



فصلنامه علمی پژوهشی دانش سرمایه‌گذاری  
دوره ۱۲ / شماره ۲ (پیاپی ۴۶) / تابستان ۱۴۰۲  
صفحه ۳۷۱ تا ۳۹۴

## سناریوهای آینده صنعت بانکداری

### مرتضی توکل

گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.  
mrtztvkl@gmail.com

### اکبر اعتباریان

گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران. (نویسنده مسئول)  
Etebarian@ymail.com

### امیر هوشنگ حیدری

گروه مطالعات آینده علم و فناوری مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور، تهران، ایران.  
Heidari.nrisp@gmail.com

### امیرضا نقش

گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.  
ar.naghsh@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۹/۰۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۰/۰۸

### چکیده

تغییرات نیازها، رفتارها و انتظارات مشتریان، روندهای تغییرات فناوری دیجیتال، روندهای تغییرات کسب و کار بانکداری و ظهور رقبای غیربانکی (فین تکها)، تشدید رقابت در بازار بین بانکها و موسسات اعتباری غیربانکی، تغییر مدل‌های قیمت گذاری و هزینه های تمام شده ی خدمات بانکداری، تغییر اکوسیستم فعالیت بانکها و ضوابط و مقررات جدید، بانکها را با چالش مواجه نموده است. ظهور شبکه های توزیع شده ای مانند بلاک چین با ایجاد شفافیت در تراکنش ها و مشارکت باز عملیات، فرآیند های بانکی و تجاری را به سمت یک چارچوب جهانی خودکار، هماهنگ و بدون اطمینان حرکت داده است؛ در حالی که با هدف کاهش واسطه ها، خطر حذف بانکها یا کاهش مشتریان را نیز به بانکها گوشزد می کند. تحقیق پیش رو با طرح سوال "سناریوهای آینده صنعت بانکداری ایران کدامند؟" با مطالعات کتابخانه ای و در فضایی "کیفی، اکتشافی و خبره محور" به اجرا درآمد و با رویکردی توصیفی-تحلیلی و با ترکیب دو رویکرد کیفی و کمی «عدم قطعیت های بحرانی شوارتز» و «تحلیل آثار بر گذر» با جهت گیری کاربردی و توسعه ای در عرصه ی میان رشته ای یا فرا رشته ای آینده پژوهی به بررسی صنعت بانکداری ایران و جهان پرداخته است. با اطمینان از روایی نتایج تحقیق، خبرگان به تدوین سناریوها پرداخته و چهار سناریوی «ققنوس اوج می گیرد» «معماران مشغول-داروغه ها بیدار» «شهر فرنگ» و «شهر سوخته» را از

بین سناریوهای ساخته شده برای ترسیم آینده صنعت بانکداری کشور و ایجاد و حفظ مزیت رقابتی بانکها مطلوب شناسایی نموده اند.

**واژه‌های کلیدی:** سناریو نگاری، بلاکچین، زنجیره تامین پایدار، پیشرانهای آینده صنعت بانکداری، استخراج دیجیتال

### ۱- مقدمه

وجود صنعت بانکداری یکی از مهمترین صنایع خدماتی در دنیای امروز است که تأمین کننده زیرساختها و امکانات مورد نیاز برای تأمین مالی، پرداخت، انتقال وجوه و سایر خدمات مالی مورد نیاز زندگی روزمره و همچنین ارتباطات مالی جامعه است. بانکها محلی امن برای تبادلات و تعاملات مالی و اعتباری میان اجزای مختلف اقتصاد کشور و جهان هستند. می توان گفت بدون وجود بانکها عملا هیچ فعالیت اقتصادی در دنیای امروز امکانپذیر نیست و همین امر باعث اهمیت و تأثیر خارق العاده ی بانکها در دنیای امروز شده است، با ظهور اتوماسیون فرآیندها، عملیات شغلی از عملیات دستی به ارتباطات و پردازش های الکترونیکی و آنهم با بکار گیری فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) به سمت دیجیتالی شدن عملیات بانکی حرکت کرده است. با توجه به نکات مذکور، می توان مهمترین ضرورتهای تحول بانکها را شامل تغییرات نیازها، رفتارها و انتظارات مشتریان، روندهای تغییرات فناوری دیجیتال، روندهای تغییرات کسب و کار بانکداری و ظهور رقبا غیربانکی (فین تکها)، تشدید رقابت در بازار بین بانکها و موسسات اعتباری غیربانکی، تغییر مدل‌های قیمت گذاری و هزینه های تمام شده ی خدمات بانکداری، تغییر اکوسیستم فعالیت بانکها و ضوابط و مقررات جدید حاکم بر آن دانست.

سرمایه گذاری فعالیت و ماموریت اصلی بانکهای تخصصی در سیستم بانکداری اسلامی است و جذب سرمایه به عنوان یک فعالیت اقتصادی امری است که امروزه در غرب و اقتصاد مدرن به شدت و با ابزارهای مختلفی دنبال می شود. نظام سرمایه داری مدرن ارتباط بسیار بنیادی با اخلاق پروتستانی دارد، اگر چه عقلانیت و سه بعد عمده آن تعقلی شدن، ابزاری شدن و عقلایی شدن اخلاق را می توان به عنوان روحیه سرمایه داری و کسب نظامند سود برشمرد اما سر منشا این روحیه در ریاضت این دنیایی اخلاق پروتستانی است. اصل مشیت (انتخاب شدن برای سعادت دنیوی و اخروی) و اصل تکلیف (ایجاد شرایط در دنیا برای انتخاب شدن برای سعادت اخروی) دو اصل بینشی با کارکرد ریاضت و زهدی هستند که صرفه جویی و کار و تلاش را به عنوان سمبل بارز ایمان واقعی تلقیق نمودند تا تکاثر سرمایه حاصل شد (وبر، ۱۳۹۴: ۱۰). با این وجود کشورهای کمتر توسعه یافته با دلیل برنامه ریزی و فعالیتهای رسانه ای کشورهای غربی و توسعه یافته با فرار سرمایه روبرو هستند، مساله ای که امروز کشور ما نیز با آن روبروست.

واژه مساله دارای معنی ضمنی است و نویسندگان ترجیح می دهند به جای آن از واژه معضل استفاده نمایند و معضلات را بایستی یک دیالکتیک دانست که برای حل و تصمیم گیری نیازمند پیش بینی و احتیاط هایی

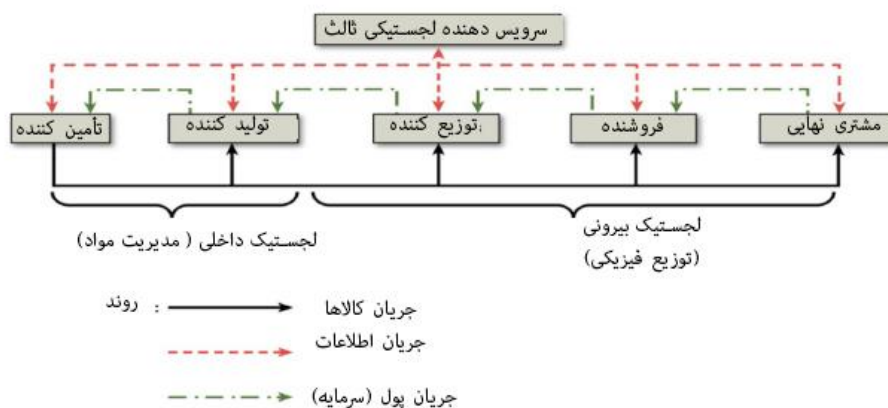
هستند و توصیف و بکارگیری روش مشاهده پویایی های سیستمی اولین گام برای بنیان گذاری یک ساختار سیستمی است (چرماک، ۱۳۹۷: ۳۱). از آنجا که بانک به عنوان سازمان در فضای محیطی به عنوان یک سیستم عمل می کند، تحلیل محیط شامل زمینه های اجتماعی، فناوری، اقتصادی، زیست محیطی و سیاسی برای مقابله با مشکل فرار سرمایه ضرورت دارد و با توجه به اینکه در محیط بیرونی نیروهای هم تراز و در جهت مخالف وجود دارند، بمنظور مقابله با عدم قطعیت ها باید درک را از سیستم افزایش داد، تا پیچیدگی را با شفاف سازی، و ابهام را با چابکی مدیریت کرد و بنیان همه راه حل ها در یادگیری مستمر و همیشگی است (جوهانسون، ۲۰۰۷؛ برگرفته از چرماک، ۱۳۹۷: ۳۳)؛ طراحی فرآیند محدود به یک چارچوب متمرکز می باشد. در عملیات متمرکز، یک سری چالش در رابطه با بکار گیری مناسب فناوری اعم از مبادله ی الکترونیکی داده ها (EDI)، شبکه ی ارزش افزوده (VAN)، هوش تجاری (BI) و کلان داده ها وجود دارد (چاریا و همکاران ۲۰۱۸، ال کاسر و سینگ ۲۰۱۸). مسائلی مانند بهره وری پایین، همگام سازی ضعیف و هماهنگی ضعیف می تواند بهره وری و عملکرد بین فعالان کسب و کار را از بین ببرد. ظهور شبکه های توزیع شده ای مانند بلاک چین باعث شده تا نه تنها بتوان به شفافیت در تراکنش ها و مشارکت باز رسید بلکه می توان تراکنش های نظیر به نظیر را در یک دفتر کل ثبت نمود. این به نوبه ی خود این اطمینان را می دهد که جریان اطلاعات و ارز ها می تواند متکی به گره های مشارکت کننده و آنهم بدون نیاز به یک نهاد ثالثی مانند بانک ها و اتاق های پایاپای باشد. عملیات فرآیند تجاری، به سمت یک چارچوب جهانی خودکار، هماهنگ و بدون اطمینان حرکت کرده اند در حالی که با هدف کاهش واسطه ها طراحی شده اند (اشمیس، هولز و تک، ۲۰۱۹)، در واقع این موضوع خطر حذف بانکها یا کاهش مشتریان را به بانکها گوشرد می کند و بر اهمیت و ضرورت انجام تحقیق در حوزه صنعت بانکداری تاکید دارد، و در کشور ما نیز با توجه به مشکل سرمایه گذاری، فرار سرمایه های مادی و معنوی و مشکل تامین مالی بنگاههای اقتصادی اهمیت رسیدگی بر معضل سرمایه گذاری و مشکلات بانکها به عنوان بازوی حمایتی دولت، دوچندان به نظر می رسد. در این راستا، محققان توجه بیشتر به طراحی مکانیزم های حاکمیت را ضروری شمرده اند. مکانیزم های حاکمیت بعنوان ابزاری جهت حل چالش گشودن پلتفرم به روی مجموعه متنوعی از کنشگران هستند (اسمیش و همکاران، ۲۰۱۹). ردیابی بلادرنگ در زنجیره ی تأمین با هدف کاهش انتظار های غیر ضروری برای تأیید اطلاعات صورت می گیرد. کارائی بهتری را می توان با بکار گیری یک سیستم توزیع شده بدست آورد. علاوه بر این، تفکیک فرآیند های زنجیره ی تأمین می تواند بهبود بهره وری کلی را مانند انتقال مالکیت و یا تغییر وضعیت در بین دو طرف به همراه داشته باشد (مورکانس، پاسچن و بون، ۲۰۱۹). بر مبنای مفهوم سیستم های توزیع شده، بانکها با خطر ورود رقبای جدید مواجه می شوند و یا ممکن است در آینده نیازی به بانکداری حداقل به سبک فعلی نباشد، فناوری های بانکداری باز پلتفرم، از جمله پلتفرم دیجیتال همچون ربات های مشاور، فناوری های بانکداری تعاملی، فناوری ابر و رایانش ابری و دسترسی های مناسب شبکه ای و خدمات آن، فناوری احراز هویت بیومتریک، تحلیل داده پیشرفته، کلان داده پیشرفته و تصمیم گیری داده محور، مشاوران مالی دیجیتال و کسب درآمد از داده های پرداخت همگی تحولاتی است که به سرعت در حال توسعه هستند اما اینکه چه فناوری در چه زمانی و در چه سطحی می تواند فعالیت بانکها را متاثر سازد، مساله ای است که پاسخگویی به آن دشوار و نیازمند آینده نگری،

پیش بینی و استراتژی‌هایی در سطح بانکها، شرکتهای فناوری و سیاستگذاری کلان کشور است؛ اما مساله به این بحث ختم نمی‌شود چرا که کشور با مشکلات بیکاری، فاصله طبقاتی و فقر روبروست که این بحث نیز نیازمند سرمایه‌گذاری در بخش توسعه و افتتاح بنگاههای اقتصادی و تولیدی است. بانکها خصوصا بانک کشاورزی به عنوان بانکی کاملا تخصصی در بخش غذا و دارو در حوزه ایجاد بنگاههای اقتصادی و تولیدی نقش تامین مالی پروژه‌ها را داشته و با ورود رقبا، تحریم و مشکلات ارز آوری و کاهش ارزش پول که منجر به کاهش امنیت سرمایه‌گذاری نیز شده است، با مشکل سپرده‌گذاری و توانایی تامین مالی رو برو هستند. در این تحقیق پاسخ این مساله بمنظور فراهم شدن امکان جذب سرمایه‌های سرگردان در بخشهای مسکن، خودرو، بورس، طلا و ارز که در اثر هیجانات کاذب به سرعت از بازاری به بازار غیر مولد دیگر در حرکت است با طرح سؤال "سناریوهای آینده صنعت بانکداری ایران کدامند؟" پیگیری شده است. در این مطالعه بر آن هستیم تا بر اساس روندها و پیش‌رانه‌های صنعت بانکداری ایران و جهان به شناسایی سناریوهای آینده صنعت بانکداری پرداخته تا از این طریق مسیر حرکت رشد و توسعه کسب و کار و نحوه دریافت خدمات مالی و بانکی تا افق ۱۴۱۰ را شناسایی و تغییرات آنها را پیش بینی نماییم. ما در این تحقیق ابتدا به بررسی و مطالعه تحقیقات انجام گرفته در خصوص روندها، پیش‌رانه‌ها و سناریوهای آینده صنعت بانکداری و بررسی امکان‌پذیری رشد و بقای صنعت بانکداری از طریق مطالعات کتابخانه‌ای پرداخته و در ادامه با احصاء و ارائه پیش‌رانه‌های اصلی صنعت بانکداری و سناریو نویسی، آینده‌های پیش روی صنعت بانکداری را در راستای امکان ایجاد یک فرآیند مهندسی مجدد کسب و کار بانکی و بر مبنای دریافت بازخورد از فناوری‌های جدید و تاثیر آنها بر وضعیت اقتصادی انجام داده ایم.

## ۲- پیشینه تحقیق

یکی از پرسش‌های اصلی در کشور که سیاستمداران و محققان خصوصا در دهه‌های اخیر به آن پرداخته‌اند، مکانیزم‌های حاکمیت بعنوان ابزاری جهت حل چالش‌گشودن راه ارتباط با بازار جهانی و روابط بین‌الملل است، این نگرانی در طرف مقابل یعنی کشورهای قدرتمند غرب نیز دیده می‌شود این که گشودگی روابط با ایران منافع آنها را به خطر نمی‌اندازد؛ در واقع مجموعه متنوعی از کنشگران، ضمن اطمینان از این امر که ارزش، باندازه برابر در میان همه کنشگران توزیع می‌شود، در حال ایفای نقش هستند؛ از این حیث، کسب ارزش مستلزم تدارک، مذاکره، مشارکت، و تحقق ارزش است. در ارتباط با اثربخشی، نوآوری بازار با "تناقض گشودگی" روبروست که تنش در خلق ارزش با کنشگران متعدد و کسب ارزش از این تعاملات را ضمن حفظ کنترل کافی توصیف می‌کند. اخیرا، ادبیات راجع به نوآوری بازار به ورای دیدگاه شرکت محور حرکت کرده است تا چارچوب‌های پیچیده‌تر، بخصوص اکوسیستم‌های مبتنی بر پلتفرم را بررسی نماید؛ در این چارچوب، محققان توجه بیشتر به طراحی مکانیزم‌های حاکمیت را ضروری شمرده‌اند. مکانیزم‌های حاکمیت بعنوان ابزاری جهت حل چالش‌گشودن پلتفرم به روی مجموعه متنوعی از کنشگران هستند. رهبران پلتفرم جهت رسیدگی به موازنه مورد نظر در گشودن پلتفرم، به دقت مکانیزم‌های حاکمیت را طراحی می‌کنند، که اساس معماری فنی پلتفرم هستند و بنابراین قواعد تعامل بین همه کنشگران در قالب سه مکانیزم حاکمیت اصلی دسترسی، کنترل و مشوق‌ها در جریان است (اسمیش و

همکاران، ۲۰۱۹). محققان و اهل فن بررسی نقش BCT<sup>۱</sup> در طراحی آن مکانیزم‌های حاکمیت را شروع کرده‌اند. BCT با خصوصیات منحصربفرد خود، می‌تواند اشکال توزیع شده و مقرون بصرفه جدید حاکمیت در اکوسیستم‌های مبتنی بر پلتفرم را ممکن سازد که تناقض اساسی گشودگی را مدنظر قرار می‌دهند. فناوری بلاکچین همانطور که ذکر شد، فناوری دفتر کل توزیع شده مبتنی بر بلاکچین یک سیستم دفتر کل معامله دقیق و تمرکززدایی شده است که از الگوریتم‌های برنامه‌ریزی شده، پروتکل‌ها و رمزنگاری پیشرفته جهت دسترسی به یک اجماع خودکار راجع به وجود و تکامل تراکنش‌ها را استفاده می‌کند و در واقع سابقه تغییرناپذیر از تراکنش‌ها را که برای همه کنشگران شفاف باشد، فراهم می‌کند؛ بطوریکه در آن نیازی به تضمین اعتماد بین طرف‌های مبادله از طریق پایش و اعتبارسنجی تراکنش‌ها توسط طرف ثالث وجود ندارد (ماری و همکاران، ۲۰۱۹)، که این موضوع می‌تواند دنیای جدید و غیر قابل کنترلی را برای نظام‌های سیاسی به بار آورد و ضروری است بلاکچین و فین تک و روند تغییرات آن را به عنوان یک پیشران بطور کامل بررسی و اثرات آتی آن را سنجید. چانگ و همکاران (۲۰۱۹) سناریوهای توکن سازی دارائی‌ها، اشتراک گذاری داده‌ها، پردازش تراکنش، ادغام واقعیت مجازی را با هدف شفافیت و عدم قابلیت بازیابی، مکانیسم واریسی گره، تفکیک و ساده سازی، سهولت و اتوماسیونها را پیشنهاد کرده اند؛ همچنین سناریوی قرارداد هوشمند با هدف بهبود فرآیند، بهره وری و قابلیت و در نهایت سناریوی نظارت بر مجموعه‌های داده ای با هدف درک داده‌ها و کاوش آنها را بررسی نموده اند. با توجه به رشد استفاده از فناوری بلاک چین و قرار داد های هوشمند، در این مطالعه خلاصه ای از قابلیت های احتمالی و سناریوهای مناسب در SCM بررسی و بر مبنای سناریوهای کاربردی و منطق استفاده از بلاک چین و فناوری قرار داد های هوشمند را مطابق شکل (۱) مورد بررسی قرار داده ایم.



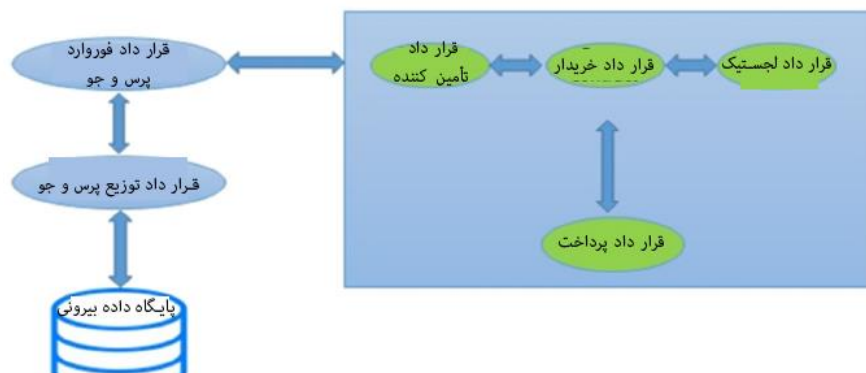
شکل ۱: تشریحی از فرآیند زنجیره ی تأمین متعارف (مین و زو، ۲۰۰۲)  
بر گرفته از اثر چانگ و همکاران (۲۰۱۹).

ما در ادامه نگاهی به مزایای استفاده از یک زنجیره ی تأمین مبتنی بر بلاک چین و آنهم بر اساس ارزش نوآوری ICT داشته و مزایای آن را مطابق شکل (۲) ارائه نموده ایم.



شکل ۲: مزایای استفاده از فرآیند مبتنی بر بلاک چین اثر کلیر و ویمن (۲۰۱۶).

در مقایسه با مدل رویداد محور و متمرکز، قرار داد های هوشمند را می توان به صورت توزیع شده (باز مهندسی فرآیند بر مبنای تقاضا) طراحی کرد. در یک مدل رویداد محور هر قرار داد اقدام به مدیریت متغیر های وضعیت مختص به خود نموده و در هر تغییری که در وضعیت رخ می دهد باید اطلاعات مربوط به رویداد را به هر مشتری که برای این رویداد در قراردادی خاص ثبت نام نموده است، ارسال نماید. در این مدل رویداد، هر قرار داد می تواند تغییر وضعیت خود را کنترل نموده و هشدار های رویداد متناظر را ارسال نماید. هر زنجیره ی تأمین می تواند متد پرداخت مختص به خود را انتخاب کرده که این کار می تواند به وسیله ی ارز های متعارف یا رمز ارز ها صورت گیرد. هر کدام از قرار داد ها می تواند روش های خاصی را برای بروز رسانی و متغیر های وضعیت و کنترل متغیر های وضعیت سیستم را نگهداری نماید. هر متدی که اجرا می شود می تواند وضعیت را تغییر داده و رویداد ها را بر اساس رویداد های انتقال وضعیت تحریک نماید. همانطور که در شکل ۲ نمایش داده شده است، چارچوب پیشنهادی به پیاده سازی شش نوع از قرار داد هایی می پردازد که در سه فرآیند زنجیره ی تأمین ادغام شده اند که این موارد شامل تأمین کننده لجستیک و قرار داد های خرید دار در فرآیند تراکنش، قرار داد های پرداخت در فرآیند پرداخت و ارسال پرس و جو و توزیع قرار داد های پرس و جو از روی پایگاه های داده ای بیرونی در فرآیند های دسترسی به داده ها می باشد.



شکل ۲: ادغام داده های فرآیند زنجیره تأمین مبتنی بر بلاک چین به صورت بیرونی و داخلی (چانگ و همکاران، ۲۰۱۷)

این قرار داد ها بر روی پلت فرم های مبتنی بر بلاک چین قرار می گیرد، و هر قرار داد نیز نقش مختلفی را در سه فرآیند اصلی بازی می کند. وحیدی مطلق و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیقی با عنوان آینده پژوهی صنعت بانکداری با هدف دیده بانی محیط پیچیده جهانی، منطقه ای و ملی با هدف کشف نتایج غیربديهی و شهودی سناریوهایی از آینده صنعت بانکداری را ارائه نموده است. در این تحقیق بر اساس چهار سناریوی رشد مستمر، سناریوی فروپاشی و سقوط، سناریوی اصلاح و انضباط، سناریوی تحول و گذار، چهار سناریوهای تلاطم و آشوب، دنیای شفاف پیشرفته، حاکمیت قانون، و اوج گیری به سمت قله را بویژه به عنوان یک قطب نما برای حفظ جهت گیری به سمت آینده مطلوب بهره برداری ارائه شده است. این پژوهش برخی از اولویت های راهبردی سازمان را از طریق پانل خبرگان و با کمک تفکر ارزشی رعایت قیودات شرعی، مشعوف سازی مشتریان، همگامی با تحولات جهانی، توجه اشراف و شناخت رقبا، انعطاف بالا و پاسخگویی سریع، اخلاق مداری در تعامل با کلیه ذینفعان، همسوئی و گره زدن منافع فردی و سازمانی شناسایی نموده است. این تحقیق سال ۱۴۰۰ بوده است اما وضعیت حال جامعه نشان می دهد وضعیت صنعت بانکداری کشور به سمت تحقق سناریوی تلاطم و آشوب حرکت کرده است در این سناریو تحت تاثیر عناوین "فناوری اطلاعات و جهانی شدن" و "ریسک سرمایه گذاری و ثبات اقتصادی" به حلقه ای تشدید شونده اشاره شده است که در آن با افزایش ریسک سرمایه گذاری در کشور، ثبات اقتصادی تنزل یافته و پدیده فرار مغزها تقویت می شود، در این حالت وضعیت بازار بورس، سرمایه گذاری ملی/ بین المللی و روابط تجاری نیز دستخوش بحران و سقوط می شوند؛ در تداوم این جریان افراد به سپرده گذاری بلندمدت در بانک ها تمایل یافته و با خروج سرمایه از چرخه تولید، سطح تولید ناخالص ملی کاهش می یابد و مجدد به افزایش ریسک سرمایه گذاری کمک می کند؛ شرایطی که با وضعیت فعلی شباهت زیادی دارد با این تفاوت که سپرده گذاری نیز تا حدود زیادی از رونق افتاده است و نقدینگی به سمت خرید هیجانی ارز خصوصا بیت کوین سرازیر شده است، لذا لازم است تحقیقات بیشتری در خصوص شناسایی پیشرانهای اصلی ایجاد کننده

ثبات سیاسی و اقتصادی که امنیت سرمایه‌گذاری را به ارمغان می‌آورد، انجام گیرد. در تحقیق طباطبائیان و همکاران (۱۳۹۷) با عنوان آینده‌نگاری علوم و فناوری شناختی ایران با رویکرد سناریونگاری سناریوهای: مقیمان خوشآباد جهان شادیم، یا علی گفتیم و عشق آغاز شد، از قضا سرکنگبین صفرا فزود و سناریوی هین سخن تازه بگو با محوریت همگرایی و واگرایی گروه‌های ذینفع ارائه شده است و بکارگیری ابزارهای سطح ملی و ابزارهای علم و نوآوری را در جهت توسعه فناورانه موثر دانسته‌اند. در اسپانیا والرو و همکاران (۲۰۲۰) در تحقیقی تحت عنوان "سناریوهای آینده بانکی. تکامل دیجیتالی شدن در بانکداری اسپانیا" به سناریوهای آینده صنعت بانکداری پرداخته است در این تحقیق آمده است: آینده یک سناریو همکاری بین این بازیکنان جدید و شرکتهای سنتی را پیشنهاد می‌کند، در نتیجه وظیفه دشوار سیاست‌گذاران بانکی و اقتصادی برای تضمین شرایط مشابه دارای امکان رقابت با رقبای جدید را گوشزد می‌کند. همچنین در این تحقیق آمده است بخش بانکی فرآیندی را برای تحول دیجیتال آغاز کرده است که روش مالی را در فروش محصولات و خدمات تغییر می‌دهد. این تحول نتیجه افزایش تقاضا برای کانال‌های دیجیتال است و بانکها در پیشرفت فن آوری‌های جدید نیاز به بهبود کارایی پس از بحران اقتصادی و ظهور فناوری نوآورانه مالی (fintech) در بخش بانکی دارند. اهرم آغازگر این تحول دیجیتالی بوده است. در آینده شرکت‌های فناوری، بانکداری مستقر را برای ارائه مدل‌های تجاری و ترویج دموکراتیزه سازی مالی در یک اکوسیستم مالی کارآمدتر و شفاف‌تر به چالش می‌کشند، افزایش سرمایه‌گذاری در این شرکت‌های فناوری نیز مورد توجه سازمانهای مختلف قرار گرفته است. مطالعات بر روی سناریوهای آینده صنعت بانکداری گویای آن است که به دلیل وجود موانعی مثل محیط پژوهش و عنوان پژوهش و فقدان انتشار پژوهشهای دارای نتایج مرتبط و روشن به همراه دسترسی کامل به سناریوهای حوزه صنعت بانکداری بسیار محدود است، و عوامل نوآوری و توسعه دانش در محصول بیشترین تأثیر را در موفقیت کیوسک‌های بانکی و تلفن بانک داشته باشند. در جهان سناریوها در قالب سناریوهای رشد مستمر، انضباط، تحول و فروپاشی و همچنین سناریوهایی تحت عنوان سناریوی قوی، سناریوی قابل باور و سناریوی ضعیف شناسایی و در سه گروه مطلوب، استاتیک و بحرانی طبقه بندی و راهکارهای توسعه صنعت بانکداری ارائه شده است. برای مثال در دو سناریوی "مدیریت استعداد اولویت اصلی برای بانک‌های بخش خصوصی است" و "مدیریت استعداد اولویت بالا برای بانک‌های بخش عمومی نیست"، راهکارهایی در زمینه نوآوری و خلاقیت شامل: استعداد جوان پویاست اما آنها نیاز به فرصتهایی برای کشف خود دارند؛ سازمانها باید بیشتر بر تواناییهای بالقوه سازمانها تمرکز کنند؛ تمرین برای مدیریت استعداد موثر کارکنان؛ برای افراد مستعد باید مسیر سریع پیگیری وجود داشته باشد تا نامزدها بتوانند هدف خود را دنبال کنند؛ باید روشی بی طرف و قابل اعتماد برای شناسایی وجود داشته باشد؛ کارمندان با استعداد و همچنین برنامه بایستی وجود داشته باشد؛ قدرت کارمند باید شناسایی شود تا بتواند به راحتی استفاده شود؛ باید یک استراتژی استعدادی مشخص برای شناسایی پتانسیل‌های بالا در زمینه توسعه وجود داشته باشد؛ همچنین باید از یک محیط کار مشترک استفاده شود؛ دائماً به دارندگان استعدادها برای حفظ آنها انگیزه دهید؛ ارائه شده است. در این تحقیق برای بانک‌های بخش دولتی موارد زیر به چشم می‌خورد: باید در مهارت‌های کاندیداها دقت شود؛ استخدام، نباید فقط در آزمونهای ورودی انجام شود؛ باید رقابت بین کارمندان ایجاد شود و به استعداد اضافی باید پاداش



داده شود؛ چرخش و ارتقا شغلی باید بر اساس داده عملکرد آنها باشد؛ بستر برابر باید برای همه نامزدها فراهم شود؛ انجام و تشویق رشد شغلی؛ ابتکارات مدیریت استعداد باید بیشتر باشد (تیلیا، ۲۰۱۲). اعتباریان و توکل (۱۳۹۷) در تشریح روابط مختلف سلطه‌گری به نظریه بازی و ابزارهای نوین سلطه از جمله قدرت سطح وب و لفاظی‌گری اشاره کرده‌اند، تعدادی از پست مدرنها با به چالش کشیدن این پیش فرض بی چون چرای افسانه‌ی پیشرفت، راههایی خاطر نشان می‌کنند که از طریق صاحبان قدرت، پیشرفت را به عنوان خرده‌مایه‌ی حفظ منابع قطعی خود در وضع موجود، مورد استفاده قرار می‌دهند (هچ، ۱۳۹۴). ماجرای بحث بر انگیز جک و سوری (۲۰۱۶) در خصوص ترویج نقش فین‌تک (امپزا<sup>۱</sup>) در کاهش فقر که در ادامه توسط باتمن و همکاران (۲۰۱۹) به سناریوی استخراج دیجیتال برای جذب سرمایه کشورهای آفریقایی در پوشش مبارزه با فقر قلمداد و نقد شده است و بحث مدیریت اطلاعات معنایی که در اصطلاح بروکراتهای سطح صفحه نهفته است نباید نادیده گرفته شود؛ بروکراتهایی که در کنار شبکه‌های اینترنت و سامانه‌های مختلف ارتباطی به اشکال مختلف زمینه را برای ارتباط شهروندان با دولت یا ارتباط کارکنان با یکدیگر را فراهم می‌کنند که در این بین طراحان سیستم، کارکنان سیاستگذار و متخصصان فن آوری اطلاعات معادل جدید بروکراتهای سطح خیابان خواهند بود. اینان کسانی هستند که قدرت و اختیار را برای تبدیل چارچوب قانون به الگوریتم محکم، درخت تصمیم‌گیری و ماژول‌ها و ایجاد ارزش و انتفاع در اختیار دارند، در این شیوه مدرن کشور ما نیز در بحث جابجایی بین‌المللی پول و تحریم از طریق سوئیفت و شناسایی راههای فعالین اقتصادی کشور در دور زدن تحریمها خسارتهای بیشماری را متحمل شده است که خود نمونه دیگری از ایجاد سلطه، تاراج، تحریم و تملیک‌داری توسط اقتصاد جوامع سرمایه‌داری است. استانلی دیتز (۱۳۹۲: 45-21) در کتاب خود تحت عنوان دموکراسی در عصر استعمارگرایی شرکتی با توسل به دیدگاههای گرامسی، هابرماس و فوکو می‌گوید، شرکتها به شدت قدرتمند شده‌اند و نهادها، جامعه و همینطور زندگی و هویت را استعمار کرده‌اند این استعمارگری با تجاری‌سازی زبان، حرفه‌ای‌سازی<sup>۱</sup> نظام آموزشی و بازسازی زندگی خانواده حول تقاضای کار، پایدار شده است و به زعم دیتز قدرت شرکتی به مراتب دسیسه‌آمیزتر از قدرت حکومت است. زیرا بصورت ماهوی غیر دموکراتیک است و تجربه زندگی روزمره ما را تحت تاثیر قرار می‌دهد و امری عادی هم تصور می‌شود. امروزه افراد بسیاری وجود دارند که با داشتن ثروتی مناسب به دلیل عدم آگاهی کامل، از توانایی استفاده از ثروت خود برخوردار نیستند. در این میان برخی بانکها با درک ارزش این مشتریان یا با به کارگیری مجموعه‌ای از خدمات مالی و بانکی خواهان ارتقای جایگاه خود در جامعه هستند تا به واسطه آن مشتریان ویژه را به سمت خود جذب کنند (کاسل و همکاران، ۲۰۰۴)، این امر باعث شده است مشتریان با طیف وسیعی از خدمات مواجه شوند و قادرند تا بر اساس میزان درکشان از کیفیت و ارزش آن خدمتی را انتخاب کنند (لیو، ۲۰۰۱). مدیریت ثروت نیز به عنوان زیر مجموعه‌ی بانکداری اختصاصی که بانک در نقض و کیل مشتری امور مالی و غیر مالی مشتریان بطور کامل مدیریت و اجرا می‌نماید، یکی از این خدمات می‌باشد (کاراسکو و همکاران، ۲۰۱۲)؛ فعالیتی که در کشور ما مغفول مانده است. امروزه سرمایه‌های مردم به علت ناآگاهی مردم، با انگیزه کسب سود و تحت تاثیر هیجانات کاذب، در بین بازارهای غیر مولد در حال جابجایی است و با ورود یکباره

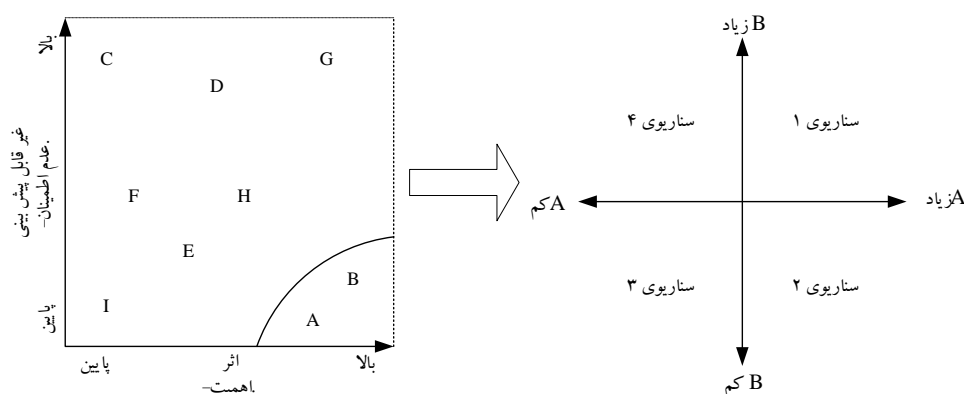
آن به بازارهای بورس، طلا، مسکن، خودرو و ارز قیمت‌ها را به شدت تحت تاثیر قرار می‌دهند این جابجایی سرمایه ضمن دشوار کردن کار برای مدیریت بازار سرمایه و سیاستگذاری حوزه اقتصادی کشور، کشور و سرمایه‌گذاران را با خسارتهای جبران ناپذیری و بحرانهای اجتماعی روبرو نموده است؛ که می‌توان برای نمونه به ریزش ارزش شاخص بورس در سال ۱۳۹۹ اشاره کرد. ناگفته نماند بانکها در این بازار امکان جذب سپرده را نیز نخواهند داشت و با افزایش تورم با مشکلات عمیق تری در بخش جذب و حفظ سپرده و تامین مالی بنگاههای تولیدی و خدماتی کشور روبرو خواهند شد.

### ۳- روش‌شناسی تحقیق

#### ۳-۱- مبانی نظری

واژه مساله دارای معنی ضمنی است و نویسندگان ترجیح می‌دهند به جای آن از واژه معضل استفاده نمایند و معضلات را بایستی یک دیالکتیک دانست که برای حل و تصمیم‌گیری نیازمند پیش‌بینی و احتیاط‌هایی هستند و توصیف و بکارگیری روش مشاهده پویایی‌های سیستمی اولین گام برای بنیان‌گذاری یک ساختار سیستمی است (چرماک، ۱۳۹۷: ۳۱). معمولا یک تلاش جهت تعریف مسئله گام آغازین درستی است و روایت داستان تقریبا به شکلی اجتناب ناپذیری نقطه پایان است. ساخت بدیل‌ها و انتخاب معیارها برای ارزیابی آنها قطعاً باید در آغاز فرایند صورت‌گیرند. گردآوری برخی شواهد یک گام است که واقعا در سراسر کل فرایند تکرار می‌شود، و بطور مشخصا برای تلاش‌ها جهت تعریف مسئله و پیش‌بینی برآندهای بدیل‌های مدنظر اعمال می‌گردد (بارداخ و پاتاشنیک، ۲۰۱۵). سناریو نگاری روشی برای لحاظ کردن عدم قطعیت‌ها در فرآیند برنامه‌ریزی است چرا که عدم قطعیت و ابهام از ویژگیهای اساسی و ساختاری محیط کسب و کار امروز هستند و با در نظر گرفتن این دو ویژگی‌های اساسی و ساختاری محیط، کسب و کار امروز برنامه‌ریزی و بطور استاندارد مدیریت می‌شود (چرماک، ۱۳۹۷: ۳۰). از آنجا که سازمان در زمینه‌های محیطی عمل می‌کند تحلیل محیط شامل زمینه‌های اجتماعی، فناوری، اقتصادی، زیست محیطی و سیاسی ضرورت دارد و با توجه به اینکه در محیط بیرونی نیروهای هم‌تراز و در جهت مخالف وجود دارند بمنظور مقابله با عدم قطعیت‌ها باید درک را بالا برد تا پیچیدگی را با شفاف‌سازی و ابهام را با چابگی مدیریت کرد و بنیان همه راه‌حل‌ها در یادگیری مستمر و همیشگی است (جوهانسون، ۲۰۰۷؛ برگرفته از چرماک، ۱۳۹۷: ۳۳)؛ و از آنجا که سناریو نگاری با ایجاد گفتگو و یادگیری فردی و جمعی، تصمیم‌گیری یکپارچه درک درستی را به سازمان می‌دهد تا در میان آشوب به اهداف خود برسند (چرماک، ۲۰۰۴ و ۲۰۰۵)، تحقیق ما با هدف کشف آینده صنعت بانکداری کشور روش سناریو نگاری انتخاب گردید. سناریو نگاری داستان‌های توصیفی درباره پیش‌بینی‌های بدیل باور پذیر از بخش خاصی از آینده هستند (فاهی و راندال، ۱۹۹۸: ۶). سناریو نگاری دارای هشت گام شامل شناسایی موضوع یا تصمیم اصلی، شناسایی و مطالعه نیروهای کلیدی در محیط بیرونی، شناسایی نیروهای پیشران در محیط کلان از طریق توفان فکری، رتبه‌بندی عوامل کلیدی و نیروهای پیشران بر اساس دو معیار درجه اهمیت و عدم قطعیت و روشن کردن سوال اصلی، ایجاد و انتخاب منطق سناریوها با کمک ماتریس حاصل از نتایج رتبه‌بندی، پر بار کردن سناریوها و افزودن جزئیات هر کدام از عوامل

کلیدی و نیروهای پیشران برای ایجاد باور پذیری، بررسی پیامدهای سناریوهای توسعه یافته در تونل باد و در گام هشتم و نهایی انتخاب شاخص راهنما که نشان دهنده آن است که یک سناریو در حال اتفاق افتادن است تا سازمان با کمک آن نظارت مداوم بر تحولات و چگونگی تاثیر بر سازمان را اعمال نماید (شوارتز، ۱۹۹۱: ۱۷۹-۱۶۶).



شکل ۴: چهار قسمت فضای رتبه بندی (وندرو مرو، ۲۰۰۸)

بر گرفته از چرماک، ۱۳۹۷: ۱۹۷

### ۳-۲- روش پژوهش

تحقیق در فضایی "کیفی، اکتشافی و خبره محور" به اجرا درآمد و از لحاظ ماهیت و روش تلفیقی با رویکردی توصیفی-تحلیلی و استفاده از روشهای پیمایشی (مطالعه کتابخانه ای، مصاحبه با خبرگان و پرسشنامه)، و ابزار گردآوری اطلاعات اسناد و منابع مرتبط (کتاب، مقالات و اینترنت)، مصاحبه و پرسشنامه می باشد. جامعه آماری شامل خبرگان آشنا به مسائل صنعت بانکداری و دارای زمینه علمی مرتبط با مسائل تحقیق و پژوهش از جمله مدیران میانی و ستاد و کارشناسان بانک کشاورزی می باشد و برای انتخاب خبرگان از روش نمونه گیری هدفمند (که توسط پژوهشگر و بر اساس ویژگیهای خاص آنها و اطلاعات آنها از موضوع انتخاب می شوند) کالینز و انوغبوزی، (۲۰۰۷: ۴۴)، استفاده گردید. در همین راستا نیز حجم نمونه، تعداد ۲۷ نفر انتخاب گردید. سناریوها در مکاتب مختلف به صورت های مختلف تهیه می شوند اما در معروف ترین آنها روش شهودی رویکرد عدم قطعیت بحرانی شوارتز است که با نام سناریوهای ۲\*۲ شناخته می شوند در این شیوه برای هر سناریو تقاطع دو پیشران دارای عدم قطعیت ضروری است لذا لازم است فهرستی از پیشرانها از طریق مطالعه کتابخانه ای و برگزاری پانل خبرگان کشف و پیشرانهای اصلی با پرسشنامه دلفی و تحلیل پاسخها احصا گردند. فرآیند تحقیق بر اساس رویکرد عدم قطعیت بحرانی شوارتز (۱۹۹۱) و روش جمع آوری یا ابزارهای گردآوری دادهها مطالعات کتابخانه ای، پرسشنامه دلفی، پانل خبرگان و ذهن‌انگیزی، یادداشت برداری و تحلیل محتوای کیفی پرسشنامه (پامفار) است، این پرسش ها در سه دسته متفاوت و مجموعاً در ۲۱ سوال طراحی شدند. در ابتدای پرسش نامه نیز در خصوص

اطلاعات فردی خبرگان پرسش‌هایی مطرح شد. در این تحقیق سه دسته پرسش درباره «سیاسگذاری»، «اولویت‌گذاری» و «پیش‌بینی آینده» مطرح شده است. مطابق رویکرد «عدم قطعیت‌های بحرانی»، پیش‌بینی آن دسته از عدم قطعیت‌هایی هستند که دارای عدم قطعیت عمیق و دارای اهمیت بالایی برای آینده موضوع مطالعه باشند. این تحقیق با همکاری بانک کشاورزی و مشارکت نخبگان بانک کشاورزی که جامعه آماری تحقیق نیز محسوب می‌شود انجام شده است. در مجموع از پرسشنامه ارسالی، خبرگان به ۱۵ پرسشنامه پاسخ دادند. نرخ پاسخگویی و مشارکت خبرگان در دوران اول و دوم دلفی ۶۰ درصد است که رقمی قابل توجه است. پس از رتبه‌بندی پیش‌بینی‌ها بمنظور سنجش پایایی و روایی تحقیق از طریق روش تحلیل آثار بر گذر با تجزیه و تحلیل ساختاری که در آن ساختار به عنوان یک واقعیت تحت عنوان یک سیستم، مورد مطالعه است؛ وابستگی عناصر این سیستم با یکدیگر سنجیده و مهمترین پیش‌بینی‌ها که تقاطع آنها به ما سناریوهای آینده صنعت بانکداری را ارائه می‌دهد، انتخاب گردید.

جدول ۱- ویژگی‌های دموگرافیک شرکت‌کنندگان در پژوهش

جنسیت		تحصیلات				تعداد کل پاسخ‌دهندگان (نفر)		
مرد	زن	بی‌پاسخ	دکتری	کارشناسی ارشد	کارشناسی			
۲۴	۳	۱	۷	۱۵	۵	۲۷	فراوانی	دوره اول
۸۵.۷۲	۱۰.۷۱	۳.۵۷	۲۶	۵۵.۵	۱۸.۵	۱۰۰	درصد	
۲۰	۳	۰	۵	۱۸	۴	۲۷	فراوانی	دوره دوم
۸۷	۱۳	۰	۱۹	۶۶	۱۵	۱۰۰	درصد	

### ۳-۳- تجزیه تحلیل و یافته‌ها

از آنجا که موضوع مقاله در نظر دارد به نتایج نهایی تحقیق (سناریوهای آینده صنعت بانکداری) بپردازد و برای این منظور مراحل و روش‌های مختلفی در تحقیق انجام گردیده است که شرح همه آنها در این مجال نمی‌گنجد، ما در این قسمت به ارائه نتایجی که برای ارائه سناریوها بکارگرفته ایم پرداخته و بمنظور استفاده محققین بخش اولیه تحقیق را در بخش ضمیمه مقاله ارائه نموده ایم. در این تحقیق مطالعات کتابخانه‌ای ما که بر روی نتایج بروزترین تحقیقات متمرکز بوده است، نشان می‌دهد نوآوری (موسسه تحقیقاتی گلوبال پی دبلو سی، ۲۰۱۶)؛ ظهور زنجیره‌های تامین پایدار (نایاک و همکاران، ۲۰۱۹)؛ بیت کوین (فیرفیلد، ۲۰۱۹)؛ بلاکچین (نایاک و همکاران، ۲۰۱۹)؛ ظهور شرکتهای فناوری بزرگ، رشد کشورهای آسیایی در بخش فناوری، سیاستهای کلان اقتصادی کشورها، تصمیمات و کنوانسیونهای نهادهای بین‌المللی، قوانین، رشد تولید ناخالص ملی، آپها (تیلینا، ۲۰۱۲)؛ اینترنت ارزش، فناوری مدیریت اطلاعات (کلاینس، ۲۰۱۹)؛ رویدادها، ظهور اشکال بانکداری، توجه ادراک شده بانکها به نیازهای جوامع (سورینگ و میلر، ۲۰۰۸؛ تیلینا، ۲۰۱۲)، نیاز سازی (PWC، ۲۰۰۷)، فین تک (داکس و ویلنر، ۲۰۱۷)، سیزده شاخص مهم اقتصاد کلان ایران از جمله تورم، بیکاری، فلاکت، تولید ناخالص

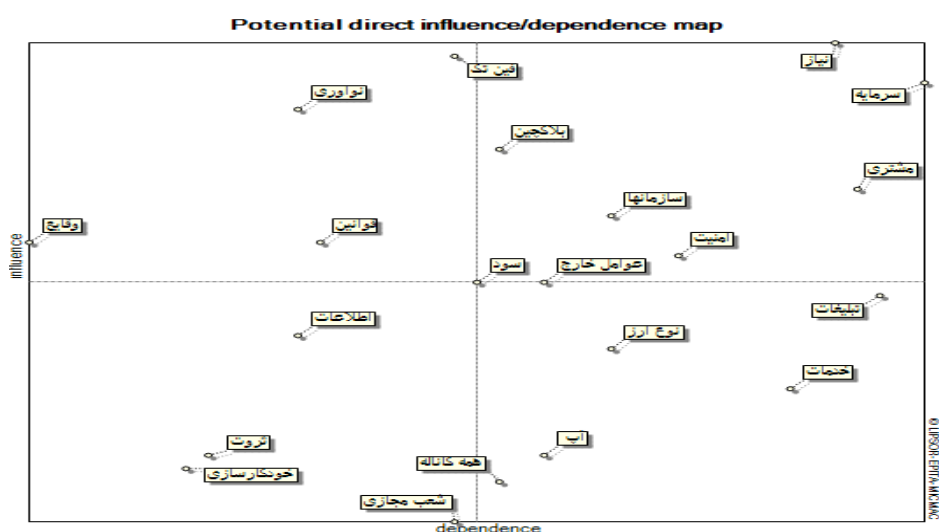
داخلی، نرخ ارز، بورس، ضریب جینی، درآمد سرانه، نرخ رشد اقتصادی، صادرات و واردات، قیمت نفت، پایه پولی و نقدینگی و روند تغییرات آنها (وحیدی مطلق، ۱۳۹۴)، سرمایه گذاری (کلاینس و همکاران، ۲۰۱۸)، تامین مالی اشتراکی (تیلینا، ۲۰۱۲)، نیروی کار ماهر، رسانه (تیلینا، ۲۰۱۲)، فرهنگ، گرایش به معنویت (تیلینا، ۲۰۱۲)، مدیریت ثروت (تیلینا، ۲۰۱۲)، نرم افزارهای تحلیل اطلاعات و محاسبات (گوآ و کیانگ، ۲۰۱۶)، امنیت سایبری، پولشویی و قاچاق (کریوزوف و همکاران، ۲۰۱۶؛ کیتوس، ۲۰۱۷). و هوش مصنوعی و تجاری (آچاریا و همکاران، ۲۰۱۸)؛ ال کاسر و سینگ (۲۰۱۸). روندهای مهم، تاثیر گذار در جهان هستند. در واقع محیط سیاسی داخلی و حاکمیت جهان، قوانین و مقررات، روابط بین الملل، فناوری (با ۳۸ عامل زیر گروه)، مسائل مرتبط با محیط زیست و سلامت (وقایع از جمله کرونا)، محیط اقتصادی (با ۱۲ شاخص اقتصادی) و شرایط مرتبط با آن، اکتشافات و نوآوری، فرهنگ، نیاز جوامع و سرمایه گذاری به عنوان کلان روندهای شکل دهنده آینده شناسایی شدند و در نهایت با تعداد ۸۳ روند موثر گام بعدی تحقیق برای شناسایی پیش رانهای اصلی صنعت بانکداری برداشته شد. سپس با برگزاری پانل خبرگان و ادغام یا اولویت گذاری تعداد آنها به ۲۱ عامل کاهش یافت. پس از برگزاری پانل خبرگان و بررسی نتایج تحقیقات داخلی و خارجی و تحلیل پرسشنامه دلفی عوامل شناورسازی نرخ قراردادها، سرمایه گذاری، نوآوری، عوامل خارجی، سیاستهای کلان، بانک همه کاناله، ارز (نوع و نرخ)، فین تک، توجه به نیاز جامعه، خدمات، نوع بانکداری، مشتریان، مدیریت ثروت، سازمانها، مدیریت اطلاعات، تبلیغات، وقایع، امنیت، بلاکچین، شرکتهای فناوری (آپ) و شعب مجازی پیشرانهای بالاترین عدم قطعیت شناسایی شدند و در ادامه مطابق جدول ۴ پیشرانهای نوآوری، سرمایه گذاری، توجه به نیازها و نیاز سازی، فرا گیر شدن ارزشهای دیجیتال و شناورسازی نرخ قراردادها یا نرخ قطعی از طریق رتبه بندی بر اساس عدم قطعیت و اهمیت استخراج شده اند.

جدول ۴ اولویت بندی سوالات بر اساس بالاترین عدم قطعیت

رتبه	پیشرانها	شاخص اجماع	اهمیت	میانگین / انحراف معیار	میانگین / انحراف معیار
1	بانکداری سرمایه گذاری یا سرمایه داری	1/13	95	63	59/85
2	توجه به نوآوری در ارائه خدمات مبتنی بر نیازهای موجود و نیازسازیهای جدید یا عدم..	-0/71	93/3	۶۳	58/982
3	فراگیر شدن ارزشهای رمز نگاری	1/07	81/6	69	56/304
4	شناورسازی نرخ قرارداد یا نرخ قطعی	1	96/6	56	54/096

همانطور که نمودار شماره ۱ نشان می دهد، نرم افزار میک مک با تحلیل ماتریس پتانسیل روابط مستقیم که برای شناسایی آینده بکار گرفته می شود متغیرها را بر اساس تاثیر پذیری و تاثیر گذاری به چهار دسته تاثیر گذار، دو وجهی، وابسته یا تاثیر پذیر و متغیر مستقل وابسته در چهار ناحیه نمودار توزیع می نماید. ناحیه ۱ (شمال شرقی) متغیرهای دووجهی هستند که به دو نوع ریسک و هدف تقسیم می شوند. متغیرهای این ناحیه

ظرفیت تبدیل شدن به بازیگران کلیدی (ریسک) و اهداف سیستم را دارند و ما به دنبال این متغیرها هستیم سایر نواحی نیز شامل ناحیه ۲ تاثیر گذار و بحرانی ترین مولفه ها (شمال غربی)، ناحیه ۳ متغیرهای مستقل (جنوب غربی) و در نهایت ناحیه ۴ متغیرهای وابسته هستند که در مجموع برای تحلیل رفتار سیستم کاربرد دارند و هرچه متغیرها به ناحیه اول نزدیکتر باشند می‌توانند به عنوان متغیرهای کلیدی بکار روند. همانطور که جدول نشان می‌دهد شاخص‌های سرمایه‌گذاری، نیاز، سازمانها، مشتریان، بلاکچین، عوامل و فشارهای خارج از کشور، سود و امنیت در محدوده شاخصهای دو وجهی یا کلیدی قرار گرفته‌اند.



نمودار شماره ۱ تاثیرات و وابستگی مستقیم بالقوه

در گام پنجم و ششم با کمک پانل خبرگان سناریوها بر اساس باورپذیری در حوزه دو پیشران سرمایه‌گذاری و توجه به نیاز کشور به عنوان دو عدم قطعیت که مطابق نمودار زیر از طریق نرم افزار میک مک انتخاب شده‌اند، چهار سناریو را بمنظور نوشتن داستانهای سناریو ارائه نمودند. در ادامه با تشکیل جلساتی خبرگان تحقیق درباره ویژگی هر سناریو گفتگو کردند و برای سوالات چه چیزی عدم قطعیت محسوب می‌شود و چه چیزی اجتناب ناپذیر است پاسخهای خود را ارائه نمودند. تیم سناریو برای نوشتن داستان هر سناریو سه طرح کلی برندگان و بازندگان، چالش و پاسخ و تکامل ترسیم و تعریف نمودند. داستانهایی درباره مبارزه، بحران اقتصادی کنونی، بیماری همه گیر کرونا، روند تکاملی فناوری، صعود و نزول سرمایه‌گذاری، یک لحظه حساس از زندگی و روند فروپاشی یا بلوغ اخلاق در جامعه ارائه شد و رویدادهای محتمل آینده بررسی گردید، در نهایت برای سناریوهای منتخب عنوانی که نشان دهنده تصویری مرتبط با سناریو و داستان بود و آنها را در ذهن‌ها حفظ می‌نمود، تعیین گردید. داستانهای تفصیلی که چهار استراتژی را برای هر سناریو نوشته شدند ۸ داستان شامل ۲ داستان برای هر سناریو

می باشد و بر قرار گرفتن در دو سر افق زمانی تحقیق (۱۴۰۰-۱۴۱۰) چشم انداز پیش رو و پشت سر را ترسیم می نمایند. معیارهای سودمندی و روایی سناریوها مرتبط بودن با مدیران، چالش برانگیز بودن برای مدیران سازمان و باور پذیر بودن هستند که با توجه به اینکه مدیران در ترسیم آن دخیل بودند این معیارها در تحقیق رعایت شده است. شناسایی روندهای نوظهور از مسیر پیش بینی دیگر انواع روندها میسر نیست لیکن عمده روندهای نوظهور همانگونه که اشاره شد تبعات اکتشافی علمی، توسعه فناوریها و دانش بشری در گذشته و حال است که روش انجام امور، نگرشها و رفتارها را تغییر داده و پیش بینی آنها مستلزم تجسم فضایی و بکارگیری قوه تخیل و رجوع به داستانها علمی-تخیلی است. دیگر بلوک شکل دهنده آینده، تصویرهای آینده در ذهن افراد و رسانه ها و اقدامهایی است که بر مبنای آن شکل می گیرند. برخی از این اقدامها، تعمداً به قصد تأثیرگذاری بر آینده و جهت دهی به افکار در مسیر دلخواه صورت می پذیرند. تصویرها عمدتاً نگرش غالب در خصوص پدیده ها را نمایان ساخته و مسیر جهت دهی به افکار عمومی را معرفی می کنند، از این رو شناخت آنها مبنای شناخت رویکردهای آینده و اقداماتی است برای تحقق اهداف آشکار و پنهان، صورت می گیرند. برخلاف روندیابی که مستلزم کاربرد تکنیکهای علمی و نرم افزاری، روشمند و بررسی میدانی و پیمایشی است، ساخت، پرداخت و انتقال موثر تصویرها نیازمند برخورداری از ذوق هنری، توان روایت پردازی، درک زیبایی شناسی، خلاقیت بالا و سایر مهارتهای مرتبط با تصویرسازی است (چرماک، ۱۳۹۷: ۲۳۱-۲۲۲)، مأخذ گزینش نیز اطلاعات مورد نظر منابع موثق خبری داخلی و خارجی بوده است و تحلیل آنها در جلسات کارشناسی خبرگان تحقیق صورت پذیرفته است. لازم بذکر است در این سناریو همه نیروهای پیشران هم جهت و هماهنگ در حرکت هستند. در مرحله داستان نویسی و فرآیند سناریونگاری، خبرگان تحقیق پس از تدوین هر یک از آینده های بدیل، دو داستان جداگانه و در مجموع چهار سناریو، ۸ داستان ارائه نموده اند. مجموعه داستانهای مذکور براساس بخشهای مختلف کاربرگهای آینده های بدیل از جمله رویدادهای از پیش مشخص و متغیرهای شناسایی شده، وضعیت شاخص های کمی، فعالیت عمده بازیگران کلیدی و حلقه های سیستمی علت و معلولی، تدوین گردیده است. شایان ذکر است که متغیرهای کلیدی هر سناریو به صورت صریح یا ضمنی در متن هر یک از داستانها مشخص گردیده اند؛ مضاف بر آن افق زمانی تدوین داستان های مورد نظر به صورت تقریبی در حدود ۱۰ سال آینده می باشد. که در این تحقیق به شرح شکل (۶) چهار سناریوی "شهر سوخته"، "قنوس اوج می گیرد"، "معماران مشغول، داروغه ها بیدار" و "شهر فرنگ" به ترتیب در قالب چهار سناریوی "سقوط و فروپاشی"، "سناریوی رشد مستمر"، "سناریوی اصلاح و انضباط" و "سناریوی تحول گذار" توسط خبرگان تحقیق خلق و با داستان توسعه یافته است.

### بحث و نتیجه گیری

با تعیین سناریوها گام بعدی پیاده سازی سناریوست، نحوه کاربرد و استفاده از سناریوها برای دستیابی به اهداف پروژه خواهد بود، از آنجا که اهداف عمومی و متعارف در پروژه های سناریو تحریک بینش استراتژیک، گسترش فرضیات تصمیم گیری و ایجاد توانایی دیدن و فهمیدن ناپیوستگی های عمده (قبل از آنکه دیر شود) می باشد اهداف مرحله آماده سازی پروژه چارچوب مرحله پیاده سازی پیاده سازی سناریو را تعیین می نمایند (چرماک،

۱۳۹۷: ۲۳۴). ما بر این اساس به سوال تحقیق "سناریوهای آینده صنعت بانکداری کدامند؟" رجوع می‌نماییم تا با ترسیم آینده در قالب چهار سناریو برای سازمان (بانک) و تحلیل استراتژی‌های فعلی سازمان، ایجاد انعطاف‌پذیری و نیرومندی استراتژیک را برای مدیران و تصمیم‌گیرندگان فراهم سازیم. در واقع پژوهش تحقیق به دلیل محدودیت در ورود به سازمان برای برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و نظارت، تنها به ارائه توصیه بسنده می‌نماید.

### ۱- سناریوی شهر سوخته

این سناریو در قالب داستان "تلاش برای نجات" عنوان منتخب خبرگان تحقیق برای نام سناریوی سقوط و فروپاشی است. منطق حاکم بر این سناریو نامنی، آشوب و بحران‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و زیست‌محیطی ناشی از حوادث و اتفاقات داخلی و خارجی است؛ از این‌رو کلیه اخبار مربوط به این فضا و چالش‌های کنونی در سطح ملی و بین‌المللی، مشخص گردیده و با تحلیل کارشناسی برای تجسم آینده‌ای بحرانی در قالب سناریویی که آینده‌نگران‌کننده‌تر از آن چیزی است که انتظارش را داریم، ترسیم شده است. داستان "تلاش برای نجات"، تجسم داستان گونه فضای سناریوی "شهر سوخته" است و زندگی زوجی از خانواده بانک‌کشاورزی را روایت می‌کند که به علت تغییر شرایط اقتصادی، اجتماعی، زیست‌محیطی و سیاسی کشور و به دنبال از دست دادن امنیت جانی و اقتصادی، نابسامانی و ورشکستگی سازمانی که در آن مشغول کار هستند، مجبور به ترک کشور و مهاجرت شده‌اند؛ مهاجرتی که در عین حال چندان به موفقیت در آن با توجه به بحران جهانی و بیکاری امیدوار نبوده و یا حداقل شرایط پیش‌رو را بسیار دشوار و چالشی می‌بینند.

### ۲- سناریوی شهر فرنگ

نیز تأثیر عمیق و گسترده فناوری‌های پیشرفته به‌ویژه تلفن همراه هوشمند و فناوری‌های همگرا، منطق حاکم بر فضای سناریوی تحول و گذار است؛ لذا با این رویکرد آخرین اخبار و اطلاعات حوزه فناوری جمع‌آوری و در جهت ترسیم این سناریو تحلیل و تدوین شده‌اند. در این سناریو آینده بسیار عجیب‌تر از آن چیزی است که انتظارش را داریم، اما بسیار زودگذر و شبیه شهر فرنگی است که برای سرگرمی‌های زودگذر و در جهت توسعه مصرف‌گرایی مناسب است و از آنجا که از غنی، هماهنگی و انسجام کافی در همه عرصه‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فن‌آوری برخوردار نیست نمی‌توان به ماندگاری و آینده‌سازی آن چشم داشت، اما تحقق آن محتمل است.

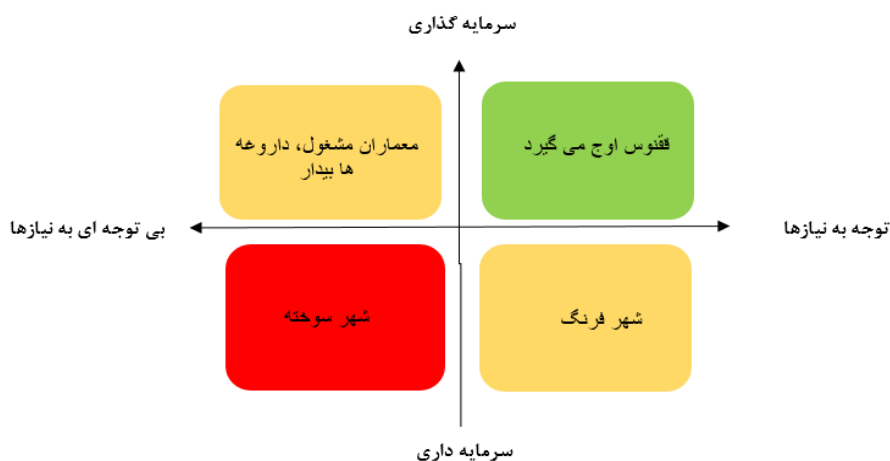
### ۳- معماران مشغول، داروغه‌ها بیدار

در فضا و منطق سناریوی اصلاح و انضباط تحت عنوان انتخابی "معماران مشغول، داروغه‌ها بیدار" که با استناد به منابع خبری داخلی و خارجی و سیاست‌ها و برنامه‌های اثرگذار در حوزه‌های خرد و کلان و بینش خبرگان تدوین گردیده است، آینده بهتر از آن چیزی است که انتظارش را داریم اما رسیدن به اهداف زمانبر، کند و هزینه‌بر است. شرایطی که خبرگان تحقیق با نگاه خوشبینانه انتظار آن را برای ۱ تا ۴ سال آتی دارند.



## ۴- سناریوی ققنوس اوج می گیرد

در فضای سناریوی ققنوس اوج می گیرد، خبرگان تحقیق در ادامه سناریوی اصلاح و انضباط انتظار شکل گیری وضعیت سناریوی رشد مستمر را داشته و مطلوب ترین سناریوی آینده صنعت بانکداری را شامل می شود؛ و داستان "ققنوس اوج می گیرد" تجسم داستان گونه فضای سناریوی رشد مستمر است و زوجی را روایت می کند که به علت بهبود شرایط اقتصادی و اجتماعی کشور، پس از بیست سال به کشور بازگشته اند تا با کمک حمایت‌های دولت در برنامه جامع مهاجرت معکوس شرایط زندگی بهتری را در کنار خانواده و هموطنانشان تجربه کنند. در شکل ۶، سناریوهای ترسیم شده برای صنعت بانکداری آمده است. بر این اساس، سناریوی ققنوس اوج می گیرد، مطلوب‌ترین سناریو و سناریوی شهر سوخته نامطلوب‌ترین سناریو است.



شکل (۶) ماتریس چهارگانه سناریوهای آینده صنعت بانکداری کشور

پرسشی که اینک مطرح می گردد این است که چرا باید سناریوی اول، سناریوی "ققنوس اوج می گیرد" مطلوبیت بیشتری نسبت به سایر سناریوها برای صنعت بانکداری کشور داشته باشد. همچنین پرسش بعدی این است که هر کدام از این سناریوها، چه اثری بر روی صنعت بانکداری خواهند داشت. در خصوص پرسش اول، باید مطرح کرد که با توجه به ماهیت صنعت بانکداری در ایجاد امکان رشد، توسعه و بالندگی، توسعه همه جانبه تنها انتظاری است که جامعه و دولت از این صنعت دارند چرا که بانکها مطمئن ترین راه و بستر تبادلات اقتصادی کشور با جامعه بین الملل هستند. از سوی دیگر، با توجه به محدودیت منابع در داخل کشور سرمایه گذاری در حوزه های مختلف کشور می تواند منجر به استفاده درست از منابع کشور و بهره‌مندی از سرمایه های مادی و معنوی کشور در زمینه های مختلف و ایجاد رونق و رشد شاخصهای مختلف اقتصادی و اجتماعی کشور شود و همکاری بانکها با دولت در

بسیاری از مواقع به کاهش هزینه‌های سرمایه‌گذاری و جهت‌دهی درست و آسان منابع دولتی منتهی گردد. بنابراین، بر اساس این اهداف، "ققنوس اوج می‌گیرد" از طریق سرمایه‌گذاری‌های سودمند و ضروری در کشور بهترین سناریو برای صنعت بانکداری خواهد بود. با توجه به ماهیت صنعت بانکداری، هریک از سناریوهای چهارگانه فوق‌اقتضائات مخصوص به خود را دارا می‌باشند. در سناریوی "ققنوس اوج می‌گیرد"، به دلیل امکان بهره‌مندی از ظرفیت‌های جامعه، صنعت بانکداری کشور بهتر است به هدایت سرمایه‌های کشور در شاخه‌هایی مثل نوآوری و اشتغال‌زایی که رشد و توسعه کم‌تری داشته‌اند، اقدام نماید و قابلیت‌های خود را در ارائه خدمات مرتبط با فعالیت‌های سرمایه‌گذاری توسعه و بهبود ببخشد. با توجه به اینکه تورم و رکود اقتصادی سرمایه‌گذاران را با کمبود نقدینگی و مشکلات تامین بودجه و پرداخت بدهی مواجه می‌نماید. در این فضا بانکها چنانچه با برنامه ریزی، عزم، نوآوری و خلاقیت مشکلات را بر طرف نمایند، ضمن افزایش مشکلات سرمایه‌گذاری و فرار سرمایه، بانکها نیز در کوتاه مدت با از دست دادن سرمایه اجتماعی و اعتبار و جایگاهشان نزد جامعه و در بلند مدت با ورشکستگی مواجه خواهند شد.

در سناریوی "شهر فرنگ"، حتی با خروج از انزوا و تحریم‌های بین‌المللی، ما به مشکل توسعه وابستگی و مصرف‌گرایی مواجه می‌شویم و نیازها را از طریق واردات بی‌رویه بر طرف خواهیم کرد، بنابراین منطقی‌ترین کار ممکن این خواهد بود که نگاهمان به سمت نیازهای ضروری برای حفظ سرمایه‌های مادی و معنوی کشور و توسعه فضای سرمایه‌گذاری و اشتغال‌زایی معطوف شود و به نیازهای زیربنایی و ضروری و تولید محور توجه نماییم. در سناریوی اصلاح و انضباط "معماران مشغول، داروغه‌ها بیدار"، با شرایطی روبرو خواهیم بود که به سرمایه‌گذاری نظر داریم اما تلاش برای هماهنگی، دور اندیشی و ایجاد شرایط و تعاملات گسترده جهانی برای ایجاد فضای امن سیاسی و اقتصادی مورد انتظار گروه‌های سرمایه‌گذار داخلی و خارجی وجود ندارد، و یا همکاری همه گروهها یا درک مشترک در شناسایی نیازهای اساسی کشور وجود نداشته و متأسفانه، به دلیل عدم تامین بموقع و کافی نیازهای اساسی و زیربنایی کشور ظرفیت بسیار بزرگی را در راه توسعه از دست خواهیم داد. با اینحال، در این سناریو هم با توجه به شرایط کشور، مناسب‌تر است تا با سیاست‌گذاری صحیح، ضمن ارتقای حوزه‌های با قابلیت توسعه، اولویت‌گذاری صحیح برای انتخاب سیاستها و نیازهایی که شرایط را برای سرمایه‌گذاری‌های آسان، مطمئن و کم هزینه فراهم می‌کند، داشته باشیم.

در شرایط مربوط به سناریوی "شهر سوخته" شرایط کشور بگونه‌ای است که نه تنها هیچ عزم و اراده‌ای در جهت شناسایی و تامین نیازهای ضروری کشور و همچنین توسعه سرمایه‌گذاری نیست بلکه ما برای حمایت و حفظ بنگاههای فعال کشور نیز عزم و برنامه مدونی نداریم، در این شرایط کشور کاملاً وابسته و با بحرانهای مختلف سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی روبروست. بانکها تنها به روند سرمایه‌داری نه سرمایه‌گذاری توجه دارند و تولیدکنندگان به بزرگترین بدهکاران بانک و مالباختگان جامعه تبدیل شده‌اند. ضمن اینکه در این سناریو تقریباً امکان توسعه حوزه‌ها وجود نخواهد داشت بنابراین بهترین اقدام ابتدایی همان حفظ دستاوردهای موجود خواهد بود.

یکی از پرسش‌های مدنظر سیاست‌گذاران در مواجهه با این سناریوها، نحوه تأثیرپذیری پیشرانها یا همان نیازهای صنعت بانکداری در هنگام وقوع هر کدام از این سناریوهاست، اینکه سیاستگذاری با رویکرد بالا به پایین یا پایین به بالا مد نظر باشد. یکی از مواردی که در مورد صنعت بانکداری باید مدنظر قرارگیرد، گستردگی بیش از حد فناوری‌ها و پیچیدگی تحلیل اثرات پیشرانهاست. همراستا کردن پیشرانها بمنظور هم افزایی اثرات سازنده و خنثی ساری اثرات مخرب که در بخش صنعت بانکداری معمولاً با تصمیمات نهادهای بین‌المللی، امریکا و سایر کشورهای پیرو امریکا بر بازار سرمایه گذاری ما وارد می‌شود، نیازمند بکارگیری استراتژی‌هایی است که ضمن اعمال سیاستهای کاهش دهنده تنشهای بین‌المللی، سیاستهایی نیز بمنظور کاهش مشکلات بنگاههای اقتصادی از جمله تامین منابع مالی شرکتها و رفع موانع پیش روی آنها در هنگام صادرات محصولات و واردات موارد اولیه و تکنولوژیهای مورد نیاز آنها تدارک دیده باشد و بمنظور کاهش باز روانی ایران هراسی و ناامید سازی جامعه، انسجام اجتماعی را نیز محقق نماید، به همین منظور پیشرانهای اصلی ارائه شده نشان می‌دهد هر دو رویکرد سیاستگذاری بالا به پایین و پایین به بالا همزمان می‌بایست مدنظر سیاستگذاران در حوزه‌های مختلف کشور از جمله صنعت بانکداری مدنظر باشد. آنچه تاکنون باعث شده است سیاستگذاران حوزه اقتصادی کشور نتوانند در این امر موفق عمل نمایند، سرعت عمل بکارگیری این سیاستها و ناهماهنگی برنامه‌ها و سیاستهای کلان و خرد کشور بوده است، چرا که همواره سیاستگذاران ما با بروز مشکلات و درگیر شدن جامعه با تحریم، بحران بیکاری، ورشکستگی بنگاههای اقتصادی، افزایش نرخ تورم و افزایش قیمت دلار وارد عمل شده‌اند "نوش دارویی پس از مرگ سهراب" و به عوارض مشکل پرداخته‌اند نه درمان ریشه معضل. اما این امکان وجود دارد تا پیش از بحران تاثیر مداوم بر "سرمایه گذاری" توسط پیشران "توجه به نیاز" که خود شامل شبکه‌ای هوشمند و تحلیلگر است، رصد شود و اطلاعات جمع‌آوری شده در اتاق مدیریت بحران تجزیه و تحلیل و تصمیمات برای ایجاد تغییرات در روابط و میزان تاثیر سایر پیشرانها بر یکدیگر اخذ و سریعاً اجرایی شود تا در بازار سرمایه گذاری و روند رشد آن خللی وارد نشود. ماکس وبر (۱۹۲۰-۱۸۶۴) با تلاقی با دو جریان فکری اثبات‌گرایان و ایدالیسم معتقد است این استدلال که دنیای آدمی دنیای آزاد است و تحلیلهای علت و معلولی و قوانین طبیعت در آن کاربرد ندارد، بی‌جهت مطلب را پیچیده کرده است و علت این اشتباه عدم درک درست از اصطلاحاتی چون قانون، علت، عینیت و ارزش است. وی معتقد است در مورد بکارگیری تبیین علی در علوم فرهنگی به این نتیجه رسید که بالاترین کاری که می‌توان انجام داد تشخیص آن عاملی است که اگر نادیده گرفته شود تفاوت حتمی و قطعی در توالی رویدادها پدید آورد و به همین منظور تحلیل فرضی<sup>۱</sup> را بیان داشته است. وی در شیوه خود با بکارگیری اصل تفهیم (قرارگرفتن در جای عامل یا عاملان و حرکت برون به درون)، نوع خالص (ساخت یک فضای غیر واقعی، واضح، دقیق و کاملاً انتزاعی برای درک واقعیت مبهم، ناپایدار و غیر ملموس)، نگرش ارزشی (بکارگیری یک ارزش در تحلیل موضوع و اجتناب از داوری ارزشی) و نسبییت روشی یا نفی عامل مسلط در تحلیلها و بکارگیری تجربه همه مکاتب، معتقد است سرمایه داری مدرن تجربه منحصر بفردی است که تحت شرایط کاملاً ویژه‌ای شکل گرفته است و بنابراین نباید آن را به جوامع دیگر تعمیم داد (وبر، ۱۳۹۴). اصطلاح استخراج دیجیتال باتمن، داونداک و

#### 1. Hypothetical

لوبر(۲۰۱۹) در نقد فین تک و تاثیر آن در کاهش فقر تاونیت سوری و ویلیام جک(۲۰۱۶) که در واقع ایجاد استعمار در پوشش مبارزه با فقر بوده است، روایت آلتاف(۲۰۱۱) سرمایه‌گذاری در پوشش بانک جهانی و شعار تلاش برای توسعه بهداشت و از همه مهمتر پیش‌ران تبلیغات برای هدایت محیط سیاسی که با ابزار هژمونی ساز لفاظی‌گری(رجوع شود به شفریتز و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹) بکار رفته است، همگی تائیدی بر توجه به نیاز سرمایه‌گذاری و ساخت استراتژی‌های همسو در اتاق مدیریت بحران برای بحران سازی در سایر کشورهاست تا فرار سرمایه به سوی غرب را تسهیل نماید. از این رو مقابله با فضا سازی و ایجاد توجیه‌های انسانی و منطبق بر مفاهیم دموکراسی برای همراه کردن افکار عمومی و تشویق کشورها برای همت گماشتن در همراهی با سیاستهای جبهه لیبرال، نیاز به بکارگیری سیاستهای تدافعی و تنش زدایی بمنظور تسهیل تعاملات بین المللی دارد که إحصاء پیشران تبلیغات در تحقیق نیز موید این موضوع است. در واقع کشورهای پیشرو در جذب سرمایه بر اساس نظریه ساخت واقعیت می‌کوشند تا مراحل درونی سازی شی سازی و برونی سازی را به بهترین شکل بکار گیرند و فضا را برای سیاستمداران نشان هموار سازند. هماهنگی پیشرانهای نوآوری، تبلیغات، محیط سیاسی و در نهایت بکارگیری فین تک در جذب سرمایه و گسترش مکانیسمهای تحریم دقیقاً همان پیشرانهایی هستند که لازم است صنعت بانکداری ایران نیز برای آنها برنامه‌های بلندمدت و خلاقانه‌ای تدوین نمایند تا با ایجاد انسجام اجتماعی منافع کشورهای غربی و ایران را همزمان در نظر داشته باشد، بدیهی است با توجه به نگاه عقلایی و حداکثری کسب سود در دنیای سرمایه‌داری، بکارگیری سیاستهای صلح طلبانه نیز همراهی جبهه لیبرالیسم با کشور را محقق نمی‌نماید، چرا که در وضعیت فعلی منافع آنها از راه بحران سازی تامین می‌گردد؛ بهمین منظور این تحقیق برای تحقیقات آتی بررسی سیاستهایی که راهبرد برد-برد را در عرصه بین الملل محقق نماید، پیشنهاد می‌نماید.

### فهرست منابع

- \* اعتبارایان خوراسگانی، اکبر و توکل، مرتضی، ۱۳۹۷، نظامهای شبه فئودالی (مورد نظر نورتون ای لانگ) در نظام های اداری، پنجمین کنفرانس ملی پژوهشهای کاربردی در مدیریت و حسابداری، تهران. <https://civilica.com/doc/784849>
- \* چرماک، ت. ترجمه فرامرز شاه محمدی و عباس صبوری ۱۳۹۷. برنامه ریزی بر پایه سناریو(سناریو نگاری) در سازمانها، انتشارات مدیریت صنعتی، چاپ دوم. ۱۱-۳۲۵.
- \* حبیب الله طباطبائی، علی مرتضی بی رنگ، علی نقی خرازی، امیر ناظمی، (۱۳۹۷). (آینده نگاری علوم و فناوری های شناختی ایران با رویکرد سناریونگاری، نشریه نوآوری و ارزش آفرینی، ۷(۱۴)، ۳۵-۵۶. [magiran.com/p2160356](http://magiran.com/p2160356).
- \* ماکس وبر ۱۸۹۱. اقتصاد و جامعه. ترجمه: عباس منوچهری، مهرداد ترابی نژاد و مصطفی عمارزاده. چاپ چهارم، قم: نشر یاران، ۱۳۹۴. ۵۷۹.

- \* وحیدی مطلق و، معصومی م و بهشتی ع. ۱۳۹۷. آینده پژوهی صنعت بانکداری. چاپ اول. تهران: نشر آینده پژوه، صفحه ۱۸۸.
- \* هج، ماری جو و کانلیف ان ال، ترجمه حسن دانایی فرد. (۱۳۹۴). نظریه سازمان. انتشارات موسسه کتاب مهربان نشر، ۱۳۹۴. صفحه ۴۸۷-۵۵۵-۲۰۴.
- \* Cassell, C. M. & G. Symon (2004), "Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research", London: Sage Publication.
- \* Bateman, M., Duvendack, M., & Loubere, N. (2019). Is fin-tech the new panacea for poverty alleviation and local development? Contesting Suri and Jack's M-Pesa findings published in Science. *Review of African Political Economy*, 46(161), 480-495.
- \* Bardach, E. & Patashnik, Eric M. (2015). *Practical Guide for Policy Analysis: The Eightfold Path to More Effective Problem Solving (Fifth Edition) 1st Edition* Thousand Oaks, California : CQ Press, [2016] ©2016. Page 200.
- \* charya, A., Singh, S.K., Pereira, V., Singh, P., 2018. Big data, knowledge co-creation and decision making in fashion industry. *Int. J. Inf. Manag.* 42, 90-101. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.06.008>.
- \* Carrasco, I. G., Palacios, R. C., Cuadrado, J. L., Crespo, A. G. & B. R. Mezcuca (2012), "PB-ADVISOR: A Private Banking Multi-Investment Portfolio Advisor", *Information Sciences*, Vol. 206, PP. 63-82.
- \* Cassell, C. M. & G. Symon (2004), "Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research", London: Sage Publication.
- \* Chermack, T. J. (2004). A theoretical model of scenario planning. *Human resource development Review*, 3(4), 301-325.
- \* Chermack, T. J. (2005). Studying scenario planning: Theory, research suggestions and hypotheses. *Technological Forecasting and Social Change*, 72(1), 59-73.
- \* Chang, S. E., Chen, Y. C., & Lu, M. F. (2019). Supply chain re-engineering using blockchain technology: A case of smart contract based tracking process. *Technological Forecasting and Social Change*, 144, 1-11.
- \* Claessens, S., Frost, J., Turner, G., & Zhu, F. (2018). Fintech credit markets around the world: size, drivers and policy issues. *BIS Quarterly Review* September.
- \* Kruithof, K., Aldridge, J., Décarry-Héту, D., Sim, M., Dujso, E., & Hoorens, S. (2016). Internet-facilitated drugs trade. *RAND Corporation*, 2016, 21-32.
- \* Deetz, Stanley A. (1992). Disciplinary Power in the modern in the modern corporation, In M. Alvesson and H. Willmott (eds.), *Critical management studies*. London: stage, 21-45
- \* Ducas, E., & Wilner, A. (2017). The security and financial implications of blockchain technologies: Regulating emerging technologies in Canada. *International Journal*, 72(4), 538-562.
- \* El-Kassar, A.-N., Singh, S.K., 2018. Green innovation and organizational performance: the influence of big data and the moderating role of management commitment and HR practices.

- Technol. Forecast. Soc. Chang. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.016>. (in Press, Corrected Proof, Available online Jan 2018)
- \* Fahey, L., & Randall, R. M. (1998). What is scenario learning? In L. Fahey & R. Randall (Eds.), *Learning from the future: Competitive foresight scenarios* (pp.3-21). New York: Wiley.
  - \* Fairfield, J. A. (2019). The Human Element: The Under-Theorized and Underutilized Component Vital to Fostering Blockchain Development. *Clev. St. L. Rev.*, 67, 33.
  - \* Godet, M. (2001). The art of scenarios and strategic planning: Tools and pitfalls. *Technological Forecasting and Social Change*, 65, 3-22.
  - \* Guo, Y., & Liang, C. (2016). Blockchain application and outlook in the banking industry. *Financial Innovation*, 2(1), 1-12.
  - \* Liu, C. M. (2001), "An Assessment of Banking Operation Strategies of Private Banking Institutions in the Philippines", *Asia Pacific Journal of Marketing & Logistics*, Vol. 13, No. 1, PP. 57-71.
  - \* Murray et al. (2019), op. cit.; Marc-David L. Seidel, "Questioning Centralized Organizations in a Time of Distributed Trust," *Journal of Management Inquiry*, 27/1 (January 2018): 40-44; Risius and Spohrer (2017), op. cit.
  - \* Nayak, G., & Dhaigude, A. S. (2019). A conceptual model of sustainable supply chain management in small and medium enterprises using blockchain technology. *Cogent Economics & Finance*, 7(1), 1667184.
  - \* Pwc(2016). The ten competitive technology-driven influencers for 2020 Available from: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/publications/financial-services-technology-۲۰۲۰-and-beyond-embracing-disruption.html>. [Accessed 6 February 2020].
  - \* Schmeiss, J., Hoelzle, K., & Tech, R. P. (2019). Designing governance mechanisms in platform ecosystems: Addressing the paradox of openness through blockchain technology. *California Management Review*, 62(1), 121-143.
  - \* Schwartz, P. (1991). *The art of the long view*. New York: Doubleday.
  - \* Shafritz M. Jay, Russell W. E, Christopher P. Borick.2009. "INTRODUCING PUBLIC ADMINISTRATION" . Pearson International Edition , Sixth Edition(2009).page 1 until 6.
  - \* Suri, Tavneet, and William Jack. 2016. "The Long-run Poverty and Gender Impacts of Mobile Money." *Science* 354 (6317): 1288–1292.
  - \* Tinnilä, M. (2011). A Review of service frameworks analyzing strategic repositioning: the case of bank services. *International Journal of Information Systems in the Service Sector*. 3(1), 21-38.
  - \* Tinnilä, M. (2012). A Classification of Service Facilities, Servicescapes and Service Factories. *International Journal of Services and Operations Management (IJSOM)*, 11(3), 267-291.
  - \* Van der Merwe, L. (2008). Scenario-based strategy in practice: A framework. *Advances in Developing Human Resources*, 10(2), 216-239.
  - \* Valero, S., Climent, F., & Esteban, R. (2020). Future Banking Scenarios. Evolution of Digitalisation in Spanish Banking. *JBAFP*, 2(2), 0-0.
  - \* Van der Heijden, K. (1996). *Scenarios. The art of strategic conversation*. Chichester: John Wiley & Sons Van der
  - \* Williamson, C. R. (2011). *So Much Aid, So Little Development: Stories from Pakistan*.
  - \* Vigna, P., & Casey, M. J. (2016). *The age of cryptocurrency: how bitcoin and the blockchain are challenging the global economic order*. Macmillan.

## یادداشتها:

- (۱) امیز ابتدا توسط انگلستان در کنیا به عنوان روشی جایگزین برای دسترسی به خدمات مالی برای افراد بدون حساب بانکی در کشور معرفی شد. سافاریکام بزرگترین اپراتور تلفن همراه در کنیا، M-Pesa را در سال ۲۰۰۷ راه اندازی کرد. امیز ترکیب M به معنای موبایل و Pesa به معنای پرداخت در زبان سواحیلی (Swahili) است. ۴۰٪ از مالکیت سفیریکام امروز در اختیار شرکت چندملیتی وودافون بریتانیایی، ۳۵٪ دولت کنیا و ۲۵٪ در اختیار سرمایه گذاران عمدتاً خارجی است (میلفورد، مارن و لوبر، ۲۰۱۹).
- (۲) آنها در کتاب خود با عنوان اداره امور دولتی در راستای تبیین ویژگی وظایف امور دولتی با استفاده از اصطلاح "برو سراغ اسپارتهها" (۲) که اصطلاحی است به معنای تا سر حد مرگ کارکردن، می گویند برای تقریباً ۲۵۰۰ سال این ضرب المثل مشهورترین مرجع کلاسیک برای اشاره به کاری بوده است که تا سر حد مرگ به آن پرداخته شده است. سپس با کمک این ضرب المثل می کوشند تا در ابتدا بین حادثه ۱۱ سپتامبر و قهرمانان اسپارته شباهت و قرابتی ایجاد کنند: «وقتی بطور تکان دهنده ای آشکار شد که بیشتر از ۳۰۰ آتنشان در حمله ۱۱ سپتامبر مردند آن روز آنانی که از تاریخ باستان مطلع بودند ممکن است به دیگر گروه ۳۰۰ قهرمانانی که در حال انجام وظیفه مردند می اندیشیدند در سال ۴۸۰ قبل از میلاد سربازان شهر یونان برای به تاخیر انداختن حمله ایران، در مقابله با مهاجمان ایران مبارزه ای کردند. در یک موقعیت تدافعی در پشت کوههای ترموپیل قرار گرفتند...» شفریز و همکارانش پس از اقناع کامل ذهن خوانندگان در خصوص برابری این دو حادثه از دیدگاه بار معنوی و شکلی دو حادثه می گویند هر دو گروه در حال مبارزه با دشمن مشابه؛ یکی استبدادی از شرق بدنبال سرکوب کردن جوانه های دموکراسی یونان باستان، و دیگری به دنبال محو کردن شکوفه های دموکراسی جهان غرب.

## **Future scenarios of the banking industry**

**Morteza Tavakol**

Student of Public Management, Islamic Azad University Isfahan Branch (Khorasgan), Isfahan, Iran

**Akbar Etebarian**

Associate Professor, Department of Management, Islamic Azad University Isfahan Branch (Khorasgan), Isfahan, Iran Corresponding Author

**Amir Hushang Heidari**

Faculty member and director of the Department of Future Studies of Science and Technology, Scientific Policy Research Center of Ministry of Science Research and Technology, Tehran, Iran

**Amir Reza Naghsh**

assistant professor, Department of Management, Islamic Azad University Isfahan Branch (Khorasgan), Isfahan, Iran

### **Abstract**

Changes in clients' needs, behaviors, and expectations, change procedures in digital technology, change procedures in the banking business and the emergence of non-bank competitors (FinTechs), increased competition between banks and non-bank credit institutions, changes in pricing models and costs of banking services, changes in the ecosystem of bank activities as well as new rules and regulations have challenged banks. The emergence of distributed networks such as blockchain has directed the banking and business processes towards an automated, interrelated, and unreliable global framework through building transparency in transactions and open participation in operations; however, aiming to reduce intermediaries, it also warns banks about their elimination or reduction of clients. Raising the question "what are the future scenarios of Iran's banking industry?", the present study was conducted in a "qualitative, exploratory, and expert-oriented" atmosphere to find an answer to the question by using the bibliographical method. It used a descriptive-analytical approach and mixed the qualitative and quantitative approaches of "Schwartz critical uncertainties" and "Cross impact analysis" with a practical and developmental orientation in the interdisciplinary or transdisciplinary futures studies to investigate the banking industry in Iran and the world. Ensuring the validity of the research results, the experts developed the scenarios and finally, four scenarios, among other scenarios, were identified as desirable to describe the future of Iran's banking industry and create and maintain the competitive advantage of banks; the scenarios were "phoenix soars", "architects are working, the sheriff is awake", "Shahr-e-Farang (diorama)", and "Shahr-e-sukhte (burnt city).

**Key words:** Scenario writing, blockchain, sustainable supply chain, future drivers of the banking industry, digital mining