



شناسایی قابلیت‌های کلیدی آینده‌نگاری سازمانی در بانک‌ها و موسسات مالی ایران

مهدی قلیزاده زاوشتی

دانشجوی دکتری آینده پژوهی، دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره)، ایران، قزوین

صفر فضلی (مسئول مکاتبات)

دانشیار مدیریت راهبردی دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره)، ایران، قزوین

fazli@soc.ikiu.ac.ir

عین‌الله کشاورز ترک

استادیار آینده پژوهی دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره)، ایران، قزوین

سید اصغر ابن‌الرسول

استادیار مهندسی صنایع دانشگاه مالک اشتر، ایران، تهران

تاریخ پذیرش: ۹۷/۱۰/۱۱

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۲/۲۸

چکیده

آینده‌پژوهی در سازمان که با عنوان آینده‌نگاری سازمانی شناخته می‌شود، یکی از حوزه‌های مورد بحث در آینده‌پژوهی و مدیریت استراتژیک است. آینده‌نگاری، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تغییرات بنیان برافکن آینده را شناسایی کنند و بتوانند پاسخ‌های مناسب و نوآورانه به منظور حفاظت از خود در برابر این تغییرات و بقا در بلندمدت طراحی کنند. فرآیند آینده‌نگاری در صنعت بانکداری را می‌توان به‌عنوان مجموعه‌ای از خصوصیات کلیدی دانست که بر ماهیت خاص آن تمرکز داشته و آن را از دیگر ابتکارات در بانک‌ها متمایز می‌سازند. هدف مقاله حاضر درک تفاوت‌های قابلیت‌های آینده‌نگاری بانک‌ها و مؤسسات مالی ایران در اجرای بالقوه پروژه‌های آینده‌نگاری راهبردی بر اساس مدل قابلیت پالیوکایت و همکاران (۲۰۱۴) است. این پژوهش از پیمایش رایانامه‌ای استفاده کرده که در آن رایانامه‌ها برای مدیران و کارشناسان ارشد طرح و برنامه بانک‌ها ارسال شدند. داده‌های دریافتی به لحاظ آماری با استفاده از روش تحلیل خوشه‌ای و آزمون یومان - ویتنی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج معنادار آماری به‌دست‌آمده در این پژوهش، تعیین و درک تفاوت‌ها در میزان قابلیت بانک‌ها برای اجرای برنامه‌های آینده‌نگاری راهبردی را میسر می‌سازد. یافته‌های پژوهش جاری به میزان قابل توجهی درک ما از آمادگی و قابلیت اجرای پروژه‌های آینده‌نگاری سازمانی در صنعت بانکداری را افزایش می‌دهد، به طوری که قابلیت‌های آینده‌نگاری بانک‌های دسته اول نسبت به سایر بانک‌ها در دو بعد قابلیت‌های انتخاب استراتژی و قابلیت‌های یکپارچه‌سازی بیشتر است ولی در بعد قابلیت‌های پویا محیطی نسبت به سایر بانک‌ها کمتر است.

واژه‌های کلیدی: آینده‌نگاری سازمانی، آینده‌نگاری راهبردی، صنعت بانکداری، قابلیت آینده‌نگاری، راهبرد سازمانی

مقدمه

برای سازمان‌هایی که می‌خواهند در عصر تغییرات سریع و روزافزون به رقابت بپردازند و بقا و رشد خود را در عدم قطعیت بالای محیط آینده ادامه دهند، آینده‌پژوهی موضوعی کلیدی است. سازمان‌هایی که خود را برای مواجهه با آینده آماده نکنند؛ از قابلیت‌های لازم برای حضور در آینده برخوردار نبوده و در برابر شرایط جدید با چالش مواجه خواهند شد.

آینده همواره موضوع موردعلاقه و یک چالش برای انسان بوده است. حتی مباحث فلاسفه باستان به برداشت و معنای آینده می‌پرداختند. (اسلاتر، ۲۰۰۹: ۶) مطالعات آینده‌پژوهی زیادی درباره موضوعات اجتماعی و اقتصادی وجود دارند. نتایج تحلیل‌ها نشان می‌دهد که از منظر اهمیت اقتصادی، بانکداری هم‌اکنون به‌عنوان سومین صنعت در جهان به شمار می‌رود.

این موضوع دارای اهمیت مشابهی در کشور ما نیز است. مدیریت کارآمد در این صنعت نیازمند دانش درباره کارکرد آن، موانع موجود و چالش‌های قریب‌الوقوع است. شرایط ناپایدار و به‌سرعت در حال تغییر فناوری، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی باعث افزایش نیاز به فرآیند تصمیم‌گیری شده است.

آینده‌نگاری یک فرآیند حاوی رویکرد پایین به بالا بوده و با موفقیت در سازمان‌ها استفاده شده است. آینده‌نگاری در ابتدا در کشورهای توسعه‌یافته و اساساً در حوزه فناوری اجرا شد و اکنون برای استفاده در همه ابعاد زندگی و بخش‌های اقتصاد از جمله صنعت بانکداری و خدمات مالی توسعه‌یافته است. (هگر و روهبرک، ۲۰۱۲: ۸۱۹)

نیاز مشتریان و تحولات فناوری آن‌قدر سریع و پیچیده شده که درک و واکنش نشان دادن به آن‌ها، نیازمند آمادگی پیش‌دستانه و قابلیت بالای آینده‌نگاری راهبردی است.

فراتر از تحولات فناوری و اقتصادی، دنیای امروز سرشار از عدم قطعیت‌ها و دچار دگرگونی‌های سیاسی و اجتماعی نیز هست که حاکی از تغییر شرایط و افزایش

تنوع فرصت‌ها و تهدیدات محیطی است که ناگزیر موجودیت و منافع سازمان‌ها را با چالش‌های متعددی مواجه می‌سازد. صنعت بانکداری به‌عنوان یکی از پویاترین حوزه‌های کاری این عصر، بیشتر تحت تأثیر روندها و رویدادهای فناوری و اقتصادی هست که برای مواجهه با این تهدیدات و حفظ منافع خود باید در برابر تغییر تهدیدات و چالش‌های فناوری و اقتصادی راه‌کارهای مناسب و اثربخش ارائه دهد.

لذا در چنین شرایطی نیاز به آینده‌پژوهی در صنعت بانکداری بسیار شدید و عمیق‌تر احساس می‌شود. آینده‌نگاری راهبردی سازمانی می‌تواند در محیط پیچیده و متغیر این صنعت قابلیت و عملکرد مناسبی ارائه دهد؛ به عبارتی در برابر شرایط پرتلاطم و ابهام‌آمیز آینده، از اثربخشی لازم برخوردار بوده و در مقابل فرصت‌ها و تهدیدات آتی عملکرد مناسبی عرضه نمایند.

از همین رو صنعت بانکداری نیاز دارد هر چه بیشتر به آینده‌نگاری راهبردی سازمانی گرایش یافته و درعین‌حال تلاش نماید به‌صورت پیش‌دستانه خود را برای آینده مهیا سازد که چنین امری به کمک دانش آینده‌پژوهی تسهیل می‌گردد.

شناسایی و تحلیل طیف کاملی از نگرش‌های آینده محور در سازمان‌ها، یک عامل مهم در تکمیل روش‌های جاری شناسایی و تحلیل ذینفعان در پروژه‌های آینده‌نگاری در صنعت خاص است.

بانک‌ها نه‌تنها دارای دانشی معتبر و اثبات شده تجربی درباره خدمات در حوزه خاص هستند بلکه در برخی موارد قادر هستند فرصت‌ها و خطرات آینده را نیز درک نمایند. اجرای چنین پروژه‌هایی نیازمند قابلیت‌های خاص سازمانی است که درعین‌حال ابعاد برگزیده فرآیند آینده‌نگاری را نیز منعکس می‌کند.

دانش پراکنده تا به امروز گردآوری شده، نمایانگر تصویری کامل از آمادگی سازمان‌های ایران به‌ویژه بانک‌ها برای اجرای پروژه‌های آینده‌نگاری نیست.

مهم‌ترین جنبه آینده‌نگاری، پیش‌بینی^۱ آگاهانه یک آینده است. در فرآیند فکری، فرض آن است که گسست‌ها نمی‌توانند بدون علائم هشداردهنده بروز کنند. یک تعریف بسیار ساده از آینده‌نگاری توسط مارکوس (۲۰۰۹: ۵) ارائه شده که آینده‌نگاری را هنر پیش‌بینی آنچه در آینده رخ خواهد داد و تلاش برای انجام کاری درباره آن می‌داند. پیش‌بینی قویاً با فعالیت آینده‌نگاری مرتبط است یعنی همه سازمان و ذینفعان فرآیند آینده‌نگاری (در سطوح ملی، منطقه‌ای یا شرکتی) باید نه تنها خلاصه‌ای از آنچه ارائه دهند که قبلاً رخ داده بلکه باید آینده را در مسیرهای مشترک مورد توافق که به نفع خودشان و جامعه است ایجاد کنند.

عبارت «پیش‌بینی» گمراه‌کننده است زیرا ما درباره پیشگویی آینده بحث نمی‌کنیم بلکه منظور ما تلاش برای درک مسیر بالقوه آینده و عوامل منطقی تأثیرگذار بر آن مسیر و در نهایت اقدام کردن بر اساس این آگاهی است. یک هدف بسیار مهم این اقدام تحلیل روندها و رویدادهای بالقوه‌ای است که می‌توانند به شکل معناداری استراتژی سازمانی میان و بلندمدت را تهدید کنند.

به گفته کوسا (۲۰۱۴) آینده‌نگاری فرایند سیستماتیکی است که مشارکت‌کنندگان فرایند، خواهان درک احتمالات آینده با روشی پایدار و جامع هستند. در واقع پیش‌بینی کامل آینده غیرممکن است، آینده‌نگاری بر خلق سناریوهای بدیل تأکید دارد که برخی از احتمالات را بر اساس پیش‌بینی‌های خطی ایجاد می‌کند که می‌تواند به پدیده اجتماعی در حال ظهور استناد شوند.

به دلیل این‌که متخصصان آینده‌نگاری اصرار دارند که ریشه آینده در حال وجود دارد، بنابراین متغیرهای فعلی معین باید با روشی سامانمند مطالعه شوند تا درک بهتری از آینده محتمل و احتمالات آینده داشته باشیم. (کوسا، ۲۰۱۴: ۳۲)

اما استفاده از دانش آینده‌پژوهی در کشورمان همچون تجربه‌های آینده‌نگاری چند دهه گذشته سایر کشورها، بیشتر محدود به سیاست‌گذاری‌های کلان ملی به‌ویژه در حوزه‌های عمومی و سیاست‌گذاری علم و فناوری بوده و کمتر به سطح سازمانی پرداخته شده است؛ درحالی‌که امروزه کاربردهای سازمانی آینده‌نگاری مورد انتظار است.

به نظر می‌رسد پیشینه استفاده از آینده‌پژوهی در سازمان‌های دولتی ایران موجب شده این دانش در بینش مدیران این صنعت تأثیر زیادی داشته باشد. با توجه به این موضوع که ذینفعان، سهامداران، هیئت‌مدیره و بعضاً مدیران بانک‌های دولتی دارای تجربه و دانش بیشتری با آینده‌پژوهی هستند، بررسی تفاوت قابلیت‌های آینده‌نگاری بین این نوع بانک‌ها با بانک‌های دیگر جای بررسی و پژوهش است.

ازاین‌رو، با درک خلأ موجود و نیاز و استقبال روزافزون از آینده‌نگاری راهبردی در سطح سازمانی در صنعت بانکداری، پژوهش حاضر انجام شده است. هدف پژوهش حاضر، بررسی وجود تفاوت‌های قابل‌توجه میان قابلیت‌های آینده‌نگاری سازمانی بانک‌های وابسته به سازمان‌های دولتی ایران با سایر بانک‌ها در زمینه اجرای بالقوه یک برنامه آینده‌نگاری راهبردی بر مبنای سه بعد انتخاب‌شده برای تجزیه و تحلیل است.

فرآیند آینده‌نگاری موردنظر در این پژوهش عمدتاً نه تنها متمرکز بر برنامه‌های آینده‌نگاری بر محوریت راهبرد کلی سازمان است بلکه شامل یک فرآیند آینده‌نگاری با محوریت موضوع خاص (مانند فناوری یا بازار) نیز است. تحقق این هدف مبتنی بر روش مطالعه ادبیات پژوهش و تجزیه و تحلیل خوشه‌ای است.

مبانی نظری پژوهش

آینده‌نگاری

محققان متفاوت، تعاریف متفاوتی از آینده‌نگاری ارائه کرده‌اند اما برخی خصوصیات برای همه یکسان هستند.

^۱ anticipation

ذینفعان شرکت‌کننده و دروندادها؛ یک علاقه میان‌رشته‌ای نسبت به موضوعات اجتماعی، اقتصادی، فناوری و زیست‌محیطی؛ توجه به بدیل‌ها؛ شناسایی و واکاوی یک فرضیه و رویدادهای مهم برای کنشگران؛ و تدوین استراتژی.

در مورد آینده‌نگاری در بانک‌ها که در آن اکثر کارشناسان، پژوهشگران و کارشناسان ارشد هستند، توسعه بینش استراتژیک و اطلاعات پیش‌بینی‌کننده از کسب‌وکار واقعی و شرایط بازار حذف شده است.

بانکداری و خدمات مالی یک صنعت خدماتی منحصربه‌فرد بر مبنای نوآوری‌های معمولاً ایجادشده در شرکت‌های بزرگ و اغلب اجراشده توسط کسب‌وکارهای گردشگری خرد، کوچک و متوسط است. از آنجاکه یکی از اهداف آینده‌نگاری معمولاً ایجاد شبکه‌هایی از کنشگران آگاه است، دعوت مدیران از بخش‌های مختلف بانک یک وظیفه بسیار مهم است.

آینده‌نگاری سازمانی

در سطح سازمانی تمرکز آینده‌نگاری بر بقا و توانایی‌های سازمان است. برای مثال سؤالات کلیدی شامل این است که چگونه سازمان‌ها باید به تغییرات در محیط عملیاتی‌شان واکنش نشان دهند (روهربک، ۲۰۱۱) و چگونه سازمان‌ها می‌توانند توانایی نوآوری و بقا ایجاد کنند؟

آینده‌نگاری در سازمان با عنوان آینده‌نگاری راهبردی (روهربک، ۲۰۱۱) یا آینده‌نگاری سازمانی (روهربک و باده^۳، ۲۰۱۲) نامیده شده است. هدف این است که پیشرفت‌های محیط عملیاتی را پیش‌بینی و واکنش‌ها را برای انطباق با تغییرات شناسایی و گاهی اوقات این تغییرات را ایجاد کنند (روهربک و گومندن^۴، ۲۰۱۱).

اسلاتر (۲۰۰۹) آینده‌نگاری را به‌عنوان یک فرآیند گسترش آگاهی و ادراک از طریق بررسی آینده و شفاف‌سازی شرایط در حال ظهور تعریف می‌کند. یک تعریف بسیار رایج که اغلب در گزارش‌ها و دیگر نشریات مربوط به آینده‌نگاری استفاده می‌شود، آن را به‌عنوان یک مجموع اطلاعات سامانمند و مشارکتی و یک فرآیند بینش‌سازی میان و بلندمدت باهدف اتخاذ تصمیمات روزمره و بسیج اقدامات مشترک تعریف می‌کند.

تعریف دیگر فرآیند آینده‌نگاری توسط کواتس مطرح شده است: «فرآیندی که به‌موجب آن فرد به درک کامل‌تری از نیروهای شکل‌دهنده آینده بلندمدت می‌رسد که باید در تدوین سیاست‌ها، برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری مدنظر قرار بگیرد. آینده‌نگاری ارتباط تنگاتنگی با برنامه‌ریزی دارد. این البته خود برنامه‌ریزی نیست بلکه مرحله‌ای در برنامه‌ریزی به شمار می‌رود.»

در راستای هدف پژوهش حاضر، آینده‌نگاری در بانک به‌عنوان فرآیندی برای ذینفعان صنعت بانکداری با تجمیع مشارکتی دانش درباره عوامل و روندهای بالقوه‌ای که می‌توانند بر سازمان اثر بگذارند، تعریف شده است. این تجمیع منجر به اقدامی متناسب می‌شود که آماده‌سازی برای آینده را همراه با بهترین مزایای سازمان و جامعه تسهیل می‌نماید.

فرآیند آینده‌نگاری همانند دیگر فرآیندها در کسب‌وکار و علوم، دارای خصوصیات مختلفی است. این‌ها با تحقق اهداف طراحی‌شده و شرایطی که باید برای اجرای فرآیند آینده‌نگاری محقق شوند، ارتباط دارند. برخی طرح‌های پیشنهادی این مجموعه خصوصیات یا ویژگی‌ها را می‌توان در ادبیات پژوهش یافت.

به‌عنوان مثال، در پروژه فورن^۲ (۲۰۰۱) خصوصیات کلیدی زیر تعیین شده‌اند: تعامل میان شرکت‌کنندگان؛ یک چشم‌انداز بلندمدت؛ تمرکز خاص بر تغییر؛ یک رویکرد پایین به بالا برای بحث درباره آینده؛ تنوع

^۳ Bade
^۴ Gemünden

^۲ FOREN

تغییرات مهم سیاسی و اقتصادی، رقابت جهانی در حال افزایش، روند پیشرفت فناوری اطلاعات و ارتباطات، بعلاوه پیشرفت‌های غیرمنتظره علمی مبنایی برای شکل‌گیری نیاز سازمان به آینده‌نگاری است. آینده‌نگاری سازمانی، ابزارهای پژوهش و روش‌شناسی آینده‌پژوهی را به برنامه‌ریزی سازمان‌ها انتقال می‌دهد. (آمستس، ۲۰۰۸: ۵۵)

روهریک و گومندن (۲۰۰۸) چهار عامل که بر میزان انتفاع سازمان‌ها از آینده‌نگاری راهبردی تأثیر می‌گذارند، معرفی کرده‌اند. ابتدا روش‌هایی که در استخراج ادراک از منابع استفاده می‌شوند می‌توانند موفقیت یکپارچه‌سازی دانش آینده‌نگاری را تعیین کنند. در اینجا موضوعات از قبیل نوع صنعتی که شرکت فعالیت می‌کند برای تعیین مناسب‌ترین روش، حیاتی است. (روهریک و گومندن، ۲۰۰۸: ۲۳۹)

مکانیسمی که از طریق آن اطلاعات در سازمان به کار گرفته می‌شود که مزیت آینده‌نگاری بر برنامه‌ریزی استراتژیک را تعیین می‌کند. موضوع اصلی نگرانی در اینجا برای سازمان‌هایی است که علیرغم نشانه‌های روشن و مشخص از نیاز به تغییر از محیط خارجی است که قادر به انجام آن نیستند، ولی در گذشته تا میزانی موفق بوده‌اند (دای و شومیکر، ۲۰۰۶: ۴۵).

به‌طور گسترده، فرهنگ یک سازمان توانایی و اشتیاق سازمان را در استفاده از اطلاعات آینده‌نگاری راهبردی به روش‌های مختلفی تعیین خواهد کرد. تعدادی از این عوامل در گستره فرهنگ سازمانی^۷ قرار می‌گیرند.

یکی از این عوامل که روهریک و گومندن (۲۰۰۸) پیشنهاد کردند که به‌طور ویژه در بررسی‌شان از عوامل تعدیل‌کننده که به آن پرداختند، روتین‌های سازمانی است. اگرچه مطالعات قبلی توصیه‌های مفیدی توسط روش‌های مختلفی فراهم کرده‌اند که به‌وسیله آن‌ها سازمان‌ها می‌توانند موفقیت آینده‌نگاری‌شان را بهبود

آینده‌نگاری یک چشم‌انداز درازمدت در محیط عملیاتی فراهم می‌کند و روند تغییرات بازی و ناپیوستگی‌ها را پیش‌بینی می‌کند، ظرفیت سازمانی برای تفکر در مورد آینده جایگزین را ایجاد و به ارزیابی عکس‌العمل‌ها برای تغییرات پیش‌بینی‌شده کمک می‌کند.

آینده‌نگاری سازمانی که با عنوان آینده‌پژوهی در سازمان شناخته می‌شود، یکی از حوزه‌های موردبحث در آینده‌پژوهی و جزئی از مدیریت استراتژیک است. آینده‌نگاری سازمان‌ها را قادر می‌سازد تغییرات بنیان برافکن آینده را شناسایی کنند و بتوانند پاسخ‌های مناسب و نوآورانه به‌منظور حفاظت از خود در برابر این تغییرات و بقا در بلندمدت را طراحی کنند (ال‌حکویست^۵ و همکاران، ۲۰۱۲: ۸۲۵) آینده‌نگاری سازمانی به سازمان اجازه می‌دهد تا بر اصول مزیت رقابتی آینده تأکید کند.

آینده‌نگاری سازمانی تعریف، مشاهده و تفسیر عواملی است که تغییر را ایجاد می‌کند و مفاهیم ویژه سازمان را تعیین می‌کند و واکنش‌های سازمانی مناسب را شروع می‌کند.

در آینده‌نگاری سازمانی ذینفعان چندگانه نقش دارند و ارزشی را برای دستیابی به منابع حیاتی رقابتی پیش روی سازمان ایجاد می‌کند، سازمان برای تغییر آماده می‌کند و قابلیت سازمان برای هدایت فعالیت‌هایش به سمت آینده مطلوب را افزایش می‌دهد. (باتیسل^۶ و تونی، ۲۰۱۵: ۲)

آینده‌نگاری سازمانی برای نگاه فراتر از محیط نزدیک سازمان مسیری ایجاد می‌کند و ابزاری نوآورانه برای دستیابی به شایستگی‌های پایدار در سازمان است. یکی از چالش‌های مهم برای سازمان‌ها، شکل‌دهی چشم‌انداز روشنی است که تصمیمات و اقدامات روزانه‌شان را جهت دهد.

^۷ Organizational culture

^۵ Ahlqvist
^۶ Battistella

بر مبنای مجموعه‌های قبلی خصوصیات و مطالعه ادبیات پژوهش، فهرستی از خصوصیات کلیدی را می‌توان پیشنهاد کرد. خصوصیات ذیل در نشریات حوزه آینده‌نگاری مطرح شده‌اند: ساختار، شبکه؛ و فرهنگ‌سازمانی آینده محور.

انتخاب و گزینش بر مبنای اهمیت آن‌ها برای صنعت بانکداری، داده‌های موجود (گردآوری داده‌های اولیه) و منابع محدود برای گنجاندن همه خصوصیات بود. باید گفت که سایر خصوصیات نیز برای پژوهش آتی ارزشمند ارزیابی می‌شوند. خصوصیات انتخاب‌شده برای پژوهش تجربی به‌طور خلاصه در ادامه تشریح شده‌اند تا یافته‌های قبلی ارائه‌شده در ادبیات پژوهش را نشان دهند.

قابلیت‌های کلیدی سازمان برای اجرای آینده‌نگاری

رویکردهای ساختاری و فرهنگی مدل روهربک، از نظریه‌هایی است که قابلیت آینده‌نگاری سازمان را نشان می‌دهند. رویکرد ساختاری روی مؤلفه‌های ساختاری مربوط به استفاده از اطلاعات، پیچیدگی روش، افراد، شبکه‌ها و سازمان‌ها تأکید دارد، چنین روش‌هایی برای کسب اطلاعات درباره انتشار چشم‌اندازهای رسمی آینده است.

از طرف دیگر رویکرد فرهنگی روی مؤلفه‌های مربوط به فرهنگ سازمان مثل انتشار غیررسمی چشم‌اندازها و نگرش سازمانی نسبت به محیط پیرامون تأکید دارد. همه مؤلفه‌ها باهم مدل کاملی را شکل می‌دهند که برای اندازه‌گیری سطح بلوغ فرهنگ آینده‌نگاری در شرکت‌ها طراحی شده است.

روهربک تأکید می‌کند که رویکردهای ساختاری و فرهنگی آینده‌نگاری انحصاری نیستند بلکه بیشتر همدیگر را تکمیل می‌کنند. هرچند ممکن است یکی از رویکردها نقش غالب را در سازمانی داشته باشد. به همین دلیل روهربک به شرکت‌ها توصیه می‌کند تا سیستم آینده‌نگاری ایجاد کنند که با خصوصیاتشان به‌صورت بهینه سازگار باشد. (روهربک، ۲۰۱۱: ۱۷۸)

بخشند، اما ما مشاهده کردیم که عواملی که توسط این مطالعات شناسایی شده‌اند در فعالیت گسترده آینده‌نگاری راهبردی نقش نداشته‌اند و با توجه انحصاری اندکی که برای این عوامل وجود داشت، منجر به یکپارچه‌سازی و استفاده از دانش از سیگنال‌ها، به‌عنوان یک‌فاز متمایز از فرایند آینده‌نگاری راهبردی شدند.

روهربک (۲۰۱۱: ۵۶) در تعریف آینده‌نگاری سازمانی می‌گوید که نوعی توانایی که شامل هر عنصر ساختاری یا فرهنگی می‌شود که سازمان را قادر می‌سازد تغییرات غیرمستمر نزدیک را شناسایی و پیامدهای آن بر شرکت را تفسیر و پاسخ‌های مؤثر برای اطمینان از بقای بلندمدت و موفقیت شرکت را تدوین کند.

روش اصلی درک آینده‌نگاری سازمانی، بررسی آن به‌عنوان فرایند ایجادشده با ساختارهای یک سازمان است. این موضوعی است که روهربک (۲۰۱۱: ۷۵) آن را رویکرد ساختاری آینده‌نگاری می‌نامد. همچنین او ایده دیگری را ارائه می‌دهد که آینده‌نگاری به‌جای ساختار می‌تواند روی بنیان فرهنگی سازمان ایجاد شود که آن را رویکرد فرهنگی آینده‌نگاری می‌نامد. روهربک تفاوت بین رویکردهای ساختاری و فرهنگی را این‌گونه تعریف می‌کند:

آینده‌نگاری سازمانی وظیفه‌ای است که توسط واحد اختصاصی اجرا می‌شود و این واکنش به تغییر غیرمستمر در ارتباط با فرایند آینده‌نگاری در دیگر عملکردهای شرکت از طریق فرایندهای متوالی حاصل می‌شود. رویکرد ساختاری از ابعاد کاربرد اطلاعات، پیچیدگی روش، افراد و مؤلفه‌های قابلیت سازمانی تشکیل شده است.

فرایند آینده‌نگاری در صنعت بانکداری را می‌توان به‌عنوان مجموعه‌ای از خصوصیات کلیدی دانست که بر ماهیت خاص آن تمرکز داشته و آن را از دیگر ابتکارات در بانک‌ها متمایز می‌سازند. خصوصیات آینده‌نگاری در سطوح مختلف تأثیرگذاری آن بر کیفیت تحقق فرایند ارزشیابی شده است.

مشارکت نیازمند آماده‌سازی صحیح روش‌هایی است که به آن کمک کرده و به مدیران پروژه اجازه می‌دهند به بهترین مزایا از دانش و تجربه کارشناسان خود دست یابند. این تصمیم که چه کسی باید مشارکت کند برای موفقیت پروژه آینده‌نگاری حیاتی است.

این به دانش به‌شدت تمرکززدایی شده‌ای اطلاق می‌گردد که باید تجمیع شود اما بعداً به اجرای اثربخش نتایج پروژه متصل می‌گردد. رویکرد فرهنگی بر اساس نقش اکثر کارکنان ایجاد می‌شود و آن‌ها را نسبت به بررسی و پاسخ به علائم ضعیف تغییر غیرمستمر مسئول می‌سازد.

واکنش سازمانی با آینده‌نگاری اختصاصی و فرایندهای متوالی شروع نمی‌شود بلکه با فرایندهایی مانند رشد کاری جدید و کارآفرینی سازمانی آغاز می‌شود که کارمندان خاص برای شروع و بررسی زمینه‌های کاری جدید تشویق می‌شوند. (روهریک، ۲۰۱۱: ۱۱۱)

فرهنگ تفکر آینده محور به‌شدت مرتبط با برنامه‌ریزی استراتژیک است. صنعت بانکداری عمدتاً شامل مدیران عامل یا سهامدارانی است که باید توجه ویژه‌ای به آینده‌نگاری در شرکت‌های خود داشته باشند.

در صنعت بانکداری معمولاً بر مبنای مفاهیم رسمی از اقدامات اداره می‌شود و روش‌های رسمی برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده می‌شوند لذا معرفی آینده‌نگاری می‌تواند احتمالاً یک عامل بسیار مهم در توسعه بلندمدت بانک‌ها باشد. این می‌تواند شامل جهت‌گیری بلندمدت، پیش‌بینی فرصت‌های بازار و شناخت بازارهای بدیع و ایجاد فرهنگ توسعه فردی کارکنان باشد.

پالیوکایت^۸ نظریه رویکردهای روهریک را که دو مؤلفه فرهنگی و ساختاری را معرفی کرده بود، گسترش داد و رویکرد شبکه‌ای را اضافه کرد. (شکل ۵-۲)

آینده‌نگاری سازمانی، به گسترش شبکه‌های داخلی و خارجی سازمان کمک می‌کند. شبکه‌های خارجی در لایه سیستم‌های نوآوری تعریف شده‌اند، اما در لایه سازمانی، دیدگاه این است که چگونه یک سازمان از آن سود ببرد. یک سازمان می‌تواند با همکاری با دیگر شرکت‌ها و تأثیرگذاری بر سیاست‌گذاران، آینده را شکل دهد. (روهریک و شوارز، ۲۰۱۳)

به‌عنوان مثال، نقشه راه فناوری برای هماهنگ کردن تحولات در صنعت مورد استفاده قرار گرفته است. (فال، ۲۰۰۴) از نگاه داخل سازمان، آینده‌نگاری می‌تواند استراتژی کلی را تقویت کند. (روهریک و شوارز، ۲۰۱۳) از این‌رو هر دو نوع شبکه یک چشم‌انداز مشترک برای سازمان ایجاد می‌کنند و درک دیدگاه‌های مختلف در یک سازمان را افزایش می‌دهند.

اندرسون و اندرسون (۲۰۱۴) بیان می‌کنند که پارادایم آینده‌نگاری به درک نظام‌مند از نوآوری نیاز دارد. برای این منظور، آن‌ها مفهوم «آینده‌نگاری نظام نوآوری» را معرفی می‌کنند که روی خصوصیت فرایندی و سامانمند بودن آینده‌نگاری و نوآوری تأکید دارند.

در آینده‌نگاری نظام نوآوری مشخص شده است که نوآوری و دانش جدید در سیستم‌های نوآوری تولید می‌شود که شامل عوامل، نهادها و پویایی می‌شود. (اندرسون و اندرسون، ۲۰۱۴: ۲۸۱)

از آنجاکه این پژوهش به قابلیت‌های آینده‌نگاری راهبردی در بانک‌ها می‌پردازد، مشارکت از طریق ابزار فعالیت‌های داخلی و خارجی ارزیابی شده است: مشارکت کارکنان در توسعه سازمان و مشارکت کارکنان سازمان در رخدادهای اجتماعی.

در حوزه مدیریت پروژه، ابزار اصلی برای پردازش شرکای بالقوه، تجزیه و تحلیل ذینفعان است. در بطن هدف پژوهش، این تجزیه و تحلیل متمرکز بر مشارکت کارکنان و مدیریت در فعالیت‌های دخیل میان و بلندمدت طراحی شده برای ایجاد یک چشم‌انداز مشترک است.

^۸ Paliokaite



شکل ۱: رویکردهای آینده‌نگاری سازمانی پالیوکایت (۲۰۱۰:۱۶)

گردآوری کنند بکار می‌روند که اغلب اضافی یا تکراری است. شبکه‌های ارتباطی ضعیف از ترکیب انواع افراد است که با یکدیگر کار نمی‌کنند و چرخه ایده‌های جدید را تسهیل می‌کنند. (پالیوکایت، ۲۰۱۰: ۲۳)

توانایی پویا به توانایی شرکت در تلفیق، ساخت و شکل‌دهی مجدد شایستگی‌های داخلی و خارجی‌اش به‌منظور انطباق با محیط‌های به‌سرعت متغیر گویند. بر این اساس، توانایی‌های پویا مشتمل بر فرایندهای سازمانی و استراتژیک خاصی همچون توسعه محصول جدید، اتحاد و تصمیم‌گیری استراتژیک است که قصد دارد از طریق تلفیق، ایجاد و شکل‌دهی دوباره منابع در استراتژی‌های جدید حضور در بازارهای پویا برای سازمان ارزش‌آفرینی کند. آینده‌نگاری سازمانی نیز می‌تواند به‌عنوان یک قابلیت پویا برای شرکت امکان انطباق و بازسازی مستمر این منابع را فراهم آورد.

اهمیت شرایط اجتماعی و ذینفعان بعدها توسط هیدگ^{۱۰} (۲۰۰۴) ذکر شد که گفته بود توانایی دیگر آینده‌نگاری قاپیدن خصوصیات شرایط اجتماعی است که احتمالاً اثرگذار هستند و این مهم است که ذینفعان گوناگون به‌عنوان منبع دانش آورده شوند و همچنین نگرش‌های استراتژی و اطلاعات پیش‌بینی‌کننده را توسعه دهند. این شبیه به آنچه بود که محققان ابتدایی

آینده‌نگاری شبکه محور روی ایده شبکه‌های ارتباطی قوی و ضعیف ساخته می‌شود. پالیوکایت (۲۰۱۰) شبکه‌ها را به‌صورت زیر طبقه‌بندی می‌کند:

- شبکه‌های ارتباطی قوی^۹: مشتریان، تأمین‌کنندگان، پیمان‌کاران، مؤسسات مالی، رقبا، شرکای راهبردی
- شبکه‌های ارتباطی ضعیف: مؤسسات دولتی، مشاوران، دانشگاه‌ها، دانشکده‌ها، مراکز پژوهشی خاص، انجمن‌های محلی شرکت‌ها و تجار، مؤسسات استاندارد، انجمن‌های بخشی (مثل پلتفرم فناوری ملی یا منطقه‌ای).
- منابع واسطه شامل شبکه‌های اطلاعات رسمی و غیررسمی: انتشارات تخصصی، بروشورها، کاتالوگ‌ها، مجلات، تلویزیون، رادیو، نمایشگاه‌ها

او بیان می‌کند که شبکه‌های ارتباطی ضعیف منابع غنی‌تری از ایده‌ها و اطلاعات جدید به نسبت شبکه‌های ارتباطی قوی هستند. شبکه‌های ارتباطی قوی خواهان ترکیب با همان نوع از افراد هستند و اغلب فقط به‌عنوان تأیید نظرات اعضایشان و اطلاعاتی که آن‌ها می‌توانند

^{۱۰} Hideg

^۹ Strong tie networks

پویش محیطی (شناسایی روندها، علائم ضعیف و علائم قوی)

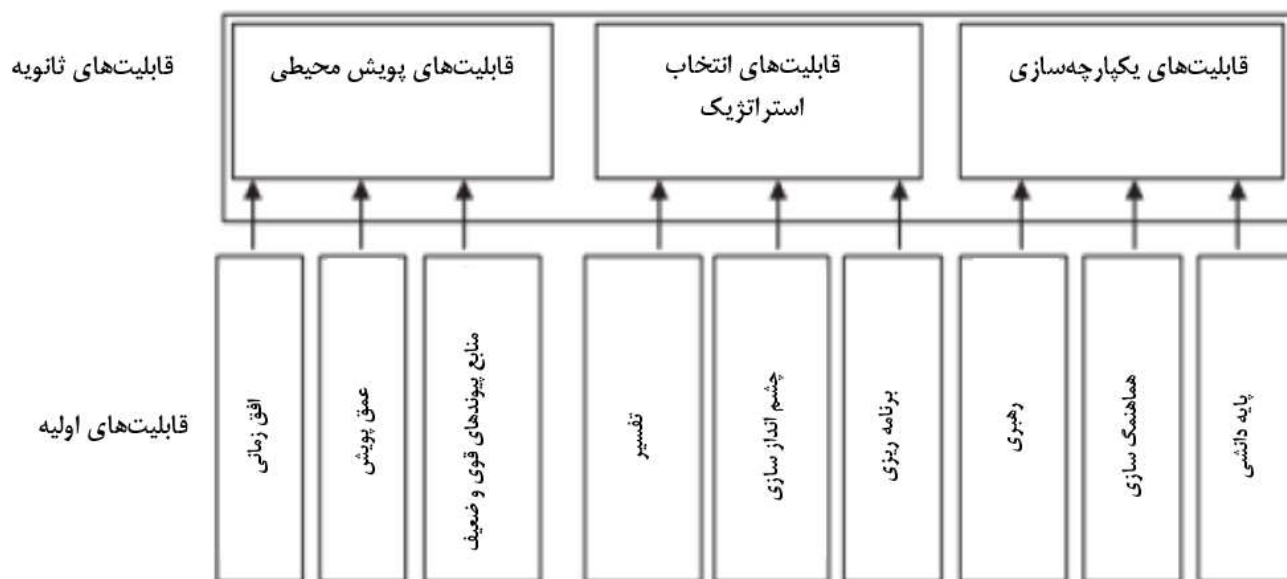
- تجزیه و تحلیل و تفسیر یافته‌های پویش محیطی (این به تدوین سناریوها کمک می‌کند)
- انتخاب استراتژی
- اقدام

مدل پالیوکایت، پاچزا و سارپونگ^{۱۱} (۲۰۱۴) قابلیت‌های ذکر شده در بالا که توسط اکثر محققان در ادبیات پژوهش مورد تأکید قرار گرفته به صورت مدل قابلیت‌های سازمانی آینده‌نگاری به صورت یکپارچه ارائه کرده و بر نقشی که سازمان‌ها باید ایفا نمایند، تأکید می‌کنند.

در بالا ذکر کرده بود؛ آینده‌نگاری یک فرآیند مشارکتی است که نیازمند دخالت از جانب ذینفعان مختلف به منظور موفق بودن است. موفقیتی که برنامه‌ریزی شده باشد در زمان حال دیده نمی‌شوند اما در آینده می‌توان از آن بهره‌مند گردید.

فرآیندها و فعالیت‌های بسیاری وجود دارند که سازمان‌ها می‌توانند از ادبیات آینده‌نگاری راهبردی انتخاب کنند. فرآیند آینده‌نگاری راهبردی دارای ماهیتی پویا است که توسط گاسپار و همکاران (۲۰۱۵) ذکر شده و آن‌ها ادعا می‌کنند که دلیل پویایی آن، وجود ماهیت دوگانه آن در قبال تلفیق اقدام و نتایج به صورت هم‌زمان است.

از ارزیابی ادبیات پژوهش انجام‌شده، شباهت‌ها و مشترکات توسط محقق ذکر شده‌اند. بخش اعظم ادبیات پژوهش ارزیابی شده باید دارای خصوصیات ذیل در قبال فرآیند، روش و فعالیت آینده‌نگاری راهبردی داشته باشد:



شکل ۲: مدل قابلیت آینده‌نگاری راهبردی پالیوکایت، پاچزا و سارپونگ (۲۰۱۴)

^{۱۱} Paliokaitė, Pačėsa, and Sarpong

روش شناسایی پژوهش

این پژوهش در پاسخ به حجم رو به افزایش پروژه‌های آینده‌نگاری در صنعت بانکداری ایران انجام پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و روش پژوهش از نوع پیمایش است. شیوه جمع‌آوری اطلاعات ترکیبی از روش‌های کتابخانه‌ای، میدانی و پیمایشی است. برای طراحی پرسشنامه و مؤلفه‌های پژوهش از مدل قابلیت آینده‌نگاری پالوکایت (۲۰۱۴) استفاده شده است.

یک مرحله کلیدی در پژوهش، فرآیند گردآوری داده‌های تماس کارشناسان و مدیران بانک‌ها بوده است. پایگاه داده تدوین شده شامل ۱۰۶ نشانی منحصربه‌فرد رایانامه است. از ۱۰۶ نشانی منحصربه‌فرد رایانامه، ۱۱ مورد غلط بودند لذا عدد نهایی پرسشنامه‌های تحویل شده ۹۵ بود. پرسشنامه تکمیل شده ۴۰ مورد بود. داده‌های گردآوری شده با استفاده از روش‌های آماری تجزیه و تحلیل شدند.

پس از جمع‌آوری داده‌ها و انجام تحلیل عاملی تأییدی، معنادار بودن ارتباط موجود بین ابعاد و مؤلفه‌ها تأیید شد. گام نخست در فرایند تحلیل، استفاده از روش تجزیه و تحلیل خوشه‌ای بود. تجزیه و تحلیل خوشه‌ای یک ابزار تحلیل داده‌کاوی است که برای تنظیم موضوعات مختلف در گروه‌ها طراحی شده به گونه‌ای که درجه ارتباط میان دو موضوع در صورتی به میزان حداکثری باشد که آن‌ها متعلق به یک گروه همسان باشند و در غیر این صورت رابطه آن‌ها حداقلی خواهد بود. در این پژوهش، هدف گروه‌بندی بانک‌ها در دو گروه با توجه به وابستگی به سازمان‌های دولتی بود.

پس از اخذ هر دو گروه، لازم بود تا استقلال آن‌ها اثبات گردد. در راستای این هدف، آزمون‌های تفاوت میان گروه‌ها انتخاب شد (با نمونه‌های مستقل) در قالب آزمون خاص یومان - ویتنی. هدف راستی آزمایی فرض صفر

شد. طی سال‌های اخیر، بسیاری از پروژه‌های آینده‌نگاری راهبردی توسط بانک‌های دولتی و خصوصی آغاز شده که متمرکز بر فناوری یا موضوعات اقتصادی بوده‌اند.

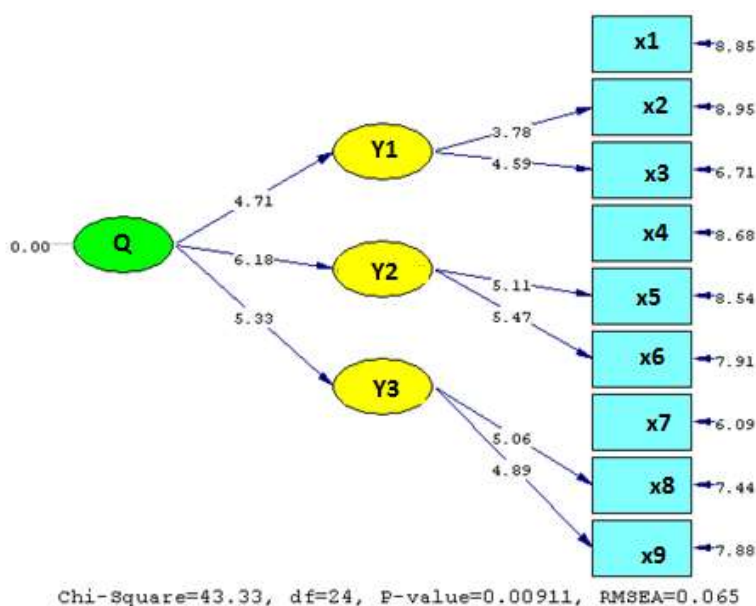
بود مبنی بر این که توزیع پاسخ‌ها در هر دو گروه مشابه است. با توجه به خصوصیات متغیرها، ما باید از یک روش غیر پارامتری مانند آزمون U مان - ویتنی استفاده می‌کردیم که یکی از شناخته‌شده‌ترین آزمون‌های معناداری غیر پارامتری است.

یافته‌های پژوهش

توصیف نمونه

پنجاه درصد از پاسخ‌دهندگان، کارشناسان ارشد طرح و توسعه بانک‌ها بودند و مدیران (۳۰٪) و کارشناسان (۲۰٪). از منظر اهداف پژوهش، این بسیار مهم بود زیرا نمایانگر سطح بالای دانش درباره بانک‌های مورد تجزیه و تحلیل بود. بالاترین سهم پاسخ‌دهندگان، گروهی از افراد با ۳ تا ۵ سال تجربه بود و بالاترین میزان تجربه بیش از ۱۵ سال بود (به ترتیب، ۲۸ و ۲۲ درصد). بالغ بر دوسوم نمونه دارای مدارک تحصیلی کارشناسی ارشد و بالاتر بودند. طیف جامعی از رشته‌ها در شرح حال تحصیلی پاسخ‌دهندگان دیده می‌شد شامل مدیریت (۲۷ درصد)، اقتصاد (۲۲ درصد)، علوم انسانی (۱۷ درصد) و مهندسی (۱۹ درصد). پاسخ‌دهندگان عمدتاً جوانان ۳۰ تا ۳۵ ساله (۲۹ درصد) بودند. بزرگ‌ترین گروه سنی بعدی ۳۵ تا ۴۰ سال (۲۶ درصد) بودند.

پاسخ‌دهندگان را می‌توان فعالان بسیار باتجربه حوزه برنامه‌ریزی در صنعت بانکداری دانست زیرا نیمی از آن‌ها بین ۶ تا ۱۰ سال (۲۵ درصد) یا بیش از ۱۵ سال (۲۵ درصد) سابقه کار در این حوزه را داشتند. بخش مهمی از پاسخ‌دهندگان از بانک‌های بزرگ (خصوصی - دولتی) (۴۳ درصد) و بانک‌های خصوصی (۳۰ درصد) و مؤسسات مالی (۲۷) بودند.



شکل ۳: مدل تحلیل عاملی تأییدی

همسویی سؤالات پرسشنامه برای اندازه‌گیری مفاهیم را در این مرحله معتبر نشان داد. در واقع نتایج نشان می‌دهد آنچه محقق توسط سؤالات پرسشنامه قصد سنجش آن‌ها را داشته است، توسط این ابزار محقق شده است. بررسی شاخص‌های برازش مدل تحلیل عاملی در جدول ۱ نشان داده شده است بنابراین نتایج به دست آمده برازندگی مدل تأیید می‌شود به عبارت دیگر می‌توان به نتایج حاصل از آن اعتماد کرد.

تجزیه و تحلیل خوشه‌ای

الگوریتم مورد استفاده یک الگوریتم مشترک یا خوشه‌بندی درختی با گروه‌بندی بر اساس روش وارد^{۱۲} بود (که متفاوت با دیگر روش‌ها است زیرا از تجزیه و تحلیل رویکرد واریانس برای ارزیابی فاصله میان خوشه‌ها استفاده می‌کند). معیار فاصله مورد استفاده در این تجزیه و تحلیل، فاصله اقلیدسی بود که از رایج‌ترین شیوه‌های اندازه‌گیری فاصله بین خوشه‌ها است. طرح درخت سلسله مراتبی افقی (شکل ۴) اجازه پذیرش دو گروه مطلوب برای پژوهش آینده را می‌دهد (در یک سطح فاصله پیوندی برابر با ۱۱۵) که بر مبنای متغیرهای

شکل ۳ مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول را در حالت معناداری مقادیر (t-value) را نشان می‌دهد. این مدل در واقع تمامی معادلات اندازه‌گیری مرتبه اول (بارهای عاملی) را با استفاده از آماره t، آزمون می‌کند (یادآوری می‌شود که اگر مقدار قدر مطلق آماره t بزرگ‌تر از ۱/۹۶ باشد، معنی‌دار است). بر طبق این مدل (شکل ۳)، مقادیر محاسبه شده t برای تمامی بارهای عاملی از ۱/۹۶ بزرگ‌تر هستند و در نتیجه در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار می‌باشند. بنابراین، می‌توان

جدول ۱: شاخص‌های برازش

شاخص برازش مدل	مقدار قابل قبول	برآورد
خی دو	$p > /05$	۴۳/۳ و df= 24 p=/009
خی دو بر درجه آزادی	کمتر از ۳	۱/۸۱
RMSEA	$0.08 \leq$	/065
SRMR	مقادیر نزدیک به ۰	/۰۵۷
GFI	$0.90 \geq$	/93
AGFI	$0.90 \geq$	/91
NFI	$0.90 \geq$	/93
NNFI	$0.90 \geq$	/ 92
CFI	$0.90 \geq$	/95

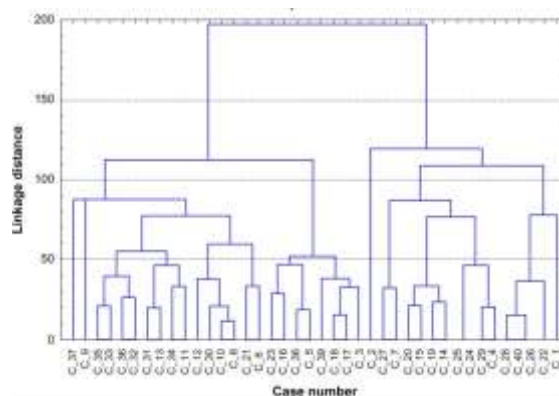
در بعد قابلیت‌های انتخاب استراتژیک، یک تفاوت معنادار را می‌توان در وضعیت تفسیر نتایج پویای محیطی شاهد بود. مقادیر چهار یا پنج (در یک مقیاس ۵ - ۱) به شدت در توزیع گروه نخست احاطه داشت. در مؤلفه چشم‌انداز سازی بانک‌ها در گروه نخست موضعی قوی‌تر را اثبات کردند. همان‌گونه که دیده می‌شود، این تفاوت خیلی مهم نیست (تعداد زیادی از بانک‌ها دارای سند چشم‌انداز هستند، اما مجموعاً تعداد بانک‌های بیشتری در این گروه وجود دارند). وضعیت در قبال مؤلفه سوم جالب است: بانک‌های بیشتری در گروه نخست قابلیت برنامه‌ریزی کمتری دارند که این می‌تواند به دلیل منابع محدود انسانی متخصص در واحد طرح و برنامه یا محدودیت مالی باشد (به‌خصوص در مورد بانک‌های کوچک)

بعد آخر مورد مطالعه، قابلیت‌های یکپارچه‌سازی در آینده‌نگاری است. این طبقه‌بندی شامل قابلیت رهبری استراتژیک بانک، قابلیت هماهنگ‌سازی و استفاده از دانش موجود در فعالیت‌های آینده محور است. ضوابط داخلی بانک‌های گروه نخست فرهنگ تعهد فعال کارکنان را در اتخاذ تصمیمات میان و بلندمدت تأیید می‌کند. این سطح بالای تعهد را می‌توان مرتبط با موضوعات تجزیه و تحلیل شد بعدی دانست یعنی قابلیت هماهنگ‌سازی باشد که در هر دو گروه یکسان است.

دانش سازمان درباره آینده و فناوری‌های جدید می‌تواند یک عامل مهم در افزایش رقابت‌پذیری بانک باشد. بانک‌هایی که متعلق به گروه نخست هستند، در اکثر موارد اظهار می‌دارند که کارکنان منتخب دارای چنین دانشی هستند. یک دغدغه برای پویای بلندمدت محیط، برای سازمان‌هایی مهم است که به دنبال توسعه پویا هستند. شناخت اهمیت اطلاعات دریافتی از بازار و سپس مورداستفاده در تصمیمات استراتژیک در بانک یکی از خصیصه‌های گروه نخست است. موضوع نهایی، دانش کارکنان از اهداف استراتژیک صنعت بانکداری است. دانشی که در آن مراجع و ذینفعان اقدام به توسعه صنعت می‌کنند، می‌تواند از فعالیت‌های بانک حمایت کرده و اثرات چنین اقدامات را چند برابر ساخت.

دارای ساختار مشابه مندرج در پرسش‌نامه مورداستفاده قرار می‌گیرند.

شکل ۴: خوشه‌بندی درختی بر اساس روش وارد



قابلیت‌های کلیدی آینده‌نگاری برای پژوهش عبارت بودند از قابلیت‌های پویای محیطی، قابلیت‌های انتخاب استراتژیک و قابلیت‌های یکپارچه‌سازی. در بعد اول در گروه نخست، نسبت بالاتر پاسخ‌دهندگان نشان می‌داد که افق زمانی آینده‌نگاری‌ها بیشتر است (چهار یا پنج سال) در حالی که در گروه دوم، بسیاری بانک‌ها این کار را برای افق زمانی کمتری (دو یا سه سال) انجام می‌دهند. پاسخ‌ها نشانگر شباهت در قبال عمق پویای بخش اعظم گروه نخست منابع کمتری برای پیوندهایشان مشاهده کرده بودند در حالی که در گروه دوم، تعداد منابع پیوندهای قوی و ضعیف بیشتر بود. در بعد پویای محیطی یک تفاوت مهم را می‌توان در هر دو گروه شاهد بود. گروه اول شبکه ارتباطات قوی‌تری در داخل سازمان دارد ولی گروه دوم در زمینه پایش و پویای محیطی خارج از سازمان بهتر عمل می‌کنند. گروه دوم با مشتریان، تأمین‌کنندگان، پیمان‌کاران، مؤسسات مالی، رقبا، شرکای راهبردی شبکه قوی‌تری نسبت به گروه اول دارند. گروه اول با دولت، مشاوران، دانشگاه‌ها، مراکز پژوهشی و انجمن‌ها شبکه‌های ارتباطی قوی‌تری دارند. گروه اول از منابع اطلاعات رسمی بیشتر استفاده می‌کند. گروه دوم بیشتر از منابع غیررسمی اطلاعات استفاده می‌کند.

	افق پویش	عمق پویش	منابع رابطه	تفسیر	چشم نماز	برنامه	رهبری	هماهنگ گ	پایه دانشی
آماره مان ویتنی	182	196	184	74.	159	182	191	143	180
	.500	.500	.000	000	.500	.500	.500	.500	.000
آماره آزمون Z	-	-	1.9	-	-	1.	-	-	-
	.486	.097	84	3.514	2.121	871	2.235	1.564	1.556
معنی داری	.00	.92	.00	.00	.02	.04	.00	.12	.00
	640 ^b	5 ^b	28 ^b	0 ^b	77 ^b	01 ^b	2 ^b	7 ^b	2 ^b

جدول ۲: نتایج آزمون مان ویتنی

بحث و نتیجه گیری

ساختاری برای پویش محیطی، مشارکت در شبکه‌ها و یک فرهنگ قوی آینده محور برای انتخاب استراتژیک وجود دارد که می‌تواند بر نتایج نهایی پروژه آینده‌نگاری راهبردی اثر بگذارد. قابلیت یکپارچه‌سازی در هر دو گروه چندان مساعد ارزیابی نشده‌اند که اشاره به رهبری ضعیف‌تر، فقدان دانش کافی درباره آینده‌نگاری و ضعف در هماهنگی است. جدول مقایسه قابلیت‌های آینده‌نگاری سازمانی در گروه بانک‌های وابسته به سازمان‌های دولتی را به صورت خلاصه نشان می‌دهد.

یافته‌های پژوهش جاری به میزان قابل توجهی درک ما از آمادگی و قابلیت اجرای پروژه‌های آینده‌نگاری سازمانی در صنعت بانکداری را افزایش می‌دهد. از پژوهش حاضر می‌توان نتیجه گرفت که در آماده‌سازی و آغاز یک پروژه آینده‌نگاری در صنعت بانکداری می‌توان قابلیت آینده‌نگاری سازمانی بانک‌ها را در دو گروه متفاوت دسته‌بندی کرد. در گروه نخست که بانک‌های وابسته به سازمان‌های دولتی هستند، سطح بالایی از آمادگی

ابعاد قابلیت آینده‌نگاری	مؤلفه‌های هر بعد	بانک‌های وابسته به سازمان دولتی
قابلیت‌های پویش محیطی	افق زمانی	بلندمدت‌تری دارند.
	عمق پویش	یکسان است.
	منابع رابطه قوی و ضعیف	ضعیف‌تری دارند.
قابلیت‌های انتخاب استراتژیک	تفسیر	قوی‌تر هستند.
	چشم‌انداز سازی	قوی‌تر هستند.
	برنامه‌ریزی	ضعیف‌تر هستند.
قابلیت‌های یکپارچه‌سازی	رهبری	قوی‌تر هستند.
	هماهنگ‌سازی	تفاوت معناداری وجود ندارد.
	پایه دانشی	بیشتری نسبت به آینده دارند.

نمایانگر دانش بهتری است. گردآوری مناسب اطلاعات و دانش به اتخاذ تصمیمات اثربخش کمک کرده و بر سلامت سازمان اثر می‌گذارد. از زاویه مدیریت پروژه، توصیه می‌شود ابزارهای پیچیده‌تری در تجزیه و تحلیل گنجانده شوند مانند توانایی همکاری، مشارکت و گشودگی به روی اندیشیدن درباره چشم‌اندازهای بلندمدت. توصیه می‌شود که پژوهش بیشتر در حوزه تدوین شاخصی مبتنی بر قابلیت‌های مهم آینده‌نگاری سازمانی انجام گیرد.

یافته‌های این پژوهش دارای مضامین مهمی برای روش‌شناسی آینده‌نگاری سازمانی هستند. یک روش‌شناسی تعمیم‌یافته می‌تواند در تجزیه و تحلیل قابلیت‌های آینده‌نگاری در صنعت بانکداری استفاده شود. روش‌های رایج فعلی تجزیه و تحلیل معمولاً متکی به شناخت قدرت و منافع هستند که ابعادی همچون توانمندی‌های همکاری، تجربیات مشارکت و روش تفکر آینده محور در چشم‌اندازهای میان‌مدت یا بلندمدت را در نظر نمی‌گیرد. برای سیاست‌گذاران، مشارکت بیشتر در پروژه‌های آینده‌نگاری یا دیگر تجزیه و تحلیل‌های آتی

منابع ارتباطی، برنامه‌ریزی و مشکلات هماهنگ سازی مواجه هستند که دو مشکل اول در کوتاه‌مدت و یا با وقفه قابل حل هستند ولی مشکلات ساختاری در حوزه هماهنگ‌سازی حل شدنی نیست و کماکان به قوت خود باقی خواهد بود. بنابراین جهت حل مشکلات اساسی و زیرساختی آینده‌نگاری سازمانی در نظام بانکی، توجه به الزامات سازمانی موردنیاز برای رسیدن به قابلیت‌های آینده‌نگاری ضروری است.

شناخت ابعاد قابلیت‌های آینده‌نگاری در بانک‌ها به تعیین اولویت‌های توسعه آینده‌نگاری با توجه به خصوصیات منحصر هر دسته از بانک‌های مورد مطالعه کمک می‌کند و بانک‌های بزرگ و دولتی که نیازمند اتخاذ تصمیماتی کلان‌تر هستند، به سمت تشکیل مرکز آینده‌نگاری سازمانی با قابلیت‌های مورد نظر این مطالعه باشند. اگر بانکی قادر به آینده‌محور بودن باشد، می‌تواند مجموعه‌ای از قابلیت‌ها یا یک «مرکز آینده‌نگاری» ایجاد کند که دارای نگرشی مشترک از آینده است.

همانگونه که در این مطالعه بررسی و مشخص گردید، بخش قابل توجهی از مشکلات آینده‌نگاری سازمانی در نظام بانکی ایران به خصوص بانک‌های وابسته به دولت، ناشی از منابع ارتباطی است. در طول دوره تحریم‌های سخت، روابط بانک‌های وابسته با شرکای خود در سایر کشورها قطع شده و هزینه مبادلات مالی افزایش یافته و مشکلات فنی پابرجا یا تشدید شد، ولی مشکلات ساختاری از جمله عدم اجرای استانداردهای بازل، قوانین سختگیرانه‌تر در حوزه پولشویی و تأمین مالی تروریسم، حاکمیت شرکتی، بانکداری مجازی و غیره، سبب شد بانک‌های ایران بیش از پیش از استانداردهای روز دنیا عقب بیافتند و حتی با وجود کاهش تحریم تغییرات قابل توجه و اساسی در بهبود وضعیت ترازنامه و مالی بانک‌های وابسته ایجاد نشد.

در نتیجه با توجه به نتایج این تحقیق، پیشنهاداتی برای بهبود قابلیت‌های آینده‌نگاری سازمانی در بانک‌ها طراحی گردید. در حالت کلی بانک‌ها سه مشکل اصلی

فهرست منابع

- 5) FOREN Project. ۲۰۰۱. A Practical Guide to Regional Foresight. Foresight for Regional Development Network: Brussels.
- 6) Gaspar, T., Sarpong, D. & Saritas, O. (2015). Strategia sapiens – strategic foresight in a new perspective. *Foresight*, 17(5)
- 7) Heger, T. & Rohrbeck, R. 2012, "Strategic foresight for collaborative exploration of new business fields", *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 79, no. 5, pp. 819-831.
- 8) Hiltunen, E. (2008). The future sign and its tree dimension. *Futures*, 40(3), 247-260
- 9) Hines, Andy, & Jeff Gold. (2014). An organizational futurist role for integrating foresight into corporations. *Technological Forecasting & Social Change*, 101, 99-111
- 10) Hines, Andy, & Peter Bishop. (2007). *Thinking about the Future: Guidelines for Strategic Foresight*. Washington DC: Social Technologies.
- 11) Hines, Andy, & Peter Bishop. (2013). Framework foresight: Exploring futures the Houston way. *Futures*, 51, 31-49.
- 1) Ahlqvist, T., Halonen, M., Eerola, A., Kivisaari, S., Kohl, J., Koivisto, R., Myllyoja, J., Wessberg, N. 2012, "Systemic transformation, anticipatory culture, and knowledge spaces: constructing organisational capacities in roadmapping projects at VTT Technical Research Centre of Finland", *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 24, no. 8, pp. 821-841.
- 2) Amsteus M. 2008. Managerial foresight: Concept and measurement. *Foresight* 10(1): 53 – 66.
- 3) Battistella, C. and Toni, A. (201۰), "THE ORGANIZATION FOR CORPORATE FORESIGHT: A MULTIPLE CASE STUDY, IN THE TELECOMMUNICATION INDUSTRY", 21st Annual Conference, Vancouver, Canada, May 2010.
- 4) Day, G. S. & Schoemaker, P. J. (2006). *Peripheral vision: detecting the weak signals that will make or break your*.

- Deutsche Telekom Innovation Laboratories. *Technological forecasting & Social Change*, Volume 97, August 2015, 115-126.
- 24) Rohrbeck, Rene. (2011). *Corporate Foresight: Towards a Maturity Model for the Future Orientation of a Firm*. Berlin: Physica-Verlag.
- 25) Rohrbeck, Rene. (2012). Exploring value creation from corporate-foresight activities. *Futures*, 44, 440-452
- 26) Schwarz JO. 2009. Business wargaming: Developing foresight within a strategic simulation. *Technology Analysis & Strategic Management* 21(3): 291 – 305.
- 27) Slaughter, Richard. (2009). The state of play in the futures field: A metascanning overview. *Foresight*, 11(5), 6-20.
- 28) Hines, Andy. (2012). *The Role of an Organizational Futurist in Integrating Foresight into Organizations*. Leeds, UK: Leeds Metropolitan University.
- 13) Hines, Andy. (2016). Let's Talk about Success: A Proposed Foresight Outcomes Framework for Organizational Futurists. *Journal of Futures Studies*, June 2016, 20(4): 1–20
- 14) Marcus A. 2009. *Strategic Foresight. A New Look at Scenarios*. Palgrave MacMillan: New York.
- 15) Öner, M.A. and Göl, S. (2007) 'Pitfalls in and success factors of corporate foresight projects', *Int. J. Foresight and Innovation Policy*, Vol. 3, No. 4, pp.447–471
- 16) Paliokaite, A., Pacesa, N & Sarpong, D (2014). Conceptualizing strategic foresight: an integrated framework. *Strategic change*, 23(3-4), 161-169
- 17) Phaal, R., Farrukh, C.J. & Probert, D.R. 2004, "Technology roadmapping—a planning framework for evolution and revolution", *Technological forecasting and social change*, vol. 71, no. 1, pp. 5-26.
- 18) Rohrbeck R, Schwarz JO. 2013. The value contribution of strategic foresight: Insights from an empirical study of large European companies. *Technological Forecasting and Social Change* 80(8): 1593 – 1606.
- 19) Rohrbeck, R. & Bade, M. 2012, "Environmental Scanning, Futures Research, Strategic Foresight and Organizational Future Orientation: A Review, Integration, and Future Research Directions", *ISPIM Annual Conference*, 2012.
- 20) Rohrbeck, R. & Gemünden, H.G. 2011, "Corporate foresight: its three roles in enhancing the innovation capacity of a firm", *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 78, no. 2, pp. 231-243.
- 21) Rohrbeck, R. & Schwarz, J.O. 2013, "The value contribution of strategic foresight: Insights from an empirical
- 22) Rohrbeck, R. 2011, *Corporate Foresight*, Springer.
- 23) Rohrbeck, R. Thom, N. Arnold, H. (2015). *IT tools for foresight: The integrated insight and response system of*