

## تحلیل کلان روندهای مؤثر بر آینده بازار صنعت بانکداری با رویکرد تحلیل ساختاری، تحلیل تأثیر متقابل (بر گذر)

حبیب‌الله رشیدارده<sup>۱\*</sup>، سعید خزائی<sup>۲</sup>

۱- دانشجوی دکتری، پژوهشگاه شاخص پژوه، گروه مدیریت، اصفهان، ایران

۲- استاد، دانشگاه امام حسین، گروه مدیریت، تهران، ایران

### چکیده

صنعت بانکداری، در پویایی اقتصاد نقش و جایگاه ویژه‌ای دارد و با وجود چالش‌ها و عدم قطعیت‌های جهانی در محیط کسب و کار، بهره‌گیری از آینده‌نگاری برای بهبود مدیریت در این بخش، اهمیتی بسزا یافته است. یکی از مهمترین گام‌های آینده‌نگاری، شناسایی و تحلیل روندهای مؤثر بر آن است که در این مقاله به آن پرداخته شده است؛ براین اساس، هدف اصلی پژوهش حاضر، شناسایی کلان‌روندهای مؤثر بر آینده بازار صنعت بانکداری است. بنابراین، پس از انجام مطالعات کتابخانه‌ای و بررسی اسناد و منابع معتبر، فهرستی از روندهای کلیدی مؤثر بر آینده بازار صنعت بانکداری به دست آمد و سپس با بهره‌گیری از روش‌های آینده‌نگاری، روش تحلیل ساختاری/تأثیر متقابل (بر گذر)، ماتریس تأثیر متقابل، طراحی گردید و با تشکیل پانلی شامل هشت نفر از خبرگان آینده‌پژوهی و اجماع نظرات آنان درباره تأثیرگذاری عوامل بر یکدیگر، وارد ماتریس شد. با تحلیل داده‌های برآمده از ماتریس با نرم‌افزار میک‌مک، میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری هر کدام از عوامل ارزیابی شده است؛ بر این اساس روندهای راهبردی مؤثر، شناخته شدند و مشخص شده است که روندهایی نظیر «سودآوری»، «مداخله دولت در اقتصاد»، «کنترل منابع و مصارف»، «مطالبات معوق بانک‌ها»، «افزایش نرخ بهره و ذخیره قانونی»، «کفایت سرمایه»، «تحریم‌ها»، «قوانین و مقررات دولتی»، «تسهیلات تکلیفی دولت» و «ثبات اقتصادی»، بیشترین تأثیرگذاری را بر آینده بازار صنعت بانکداری دارند.

**واژه‌های کلیدی:** تحلیل روند، کلان‌روند، بازار صنعت بانکداری، تحلیل ساختاری، تحلیل تأثیر متقابل (بر گذر).

## ۱. مقدمه

شناسایی پیشران‌ها و روندهای آینده، دغدغه اغلب کسب‌وکارها، دولت‌ها و مراکز تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری راهبردی محسوب می‌شوند. نتایج مطالعات در مورد پیشران‌ها و روندهای کلان و گستره تأثیرات و تأثرات این روندها به‌نوعی است که در اکثر موارد، مسائل و موضوعات مشترکی را در زندگی بشر شامل می‌شوند (بوشهری و نظری‌زاده، ۱۳۸۸). بی‌توجهی به پیش‌نگری و نادیده‌انگاشتن تغییرات محیط خارجی را می‌توان در سازمان‌های بزرگ مهم برشمرد. شرکت‌های آی.بی.ام، جنرال موتورز<sup>۱</sup>، سرس<sup>۲</sup> و سی‌بی‌اس<sup>۳</sup> از جمله سازمان‌هایی هستند که پیش‌نگری تغییرات خارجی مهم و تأثیرگذار را نادیده گرفته و پیامدهای ناگوار آن را پذیرا شده‌اند (اشلی و موریسون، ۱۹۹۶). واقعیت امر این است که برنامه‌ریزی برای آینده کسب‌وکارها براساس نیازهای فعلی و یا کمبودهای خدماتی فعلی، برای حضور موفق در جهان آینده سرمایه مناسبی نیست و برای ایفای نقش در آینده ضرورت دارد. با اتکا به رویکردهای جدید برنامه‌ریزی، به‌طور جدی، پیشران‌های توسعه و تحولات آینده براساس مگاترندها<sup>۴</sup> و روندهای ناپیوسته، سناریوسازی شده است (ملکی‌فر، ۱۳۸۵)، تا متناسب با قابلیت‌ها و توانمندی‌های جامعه، مسائل چالش‌برانگیز کنونی و آینده واکاوی شود و برای حضور موفق در آینده برنامه‌ریزی شود (علیزاده، ۱۳۸۷).

درواقع، باید گفت مشکلات کنونی جامعه بشری در مجموع ناشی از دو عامل است؛ اول: شناخت هوشمندانه نداشتن از آینده در زمان گذشته؛ دوم:

تحولات حیرت‌آور در عرصه‌های اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، زیست‌محیطی و فناوری همراه با روند شتابان جهانی شدن. بر همین اساس، امروز برای جبران خطاهای گذشته، شناخت تحولات آینده با رویکرد آینده‌نگارانه ضروری و از اولویت‌های اصلی است (ناظمی‌قدیری، ۱۳۸۵). در عرصه امروزی اقتصاد کشور، تقریباً نمی‌توان فرد، خانواده، سازمان و یا کسب‌وکاری را یافت که نسبت به چگونگی و چستی شرایط کسب‌وکار در آینده بی‌تفاوت باشند؛ زیرا نمی‌توان در مسیر موفقیت گام برداشت و نسبت به آینده بی‌توجه بود. بر همین اساس، با چنین وضعیتی، امروزه ضرورت شناسایی و تحلیل کلان‌روندهای تأثیرگذار بر آینده صنعت بانکداری آشکار شده است. همچنین در شرایط کنونی جامعه جهانی و تأثیر تغییر و تحولات کلان‌روندهای علمی و فناوری، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی بر آینده صنعت بانکداری، پرداختن به موضوع برون‌یابی و تحلیل کلان‌روندها را اجتناب‌ناپذیر ساخته است. به‌نظر می‌رسد، آینده‌نگری برای سازمان‌ها امری اجتناب‌ناپذیر است. از این‌رو، پژوهش حاضر بر آن است تا ضمن شناسایی عوامل، روندها و کلان‌روندهای تأثیرگذار بر آینده صنعت بانکداری و نیز تحلیل اثرات این عوامل بر یکدیگر و دسته‌بندی آنها، تلاشی هرچند کوچک با هدف تحقق آرمان‌های سرزمین مان بردارد، با امید به اینکه بتواند سکویی برای پرش‌های بلندتر باشد. بنابراین هدف اصلی این پژوهش «تحلیل کلان‌روندهای کلیدی، مهم و تأثیرگذار بر آینده صنعت بانکداری» است تا از این طریق بتوان اهداف فرعی این پژوهش نیز اعم از «شناسایی پیشران‌های مؤثر صنعت بانکداری»، «بررسی میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری میان کلان‌روندهای کلیدی و مؤثر صنعت بانکداری» و نهایتاً «شناسایی

1. IBM
2. General Motors
3. SEARS
4. CBS
5. Mega Trends

روندهای راهبردی، مؤثر بر آینده بازار صنعت بانکداری در جمهوری اسلامی ایران» تحلیل و ارزیابی شوند.

## ۲. مبانی نظری

### ۱-۲. آینده‌نگاری<sup>۱</sup>

جامعه امروز از سیستم بانکی انتظار دارد که ضمن تلاش برای جذب سپرده‌ها و تخصیص مناسب آنها در فعالیت‌های مفید اقتصادی، به موازات پیشرفت‌های همه‌جانبه اقتصادی و اجتماعی نیز حرکت نمایند (کریمی، ۱۳۹۴: ۱۸۶). تحقق این امر به دیدگاه آینده‌نگاری وابسته است، به این دلیل که آینده‌پژوهی می‌تواند روش علمی و تجربی برای درک و فهم آینده ارائه دهد (خزائی و محمودزاده، ۱۳۹۲: ۲۸). آینده‌پژوهی، علم و هنر شکل‌بخشیدن به آینده‌های مطلوب و بررسی آینده‌های محتمل و جستجوی کاشفانه و خیال‌پردازانه آینده‌های ممکن است؛ آینده‌هایی که ارتباط محکم و انکارناشدنی با ارزش‌ها، باورها، اسطوره‌ها و استعاره‌ها دارد (سازمان توسعه صنعتی ملل متحد، ترجمه خزائی و محمودزاده، ۱۳۹۲: ۷). بن‌مارتین تعریف کلاسیک آن را بدین صورت گفته است: «آینده‌نگاری فرایند موجود در تلاش نظام‌مند برای نگرستن به آینده بلندمدت علم، فناوری، اقتصاد و جامعه با هدف شناسایی زمینه‌های پژوهش راهبردی و پدیدارشدن فناوری‌های عمومی‌ای است که می‌توانند بیشترین منافع اقتصادی و اجتماعی را به‌بار آورند» (مارتین، ۲۰۰۳).

### ۱-۱-۲. اهداف آینده‌نگاری

هدف فعالیت‌های آینده‌نگاری، تشویق تصمیمات بهتر برای تسهیل تفکر روبه‌جلو و افزایش آمادگی برای

تغییر است (جورگنسن و باکلی، ۲۰۰۴: ۱۲). رواج اندیشه دورنگر در میان جوامع را می‌توان از مهمترین دستاوردهای آینده‌پژوهان دانست. آینده‌پژوهان می‌خواهند با استفاده از این اندیشه، افزون بر تأمین رفاه نسل کنونی، در بهروزی نسل‌های آینده نیز مؤثر باشند (بل، ۱۳۹۲: ۱۵۹).

### ۲-۱-۲. روش‌های آینده‌نگاری

برای انجام فعالیت‌های آینده‌نگاری، راه‌های گوناگونی وجود دارد (مردوخی، ۱۳۹۱: ۵۷-۵۸). شیوه‌های مختلفی برای طبقه‌بندی روش‌های مطالعات آینده‌پژوهی وجود دارد. به‌عنوان مثال، دیدگاه‌هایی مبتنی بر آینده (تحلیل گران‌الگو، مشاهده گران و غیره)، و یا دیدگاه‌هایی مبتنی بر افق زمانی (چشم‌انداز کوتاه‌مدت در مقابل بلندمدت)، مدل‌های کیفی در مقابل کمی، برون‌یابی در مقابل هنجاری و غیره (آساکول، ترجمه خزائی، ۱۳۸۴: ۲). در ادامه به دو دسته‌بندی مهم اشاره می‌شود:

### روش‌های اکتشافی و هنجاری

روش‌های اکتشافی (برون‌گرا)، در زمان حال آغاز می‌شوند و به سمت آینده پیش می‌روند، درحالی‌که روش‌های هنجاری (درون‌گرا)، با نقطه‌نظری از آینده ممکن آغاز می‌شوند، با این پرسش که چه روندها و رویدادهایی می‌توانند ما را به آن آینده رهنمون سازند (فورن، ۲۰۰۱: ۱). تفاوت عمده این دو روش، در این است که روش‌های اکتشافی، آینده را بر مبنای گذشته و حال می‌سازند، ولی روش‌های هنجاری، آینده مطلوب را مشخص می‌کنند تا بتوان بر مبنای آن برای زمان حال برنامه‌ریزی کرد (مردوخی، ۱۳۹۱: ۶۵ و ۶۶).

## روش‌های کمی و کیفی

روش‌های کمی بر پایه ریاضیات بنا شده‌اند و از معادلات و ابزارهای دقیق اندازه‌گیری استفاده می‌کنند. روش‌های کمی، ممکن است به مجموعه‌ای از داده‌های واقعی تکیه کنند، یا همچون برخی کاربردهای الگوسازی و بازی، بر پایه داده‌های فرضی و مفروضاتی خلاف واقع استوار شوند، داده‌ها و مفروضاتی که البته در قالبی کاملاً ریاضیاتی ارائه می‌شوند؛ اما روش‌های کیفی، در هیچ سطحی، از اندازه‌گیری عددی بهره نمی‌گیرند و به‌ندرت نتایج خود را بر پایه تحلیل‌های آماری ارائه می‌دهند. به بیان روشن‌تر، روش‌های کیفی در بررسی انگاره‌های پاسخ‌دهندگان درباره آینده، از یک سو به حقایق تجربی برآمده از شرایط گذشته و حال تکیه می‌کنند و از سوی دیگر، به برداشت‌های اشراقی، حدسی و فرضی خود تکیه می‌کنند (مهاجر، ۱۳۹۳: ۲۲ و ۲۳). شایسته است برای درک بهتر روش‌های آینده‌پژوهی، آنها را به جای تقسیم به دو دسته کمی و کیفی، در طیفی پیوسته دسته‌بندی کنیم، طیفی که در یک انتهای آن روش‌های کاملاً کیفی و در انتهای دیگر آن روش‌های کاملاً کمی قرار می‌گیرند؛ بیشتر روش‌ها، دست کم تا اندازه‌ای به کمی‌سازی نیز توجه دارند (بل، ۱۳۹۲، ۴۳۴ - ۴۳۵).

## ۲-۱-۳. مروری اجمالی بر روش‌های آینده‌نگاری

با توجه به تعداد روش‌های موجود در فعالیت‌های آینده‌نگاری، در ادامه توضیح مختصری در مورد دو روش تحلیل، تحلیل‌های متقاطع و ماتریس‌های تأثیر و تحلیل ساختاری که اساس این پژوهش است، ارائه می‌شود.

## ۱. تحلیل‌های متقاطع و ماتریس‌های تأثیر

تحلیل‌های متقاطع، روش‌هایی هستند که به ما کمک می‌کنند تا دریابیم که چگونه روندها و عملکردهای متفاوت بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند و همچنین روابط بین متغیرها در یک سیستم چگونه است. این روش که گاهی تحلیل ساختاری نیز نامیده می‌شود، برای شناسایی روابط میان روندها، متغیر و رفتارها مفید است (تیشه‌یار، ۱۳۹۰: ۱۶۲). در طی سی سال اخیر، ماتریس‌های تأثیر، به یکی از رایج‌ترین ابزار آینده‌پژوهی تبدیل شده است. ماتریس‌های تأثیر، با هدف بررسی سیستم‌ها و پویایی آنها می‌تواند به سه دسته تقسیم شود: تحلیل ساختاری<sup>۱</sup>، استراتژی‌های بازیگران<sup>۲</sup> و ماتریس احتمالی تأثیر متقاطع<sup>۳</sup> (آرکد و همکاران، ۲۰۰۸: ۲). همچنین روش تحلیل تأثیر بر روند<sup>۴</sup>، یک ابزار نظام‌یافته برای ادغام برون‌یابی بدون غافلگیری با قضاوت‌هایی راجع به وقایع احتمالی آینده و تأثیرات وقوع آنها را فراهم می‌کند (تقوا و علیزاده، ۱۳۸۵: ۸۹).

## ۲. تحلیل ساختاری

تحلیل ساختاری، ابزاری طراحی شده برای مرتبط-ساختن ایده‌هاست. این روش، توصیف سیستم را به کمک ماتریسی که تمام عناصر سازنده آن را مرتبط می‌کند، ممکن می‌سازد. این روش، با بررسی این روابط، مشخص کردن متغیرهای ضروری را برای تکامل سیستم ممکن می‌کند. تحلیل ساختاری، برای بررسی کیفی سیستم‌های بسیار متفاوت به کار می‌رود. سیستم تحت بررسی، به شکل گروهی از عناصر (متغیرها/عوامل) وابسته به هم درمی‌آید (آرکد و همکاران،

1. Structural analysis
2. Actors strategies
3. Probabilistic cross- impact matrix
4. TIA: Trend impact analysis

همکاران، ۲۰۰۸: ۶). این مرحله، شامل شناسایی و رتبه‌دهی مجدد به عوامل کلیدی، یعنی عوامل کلیدی ضروری برای تکامل سیستم است. مقایسه رتبه عوامل از دسته‌بندی‌های گوناگون (مستقیم، غیرمستقیم و بالقوه) یک منبع سرشار از اطلاعات است. نتایج داده‌ها، در مقابل میزان تأثیر و میزان وابستگی هر عامل، می‌تواند در یک نمودار دو بعدی که در آن محور X بیانگر میزان وابستگی و محور Y، بیانگر میزان تأثیرگذاری است، بیان شود؛ همچنین امکان تعیین اثرگذارترین عوامل در سیستم و بررسی سایر نقش‌های مختلف این عوامل وجود دارد (گودت و همکاران، ۲۰۰۳: ۶۱).

## ۲-۲. روندها

آینده نتیجه کنش چهار عامل مهم است، عواملی که با تأثیر و تأثرات مختلف بر روی یکدیگر، آینده را می‌سازند، این چهار عامل عبارت‌اند از: تصاویر، اقدامات، روندها و رویدادها. بی‌شک، روند و رویداد شناخته‌شده‌ترین واژه‌های آینده‌شناسی هستند که بر دو ویژگی آینده متمرکزند. روندها، به پیوستگی تاریخی و زمانی اشاره دارند و رویدادها، بر گسستگی‌های تاریخی تأکید می‌ورزند. روندها از گذشته آغاز می‌شوند و تا آینده ادامه می‌یابند، اما رویداد بر خلاف روند، حاصل یک اتفاق یا حادثه است که به شدت بر روندها و به‌طور کل بر آینده تأثیر می‌گذارند (قدیری و همکاران، ۱۳۸۸). در آینده‌اندیشی، منظور از روند عبارت است از: «تغییرات منظم در داده‌ها یا پدیده‌ها در خلال زمان». در تعریفی دیگر، روند یعنی پدیده‌ای که در یک مدت کوتاه با یک گرایش و منطق خاص تکرار می‌شود و یا به عبارت دیگر روند؛ یعنی تغییر و توسعه به سمت یک چیز جدید و متفاوت (منزوی و نظری‌زاده، ۱۳۸۹). یک روند، توسعه‌ای با ماندگاری

۲۰۰۸: ۶). ساختار روابط از طریق سلسله‌مراتب عوامل و بر اساس تأثیری که هر عامل بر بقیه عوامل دارد (فعال بودن<sup>۱</sup>) و تأثیری که عامل از بقیه عوامل می‌پذیرد (وابستگی<sup>۲</sup>) بیان می‌شود (امروسیو و همکاران، ۲۰۰۹: ۴). شبکه روابط میان عناصر، یعنی ساختار سیستم، کلید پویای آنها را تشکیل می‌دهد و کاملاً ثابت باقی می‌ماند. تحلیل ساختاری که هدف آن روشن کردن این ساختار است، در سه مرحله رخ می‌دهد:

### - فهرست متغیرها / عوامل

این مرحله شامل ایجاد فهرستی عواملی است که سیستم تحت مطالعه و همچنین محیط داخلی و خارجی آن را توصیف کند (گودت و همکاران، ۲۰۰۳: ۶۰). این مرحله، کمترین رسمیت را دارد و برای بقیه فرایندهای نقش‌تعیین کننده دارد.

### - توصیف روابط بین متغیرها

مرحله دوم، در مرتبط‌ساختن و توصیف شبکه روابط بین متغیرهاست (آرکد و همکاران، ۲۰۰۸: ۶). معمولاً از قضاوت کارشناسان برای ارزیابی تأثیر هر متغیر بر دیگری استفاده می‌شود، در نتیجه ماتریسی شکل می‌گیرد که درایه‌های آن بیانگر اثر هر متغیر بر دیگری است (جورجیو و دیگران، ۱۳۹۱: ۹۷). فرایند پرکردن ماتریس، یک فرایند کیفی است. برای  $n$  عامل،  $n \times n - 1$  پرسش مطرح می‌شود. برای هر جفت از عوامل این پرسش‌ها مطرح می‌شود: آیا رابطه‌ای حاکی از تأثیر مستقیم بین  $i$  و  $j$  وجود دارد؟ (گودت و همکاران، ۲۰۰۳: ۶۱).

### - شناسایی متغیرهای اصلی

آخرین مرحله، شامل شناسایی متغیرهای اصلی و عوامل کلیدی پویایی‌های جهانی سیستم است (آرکد و

چندین روش شناسی فرعی، شامل تحلیل روند تاریخی، تحلیل محتوا، تحلیل الگوهای چرخه‌ای و بهره‌گیری از دیدگاه‌های کارشناسانه نظیر دلفی است. تحلیل روند را نباید به‌تنهایی به کار گرفت، بلکه باید آن را در کنار دیگر روش‌ها و به‌گونه‌ای متوازن به کار برد و فقط در چنین شرایطی است که تحلیل روند سودمند خواهد بود. تحلیل روند در کنار دیگر روش‌های آینده‌پژوهانه، می‌تواند به تحلیل‌های ما درباره آینده‌های ممکن<sup>۱۱</sup> ادراکی ژرف‌تر و گسترده‌تر ببخشد (فیرماینگر، ۲۰۰۳).

### کلان‌روندها

کلان‌روندها، عواملی جهانی هستند که شرایط پایه را در تمام زمینه‌های اقتصاد و جامعه برای چارچوب زمانی ۳۰ تا ۵۰ سال تشکیل می‌دهند (وینترهاف و همکاران، ۲۰۰۹: ۳). کلان‌روندها، برای صنایع، شرکت‌ها و افراد مختلف، تعاریف و اثرات متفاوتی دارد. تحلیل این کلان‌روندها و کاربردهای آن، مؤلفه‌ای مهم از استراتژی، فرایند توسعه و نوآوری و طراحی و برنامه‌ریزی فناوری آینده یک شرکت را تشکیل می‌دهد (افارت، ۲۰۱۴: ۲). آنها اکنون اهمیت بسیاری دارند و نسبتاً با اطمینان می‌توان گفت که در آینده نیز اهمیت زیادی خواهد داشت. آینده‌پژوهان برای شناسایی و تحلیل کلان‌روندها، روش‌شناسی و الگوهای گوناگونی ارائه کرده‌اند که یکی از مشهورترین الگوهای دسته‌بندی روندها STEEPv است؛ این اصطلاح، سرواژه شش واژه اجتماعی، فناوری، اقتصادی، زیست‌محیطی، سیاسی و ارزش‌هاست.

چندین سال است و به‌صورت تجربی مستند می‌شود. روندها معمولاً خط سیری ثابت را جاری می‌کنند. تغییرات گردشی و نوسانات بر آنها اثر نمی‌گذارد و البته تغییرات یا خیزش‌های تند نیز بر آنها بی‌تأثیر است. روندها معمولاً جهتی روشن را دنبال می‌کنند و مسیر حرکت آنها قوی است. روند، بر طبق اصل «کسب و کار مانند همیشه»<sup>۱</sup> استمرار از رویدادها را توصیف می‌کند. روندها، الگوهای تغییر در امور پراهمیت از دید مشاهده‌گر هستند که در طول زمان به‌وقوع می‌پیوندند. اولین گام در آینده‌پژوهی، کشف روندهایی است که هم‌اکنون در جریان هستند (زارعیان و ستارزاده، ۱۳۹۰). علم به آینده از ابتدای تاریخ ارزش ویژه‌ای داشت و شناخت روندهای پیش‌رو، از مهمترین وظایف مراکز مطالعاتی در حوزه مسائل راهبردی به‌شمار می‌رود (تیشه‌یار، ۱۳۹۰: ۲۱). روندها، تغییراتی هستند که در طی زمان در طیف‌های سیاسی<sup>۲</sup>، اقتصادی<sup>۳</sup>، اجتماعی<sup>۴</sup> و تکنولوژیکی<sup>۵</sup> رخ می‌دهند. این طیف‌ها اغلب با مخفف‌هایی<sup>۶</sup> بیان می‌شوند گزینه‌های دیگری از قبیل «ارزش‌ها»<sup>۷</sup>، «محیط زیست»<sup>۸</sup> و «مسائل قانونی»<sup>۹</sup> به آن اضافه شده است (مهاجر، ۱۳۹۳: ۶۷).

### ۲-۱-۲. تحلیل روند

تحلیل روند،<sup>۱۰</sup> اکثراً در حوزه‌هایی مانند بازاریابی، طراحی کسب و کار و برنامه‌ریزی راهبردی، در دو مقیاس ملی و بنگاهی به کار می‌رود. تحلیل روند، دارای

1. Business as usual
2. Political
3. Economic
4. Social
5. Technological
6. STEP, STEEP, STEEPV, PESTLE
7. Values
8. Environment
9. Legal
10. trend analysis (TA)

## ۳-۲. جمع‌بندی ادبیات و استخراج

## کلان‌روندهای مؤثر بر کسب‌وکارهای آینده

در این بخش با هدف تحلیل و بررسی پژوهش‌های پیشین در حوزه روندشناسی، بر اساس نظرات خبرگان و همچنین مطالعات انجام‌شده، روندهای کلیدی و تأثیرگذار بر آینده صنعت بانکداری دسته‌بندی و

استخراج شده است. درنهایت، روندها و متغیرهای شناسایی شده در حوزه نیروهای پیشران (اعم از سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، زیست‌محیطی و فناوری)، نیروهای بازار، نیروهای اقتصادی خرد و کلان و نیروهای صنعت بانکداری تقسیم‌بندی شدند.

جدول ۱: کلان‌روندهای مؤثر بر بازار کسب‌وکارهای آینده

نام اختصاری	مؤلفه یا متغیر	نام اختصاری	مؤلفه یا متغیر
<b>نیروهای پیشران</b>			
ECO1	رکود اقتصادی	SO1	جمعیت در حال رشد جهان
ECO2	انتقال قدرت اقتصادی به سمت شرق	SO2	تغییر در الگوی مهاجرت
ECO3	رشد بخش خدماتی	SO3	تغییر در ارزش‌ها و پذیرش عمومی فناوری‌های جدید
ECO4	جهانی شدن اقتصاد و رقابت	SO4	افزایش شهرنشینی
ECO5	نوسان تقاضای بازار	SO5	افزایش قدرت و حضور بانوان در فضای کسب‌وکار
ECO6	ظهور مدل‌های نوپدید کسب‌وکار (انگاره‌های جدید)	SO6	تغییر در ساختار خانواده‌ها
ECO7	انتقال به اقتصاد دانش‌بنیان	TECH1	رشد رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی
ECO8	افزایش بازارهای نوپدید	TECH2	رشد تأثیر فناوری‌های نوظهور و نوپدید (نانو، بیو، سلول‌های بنیادی و...)
ECO9	جهانی شدن زنجیره تأمین و ارزش	TECH3	سرعت در حال افزایش نوآوری و تغییر فناورانه
ECO10	افزایش برون‌سپاری	TECH4	کوچک‌سازی محصولات (همانند خدمات موبایل بانک)
ECO11	محو مرز بین تولید و خدمت	TECH5	همگرایی فناوری محصول
ECO12	تغییر مسیر از تولید انبوه به سفارشی و شخصی‌سازی	TECH6	میزان تغییرات فناوری در صنعت
POL1	جابه‌جایی قدرت (تغییر در هندسه قدرت)	TECH7	بسترسازی در انتقال فناوری
POL2	افزایش همکاری‌های بین‌المللی و رشد مشارکت‌های چند ملیتی	TECH8	بسترسازی در تولید فناوری
POL3	نفوذ شبکه‌های قومی مذهبی	TECH9	میزان همسویی تغییرات در سطح جهانی
POL4	تغییر الگوی حاکمیت	ENV1	تغییرات اقلیمی
POL5	ثبات سیاسی	ENV2	افزایش تقاضا برای انرژی
POL6	دخالت‌های سیاسی در ابعاد اقتصادی	ENV3	افزایش تقاضا برای محصولات سبز
POL7	آزادسازی تجاری	ENV4	کمیابی منابع طبیعی
POL8	حمایت از حقوق سرمایه‌های فکری	ENV5	افزایش آلودگی زیست‌محیطی، صوتی و ...
-	-	ENV6	اتمام سوخت‌های فسیلی

نیروهای بازار			
MA9	حساسیت به قیمت‌ها	MA1	بخش‌های بازار
MA10	چرخه عمر محصول	MA2	نرخ رشد بازار
MA11	فصلی بودن فعالیت	MA3	بازارهای هدف
MA12	سودآوری	MA4	طرح بازاریابی
MA13	رفتار مصرف‌کننده	MA5	نیازهای تأمین مالی
MA14	جایگزین‌ها (محصولات و خدمات)	MA6	هزینه‌های عملیاتی
MA15	ورودی‌های جدید و عوامل بازدارنده (بازارهای غیرمجاز)	MA7	درآمدها
-	-	MA8	تنوع محصول
نیروهای اقتصادی (خرد و کلان)			
F.eco16	سیاسی کاری اقتصادی	F.eco1	نرخ تورم
F.eco17	اقتصاد نفتی	F.eco2	سیاست‌های پولی
F.eco18	رکود اقتصادی	F.eco3	سیاست‌های ارزی
F.eco19	روابط تجاری و بازرگانی	F.eco4	فرار مالیاتی
F.eco20	فرهنگ مصرف‌گرایی	F.eco5	قوانین و مقررات دولتی
F.eco21	مداخله دولت در اقتصاد	F.eco6	توان و هزینه‌های تولید و خدمات
F.eco22	سطح درآمدها	F.eco7	حمایت دولتی و گرایش به مصرف داخلی
F.eco23	سطح دستمزدها	F.eco8	بانک‌محور بودن اقتصاد
F.eco24	بازارهای غیررسمی	F.eco9	ارائه آمارهای متناقض از دستگاه‌های متولی
F.eco25	تسهیلات بانکی	F.eco10	بی‌ثباتی اقتصادی
F.eco26	وضعیت جهانی بازار	F.eco11	بی‌ثباتی نرخ بهره
F.eco27	بازارهای سرمایه	F.eco12	قانون‌گریزی
F.eco28	زیرساخت‌های اقتصادی	F.eco13	کسری بودجه دولت
F.eco29	ایجاد تحول در نظام بانکی	F.eco14	تحریم‌ها
-	-	F.eco15	رکود تورمی
نیروهای صنعت بانکداری			
Ban17	حمایت نکردن دولت از بانک‌ها	Ban1	تأمین‌کنندگان و بازیگران زنجیره ارزش
Ban18	ضعف در بدنه کارشناسی	Ban2	ذی‌نفعان
Ban19	شفافیت نداشتن صورت‌های مالی در بانک‌ها	Ban3	افزایش رقبا
Ban20	ضعف در مرزبندی بنگاه‌های کارآمد و ناکارآمد	Ban4	تازه‌واردان
Ban21	وجود تنگناهای تأمین مالی	Ban5	کفایت نداشتن سرمایه
Ban22	کاهش سودآوری بانک‌ها	Ban6	مطالبات غیرجاری بانک‌ها
Ban23	افزایش خطر ریسک‌پذیری اعتباری بانک‌ها	Ban7	بدهی بانک‌ها به بانک مرکزی



Ban24	استقلال‌نداشتن بانک مرکزی	Ban8	اوراق مشارکت شرکت‌های دولتی
Ban25	نبود شایسته‌سالاری	Ban9	محدودیت نقل و انتقال ارزی
Ban26	رشوه‌خواری و دزدسالاری	Ban10	محدودیت منابع
Ban27	هجوم یکباره برای برداشت سپرده‌ها (خروج سپرده‌ها)	Ban11	ضعف کنترل منابع و مصارف
Ban28	نبود اطمینان از بازگشت سرمایه	Ban12	ضعف مدیریت ریسک
Ban29	تسهیلات تکلیفی دولت	Ban13	ضعف نظارت و کنترل
Ban30	تغییرات ساختاری در صنعت بانکداری	Ban14	بنگاه‌داری بانک‌ها
Ban31	سلیقه‌ها و ذائقه‌های گوناگون مشتریان	Ban15	ضعف تمایز بین بدهکاران بدحساب و خوش حساب
Ban32	مجازی‌سازی و خدمات الکترونیکی	Ban16	ضعف در مدیریت نقدینگی و اعطای تسهیلات

### ۳. روش‌شناسی

است که برای فهم مسائل پژوهشی در زمان انجام یک پژوهش به کار گرفته می‌شود. پژوهش حاضر از نظر گردآوری اطلاعات، تحقیق توصیفی از شاخه پیمایشی است. برای جمع‌آوری ادبیات تحقیق به مقالات، گزارش‌ها و کتاب‌های مختلف مراجعه شده است تا با استفاده از این منابع، توصیفی از موضوع تحقیق حاضر ارائه گردد. همچنین از آنجاکه در این پژوهش از روش تحلیل ساختاری، تحلیل تأثیر متقابل و تحلیل روند استفاده شده است، از نظر روش‌های آینده‌نگاری، در دسته روش‌های کمی - کیفی (نیمه کمی) و اکتشافی قرار می‌گیرد.

در این پژوهش، نخست روندهای مؤثر بر آینده صنعت بانکداری از طریق مطالعات کتابخانه‌ای شناسایی می‌شوند و در ماتریس تأثیر متقابل جاگذاری می‌شود (جدول شماره ۱)، سپس با تکمیل ماتریس، اثرات متقابل از طریق پانل خبرگان و با استفاده از ابزار تحلیل داده‌های کیفی (روش تحلیل ساختاری) داده‌های مستخرج از آراء خبرگان تحلیل و ارزیابی می‌شود.

### ۲-۴. جامعه و نمونه آماری پژوهش

هر پژوهشی بر پایه روش‌شناسی خاص خود، مسئله تحقیق را می‌آزماید و نقد می‌کند. در این بخش از مقاله، روش‌شناسی ویژه پژوهش ارائه شده است.

### ۳-۱. روش تحقیق از منظر هدف و گردآوری اطلاعات

یکی از مراحل انجام تحقیق، انتخاب روش تحقیق است. روش تحقیق فرایند نظام‌مند و هدفدار برای پاسخ به سؤالات تحقیق است (احمدی، ۱۳۹۱: ۳۵). به‌طور کلی، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری را می‌توان با توجه به دو ملاک: الف: هدف تحقیق، ب: شیوه گردآوری داده‌ها، دسته‌بندی کرد. این پژوهش با توجه به اهداف در نظر گرفته‌شده، پژوهشی کاربردی - توسعه‌ای است.

تحقیقات علمی را بر اساس چگونگی گردآوری داده‌های مورد نیاز (طرح تحقیق)، می‌توان به دو دسته زیر تقسیم کرد: این پژوهش، از منظر گردآوری اطلاعات تلفیقی است، لازم به ذکر است پژوهش‌های تلفیقی نوعی استراتژی پژوهشی یا روش‌شناسی برای گردآوری، تحلیل و ترکیب داده‌های کمی و کیفی

#### ۴. تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

##### ۴-۱. تحلیل اولیه داده‌های گردآوری شده از

##### ماتریس تأثیر متقابل (بر گذر)

در این گام با استفاده از روش تحلیل ساختاری / تأثیر متقابل (بر گذر) که یکی از روش‌های نیمه کمی (کمی / کیفی) آینده پژوهی است، ماتریس تحلیل تأثیر متقابل عوامل با تشکیل پانلی متشکل از ۸ نفر از خبرگان تکمیل شد. ابعاد ماتریس  $60 \times 60$  بود؛ به این ترتیب که خبرگان قضاوت خود را در مورد تأثیر هر یک از عوامل مندرج در سطر، بر تمامی عوامل که در ستون درج شده بودند، در قالب اعداد ۰ تا ۳ بیان کرده‌اند، به این ترتیب که  $0 =$  بدون تأثیر،  $1 =$  تأثیر کم،  $2 =$  تأثیر متوسط و  $3 =$  تأثیر زیاد بود. اجماع نظرات در خانه‌های مربوطه قرار داده شده است. مجموع اعداد هر سطر، بیانگر جمع فعال و مجموع داده‌های هر ستون بیانگر جمع غیرفعال است. ماتریس تحلیل اثر متقابل بین عوامل کلیدی، با تشکیل پانلی تکمیل شده، سپس داده‌های این ماتریس وارد نرم‌افزار میک‌مک شده است. عوامل به دست آمده از تحلیل ماتریس و نحوه توزیع متغیرها در نمودار (حول قطر) بیانگر این نکته است که عوامل برگزیده تأثیر زیاد و پراکنده‌ای بر یکدیگر داشته و در واقع وضعیت سیستم ناپایدار است. از طرف دیگر، ماتریس بر اساس شاخص‌های آماری با ۲ بار چرخش از مطلوبیت و بهینه‌شدگی ۱۰۰ درصد برخوردار بوده که حاکی از روایی بالای ماتریس و پاسخ‌های آن است.

جامعه آماری در این پژوهش در بخش شامل مجموعه‌ای از متخصصان و خبرگان دارای دیدگاه آینده پژوهانه و راهبردی صنعت بانکداری است که تعداد آن در حدود ۳۰ نفر برآورد می‌شود. نمونه آماری متشکل از هشت نفر از خبرگان حوزه یادشده است که براساس روش نمونه‌گیری از نوع «نمونه‌گیری قضاوتی و هدفمند» و در دسترس انتخاب شدند. با توجه به نوع جامعه آماری موردنظر و با توجه به نوع اطلاعات لازم برای انجام تحقیق، از نمونه‌گیری یادشده استفاده شده است.

##### ۳-۳. نرم‌افزار مورد استفاده

نرم‌افزار میک‌مک برای انجام محاسبات پیچیده ماتریس بر گذر طراحی شده است. روش این نرم‌افزار بدین گونه است که ابتدا متغیرها و مؤلفه‌های مهم در حوزه مورد نظر شناسایی شده و سپس آنها را در ماتریسی مانند ماتریس تحلیل تأثیر بر گذار وارد می‌کنند؛ در پایان، خبرگان میزان ارتباط این متغیرها را با حوزه مربوطه تشخیص می‌دهند. متغیرهای موجود در سطرها بر متغیرهای موجود در ستون‌ها تأثیر می‌گذارند. بدین ترتیب، مجموع داده‌های متغیرهای سطرها، میزان تأثیر گذاری و مجموع داده‌های متغیرهای ستون‌ها، میزان تأثیر پذیری را نشان خواهند داد (زالی، ۱۳۹۲: ۸۹).

### جدول ۲: تحلیل اولیه داده‌های ماتریس تأثیرات متقابل (تحلیل ساختاری)

مقدار	شاخص
۶۰	اندازه ماتریس
۲	تعداد چرخش
۹۷۹	تعداد عدد صفر
۱۲۸۷	تعداد عدد یک
۹۸۹	تعداد عدد دو
۳۴۵	تعداد عدد سه
٪ ۷۳	درجه پرشدگی

### ۲-۴. میزان اثرگذاری و اثرپذیری روندها بر یکدیگر

خروجی بعدی نرم‌افزار رتبه‌بندی، میزان اثرگذاری و اثرپذیری روندها بر اساس جمع فعال و غیرفعال آنهاست.

### جدول ۳: رتبه‌بندی ماتریس‌ها بر اساس میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری

رتبه بندی	نام متغیر	میزان اثرگذاری	نام متغیر	میزان اثرپذیری
۱	نبود ثبات اقتصادی	۲۹۰	سودآوری	۲۵۵
۲	سودآوری	۲۶۹	کاهش سودآوری بانک‌ها	۲۴۱
۳	سیاست‌های ارزی	۲۶۰	کفایت نداشتن سرمایه	۲۴۱
۴	کاهش سودآوری بانک‌ها	۲۵۱	بازارهای سرمایه	۲۳۰
۵	افزایش رقبا	۲۴۶	تحریم‌ها	۲۲۷
۶	تسهیلات بانکی	۲۲۷	وجود تنگناهای تأمین مالی (۸۶ درصد توسط بانک‌ها و ۱۴ درصد توسط بازار سرمایه)	۲۲۷
۷	محدودیت منابع	۲۲۵	مطالبات غیر جاری بانک‌ها	۲۲۳
۸	مداخله دولت در اقتصاد	۲۲۵	قوانین و مقررات دولتی	۲۲۳
۹	دخالت‌های سیاسی در ابعاد اقتصادی	۲۲۵	تسهیلات بانکی	۲۲۳
۱۰	سیاست‌های پول	۲۱۸	سیاست‌های پولی	۲۱۶
۱۱	مطالبات غیر جاری بانک‌ها	۲۱۸	محدودیت منابع	۲۱۳
۱۲	روابط تجاری و بازرگانی	۲۱۶	بی‌ثباتی در نرخ بهره	۲۰۹
۱۳	درآمدها	۲۱۶	درآمدها	۲۰۹
۱۴	کفایت نداشتن سرمایه	۲۱۱	تسهیلات تکلیفی دولت	۲۰۴
۱۵	تحریم‌ها	۲۰۹	بدهی بانک‌ها به بانک مرکزی	۱۹۷
۱۶	ضعف در مدیریت نقدینگی و اعطای تسهیلات	۲۰۲	مداخله دولت در اقتصاد	۱۹۵
۱۷	وجود تنگناهای تأمین مالی	۲۰۲	ضعف در مدیریت نقدینگی و اعطای تسهیلات	۱۹۳

			(۸۶ درصد توسط بانک‌ها و ۱۴ درصد توسط بازار سرمایه)	
۱۹۰	هزینه‌های عملیاتی	۲۰۰	قوانین و مقررات دولتی	۱۸
۱۸۸	بی‌ثباتی اقتصادی	۱۹۷	محدودیت نقل و انتقال ارزی	۱۹
۱۸۸	افزایش خطر ریسک‌پذیری اعتباری بانک‌ها	۱۹۳	بازارهای سرمایه	۲۰
۱۸۸	میزان تغییرات فناوری در صنعت	۱۸۶	ثبات سیاسی	۲۱
۱۸۶	مجازی‌سازی و خدمات الکترونیکی	۱۸۶	تسهیلات تکلیفی دولت	۲۲
۱۸۱	افزایش رقبا	۱۸۳	رکود تورمی	۲۳
۱۷۹	سرعت در حال افزایش نوآوری و تغییر فناوریانه	۱۸۳	نیازهای تأمین مالی	۲۴
۱۷۹	ضعف کنترل منابع و مصارف	۱۸۱	هزینه‌های عملیاتی	۲۵
۱۷۹	نیازهای تأمین مالی	۱۷۹	بانک محور بودن اقتصاد	۲۶
۱۷۴	ضعف نظارت و کنترل	۱۷۹	ثبات نداشتن نرخ بهره	۲۷
۱۷۲	تغییر در ارزش‌ها و پذیرش عمومی فناوری‌های جدید	۱۷۶	رکود اقتصادی	۲۸
۱۷۲	بانک محور بودن اقتصاد	۱۷۴	نرخ تورم	۲۹
۱۶۹	رفتار مصرف‌کننده	۱۷۴	شفافیت نداشتن صورت‌های مالی در بانک‌ها	۳۰
۱۶۷	نرخ تورم	۱۶۷	تنوع محصول	۳۱
۱۶۵	محدودیت نقل و انتقال ارزی	۱۶۷	سیاسی‌کاری اقتصادی	۳۲
۱۶۲	جهانی‌شدن اقتصاد و رقابت	۱۶۵	بدهی بانک‌ها به بانک مرکزی	۳۳
۱۶۰	ایجاد تحول در نظام بانکی	۱۶۵	ورودی‌های جدید و عوامل بازدارنده (بازارهای غیرمجاز و خارج از نظارت)	۳۴
۱۶۰	اقتصاد نفتی	۱۶۰	استقلال نداشتن بانک مرکزی	۳۵
۱۵۸	ورودی‌های جدید و عوامل بازدارنده (بازارهای غیرمجاز و خارج از نظارت)	۱۵۳	ضعف کنترل منابع و مصارف	۳۶
۱۵۱	سیاست‌های ارزی	۱۵۳	ضعف در بدنه کارشناسی	۳۷
۱۵۱	رکود تورمی	۱۵۳	جهانی‌شدن اقتصاد و رقابت	۳۸
۱۵۱	ثبات سیاسی	۱۵۳	زیرساخت‌های اقتصادی	۳۹
۱۵۱	زیرساخت‌های اقتصادی	۱۵۱	ضعف نظارت و کنترل	۴۰
۱۴۸	روابط تجاری و بازرگانی	۱۵۱	آزادسازی تجاری	۴۱
۱۴۴	تنوع محصول	۱۵۱	اقتصاد نفتی	۴۲
۱۴۱	رکود اقتصادی	۱۴۶	میزان تغییرات فناوری در صنعت	۴۳
۱۳۹	ضعف مدیریت ریسک	۱۳۷	ضعف مدیریت ریسک	۴۴
۱۳۷	دخالت‌های سیاسی در ابعاد اقتصادی	۱۳۷	ضعف تمایز بین بدهکاران بدحساب و خوش حساب	۴۵
۱۳۷	هجوم یکباره برای برداشت سپرده‌ها (خروج سپرده‌ها)	۱۳۲	مجازی‌سازی و خدمات الکترونیکی	۴۶

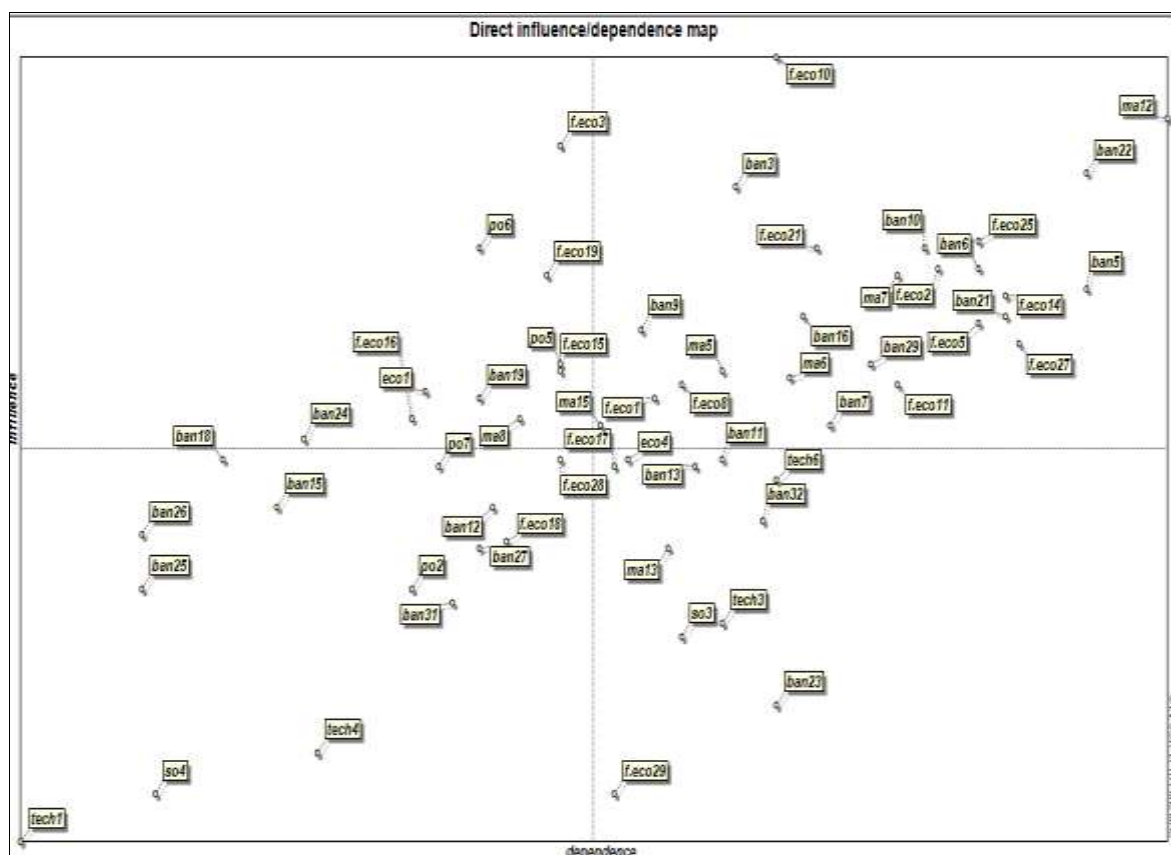
۴۷	رشوه‌خواری و دزدسالاری	۱۲۷	شفاف‌نبودن صورت‌های مالی در بانک‌ها	۱۳۷
۴۸	رکود اقتصادی	۱۲۵	سلیقه‌ها و ذائقه‌های گوناگون مشتریان	۱۳۲
۴۹	رفتار مصرف‌کننده	۱۲۳	آزاد سازی تجاری	۱۳۰
۵۰	هجوم یکباره برای برداشت سپرده‌ها (خروج سپرده‌ها)	۱۲۳	رکود اقتصادی	۱۲۷
۵۱	نبود شایسته‌سالاری	۱۰۹	افزایش همکاری‌های بین‌المللی و رشد مشارکت‌های چندملیتی	۱۲۵
۵۲	افزایش همکاری‌های بین‌المللی و رشد مشارکت‌های چندملیتی	۱۰۹	سیاسی کاری اقتصادی	۱۲۵
۵۳	سلیقه‌ها و ذائقه‌های گوناگون مشتریان	۱۰۴	کوچک‌سازی محصولات (همانند خدمات موبایل بانک)	۱۰۹
۵۴	سرعت در حال افزایش نوآوری و تغییر فناوریانه	۹۷	استقلال‌نداشتن بانک مرکزی	۱۰۶
۵۵	تغییر در ارزش‌ها و پذیرش عمومی فناوری‌های جدید	۹۳	ضعف تمایز بین بدهکاران بدحساب و خوش حساب	۱۰۲
۵۶	افزایش خطر ریسک پذیری اعتباری بانک‌ها	۶۹	ضعف در بدنه کارشناسی	۹۳
۵۷	کوچک‌سازی محصولات (همانند خدمات موبایل بانک)	۵۳	افزایش شهرنشینی	۸۱
۵۸	ایجاد تحول در نظام بانکی	۳۹	نبود شایسته‌سالاری	۷۹
۵۹	افزایش شهرنشینی	۳۹	رشوه‌خواری و دزدسالاری	۷۹
۶۰	رشد رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی	۲۳	رشد رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی	۵۸

#### ۴-۳- تحلیل سیستم

هدف نهایی تحلیل ساختاری، شناخت ویژگی‌ها، ساختار، متغیرهای کلیدی و مهمترین عناصر مؤثر بر سیستم است. در ماتریس متقاطع، جمع اعداد موجود در سطر برای هر متغیر، بیانگر جمع فعال است و میزان تأثیرگذاری آن عامل را نشان می‌دهد؛ و جمع اعداد موجود در ستون، نیز بیانگر جمع فعال و غیرفعال است و میزان تأثیرپذیری آن عامل را نشان می‌دهد. نحوه توزیع و پراکنش متغیرها در صفحه پراکنندگی، حاکی از میزان پایداری و یا ناپایداری سیستم مورد مطالعه است. در بخش روش‌شناسی و تحلیل میک‌مک در مجموع دو نوع از پراکنش عوامل تعریف شده است که بیانگر پایدار و یا ناپایدار بودن سیستم است. در سیستم پایدار

پراکنش متغیرها به صورت حرف L انگلیسی است، اما در سیستم‌های ناپایدار، وضعیت پیچیده‌تر است و عوامل حول قطر مرکزی صفحه پراکنندگی قرار دارند و در بیشتر مواقع، حالت بینابینی از تأثیرگذاری و تأثیرپذیری را نشان می‌دهند که ارزیابی و شناسایی عوامل اصلی را دشوار می‌نماید.

شکل (۱) پراکنندگی کلان‌روندهای تأثیرگذار بر آینده کسب و کارها را نشان می‌دهد. آنچه از این شکل می‌توان دریافت، وضعیت ناپایدار سیستم است. همانگونه که در شکل (۱) مشاهده می‌شود، بیشتر متغیرها در اطراف محور اصلی صفحه پراکنده‌اند.



شکل ۱: نقشه پراکندگی متغیرها و جایگاه آن‌ها در محور تأثیر گذاری - تأثیر پذیری بر اساس نام اختصاری متغیرها

#### ۴-۴. شناسایی متغیرهای راهبردی در نمودار

سوی بازیگران را دارد. سیستم مورد مطالعه این پژوهش از نوع دوم است. در جدول زیر، می‌توان متغیرهایی را که در هر دو ستون در فهرست تأثیر گذارترین و تأثیر پذیرترین قرار دارند، مشاهده نمود. اگر نمودار وضعیت متغیرها را به صورت یک شبکه مختصات فرض کنیم، متغیرهای قرار گرفته در ناحیه ۲ چنین وضعیتی دارند و برنامه‌ریزان به ندرت قادر به تغییر این متغیرها هستند. متغیرهای قرار گرفته در ناحیه ۳ شبکه مختصات، چنانکه در شکل (۲) مشخص است، تأثیر گذاری و تأثیر پذیری بسیار پایینی در سیستم دارند و نمی‌توانند متغیر راهبردی محسوب شوند. متغیرهای ناحیه ۴ نیز به دلیل وابستگی شدید به سایر متغیرها، خاصیت راهبردی ندارند و بیشتر نتیجه سایر متغیرها به

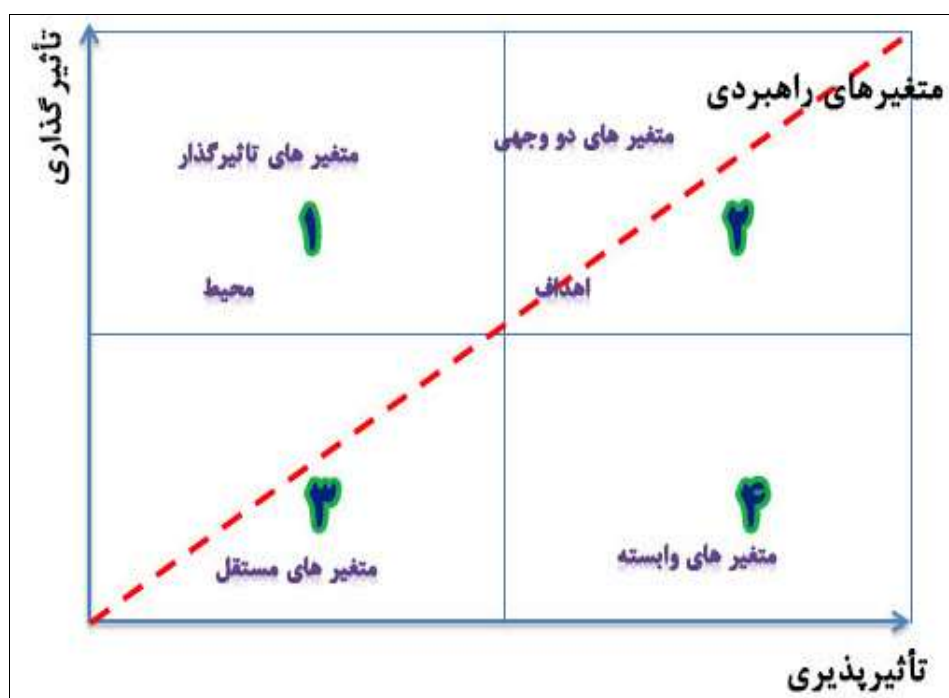
متغیرهای راهبردی متغیرهایی هستند که هم قابلیت دستکاری و کنترل دارند و هم بر پویایی و تغییر سیستم تأثیر گذارند. با این توصیف، متغیرهایی را که تأثیر بسیار بالایی دارند، ولی کنترل شدنی نیستند، نمی‌توان متغیر راهبردی محسوب کرد. مقایسه متغیرهای تأثیر گذار و تأثیر پذیر بر اساس رتبه بندی آن‌ها نخستین گام در یافتن متغیرهای راهبردی است. بر این اساس، چنانچه تعداد متغیرهای تکراری در تأثیر گذارترین و تأثیر پذیرترین متغیرها بالا باشد، سیستم دارای تعدادی متغیر راهبردی است که قابلیت کنترل و هدایت سیستم را آسان می‌نماید. چنانچه تعداد متغیرهای تکراری در ستون تأثیر گذاری و تأثیر پذیرترین متغیرها پایین باشند، سیستم دارای ساختار خاصی است که قابلیت کنترل کمتری از

بنابراین با توجه به صفحه پراکنندگی در شکل (۳)، می‌توان متغیرهای راهبردی مؤثر بر آینده صنعت بانکداری را در ناحیه ۲ صفحه پراکنندگی مطابق با جدول (۴) مشاهده کرد.

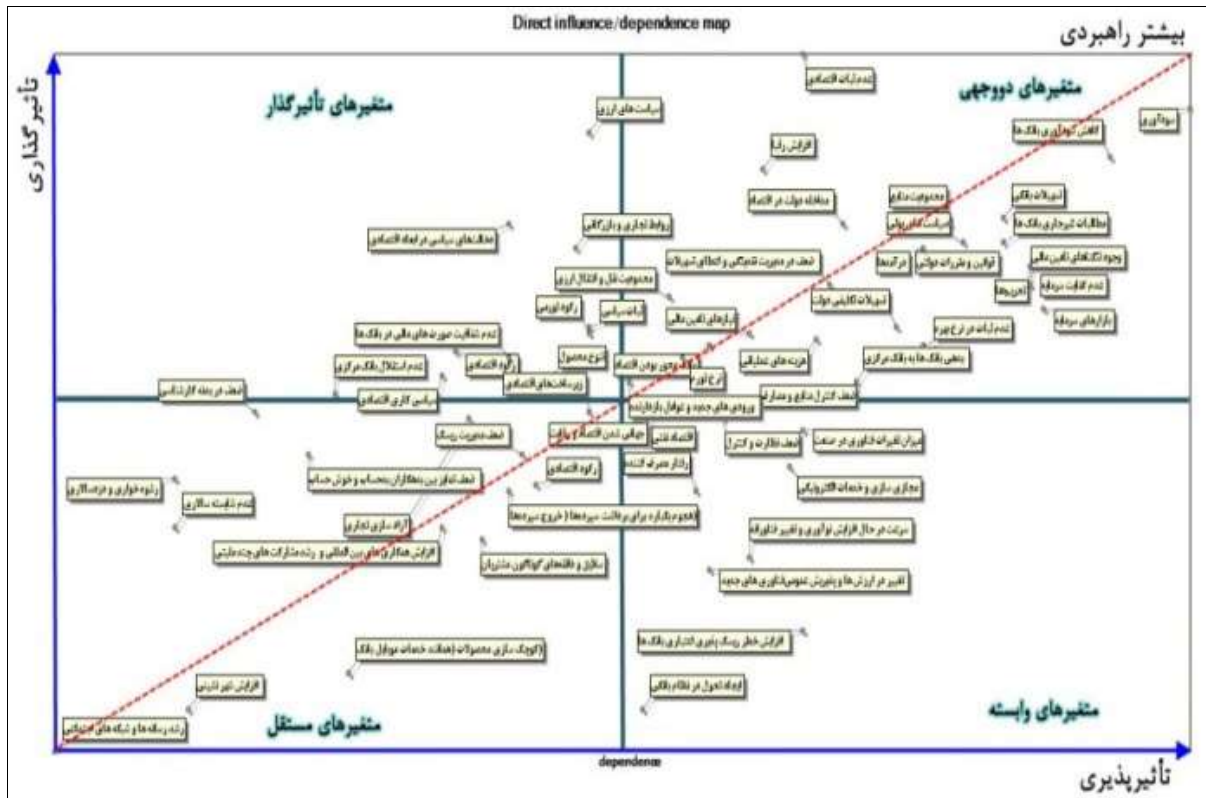
حساب می‌آیند. اما متغیرهای ناحیه ۲ شبکه مختصات، متغیرهای راهبردی هستند، چرا که هم قابلیت کنترل با سیستم مدیریتی را دارند و هم بر سیستم، تأثیر بسیاری دارند. در واقع، هرچه از ناحیه ۳ به سمت انتهای ناحیه ۲ شبکه مختصات نزدیک‌تر می‌شویم، بر میزان اهمیت و راهبردی بودن متغیرها افزوده می‌شود.

جدول ۴: متغیرهای راهبردی مؤثر بر آینده صنعت بانکداری

سودآوری	کفایت سرمایه
مداخله دولت در اقتصاد	تحریم‌ها
کنترل منابع و مصارف	قوانین و مقررات دولتی
مطالبات معوق بانک‌ها	تسهیلات تکلیفی دولت
افزایش نرخ بهره و ذخیره قانونی	ثبات اقتصادی



شکل ۲: موقعیت متغیرهای راهبردی در نمودار (ربانی، ۱۳۹۱: ۱۲۰)



شکل ۳: نقشه پراکندگی متغیرها و جایگاه آن‌ها در محور تأثیرگذاری - تأثیرپذیری بر اساس نام متغیرها و موقعیت آن‌ها در برابر خط قطری

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

#### ۵-۱. کاربرد یافته‌های پژوهش در برنامه‌ریزی‌های کلان مرتبط با حوزه کسب‌وکارها

آینده‌نگاری حوزه‌ای است که نتایج آن کاربرد زیادی در برنامه‌ریزی‌ها و سیاست‌گذاری‌ها دارد. پژوهش حاضر در زمینه آینده‌نگاری روندها و کلان‌روندهای مؤثر بر بازار آینده صنعت بانکداری است؛ زمینه‌ای که در داخل کشور تاکنون به صورت جدی بررسی و مطالعه نشده است. در واقع این پژوهش می‌تواند گام کوچکی برای شروع تحقیقات بعدی باشد. با توجه به اینکه در شرایط فعلی صنعت بانکداری کشور و همچنین فضای کسب‌وکار در وضعیت مطلوب و آرمانی قرار ندارند، تلاش برای بهبود این وضعیت در خور توجه است و لازمه بهبود مؤثر، آگاهی از شرایط

موجود است. شناسایی، تحلیل و فهم نیروهای پیشران، کلان‌روندها و روندهایی که مؤثر بر آینده این صنعت هستند، برای کسب‌نمایی کلی از آینده در حال ظهور ضروری است. امروزه تغییرات با نرخ سریع‌تری به وقوع می‌پیوندد. تغییرات فناورانه و صنعتی و متعاقباً تغییر در دیگر جنبه‌های زندگی، افزایش روزافزون وابستگی متقابل کشورها و ملل، تمرکززدایی جوامع و نهادهای موجود که به دلیل گسترش فناوری اطلاعات شتاب بیشتری یافته است، تمایل روزافزون به جهانی شدن به همراه حفظ ویژگی‌های ملی، قومی و فرهنگی، تضمین رشد سود و فروش بانک‌ها در آینده و میزان پذیرش و مقبولیت یک خدمت مالی جدید در بازار به عواملی



تحلیل آثار متقابل روندهای کلیدی، در مراحل مختلف روش سناریونگاری استفاده کرد. از آنجا که این روش، یک روش نیمه کمی است. بنابراین می‌تواند میزان اطمینان فرایند سناریوپردازی را افزایش دهد و یافتن روندها و عوامل کلیدی و شناسایی منطق سناریوها را اطمینان‌بخش‌تر نماید. با استفاده از نرم‌افزار میک‌مک می‌توان تأثیرگذارترین و تأثیرپذیرترین روندها را شناسایی کرد و آن‌ها را در برنامه‌ریزی پیش چشم داشت. در واقع می‌توان گفت یافته‌های این پژوهش نیمی از فرایند سناریونگاری را پوشش می‌دهد و می‌توان پس از شناسایی عدم قطعیت‌ها که از آنها در شناسایی محورهای سناریو استفاده می‌شود، با تشکیل پانل‌های خبرگان، به توصیف و داستان‌سرایی در مورد تأثیرات این نیروهای پیشران بر یکدیگر و نیز بر روندهای کلیدی پرداخت و از این طریق تصویری روشن‌تر از آینده ارائه کرد. در این پانل‌ها و نشست‌ها، خبرگان در مورد تأثیرات پیشران‌ها بر یکدیگر و نیز روندهای کلیدی شناسایی شده داستان‌سرایی کنند، همچنین می‌توانند در مورد روندهای آینده این نیروها و عوامل بحث کرده به نتایجی برسند و بر این اساس سناریوهایی نیز برای آینده بازار صنعت بانکداری نگاشته شود که نتایج آن نیز می‌تواند در خور توجه مسئولان، برنامه‌ریزان و تصمیم‌گیرندگان این زمینه باشد.

### ۳-۵. پیشنهادات برای پژوهش‌های آتی

- از آنجا که پژوهش‌های مشابه در زمینه آینده‌نگاری صنعت بانکداری انجام نشده بود و نبود چنین پژوهش‌هایی به درستی محسوس بود، هدف این پژوهش ایجاد بنیانی برای فعالیت‌هایی از این دست است. بنابراین می‌توان پژوهش‌هایی مشابه را در

چون پیچیدگی<sup>۱</sup>، سازگاری<sup>۲</sup>، مزیت نسبی<sup>۳</sup>، ارتباط پذیری<sup>۴</sup>، قابلیت آزمایش<sup>۵</sup>، اعتماد مشتری و عوامل دیگری نظیر آنها، درک بهتر و بیشتر از «تغییرات» و «آینده» را برای کسب و کارها و همچنین سازمان‌ها و نهادهای تصمیم‌گیر و تصمیم‌ساز از جمله نظام بانکی ایران که یکی از مهمترین بخش‌های اقتصاد است، ضروری می‌سازد. در واقع استفاده از آینده‌نگاری و نتایج آن در برنامه‌ریزی‌های بلندمدت و راهبردی و حتی برنامه‌ریزی‌های میان‌مدت و کوتاه‌مدت، باعث می‌شود که منفعلانه به سمت آینده پیشروی نشود و با آگاهی نسبی از اوضاع و شرایط، آینده ساخته شود.

در این پژوهش تلاش شده است نیروهای پیشران و روندهای کلیدی مؤثر بر آینده بازار صنعت بانکداری شناسایی شود، سپس با استفاده از روش تحلیل ساختاری/تحلیل تأثیر متقابل، اقدام به تحلیل این روندها و کلان‌روندها گردد.

### ۲-۵. کاربرد یافته‌های پژوهش برای سایر روش‌های آینده‌نگاری

همانطور که پیش‌تر گفته شد، روش‌های بسیاری برای انجام فعالیت‌های آینده‌نگاری وجود دارد؛ و گاهی این روش‌ها در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند. روش تحلیل ساختاری/تحلیل تأثیر متقابل که تا حد زیادی منطبق بر روش تحلیل تأثیر بر روند است، یکی از روش‌هایی است که در کنار برخی روش‌های دیگر، نتایج پرباری را به ارمغان می‌آورد. معمولاً نتایج این روش‌ها در کنار روش سناریوپردازی می‌تواند بسیار مؤثر باشد. می‌توان از نتایج روش تحلیل ساختاری و

1. Complexity
2. Compability
3. Relative Advantage
4. Communicability
5. Dividibility

و دانش، ترجمه: مصطفی تقوی و محسن محقق، تهران: موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، مرکز آینده پژوهی علوم و فناوری دفاعی.

۳- بوشهری، ع. و نظری زاده، ف (۱۳۸۸)، روندهای راهبردی جهانی مؤثر بر دفاع و صنایع دفاعی، تهران: مرکز آینده پژوهی علوم و فناوری دفاعی مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی.

۴- تقوا، م. و علیزاده، ی (۱۳۸۵)، تکنیک آنالیز تأثیر بر روند (TIA) نقطه تلاقی تکنیک‌های کمی و کیفی پیش‌بینی، فصلنامه مطالعات اقتصاد انرژی، سال سوم، شماره ۱۱، ۸۴-۱۰۶.

۵- تیشه‌یار، م (۱۳۹۰)، آینده پژوهی در مطالعات استراتژیک، پژوهش‌کده مطالعات راهبردی، تهران.

۶- جورجیو، ل؛ ایان، ک؛ جنیفر، ک. و مایکل پ (۱۳۹۱)، راهنمای آینده‌نگاری فناوری: مفاهیم و شیوه کار، ترجمه: مسعود منزوی، مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، تهران.

۷- خزائی، س. و الهی دهقی، ا (۱۳۹۱)، عوامل موفقیت در آینده‌نگاری ملی، فصلنامه علمی تخصصی مطالعات آینده پژوهی سازمان بسیج اساتید مازندران، سال اول، شماره دوم، صص ۵-۲۸.

۸- خزائی، س. و محمودزاده، ا (۱۳۹۲)، آینده پژوهی، انتشارات علم آفرین، اصفهان.

۹- ربانی، ط (۱۳۹۱)، روش تحلیل ساختاری، ابزاری برای شناخت و تحلیل متغیرهای مؤثر بر آینده موضوعات شهری، مجموعه مقالات نخستین همایش ملی آینده پژوهی، تهران.

۱۰- زارعیان، آ. و ستارزاده، م (۱۳۹۰)، رهیافتی در باب چگونگی و ماهیت آینده پژوهی، مجله دانشکده پرستاری ارتش جمهوری اسلامی ایران، سال یازدهم، شماره ۱.

مقیاس‌های متفاوت و برای صنایع گوناگون و یا شرکت‌ها و کسب و کارهای خاص انجام داد تا روندها و عوامل مؤثر بر آینده این کسب و کارها با دقت و وضوح بالاتری آینده این نوع از کسب و کارها را برای مدیران و سرمایه‌گذاران ترسیم کند.

- طراحی و تدوین پژوهشی مبتنی بر رویکرد سناریویی؛ همان‌طور که در بخش کاربرد یافته‌ها عنوان شد، از آنجا که یافته‌های این پژوهش، تقریباً نیمی از فرایند سناریونگاری برای آینده بازار صنعت بانکداری را پوشش می‌دهد، ادامه این فرایند و انجام گام‌های بعدی آن یعنی شناسایی عدم قطعیت‌ها و تعیین سناریوها در پژوهش‌های بعدی می‌تواند در نظر گرفته شود.

- شناسایی و ارائه فرصت‌های به‌وجودآمده از اثرات متقابل کلان‌روندها بر یکدیگر در فضای صنعت بانکداری ملی و بین‌المللی از طریق رویکرد سناریویی<sup>۱</sup> GBN، نیز می‌تواند به‌عنوان موضوعی بدیع و نو برای پژوهش‌های بعدی معرفی گردد.

- لازم است با توجه به کلان‌روندها و پیشران‌های شناسایی‌شده در این پژوهش، برای تعیین جهت و شناسایی حوزه‌های آینده برای توسعه بازار صنعت بانکداری و بهره‌برداری از فرصت‌های موجود، مدلی اقتصادی ارائه شود.

## منابع

۱- آساکول، پ (۱۳۸۴)، روش‌های مطالعات آینده-پژوهی، ترجمه: سعید خزائی، مؤسسه آموزشی تحقیقاتی صنایع دفاعی، مرکز آینده پژوهی علوم و فناوری دفاعی، معاونت اطلاع‌رسانی و خدمات علمی.

۲- بل، و (۱۳۹۲)، مبانی آینده پژوهی: تاریخچه، اهداف

- agricultural economics society Dublin.
- 21- Arcade, J., Godet, M., Francis, M., & Fabrice, R. (2008) Structural analysis with the MICMAC method & Actors' strategy with MACTOR method, Futures research methodology v2, AC/UNU Millennium project.
- 22- Ashley, W.L. & Morrison, J. L. (1996). Anticipatory management tools for the 21ST century. The Futures Research Quarterly, 12 (2), 35-49.
- 23- Erfat, Z (n.d). (2014). World's Top Glonal Megatrends TO 2020 and Implications to Business, Society and Cultures Executive Summary. Frost & Sullivan.
- 24- Firminger, L. (2003). Trend Analysis: Methods and Problems, Strategic Planning Services, Swinburne University of Technology, TAFE Division, March.
- 25- FOREN (Foresight for Regional Development Network). (2001). A Practical Guide to Regional Foresight, European commission research directorate general, STRATA Programme, European Communities.
- 26- Godet, A. J., Meunier, M. F., & Roubelat, F. (2003). "Structural analysis with the MICMAC method & actors' strategy with MACTOR method", AC/UNU Millennium Project: Futures Research Methodology-V2., AC/UNU, Washington, DC
- 27- Jorgensen, B. H., & Buckley, c. (2004). Technology foresight and cleaner production in a highly polluted industrial area, Denmark, Roskilde, Riso National Laboratory.
- 28- Martin, R. B. (2003). Technology Foresight in a Rapidly Globalizing Economy, Science and Technology Policy Research, University of Sussex.
- 29- Winterhoff, M., Kahner, C., Ulrich, C., Sayler, P., & Wenzel, E. (2009). Future of Mobility 2020, the Automotive Industry in Upheaval, Arthur D. Little.
- ۱۱- زالی، ن (۱۳۹۲)، آینده‌نگاری راهبردی در برنامه‌ریزی و توسعه منطقه‌ای، پژوهشکده مطالعات راهبردی، تهران.
- ۱۲- علیزاده، ع (۱۳۸۷)، سناریوها: بهترین ابزار برای رویارویی با آینده، اندیشکده وحید تهران.
- ۱۳- قدیری، ر؛ ناظمی، ا؛ شماعی، ع. و مظاهری، ک (۱۳۸۸)، آینده‌نگاری فناوری هوافضا در ایران ۱۴۰۴، تهران: مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور.
- ۱۴- کریمی، ف (۱۳۹۴)، ارائه الگوی بهینه استقرار خدمات بانکداری الکترونیک با هدف افزایش رضایتمندی مشتریان (مطالعه موردی: بانک مسکن در شهر تهران)، فصلنامه تحقیقات بازاریابی نوین، سال پنجم، شماره دوم، شماره پیاپی (۱۷).
- ۱۵- مردوخ، ب (۱۳۹۱)، روش‌شناسی آینده‌نگری، نشر نی، تهران.
- ۱۶- ملکی‌فر، ع (۱۳۸۵)، الفبای آینده‌پژوهی، اندیشکده صنعت و فناوری.
- ۱۷- منزوی، ک. و نظری‌زاده، فرهاد (۱۳۸۹)، مرکز توسعه مفاهیم و دکترین، روندهای استراتژیک مؤثر جهانی مؤثر بر دفاع و امنیت در افق زمانی ۲۰۰۷ تا ۲۰۳۶ میلادی، مرکز آینده‌پژوهی علوم و فناوری دفاعی، مؤسسه آموزش و تحقیقاتی صنایع دفاعی، تهران
- ۱۸- مهاجر، آ (۱۳۹۳)، «ارائه مدلی برای آینده‌نگاری تولید» مطالعه موردی گروه مینا، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه تهران.
- ۱۹- ناظمی‌قدیری، ا (۱۳۸۵)، آینده‌نگاری از مفهوم تا اجرا، مرکز صنایع نوین، وزارت صنایع و معادن، تهران.
- 20- Ambrosio, A., Lozano, M., & Hernandez, p. (2009). Prospective structural analysis: an application to rural development strategies, the 83rd annual conference of the

