



آینده پژوهی صنعت بانکداری با رویکرد سناریو نویسی

فرهاد شمشیری

دانشجوی دکتری گروه کارآفرینی، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران
farhadshamshiri1974@gmail.com

عبدالحمید ابراهیمی

دانشیار گروه مدیریت، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران (مسئول مکاتبات)
malayer517@yahoo.com

روح اله سمیعی

استادیار گروه مدیریت، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران
Roohalla.samiee@gmail.com

مجید اشرفی

استادیار گروه حسابداری، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران
mjd_ashrafi@yahoo.com

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۹/۲۳

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۶/۲۵

چکیده

زمینه: صنعت بانکداری به‌عنوان یکی از بااهمیت‌ترین بخش‌های اقتصادی کشور همواره تحت تأثیر عوامل بسیار زیادی قرار دارد و این موضوع متخصصان و خبرگان اقتصادی را به این فکر انداخته تا با شناخت آینده از نوسان و بی‌ثباتی آن در مواجهه با تغییرات پیش رو جلوگیری کرده و زمینه رشد و توسعه این بخش را فراهم آورند.
هدف: هدف این پژوهش تدوین سناریوهای صنعت بانکداری با رویکرد آینده‌پژوهی است.

روش: این تحقیق بر اساس هدف، تحقیقی - کاربردی است که با استفاده از روش‌های کیفی، اقدام به جمع‌آوری اطلاعات نموده است. ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه، مصاحبه، فیش‌برداری و شبکه‌های اطلاعاتی و آماری می‌باشد. در این تحقیق جامعه آماری مدیران و متخصصان بانکی و اساتید دانشگاه آشنا با حوزه بانکداری می‌باشند که با توجه به نوع اطلاعات لازم برای انجام تحقیق از نمونه‌گیری غیر احتمالی قضاوتی استفاده شده است. روش این پژوهش مبتنی بر سناریو نگاری در آینده‌پژوهی است.

یافته‌ها: پس از تدوین پرسش‌آغازین و مشخص کردن موضوع اصلی، تشکیل پانل خبرگان، انجام مصاحبه‌های اکتشافی و مشخص کردن نیروهای پیشران، ۶۴ متغیر به‌عنوان عوامل اولیه مؤثر بر صنعت بانکداری به‌صورت یک ماتریس ۶۴*۶۴ در اختیار خبرگان قرار گرفت و بعد به کمک نرم‌افزار میک مک، ۱۲ عامل کلیدی استخراج و به ۳۸ وضعیت مختلف طبقه‌بندی گردید سپس این وضعیت‌ها برای تمام عوامل کلیدی به‌صورت ماتریسی ۳۸*۳۸ در اختیار متخصصین قرار داده شد و در نرم‌افزار سناریو ویزارد تحلیل گردید و چهار سناریو استخراج شد.

نتیجه‌گیری: در نهایت ۳ سناریوی قوی، ۱ سناریوی باورکردنی و ۸ سناریوی ضعیف شناسایی شد و در سه گروه مطلوب، ایستا و بحران طبقه‌بندی گردید و برای توسعه صنعت بانکداری راهبردهایی ارائه شد.

واژه‌های کلیدی: آینده‌پژوهی، صنعت بانکداری، سناریو نگاری.

۱- مقدمه

زندگی بشر همواره تحت تأثیر عوامل بسیار زیادی قرار دارد که معمولاً خارج از کنترل اوست و همین موضوع باعث شده که وی همیشه سعی کند این عوامل را به کنترل خود درآورد و تا حدی نیز موفق گردیده تعدادی از این عوامل را با کمک ابزارها و تکنیک‌هایی تحت سیطره خود درآورد اما آنچه بیشتر از همه فکر بشر را به خود مشغول نموده است شناخت آینده است. شناخت آینده‌ای که دارای تنوع و پیچیدگی زیادی است و همین امر باعث شده شناخت آینده در هر صنعتی یک امر بسیار مهم و تا حد زیادی غیرقابل پیش‌بینی باشد. امروزه صنعت بانکداری نیز همانند صنایع دیگر دچار تنوع و پیچیدگی زیادی شده و همین امر موجب گردیده تغییرات زیادی در این حوزه به وجود آید و فرصت‌های جدیدی در پیش روی این صنعت قرار گیرد. در حقیقت تحولات فرا روی صنعت بانکداری و به دنبال آن اقتصاد ایران یکی از مواردی است که شناخت آن به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین دغدغه‌های ذهنی متخصصان اقتصاد ایران تبدیل شده است. متخصصان اقتصادی و خبرگان این حوزه به دنبال آن هستند تا حدودی چشم‌انداز قابل‌تصور در این خصوص را روشن کنند تا از این طریق بتوانند شرایط نامطمئن و عدم قطعیت‌ها را مشخص و راه‌حلی برای چالش‌ها و استفاده از فرصت‌های پیش روی اقتصاد ایران بیابند.

سازمانی که خود را برای رویارویی با آینده آماده می‌کند، کشف می‌نماید که چگونه می‌توان آینده را به فرصت مبدل ساخت. در گذشته اغلب برای کشف آینده به تحلیل روندهای گذشته و ادامه آن در آینده تمرکز می‌کردند این روش بر اساس قطعیت‌ها بنا شده بود و عدم قطعیت‌ها را به کناری می‌افکند درحالی‌که عدم قطعیت‌ها بیشترین تأثیر را بر روی آینده دارند اما در آغاز هزاره سوم، علم آینده‌پژوهی، بررسی‌ها و پژوهش‌های پراکنده و غیر منسجم در حوزه برنامه‌ریزی برای آینده را به علم مدون با اصول و مبانی استوار و روش‌های دقیق تبدیل کرده که با به‌کارگیری آن می‌توان علاوه بر تحلیل روندهای گذشته، به کشف، ابداع و ارزیابی آینده‌های

ممکن، محتمل و مطلوب نیز دست‌یافت (حاج‌آقا معمار و رحیم‌نیا، ۱۳۹۲، ۱).

تفکر نیازمند زبان مشخصی است تا به‌وسیله آن فرمول‌بندی شود. برنامه‌ریز احتیاج به ابزاری دارد تا بتواند آینده را در قالب عناصر قابل پیش‌بینی و عدم قطعیت‌ها بیان کند و این ابزار همان سناریو است (زالی، ۱۳۹۰، ۳۶). سناریو یک روش است که آینده را با توجه عدم قطعیت‌ها تجزیه و تحلیل می‌کند و با غلبه بر ادراک و تمایلات یک‌جانبه مدیران در مورد آینده، استراتژی بهتری را در اختیار آن‌ها قرار می‌دهد. در حال حاضر آینده‌پژوهی و روش‌های آن مثل سناریونویسی همچون ابزاری برای تصمیم‌گیری جهت پاسخ به مسائل و چالش‌های پیش رو دولت‌ها و سازمان قرار دارد اما بسیاری از کشورها پا را از شناخت آینده فراتر گذاشته و به دنبال ساخت آینده مطلوب خود هستند. سناریو، ابزاری برای تحلیل سیاست‌ها و شناخت شرایط، تهدیدات، فرصت‌ها، نیازها و ارزش‌های برتر آینده است. سناریو می‌تواند یک توصیف داستانی از آینده بانکداری ارائه دهد که بر فرآیندهای علت و معلولی مؤثر بر امر تصمیم‌گیری، تمرکز دارد. سناریوها، هر کدام یک آینده متفاوت از آینده نظام بانکداری را توصیف می‌کنند و باعث می‌شوند تا تفکر و برنامه مدیران بانکی در مورد چگونگی رخدادها تغییر کند و آن‌ها را قادر می‌سازد به‌طور مناسب به عدم اطمینان آینده پیش رو، واکنش نشان دهند. سناریو، به این سؤال پاسخ می‌دهد که چه اتفاقی ممکن است بیفتد؟ یعنی با رویکردی علمی، تمرکز بر این است که چه را انتخاب کنیم. سناریوها باعث می‌شوند تا مدیران بانکی ما آمادگی لازم را برای مواجهه با چالش‌ها و فرصت‌های بالقوه داشته باشند و با استفاده از فرصت‌ها، خود را از بحران‌های احتمالی به دور کنند. در کشور ما همانند بسیاری از کشورهای دنیا، نظام بانکی شریان حیاتی اقتصاد کشور است به عبارت بهتر، نظام اقتصادی و مالی ایران، بانک پایه است؛ بنابراین توسعه یا عدم توسعه نظام بانکی دارای آثار مستقیمی بر اقتصاد ملی ما خواهد بود. پس رابطه دوطرفه‌ای بین عملیات بانکی و فعالیت‌های اقتصادی وجود دارد که انکارناپذیر است.

آینده‌اندیشی^۱، قلمرو آینده^۲، پیش‌بینی^۳، آینده‌نگاری^۴ و آینده‌شناسی^۵ اما هریک از این واژگان، وابسته و برآمده از تئوری‌ها و پیش‌فرض‌هایی بسیارند و از روش‌هایی خاص، بهره می‌برند. شاید بتوان آینده‌پژوهی را نام مادر این اصطلاحات دانست (زالی، ۱۳۸۸، ۱۱).

آینده‌پژوهی، شاخه‌ای از علم و فناوری است که با کشف آینده و شکل بخشیدن به دنیای مطلوب فردا، سروکار دارد. علم است چون مبانی معرفتی و نظری دقیق و متدولوژی علمی دارد و در دانشگاه‌های پیشرفته دنیا به‌عنوان یک رشته تحصیلی، آموزش داده می‌شود و فناوری است چون بر پایه یک مجموعه از روش‌های علمی، استوار است و می‌تواند در حل و فصل مسائل پیچیده جامعه و هم‌چنین در ساختن آینده، به کار آید. به عبارت دیگر، آینده‌پژوهی یک فرآیند تصمیم‌گیری پیش‌دستانه است که به توسعه فضای طرح‌ریزی، منجر می‌شود. افق نگاه آن ۱۰، ۲۰ یا ۳۰ سال آینده است درحالی‌که برنامه‌ریزی‌های متعارف به ۱ تا ۵ سال آینده، نگاه می‌کنند. آینده‌پژوهی، فرآیندی برای تصمیم‌گیری‌های بهتر، با نگاه به افق‌های دور است.

۲-۲- آینده‌نگاری

آینده‌نگاری، مشتمل بر مجموعه تلاش‌هایی است که با استفاده از تجزیه و تحلیل منابع، الگوها و عوامل تغییر و یا ثبات، به تجسم آینده‌های بالقوه و برنامه‌ریزی برای آن‌ها می‌پردازد. آینده‌نگاری نشان می‌دهد که چگونه از دل تغییرات امروز، واقعیت فردا ظهور می‌یابد. در تعریفی ساده و درعین‌حال بسیار ژرف، آینده‌نگاری علم و هنر کشف آینده و شکل بخشیدن به دنیای مطلوب فردا است. در این تعریف، سه مؤلفه کلیدی وجود دارد، اول این‌که آینده‌نگاری تنها یک علم صرف نیست بلکه تلفیقی از علم و هنر است. مؤلفه دوم دیگر، اشاره به کشف آینده دارد. در اینجا تأکید بر شناسایی و کشف آینده بر مبنای روابط علی و معلولی معین، است. مؤلفه سوم و بسیار حائز اهمیت در این تعریف، شکل بخشی مطلوب به دنیای فردا است. این مؤلفه کلیدی، نشانگر آن است که آینده‌نگاری درصدد است تا گام را فراتر از پیش‌بینی و کشف آینده گذارده و بر شکل دادن به آن، تمرکز نماید، ساختن

بر این اساس لازمه کارایی اقتصاد آن است که در مسیر توسعه اقتصادی و رفع چالش‌های کنونی، نظام بانکی، کارا تر عمل نماید و لازمه تحقق این کارایی نیز توسعه صنعت بانکداری و منطبق نمودن خود با شرایط پیش رو در آینده است. بانک‌های ما از پیامدهای تغییرات آینده مصون نخواهند بود و این عرصه دیر یا زود، میدان رقابت بانک‌ها و شرکای غیر بانکی آن‌ها خواهد بود. بعضی آینده‌پژوهان بر این باورند که در آینده بانکداری باقی خواهد ماند ولی بقای بانک‌ها منوط به بهره‌گیری هوشمندانه از فرصت‌ها و مواجهه آگاهانه با تغییرات پیشرو است. بنابراین با توجه به مباحث ذکر شده، هدف کلی این تحقیق "تدوین سناریوهای صنعت بانکداری و چگونگی دستیابی به سناریوهای امکان‌پذیر" است و در قالب هدف کلی، اهداف زیر نیز دنبال می‌شود:

- ۱) تعیین عوامل کلیدی مؤثر بر توسعه صنعت بانکداری در ایران؛
- ۲) شناسایی آینده‌های محتمل، باورکردنی و مطلوب صنعت بانکداری در ایران؛
- ۳) تدوین سناریوهای محتمل، باورکردنی و مطلوب صنعت بانکداری ایران؛
- ۴) تدوین راهبردهای کلان و ارائه پیشنهادهایی جهت توسعه صنعت بانکداری ایران.

و با توجه به ماهیت پژوهش، این تحقیق به دنبال پاسخ به سؤالات زیر است:

- ۱) عوامل کلیدی مؤثر بر توسعه صنعت بانکداری ایران کدام‌ها هستند؟
- ۲) آینده‌های محتمل، باورکردنی و مطلوب صنعت بانکداری ایران کدام‌ها هستند؟
- ۳) مهم‌ترین سناریوهای پیش روی صنعت بانکداری ایران کدام‌ها هستند؟
- ۴) راهبردهای کلان مدیریت برای توسعه صنعت بانکداری ایران کدام‌ها هستند؟

۲- مبانی نظری پژوهش

۲-۱- آینده‌پژوهی

امروزه، در مطالعات مربوط به آینده، واژگان بسیاری را به کار می‌برند. واژگان مطرحی همچون آینده‌پژوهی،

-روش‌های کیفی به‌طور کل به دنبال معنا بخشی به وقایع و ادراکات می‌باشند و نشات گرفته از درون فرد و خلاقیت می‌باشند مانند عقاید، قضاوت‌ها، باورها و غیره. بر اساس نظر پوپر روش‌های کیفی عبارت‌اند از: طوفان مغزی، پانل‌های شهروندان، پایش محیطی، مقالات، پانل‌های کارشناسی، کارگروه‌های آینده، بازی‌ها، مصاحبه‌ها، مرور نوشتارها، تحلیل ریخت شناسانه، پرسشنامه‌ها، درخت ارتباط، شکل‌دهی پس‌نگر، سناریوها و تحلیل SWOT

- روش‌های کمی به‌طور کلی متغیرها را اندازه‌گیری می‌کند و تحلیل‌های آماری را در اختیار قرار می‌دهد همانند روش‌های کتاب‌سنجی، مدل‌سازی، برون‌یابی روندها و روندهای کلان
- روش‌های نیمه کیفی به آن‌هایی گفته می‌شود که از اصول ریاضی برای کمی سازی قضاوت‌ها و نقطه نظرات صاحب‌نظران استفاده می‌کند همانند تحلیل تأثیر متقابل، دلفی، فناوری‌های کلیدی، تحلیل‌های چند معیاره، نگاشت ذی‌نفعان و ترسیم نقشه راه.

ب) قابلیت‌ها: که عبارت است از توانایی گردآوری یا پردازش اطلاعات بر اساس شواهد، تخصص، تعامل و خلاقیت

- خلاقیت به ترکیب تفکر مبتکر و تخیلی اطلاق می‌شود و غالباً افرادی چون هنرمندان در این کار توانایی دارند. در این روش‌ها به‌شدت بر نبوغ و نوآوری افراد مجرب همچون نویسندگان داستان‌های علمی-تخیلی و یا ایده‌های بکری که از گروه‌های طوفان مغزی حاصل می‌شود، وابسته است.

- تخصص (خبرگی) بر مهارت و دانش افراد در زمینه یا موضوع خاصی دلالت می‌کند و به‌طور معمول برای پشتیبانی از تصمیم‌گیری‌های بالا به پائین، ارائه توصیه و پیشنهاد استفاده می‌شود. این روش‌ها بر دانش ضمنی افرادی که در حوزه تخصصی خاصی دارای دانش و تجربه مرتبط و اندوخته هستند، اتکا دارد. غالباً تخصص امکان فهم و درک جامع و کلی تری از نظریه‌ها،

آینده‌ای که مدنظر و مطلوب برنامه ریزان آن باشد، یعنی آینده به‌گونه‌ای مطلوب و دلخواه باشد (سعید پور و بهبودی، ۱۳۹۶، ۵).

۲-۳- انواع آینده

یکی از پیش‌فرض‌های اساسی آینده‌نگاری اعتراف به وجود انواع مختلف آینده به شرح زیر هست:

الف- آینده‌های ممکن: شامل تمامی وضعیت‌های ممکن است که می‌تواند در آینده محقق شود یعنی هر چیزی اعم از خوب یا بد، می‌تواند در آینده رخ دهد. این طیف از آینده‌ها مجموعه‌ای از تصاویر هستند که انسان برای آینده‌اش در نظر دارد و عمدتاً تخیلی و حاصل تصویرپردازی ذهن بشر است. این آینده‌ها فراتر از دانش و علم بشر امروزی است.

ب- آینده‌های باورکردنی: شامل آن دسته از آینده‌هایی است که بر اساس دانش فعلی بشر امکان ظهور آن‌ها در آینده وجود دارد و برخلاف آینده‌های ممکن که متناقض با اصول و دانش فعلی بشر هستند، این آینده‌ها منوط بر این اصول هستند. آینده‌های باورکردنی زیرمجموعه‌ای از آینده‌های ممکن هستند.

ج- آینده‌های محتمل: به آن دسته از آینده‌هایی اشاره دارد که احتمالاً تحقق می‌یابند و مبتنی بر استمرار روندهای کنونی در آینده هستند این آینده‌ها زیر مجموعه‌ای از آینده‌های باورکردنی هستند. در سناریو نگاری برای آینده، ترکیبی از آینده‌های ممکن، محتمل و باورکردنی به‌عنوان آینده‌های مطلوب (بهینه‌ترین و دلخواه‌ترین رویداد آینده) ترسیم می‌شود و جهت رسیدن به این آینده سناریوهای مختلف تدوین می‌شود (همان منبع، ۶).

۲-۴- روش‌های آینده‌نگاری

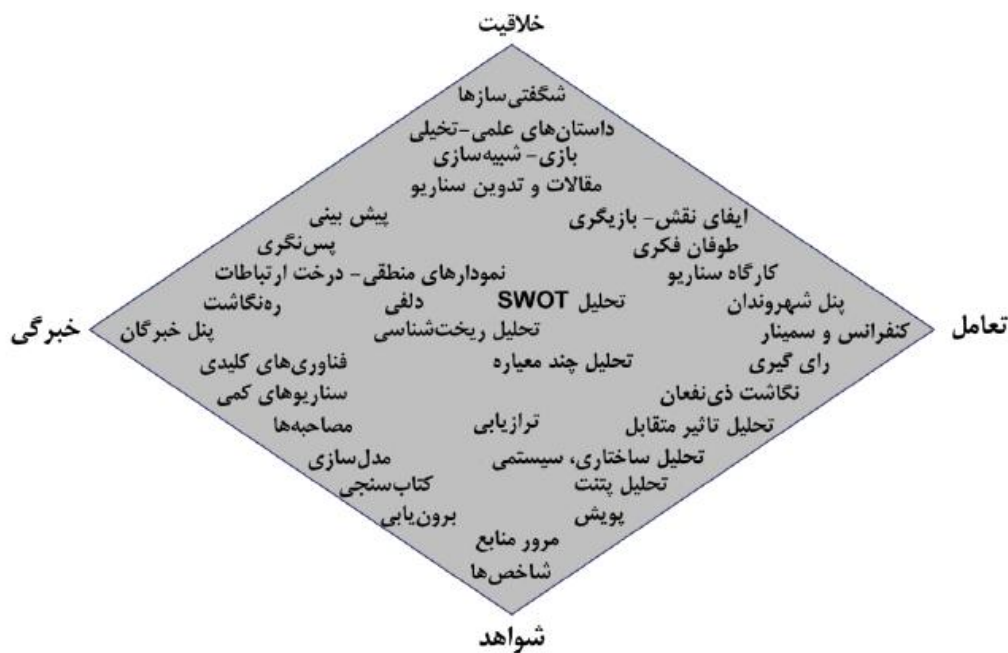
پوپر (۲۰۰۸) دو ویژگی اصلی را به شرح زیر برای روش‌های آینده‌نگاری توصیف می‌کند:

الف) ماهیت: که با توجه به آن روش‌های آینده‌نگاری را می‌توان به سه روش کیفی، کمی و نیمه کیفی تقسیم‌بندی نمود؛

مشارکتی حاصل می‌شود لذا عدم اتکای صرف بر شواهد و تخصص حائز اهمیت است.

- شواهد تصدیق می‌کند که تلاش برای تشریح و یا پیش‌بینی یک پدیده خاص با پشتیبانی اسناد و ابزارهای تحلیلی معتبر و پایا (مانند آمار و انواع گوناگون شاخص‌ها) دارای اهمیت است این‌گونه فعالیت‌ها برای فهم وضعیت حقیقی توسعه موضوعات پژوهشی مفید می‌باشند.

ویژگی‌های فوق، الماس‌روش‌های آینده‌نگاری پوپر (۲۰۰۸) را تشکیل می‌دهد که در شکل زیر به نمایش درآمده است:



شکل ۱- الماس‌روش‌های آینده (Popper, 2008, 66)

پیش‌بینی است و توسعه علم و فناوری به همراه افزایش توانمندی انسان در درک تحولات و چرخه‌های علی و معلولی تغییرات در آینده، منجر به پیش‌بینی دقیق‌تر آینده می‌شود. دیدگاه دوم پیش‌نگری نامیده می‌شود. در دیدگاه سوم، آینده تا حدی قابل پیش‌بینی و تا حدی غیرقابل پیش‌بینی است. این دیدگاه، منطبق با آینده‌نگاری و آینده پژوهی معاصر است (خانلو، ۱۳۹۰، ۲۸).

فرضیه‌ها و مشاهدات یک مطالعه را فراهم می‌آورد.

- تعامل مشخص می‌کند که تخصص غالباً از طریق مطرح نمودن موضوعات به صورت جمعی و به چالش کشیدن تفصیلی آن با سایر متخصصان (و حتی ذی‌نفعان غیرمتخصص) به دست می‌آید بنابراین با توجه به این‌که مطالعات آینده‌نگاری در سطح جوامعی صورت می‌گیرد که ایده آل‌های دموکراتیک بسط یافته‌اند و مشروعیت به‌طور معمول از طریق فرآیندهای پایین به بالا و

۲-۵- آینده‌نگاری و پیش‌بینی

مطالعات در خصوص آینده را برحسب موضع‌گیری در مورد "قابلیت شناخت آینده"، به سه دسته تقسیم می‌کنند. در دسته اول، آینده اساساً غیرقابل پیش‌بینی دانسته می‌شود که به دلایل مختلفی نمی‌توان آن را به صورت دقیق شناخت و لازم است تا بر آینده‌های مختلف توجه شود. در دیدگاه دوم، آینده کاملاً قابل

پیش‌بینی‌ها نیست، بلکه به معنای آن است که پیش‌نگری در تمامی عرصه‌ها، کارآمد نیست. در دیدگاه‌های متأخر آینده‌پژوهی، پیش‌فرض آینده‌های جایگزین در مقابل آینده قطعی و یگانه ظهور یافت. در این پیش‌فرض، وضعیت حال می‌تواند به آینده‌های مختلف، جانشین و متنوع منجر شود. از این رو آینده، پیش‌بینی‌ناپذیر است (همان منبع، ۲۹).

به‌طور کلی آینده‌نگاری و پیش‌بینی، دو سنت حاکم بر آینده‌پژوهی هستند ولی دارای تفاوت‌هایی به شرح جدول زیر می‌باشند:

جدول ۱- مقایسه آینده‌نگاری و پیش‌بینی

پیش‌بینی	آینده‌نگاری
پیش‌بینی، با حضور چند خبره انجام می‌شود.	آینده‌نگاری، با مشارکت گستره وسیعی از سطوح مختلف مردم صورت می‌پذیرد.
پیش‌بینی، متمرکز بر حوزه‌های خاصی است.	آینده‌نگاری، متمرکز بر حوزه‌های عام و کلان است.
پیش‌بینی، فقط تحلیل آینده می‌کند.	آینده‌نگاری، هم تحلیل وهم طراحی آینده می‌کند.
در پیش‌بینی، آینده مطلوب تعیین نمی‌شود.	در آینده‌نگاری، راهکارهای تعیین آینده مطلوب ارائه می‌شود.
در پیش‌بینی، ساختن آینده بررسی نمی‌شود.	در آینده‌نگاری، راهکارهای ساخت آینده بررسی می‌شود.
در پیش‌بینی، انگیزه برای شکل‌دهی آینده وجود ندارد.	در آینده‌نگاری، باور عمومی و مشارکت جمعی برای تحقق چشم‌انداز وجود دارد.
در پیش‌بینی، افق زمانی بین ۳-۵ سال است.	در آینده‌نگاری، افق زمانی تا ۲۰ سال است.
در پیش‌بینی، پارادایم، پارادایم اکتشافی است.	در آینده‌نگاری، پارادایم، پارادایم هنجاری است.

(مرحمتی، ۱۳۹۱، ۱۲)

۲-۶- سناریونویسی

اگر ما به تاریخ برنامه‌ریزی در سازمان‌ها نگاه کنیم متوجه یک توهم اساسی در حال ظهور می‌شویم و این توهم این است که برنامه‌ریزی می‌تواند همانند یک ماشین کار کند و فقط کافی است که مراحل برنامه‌ریزی سازمانی انجام شود. اساس این توهم این است که همه چیز یکسان باقی می‌ماند. امروز هرچند سخنان ما نشان می‌دهد که به گمان اشتباه خود پی برده‌ایم اما اقدامات ما چیزی غیر از این را نشان می‌دهد. دنیا سریع‌تر از همیشه در حال تغییر است با این حال بسیاری از برنامه‌ریزان و تصمیم‌گیران با آنچه می‌دانند در دنیا درست است، مخالفت می‌کنند (Chermack, 2011, 1).

فرض کلیدی این است که همه چیز تغییر می‌کند بنابراین برنامه‌ریزی باید یک رویکرد متفاوت داشته باشد. اساساً جهان فردا با امروز متفاوت خواهد بود. برنامه‌ریزی سناریو نتایج مختلف و پاسخ‌های بالقوه‌ای را مورد بررسی

قرار می‌دهد و از آن‌ها برای ایجاد آگاهی و آمادگی برای رویارویی با تغییرات استفاده می‌کند (Ibid, 1).

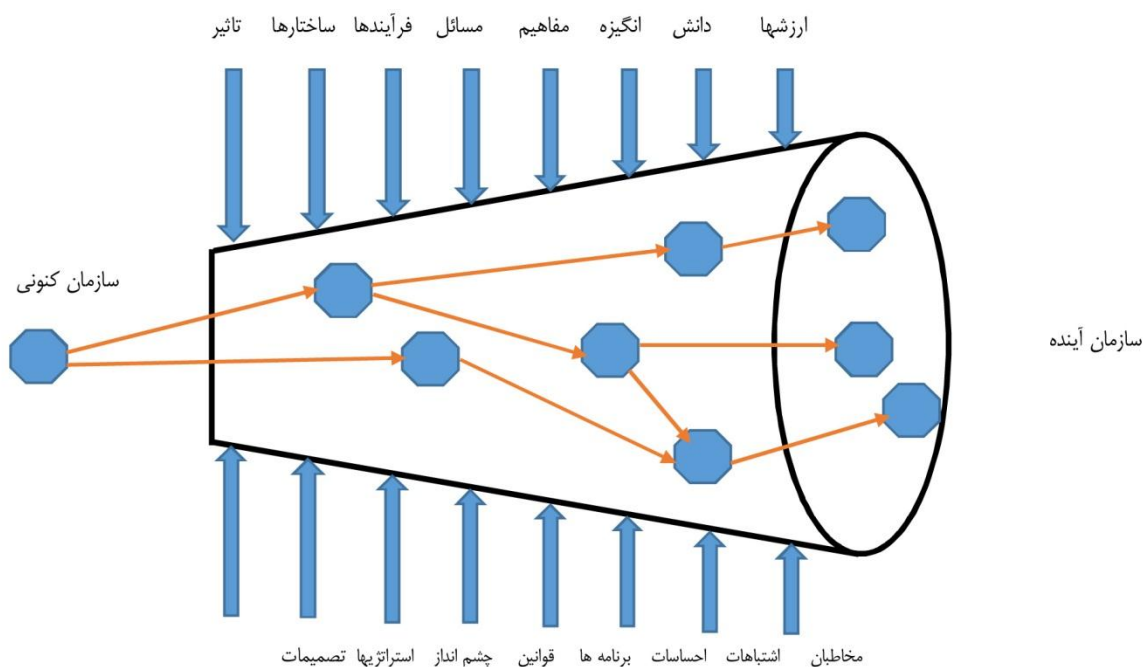
سناریو آینده را پیش‌بینی نمی‌کند بلکه باهدف گسترش دامنه تفکر افراد دست‌اندرکار در فرآیند سناریو نگاری، به کاوش چندین موقعیت احتمالی در آینده می‌پردازد. سناریوها متفاوت از پیش‌بینی‌ها هستند چون در سناریوها دامنه‌ای از نتایج احتمالی ناشی از عدم قطعیت بررسی می‌شود درحالی‌که هدف پیش‌بینی شناسایی محتمل‌ترین راه‌ها و برآورد عدم قطعیت‌هاست؛ بنابراین، سناریو نگاری پیش‌بینی محتمل‌ترین آینده نیست بلکه ایجاد مجموعه‌ای از آینده‌های احتمالی است هرچه به سمت آینده برویم عدم قطعیت‌ها بیشتر و احتمالات آتی بزرگ‌تر خواهد بود (Amer & et al, 2013, 24).

سناریوها برای هر بازه زمانی قابل‌استفاده هستند اما برای توسعه بلندمدت، سودمندی بیشتری خواهند داشت.

آینده است. سناریوها تصویری کلی از محیط ارائه نموده و تعاملات بین روندها و رویدادهای مختلف در آینده را پررنگ‌تر می‌سازند به‌علاوه سناریو نگاری تمام‌المان‌های پیچیده را به‌صورت هماهنگ، نظام‌مند، جامع و قابل‌اجرا در کنار هم نشان می‌دهد سناریوها برای پررنگ‌تر نشان دادن مفاهیم ضمنی ناپیوستگی سیستم‌های احتمالی در آینده، شناسایی ماهیت و زمان‌بندی این مفاهیم ضمنی و طرح‌ریزی تبعات انتخاب یک مورد خاص یا سیاست‌گذاری‌ها بسیار مفید هستند سناریو تعریفی از موقعیت آینده و تجسمی از مسیر عبور از گذشته به امروز و از امروز به آینده است (Ibid,25).

سناریوها برنامه‌ریزی بلندمدت و دوراندیشی‌های راهبردی را تسهیل و قابلیت سازگاری سریع‌تر و بیشتری با تغییرات شگرف دارند. همان‌گونه که در شکل ۲ نشان داده شده است با دور شدن از زمان حال و نگاه بیشتر به آینده، عدم اطمینان محیطی افزایش می‌یابد و مخروط سناریو بزرگ‌تر و قلمرو احتمالات آینده وسیع‌تر می‌گردد. در شکل زیر عوامل مختلفی که در توسعه آینده یک شرکت مؤثر می‌باشد نشان داده شده است (Ibid,24).

سناریو نگاری به ما کمک می‌کند تا خود را برای آینده آماده نموده و ابتکار عمل بیشتری داشته باشیم. سناریو نگاری راه خوبی برای تحقیق و پرس‌وجو در مورد



شکل ۲- مخروط سناریو که نشان‌دهنده احتمالات چندگانه است
(Amer & et al.2013,24)

بانکداری باز از ضرورت‌ها و اولویت‌های امروز صنعت بانکی است.

جامعه امروز از سیستم بانکی انتظار دارد که ضمن تلاش برای جذب سپرده‌ها و تخصیص مناسب آن‌ها در فعالیت‌های مفید اقتصادی به‌موازات پیشرفت‌های همه‌جانبه اقتصادی و اجتماعی نیز حرکت نمایند اما لازمه ارتقای کیفیت خدمات بانکی و جلب مشارکت بازیگران غیر بانکی در زنجیره ارزش‌افزوده خدمات، سودآور بودن سرمایه‌گذاری‌های آینده است و این مهم

۷-۲- لزوم سناریونویسی در توسعه صنعت بانکی

خدمات بانکی ترکیبی از محصولات و ابزارهای متنوع است که مطابق با نیازهای مشتری و مزیت‌های رقابتی ارائه‌کننده، بسته‌بندی و متنوع‌سازی می‌شوند. در زنجیره ارزش‌افزوده خدمات بانکی مطابق با نظر و خواست مشتریان، نقش سایر بازیگران اکوسیستم بانکی دارای اهمیت است. اگر دریافت خدمات باکیفیت برای مشتری مهم باشد، مشارکت دادن بازیگران غیر بانکی در ایجاد ارزش‌افزوده خدمات مالی با تکیه بر چارچوب‌هایی همانند

اولویت‌های انطباقی نیاز دارد که احتیاج به برنامه‌ریزی منطقی‌تری است (Waldick & et al, 2017).

چنگ و دیگران پژوهشی با عنوان "روش نقشه راه مبتنی بر سناریو برای برنامه‌ریزی استراتژیک و پیش‌بینی: یک مطالعه موردی در یک شرکت تست، بازرسی و صدور گواهینامه" را باهدف برنامه‌ریزی سناریو با توجه به نقشه راه در فعالیت‌های بازار و فن‌آوری منتشر کردند و برای این کار یک مطالعه موردی در یک شرکت بازرسی و صدور گواهینامه (TIC) از هنگ‌کنگ انجام دادند. درنهایت یک روش نقشه راه مبتنی بر سناریو برای برنامه‌ریزی استراتژیک و تصمیم‌گیری ارائه نمودند که شامل برنامه‌ریزی سناریو (سطح کلان) و نقشه راه (سطح خرد) است (Cheng & et al, 2016).

مک کی و استویوا در تحقیقی با عنوان "برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو با یک دید جامعه‌شناختی: افزایش رویکرد منطق شهودی به درک آینده اسکاتلند و انگلستان" به بررسی تأثیر مثبت درک آگاهانه نظریه اجتماعی علیت در برنامه‌ریزی سناریو پرداختند و این‌گونه استدلال کردند که رویکرد منطق بصری از مفاهیمی مانند زمینه ذهنی، سازه عینی، نظام‌های اجتماعی، وابستگی فعالیت، عواقب ناخواسته، رویداد زمان، زمانمندی در افزایش روش تجزیه و تحلیل علی در روند توسعه سناریو تشکیل می‌شود. درنهایت آن‌ها تلاش نمودند توضیح دهند که چگونه مفاهیم تعاملات عامل-ساختار می‌تواند موجب افزایش منطق بصری شود (Mackay & Stoyanova, 2016).

ریزایارت و دیگران در تحقیقی با عنوان "یادگیری با استفاده از توسعه ظرفیت‌های آینده‌نگاری از طریق فرآیند سناریونویسی" به این نتیجه رسیدند که مدیران و استراتژیست‌ها باید از سناریونویسی و آینده‌نگاری در شرکت‌های خود استفاده کنند و به یادگیری سازمانی برسند و با آموزش و سرمایه‌گذاری در فرآیند سناریونویسی قابلیت مدیران خود را در درک تغییرات افزایش دهند (Rhisart & et al, 2015).

کجاندر پژوهشی با عنوان "چشم‌انداز آینده از صنعت محیط‌زیست فنلاند" را به‌منظور بهبود درک معنا از صنعت و درنهایت به رسمیت شناختن عدم قطعیت‌های

محقق نمی‌شود مگر اینکه ما آینده را پیش‌بینی کنیم و یا بهتر بگوییم باید آینده را بسازیم یکی از مشکلات صنعت بانکداری این است که در آینده ممکن و باورکردنی خود ضعیف است تکنولوژی آورده شده است اما برای گرفتن تکنولوژی آماده نبوده است صنعت بانکداری ما از نظر دانش، تکنولوژی، روند توسعه و حتی مهارت ضعف دارد شاید تنها نقطه قوت آن منابعش باشد که آن‌هم درگیر و دار قوانین و دستورالعمل‌ها به دام افتاده است به‌طورکلی بانکداری ما سه‌راه بیشتر ندارد یا باید در استراتژی‌هایمان Bench mark کنیم یا باید در فکرهايمان Best practice کنیم و یا باید انتقال تکنولوژی کنیم. ما باید NSD ایجاد کنیم، ما باید دانش فنی را تغییر دهیم، ما باید نوآوری فرآیند داشته باشیم و برای این باید سناریو بنویسیم سناریو آینده صنعت بانکداری را بنویسیم.

۳- پیشینه پژوهش

به‌منظور بررسی پیشینه پژوهش کتب، مقالات و منابع متعددی مورد بررسی قرار گرفت که به دلیل کثرت و متنوع بودن آن‌ها، به‌صورت مختصر به بررسی برخی از مهم‌ترین مطالعات صورت گرفته در زیر اشاره می‌کنیم.

والدیک و دیگران تحقیقی با عنوان "فرآیند حمایت از تصمیم‌گیری برای برنامه‌ریزی سازگار: تغییر آب‌وهوا به‌عنوان انگیزه‌ای برای برنامه‌ریزی سناریو در کشاورزی منطقه کانادا" را انجام دادند که هدف آن‌ها با توجه به گستردگی اطلاعات موردنیاز، ایجاد یک چارچوب تصمیم‌گیری مبتنی بر مکان و توسعه یک پلتفرم یکپارچه برای پیش‌بینی منطقه‌ای جهانی در شرق آنتاریو کانادا بود تا بتوانند با استفاده از اطلاعات موجود در زمینه‌های اجتماعی و اقتصادی و بیوفیزیک و مقامات منطقه‌ای، سناریوهای آینده جایگزین را تعیین نمایند. آن‌ها درنهایت دریافتند که ۱- ادغام مجموعه‌های متنوع داده‌های در دسترس (به‌جای ارزیابی‌های دقیق متمرکز بخش) به شناسایی اهداف مشترک کمک می‌کند ۲- درجه بالایی از همبستگی به‌عنوان ریشه‌های کلیدی تغییر، وجود دارد ۳- بررسی سناریوهای آینده، اولویت‌های منطقه‌ای مشترک را برجسته کرده و به شناسایی

به‌منظور پیشنهاد راهبردهای مناسب در مواجهه با هر سناریو انجام دادند و پس از تحلیل داده‌ها، از میان ۸ سناریو قابل قبول یا قوی، ۳ سناریو انتخاب گردید و ۱۲ راهبرد برای سناریو خوش‌بینانه، ۶ راهبرد برای سناریو محتمل و ۸ راهبرد برای سناریو بدبینانه ارائه دادند (رعیت پیشه و تیزرو، ۱۳۹۵).

زالی و عطریان در تحقیقی با عنوان "تدوین سناریوهای توسعه گردشگری منطقه‌ای بر اساس اصول آینده‌پژوهی (مورد مطالعه: استان همدان) با استفاده از روش‌های تحلیل ساختاری، سناریو نگاری و دلفی نتیجه‌گیری کردند ۱۴ عامل اصلی در توسعه گردشگری آینده استان همدان تأثیرگذار است. این عوامل بر اساس تحلیل‌های سناریونویسی به ۴۱ وضعیت احتمالی می‌انجامد و بعد از تحلیل وضعیت‌های احتمالی، ۴۱۱ سناریو با احتمال وقوع ضعیف، ۱۴ سناریو باورکردنی و ۵ سناریو با احتمال وقوع قوی در توسعه گردشگری استان همدان شناسایی کردند (زالی و عطریان، ۱۳۹۵).

۴- روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی است و از بابت نوع تحقیق، ترکیبی از روش‌های اسنادی و پیمایشی می‌باشد و از نظر ماهیت، تحلیلی و اکتشافی است که با استفاده از مدل‌های کمی و کیفی به انجام رسیده است. برای جمع‌آوری اطلاعات، علاوه بر اطلاعات کتابخانه‌ای از روش پرسشنامه و تکنیک دلفی استفاده شده است و برای این کار از متخصصان و خبرگان صنعت بانکداری و اساتید دانشگاه مرتبط با این حوزه دعوت به همکاری گردیده است. با توجه به نوع اطلاعات لازم برای انجام تحقیق، نمونه‌گیری به صورت نمونه‌گیری غیر احتمالی قضاوتی بوده است. روش این پژوهش مبتنی بر سناریو نگاری است که پس از تدوین پرسش‌آغازین و مشخص کردن موضوع اصلی، تشکیل پانل خبرگان، انجام مصاحبه‌های اکتشافی و مشخص کردن نیروهای پیشران، از روش ماتریس تأثیرات متقابل برای بررسی میزان و شدت تأثیر عوامل بر یکدیگر، از روش دلفی برای اخذ نظرات متخصصان و خبرگان و از روش سناریونویسی برای تعیین سناریوهای ممکن، باورکردنی و محتمل استفاده گردیده

بحرانی انجام داد تا توسعه صنعت محیط‌زیست فنلاند را تا سال ۲۰۲۰ نشان دهد. درنهایت مهم‌ترین دو عدم قطعیت مؤثر بر صنعت محیط‌زیست فنلاند در سال ۲۰۲۰ را شناسایی کرد و به این سؤال پاسخ داد که آیا تخصص و ساختارهای سازمان‌های تأمین مالی خصوصی به‌خوبی توسعه یافته‌اند و یا برای خدمت به صنعت محیط‌زیست فنلاند به نحو مطلوبی آماده شده‌اند (Kajander, 2012).

کاریولا و رولف پژوهشی با عنوان "تحول در منطق دوراندیشی اروپا" را انجام دادند و نتیجه گرفتند که رویکرد ماشینی سنتی به تفکر استراتژیک، منطق و به تبع آن تجارب اولیه پیش‌بینی فناوری در اروپا را تحت تأثیر قرار داده است اما اخیراً با آینده‌نگاری منطقه‌ای پیچیدگی پدیده‌ها بیشتر در نظر گرفته شده است و در سطح اقتصاد خرد، این باعث شده است که یک انتقال تدریجی از مدل‌های سازمانی سلسله‌مراتبی با دارایی‌های ملموس به شبکه مدل‌های سازمانی که مبتنی بر دانش و سناریوهای پیچیده هستند اتفاق بیفتد. در این مقاله تلاش می‌شود تا نشان داده شود که مفاهیم پیش‌بینی و آینده‌نگاری نمی‌تواند خارج از چارچوب و تغییراتی که در تفکر استراتژیک رخ داده است باشد و در آن نیاز به نمایش جهانی و تلاش برای یکپارچه‌سازی مدیریت استراتژیک و کارآفرینی در مفهوم جدید کارآفرینی استراتژیک هست (Cariola & Rolfo, 2004).

یعقوبی و دیگران در تحقیقی با عنوان "آینده‌نگاری دانشگاه کارآفرین با استفاده از روش تلفیقی سناریو پردازی و تحلیل اثرات متقاطع در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی" با استفاده از دو روش تحلیل اثرات متقاطع و سناریو پردازی ابتدا به شناسایی و تحلیل عوامل پیشران کلیدی پرداختند و سپس سناریوهای عمده پیش روی دانشگاه کارآفرین را تدوین کردند. درنهایت ۵ سناریو با احتمال وقوع بسیار بالا، ۱۹ سناریو با احتمال وقوع متوسط به بالا و ۲۹۱ سناریو با احتمال وقوع پایین و ضعیف، استخراج کردند (یعقوبی و دیگران، ۱۳۹۶).

رعیت پیشه و تیزرو پژوهشی را با عنوان "آینده‌پژوهی در تعیین راهبردهای کیفیت خدمات گمرک و لجستیک به مشتریان با رویکرد سناریو نگاری"

است. از نرم‌افزار میک مک برای تحلیل و شناسایی عوامل کلیدی مؤثر بر صنعت بانکداری و از نرم‌افزار سناریو ویزارد برای استخراج سناریوها استفاده شده است.

۵- یافته‌ها

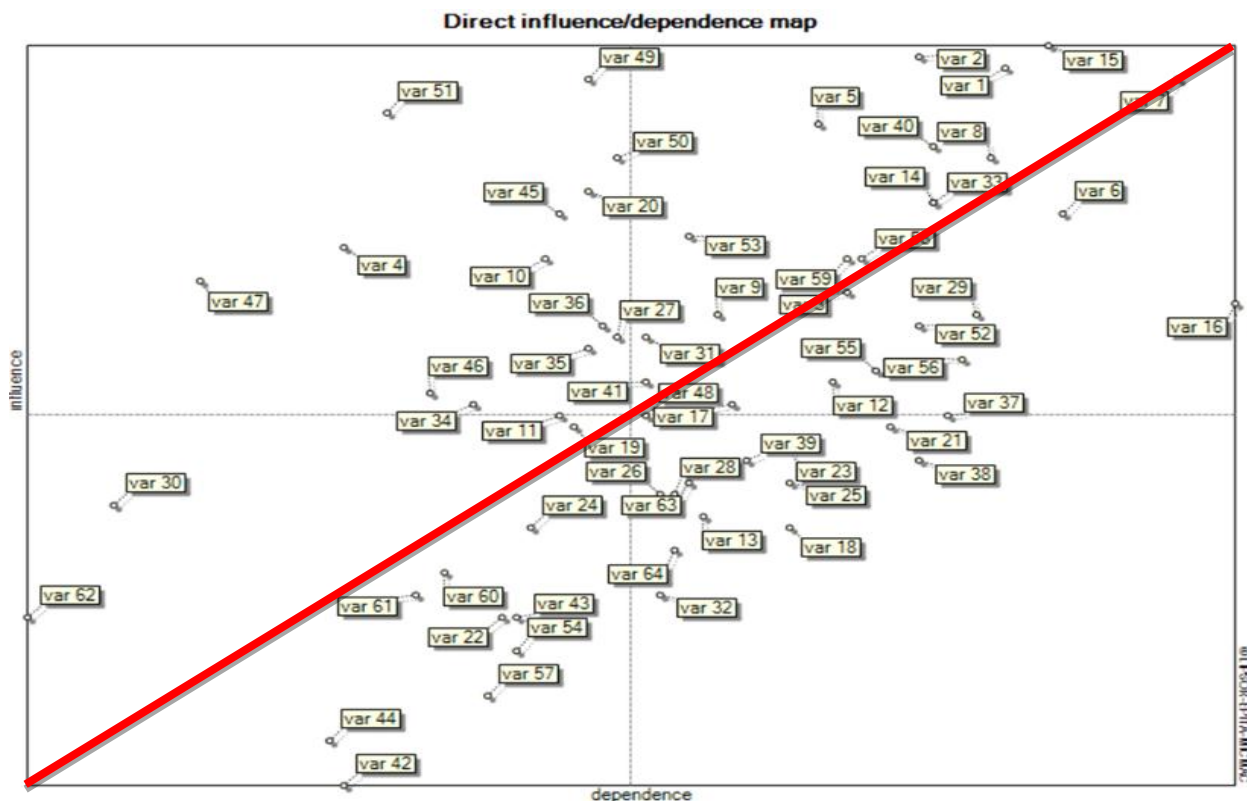
همانطور که قبلاً ذکر شد روش این پژوهش مبتنی بر سناریو نگاری است بنابراین پس از تدوین پرسش‌های آغازین و مشخص کردن موضوع اصلی، مطالعات انجام شده، تشکیل پانل خبرگان و انجام مصاحبه‌های اکتشافی ۶۴ متغیر به شرح جدول ۲ بر اساس میزان اهمیت در شرایط عدم قطعیت به‌عنوان عوامل مؤثر بر صنعت بانکداری در ۷ پیشران (اقتصادی، محیطی، قانونی، سیاسی، تکنولوژیکی، اجتماعی و بانکی و رقابت) انتخاب و بعد پرسشنامه‌های باهدف شناسایی متغیرهای کلیدی مؤثر بر آینده صنعت بانکداری در شرایط عدم قطعیت در قالب یک ماتریس ۶۴*۶۴ تنظیم گردید و جهت مشخص نمودن تأثیر متغیرها بر یکدیگر و میزان ارتباط آن‌ها باهم

(تأثیر هر متغیر مندرج در سطر بر تمام متغیرهای مندرج در ستون) با یکی از اعداد صفر تا سه (عدد ۰ به‌منزله بدون تأثیر، عدد ۱ به‌منزله تأثیر ضعیف، عدد ۲ به‌منزله تأثیر متوسط و عدد ۳ به‌منزله تأثیر زیاد) در اختیار خبرگان قرار گرفت.

سپس بعد از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، نرم‌افزار میک مک برای استخراج عوامل اصلی تأثیرگذار بر توسعه صنعت بانکداری مورد استفاده قرار گرفت (این نرم‌افزار برای انجام محاسبات پیچیده ماتریس برگرد طراحی شده است) نتایج به‌دست آمده از تحلیل ماتریس و نحوه توزیع متغیرها در نمودار (حول قطر) نشان‌دهنده این موضوع است که عوامل، تأثیر زیاد و پراکنده‌ای بر یکدیگر دارند و بنابراین وضعیت سیستم وضعیت ناپایدار است از طرفی ماتریس بر اساس شاخص‌های آماری با ۲ بار چرخش و ۹۶ درصد پرشدگی از مطلوبیت و بهینه‌شدگی ۱۰۰ درصد برخوردار می‌باشد که نشان‌دهنده روایی بالای ماتریس و پاسخ‌های آن است.

جدول ۲- طبقه‌بندی عوامل مؤثر بر توسعه صنعت بانکداری (منبع، یافته‌های پژوهش)

ردیف	گروه شاخص	تعداد
۱	شاخص‌های اقتصادی (ثبات اقتصادی، سیاست‌های پولی و مالی، نوسان نرخ بهره، استقلال بانک مرکزی، زیرساخت‌های اقتصادی، تولید ناخالص داخلی، رشد اقتصادی، سرمایه‌گذاری خارجی، نرخ ارز، حمایت‌های دولتی، الگوی مصرف، وضعیت صادرات، وضعیت واردات، رشد تجارت الکترونیک، ارتباط با اقتصاد جهانی)	۱۵
۲	شاخص بانکی و رقابت (سودآوری بانک‌ها، افزایش رقبا، گسترش بازارهای موازی: طلا و ارز و...، کفایت سرمایه، توانایی مدیریت، هزینه‌های عملیاتی بانک‌ها، شفافیت صورت‌های مالی، تنوع خدمات، نظارت و کنترل منابع و مصارف، مدیریت ریسک، تغییرات ساختاری و سیستم‌های اطلاعاتی، نوآوری، کیفیت دارایی، بهای تمام‌شده پول، نرخ ذخیره قانونی، کاهش مطالبات معوق، نسبت قیمت به درآمد بانک در بورس، بهره‌وری، ادغام بانک‌ها، تجهیزات سخت‌افزاری، تجهیزات نرم‌افزاری، بازده دارایی‌ها: ROA، بازدهی حقوق صاحبان سهام: ROE، افزایش درآمدهای غیر مشاع، الگوی بانکداری، ارزش افزوده خدمات، تراکم نیروی انسانی)	۲۷
۳	شاخص محیطی (محیط‌زیست و خدمات سبز، پراکندگی جغرافیایی)	۲
۴	شاخص قانونی (قوانین و مقررات دولتی، قوانین تجارت خارجی و رقابت، استانداردهای بین‌المللی، سیاست‌گذاری قیمت‌ها: تعرفه‌ها)	۴
۵	شاخص سیاسی (داخلت‌های دولتی، روابط بین‌المللی، تحریم)	۳
۶	شاخص تکنولوژیکی (فناوری اطلاعات و مجازی‌سازی خدمات، زیرساخت‌های فناوری، بودجه تحقیق و توسعه و رابطه با دانشگاه، فناوری برتر و اختراعات جدید، انتقال تکنولوژی، مالکیت معنوی و حق امتیازها)	۶
۷	شاخص اجتماعی - فرهنگی (رفتار مصرف‌کننده: خریداران مصرفی، رفتار مصرف‌کننده: صنایع، مسئولیت اجتماعی، رعایت اصول اخلاقی، نرخ رشد و ترکیب جمعیت، سبک زندگی و نگرش به پس‌انداز، نحوه توزیع ثروت)	۷



شکل ۳- پراکندگی متغیرها و جایگاه آن‌ها در محور تأثیرگذاری و تأثیرپذیری (منبع، یافته‌های پژوهش)

کارشناسان خبره نظرخواهی گردید و با جمع‌بندی آن‌ها ۳۸ وضعیت محتمل برای ۱۲ عامل کلیدی بالا تعریف گردید. وضعیت‌های در نظر گرفته‌شده برای هر عامل شبیه سایر عوامل بود و طیفی از وضعیت‌های نامطلوب تا مطلوب را پوشش می‌دهد.

جدول ۳- عوامل کلیدی مؤثر بر توسعه صنعت بانکداری (منبع، یافته‌های پژوهش)

ردیف	نام متغیر	ردیف	نام متغیر
۱	روابط بین‌المللی و ارتباط با اقتصاد جهانی	۷	زیرساخت‌های اقتصادی
۲	سیاست‌های پولی و مالی	۸	الگوی بانکداری
۳	ثبات اقتصادی	۹	سرمایه‌گذاری خارجی
۴	رشد اقتصادی	۱۰	توانایی مدیریت
۵	دخالت‌های دولتی	۱۱	رشد تجارت الکترونیک
۶	تحریم	۱۲	بهره‌وری

از میان ۶۴ متغیر بررسی‌شده ۹ متغیر (ارتباط با اقتصاد جهانی، سیاست‌های پولی و مالی، ثبات اقتصادی، رشد اقتصادی، زیرساخت‌های اقتصادی، الگوی بانکداری، سرمایه‌گذاری خارجی، رشد تجارت الکترونیک و بهره‌وری) به‌عنوان متغیرهای راهبردی در ناحیه اول نقشه پراکندگی قرار گرفتند این متغیرها به‌صورت توأمان بیشترین اثرگذاری و اثرپذیری را در سیستم دارند و متغیرهایی هستند که هم قابل دست‌کاری وهم قابل کنترل‌اند و بر پویایی سیستم مؤثر هستند. از طرف دیگر متغیرهای روابط بین‌المللی، دخالت‌های دولتی، تحریم‌ها و توانایی مدیریت در بینابین ناحیه اول و دوم نقشه پراکندگی قرار گرفتند که به دلیل اثرگذاری بالا و نظر کارشناسان مبنی بر اهمیت ویژه این عوامل بر توسعه صنعت بانکی، این ۴ متغیر نیز به‌عنوان متغیرهای راهبردی انتخاب گردید منتهی نظر به نزدیک بودن مضمون متغیرهای روابط بین‌المللی و ارتباط با اقتصاد جهانی، این دو متغیر در قالب یک عامل مشخص گردید سپس به‌منظور سناریو نگاری، در این مرحله از

جدول ۴- وضعیت‌های محتمل عوامل کلیدی مؤثر بر توسعه صنعت بانکداری (منبع، یافته‌های پژوهش)

عامل راهبردی	وضعیت	نام وضعیت
A: روابط بین‌المللی و ارتباط با اقتصاد جهانی	A1	افزایش ارتباطات بین‌المللی و اقتصاد جهانی
	A2	ادامه وضع موجود
	A3	کاهش ارتباطات بین‌المللی و اقتصاد جهانی
B: سیاست‌های پولی و مالی	B1	اصلاح سیاست‌های پولی و مالی متناسب با فضای اقتصادی
	B2	ادامه وضع موجود
	B3	عدم توجه مناسب به سیاست‌های پولی و مالی
C: ثبات اقتصادی	C1	افزایش بی‌ثباتی در اقتصاد
	C2	ثبات اقتصادی
	C3	کاهش بی‌ثباتی در اقتصاد
D: رشد اقتصادی	D1	رشد بالای ۱۰ درصد
	D2	رشد بین ۵-۱۰ درصد
	D3	رشد بین ۳-۵ درصد
	D4	رشد بین ۰-۳ درصد
	D5	رشد منفی
E: دخالت‌های دولتی	E1	افزایش مداخلات دولتی
	E2	عدم تغییر در مداخلات دولتی
	E3	کاهش مداخلات دولتی
F: تحریم	F1	افزایش تحریم‌ها
	F2	ادامه وضع فعلی
	F3	کاهش تحریم‌ها
	F4	لغو کل تحریم‌ها
G: زیرساخت‌های اقتصادی	G1	توسعه زیرساخت‌های اقتصادی
	G2	توسعه تدریجی و ادامه وضع موجود
	G3	اعمال محدودیت و رکود اقتصادی
H: الگوی بانکداری	H1	اصلاح الگوی بانکداری و گسترش آن
	H2	رشد تدریجی و ادامه وضع موجود
	H3	تضعیف و کم‌رنگ نمودن آن
I: سرمایه‌گذاری خارجی	I1	تشویق و تامین امنیت سرمایه‌گذاری خارجی
	I2	عدم حمایت از سرمایه‌گذاری خارجی
J: توانایی مدیریت	J1	مدیریت توسعه‌گرا و برنامه محور
	J2	مدیریت محافظه‌کارانه و ضعیف
	J3	مدیریت ناکارآمد
K: رشد تجارت الکترونیک	K1	استقرار وسیع دولت الکترونیک و فناوری اطلاعات
	K2	رشد تدریجی و کاربرد ضعیف آن
	K3	اعمال محدودیت‌های بیشتر
L: بهره‌وری	L1	روند افزایشی بهره‌وری
	L2	رشد تدریجی و ادامه وضع موجود
	L3	روند کاهشی بهره‌وری

مختلف برای ۱۲ متغیر شناسایی شده) طراحی گردید و این سؤال مطرح شد که اگر هر یک از وضعیت‌های ۳۸

بعد از انتخاب عوامل کلیدی و بر اساس وضعیت‌های احتمالی آینده صنعت بانکداری (مجموعاً ۳۸ وضعیت

همان‌طور که ملاحظه می‌شود ۳ سناریو با احتمال وقوع بالا در پیش روی صنعت بانکداری است البته این نرم‌افزار تأکیدی بر اینکه سناریوها از طیف‌های گوناگونی انتخاب می‌شوند ندارد و تنها با توجه به روابط منفی تأثیرگذار و مثبت تأثیرگذار سناریو را طراحی می‌کند پس سناریوهای طراحی شده می‌توانند کاملاً مطلوب یا کاملاً بحرانی باشد از طرف دیگر اعتماد به سناریوهای ضعیف غیرمعقول است چون سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی برای آن‌ها غیرممکن و غیرمنطقی می‌باشد اما می‌توانیم در بین سناریوهای قوی و سناریوهای ضعیف سناریوهای با سازگاری ۱ را در نظر بگیریم که معقول‌تر و منطقی‌تر است بنابراین ۱ سناریوی دیگر نیز با سازگاری بالا در اختیار پژوهش‌گر قرار می‌گیرد.

همان‌گونه که در بالا اشاره شده است از مجموع ۴۸ وضعیت حاکم بر صفحه سناریو، تعداد ۲۶ حالت یعنی ۵۴/۱۷ درصد وضعیت مطلوب، تعداد ۱۰ حالت یعنی ۲۰/۸۳ درصد وضعیت ایستا و تعداد ۱۲ حالت یعنی ۲۵ درصد وضعیت بحرانی قرار دارد بنابراین می‌توان سناریو را به سه گروه سناریوهای مطلوب، ایستا و بحران به شرح زیر تقسیم‌بندی کرد:

- سناریوهای مطلوب شامل سناریوهای: ۱ و ۴
- سناریوهای ایستا شامل سناریوهای: ۲
- سناریوهای بحران شامل سناریوهای: ۳

گانه اتفاق بیفتد (تأثیر هر وضعیت سطر بر هر وضعیت ستون) چه تأثیری بر وقوع یا عدم وقوع سایر وضعیت‌ها خواهد داشت بنابراین از متخصصان خواسته شد جهت مشخص نمودن هریک از وضعیت‌ها بر اساس سه ویژگی "تقویت‌کننده"، "بی‌تأثیر" و "محدودیت‌ساز" با یکی از اعداد ۳ تا ۳- (عدد ۳-: محدودیت‌ساز قوی، عدد ۲-: محدودیت‌ساز نسبی، عدد ۱-: محدودیت‌ساز ضعیف، عدد صفر: بی‌تأثیر، عدد ۱: تقویت‌کننده ضعیف، عدد ۲: تقویت‌کننده نسبی، عدد ۳: تقویت‌کننده قوی) پرسشنامه مورد اشاره (ماتریس ۳۸*۳۸) را تکمیل کنند تا در نهایت داده‌های جمع‌آوری شده توسط نرم‌افزار سناریو ویزارد تحلیل گردد (تکنیک تحلیلی این نرم‌افزار به CIB^۹ معروف است و هدف آن بهینه‌سازی سناریوها و اثربخش و قابل‌اطمینان کردن آن است). نرم‌افزار سناریو ویزارد با محاسبات پیچیده‌ای امکان استخراج سناریوهای با احتمال قوی (محتمل) سناریوهای با احتمال ضعیف (ممکن) و سناریوهای با احتمال سازگاری بالا (باورکردنی) را برای پژوهشگر فراهم می‌آورد.

با توجه به وسعت ماتریس و ابعاد آن به‌اندازه ۳۸*۳۸ نرم‌افزار ۷۸۷،۳۲۰ سناریوی ترکیبی را با توجه به داده‌های وارد شده تحلیل و سناریوهای محتمل، باورکردنی و ممکن را به شرح ذیل گزارش داد:

- سناریوهای قوی یا محتمل: ۳ سناریو
- سناریوهای با سازگاری بالا یا باورکردنی: ۱ سناریو
- سناریوهای ضعیف یا ممکن: ۸ سناریو

جدول ۵- وضعیت هریک از عوامل کلیدی مؤثر بر توسعه صنعت بانکداری به تفکیک سناریوها

عوامل	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
سناریوی اول	A1 (مطلوب)	B1 (مطلوب)	C3 (مطلوب)	D2 (مطلوب)	E3 (مطلوب)	F3 (مطلوب)	G1 (مطلوب)	H1 (مطلوب)	I1 (مطلوب)	J1 (مطلوب)	K1 (مطلوب)	L1 (مطلوب)
سناریوی دوم	A2 (ایستا)	B2 (ایستا)	C2 (مطلوب)	D4 (ایستا)	E2 (ایستا)	F2 (ایستا)	G2 (ایستا)	H2 (ایستا)	I1 (مطلوب)	J2 (ایستا)	K2 (ایستا)	L2 (ایستا)
سناریوی سوم	A3 (بحران)	B3 (بحران)	C1 (بحران)	D5 (بحران)	E1 (بحران)	F1 (بحران)	G3 (بحران)	H3 (بحران)	I2 (بحران)	J3 (بحران)	K3 (بحران)	L3 (بحران)
سناریوی چهارم	A1 (مطلوب)	B1 (مطلوب)	C3 (مطلوب)	D1 (مطلوب)	E3 (مطلوب)	F3 (مطلوب)	G1 (مطلوب)	H1 (مطلوب)	I1 (مطلوب)	J1 (مطلوب)	K1 (مطلوب)	L1 (مطلوب)

(منبع، یافته‌های پژوهش)

۵-۱- سناریوهای گروه اول (مطلوب): شرایط مطلوب با رویکرد توسعه‌ای مبتنی بر رقابت و برنامه محوری

این گروه شامل سناریوهای اول و چهارم است و بهترین و مطلوب‌ترین شرایط ممکن برای توسعه صنعت بانکداری را شامل می‌شود در این گروه وضعیت بحرانی وجود ندارد و تنها عامل تمایز آن‌ها، تفاوت در میزان حالات مطلوب است. این گروه بیشترین میزان حالت مطلوب را دارا می‌باشد ویژگی این سناریوها افزایش ارتباطات بین‌المللی و اقتصاد جهانی، اصلاح سیاست‌های پولی و مالی متناسب با فضای اقتصادی، کاهش بی‌ثباتی در اقتصاد، رشد بالای ۵ درصد، کاهش مداخلات دولتی، کاهش تحریم‌ها، توسعه زیرساخت‌های اقتصادی، اصلاح الگوی بانکداری و گسترش آن، تشویق و تامین امنیت سرمایه‌گذاری خارجی، مدیریت توسعه‌گرا و برنامه محور، استقرار وسیع دولت الکترونیک و فناوری اطلاعات و تلاش جهت روند افزایشی بهره‌وری می‌باشد که به‌طور کلی نشان‌دهنده حالات مثبت و مطلوب پیش روی صنعت بانکداری است.

۵-۱-۱- سناریوی ۴، مطلوب‌ترین سناریوی گروه اول

این سناریو مطلوب‌ترین و مهم‌ترین سناریوی پیش روی توسعه صنعت بانکداری می‌باشد که شامل وجود روندهای مثبت جهت تحقق اهداف است. این سناریو در کلیه عوامل، به‌جز تحریم، دارای شرایط مطلوب و متناسب با اهداف توسعه‌ای صنعت بانکداری می‌باشد و فقط در عامل تحریم است که شرایط نسبتاً مطلوب برای آن شناسایی شده است که می‌بایست در برنامه‌ریزی‌های آینده، مورد توجه قرار گیرد. روندهای مثبت حاکم بر این سناریو، نشان‌دهنده افزایش روابط بین‌المللی و ارتباط با اقتصاد جهانی، اصلاح سیاست‌های پولی و مالی متناسب با فضای اقتصادی، کاهش بی‌ثباتی در اقتصاد، رشد بالای ۱۰ درصد، کاهش مداخلات دولتی، کاهش تحریم‌ها، توسعه زیرساخت‌های اقتصادی، اصلاح الگوی بانکداری و گسترش آن، تشویق و تامین امنیت سرمایه‌گذاری خارجی، مدیریت توسعه‌گرا و برنامه محور، استقرار وسیع دولت الکترونیک و فناوری اطلاعات و روند افزایشی

بهره‌وری است اما با توجه به احتمال وقوع بالای این سناریو لازم است نقاط قوت و ضعف آن مورد بررسی قرار گیرد.

۵-۱-۱-۱- نقاط قوت سناریوی چهارم

- تلاش دولت جهت ایجاد ثبات در اقتصاد، کاهش تورم و افزایش نرخ رشد اقتصادی
- عزم جدی جهت ایجاد اطمینان و امنیت روانی از بابت سرمایه‌گذاری خارجی
- حرکت دستگاه دیپلماسی کشور جهت افزایش روابط سیاسی و اقتصادی و ارتباط با دیگر کشورها، بخصوص اروپا و کشورهای همسایه از بابت بی‌اثر کردن تحریم‌های آمریکا
- شروع مطالعات دولت و مجلس بابت اصلاح ساختار نظام بانکی
- ایفای نقش بانک‌ها به‌عنوان سازمان‌های پیشرو در استفاده از خدمات الکترونیک و شفاف‌سازی خدمات
- افزایش اعطای تسهیلات مالی جهت پروژه‌های اشتغال‌زایی

۵-۱-۱-۲- نقاط ضعف سناریوی چهارم

- عدم حمایت سیستم مدیریتی کشور از مدیران توانمند، کارآمد و جوان
- عدم وجود حجم مطلوبی از سرمایه‌گذاری خارجی خصوصاً در بخش زیرساخت‌های اقتصادی
- وجود روند نامناسب بهره‌وری در کشور
- عدم استفاده از تکنولوژی برتر و استقرار تکنولوژی قدیمی در صنایع، مراکز تولیدی و خدماتی
- عدم استفاده از فناوری اطلاعات، متناسب با تحولات و پیشرفت‌های جهانی
- تورم بالای نیروی انسانی در ادارات و سازمان‌های دولتی و در نتیجه بزرگ شدن دولت

۵-۱-۱-۳- راهبردهای کلان پیشنهادی برای سناریوی

چهارم

- ارتقای سطح بهره‌وری در کلیه سطوح با ارائه آموزش‌های لازم

۵-۲- سناریوهای گروه دوم (ایستا): شرایط ایستا با رویکرد توسعه تدریجی و حفظ وضع موجود

این گروه فقط شامل سناریوی دوم است در این گروه بیشترین وضعیت ایستا وجود دارد و تنها در دو وضعیت، حالت مطلوب وجود دارد و این نشان‌دهنده وضعیت ایستای این گروه است ویژگی این گروه ادامه وضع موجود در روابط بین‌المللی و ارتباط با اقتصاد جهانی، ادامه وضع موجود در سیاست‌های پولی و مالی، ثبات اقتصادی، رشد اقتصادی بین ۰-۳ درصد، عدم‌تغییر در مداخلات دولتی، ادامه وضع فعلی تحریم‌ها، توسعه تدریجی و ادامه وضع موجود در زیرساخت‌های اقتصادی، رشد تدریجی الگوی بانکداری و ادامه وضع موجود، تشویق و تامین امنیت سرمایه‌گذاری خارجی، مدیریت محافظه‌کارانه و ضعیف، رشد تدریجی تجارت الکترونیک و کاربرد ضعیف آن، رشد تدریجی بهره‌وری و ادامه وضع موجود است که نشان‌دهنده روند تغییرات کند و بسیار آرام پیش روی صنعت بانکداری می باشد.

۵-۲-۱- نقاط ضعف سناریوی دوم

- عدم ارتباط مؤثر با نهادهای پولی و مالی بین‌المللی، عدم استفاده مناسب از پتانسیل و ظرفیت‌های صنعت بانکداری و راضی بودن به حفظ وضع موجود
- باور نداشتن به فرآیند توسعه و پویایی در بخش‌های مختلف اقتصادی و عدم ایفای نقش سیستم بانکی کشور به‌عنوان موتور محرکه اقتصاد
- عدم تمایل سرمایه‌گذاران خارجی به دلیل شرایط نامطلوب اقتصادی و دخالت‌های دولتی
- نداشتن الگوی مناسب بانکداری و مدیریت ضعیف در تخصیص منابع ارزی و ریالی به بخش‌های مختلف اقتصادی
- عدم شفافیت در سودآوری و مانده مطالبات معوق توسط نظام بانکی و در نتیجه عدم برنامه‌ریزی درست و بلندمدت

- اصلاح الگوی بانکداری و ارتقا فرهنگ پس‌انداز و تدوین نقش آن در رشد و ثبات اقتصادی
- بازتعریف نقش بانک‌ها در ایجاد اشتغال و تحلیل موانع و مشکلات موجود
- حمایت از مراکز تحقیق و توسعه و ارتباط بین صنعت و دانشگاه
- ایجاد ثبات اقتصادی و تلاش جهت تقویت پول ملی
- پذیرش کامل فناوری اطلاعات، توسعه دولت الکترونیک و مجازی‌سازی خدمات

۵-۱-۲- سناریوی ۱، سناریوی مطلوب گروه اول

این سناریو نیز همانند سناریوی چهارم، شامل وجود روندهای مثبت جهت تحقق اهداف است. این سناریو در کلیه عوامل به جز عامل تحریم و عامل رشد اقتصادی دارای شرایط مطلوب و متناسب با اهداف توسعه‌ای صنعت بانکداری است و فقط در مؤلفه تحریم و مؤلفه رشد اقتصادی است که شرایط نسبتاً مطلوب برای آن‌ها شناسایی شده است که می‌بایست در آینده پیش رو، مورد توجه برنامه ریزان قرار گیرد. روندهای مثبت حاکم بر این سناریو، نشان‌دهنده افزایش روابط بین‌المللی و ارتباط با اقتصاد جهانی، اصلاح سیاست‌های پولی و مالی متناسب با فضای اقتصادی، کاهش بی‌ثباتی در اقتصاد، رشد بین ۵ تا ۱۰ درصد، کاهش مداخلات دولتی، کاهش تحریم‌ها، توسعه زیرساخت‌های اقتصادی، اصلاح الگوی بانکداری و گسترش آن، تشویق و تامین امنیت سرمایه‌گذاری خارجی، مدیریت توسعه‌گرا و برنامه محور، استقرار وسیع دولت الکترونیک و فناوری اطلاعات و روند افزایشی بهره‌وری است. به دلیل اختلاف کمی که بین مطلوبیت سناریوی ۱ و ۴ وجود دارد (تنها عامل تمایز آن‌ها، تفاوت در میزان حالات مطلوب است)، نقاط قوت و ضعف و جهت‌گیری‌های کلان این سناریو نیز همانند سناریوی چهارم است.

علامت مثبتی از تحرک و پویایی مشاهده نمی‌شود؛ البته وقوع چنین حالتی بسیار ضعیف و غیرمعقول به نظر می‌رسد؛ اما به‌رحال نرم‌افزار سناریو ویزارد از تحلیل داده‌ها، احتمال وقوع چنین حالتی را متصور می‌داند. نقاط قوت و ضعف این سناریو نیز همانند سناریوی دوم است و ویژگی آن کاهش ارتباطات بین‌المللی و اقتصاد جهانی، عدم توجه مناسب به سیاست‌های پولی و مالی، افزایش بی‌ثباتی در اقتصاد، رشد اقتصادی منفی، افزایش مداخلات دولتی، افزایش تحریم‌ها، اعمال محدودیت در توسعه زیرساخت‌ها و رکود اقتصادی، تضعیف الگوی بانکداری و کم‌رنگ نمودن آن، عدم حمایت از سرمایه‌گذاری خارجی، مدیریت ناکارآمد، اعمال محدودیت‌های بیشتر در تجارت الکترونیک و روند کاهش بهره‌وری می‌باشد که بیانگر وضعیت بحرانی پیش روی صنعت بانکداری است.

۶- بحث و نتیجه‌گیری

سیستم بانکی یکی از بااهمیت‌ترین بخش‌های اقتصادی کشور است که بیشترین ارتباط را با بخش کلان اقتصادی کشور دارد و در نتیجه هرگونه نوسان و بی‌ثباتی در آن می‌تواند بر اقتصاد کلان کشور اثرگذار باشد بنا بر اعلام بانک مرکزی حدود 85 درصد تأمین مالی در کشور ایران از طریق بازار پول انجام می‌گیرد یعنی فقط 15 درصد تأمین مالی از طریق بازار سرمایه انجام می‌شود؛ بنابراین ویژگی اصلی تأمین مالی در ایران با توجه به این آمار، بانک محور بودن اقتصاد است پس صنعت بانکداری یکی از بااهمیت‌ترین بخش‌های اقتصاد کشور به شمار می‌آید که با ساماندهی و مدیریت مناسب منابع و مصارف خود، می‌تواند زمینه‌های رشد و شکوفایی اقتصاد را فراهم آورد و هرگونه بی‌ثباتی و بحران در آن می‌تواند موجب نوسان و اختلال در متغیرهای کلان اقتصادی بالأخص تولید شود. لذا تأکید بر نقش واسطه‌گری مالی آن، بررسی و اطمینان از ثبات و سلامت سیستم بانکی دارای اهمیت است. پس لازم است برای آن برنامه‌ریزی و مدیریت هدفمندی صورت گیرد. امروزه در برنامه‌ریزی و مدیریت صنعت بانکداری، استفاده از روش‌های نوین آینده‌پژوهی

- عدم توجه مناسب به زیرساخت‌های اقتصادی، بالا بودن قیمت تمام‌شده پول، افزایش هزینه‌ها و کاهش مداوم بهره‌وری
- رشد اقتصادی زیر ۳ درصد و در نتیجه عدم دستیابی به اهداف برنامه ششم توسعه و افق چشم‌انداز ۲۰ ساله
- وجود تحریم و عدم دستیابی به تکنولوژی برتر و فناوری اطلاعات

۵-۲-۲- راهبردهای کلان پیشنهادی برای سناریوی دوم

با توجه به اینکه شرایط حاکم بر سناریوی دوم شرایط رکود، ایستایی و در آستانه بحران است؛ بنابراین اولین وظیفه برنامه ریزان حفظ وضع موجود و جلوگیری از بدتر شدن اوضاع می‌باشد و بعد باید با ارائه راهکارهایی سعی در بهبود اوضاع نمود از جمله:

- ایجاد زمینه مناسب و پائین آوردن ریسک سرمایه‌گذاری جهت ورود سرمایه‌گذاران خارجی با تدوین مشوق‌های وسوسه‌برانگیز، اصلاح قوانین و مقررات دولتی، کم کردن مالیات‌ها، تضمین امنیت سرمایه‌گذاری و کاهش دخالت‌های دولتی
- ایجاد ارتباط بین صنعت بانکداری با دانشگاه و تلاش جهت توسعه فرآیندها و خدمات
- نهادینه کردن آموزش و ارتقای بهره‌وری در تمامی سطوح و اصلاح الگوی بانکداری
- فراهم کردن زمینه افزایش ارتباطات با سازمان‌ها و نهادهای بین‌المللی و کاهش تحریم‌ها
- توجه به توسعه زیرساخت‌های اقتصادی و تمایل به استفاده از فناوری‌های نوین
- ثبات اقتصادی و اصلاح سیاست‌های پولی و مالی مناسب
- توجه به مدیریت برنامه محور، تحول‌گرا و کارآمد

۵-۳- سناریوهای گروه سوم (بحران): شرایط بحرانی و نامطلوب

این گروه، فقط شامل سناریوی سوم است در این سناریو تمام وضعیت‌ها در حالت بحران قرار دارد و هیچ

شهر نیمه‌تمام، شهر سایه‌روشن و شهر مهجور دست پیدا می‌کند. فاتحیان (۱۳۹۴) در تحقیق خود با عنوان چشم‌انداز آینده‌نگاری راهبردی علم و فناوری در جمهوری اسلامی ایران با استفاده از روش‌های تحلیل روند و سناریونویسی (مدل شوارتز) چهار سناریوی عزم ملی به‌عنوان سناریوی مطلوب، اسب آبی و آدم‌برفی به‌عنوان سناریوهای محتمل و مرد فقیر معتاد را به‌عنوان سناریوی ضعیف معرفی می‌کند. بوستانی، رضایی دولت‌آبادی و گوهری فر (1393) برنامه‌ریزی منطقه‌ای بر مبنای سناریو با استفاده از فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی را در مورد تعاون روستایی شهرستان‌های رستم و نورآباد ممسنی دنبال کرده‌اند. در این پژوهش ابتدا نقاط ضعف، قوت، فرصت‌ها و تهدیدها مشخص شد. سپس چهار سناریو شامل قطب تولید دام و فراورده‌های دامی، قطب تولیدات باغی و صنایع تبدیلی مرتبط، قطب تولید محصولات راهبردی گندم و برنج و در نهایت ادامه وضعیت موجود طراحی شده است. طاهری دمنه و نادری خورشیدی (۱۳۹۳) آینده‌نگاری منابع انسانی در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران با استفاده از روش تلفیقی سناریو پردازی و تحلیل اثرات متقاطع را دنبال کرده‌اند. افق زمانی این تحقیق سال ۱۴۰۴ شمسی است. در انتهای این پژوهش دو سناریوی قوی و 16 سناریوی باورکردنی بر اساس 12 وضعیت محتمل مربوط به چهار پیشران کلیدی استخراج شده است. خانلو (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان آینده‌پژوهی پاسخگویی سازمان‌های غیردولتی: سمن‌های حوزه سلامت و بهداشت با استفاده از روش تأثیرات متقابل میان عوامل کلیدی تأثیرگذار بر پاسخگویی سازمان‌های غیردولتی حوزه بهداشت و سلامت ایران و سناریونویسی بر اساس دو عدم قطعیت توانمندی سازمان‌های غیردولتی و مشارکت عمومی جامعه ایران به ترسیم تصویری کلان و سازگار از آینده‌های باورپذیری پرداخته که می‌تواند پاسخگویی سازمان‌های غیردولتی و ابعاد مختلف آن را متأثر سازد. نتایج پژوهش نشان داده که افزایش یا کاهش توانمندی سازمان‌های غیردولتی حوزه سلامت و بهداشت ایران و مشارکت عمومی مردم در فعالیت‌های غیردولتی دو عدم قطعیت پیشروی این سازمان‌ها در ایران 1404 است.

به‌خصوص سناریونویسی به دلیل تدوین راهبردهای انعطاف‌پذیر برای حل مسائل راهگشا است.

طبق نتایج به‌دست‌آمده، سناریوهای اول و چهارم بهترین سناریوهای پیش‌برنده برای توسعه صنعت بانکداری است، همه حالت‌ها در این سناریوها جزء وضعیت‌های مطلوب هستند و هیچ‌یک از وضعیت‌ها در حالت روند ایستا یا بحرانی قرار ندارند در این سناریوها تمام حالت‌ها روند مثبت دارند و باگذشت زمان، تغییرات مثبتی در توسعه صنعت بانکداری دارند. وضعیت‌های احتمالی انتخاب‌شده در این سناریوها عبارت‌اند از: افزایش ارتباطات بین‌المللی و ارتباط با اقتصاد جهانی، اصلاح سیاست‌های پولی و مالی متناسب با فضای اقتصادی، کاهش بی‌ثباتی در اقتصاد، رشد اقتصادی بالای ۵ درصد، کاهش مداخلات دولتی، کاهش تحریم‌ها، توسعه زیرساخت‌های اقتصادی، اصلاح الگوی بانکداری و گسترش آن، تشویق و تامین امنیت سرمایه‌گذاری خارجی، مدیریت توسعه‌گرا و برنامه محور، استقرار وسیع دولت الکترونیک و فناوری اطلاعات و تلاش جهت روند افزایشی بهره‌وری که همه این عوامل تأثیرات مثبت زیادی بر شاخص‌های توسعه صنعت بانکداری دارند. سناریو دوم سناریو شرایط ایستا و حفظ موجود خواهد بود که در این سناریو تمامی حالت‌ها غیر از دو وضعیت در حالت ایستایی قرار دارند و ما با انتخاب این سناریو شاهد تغییری در روند توسعه صنعت بانکداری نسبت به شرایط حاضر نخواهیم بود. سناریوی سوم سناریوی بحرانی خواهد بود که با تحقق این سناریو وضعیت عوامل تأثیرگذار توسعه صنعت بانکداری به بدترین حالت خواهد رسید. در این سناریو تقریباً همه وضعیت‌ها روند بحرانی دارند. این سناریو نکات مثبت و عامل کلیدی مطلوب ندارد در نتیجه، چشم‌انداز این سناریو نشان‌دهنده وضعیت بانکداری منفعل و ورشکسته خواهد بود.

در مقایسه با سایر تحقیقات صورت گرفته: بیدخوری (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان سناریوهای گذار کلان‌شهر مشهد به سوی شهر هوشمند با تأکید بر جابجایی، روش سناریونویسی (مدل شوارتز) را مورد استفاده قرار می‌دهد و با در نظر گرفتن دو بعد اثرگذاری و عدم قطعیت به چهار سناریو شهر تدبیر طلایی به‌عنوان سناریو مطلوب،

مالی به شمار می‌روند. دولت می‌تواند با کاهش مداخلات دولتی و تنها به‌عنوان نظارت‌کننده، روند جذب سرمایه‌گذاری را تسهیل و با شناسایی منابع و هدایت آن به سمت توسعه زیرساخت‌های اقتصادی، به رشد و توسعه صنعت بانکداری کمک ویژه‌ای بنماید.

۴- ارتقای سطح فرهنگ عمومی در قبول اصلاح الگوی بانکداری و گسترش آن، یکی از موارد مهم در توسعه بانکداری است در بانکداری سنتی، بانک تنها خزانه‌دار مشتری است که حساب‌های او را نگهداری کرده و دستورات پرداخت را دریافت، پردازش و تسویه می‌کند. این رابطه انفعالی در بهترین شکل خود پول فیزیکی را به پول الکترونیکی تبدیل کرده ولی تغییر ماهوی در رابطه بانک و مشتری ایجاد نمی‌کند. انتظار می‌رود در نوسازی و بازتعریف نقش بانک‌ها در درون اکوسیستم مالی کشور، رابطه بانک و مشتری به کمک فناوری به رابطه‌ای تعاملی ارتقا یابد که نقش بانک در آن مشاور و توصیه‌گر مالی متناسب با ویژگی‌های رفتاری مشتری باشد.

۵- ارزشمندترین دارایی بانک‌ها، سرمایه داده‌ای است که از انباشت و فراوری داده‌های مالی و غیرمالی، استخراج شناسنامه مالی را میسر می‌کند. این شناسنامه فصل مشترک رابطه تعاملی بانک با مشتری و مبنای دوختن قبای خدمات بانکی بر قامت نیازهای مشتری متناسب با الگوی رفتاری او به‌عنوان وجه افتراق بانکداری مدرن و سنتی است؛ بنابراین بازنگری در مدیریت و برنامه‌ریزی‌های فعلی با به‌کارگیری یک مدیریت توسعه‌گرا و برنامه محور می‌تواند فرجام خوش پایبندی به چنین پارادایمی که همانا انضباط مالی و پیش‌بینی‌پذیری رفتار مشتری است را نوید دهد.

۶- خدمات بانکی، ترکیبی پیچیده از محصولات و ابزارهای متنوع‌اند که متناسب با نیازهای مشتری و مزیت‌های رقابتی عرضه‌کننده، بسته‌بندی و متنوع‌سازی می‌شوند. در زنجیره ارزش افزوده خدمات بانکی، متناسب با سلیقه و خواست مشتریان، نقش سایر بازیگران اکوسیستم بانکی قابل توجه است. اگر دریافت خدمات باکیفیت برای مشتری اصالت داشته باشد، مشارکت دادن بازیگران غیر بانکی همانند اپراتورهای تلفن همراه در افزایش بهره‌وری و ایجاد ارزش افزوده خدمات مالی با اتکا

بررسی پژوهش‌های انجام‌شده، نشان می‌دهد که وجه اشتراک تمامی آن‌ها استفاده از مدل سناریونویسی و وجه افتراق آن‌ها حوزه تمرکز پژوهش است؛ بنابراین اگرچه آثار منتشرشده در حوزه آینده‌پژوهی در سال‌های اخیر روند افزایشی داشته است لکن موضوع بانکداری کمتر مورد توجه قرار گرفته است. لذا با توجه پتانسیل و ظرفیت بالای صنعت بانکداری پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

۱- با توجه به اینکه تأمین منابع مالی خارجی، تأثیر مهمی در توسعه اقتصادی و نظم بانکی دارد، افزایش روابط بین‌المللی و ارتباط با اقتصاد جهانی همراه با ثبات اقتصادی که یکی از الگوهای آن سرمایه‌گذاری خارجی است، می‌تواند باعث کاهش هزینه‌ها، ایجاد بازارهای هدف گسترده‌تر و امکان جذب دانش عملی بالاتر شود. در این مقوله بحث‌های جدی‌ای مطرح است اما نباید فراموش کنیم که این نتایج در صورت بلندمدت بودن ارتباط و آرام بودن بستر تعامل حاصل می‌شود. ارتباط هیجانی با اقتصاد جهانی و منقطع بودن ارتباطات می‌تواند نتایج حاصل از سرمایه‌گذاری خارجی را به زیان تبدیل کند.

۲- لازمه ارتقای سطح کیفی خدمات بانکی و جلب مشارکت بازیگران غیر بانکی در زنجیره ارزش خدمات، سودآور بودن سرمایه‌گذاری‌های آتی است. بانکداری الکترونیک در ایران به‌عنوان صنعتی پویا وارد دوران بلوغ خود شده و نظام بانکی را به‌عنوان صنعتی سرآمد در استفاده از فناوری روز برجسته کرده است. استفاده گسترده و روزافزون همه اقشار اجتماع از خدمات پرداخت متکی به فناوری‌های نوین، شاهد شیرین بهره‌مندی از افزایش سرعت، دقت و سهولت خدمات پرداخت را به ذائقه مشتریان بانکی چشاند است. لذا توجه دولت‌ها به استقرار وسیع دولت الکترونیک و فناوری اطلاعات می‌تواند کمک شایان توجهی به توسعه صنعت بانکداری و البته رشد اقتصادی بنماید.

۳- شایسته است صنعت بانکداری در درون منظومه‌ای تحلیل شود که بازی‌سازان و بازیگران آن با یکدیگر تعامل می‌کنند. این تعامل راهبردی، تحلیل‌گران را بر آن می‌دارد تا منظومه روابط درون صنعت را در قالب یک اکوسیستم واکاوی کنند. بازی‌سازان این صنعت شامل دولت و مقام ناظر بوده و بازیگران آن بانک‌ها و مؤسسات

- ۴) خانلو، نگین (۱۳۹۰). آینده‌پژوهی پاسخگویی سازمان‌های غیردولتی: سمن‌های حوزه سلامت و بهداشت. رساله دکتری گروه حسابداری و مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی
- ۵) رعیت پیشه، سعید و علی تیزرو (۱۳۹۵). آینده‌پژوهی در تعیین راهبردهای کیفیت خدمات گمرک و لجستیک به مشتریان با رویکرد سناریو نگاری. چشم‌انداز مدیریت صنعتی، شماره ۲۳، ۱۲۹-۱۰۱
- ۶) زالی، نادر (۱۳۸۸). آینده‌نگاری توسعه منطقه‌ای با رویکرد برنامه‌ریزی سناریو مبنا (نمونه موردی: استان آذربایجان شرقی). رساله دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری. دانشگاه تبریز
- ۷) زالی، نادر (۱۳۹۰). آینده‌نگاری راهبردی و سیاست‌گذاری منطقه‌ای با رویکرد سناریونویسی، فصلنامه مطالعات راهبردی، دوره چهاردهم، شماره چهارم، ۳۳-۵۴
- ۸) زالی، نادر و فروغ عطریان (۱۳۹۵). تدوین سناریوهای توسعه گردشگری منطقه‌ای بر اساس اصول آینده‌پژوهی (مورد مطالعه: استان همدان). آمایش سرزمین. دوره هشتم. شماره اول، ۱۰۷-۱۳۱
- ۹) سعید پور، سعید و محمدرضا بهبودی (۱۳۹۶). راهنمای کاربردی نرم‌افزار سناریو ویزارد (تدوین راهبردهای سازمانی با رویکرد سناریو نگاری)، بندرعباس: دانشگاه هرمزگان، چاپ اول.
- ۱۰) طاهری دمنه، محسن و علیرضا نادری خورشیدی (۱۳۹۳). آینده‌نگاری منابع انسانی در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران با استفاده از روش تلفیقی سناریو پردازی و تحلیل اثرات متقاطع. فصلنامه منابع انسانی ناجا، سال نهم، شماره ۳۶، ۲۹-۴۹
- ۱۱) فتاحیان، محمدحسین (۱۳۹۴). چشم‌انداز آینده‌نگاری راهبردی علم و فناوری در جمهوری اسلامی ایران. رساله دکتری گروه مدرسی معارف اسلامی گرایش انقلاب اسلامی. دانشگاه معارف اسلامی
- ۱۲) مرحمتی، علی (۱۳۹۱). ارائه چارچوبی برای آینده‌پژوهی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته MBA

به چارچوب‌هایی چون بانکداری باز از ضرورت‌ها و اولویت‌های امروز صنعت بانکی است.

۷- یکی از مشکلات صنعت بانکداری این است که در آینده محتمل و باورکردنی خود ضعیف است، تکنولوژی آورده شده است اما برای گرفتن تکنولوژی آماده نبوده است. صنعت بانکداری ما از نظر دانش، تکنولوژی، روند توسعه و حتی مهارت ضعف دارد شاید تنها نقطه قوت آن منابع باشد که آن‌هم درگیر و دار قوانین و دستورالعمل‌ها به دام افتاده است بنابراین اصلاح سیاست‌های پولی و مالی مناسب و نهادینه نمودن اصل تفکر سیستمی در تصمیم‌گیری‌ها می‌تواند به توسعه صنعت بانکداری کمک نماید.

۸- تعدیل در روابط با سازمان‌های بین‌المللی و تقویت ارتباطات سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، ورزشی و... با سایر کشورها (به‌ویژه کشورهای همسایه)، می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در ارتباط با اقتصاد جهانی و به تبع آن کاهش اثرات تحریم در نظام بانکی داشته باشد. این موضوع باعث می‌شود اقتصاد ایران با تغییرات جهانی همسو شده و هزینه مبادلات شرکت‌های تجاری نیز کاهش چشمگیری پیدا کند.

فهرست منابع

- ۱) بوستانی، حمیدرضا، حسین رضایی دولت‌آبادی و مصطفی گوهری فر (۱۳۹۳)، برنامه‌ریزی منطقه‌ای بر مبنای سناریو با استفاده از فرایند تحلیل سلسله مراتبی موردشناسی: تعاون روستایی شهرستان‌های رستم آباد و نورآباد ممسنی، فصلنامه جغرافیا و آمایش شهری-منطقه‌ای، دوره چهارم، شماره ۱۱، ۶۷-۸۴
- ۲) بیدخوری، علیرضا (۱۳۹۴). سناریوهای گذار کلان‌شهر مشهد به سوی شهر هوشمند با تأکید بر جابجایی. رساله دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری. پردیس بین‌الملل دانشگاه فردوسی مشهد
- ۳) حاج‌آقا معمار، حامد و فریبرز رحیم نیا (۱۳۹۲). ضرورت آینده‌پژوهی سازمانی با روش سناریوسازی، اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، چالش‌ها و راهکارها، شیراز

گرایش استراتژی. دانشگاه صنعتی خواجه‌نصیرالدین
طوسی

۱۳) یعقوبی، نورمحمد، مسعود دهقانی و ملیحه امیدوار
(۱۳۹۶). آینده‌نگاری دانشگاه کارآفرین با استفاده از
روش تلفیقی سناریو پردازی و تحلیل اثرات متقاطع
در افاق ۱۴۰۴ هجری شمسی. مدیریت بهره‌وری.
شماره ۴۳. ۴۵-۷۴

- 14) Amer, M., Daim, T. U. & Jetter, A. (2013). A review of scenario planning. *Future Volume 46 February*, pp.23-40
- 15) [Cariola, M.](#) and [Rolfo, S.](#) (2004). Evolution in the rationales of foresight in Europe. [Futures, Volume 36, Issue 10](#), December 2004, pp 1063–1075
- 16) Chermack, T. J. (2011). *Scenario Planning in Organizations: How to Create, Use, and Assess Scenarios*. San Francisco: Berrett-Koehler..
- 17) Cheng, M. N. and Wong, J. W. K. and Cheung C. F. and Leung, K. H. (2016). A scenario-based roadmapping method for strategic planning and forecasting: A case study in a testing, inspection and certification company. *Technological Forecasting and Social Change*. Volume 111, October 2016, pp 44–62
- 18) Kajander, T. (2012). *Future prospects of the Finnish environment industry*. Department of Information and Service Economy Aalto University School of Economics.
- 19) MacKay, R. B. and Stoyanova, V. (2016). Scenario planning with a sociological eye: Augmenting the intuitive logics approach to understanding the Future of Scotland and the UK. *Technological Forecasting & Social Change*. 22 August 2016
- 20) Popper, R. (2008). How are foresight methods selected? *foresight*, 10(6), 62-89.
- 21) Rhiart, M. and Miller, R. and Brooks, S. (2015). *Learning to use the future: developing foresight capabilities through scenario processes*. South Wales Business School, University of South Wales, Pontypridd CF37 1DL, UK.
- 22) Waldick, R. and Bizikova, L. and White, D. and Lindsay, K. (2017). An integrated decision-support process for adaptation planning: climate change as impetus for scenario planning in an agricultural region of Canada. *Reg Environ Change*, pp 187–200

یادداشت‌ها

1. Futures
2. Futures field
3. Forecasting
4. Foresight
5. Futurology
6. Possible Futures
7. Plausible Futures
8. Probable Futures
9. cross-impact balance analysis