرض‌های زیربنایی راهبردها درباره متغیرهای محیطی و صنعتی است [۴۲]، و به مدیران امکان می‌دهد با تغییرات محیطی همگام شوند و از انحراف یا شکست استراتژی‌ها جلوگیری کنند [۴۸]. از دیدگاه مورالیدهاران (۱۹۹۷، ۲۰۰۴)، کنترل راهبردی دو نقش اساسی دارد: نظارت بر اجرای استراتژی‌ها و شکل‌دهی به محتوای آن‌ها در طول زمان. تفاوت مهم در این است که کنترل اجرا بر تحقق اهداف و برنامه‌ها متمرکز است، در حالی که کنترل محتوی - که کنترل مفروضات راهبردی بخشی از آن است - به بازنگری و تعدیل پیش‌فرض‌های زیربنایی راهبرد در مواجهه با تغییرات محیطی می‌پردازد و ماهیتی پیش‌نگر و آینده‌نگر دارد [۳۸، ۳۹]. در شرایطی که عدم‌قطعیت بالا و تغییرات محیطی سریع است، اتکای صرف به شاخص‌های عملکردی گذشته‌نگر برای حفظ تناسب راهبرد با محیط کافی نیست [۴۲]، و بدون کنترل نظام‌مند مفروضات، سازمان‌ها در معرض فرسودگی راهبرد و تصمیم‌گیری‌های ناکارآمد قرار می‌گیرند [۲، ۴۷]. در چنین محیطی، مانند بازارهای مالی و بانکداری ایران، تغییر ناگهانی سیاست‌های بانکی یا ظهور یک فناوری جدید می‌تواند پیش‌بینی‌های مدیران درباره رفتار مشتریان یا رقابت در بازار را به‌طور بنیادین دگرگون سازد [۳۱].

پیشینه مدیریت راهبردی در دهه‌های اخیر به‌طور فزاینده‌ای بر اهمیت کنترل راهبردی و به‌ویژه کنترل مفروضات تأکید کرده است. مدل پیش‌نگرانه شرایوگ و استاینمن (۱۹۸۷)، کنترل مفروضات را در کنار کنترل اجرا و نظارت راهبردی به‌عنوان سه رکن اصلی سیستم کنترل راهبردی مطرح می‌کند [۴۳]. پریبل ۱۹۹۲ با توسعه این دیدگاه، الگو جامع چهارگانه‌ای ارائه می‌کند که در آن کنترل مفروضات، کنترل اجرا، نظارت راهبردی و کنترل هشدار ویژه در قالب یک سیستم یکپارچه به‌هم پیوسته عمل می‌کنند [۴۳]. سایمونز (۱۹۹۴) نیز در چارچوب «هرم‌های کنترل»، بر نقش سیستم‌های تعاملی و یادگیری در مواجهه با عدم‌قطعیت‌های راهبردی تأکید می‌کند [۴۷، ۴۸]. در کنار این رویکردها، برنامه‌ریزی مبتنی بر فرض دیور (۲۰۰۲)، سازوکاری عملیاتی برای شناسایی مفروضات آسیب‌پذیر، پایش مستمر آن‌ها و طراحی اقدامات حفاظتی ارائه می‌دهد [۱۲].

با این حال، اغلب این الگوها در بسترهای نسبتاً باثبات و عمدتاً غربی توسعه یافته‌اند و کمتر به پیچیدگی‌های محیط‌های اقتصادی و نهادی شبیه ایران پرداخته‌اند؛ محیط‌هایی که در آن‌ها پویایی، ناپیوستگی، عدم‌قطعیت سیاسی و شوک‌های بیرونی بیش از آنکه یک استثناء باشد، یک قاعده غالب است [۱۱، ۱۷]. مرور پیشینه داخلی [۱۴]، نیز نشان می‌دهد که پژوهش‌های موجود در حوزه کنترل راهبردی، بیشتر بر طراحی الگوهای کلی کنترل در سازمان‌های ایرانی، بررسی رابطه سبک‌های کنترل و عملکرد یا طبقه‌بندی انواع کنترل‌ها تمرکز داشته‌اند [۴، ۱۴، ۲۲، ۲۷، ۳۰، ۳۱، ۳۲، ۴۹]. اگرچه این مطالعات به اهمیت محیط و کنترل راهبردی اشاره کرده‌اند، اما به‌طور محدود به مفهوم

<sup>۱</sup> FinTech<sup>۲</sup> Blockchain<sup>۳</sup> Economic Policy Uncertainty

«کنترل مفروضات راهبردی» به‌عنوان یک لایه شناختی مستقل پرداخته و کمتر تلاش کرده‌اند الگوی علی-چرخه‌ای بومی برای این نوع کنترل در نظام مالی ایران ارائه کنند.

از آنجا که در بسیاری از سازمان‌های مالی کشور، کنترل مفروضات - در صورت وقوع - عمدتاً ماهیتی غیررسمی، شفاهی و شخص‌محور دارد و به شبکه‌های اعتماد فردی و تجربه‌های انباشته مدیران متکی است [۴، ۳۱، ۳۲]. این سبک از یک‌سو ریسک وابستگی به قضاوت‌های فردی و مفروضات باطل شده را افزایش می‌دهد [۱۶]، و از سوی دیگر، ظرفیت بالقوه‌ای از «هوشمندی بومی» را در خود نهفته دارد که اگر در قالب یک چارچوب نظام‌مند و یادگیرنده سامان‌دهی شود، می‌تواند منبع مهمی برای انطباق راهبردی در محیط‌های ناپایدار باشد [۲۰].

بنابراین، خلأ نظری و عملی قابل‌توجهی در زمینه کنترل مفروضات راهبردی در نظام مالی ایران وجود دارد. از منظر نظری، نیاز به الگویی احساس می‌شود که بتواند میان «هوشمندی بومی مدیران» و «سازوکارهای رسمی سازمان» پیوند برقرار کند و روابط آن را با مؤلفه‌هایی چون رصد محیطی، پیش‌بینی و پایش مستمر، بازخورد، یادگیری سازمانی و تصمیم‌گیری تطبیقی در قالب یک سیستم چرخه‌ای و پویا تبیین کند [۶، ۲۳، ۳۳، ۴۵، ۵۱]. از منظر عملی نیز، مدیران مالی به چارچوبی بومی نیاز دارند [۱۸، ۳۱]، که بتواند از طریق ترکیب سازوکارهای رسمی و نیمه‌رسمی، فرآیند شناسایی، پایش و بازبینی مفروضات راهبردی را هدایت کرده و تاب‌آوری تصمیم‌گیری را در برابر شوک‌های محیطی افزایش دهد [۲۲، ۳۲، ۴۴].

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**مفهوم‌شناسی و سیر تحول کنترل راهبردی.** نظر به اینکه کنترل راهبردی فرآیندی فراتر از نظارت بر عملکرد جاری است، بر تناسب مستمر سازمان با محیط متغیر و غیرقابل‌پیش‌بینی تمرکز دارد و با نگاهی آینده‌نگر، تغییرات محیط کلان و صنعت را پایش می‌کند [۲۹، ۴۰، ۴۱]. در حالی که رویکردهای کلاسیک، محیط را نسبتاً ایستا و کنترل را عمدتاً پسینی و مبتنی بر داده‌های تاریخی می‌دیدند [۲، ۹، ۱۵]. دیدگاه‌های جدید محیط را سامانه‌ای پویا، محل و آکنده از گسست‌های غیرخطی می‌دانند [۱۷، ۳۳]، ال‌نمکی (۲۰۲۳) نشان می‌دهد که در محیط‌های محل<sup>۱</sup>، کنترل‌های مدیریتی سنتی که بر بودجه‌ها، استانداردهای داخلی و شاخص‌های گذشته‌نگر تکیه دارند، در تشخیص به‌موقع تغییرات بنیادین ناکارآمدند و به همین دلیل، کنترل راهبردی باید بر پایش مفروضات و ظرفیت‌های آتی متمرکز شود [۱۷].

جدول ۱. تمایز کنترل راهبردی از کنترل مدیریتی (ال‌نمکی، ۲۰۲۳)

| کنترل مدیریت        | کنترل راهبردی     | متغیر            |
|---------------------|-------------------|------------------|
| افق زمانی چشم‌انداز | افق زمانی نامحدود | زمان             |
| حال                 | آینده             | شایستگی‌های اصلی |
| معیارها             | محیط              | ریشه             |
| قابل‌دستیابی        | ظرفیت             | نتیجه            |

**الگوهای کلیدی کنترل راهبردی.** پیشینه کنترل راهبردی الگوهای متعددی را معرفی کرده است که هر یک بر جنبه‌ای از پایش راهبردی تأکید دارند، مدل شرایوگ و استاینمن (۱۹۸۷) با نقد کنترل صرفاً بازخوردی، رویکرد پیش‌نگر<sup>۲</sup> مطرح می‌کند که شامل سه سطح؛ کنترل مفروضات، کنترل اجرا و نظارت راهبردی است [۴۶]. در امتداد همین رویکرد، ولیات<sup>۳</sup> (۲۰۲۵) نشان می‌دهد در شرایط گسست راهبردی و پویایی محیطی، سازوکارهای کنترل‌های پیش‌نگر از طریق شناسایی زود هنگام نشانه‌های ضعیف و روندهای نوظهور، می‌توانند مزیت رقابتی پایدارتری نسبت به کنترل‌های پسینی ایجاد کنند [۴۹، ۵۰].

<sup>۱</sup> Disruptive Environments

<sup>۳</sup> Veliyath

<sup>۲</sup> Feedforward

پریل (۱۹۹۲) با توسعه چارچوب شرایوگ و استاینمن، مدل جامع چهارگانه‌ای ارائه می‌کند که در آن کنترل مفروضات، کنترل اجرا، نظارت راهبردی و «کنترل هشدار ویژه» به صورت سیستمی یکپارچه عمل می‌کنند و امکان واکنش سریع به رویدادهای غیرمنتظره را فراهم می‌آورند [۴۲]، در رویکردی مکمل، سایمونز (۱۹۹۵) در چارچوب اهرم‌های کنترل<sup>۱</sup> بر تعادل میان سیستم‌های باور و مرزی (هدایت ارزش‌ها و حدود رفتاری) و سیستم‌های تشخیصی و تعاملی (پایش عملکرد و تحریک یادگیری) تأکید دارد و نشان می‌دهد که چگونه سیستم‌های تعاملی می‌توانند سازمان را نسبت به پویایی و عدم قطعیت‌های راهبردی حساس و منعطف نگه دارند [۴۵، ۴۷، ۴۸]،

در سال‌های اخیر، پیوند کنترل راهبردی با قابلیت‌های پویا نیز مورد توجه قرار گرفته است. هاروس و لینینگ (۲۰۲۰) کنترل راهبردی را یکی از ریزبنیان‌های قابلیت‌های پویا [۲۰]، معرفی می‌کنند که از طریق پایش مستمر محیط و مفروضات، توانایی سازمان در «حس کردن» فرصت‌ها و «بازیکربندی» منابع را ارتقا می‌دهد [۲۳]. در همین چارچوب، لورانژ (۱۹۸۶) و مورالیدهاران (۲۰۰۴)، با تمایز میان کنترل فرآیند و کنترل محتوای راهبرد [۳۸، ۳۹]، بر اهمیت بازنگری مبانی بنیادین راهبرد در شرایط پویا تأکید می‌کنند. لورانژ کنترل راهبردی را به دو دسته تقسیم می‌کند [۳]:

- کنترل تدریجی راهبردی (زمان صلح): زمانی که مفروضات زیربنایی استراتژی همچنان معتبر تلقی می‌شوند
- کنترل بنیادین راهبردی (زمان جنگ): زمانی که مفروضات زیربنایی دچار تزلزل یا فروپاشی شده‌اند.

مورالیدهاران (۲۰۰۴) به صراحت اشاره می‌کند که مفروضات یا از ابتدا نادرست‌اند یا در اثر شوک‌های محیطی در طول زمان اعتبار خود را از دست می‌دهند [۳۹]، از این رو، کنترل راهبردی مؤثر مستلزم ارزیابی مستمر اعتبار این مفروضات است [۳].

**کنترل مفروضات راهبردی: هسته سخت انطباق‌پذیری.** مفروضات راهبردی، باورهای بنیادین و اغلب ضمنی مدیران درباره روندهای آینده محیط، رفتار رقبای، ساختار صنعت و توانمندی‌های داخلی سازمان هستند که زیربنای تصمیمات استراتژیک را تشکیل می‌دهند [۱۲، ۲۴، ۳۴، ۴۹، ۴۹]. از دیدگاه آرگریس و شون (۱۹۸۷) این مفروضات به مثابه فیلترهای ذهنی عمل می‌کنند که واقعیت‌های محیطی از طریق آن‌ها ادراک و تفسیر می‌شوند [۶]. کنترل مفروضات راهبردی، فرآیندی پویا و نظام‌مند است که به شناسایی، پایش مستمر و ارزیابی اعتبار این پیش‌فرض‌ها می‌پردازد [۴۲]. تا قبل از آن‌که انحراف‌های عملکردی شدید بروز کند، «انحراف شناختی» راهبرد تشخیص داده شود [۴۶]. این رویکرد کنترلی، نقشی فعال در هدایت طراحی راهبرد ایفا می‌کند و از تمرکز صرف بر نتایج گذشته‌نگر فراتر می‌رود [۱۷، ۲۳، ۳۹] اهمیت کنترل مفروضات راهبردی در این موارد خلاصه می‌شود: جلوگیری از انحراف راهبردی؛ کاهش ریسک‌های ناشی از تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر مفروضات نادرست؛ امکان واکنش سریع به تغییرات محیطی؛ بهره‌برداری از فرصت‌های جدید [۱۲، ۲۳، ۴۲].

طبقه‌بندی کلاسیک دیوئر<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۲) مفروضات راهبردی را در سه دسته اصلی قرار می‌دهد: مفروضات محیطی (روندهای کلان اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فناورانه)، مفروضات رقابتی (پیش‌فرض‌ها درباره رفتار رقبای، ساختار صنعت و قدرت چانه‌زنی ذی‌نفعان) و مفروضات درونی (باورهای مدیران درباره منابع، قابلیت‌ها و محدودیت‌های سازمان) [۱۲، ۳۴]. این طبقه‌بندی مبنایی مفید برای طراحی سیستم‌های کنترل مفروضات فراهم می‌آورد؛ به گونه‌ای که سازمان‌ها بتوانند برای هر دسته از مفروضات، سازوکارهای شناسایی و پایش متناسب طراحی کنند [۱۲، ۲۳، ۴۲] در پیشینه اخیر، کنترل مفروضات بیش‌ازپیش با مفاهیمی مانند یادگیری دوحلقه‌ای و یادگیری سازمانی نهادینه پیوند خورده است؛ به این معنا که بازخورد صرفاً برای اصلاح اقدامات کافی نیست، بلکه باید به چالش و بازنگری در خود مفروضات بنیادین راهبرد منجر شود [۶، ۳۳، ۴۵، ۵۱].

**پیشینه پژوهش.** مطالعات تجربی اخیر، به طور فزاینده‌ای بر عملیاتی‌سازی کنترل راهبردی در محیط‌های پیچیده تمرکز یافته‌اند [۲۰، ۲۳، ۳۸، ۳۹، ۴۲، ۴۹] پژوهش‌های بین‌المللی، نظیر میسون و میتروف (۱۹۸۱) ابزارهایی مانند آشکارسازی و آزمون فرض‌های استراتژیک<sup>۳</sup> را برای شناسایی و پایش مفروضات کلیدی پیشنهاد می‌کنند [۸، ۱۱، ۳۴]، با این حال، این ابزارها عمدتاً در بسترهای نسبتاً باثبات در اقتصادهای توسعه‌یافته تدوین شده است و انتقال مستقیم آن‌ها به زمینه‌هایی مانند ایران با چالش همراه است [۱۷، ۱۸، ۲۱، ۴۹].

در فضای ایران، مجموعه‌ای از پژوهش‌ها به ابعاد مختلف کنترل راهبردی پرداخته‌اند و بر لزوم توجه به ویژگی‌های نهادی و نوسانات محیطی تأکید کرده‌اند [۳، ۴۰، ۴۱، ۳۱]. برای مثال، سلطانی و همکاران بر طراحی الگوهای کلی کنترل راهبردی در سازمان‌های ایرانی و تبیین ابعاد ساختاری و رفتاری کنترل تمرکز داشته‌اند، در حالی که برخی دیگر به رابطه سبک‌های کنترل و عملکرد یا به طبقه‌بندی انواع کنترل

<sup>1</sup> Levers of Control

<sup>2</sup> Dewar

<sup>3</sup> Strategic Assumption Surfacing and Testing (SAST)

در شرایط محیطی مختلف پرداخته‌اند [۲۲، ۲۷، ۳۰، ۴۹]. خاشعی و همکاران نیز در تحقیقات اخیر خود نشان می‌دهند که نوسانات شدید محیطی، ساختارهای نهادی خاص و محدودیت‌های اطلاعاتی، کارایی الگوهای اقتباسی را کاهش داده و ضرورت بومی‌سازی سازوکارهای کنترل راهبردی را برجسته می‌سازد [۳۲]. خلاصه‌ای از پژوهش‌های کلیدی داخلی و خارجی و نقش آن‌ها در تبیین مدل حاضر، در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. خلاصه پیشینه پژوهش‌های کلیدی

| نویسنده/سال                 | تمرکز پژوهش                               | یافته‌ها                                                                                                                                        |
|-----------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| شرایوگ و استاینمن (۱۹۸۷)    | کنترل پیش‌نگر                             | تمایز سطوح کنترل و اهمیت کنترل پیش‌نگر در مواجهه با عدم قطعیت                                                                                   |
| پرریل (۱۹۹۲)                | سیستم جامع کنترل راهبردی                  | ضرورت کنترل هشدار ویژه برای شناسایی انحرافات زود هنگام                                                                                          |
| سایمونز (۱۹۹۵)              | اهرم‌های کنترل                            | نقش سیستم‌های تعاملی در حساس‌سازی نسبت به پویایی                                                                                                |
| مورالیدهاران (۲۰۰۴)         | برنامه‌ریزی مبتنی بر فرض                  | شناسایی مفروضات آسیب‌پذیر و اقدامات حفاظتی                                                                                                      |
| هارهوس و لینینگ (۲۰۲۰)      | قابلیت‌های پویا                           | کنترل به‌عنوان ریزبنیان انطباق‌پذیری                                                                                                            |
| ولیات (۲۰۲۵)                | سیستم‌های نظارتی پیش‌نگر در محیط‌های محل  | برتری رقابتی در شرایط آشوبناک از طریق شناسایی زود هنگام نشانه‌های ضعیف و جلوگیری از ابطال مفروضات                                               |
| قدرت‌آبادی و همکاران (۱۴۰۱) | استراتژی‌های کنترل برای حفظ پویایی سازمان | ارائه الگوی نتیجه‌ای دویعدی استراتژی‌های کنترل بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک (میزان تمرکز و کانون توجه) و گونه‌شناسی چهارگانه استراتژی‌های کنترل |
| خاشعی و عباسی (۱۴۰۳)        | کنترل راهبردی در ایران                    | اهمیت سازوکارهای غیررسمی در محیط نوسانی                                                                                                         |
| سلطانی و همکاران (۱۴۰۳)     | گونه‌شناسی کنترل راهبردی                  | تأثیر زمینه محیطی بر انتخاب ابزار کنترل                                                                                                         |

جمع‌بندی پیشینه نشان می‌دهد که اگرچه پیشینه جهانی، چارچوب‌های نظری متنوعی برای کنترل راهبردی، کنترل پیش‌نگر و برنامه‌ریزی مبتنی بر فرض ارائه کرده و بر اهمیت پایش مفروضات در محیط‌های محل و آکنده از عدم قطعیت تأکید دارد، پژوهش‌های داخلی نیز ابعاد مهمی از کنترل راهبردی در ایران را تبیین کرده‌اند [۱۷، ۴۸] با این حال، هنوز شکاف معناداری در ارائه الگوهای عملیاتی وجود دارد که به‌طور مشخص بر «نظام کنترل مفروضات راهبردی» در محیط‌های محل و پرنوسان تمرکز کرده و در عین حال، قابلیت‌های پویا و ویژگی‌های نهادی نظام مالی ایران را در نظر بگیرند [۱۸، ۲۰، ۲۱، ۲۳، ۳۳، ۴۳، ۴۴]. پژوهش حاضر با هدف پرکردن این شکاف، به طراحی و تبیین الگوی بومی چرخه‌ای کنترل مفروضات راهبردی در محیط پویای نظام مالی ایران می‌پردازد و تلاش می‌کند با ترکیب مفاهیم کنترل پیش‌نگر، رصد و پایش محیطی، برنامه‌ریزی مبتنی بر فرض، یادگیری سازمانی و قابلیت‌های پویا، چارچوبی علی-چرخه‌ای برای مدیریت مفروضات راهبردی در این بستر ارائه نماید [۶، ۴۵، ۴۹، ۵۱].

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

هدف پژوهش حاضر طراحی و تبیین الگوی مفهومی بومی چرخه‌ای کنترل مفروضات راهبردی در محیط پویای نظام مالی ایران است. برای دستیابی به این هدف، پرسش‌های پژوهش به‌گونه‌ای تنظیم شده‌اند که مسیر حرکت از شناسایی مسئله به تبیین الگو را پوشش دهند. در این چارچوب، پرسش‌های پژوهش عبارت‌اند از:

#### پرسش اصلی

الگوی پیشنهادی کنترل مفروضات راهبردی در شرکت‌های مالی ایران از چه مؤلفه‌ها، روابط و فرایندهایی تشکیل می‌شود؟

#### پرسش‌های فرعی

۱- شرکت‌های مالی ایران برای شناسایی و آشکارسازی مفروضات راهبردی از چه سازوکارهایی استفاده می‌کنند؟

۲- از چه روش‌هایی برای پیش‌بینی و پایش مفروضات محیطی می‌توان استفاده کرد؟

۳- کاربرد اطلاعات حاصل از پایش محیطی در فرآیند تصمیم‌گیری و کنترل مفروضات به چه صورت است؟

با توجه به ماهیت اکتشافی پرسش‌های پژوهش و ضرورت تلفیق فهم عمیق پدیده با اعتبارسنجی روابط علی میان مؤلفه‌ها، این پژوهش در چارچوب فکری غالب عمل‌گرایانه و با استفاده از طرح آمیخته اکتشافی متوالی انجام شده است. در این طرح، مرحله کیفی برای شناسایی و صورت‌بندی مؤلفه‌ها و مرحله کمی برای اعتبارسنجی مؤلفه‌ها و تحلیل روابط علی میان آن‌ها به کار گرفته شد. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر راهبرد، ترکیبی آمیخته از نوع متوالی اکتشافی است. انتخاب این رویکرد با ماهیت مسئله پژوهش همراستا است؛ زیرا کنترل مفروضات راهبردی در نظام مالی ایران، پدیده‌ای پیچیده و زمینه‌مند است و برای تبیین آن، هم به فهم عمیق تجربه خبرگان و هم به الگوسازی علی روابط میان مؤلفه‌ها نیاز است در این پژوهش، نظام مالی ایران با استناد به ساختار رایج نهادهای مالی کشور، شامل حوزه‌های بانکی، بیمه و بازار سرمایه در نظر گرفته شده است.

این پژوهش در چارچوب فکری غالب عمل‌گرایی انجام شده است. عمل‌گرایی، با تأکید بر عمل‌گرایی و انعطاف‌پذیری در تلفیق روش‌های کیفی و کمی، امکان تحلیل توأمان واقعیت‌های عینی (مانند تغییرات محیط مالی) و برداشت‌های ذهنی (مانند مفروضات مدیران) را فراهم می‌آورد [۱۳، ۳۶]. در این چارچوب، پژوهش حاضر ابتدا به شناسایی لایه شناختی مفروضات راهبردی از طریق تحلیل کیفی پرداخته و سپس لایه ساختاری و روابط میان مؤلفه‌های سیستم کنترل را با استفاده از روش‌های کمی الگوسازی و اعتبارسنجی نموده است؛ به گونه‌ای که این دو سطح به صورت مکمل و یکپارچه در تبیین پدیده مورد مطالعه ایفای نقش می‌کنند.

شناسایی مؤلفه‌ها و سازوکارهای کنترل مفروضات راهبردی. مرحله کیفی پژوهش با هدف شناسایی مؤلفه‌ها، زیرمضامین و سازوکارهای کنترل مفروضات راهبردی در نظام مالی ایران انجام شد.

جامعه آماری این مرحله شامل خبرگان دانشگاهی و مدیریتی حوزه مدیریت راهبردی، مالی و بانکی بود که تجربه تصمیم‌گیری راهبردی، مشارکت در تدوین یا اجرای راهبرد در نهادهای مالی کلیدی و آشنایی علمی با مباحث مدیریت راهبردی را دارا بودند. نمونه‌گیری به صورت هدفمند<sup>۱</sup> و با بهره‌گیری از روش گلوله‌برفی انجام گرفت و در مجموع ۲۰ مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته با خبرگان منتخب صورت پذیرفت. فرآیند گردآوری داده‌ها تا دستیابی به اشباع نظری<sup>۲</sup> ادامه یافت.

ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته بود. پروتکل مصاحبه بر مبنای پیشینه نظری کنترل راهبردی، کنترل مفروضات و محیط پویا طراحی شد، به گونه‌ای که پرسش‌ها هم لایه‌های مفهومی پدیده و هم تجارب عملی خبرگان را پوشش دهد. مصاحبه‌ها با رضایت مشارکت‌کنندگان ضبط، سپس به صورت کامل پیاده‌سازی شدند.

تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون<sup>۳</sup> بر اساس چارچوب براون و کلارک<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) و طی شش گام شامل؛ (آشنایی با داده‌ها، تولید کدهای اولیه، جستجوی مضامین، بازبینی مضامین، تعریف و نام‌گذاری مضامین و در نهایت تدوین گزارش) انجام شد. در این فرآیند، ابتدا کدهای اولیه استخراج گردید، سپس مضامین پایه و سازمان‌دهنده شناسایی شدند و در نهایت، شش مؤلفه اصلی کنترل مفروضات راهبردی احصا گردید. این مؤلفه‌ها شامل: شناسایی و آشکارسازی مفروضات، رصد محیطی و شناسایی نشانه‌ها، پیش‌بینی و پایش مستمر محیطی، بازخورد و ارزیابی اعتبار مفروضات، یادگیری سازمانی و حافظه نهادینه، و تصمیم‌گیری هوشمند و تطبیق راهبرد است. مجموعه زیرمضامین مرتبط با هر مؤلفه در بخش یافته‌های کیفی و جدول مربوطه ارائه شده است.

مرحله کمی پژوهش با دو هدف اصلی طراحی و اجرا شد: نخست، اعتبارسنجی و تعیین اهمیت نسبی مؤلفه‌ها و مضامین استخراج‌شده از مرحله کیفی از دید خبرگان صنعت مالی؛ و دوم، تبیین روابط علی میان مؤلفه‌ها و تعیین نقش هرکدام در سیستم کنترل مفروضات راهبردی. به منظور دستیابی به این اهداف، از ترکیب دو روش دلفی فازی (روشی مبتنی بر نظریه مجموعه‌های فازی برای کسب اجماع نظر خبرگان در شرایط ابهام و عدم قطعیت) و نگاشت شناختی فازی (روشی برای الگوسازی روابط علی میان مفاهیم در شرایط عدم قطعیت با بهره‌گیری از منطق فازی) استفاده شد که برای تحلیل پدیده‌های پیچیده، مبتنی بر قضاوت خبرگان و همراه با عدم قطعیت، مناسب ارزیابی می‌شوند [۳۷، ۱۹].

<sup>1</sup> Purposeful Sampling  
<sup>2</sup> Theoretical Saturation

<sup>3</sup> Thematic Analysis  
<sup>4</sup> Braun and Clarke

برای تحقق هدف اول، از روش دلفی فازی تک‌مرحله‌ای استفاده شد. گروه خبرگان این مرحله شامل ۱۵ نفر از مدیران ارشد، سیاست‌گذاران و خبرگان دانشگاهی حوزه مالی و بانکی بود که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. معیارهای انتخاب خبرگان شامل تجربه تصمیم‌گیری راهبردی در نهادهای مالی کلیدی، آشنایی با تحولات محیط مالی و تسلط بر مباحث مدیریت راهبردی بود. بر اساس خروجی مرحله کیفی، برای هر یک از مؤلفه‌های اصلی و زیرمضامین مرتبط با آن‌ها، گویه‌هایی طراحی شد و از خبرگان خواسته شد میزان اهمیت هر گویه را بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای ارزیابی کنند. به‌منظور لحاظ کردن عدم قطعیت و ابهام ذاتی در قضاوت‌های انسانی، پاسخ‌های زبانی خبرگان به اعداد فازی مثلثی (L, M, U) تبدیل شد. سپس مقدار غیرفازی‌شده هر مؤلفه با استفاده از روش مرکزوار محاسبه گردید.

$$D_j = \frac{L + M + U}{3}$$

در راستای رویه‌های متداول در پژوهش‌های مبتنی بر دلفی فازی [۱۹]، مقدار ۰/۷۰ در فضای نرمال شده (تقریباً معادل میانگین ۳/۸ در مقیاس پنج‌درجه‌ای)، آستانه پذیرش در نظر گرفته شد؛ این مقدار بیانگر سطح اهمیت نسبتاً زیاد به بالا از دید خبرگان است. بر این اساس، تنها مؤلفه‌هایی پذیرفته شدند که مقدار غیرفازی‌شده آن‌ها از این آستانه فراتر بود. نتایج نشان داد که تمامی شش مؤلفه اصلی استخراج‌شده از مرحله کیفی، مقادیر بالاتر از آستانه تعیین‌شده را کسب کرده و از منظر خبرگان نظام مالی، از اعتبار و اهمیت کافی برخوردار هستند. جزئیات این نتایج در جدول دلفی فازی در بخش یافته‌ها گزارش شده است [۱۹، ۳۷].

تحلیل روابط علی میان مؤلفه‌ها، برای تحقق هدف دوم پژوهش، یعنی تبیین روابط علی میان مؤلفه‌های کنترل مفروضات راهبردی، از روش نگاشت شناختی فازی<sup>۱</sup> استفاده شد. این روش امکان الگوسازی ساختارهای علی در سیستم‌های پیچیده را فراهم می‌کند، به‌ویژه در شرایطی که روابط میان مفاهیم به‌صورت زبانی و همراه با عدم قطعیت بیان می‌شوند [۲۳، ۳۷].

در این مرحله، از گروه مستقلى متشکل از ۱۵ نفر خبره در حوزه مدیریت و سیاست‌گذاری مالی استفاده شد. خبرگان شدت و جهت تأثیر هر مؤلفه بر سایر مؤلفه‌ها را بر اساس مقیاس زبانی پنج‌سطحی از «خیلی کم» تا «خیلی زیاد» ارزیابی کردند. هر سطح زبانی به یک عدد فازی مثلثی متناظر تبدیل شد و ماتریس‌های فازی فردی خبرگان با استفاده از میانگین فازی گروهی تجمیع گردید. سپس ماتریس نهایی با استفاده از روش مرکزوار غیرفازی‌سازی شد [۲۳، ۳۷].

روابطی که مقدار غیرفازی‌شده آن‌ها بیشتر از ۰/۵۰ بود، به‌عنوان روابط علی معنادار در الگوی نهایی حفظ شدند. بر اساس ماتریس وزن‌های نهایی، شاخص‌های اثرگذاری، اثرپذیری و مرکزیت برای هر مؤلفه محاسبه و نقش آن‌ها در سیستم کنترل مفروضات راهبردی (مؤلفه‌های اثرگذار، اثرپذیر و هسته مرکزی) مشخص شد. نتایج این تحلیل در قالب جدول روابط علی و نگاشت شناختی فازی در بخش یافته‌ها ارائه شده است [۲۳، ۳۷].

در بخش کیفی، برای افزایش اعتبار پژوهش از معیارهای باورپذیری<sup>۲</sup>، اتکاپذیری و تأییدپذیری<sup>۳</sup> استفاده شد. باورپذیری از طریق درگیری مستمر با داده‌ها، استفاده از دو منبع داده‌ای (مصاحبه و اسناد) و بازبینی یافته‌ها توسط برخی مشارکت‌کنندگان تقویت گردید. اتکاپذیری از طریق کدگذاری مجدد بخشی از داده‌ها توسط ناظر مستقل و مقایسه نتایج حاصل شد و تأییدپذیری با مستندسازی گام‌به‌گام فرآیند تحلیل و نگهداری ردپای تصمیم‌های تحلیلی تأمین گردید.

در بخش کمی، روایی محتوایی مؤلفه‌ها از طریق تأیید خبرگان در دلفی فازی تضمین شد. به‌کارگیری منطق فازی، با توجه به ماهیت مبهم قضاوت‌های انسانی، به افزایش پایایی نتایج کمک کرد. همچنین، پایداری روابط استخراج‌شده در تکرار تحلیل‌های FCM و همخوانی آن‌ها با مبانی نظری کنترل مفروضات و کنترل راهبردی، به‌عنوان شواهدی برای روایی سازه‌ای مدل علی در نظر گرفته شد.

<sup>1</sup> Fuzzy Cognitive Mapping

<sup>2</sup> Credibility

<sup>3</sup> Dependability

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

نتایج تحلیل مضمون: شناسایی مؤلفه‌های اصلی. تحلیل مضمون مصاحبه‌ها منجر به استخراج ۴۳ کد اولیه، ۱۲ مضمون فرعی و شش مضمون اصلی درباره کنترل مفروضات راهبردی شد. این مؤلفه‌ها به همراه زیرمضامین کلیدی هر یک در جدول ۳ ارائه شده‌اند. شش مؤلفه مذکور، چارچوب مفهومی اولیه کنترل مفروضات راهبردی را شکل داده و مبنای مرحله کمی پژوهش قرار گرفتند.

جدول ۳. مؤلفه‌های اصلی و زیرمضامین

| مؤلفه اصلی                       | زیرمضامین کلیدی                                                                                          |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| شناسایی و آشکارسازی مفروضات      | مرور تجربیات ناموفق گذشته، استخراج الگوهای ذهنی تصمیم‌گیران، پرسشگری انتقادی، ساختارهای رسمی و نیمه‌رسمی |
| رصد محیطی و شناسایی نشانه‌ها     | شناسایی نشانه‌های ضعیف، طبقه‌بندی نشانه‌ها، کانال‌های رصد سخت و نرم، تعریف اندیکاتورهای پیشرو و پسرو     |
| پیش‌بینی و پایش مستمر محیطی      | ترکیب روش‌های کمی و کیفی، تعریف اندیکاتورهای فیلتر نوسان‌گیری، داشبوردهای مدیریتی، تحلیل سناریو          |
| بازخورد و ارزیابی اعتبار مفروضات | تعریف آستانه‌های هشدار، سنجش سرعت واکنش، حلقه‌های بازخورد سریع، تحلیل ریشه‌ای انحرافات                   |
| یادگیری سازمانی و حافظه نهادینه  | یادگیری دوحلقه‌ای، بانک دانش مفروضات باطل شده، کارگاه‌های تفسیر جمعی، ایمنی روان‌شناختی                  |
| تصمیم‌گیری هوشمند و تطبیق راهبرد | تصمیم‌گیری دومارحله‌ای، پروتکل‌های اجرا و تخصیص منابع، طراحی گزینه‌های تطبیقی                            |

نتایج دلفی فازی. برای اعتبارسنجی مؤلفه‌های استخراج‌شده، از روش دلفی فازی استفاده شد. در این مرحله، خبرگان اهمیت هر مؤلفه را بر اساس مقیاس زبانی پنج‌درجه‌ای ارزیابی کردند. سپس قضاوت‌های آنان به اعداد فازی مثلثی (L, M, U) تبدیل و به روش مرکزوار  $(D_j = \frac{L+M+U}{3})$  غیرفازی‌سازی شد. نتایج جدول ۴ نشان داد تمامی مؤلفه‌ها میانگین غیرفازی‌شده بالاتر از آستانه ۰/۷۰ کسب کرده‌اند که در تفسیر تقریبی، قابل مقایسه با سطحی بالاتر از حد متوسط در مقیاس پنج‌درجه‌ای است. و بنابراین از سوی خبرگان مورد تأیید قرار گرفته‌اند. در میان آن‌ها، مؤلفه «یادگیری سازمانی و حافظه نهادینه» با مقدار ۰/۸۲۲ بالاترین امتیاز را به خود اختصاص داده است که بیانگر نقش محوری یادگیری در کنترل مفروضات راهبردی است.

جدول ۴. نتایج دلفی فازی

| کد | مؤلفه                            | U     | M     | L     | میانگین غیرفازی‌شده | میانگین وضعیت |
|----|----------------------------------|-------|-------|-------|---------------------|---------------|
| A  | شناسایی و آشکارسازی مفروضات      | ۰/۸۰۴ | ۰/۷۶۸ | ۰/۷۱۲ | ۰/۷۶۱               | تأیید         |
| B  | رصد محیطی و شناسایی نشانه‌ها     | ۰/۸۸۲ | ۰/۸۲۵ | ۰/۷۴۸ | ۰/۸۱۸               | تأیید         |
| C  | پیش‌بینی و پایش مستمر محیطی      | ۰/۸۱۱ | ۰/۷۷۲ | ۰/۷۰۵ | ۰/۷۶۳               | تأیید         |
| D  | بازخورد و ارزیابی اعتبار مفروضات | ۰/۷۹۸ | ۰/۷۵۳ | ۰/۶۸۷ | ۰/۷۴۶               | تأیید         |
| E  | یادگیری سازمانی و حافظه نهادینه  | ۰/۸۷۴ | ۰/۸۳۱ | ۰/۷۶۲ | ۰/۸۲۲               | تأیید         |
| F  | تصمیم‌گیری هوشمند و تطبیق راهبرد | ۰/۷۸۲ | ۰/۷۴۱ | ۰/۶۹۴ | ۰/۷۳۹               | تأیید         |

نتایج نگاشت شناختی فازی: ساختار علی‌الگو. برای تبیین روابط علی میان مؤلفه‌ها، از نگاشت شناختی فازی با مشارکت یک گروه مستقل ۱۵ نفره از خبرگان مالی و راهبردی استفاده شد. در این مرحله، خبرگان شدت و جهت روابط میان مؤلفه‌ها را بر اساس مقیاس زبانی پنج‌سطحی ارزیابی کردند.

قضاوت‌های زبانی پس از تبدیل به اعداد فازی مثلثی، تجمیع فازی و غیرفازی‌سازی به روش مرکزوار محاسبه و منجر به تشکیل ماتریس مجاورت فازی و مبنای تحلیل قرار گرفت.

روابطی که وزن غیرفازی‌شده آن‌ها بیش از ۰/۵۰ بود، روابط علی معنادار در الگوی نهایی حفظ شدند. بر این اساس، از میان ۳۰ رابطه بالقوه میان شش مؤلفه، هفت رابطه با شدت غیرفازی‌شده بالاتر از ۰/۵۰ تأیید شد که جزئیات آن در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. روابط علی تأییدشده

| منبع | مقصد | شدت <sup>۱</sup> | تبیین مفهومی                                              |
|------|------|------------------|-----------------------------------------------------------|
| A    | B    | ۰/۶۷             | شناسایی مفروضات، چارچوب شناختی رصد محیطی را هدایت می‌کند. |
| B    | C    | ۰/۸۰             | نشانه‌های محیطی، ورودی اصلی پیش‌بینی و پایش هستند.        |
| C    | D    | ۰/۷۸             | خروجی پیش‌بینی، مبنای ارزیابی اعتبار مفروضات است.         |
| D    | A    | ۰/۷۵             | نتایج ارزیابی، منجر به بازشناسایی مفروضات جدید می‌شود.    |
| D    | F    | ۰/۶۸             | بازخورد اعتبارسنجی، ورودی کلیدی تصمیم‌گیری تطبیقی است.    |
| E    | D    | ۰/۷۰             | حافظه نهاده، کیفیت ارزیابی مفروضات را ارتقا می‌دهد.       |
| F    | E    | ۰/۷۸             | نتایج تصمیمات، منبع اصلی یادگیری سازمانی است.             |

تحلیل شاخص‌های قدرت اثرگذاری (DP)<sup>۲</sup>، اثرپذیری (DE)<sup>۳</sup> و مرکزیت نیز در جدول ۶ ارائه شده است. نتایج نشان می‌دهد مؤلفه «بازخورد و ارزیابی اعتبار مفروضات» (D) با مرکزیت ۵/۴۷۰۰، نقش هسته مرکزی سیستم را ایفا می‌کند؛ در حالی که «رصد محیطی» و «پیش‌بینی و پایش» نقش گره‌های تحلیلی- ورودی، و «تصمیم‌گیری هوشمند» نقش موتور تطبیق پویا را بر عهده دارند. «یادگیری سازمانی و حافظه نهاده» نیز با مرکزیت ۴/۵۶۰، به‌عنوان بنیان دانش نهادی، حلقه ارتباطی میان تصمیمات و کیفیت بازخورد را تشکیل می‌دهد.

جدول ۶. شاخص‌های اثرگذاری و اثرپذیری

| مؤلفه | اثرگذاری (DP) | اثرپذیری (DE) | مرکزیت | نقش در سیستم              |
|-------|---------------|---------------|--------|---------------------------|
| A     | ۲/۰۸۰۰        | ۲/۲۹۰۰        | ۴/۳۷۰۰ | فرآیند آغازین و وابسته    |
| B     | ۲/۴۵۰۰        | ۲/۳۷۰۰        | ۴/۸۲۰۰ | دریچه ورود محیطی          |
| C     | ۲/۴۵۰۰        | ۲/۴۴۰۰        | ۴/۸۹۰۰ | هسته تحلیلی- پیش‌بینانه   |
| D     | ۲/۶۷۰۰        | ۲/۸۰۰۰        | ۵/۴۷۰۰ | هسته مرکزی یادگیری سیستمی |
| E     | ۲/۳۹۰۰        | ۲/۱۷۰۰        | ۴/۵۶۰۰ | بنیان دانش نهادی          |
| F     | ۲/۴۴۰۰        | ۲/۴۱۰۰        | ۴/۸۵۰۰ | موتور تطبیق پویا          |

تحلیل یافته‌ها در چارچوب پرسش‌های پژوهش. برآیند یافته‌های تحلیل مضمون، دلفی فازی و نگاشت شناختی فازی نشان می‌دهد که پاسخ به پرسش‌های پژوهش در قالب یک زنجیره مفهومی و فرایندی قابل تبیین است. در این زنجیره، شناسایی مفروضات، پایش محیطی، ارزیابی اعتبار مفروضات و یادگیری سازمانی به‌صورت پیوسته و بازخوردمحور به یکدیگر متصل‌اند و در نهایت الگوی کنترل مفروضات راهبردی را شکل می‌دهند.

پاسخ به پرسش فرعی اول: سازوکارهای شناسایی و آشکارسازی مفروضات. یافته‌های کیفی نشان داد که آشکارسازی مفروضات راهبردی در شرکت‌های مالی ایران صرفاً از طریق رویه‌های رسمی انجام نمی‌شود، بلکه بر بهرهم‌کنش تجربه‌اندوزی از خطاهای گذشته، بازنگری در الگوهای ذهنی تصمیم‌گیران، پرسشگری انتقادی و سازوکارهای رسمی و نیمه‌رسمی استوار است؛ از این‌رو، مفروضات راهبردی بیش از آن‌که در اسناد مكتوب نهفته باشند، در کنش‌های تفسیری و تعاملی مدیران آشکار می‌شوند. جدول ۳. این الگو با رویکرد رویکرد جدلی میتروف و امشاف (۱۹۷۹) همسو است؛ رویکردی که آشکارسازی و به چالش کشیدن مفروضات را پیش‌شرط تحلیل و ارزیابی راهبرد می‌داند و بعدها در قالب SAST توسعه یافت [۸]. دیور (۲۰۰۲) نیز بر لزوم شناسایی مفروضات ضمنی و تبدیل آن‌ها به موضوع تأمل و

<sup>1</sup> (Dj)  
<sup>2</sup> Driving Power

<sup>3</sup> Dependence

بازنگری مدیریتی تأکید کرده است [۱۲]. مداخله پژوهش حاضر، نهادینه‌سازی این فرایند در قالب سازوکارهای کنترل راهبردی متناسب با بافت شرکت‌های مالی ایران است.

پاسخ به پرسش فرعی دوم: روش‌های پیش‌بینی و پایش محیطی. نتایج دلفی فازی نشان داد که مؤلفه‌های «رصد محیطی و شناسایی نشانه‌ها» و «پیش‌بینی و پایش مستمر محیطی» از نظر خبرگان واجد اعتبار کافی‌اند و میانگین‌های غیرفازی آن‌ها فراتر از آستانه پذیرش قرار دارد جدول ۴. این الگو حاکی از آن است که پایش محیطی در شرکت‌های مالی ایران نه اقدامی مقطعی، بلکه فرایندی مستمر، چندمنبعی و مبتنی بر ترکیب داده‌های کمی و کیفی است.

یافته‌های این بخش با مبانی کلاسیک تحلیل محیطی آگیلار (۱۹۷۶) و فهی و نارایانان (۱۹۸۶) و ضرورت پیش‌بینی در شرایط عدم قطعیت کورتی (۱۹۷۷) همسو است [۱۱]؛ همچنین دیدگاه‌های نوین بر جایگزینی پیش‌بینی‌های بلندمدت و غیر منعطف با پایش مستمر و کوتاه‌چرخه در محیط‌های اختلال‌زا تأکید دارند النمکی (۲۰۲۳)، سلطانی و همکاران (۱۴۰۳) [۱۷، ۴۹]. با این حال، علی‌رغم تأکید پژوهش‌های مرجعی همچون مورالیدهاران (۲۰۰۷) و پریل (۱۹۹۲) بر اهمیت پایش محیطی [۳۸، ۴۲]، این مطالعات فاقد سازوکارهای عملیاتی متناسب با بافت‌های نهادی خاص هستند. نقطه مداخله و آورده پژوهش حاضر، انتقال از سطح توصیه‌های کلی به طراحی یک سازوکار بومی برای شرکت‌های مالی ایران است که از طریق پیوند نظام‌مند میان «شناسایی نشانه‌های ضعیف» و «تفسیر مدیریتی»، امکان بازنگری در مفروضات را فراهم می‌کند. تمایز کلیدی این مدل در اعتبارسنجی شاخص‌های ترکیبی رفتاری و رسانه‌ای (مانند نرخ خروج سپرده و اخبار منفی) است که پایش راهبردی را فراتر از شاخص‌های صرفاً مالی، در بستر پویای نظام مالی ایران کارآمد می‌سازد.

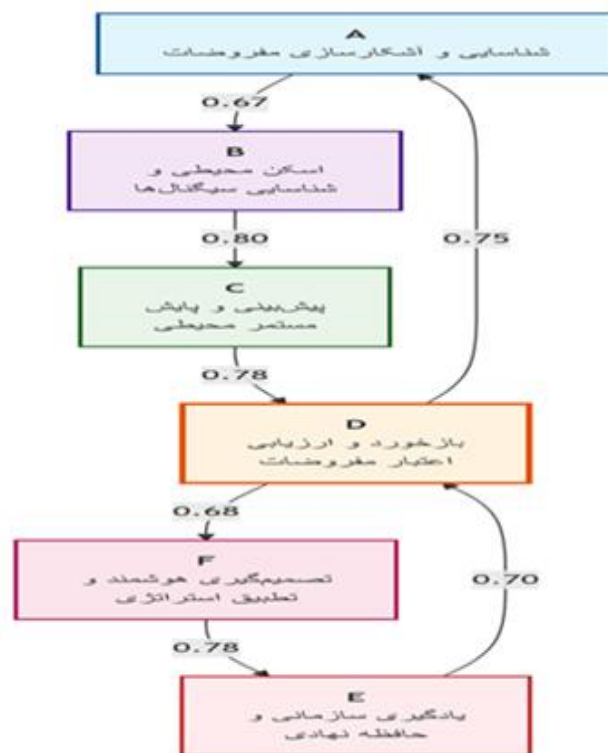
پاسخ به پرسش فرعی سوم: کاربرد اطلاعات پایش‌شده در تصمیم‌سازی

نتایج نگاشت شناختی فازی و تحلیل MICMAC جدول ۵ و ۶ نشان داد که پایش محیطی فاقد رابطه مستقیم با تصمیم‌گیری است، (C→F رد شد)؛ در مقابل، اثرگذاری اطلاعات محیطی از مسیر غیرمستقیم و واسطه‌مند رزیابی مفروضات (D) و یادگیری سازمانی (E) محقق می‌شود. این یافته مؤید آن است که در شرکت‌های مالی ایران، که اطلاعات پایش پس از ارزیابی مفروضات به تصمیم‌گیری تطبیقی منجر می‌شود و پیامدهای آن در حافظه سازمانی انباشته می‌گردد؛ انباشتی که هم مبنای یادگیری تک‌حلقه‌ای است و هم می‌تواند زمینه بازنگری مفروضات و یادگیری دوحلقه‌ای را فراهم کند. این الگو با دیدگاه شرایوگ و استاینمن (۱۹۸۷) و پریل (۱۹۹۲) مبنی بر نقش اعتبارسنجی پایش [۴۲، ۴۶]، و همچنین نظریه یادگیری دوحلقه آرگریس و شون (۱۹۷۸) همسو است [۶]. با این حال، لنگنیک‌هال (۲۰۱۳) هشدار می‌دهد [۳۳] که انباشت دانش در حافظه سازمانی بدون بازنگری مستمر می‌تواند به انعطاف‌ناپذیری منجر شود؛ موضوعی که در پژوهش‌های داخلی خاشعی (۱۳۹۸)، سلطانی و همکاران (۱۴۰۳) [۳۰، ۴۹] نیز به عنوان ضعف در نهادینه‌سازی یادگیری ساختارمند در ایران مطرح شده است. مداخله پژوهش حاضر در اثبات کمی این چرخه غیرمستقیم (F→E→D) است؛ این الگو تبیین می‌کند که تصمیم‌سازی راهبردی در این نظام مالی، فرایندی بازخوردمحور و یادگیرنده است که به جای واکنش‌های مستقیم، بر پایه اصلاح مستمر پیش‌فرض‌های ذهنی و تجربیات نهادینه‌شده بنا شده است.

پاسخ به پرسش اصلی: (مؤلفه‌ها، روابط و فرایند الگو)

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که الگوی کنترل مفروضات راهبردی در شرکت‌های مالی ایران بر پایه شش مؤلفه تأییدشده در جدول ۴ و هفت رابطه علی معنادار در جدول ۵ شکل گرفته است. این مؤلفه‌ها و روابط، در سطح ساختاری، چارچوب الگو و در سطح فرآیندی، منطق عمل آن را تبیین می‌کنند. بر این اساس، الگوی حاصل از دو حلقه اصلی تشکیل می‌شود: حلقه شناختی (A→B→C→D→A) این حلقه که فرایند مستمر بازشناسی و بازنگری مفروضات در پرتو پایش و تفسیر محیط بر مبنای بازخورد و اعتبار سنجی مفروضات را نشان می‌دهد.

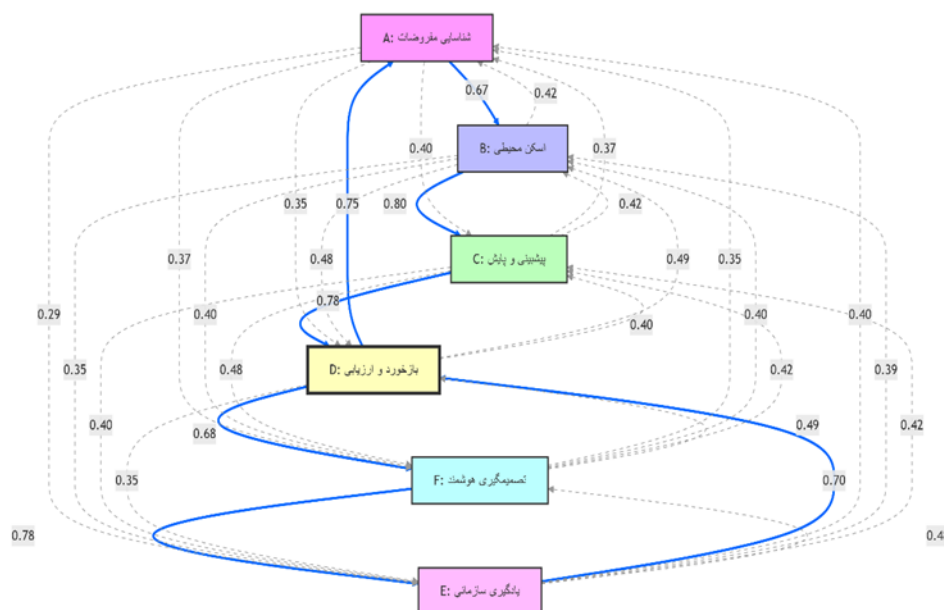
حلقه عملیاتی - یادگیری (D→F→E→D) این حلقه تبدیل بازخورد به تصمیمات تطبیقی و سپس به یادگیری سازمانی و حافظه نهادینه را نشان می‌دهد که در نهایت به ارتقای کیفیت بازخورد و ارزیابی مفروضات منجر می‌شود. مؤلفه D بازخورد و ارزیابی اعتبار مفروضات (با بالاترین اثرگذاری و اثرپذیری) به عنوان هسته مرکزی سیستم شناسایی شد. الگوی نهایی حاصل از این تحلیل در ادامه و در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. نگاشت شناخت فازی

نکته کلیدی در این نگاشت، عدم تأیید رابطه مستقیم از «تصمیم‌گیری هوشمند و تطبیق راهبرد» به «شناسایی و آشکارسازی مفروضات» ( $F \rightarrow A$ ) است؛ شدت این رابطه در داده‌ها زیر آستانه ۰/۵ قرار گرفت. این موضوع نشان می‌دهد که در عمل، چرخه یادگیری در سازمان‌های مالی ایران غالباً در سطح تک‌حلقه‌ای متوقف می‌شود و سازوکار نظام‌مند و نهادینه‌ای برای تبدیل نتایج تصمیمات به بازنگری ریشه‌ای در مفروضات وجود ندارد. به همین دلیل، الگو به جای یک چرخه کاملاً بسته، ماهیت «نیمه‌چرخه‌ای» پیدا می‌کند که در بحث و تفسیر، تبیین نظری و بومی آن ارائه شده است. در همین راستا، الگوی نهایی پژوهش با تثبیت جایگاه مؤلفه ارزیابی اعتبار (D) و حافظه نهادینه (E) ضمن همسویی با مبانی کلاسیک کنترل پیش‌نگر شرایوگ و اشتایمن (۱۹۸۷)، پریل (۱۹۹۲)، و پیشینه نوین جهت‌گیری پیش‌نگر ولیات (۲۰۲۵)، شکاف موجود در الگوهای توصیفی داخلی را پوشش داده است. این الگو برخلاف رویکردهای سنتی، فرآیند بازنگری راهبرد در صنعت مالی ایران را نه یک واکنش مستقیم به محیط، بلکه فرآیندی واسطه‌مند تبیین می‌کند که نوآوری اصلی آن در عملیاتی‌سازی «هسته تنظیم‌گر» از طریق یک «چرخه یادگیرنده نیمه‌رسمی» است. این رویکرد، طبق نظریه هاروس و لینینگ (۲۰۲۰)، با ارتقای قابلیت‌های پویا و بازیگربندی هوشمند منابع، پایداری راهبردی سازمان را در محیط‌های با عدم قطعیت بالا تضمین می‌نماید. بحث و تفسیر یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که منطق کنترل مفروضات راهبردی در نظام مالی ایران، ضمن هم‌راستایی با هسته نظری پیشینه جهانی، به واسطه ویژگی‌های نهادی و محیطی این نظام، الگوی خاص خود را شکل می‌دهد. در این بخش، نتایج در سه محور تفسیر می‌شود:

- ۱) نقش هسته‌ای بازخورد و ارزیابی اعتبار مفروضات،
- ۲) ماهیت نیمه‌چرخه‌ای کنترل مفروضات و دلالت‌های بومی آن و
- ۳) جایگاه یادگیری سازمانی و حافظه نهادینه به عنوان پیونددهنده سطح شناختی و عملیاتی کنترل راهبردی.



شکل ۲. الگوی چرخه‌ای کنترل مفروضات راهبردی- نقشه شماتیک (نرم افزار تخصصی Pajek)

(نمایش دو حلقه A-B-C-D-A و D-F-E-D و عدم وجود مسیر مستقیم F→A).

هسته مرکزی الگو: بازخورد و ارزیابی اعتبار مفروضات. تحلیل شاخص‌های اثرگذاری، اثرپذیری و مرکزیت در نگاشت شناختی فازی نشان داد که مؤلفه «بازخورد و ارزیابی اعتبار مفروضات» (D) با بیشترین مرکزیت، هسته تنظیم‌گر سیستم است. این مؤلفه نقطه اتصال دو حلقه  $A \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow D \rightarrow A$  و  $D \rightarrow F \rightarrow E \rightarrow D$  است و هم نشانه‌های محیطی و پیش‌بینی‌ها را به بازنگری مفروضات پیوند می‌دهد و هم نتایج تصمیمات و حافظه نهادی را به بهبود کیفیت ارزیابی مفروضات برمی‌گرداند. در نهایت، این یافته با رویکرد ولیات (۲۰۲۵) هم‌راستاست که در محیط‌های اختلال‌زا، مزیت رقابتی نه از کنترل نتایج، بلکه از «نظارت پیش‌نگر» بر اعتبار مفروضات زیربنایی حاصل می‌شود [۳۸، ۴۲، ۵۰].

در نظام مالی ایران، که تلاطم محیطی ماهیتی مزمن و ساختاری دارد، اتکای صرف بر شاخص‌های عملکردی غالباً به شناسایی دیر هنگام انحراف‌های راهبردی می‌انجامد [۱۸، ۲۱، ۴۳]. از این‌رو، تمرکز هسته‌ای بر مؤلفه D را می‌توان پاسخی عقلانی به ضرورت تشخیص زودهنگام انحراف‌های شناختی راهبرد پیش از بروز پیامدهای نامطلوب عملکردی تلقی کرد [۲۳، ۳۸، ۴۲].

ماهیت نیمه‌چرخه‌ای کنترل مفروضات و دلالت‌های بومی آن. یافته مهم دیگر، عدم تأیید رابطه مستقیم از «تصمیم‌گیری هوشمند و تطبیق راهبرد» به «شناسایی و آشکارسازی مفروضات» ( $F \rightarrow A$ ) است؛ شدت این رابطه در زیر آستانه حفظ در مدل قرار گرفت. از دیدگاه نظریه یادگیری سازمانی، انتظار می‌رود پیامدهای تصمیمات راهبردی محرک بازاندیشی در مفروضات و یادگیری دوحلقه‌ای باشند [۶]، اما داده‌ها نشان می‌دهد در سازمان‌های مالی مورد مطالعه، یادگیری عملاً در سطح تک‌حلقه‌ای متوقف می‌شود و اصلاحات بیشتر بر برنامه‌ها و اقدامات متمرکز است تا بر بازنگری مفروضات زیربنایی [۳۲، ۴۵]، در الگوی حاضر، یادگیری سازمانی، سازوکار واسط عمل می‌کند که خروجی تصمیمات تطبیقی (F) را به دانشی قابل انباشت و قابل بازاستفاده تبدیل می‌سازد و این دانش سپس در فرآیند بازخورد و ارزیابی مفروضات (D) فعال می‌شود. چنین پیکربندی‌ای با دیدگاه‌هایی که یادگیری نهادینه را شرط لازم برای شکل‌گیری و تداوم قابلیت‌های پویا می‌دانند هم‌راستاست [۲۰، ۲۳، ۳۳]. با این رویکرد، بدون تبدیل تجربه‌های پراکنده تصمیم‌گیری به حافظه نهادی، سازمان‌ها ناگزیر در مواجهه با شوک‌های تکرارشونده، واکنش‌های مقطعی و غیرتجمعی نشان می‌دهند و امکان بازتولید الگوهای انطباق مؤثر را از دست می‌دهند [۶، ۳۳، ۵۱].

نقش یادگیری سازمانی و حافظه نهادی در حلقه پیونددهنده سطح شناختی و عملیاتی. در دلفی فازی، «یادگیری سازمانی و حافظه نهادی» (E) بالاترین میانگین غیرفازی شده را کسب کرد و در تحلیل FCM نیز به‌عنوان «بنیان دانش نهادینه» با نقش تقویت‌کننده

بازخورد ( $E \rightarrow D$ ) شناسایی شد. قرار گرفتن  $E$  در حلقه  $D \rightarrow F \rightarrow E \rightarrow D$  به این معناست که پیامدهای تصمیمات تطبیقی تنها زمانی به اصلاح پایدار مفروضات منجر می‌شود که در قالب حافظه نهادینه و درس‌آموخته‌های مشترک ثبت و تفسیر گردد. داده‌های کیفی پژوهش نیز نشان داد که فرهنگ سرزنش، ضعف مستندسازی و نبود فضاهای امن گفت‌وگوی انتقادی [۱۶]، موانع اصلی تبدیل تجربه به حافظه نهادینه در سازمان‌های مالی ایران است [۴۹]. از این منظر، نقش  $E$  شرط امکان «چرخه یادگیرنده نیمه‌رسمی» است که پژوهش حاضر معرفی می‌کند؛ چرخه‌ای که کنترل مفروضات را از ابزار نظارتی صرف، به سازوکاری دوسطحی برای به‌روزرسانی الگوهای ذهنی و تقویت قابلیت‌های پویا تبدیل می‌کنند.

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

این پژوهش با هدف طراحی الگوی بومی چرخه‌ای کنترل مفروضات راهبردی در محیط پویای نظام مالی ایران انجام شد. با بهره‌گیری از طرح آمیخته اکتشافی، ابتدا شش مؤلفه اصلی کنترل مفروضات (شناسایی و آشکارسازی مفروضات، رصد محیطی و شناسایی نشانه‌ها، پیش‌بینی و پایش مستمر محیطی، بازخورد و ارزیابی اعتبار مفروضات، یادگیری سازمانی و حافظه نهادینه، و تصمیم‌گیری هوشمند و تطبیق راهبرد) از طریق تحلیل مضمون مصاحبه با خبرگان استخراج شد. سپس اعتبار این مؤلفه‌ها با دلفی فازی و روابط علی میان آن‌ها با نگاشت شناختی فازی تبیین گردید. نتایج نشان داد که «بازخورد و ارزیابی اعتبار مفروضات» نقش هسته مرکزی سیستم را ایفا می‌کند و دو حلقه شناختی  $(A \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow D \rightarrow A)$  و عملیاتی-یادگیری  $(D \rightarrow F \rightarrow E \rightarrow D)$  ساختار کلی الگوی کنترل مفروضات را شکل می‌دهند. عدم تأیید رابطه مستقیم  $F \rightarrow A$  نیز ماهیت «نیمه‌چرخه‌ای» کنترل مفروضات در نظام مالی ایران را آشکار ساخت که منعکس‌کننده غلبه سازوکارهای غیررسمی و شخص‌محور در کنار ضعف نهادینه‌سازی یادگیری در سطح مفروضات است. از منظر نظری، این پژوهش سه سهم اصلی دارد:

الف) صورت‌بندی الگوی علی-چرخه‌ای بومی: مفهوم «کنترل مفروضات راهبردی» برای اولین بار در قالب الگویی علی-چرخه‌ای برای نظام مالی ایران صورت‌بندی شد و شکاف پیشینه داخلی در خصوص الگوهای عملیاتی کنترل مفروضات را پوشش داد.

ب) نقش هسته‌ای بازخورد: با برجسته‌کردن نقش مرکزی مؤلفه «بازخورد و ارزیابی اعتبار مفروضات»، پیوندی روشن میان الگوی ارائه‌شده و مفهوم «کنترل بنیادین» در پیشینه کنترل راهبردی برقرار شد و نشان داده شد که در شرایط عدم قطعیت بالا، کانون کنترل باید از نتایج جاری به مفروضات زیربنایی جابه‌جا شود.

ج) چرخه یادگیرنده نیمه‌رسمی: طرح «چرخه یادگیرنده نیمه‌رسمی» منطق رسمی الگوهای جهانی کنترل مفروضات را با منطق غیررسمی و مبتنی بر «هوشمندی بومی» در سازمان‌های ایرانی ترکیب کرد و پلی نظری میان پیشینه کنترل راهبردی، برنامه‌ریزی مبتنی بر فرض و یادگیری سازمانی در بافت نهادی ایران ایجاد نمود.

## پیشنهادهای کاربردی

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد در بافت نظام مالی ایران، اثربخشی کنترل راهبردی بیش از آنکه به پایش نتایج وابسته باشد، به مدیریت فعال و مستمر مفروضات راهبردی بستگی دارد. از این منظر، پیامدهای مدیریتی الگوی پیشنهادی در سه سطح سازمانی، فرآیندی و فرهنگی قابل تبیین است.

در سطح سازمانی، نتایج بر ضرورت نهادینه‌سازی بازخورد و حافظه نهادی تأکید دارند. پیشنهاد می‌شود سازمان‌های مالی سازوکاری رسمی برای ثبت و تحلیل «مفروضات باطل‌شده» ایجاد کنند؛ به‌گونه‌ای که خطاهای پیش‌بینی و تصمیمات منقضی‌شده به‌عنوان منبع یادگیری سازمانی مورد استفاده قرار گیرند. همچنین تشکیل یک «کمیته بازنگری مفروضات»، مستقل از فرآیند تدوین استراتژی، می‌تواند امکان پایش دوره‌ای مفروضات کلیدی (نظیر نرخ ارز، سیاست‌های نظارتی و رفتار بازیگران اصلی بازار) را در حین اجرای استراتژی فراهم کند. این تفکیک، به‌ویژه در سازمان‌های مالی ایران، از قفل‌شدگی شناختی و تداوم مفروضات منسوخ جلوگیری می‌کند.

در سطح فرآیندی، کنترل مفروضات زمانی معنا پیدا می‌کند که به واکنش‌های اجرایی ازپیش‌تعریف‌شده متصل شود. طراحی داشبوردهای تصمیم‌یار که تغییرات مفروضات اصلی را به گزینه‌های راهبردی مشخص پیوند می‌دهند، می‌تواند فاصله تشخیص تا اقدام را کاهش دهد.

همچنین تعریف آستانه‌های اقدام (برای مثال در حوزه ریسک اعتباری یا نقدینگی) این امکان را فراهم می‌سازد که در صورت عبور متغیرهای کلیدی از حدود مشخص، سناریوهای واکنشی بدون تأخیر فعال شوند. استفاده از نقشه‌های حرارتی بر اساس شدت اثر و احتمال وقوع تغییر مفروضات، ابزار مکملی برای اولویت‌بندی این واکنش‌هاست.

در سطح فرهنگی، نتایج پژوهش بر اهمیت تقویت پرسشگری انتقادی تأکید دارد. نهادینه‌سازی نقش‌هایی مانند «شیطان وکیل» در جلسات راهبردی می‌تواند به آشکارسازی مفروضات پنهان و کاهش هم‌نوایی شناختی کمک کند. همچنین برگزاری جلسات بازنگری مفروضات در فضایی غیرتنبیهی و تا حدی غیررسمی، به‌ویژه با مشارکت مدیران میانی و کارشناسان، زمینه تبدیل تجربه‌های عملی به یادگیری نهادی را فراهم می‌سازد. تمرکز این فرایندها باید بر استخراج درس‌آموخته‌ها باشد، نه سرزنش افراد؛ امری که برای شکل‌گیری حافظه نهادی در سازمان‌های مالی ایران حیاتی است.

### پیشنهادهای پژوهشی آتی

نتایج این پژوهش راه را برای مطالعات تکمیلی متعددی می‌گشاید: (۱) آزمون کمی الگو در نمونه‌های بزرگ‌تر از سازمان‌های مالی و مقایسه نتایج میان انواع مختلف نهادها (بازار سرمایه، شرکت‌های بیمه‌ای، بانک‌های خصوصی و دولتی). (۲) شبیه‌سازی پویا با استفاده از سیستم‌های دینامیکی برای تحلیل رفتار بلندمدت سیستم کنترل مفروضات تحت سناریوهای مختلف تغییر مفروضات. (۳) مقایسه تطبیقی میان صنعت مالی و سایر صنایع حساس به عدم قطعیت (انرژی، سلامت، فناوری) در ایران و کشورهای مشابه، برای شناسایی عناصر مشترک و متمایز کنترل مفروضات.

## منابع

1. Albrechts, L., & Balducci, A. (2017). Practicing strategic planning: In search of critical features to explain the strategic character of plans. *disP – The Planning Review*, 53(1), 16–27. <https://doi.org/10.1080/02513625.2013.859001>
2. Ansoff, H. I. (1980). Strategic issue management. *Strategic Management Journal*, 1(2), 131–148. <https://doi.org/10.1002/smj.4250010204>
3. Arabi, S. M. (2006). *Strategic control* (P. Lorange et al., Trans.). Cultural Research Bureau, Tehran. [In Persian]
4. A'arabi, S. M., & Chavoshi, S. K. (2010). A strategic control style and performance of holding companies. *Journal of Strategic Management Studies*, 1(1), 7–26.
5. Arabi, S. M. (2017). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal* (R. Simons, Trans.). Cultural Research Bureau, Tehran. [In Persian]
6. Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley. <https://doi.org/10.2307/40183951>
7. Baker, S. R., Bloom, N., & Davis, S. J. (2016). Measuring economic policy uncertainty. *The Quarterly Journal of Economics*, 131(4), 1593–1636. <https://doi.org/10.1093/qje/qjw024>
8. Barabba, V., & Mitroff, I. (2023). Strategic assumption surfacing and testing (SAST). *Journal of Systems Thinking*, 3. <https://doi.org/10.54120/jost.0000016>
9. Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock Publications. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198288787.001.0001>
10. Camp, E. (2007). Thinking with Maps. *Philosophical Perspectives*, 21, 145–182. <http://www.jstor.org/stable/25177201>
11. Courtney, H., Kirkland, J., & Viguerie, P. (1997). Strategy under uncertainty. *Harvard Business Review*, 75(6), 67–79.
12. Dewar, J. A. (2002). *Assumption-based planning: A tool for reducing avoidable surprises*. Cambridge University Press.
13. Dewey, J. (1938). *Logic: The theory of inquiry*. Henry Holt and Company.
14. Dori, B., & Hakkak, M. (2010). Designing a strategic control model for Iranian industries. *Journal of Executive Management*, 10(40), 65–86. [In Persian] <https://sid.ir/paper/150889/fa>
15. Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313–327. <https://doi.org/10.2307/2392145>
16. Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
17. El Namaki, M. S. S. (2023). Strategic management in the age of disruptions. Springer [https://doi.org/10.1007/978-3-031-37208-7\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-031-37208-7_15)
18. Farzanegan, M. R. (2013). Effects of international financial and energy sanctions on Iran's informal economy. *SAIS Review of International Affairs*, 33(1), 13–36. <https://doi.org/10.1353/sais.2013.0008>
19. Faghihi, A., Gholipour, A., Abooyee Ardakan, M., Ghalibaf Asl, H., & Asadi, A. (2018). Validation of dimensions and components of risk culture using fuzzy Delphi method. *Public Management Researches*, 11(42), 5–31. [In Persian]
20. García-Valenzuela, V. M., Hernández, C. A. J., & López, J. G. F. (2023). Dynamic capabilities and their effect on organizational resilience in small and medium-sized commercial enterprises. *Management & Marketing*, 18(4), 496–514. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2023-0027>
21. Ghahroudi, M. R., & Chong, L. C. (2020). The macroeconomic determinants and the impact of sanctions on FDI in Iran. *Economics and Business*, 34(1), 15–34. <https://doi.org/10.2478/eb-2020-0002>
22. Ghodratabadi, L., Shahhoseini, M., & Arabi, S. M. (2022). Presenting a model of control strategies based on a two-dimensional outcome model. *Strategic Management Studies*, 13(52), 215–235. <https://doi.org/10.22034/smsj.2022.163796>
23. Haarhaus, T., & Lienen, A. (2020). Building dynamic capabilities to cope with environmental uncertainty: The role of strategic foresight. *Technological Forecasting and Social Change*, 155, 120033. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120033>
24. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Harvard Business School Press.
25. Hunger, J. D., & Whalen, T. L. (2013). *Basics of strategic management* (7th ed., Translated by S. M. Arabi & D. Ezadi). Cultural Research Office Publications, Tehran. [In Persian]
26. Hosseini, S. M. (2013). *Strategic management: Planning, implementation, and control* (J. A. Pearce & R. B. Robinson, Trans.). Samt Publications, Tehran. [In Persian]
27. Hosseini, S. M., & Khashei, V. (2011). An introduction to the ideal model of strategic control with organizational dimensions (Case Study: National Media Outlook Document). *Scientific Quarterly of Media*, 22(1–2), 87–113. 20.1001.1.10227180.1390.22.12.4.7 [In Persian]
28. Interactives.commonwealthfund.org. (2017). *International Journal of Arts Management*, 11(1), 28–41. <https://interactives.commonwealthfund.org/2017/mar/state-scorecard/>

29. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy* (8th ed.). Prentice Hall.
30. Khashei, V., & Asadi, R. (2019). Designing a strategic control model in internet startups. *Strategic Management Studies*, 10(37), 125–139. [In Persian] 20.1001.1.22286853.1398.10.37.6.0
31. Khashei, V., Akbari, M., & Ghasemi Shams, M. (2019). Strategic control in Iranian banking: A historical review and proposing a new model. *Management Improvement*, 13(1), 1–22. [In Persian]
32. Khashei Varnamkhasti, V., Ebrahimi, M., Zare, R., & Abbasi Mazar, F. (2024). A model for strategic control of businesses. *Iranian Management Sciences Association Quarterly*, 19(74), 43–79. <https://doi.org/100/jiams.2025.8931.7800> [In Persian]
33. Lengnick-Hall, C. A., & Inocencio-Gray, J. L. (2013). Institutionalized learning and strategic renewal. In D. J. Teece & S. Leih (Eds.), *The Oxford handbook of dynamic capabilities*. Oxford University Press. DOI:10.1177/1548051812471723
34. Mason, R. O., & Mitroff, I. I. (1981). *Challenging strategic planning assumptions: Theory, cases, and techniques*. John Wiley & Sons.
35. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press.
36. Morgan, D. L. (2007). Paradigms lost and pragmatism regained: Methodological implications of combining qualitative and quantitative methods. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1), 48–76.
37. Movahedi, M., Homayounfar, M., Fadaei Eshkiki, M., & Soufi, M. (2023). Development of a model based on fuzzy cognitive mapping to analyze the performance of stock exchange companies. *Journal of Securities Exchange*, 16(61), 57–90. [In Persian] <https://doi.org/10.22034/JSE.2022.11688.1780>
38. Muralidharan, R. (1997). Strategic control for fast-moving markets. *Long Range Planning*, 30(1), 64–73. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(96\)00097-0](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(96)00097-0)
39. Muralidharan, R. (2004). A framework for designing strategy content controls. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(7), 590–601. <https://doi.org/10.1108/17410400410561213>
40. Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2003). *Strategic management: Formulation, implementation, and control* (8th ed.). McGraw-Hill.
41. Poister, T. H. (2005). Strategic planning and management in state departments of transportation. *International Journal of Public Administration*, 28(13–14), 1035–1056. <https://doi.org/10.1080/01900690500290611>
42. Preble, J. F. (1992). Towards a comprehensive system of strategic control. *Journal of Management Studies*, 29(4), 391–408. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00671.x>
43. Roudari, S., Arabi, S. H., Shahabadi, A., & Adeli, O. A. (2023). Effects of dynamic risk spillover between exchange rates, stocks, housing and coins in Iran: New evidence from the comparison between sanctions and non-sanctions eras (MPRA Paper No. 127003; revised January 15, 2025). *Munich Personal RePEc Archive*. <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/127003/>
44. Salehi, M., Karimizadeh, M., & Pardarmansh, N. (2017). The impact of Central Bank sanctions on Tehran Stock Exchange. *International Journal of Law and Management*, 59(3), 365–375. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-12-2015-0062>
45. Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
46. Schreyögg, G., & Steinmann, H. (1987). Strategic control: A new perspective. *Academy of Management Review*, 12(1), 91–103. <https://doi.org/10.2307/257996>
47. Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 15(3), 169–189. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150301>
48. Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.
49. Soltani, V., Hamidizadeh, M. R., & Hosseini, S. M. (2024). Identification, classification, and typology of strategic controls: A mixed approach. *Strategic Management Studies*, 16(61), 1–23. <https://doi.org/10.22034/smsj.2024.463622.2040> [In Persian]
50. Veliyath, R. (2025). Does a Feedforward Orientation Provide Competitive Advantages Under Disruptive Conditions? A Review of Control Literature with an Illustrative Case. *Administrative Sciences*, 15(1), 13. <https://doi.org/10.3390/admsci15010013>
51. Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.
52. Whittington, R. (2001). *What is strategy—and does it matter?* (2nd ed.). Thomson Learning.
53. Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.