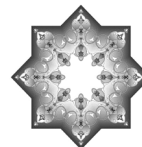


## راهبردهای کلان صنعت بانکداری با رویکرد سناریونویسی



فرهاد شمشیری<sup>۱</sup>  
عبدالحمید ابراهیمی<sup>۲</sup>

صفحات ۱۰۳ تا ۱۲۶  
دریافت: ۹۷/۱۲/۲۳  
پذیرش: ۹۸/۰۳/۰۱

### چکیده

هدف این پژوهش، تعیین سناریوهای صنعت بانکداری با رویکرد آینده‌پژوهی و چگونگی دستیابی به سناریوهای امکان‌پذیر است. 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 است. در این تحقیق جامعه آماری مدیران و متخصصان صنعت بانکداری می‌باشند که با توجه به نوع اطلاعات لازم برای انجام تحقیق، یک نمونه شامل ۶۶ نفر از افراد خبره و صاحب‌نظر در حوزه بانکداری به صورت نمونه‌گیری غیر احتمالی و قضاوتی انتخاب شد. روش این پژوهش مبتنی بر سناریو نگاری است؛ بنابراین پس از تدوین پرسش آغازین و مشخص کردن موضوع اصلی، تشکیل پانل خبرگان، انجام مصاحبه‌های اکتشافی و مشخص کردن نیروهای پیشران، ۶۴ متغیر به عنوان عوامل اولیه مؤثر بر صنعت بانکداری در قالب 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 به صورت ماتریس ۳۸\*۳۸ در اختیار متخصصین قرار داده شد و در نرم‌افزار سناریو ویزارد تحلیل گردید. در نهایت هم ۳ سناریوی قوی، ۱ سناریوی باورکردنی و ۸ سناریوی ضعیف شناسایی و برای توسعه صنعت بانکداری راهبردهایی ارائه شد.

**واژگان کلیدی:** آینده‌پژوهی، صنعت بانکداری، سناریو نگاری.

## مقدمه

تغییرات سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی، زندگی ما را هر روز دست‌خوش تغییرات بنیادین و بسیار سریع می‌سازند. این نو شدن‌های هرروزه باعث می‌شود که انسان، نیازی دائمی برای تغییر وضعیت خود در جهت هم سو شدن با تغییرات بیرونی و انطباق یافتن با این تغییرات را احساس کند تا از قافله انسانی عقب نماند. امروزه صنایع هم با تغییرات مهم و تاحد زیادی غیرقابل‌پیش‌بینی روبرو هستند. مرزهای صنعتی در حال فروپاشی هستند، انواع جدید نیروهای تازه وارد ظاهر می‌شوند، پویایی رقابت تغییر می‌کند و تامین کنندگان، توزیع کنندگان و مشتریان نهایی به شیوه‌های جدید و غیرمنتظره رفتار می‌کنند. در نتیجه شگفت‌آور نیست که بسیاری از شرکت‌ها با توجه به چگونگی وضعیت صنعت آن‌ها در آینده، سردرگم شده‌اند (حاج‌آقا معمار و رحیم‌نیا، ۱۳۹۲، ۱). بنابراین رهبران امروز و همه کسانی که خواستار تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان هستند، نیازمند دانش و درک لازم برای پیش‌بینی حوزه‌هایی هستند که باید در آن اقدام کنند. پس باید قبل از تصمیم‌گیری در مورد آینده، بررسی‌های لازم از منظر اجتماعی، اقتصادی و... در سطوح جهانی، ملی و منطقه‌ای صورت پذیرد (Godet & Roubelat, 2000, 50). اما سرعت تغییرات آن‌قدر زیاد است که دیگر نمی‌توان با روش‌های سنتی با آن‌ها کنار آمد. سالیان سال تنها روش متداول جهت پیش‌بینی دقیق از آینده، استفاده از روش‌های پیچیده مقداری بود که با استفاده از داده‌های تاریخی (سری‌های زمانی یا مقطعی) و تکنیک‌های ریاضی اقتصادسنجی و خط رگرسیون به پیش‌بینی می‌پرداختند. این روش‌ها بر اساس قطعیت‌ها بنا شده بود و عدم قطعیت را به کناری می‌افکند، درحالی‌که عدم قطعیت‌ها بیشترین تأثیر را بر روی آینده دارند (حاج‌آقا معمار و رحیم‌نیا، ۱۳۹۲، ۲). نادیده گرفتن عدم قطعیت‌ها می‌تواند موجب از دست دادن شانس‌ها و فرصت‌های آینده و نهایتاً منجر به ایجاد یک برنامه ناپایدار گردد، پس باید با بررسی، شناخت و مدیریت عدم قطعیت‌ها برای ایجاد یک برنامه پایدار و بلندمدت در فضای کسب‌وکار کنونی اقدام نمود (حاج‌آقا معمار و همکاران، ۱۳۹۲، ۶۳). برنامه‌ریزی، احتیاج به ابزاری دارد تا بتواند آینده را در قالب عناصر قابل پیش‌بینی و عدم قطعیت‌ها بیان کند و این ابزار همان سناریو است چراکه اگر آینده مملو از عدم قطعیت‌ها و وضعیت‌های نامعلوم است پس آینده‌های قابل‌باوری که احتمال رخداد برابری دارند نیز در بین آن‌ها وجود دارند. سناریوها بیشتر به‌عنوان جزئی از فرآیند آینده‌نگاری در نظر گرفته می‌شوند و بر این امر تمرکز دارند که چگونه آینده‌هایی خاص می‌توانند محقق یا نامحقق شوند (زالی، ۱۳۹۰، ۳۶).

پس ما باید به دنبال شناسایی عدم قطعیت‌ها، عوامل کلیدی موثر و ساخت آینده محتمل باشیم. مسئله‌ای که وجود دارد این است که اقتصاد ما یک اقتصاد بانک محور است اما آیا صنعت بانکی ما می‌تواند موتور محرکه اقتصاد باشد؟ آیا چیزی به‌عنوان سناریونویسی و آینده‌پژوهی در بانک‌ها وجود دارد؟ آیا بانک‌ها خودشان را ملزم به تدوین سناریوی آینده می‌دانند و آینده‌های مطلوب و باورکردنی برای خود متصور هستند؟ و آیا عناصر سناریونویسی در صنعت بانکداری درست تدوین گردیده است؟

با توجه به مباحث بالا، هدف کلی این تحقیق عبارت است از: تعیین راهبردهای کلان نظام بانکی از طریق تدوین سناریوهای صنعت بانکداری و چگونگی دستیابی به سناریوهای امکان پذیر و در قالب هدف کلی فوق، این در هدف دنبال می‌شود: ۱- تعیین عوامل کلیدی و پیشران‌های صنعت بانکداری در ایران. ۲- تعیین آینده‌های مطلوب، ممکن و باورکردنی صنعت بانکداری ایران

## ۱- ادبیات پژوهش

### ۱-۱ ادبیات تجربی

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

توروف و همکاران پژوهشی با عنوان «ارائه یک مدل سناریوی پویا و مشترک برای تعامل با زیرساخت‌های اساسی» به انجام رساندند و یک مدل از اثرات آبخار گونه شکست زیرساخت‌های اساسی در حوادث ارائه نمودند و نتیجه گرفتند که چگونه باید به مقابله با دیدگاه‌های متضاد افراد در زمینه‌های مختلف جهت توسعه یک مدل واحد برای دیدگاه جمعی رفت (Turoff & et al, 2016).

قزلباش و همکاران پژوهشی با عنوان «آینده‌پژوهی با استفاده از تجزیه و تحلیل سناریو، یک چارچوب در ترکیب علم و مورد عمل: نظام شهری استان زنجان» را منتشر کردند که در نهایت به ساخت چهار سناریوی محتمل منجر شد. برای تجزیه و تحلیل مجموعه داده‌ها از تجزیه و تحلیل تأثیرات متقابل استفاده نمودند (Ghezelbash & et al, 2016).

علیزاده و همکاران در تحقیقی با عنوان «یک روش برنامه‌ریزی قوی مبتنی بر سناریو یکپارچه برای پیش‌بینی و مدیریت استراتژیک با کاربرد در صنعت انرژی» به بررسی صنایع

انرژی و چالش‌های عمده آن در آینده مربوط به محیط‌زیست، امنیت و اقتصاد می‌پردازند و بر اساس عدم قطعیت‌ها و اطلاعات تخصصی، ۳ سناریوی فناوری محور، رکود و خودکفایی را ارائه نمودند و برای این سناریوها، طیف وسیعی از استراتژی‌های قوی را مشخص کردند (Alizadeh & et al, 2016).

گائو و همکاران در تحقیقی با عنوان «تجزیه و تحلیل قوی حساسیت جهانی تحت عدم قطعیت عمیق از طریق تحلیل سناریو» به مدل‌های پیچیده سیستم‌های زیست‌محیطی و اجتماعی اشاره و به این نتیجه رسیدند که روش‌ها می‌تواند درک ما را از اثرات عدم اطمینان عمیق و عدم قطعیت خروجی، افزایش داده و حساسیت پارامتر و ترکیب ترجیحات ریسک تصمیم‌گیرنده برای انعطاف‌پذیری بیشتر در تصمیمات را ایجاد کند (Gao & et al, 2016).

فومرو و همکاران تحقیقی با موضوع «طراحی یک مدل کارخانه چند محصولی با ترکیب برنامه‌ریزی تولید و برنامه تصمیم‌گیری تحت یک سناریو چندمرحله‌ای» را مورد بررسی قرار دادند و روشی ارائه نمودند که اجازه می‌دهد تا ارزیابی از تجارت و سطوح مختلف تصمیم‌گیری با در نظر گرفتن نوسانات در سراسر افق زمانی انجام گیرد (Fumero & et al, 2016).

وانگ پژوهشی با عنوان «پیش‌بینی رشد اقتصادی با سری‌های زمانی و روش برنامه‌ریزی سناریو» منتشر نمود. وی به این نتیجه رسید که برنامه‌ریزی سناریو یک نوع خاص از روش پژوهش است که در تجزیه و تحلیل محیط کلان از یک موضوع و پیش‌بینی روند رشد شاخص‌های اقتصادی کاربرد دارد (Wang, 2016).

استار و همکاران در تحقیقی با عنوان «حمایت از تصمیم‌گیری منطبق با برنامه‌ریزی سناریو: توانایی در استفاده مؤثر از روش‌های متعدد» نتیجه‌گیری می‌کنند ارتباط، برای حمایت بیشتر و همکاری میان پزشکان مؤثرتر است با این استدلال که روش مشارکتی برای تصمیم‌گیری در محتوا مؤثرتر است (Star & et al, 2016).

رستمی و کیانی پژوهشی با عنوان «بررسی نقش عدم اطمینان محیطی در رفتار هزینه‌ها: شواهدی از شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران» منتشر نمودند که نتایج مطالعه نشان می‌دهد عدم قطعیت در تقاضا، منجر به تغییر در رفتار بهای تمام‌شده کالای فروش رفته می‌شود و میزان انعطاف‌پذیری آن‌ها را کاهش می‌دهد (انواری، رستمی و کیانی، ۱۳۹۴).

گوهری فر و همکاران، پژوهشی را با عنوان «آینده پژوهی: ارائه تصویر آینده سازمان با استفاده از رویکرد برنامه‌ریزی سناریو (مطالعه موردی: مرکز آمار ایران)» منتشر نمودند و نهایتاً چهار سناریوی مرکز آمار ایران را در قالب سناریوهای استقلال، تمرکز، انحلال و نظام ثبتي

تشریح نمودند (گوهری فر و همکاران، ۱۳۹۴).

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 اما موضوع بانکداری کمتر موردتوجه قرار گرفته است. بر همین اساس این مقاله سعی دارد سناریوهای مطلوب، محتمل و باورکردنی صنعت بانکداری را به ترسیم درآورد.

## ۱-۲ ادبیات نظری

### ۱-۲-۱. آینده‌نگاری

تاکنون تعاریف بسیاری از آینده‌نگاری در مجلات و کتب گوناگون از دانش‌پژوهان فعال در این حوزه به چاپ رسیده ولی هنوز یک تعریف جامع و واحد به دلیل تفاوت دیدگاه‌های مختلف ارائه نشده است؛ با این حال با توجه به نظرات و آرای برخی صاحب‌نظران، تعاریف مختصری از این مفهوم در جدول ذیل ارائه شده است:

جدول ۱- خلاصه‌ای از تعاریف مرتبط با آینده‌نگاری

تعریف	پژوهشگران
آینده‌نگاری، ارائه مجموعه‌ای از رویکردها جهت بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی؛ از جمله تحلیل عوامل کلیدی مؤثر بر تغییرات به‌منظور توسعه چشم‌انداز راهبردی و پیش‌بینی هوشمندانه است.	لاوریدج (۲۰۰۹)
آینده‌نگاری، ابزاری نظام‌مند برای ارزیابی آن دسته از توسعه و پیشرفت‌های علمی و فناورانه است که می‌تواند تأثیرات بسیار عمیقی بر رقابت صنعتی، خلق ثروت و کیفیت زندگی داشته باشد.	جورجیو (۲۰۰۷)
آینده‌نگاری، فرآیند سازماندهی شده و هدفمندی است که انتظارات بازیگران مختلف دخیل در فناوری را تجمیع و چشم‌اندازهای راهبردی در مورد آینده را تدوین می‌کند تا پشتیبان توسعه گسترده اقتصادی و اجتماعی گردد.	وبستر (۲۰۰۲)
آینده‌نگاری، فرآیند مشارکت نظام‌مند، اجماع هوشمندانه در خصوص آینده و خلق چشم‌انداز میان‌مدت و بلندمدت از آینده است که به‌منظور ساخت تصمیمات، جهت‌دهی به فعالیت‌های آینده صورت می‌گیرد.	کمیسیون اتحادیه اروپایی توسعه منطقه‌ای (فورن، ۲۰۰۱)
آینده‌نگاری، توسعه وسیعی از دیدگاه‌های مرتبط با راه‌های ممکن جهت	هورتون (۱۹۹۹)

توسعه آینده است که ایجاد فهم کافی در مورد این دیدگاه‌ها سبب تصمیم‌گیری‌هایی می‌شود که بهترین فردای ممکن را خلق می‌نماید.	
آینده‌نگاری، فرآیند نظام‌مند، مشارکتی و گردآورنده هوشمندی از آینده و ایجادکننده چشم‌اندازی میان‌مدت تا بلندمدت باهدف تصمیم‌گیری‌های به‌روز و آنی و بسیج اقدامات مشترک و مرتبط است.	گاویگان واسکاپولو (۱۹۹۹)
آینده‌نگاری، فرآیند تلاش نظام‌مند برای نگاه به آینده بلندمدت علم، فناوری، محیط‌زیست، اقتصاد و اجتماع باهدف شناسایی فناوری‌های عام نوظهور و تقویت حوزه‌های پژوهشی راهبردی با حداکثر منافع و مزایای اقتصادی و اجتماعی است.	مارتین (۱۹۹۵)
آینده‌نگاری، قابلیت فراگیر بشری است که فرد را قادر می‌سازد درباره آینده به تأمل بپردازد و احتمالات آینده را ارزیابی، خلق و مدل‌سازی نماید. این قابلیت بر اساس توانمندی‌های سیستم ذهنی و عصبی مغز آدمی شکل گرفته است.	اسلاتر (۱۹۹۳)

منبع: (سعید پور و بهبودی، ۱۳۹۶، ۴)

### ۱-۲-۲. روش‌های آینده‌نگاری

مهم‌ترین دلیل استفاده از روش علمی در آینده‌پژوهی این است که مشخص کنیم چه اطلاعاتی برای یک تصمیم‌گیری صحیح لازم است تا به کمک این اطلاعات بتوان فرض‌ها را مشخص کرد، امتحان نمود و در صورت لزوم تغییر داد (اجاق و خوشنویس، ۱۳۸۵، ۲۲). شیوه‌های مختلفی جهت طبقه‌بندی روش‌های مطالعات آینده‌پژوهی وجود دارند؛ به‌عنوان مثال دیدگاه‌های مبتنی بر آینده (تحلیل گران‌الگو، مشاهده گران و غیره) و یا دیدگاه‌های مبتنی بر افق زمانی (چشم‌انداز کوتاه‌مدت در مقابل بلندمدت)، مدل‌های کیفی در مقابل کمی، برون‌یابی در مقابل هنجاری و غیره (آسکول، ۲۰۰۳، ۲). اما یکی از رایج‌ترین دسته‌بندی‌ها، طبقه‌بندی روش‌ها بر اساس ماهیت آن‌ها است که می‌تواند کیفی، کمی یا نیمه کمی باشند.

روش‌های کیفی همانند طوفان مغزی، سناریوها و گروه‌های متخصص، معنای وقایع و برداشت‌ها را ارائه می‌دهند. چنین تفسیرهایی مبتنی بر ذهنیت یا خلاقیت هستند و اغلب، تأیید آن‌ها دشوار است مثل عقاید، نگرش‌ها و... روش‌های کمی، به‌طور کلی متغیرها را اندازه می‌گیرند و از تجزیه و تحلیل آماری استفاده می‌کنند مانند مدل‌سازی، شبیه‌سازی و... روش‌های نیمه کمی، اساساً روش‌هایی هستند که برای تعیین کمیت ذهنیت، داورهای عقلانی و دیدگاه‌های کارشناسان و مفسران از اصول ریاضی استفاده می‌کنند همانند دلفی، تجزیه تحلیل ساختاری متقاطع و... (Popper, 2008,64).

### ۱-۲-۳. سناریو نگاری

اگر ما به تاریخ برنامه‌ریزی در سازمان‌ها نگاه کنیم متوجه یک توهم اساسی در حال ظهور می‌شویم مبنی بر اینکه برنامه‌ریزی می‌تواند همانند یک ماشین کار کند و فقط کافی است که مراحل برنامه‌ریزی سازمانی انجام شود. اساس این توهم این گونه است که همه چیز ثابت و 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. با این حال فرض کلیدی این است که همه چیز تغییر می‌کند بنابراین باید با برنامه‌ریزی سناریو نتایج مختلف و پاسخ‌های بالقوه را مورد بررسی قرارداد و از آن‌ها برای ایجاد آگاهی و آمادگی برای رویارویی با تغییرات استفاده کرد (Chermack, 2011.1).

سناریو، آینده را پیش‌بینی نمی‌کند بلکه با هدف 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 (Amer, & et al, 2013,24).

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 آینده است. سناریوها تصویری کلی از محیط ارائه نموده و تعاملات بین روندها و رویدادهای مختلف در آینده را پررنگ‌تر می‌سازند. به‌علاوه سناریو نگاری تمام المان‌های پیچیده را به‌صورت هماهنگ، نظام‌مند، جامع و قابل اجرا در کنار هم نشان می‌دهد (Amer, & et al, 2013,25).

### ۲. 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 مرتبط با این حوزه دعوت به همکاری گردیده است. با توجه به نوع اطلاعات لازم برای انجام تحقیق، نمونه‌ای حدوداً ۶۶ نفره از افراد خبره و صاحب‌نظر در حوزه

بانکداری به صورت نمونه‌گیری غیر احتمالی قضاوتی (هدفمند) انتخاب شده است. روش این پژوهش مبتنی بر سناریو نگاری است که پس از تدوین پرسش آغازین 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 است. در تجزیه و تحلیل ورودی‌ها از نرم‌افزار میک مک<sup>۱</sup> برای تحلیل و شناسایی عوامل مؤثر و کلیدی صنعت بانکداری و از نرم‌افزار سناریو ویزارد<sup>۲</sup> برای استخراج سناریوها استفاده شده است.

### ۳. یافته‌های پژوهش

همانطور که قبلاً ذکر شد روش این پژوهش مبتنی بر سناریو نگاری است، بنابراین پس از تدوین پرسش 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، به عنوان عوامل مؤثر بر صنعت بانکداری در ۷ پیشران (اقتصادی، محیطی، قانونی، سیاسی، تکنولوژیکی، اجتماعی، بانکی و رقابت) انتخاب گردید و بعد پرسشنامه‌ای با هدف شناسایی متغیرهای کلیدی مؤثر بر آینده صنعت بانکداری در شرایط عدم قطعیت، در قالب یک ماتریس ۶۴\*۶۴ تنظیم شد. سپس 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 به منزله بدون تأثیر، عدد ۱ به منزله تأثیر ضعیف، عدد ۲ به منزله تأثیر متوسط و عدد ۳ به منزله تأثیر زیاد) در اختیار خبرگان قرار گرفت.

1-Mic Mac

2-Scenario Wizard



جدول ۲- طبقه‌بندی عوامل مؤثر بر صنعت بانکداری

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 رقبای، 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، ارزش‌افزوده خدمات، تراکم نیروی انسانی)	۲۷
۳	شاخص محیطی (محیط زیست 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 (دخالت‌های 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

منبع: یافته‌های پژوهشگر

در ادامه 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 برگذر 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؛ 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 است که نشان‌دهنده روایی بالای ماتریس و پاسخ‌های آن است.

از میان ۶۴ متغیر بررسی شده، 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 و هم قابل کنترل‌اند و بر پویایی سیستم مؤثر هستند. از طرف دیگر متغیرهای روابط بین‌المللی، دخالت‌های دولتی، تحریم‌ها و توانایی مدیریت در بین‌ناحیه 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 شد.

جدول ۳- متغیرهای راهبردی مؤثر بر صنعت بانکداری

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

منبع: یافته‌های پژوهشگر

سپس به منظور تعیین سناریوها، در این مرحله از کارشناسان خبره نظرخواهی گردید و با جمع‌بندی نظر آن‌ها، ۳۸ وضعیت محتمل برای ۱۲ عامل کلیدی تعریف شد. وضعیت‌های در نظر گرفته شده برای هر عامل شبیه سایر عوامل بود و طیفی از وضعیت‌های نامطلوب تا مطلوب را پوشش می‌داد.

جدول ۴- وضعیت‌های محتمل عوامل راهبردی صنعت بانکداری

نام وضعیت	وضعیت	عامل راهبردی
افزایش ارتباطات بین‌المللی و اقتصاد جهانی	A1	
ادامه وضع موجود	A2	A: روابط بین‌المللی و ارتباط با اقتصاد جهانی
کاهش ارتباطات بین‌المللی و اقتصاد جهانی	A3	
اصلاح سیاست‌های پولی و مالی متناسب با فضای اقتصادی	B1	
ادامه وضع موجود	B2	B: سیاست‌های پولی و مالی
عدم توجه مناسب به سیاست‌های پولی و مالی	B3	
افزایش بی‌ثباتی در اقتصاد	C1	
ثبات اقتصادی	C2	C: ثبات اقتصادی
کاهش بی‌ثباتی در اقتصاد	C3	
رشد بالای ۱۰ درصد	D1	
رشد بین ۵-۱۰ درصد	D2	D: رشد اقتصادی
رشد بین ۳-۵ درصد	D3	
رشد بین ۰-۳ درصد	D4	
رشد منفی	D5	
افزایش مداخلات دولتی	E1	
عدم تغییر در مداخلات دولتی	E2	E: دخالت‌های دولتی
کاهش مداخلات دولتی	E3	
افزایش تحریم‌ها	F1	

ادامه وضع فعلی	F2	F: تحریم
کاهش تحریم‌ها	F3	
لغو کل تحریم‌ها	F4	
توسعه زیرساخت‌های اقتصادی	G1	
توسعه تدریجی و ادامه وضع موجود	G2	G: زیرساخت‌های اقتصادی
اعمال محدودیت و رکود اقتصادی	G3	
اصلاح الگوی بانکداری و گسترش آن	H1	
رشد تدریجی و ادامه وضع موجود	H2	H: الگوی بانکداری
تضعیف و کم‌رنگ نمودن آن	H3	
تشویق و تامین امنیت سرمایه‌گذاری خارجی	I1	I: سرمایه‌گذاری خارجی
عدم حمایت از سرمایه‌گذاری خارجی	I2	
مدیریت توسعه‌گرا و برنامه محور	J1	
مدیریت محافظه‌کارانه و ضعیف	J2	J: توانایی مدیریت
مدیریت ناکارآمد	J3	
استقرار وسیع دولت الکترونیک و فناوری اطلاعات	K1	
رشد تدریجی و کاربرد ضعیف آن	K2	K: رشد تجارت الکترونیک
اعمال محدودیت‌های بیشتر	K3	
روند افزایشی بهره‌وری	L1	
رشد تدریجی و ادامه وضع موجود	L2	L: بهره‌وری
روند کاهشی بهره‌وری	L3	

منبع: یافته‌های پژوهشگر

برای تسهیل در درک شرایط مطلوب تا نامطلوب، وضعیت‌های عوامل کلیدی به ۵ وضعیت به شرح ذیل، تقسیم و تعریف گردیدند.

جدول ۵. تعریف مفهوم وضعیت‌های عوامل کلیدی

ویژگی	وضعیت	
حاکم بودن بهترین شرایط ممکن در صنعت بانکداری	مطلوب	
روندهای مطلوب جهت تحقق اهداف و حذف موانع توسعه	نسبتاً مطلوب	
بلا تکلیفی در وضعیت نظام بانکی و اعتیاد به روزمرگی و پروژه محوری	ایستا	
فاصله گرفتن از اهداف و ماموریت از پیش تعیین شده	در آستانه بحران	
به وجود آمدن بدترین شرایط ممکن وعدم تحقق اهداف و ماموریت ها	بحران	

منبع: یافته‌های پژوهشگر

بعد از انتخاب عوامل کلیدی و بر اساس وضعیت‌های احتمالی آینده صنعت بانکداری (مجموعاً ۳۸ وضعیت مختلف برای ۱۲ متغیر شناسایی شده طراحی گردید) این سؤال مطرح شد که اگر هر یک از وضعیت‌های ۳۸ 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 هر یک از وضعیت‌ها بر اساس سه ویژگی «تقویت کننده»، «بی تأثیر» و «محدودیت ساز» با یکی از اعداد ۳ تا ۳- (عدد ۳-: محدودیت ساز قوی، عدد ۲-: محدودیت ساز نسبی، عدد ۱-: محدودیت ساز ضعیف، عدد صفر: بی تأثیر، عدد ۱: تقویت کننده ضعیف، عدد ۲: تقویت کننده نسبی، عدد ۳: تقویت کننده 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<sup>۱</sup> معروف است و هدف آن بهینه‌سازی سناریوها و اثربخش و قابل اطمینان کردن آن است).

نرم‌افزار سناریو ویزارد با محاسبات پیچیده، امکان استخراج سناریوهای با احتمال قوی (محتمل) سناریوهای با احتمال ضعیف (ممکن) و سناریوهای با احتمال سازگاری بالا (باور کردنی) را برای پژوهشگر فراهم می‌آورد. با توجه به وسعت ماتریس و ابعاد آن به اندازه ۳۸\*۳۸، نرم‌افزار ۷۸۷،۳۲۰ سناریوی ترکیبی را با توجه به داده‌های وارد شده، تحلیل و

1- cross-impact balance analysis

سناریوهای محتمل، باور کردنی و ممکن را به شرح زیر گزارش داد:

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

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 است؛ اما می‌توانیم در بین سناریوهای قوی و سناریوهای ضعیف، سناریوهای با سازگاری ۱ را در نظر بگیریم که معقول‌تر و منطقی‌تر می‌باشد؛ بنابراین ۱ سناریوی دیگر نیز با سازگاری بالا در اختیار پژوهش‌گر قرار می‌گیرد.

از مجموع ۴۸ وضعیت حاکم بر صفحه سناریو، تعداد ۲۶ حالت یعنی ۵۴/۲۰ درصد وضعیت مطلوب و نسبتاً مطلوب، تعداد ۱۰ حالت یعنی ۲۰/۸۰ درصد وضعیت ایستا و در آستانه بحران و تعداد ۱۲ حالت یعنی ۲۵ درصد در وضعیت بحران قرار دارد؛ بنابراین می‌توان سناریوها 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

۱-۳. **سناریوهای گروه اول، 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 داراست و به‌طور کلی نشان‌دهنده حالات مثبت و مطلوب پیش روی صنعت بانکداری است.

۲-۳. **سناریوهای گروه دوم، 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 به چشم می‌خورد و این نشان‌دهنده وضعیت ایستای این گروه و روند تغییرات کند و بسیار آرام پیش روی صنعت بانکداری است.

۳-۴. سناریوهای گروه سوم، شرایط بحرانی و نامطلوب: این گروه فقط شامل سناریوی سوم است. در این گروه تمام وضعیت‌ها در حالت بحران قرار دارد و بیانگر وضعیت بحرانی پیش روی صنعت بانکداری است.

#### ۴- بحث و نتیجه‌گیری

##### ۴-۱. سناریوی ۱؛ مطلوب‌ترین سناریوی گروه اول (گروه مطلوب)

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، به جز 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.

##### ۴-۱-۱. نقاط قوت این سناریو

- 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 در خصوص بی‌اثر کردن تحریم‌های آمریکا
- شروع مطالعات دولت و مجلس برای 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

##### ۴-۱-۲. نقاط ضعف این سناریو

- 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

#### ۴-۱-۳. راهبردهای کلان

- ارتقای سطح بهره‌وری در کلیه سطوح با ارائه آموزش‌های لازم
- 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

#### ۴-۲. سناریوی ۱، سناریوی مطلوب گروه اول (گروه مطلوب)

این سناریو نیز همانند سناریوی چهارم، شامل روندهای مثبت جهت تحقق اهداف است. این سناریو در کلیه عوامل به‌جز 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 برنامه‌ریزان 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.

#### ۳-۴. سناریوی ۲ تنها سناریوی گروه دوم (گروه ایستا)

در این سناریو، ۹ وضعیت ایستا، ۲ وضعیت مطلوب و ۱ وضعیت در آستانه بحران وجود دارد و این نشان‌دهنده وضعیت ایستای این سناریو 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، عدم تغییر 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 مدیریت محافظه‌کارانه و ضعیف حاکم بر جامعه، روند تغییرات کند و بسیار آرام و شرایط نامطلوب اقتصادی و در آستانه بحران می‌باشد که به تدریج باعث رکود اقتصادی، افزایش تورم و بروز بحران‌های اقتصادی و اجتماعی می‌گردد.

#### ۳-۴-۱. 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
- 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

#### ۴-۳-۲. راهبردهای کلان سناریوی دوم

با توجه به اینکه شرایط حاکم بر سناریوی دوم شرایط رکود، ایستایی و درآستانه بحران است؛ بنابراین اولین وظیفه برنامه ریزان حفظ وضع موجود و جلوگیری از بدتر شدن اوضاع است 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

#### ۴-۴. سناریوی ۳، تنها سناریوی گروه سوم (گروه بحران)

این گروه، فقط شامل سناریوی سوم است در این سناریو تمام وضعیت‌ها در حالت بحران قرار دارد و هیچ علامت مثبتی از تحرک و پویایی مشاهده نمی‌شود؛ البته وقوع چنین حالتی بسیار ضعیف و غیرمعقول به نظر می‌رسد؛ اما به هر حال 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 کاهشی بهره‌وری می‌باشد که بیانگر وضعیت بحرانی پیش روی صنعت بانکداری است. به‌طور کلی می‌توان راهبردهای ارائه‌شده را به شرح جدول صفحه بعد خلاصه کرد:

جدول ۶- راهکارها، ساختارها و اقدامات پیشنهادی بر اساس نتایج تحقیق

ردیف	هدف	راهکار پیشنهادی	ساختار پیشنهادی	اقدامات پیشنهادی	مجری
۱	- افزایش بهره‌وری	۱-۱. ارتقای سطح بهره‌وری در کلیه سطوح	- ایجاد کمیته ارتقای بهره‌وری در سازمانها	- تلاش و عزم جدی جهت ایجاد روند افزایشی بهره‌وری در کشور - استفاده از تکنولوژی برتر در صنایع، مراکز تولیدی و خدماتی - جلوگیری از تورم بالای نیروی انسانی در ادارات و سازمان‌های دولتی و در نتیجه بزرگ شدن دولت - ارائه آموزش‌های ضمن خدمت و هدفمند - ارزیابی عملکردها و گرفتن بازخورد - توجه به ارزش افزوده خدمات و در نظر گرفتن نقش سایر بازیگران اکوسیستم بانکی مانند اپراتورهای تلفن همراه و...	- وزارت اقتصاد و دارایی
۲	- اصلاح الگوی بانکداری و گسترش آن - ایجاد مدیریت توسعه‌گرا و برنامه محور	۱-۲. اصلاح الگوی بانکداری و ارتقا فرهنگ پس‌انداز و تدوین نقش آن در رشد و ثبات اقتصادی ۲-۲. بازتعریف نقش بانک‌ها در ایجاد اشتغال و تحلیل موانع و مشکلات موجود	- ایجاد کمیته اصلاح ساختار بانکی	- افزایش اعطای تسهیلات مالی جهت پروژه‌های اشتغال‌زایی - تلاش دولت و مجلس بابت اصلاح ساختار نظام بانکی - حمایت سیستم مدیریتی کشور از مدیران توانمند، کارآمد و جوان - حمایت از مدیران توسعه‌گرا و برنامه محور	- وزارت اقتصاد و دارایی - بانک مرکزی - مجلس شورای اسلامی - صداوسیما

	<p>- ایجاد رابطه تعاملی بین بانک و مشتری و ایفای نقش به‌عنوان مشاور و توصیه‌گر مالی</p> <p>- تبلیغات و اطلاع‌رسانی</p>				
<p>- وزارت اقتصاد و دارایی</p> <p>- وزارت خارجه</p>	<p>- تلاش دولت جهت ایجاد ثبات در اقتصاد، کاهش تورم و افزایش نرخ رشد اقتصادی</p> <p>- عزم جدی جهت ایجاد اطمینان و امنیت روانی از بابت سرمایه‌گذاری خارجی</p> <p>- 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</p>	<p>- ایجاد شورای عالی اقتصادی</p>	<p>۳-۱. ایجاد ثبات اقتصادی و تلاش جهت تقویت پول ملی</p>	<p>- ثبات اقتصادی</p> <p>- رشد اقتصادی بالای ۵ درصد</p> <p>- افزایش ارتباطات بین‌المللی و اقتصاد جهانی</p>	۳
<p>- بانک مرکزی و وزارت ارتباطات</p>	<p>- ایفای نقش بانک‌ها به‌عنوان سازمان‌های پیشرو در استفاده از خدمات الکترونیک و شفاف‌سازی خدمات</p> <p>- استفاده از فناوری اطلاعات، متناسب با تحولات و پیشرفت‌های جهانی</p>	-	<p>۴-۱. پذیرش کامل فناوری اطلاعات، توسعه دولت الکترونیک و مجازی‌سازی خدمات</p>	<p>- استقرار وسیع دولت الکترونیک و فناوری اطلاعات</p>	۴

<p>- دولت و مجلس شورای اسلامی</p>	<p>- تدوین مشوق‌های و سوسه‌برانگیز، اصلاح قوانین و مقررات دولتی، کم کردن مالیات‌ها، تضمین امنیت سرمایه‌گذاری و کاهش دخالت‌های دولتی - بلندمدت بودن ارتباط و عدم رابطه هیجانی با اقتصاد جهانی</p>	<p>- ایجاد شورای عالی اقتصاد</p>	<p>۵-۱. ایجاد زمینه مناسب و پائین آوردن ریسک سرمایه‌گذاری جهت ورود سرمایه‌گذاران خارجی ۵-۲. فراهم کردن زمینه افزایش ارتباطات با سازمان‌ها و نهادهای بین‌المللی و کاهش تحریم‌ها</p>	<p>- تشویق و امنیت سرمایه‌گذاری خارجی - کاهش مداخلات دولتی - کاهش تحریم‌ها</p>	<p>۵</p>
<p>- بانک مرکزی - همه بانک‌ها</p>	<p>- باور داشتن به فرآیند توسعه و پویایی در بخش‌های مختلف اقتصادی و ایفای نقش سیستم بانکی کشور به‌عنوان موتور محرکه اقتصاد - رفع موانع و مشکلات مراکز دانش‌بنیان، انکوباتورها و فین‌تک‌ها - ارائه تسهیلات مالی به مراکز دانش‌بنیان و تحقیق و توسعه</p>	<p>- ایجاد دایره تحقیق و توسعه</p>	<p>۶-۱. حمایت از مراکز تحقیق و توسعه، ایجاد ارتباط بین صنعت بانکداری با دانشگاه و تلاش جهت توسعه فرآیندها و خدمات ۶-۲. توجه به مدیریت برنامه محور، تحول‌گرا و کارآمد</p>	<p>- توسعه زیرساخت‌های اقتصادی - ایجاد مدیریت توسعه‌گرا و برنامه محور</p>	<p>۶</p>
<p>- سازمان برنامه و بودجه</p>	<p>- تلاش جهت دستیابی به تکنولوژی برتر و فناوری اطلاعات - تخصیص مناسب و هدفمند منابع ارزی و ریالی به بخش‌های مختلف</p>	<p>- ایجاد شورای تخصیص منابع</p>	<p>۷-۱. توجه به توسعه زیرساخت‌های اقتصادی و تمایل به استفاده از فناوری‌های نوین</p>	<p>- توسعه زیرساخت‌های اقتصادی - استقرار وسیع دولت الکترونیک و</p>	<p>۷</p>

	اقتصادی			فناوری اطلاعات	
- بانک مرکزی - شورای پول و اعتبار	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارتباط مؤثر با نهادهای پولی و مالی بین‌المللی</li> <li>- شفافیت در سودآوری و مانده مطالبات معوق توسط نظام بانکی</li> <li>- استفاده از تجربه دیگر کشورها و بومی کردن اقدامات اجرایی</li> <li>- تدوین و به‌روز نمودن قوانین و مقررات بانکی و پولی</li> <li>- توجه به بازار سرمایه به‌عنوان مکمل بازار پول</li> <li>- نهادینه نمودن تفکر سیستمی در تصمیم‌گیری‌ها و استفاده از توان کارشناسی کشور</li> <li>- توجه به همه بازیگران اکوسیستم بانکی مانند بانک‌ها، مؤسسات مالی، دولت، مقام ناظر و...</li> </ul>	-	۸-۱. اصلاح سیاست‌های پولی و مالی مناسب و ثبات اقتصادی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- افزایش ارتباطات بین‌المللی و اقتصاد جهانی</li> <li>- اصلاح سیاست‌های پولی و مالی مناسب با فضای اقتصادی</li> </ul>	۸

منبع: یافته‌های پژوهشگر

**منابع :**

- آسکول، پی (۲۰۰۳). روش‌های مطالعات آینده‌پژوهی، ترجمه سعید خزائی، تهران: موسسه آموزشی تحقیقاتی صنایع دفاعی، مرکز آینده‌پژوهی علوم و فناوری دفاعی.
- اجاق، سیده زهرا و خوشنویس، یاسر (۱۳۸۵). نقشه مفهومی و تعاریف مرتبط با حوزه کلی آینده‌پژوهی و آینده‌نگاری، [www.farda.ir](http://www.farda.ir)، (۹۷/۷/۱).
- انواری رستمی، علی‌اصغر و کیانی، آیدین (۱۳۹۴). بررسی نقش عدم اطمینان محیطی در رفتار هزینه‌ها؛ شواهدی از شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران، مجله پیشرفت‌های حسابداری دانشگاه شیراز، دوره هفتم، شماره دوم، ۵۷-۳۳.
- حاج آقا معمار، حامد و رحیم نیا، فریبرز (۱۳۹۲). ضرورت آینده‌پژوهی سازمانی با روش سناریوسازی، اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، چالش‌ها و راهکارها، شیراز.
- حاج آقا معمار، حامد. رحیم نیا، فریبرز و خوراکیان، علیرضا (۱۳۹۲). سناریو نگاری شبکه جهانی کسب و کار، فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۱۶، ۸۷-۶۱.
- زالی، نادر (۱۳۹۰). آینده‌نگاری راهبردی و سیاست‌گذاری منطقه‌ای با رویکرد سناریونویسی، فصلنامه مطالعات راهبردی، دوره چهاردهم، شماره چهارم، ۵۴-۳۳.
- سعید پور، سعید و بهبودی، محمدرضا (۱۳۹۶). راهنمای کاربردی نرم‌افزار سناریو ویزارد (تدوین راهبردهای سازمانی با رویکرد سناریو نگاری)، بندرعباس: دانشگاه هرمزگان، چاپ اول.
- گوهری فر، مصطفی. آذر، عادل و مشبکی، اصغر (۱۳۹۴). آینده‌پژوهی: ارائه تصویر آینده سازمان با استفاده از رویکرد برنامه‌ریزی سناریو (مورد مطالعه: مرکز آمار ایران)، فصلنامه علوم مدیریت ایران، دوره دهم، شماره ۳۸، ۶۵-۳۶.
- Alizadeh, R. Lund, P. D. Beynaghi, A. Abolghasemi, M & Maknoon, R (2016). An integrated scenario-based robust planning approach for foresight and strategic management with application to energy industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 104, 162-171.
- Amer, M. Daim, T. U & Jetter, A (2013). A review of scenario planning. *Futures*, 46, 23-40.
- Chermack, T. J (2011). *Scenario Planning in Organizations: How to Create, Use, and Assess Scenarios*. San francisco: Berrett-Koehler.

-Fumero, Y. Moreno, M. S. Corsano, G. & Montagna, J. M. (2016). A multiproduct batch plant design model incorporating production planning and scheduling decisions under a multiperiod scenario. *Applied Mathematical Modelling*, 40(5-6), 3498-3515.

-Gao, L. Bryan, B. A. Nolan, M. Connor, J. D. Song, X. & Zhao, G. (2016). Robust global sensitivity analysis under deep uncertainty via scenario analysis. *Environmental modelling & software*, 76, 154-166.

-Ghezelbash, S. Sajadi, J. Sarafi, M. & Kalantari, M. (2016). Future Studies Using Formative Scenario Analysis, a Framework to Integrate Science and Practice Case Study: Urban System of Zanjan Province. *Geography*, 13(47), 303-324.

-Godet, M. & Roubelat, F. (2000). Scenario Planning. *Technological Forecasting and Social Change*, 65(Special), 1-124.

-Popper, R. (2008). How are foresight methods selected? *foresight*, 10(6), 62-89.

-Star, J. Rowland, E. L. Black, M. E. Enquist, C. A. Garfin, G. Hoffman, C. H... . Waple, A. M. (2016). Supporting adaptation decisions through scenario planning: Enabling the effective use of multiple methods. *Climate Risk Management*, 13, 88-94.

-Turoff, M. Bañuls, V. A. Plotnick, L. Hiltz, S. R. & de la Huerga, M. R. (2016). A collaborative dynamic scenario model for the interaction of critical infrastructures. *Futures*, 84, 23-42.

-Wang, T. (2016). Forecast of Economic Growth by Time Series and Scenario Planning Method—A Case Study of Shenzhen. *Modern Economy*, 7(02), 212-222.