


Horizon 2028: Scenario Planning for Human Resources Development in Iran's Banking Industry through Cross-Impact Analysis

Moslem Shirvani Naghani

Corresponding Author, Assistant Professor, Department of Futures Studies, Imam Khomeini International University, Qazvin, Iran.


Email: shirvani@soc.ikiu.ac.ir

 0000-0000-0000-0000

Fateme Mohammadi

Master of Business Administration—Human Resources, Faculty of Economics, Management, and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran.

Email: f.mohammadi2538@gmail.com

 0000-0000-0000-0000

Abstract

In an era of increased uncertainty across industries, human resource planning has evolved, embracing foresight approaches. Iran's banking industry, amid a dynamic environment, necessitates proactive human resources development strategies to navigate alternative futures and shape a positive trajectory. This research aims to formulate scenarios for human resources development in Iran's banking industry using mutual effect analysis. The study adopts a mixed-method approach, encompassing survey steps, a mutual influence analysis matrix, and a scenario development method. The statistical sample comprises experts specialized in foresight, human resource development, or banking, ensuring a holistic perspective. Expert identification utilized the "snowball technique" until theoretical saturation was reached. The Delphi method facilitated the identification of key drivers for human resources development in banking, drawing on expert opinions. Compatibility analysis in Scenario Wizard software demonstrated the feasibility of four internally consistent scenarios, each named and described. The research concludes with actionable suggestions for the leadership of Iran's banking industry.

Keywords: Human Resources Development, Iran's Banking Industry, Cross-Impact Analysis, Uncertainties, Scenario Planning.



ترسیم سناریوهای توسعه منابع انسانی صنعت بانکداری ایران با رویکرد تحلیل اثر متقابل در افق ۱۴۰۷

مسلم شیروانی ناغانی

استادیار گروه آینده‌پژوهی، دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (عج)، قزوین، ایران.


Email: shirvani@soc.ikiu.ac.ir

 0000-0000-0000-0000

فاطمه محمدی

کارشناسی ارشد مدیریت کسب‌وکار، گرایش منابع انسانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

Email: f.mohammadi2538@gmail.com

 0000-0000-0000-0000

چکیده

محیط صنایع بیش‌ازپیش نامطمئن شده و عدم اطمینان فزاینده، برنامه‌ریزی منابع انسانی را به سمت رویکردهای جدیدی از جمله آینده‌نگاری هدایت کرده است. صنعت بانکداری ایران نیز در راستای مواجهه پیش‌دستانه با آینده‌های بدیل و ساخت آینده مطلوب، نیازمند آینده‌نگاری توسعه منابع انسانی خود بر مبنای سناریوپردازی است. لذا تحقیق حاضر با هدف ترسیم سناریوهای توسعه منابع انسانی صنعت بانکداری ایران با رویکرد تحلیل اثر متقابل انجام پذیرفته که از نظر هدف کاربردی، از نظر ماهیت آمیخته و از نظر مسیر اجرا شامل مراحل پیمایش، ماتریس تحلیل تأثیر متقابل و روش سناریوپردازی است. نمونه آماری پژوهش حاضر، شامل خبرگانی است که به صورت دانشگاهی یا تجربی در حداقل یکی از سه حوزه آینده‌نگاری، توسعه منابع انسانی و یا بانکداری دارای تخصص بوده و به دو حوزه دیگر نیز آشنایی نسبی داشته‌اند. شناسایی خبرگان به کمک «تکنیک گلوله برفی» انجام و تا جایی ادامه یافت که داده‌ها به اشباع نظری رسید. برای شناسایی پیشران‌های توسعه منابع انسانی در صنعت بانکداری بر اساس آراء خبرگان، از روش دلفی استفاده شد. بر اساس تحلیل سازگاری حالات مختلف عوامل کلیدی در نرم‌افزار سناریو ویزارد، امکان‌پذیری چهار سناریو با سازگاری درونی قوی نشان داده شد که این سناریوها نام‌گذاری و توصیف شدند. در انتهای پژوهش نیز پیشنهادهایی به مدیران و متولیان صنعت بانکداری ایران ارائه شد.

کلیدواژه‌ها: توسعه منابع انسانی، صنعت بانکداری ایران، تحلیل اثر متقابل، عدم قطعیت‌ها، سناریوپردازی.



مقدمه و بیان مسئله

یکی از عواملی که به صورت عامیانه در تاریخ و به ویژه در زمان حال و آینده باعث تغییر و تحولات شده و برتری کشورها را رقم خواهد زد، فزونی دانش و آگاهی تمام‌عیار منابع انسانی و توسعه و تعالی آن‌هاست. امروزه، نقش و اهمیت سرمایه انسانی بر هیچ کس پوشیده نیست. بی‌توجهی به بهره‌وری منابع انسانی و توجه مطلق به سایر عوامل، نه تنها منجر به کاهش کارایی و اثربخشی می‌شود از سوی دیگر موجب ازدیاد رویدادها و ایجاد نارضایتی در منابع انسانی خواهد شد (Ahmad et al., 2022, pp. 299-310). بحث توسعه منابع انسانی که معمولاً با روش‌های آموزشی همراه است را باید به عنوان کارکرد اصلی مدیریت سازمان‌ها دانست. بنابراین اگر سازمان‌ها بخواهند در فرایند جهانی نقش‌آفرینی کنند راهی ندارند مگر اینکه به نقش توسعه و توانمندسازی منابع انسانی توجه لازم را داشته باشند (Zainal et al, 2020, pp. 35-44). سازمان‌ها به ضرورت اجرای برنامه‌های توانمندسازی نیروی انسانی پی برده‌اند و سعی کرده‌اند با اجرای این برنامه‌ها زمینه‌های لازم را برای پرورش و تربیت کارکنان توانمند ایجاد کنند. از این رو توسعه نیروی انسانی به عنوان یک ناجی و ابزار شناخته شده در مدیریت مطرح شده و به یکی از مهم‌ترین موضوعات مدیریت منابع انسانی تبدیل شده که می‌تواند موفقیت سازمان‌ها را تضمین کند (نژادمحمد نامقی، ۱۴۰۰، ص. ۸-۱).

یکی از صنایعی که نیروی انسانی در آن نقش کلیدی دارد و توسعه منابع انسانی بسیار حیاتی و ضروری جلوه می‌کند، صنعت بانکداری است. امروزه در کشور ما یکی از مهم‌ترین چالش‌ها در صنعت بانکداری، پارادایم توانمندسازی و توسعه است (آذری‌متین و میرمحمدصادقی، ۱۳۹۶، صص. ۴۹-۷۸). امروزه بانک‌های کشور، با مسائلی همچون: تنوع شیوه‌ها و الگوهای کسب و کار، تحول انتظار کارمندان، ورود سامانه‌های نرم‌افزاری جدید و ارتباط آن با نیروی انسانی، ریسک‌های گوناگون منابع انسانی و ... روبرو هستند، که جهت نگاه کلان و اتخاذ تصمیم‌های راهبردی تأثیرپذیر از آن‌ها در حوزه مطرح شده از حمایت علمی و پژوهشی برخوردار نیستند (عیدی و همکاران، ۱۳۹۸، صص. ۱-۱۹). در همین راستا صنعت بانکداری به عنوان یکی از حوزه‌های مهم کشور در عرصه اقتصادی نیازمند تدوین و اجرای راهبردهای توسعه و بهبود منابع انسانی است. در سال‌های اخیر به دلایلی همچون تحریم سیستم بانکی، افزایش هزینه‌ها، نارضایتی کارکنان، چالش اعتمادسازی، مشکلات مادی و روانی کارکنان، ناکارآمد بودن سیستم اطلاعاتی موجود به دلیل دوباره‌کاری‌ها، تأخیر در پردازش داده، عدم تناسب

کارکنان با میزان اطلاعات موردنیاز به دلیل مشخص نبودن دقیق نیازهای مشتریان این مشکلات، نیاز به توسعه و توانمندی کارکنان در این صنعت را بیش از پیش ضروری کرده است (ترخانی و همکاران، ۱۳۹۹، صص. ۱-۴۱).

از طرفی یکی دیگر از ضروریات توسعه و پیشرفت در هر بخش، برخورداری از آگاهی نسبت به محیط، اتخاذ تصمیم به جا و برخورداری از برنامه هدفمند تمام و کمال است و این موضوع محقق نمی شود به جز اینکه مطالعات مربوطه به آینده پژوهی و آینده نگاری به طور صحیح و موفق انجام پذیرد. ماهیت سامانمند و پیچیده رخدادهای و مشکلات فرارو نیازمند رویکردهای متفاوت و ابزارهای نوآورانه برای برنامه ریزی و توسعه در زمینه های مختلف است (Dada et al, 2022, pp. 1-27).

اگرچه مهارت های مدیریت سنتی هنوز ضروری هستند، اما دیگر برای موفقیت در این محیط غیر قابل پیش بینی و دائماً در حال تغییر کافی نیستند. از این رو امروزه آینده نگری در بین دانشگاہیان، اهالی صنایع و سازمان های مختلف مورد توجه قرار گرفته و در بین سازمان ها و دولت ها به صورت سامانمند برای حمایت از برنامه ریزی در راستای توسعه بلندمدت استفاده می شود (Silva, 2014, pp. 792-799).

این پژوهش با بیان مشکل و مسئله برنامه ریزی توسعه منابع انسانی در صنعت سرشار از عدم اطمینان بانکداری، به اهمیت ورود رویکردها و روش های آینده نگاری به این عرصه اشاره می کند. با توجه به مطالب یادشده می توان گفت توجه به توسعه منابع انسانی، لازمه موفقیت و بقای صنایع و سازمان های مختلف امروزی است و صنعت بانکداری نیز به عنوان یکی از بزرگ ترین صنایع فعال کشور برای موفقیت و پیشرفت به توسعه منابع انسانی خود نیازمند است.

از طرفی به دلیل عدم اطمینان موجود در شرایط محیطی کنونی، لازمه برنامه ریزی و توسعه منابع انسانی در هر سازمانی، توجه به مقوله آینده نگاری در این حوزه است. از این رو هدف اصلی این تحقیق ترسیم سناریوهای توسعه منابع انسانی صنعت بانکداری ایران با رویکرد تحلیل اثر متقابل در افق ۱۴۰۷ می باشد. علت انتخاب افق زمانی مذکور پایان دهه اول بیانیه گام دوم انقلاب بوده است.

۱. پیشینه پژوهش

کاستی اهتمام پژوهشگران حوزه مطالعات آینده در خصوص کسب و کار و به طور خاص در حوزه صنعت بانکداری سبب شده تا پیشینه این گونه فعالیت های پژوهشی، در جامعه پژوهشگران آینده پژوهی قوت چندانی نداشته باشد، هرچند که با

بررسی‌های انجام‌شده در منابع داخلی و خارجی مواردی معدودی مرتبط با موضوع که در جدول (۱) لیست شده‌اند، یافت گردید.

جدول ۱. پیشینه تحقیقات انجام‌شده مرتبط

پژوهشگران	سال	عنوان پژوهش	یافته‌های پژوهش
مرادی و همکاران	۱۴۰۰	آینده‌نگاری صنعت بانکداری ایران با تأکید بر نقش استارت‌آپ‌های فین تک در افق ۱۴۰۴	هدف این پژوهش، شناسایی سناریوهای پیش روی صنعت بانکداری و استارت‌آپ‌های فین تک در ایران، در افق ۱۴۰۴ است.
بکامیری و همکاران	۱۴۰۰	آینده‌نگاری صنعت بانکداری با به‌کارگیری رویکرد سناریونویسی و ماتریس تأثیرات متقاطع	این پژوهش با شناسایی شاخص‌های کلیدی اثرگذار بر صنعت بانکداری، در پی توصیف وضعیت بانکداری ایران در آینده است. در این پژوهش شامل چهار داستان سناریوگونه خوش‌بینانه به‌منظور بانک، ایجاد تحول صنعت بانکی، شرایط تورمی و تحریم می‌باشد، تا تواند زمینه برنامه‌ریزی استراتژیکی و عملیاتی بر اساس تحلیل عدم قطعیت‌های هر کدام از سناریوها ایجاد شود.
عیدی و همکاران	۱۳۹۸	طراحی الگوی تدوین استراتژی‌های توسعه منابع انسانی بانک‌های خصوصی کشور	این پژوهش با شناسایی ۸۱۷ گزاره کلیدی، ۳۲ مضمون پایه، ۱۷ مضمون سازنده و ۷ موضوع اصلی "درک راهبردی، تحلیل‌گری راهبردی، تصمیم‌گیری به‌موقع، فرهنگ راهبردی، رهبری راهبردی، مدیریت راهبردی دانش و پایش راهبردی" را در برمی‌گیرد که با سنجش اعتبار آن‌ها برازش مطلوب و انطباق مدل مفهومی پژوهش محقق شده است.
عسگری و همکاران	۱۳۹۸	تدوین راهبردهای نوین در صنعت بانکداری با تکیه بر فناوری‌های دیجیتال	پژوهشگران در این پژوهش به شناسایی راهبردهای نوین در صنعت بانکداری در حوزه فناوری‌های دیجیتال پرداخته‌اند. در پایان پژوهش محققین مطرح نموده‌اند که بهترین راهبرد نوین دیجیتال برای سازمان، راهبرد راه‌حل دیجیتال است. راه‌حل‌های دیجیتالی نه تنها با فروش یک محصول، بلکه با ارائه خدمات، ارزش‌افزوده مربوط به استفاده از آن محصول را به‌طور مداوم اضافه می‌کنند.

پژوهشگران	سال	عنوان پژوهش	یافته‌های پژوهش
سلاویچ ^۱	۲۰۱۸	آینده مدیریت منابع انسانی	نتایج نشان داد که مدیران منابع انسانی در صربستان و مجارستان باید حرفه منابع انسانی و روابط کارکنان را بهبود بخشند و در مدیریت تغییر، مسائل مدیریت استراتژیک و استفاده از فناوری نوین؛ متناسب با تغییر روندها عمل کنند.
کاسوماواتی ^۲	۲۰۱۹	تغییر نقش منابع انسانی در عصر دیجیتال شدن بانکها	نتایج مشاهدات بیان می‌کند که نقش فناوری دیجیتال در جایگزینی نقش‌های انسانی در دنیای بانکداری غالب است. این از داده‌های افزایش تعداد ماشین‌های بانکداری دیجیتال، افزایش ترانکشن‌های دیجیتال، توسعه روزافزون محصولات بانکی مبتنی بر بانکداری الکترونیک، کاهش هزینه‌های نیروی کار و عملیاتی همراه با افزایش سرمایه‌گذاری در فناوری مشخص است.

با توجه به بررسی پیشینه پژوهش مشاهده می‌شود:

- ❖ نقش و اهمیت آینده‌نگاری به‌ویژه آینده‌نگاری راهبردی در توسعه کسب‌وکارها و به‌طور خاص در صنعت بانکداری؛
- ❖ ضرورت ایجاد زیرساخت‌های لازم جهت پیش‌بینی، نظارت و استقرار آینده‌نگاری در حوزه‌های کسب‌وکار؛
- ❖ چگونگی و میزان تأثیر آینده‌نگاری در زمینه‌های دوری گزیدن از تهدیدها و بهره‌برداری از فرصت‌های فراروی سازمان‌ها.

بررسی ادبیات تحقیق در این زمینه بیانگر نو بودن این نوع پژوهش‌ها در این صنعت می‌باشد. در میان پژوهش‌های صورت گرفته، تعداد کمی از آن‌ها ابعاد پیش روی صنعت بانکی را در حوزه‌های مختلف محیطی از جمله اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فناوری‌های نوین با تمرکز بر توسعه منابع انسانی مورد بررسی قرار داده‌اند. از این رو می‌توان گفت در این پژوهش در نظر است تا ضمن حفظ رویکرد آینده‌نگاری، تقریباً تمامی متغیرهای مؤثر در آینده پیش روی این صنعت با تمرکز بر حوزه منابع انسانی مورد واکاوی قرار گیرد.

1. Selavic

2. Kusumawati

۲. مبانی نظری

۲-۱. تعریف مفاهیم

۲-۱-۱. آینده‌نگاری^۱

فعالیت‌های آینده‌نگاری فرایندهایی هستند که در آن یادگیری جمعی در زمینه‌های مورد مطالعه از طریق تعامل بین بازیگران صنعتی، دانشگاهی، دولتی و اجتماعی توسعه می‌یابد (Buehring & Bishop, 2020). چنین فرایندهایی به تدوین و هماهنگی تفکر آینده‌نگر مؤسساتی که با نوآوری‌های فناوری، اجتماعی و سازمانی سروکار دارند و به تقویت و بهبود قابلیت‌های راهبردی آن‌ها کمک می‌کند. فرایندهای آینده‌نگری، هم از جنبه ابزار و هم به‌عنوان هدف، به ایجاد شبکه‌های یکپارچه برای ارائه برنامه‌های مشترک برای غلبه بر مرزهای جغرافیایی، نهادی یا علمی موجود کمک می‌کند. (Saritas et al, 2022, pp. 224-236).

۲-۱-۲. توسعه منابع انسانی

توسعه منابع انسانی شاخه‌ای از مدیریت منابع انسانی است که بر رشد و پیشرفت نیروی کار در هر سازمان متمرکز است (غفاری و همکاران، ۱۴۰۱، صص. ۱۱۹-۱۵۲).

۲-۱-۳. صنعت بانکداری

مدیریت تجهیز و تخصیص منابع در بازار پول را بانکداری گویند و سازمان‌هایی که با نام بانک یا مؤسسه مالی و اعتباری در یک بازار مشترک، به فعالیت بانکداری مشغول‌اند، صنعت بانکداری را شکل می‌دهند (توکل و همکاران، ۱۴۰۲، صص. ۳۷۱-۳۹۴).

۲-۲. چهارچوب نظری

هدف از توسعه منابع انسانی فراهم کردن چهارچوبی برای کارکنان است تا صلاحیت‌های لازم را برای کارایی و بهره‌وری فردی و سازمانی و همچنین رشد شغلی لازم ایجاد کنند. توسعه منابع انسانی به‌طور معمول بخشی از استراتژی منابع انسانی سازمان است و هدف آن به حداکثر رساندن پتانسیل سرمایه انسانی برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان است (خواستار، ۱۳۹۸، صص. ۱۰۶-۷۹).

توسعه منابع انسانی^۱، جنبه‌های مختلف توانمندسازی و تفویض اختیار کارکنان در سازمان است که در ابتدا با محور مدیریت افراد در سازمان و با تأکید بر پرداخت حقوق، آموزش و وظایف دیگر نظیر رضایت کارکنان در سازمان همراه بوده، اما امروزه دستخوش تغییر و تحولات اساسی شده و بر خودشکوفایی و نمایش استعدادهای بالقوه کارکنان تمرکز دارد (سیدتقوی و همکاران، ۱۳۹۱، صص. ۷۰-۵۳).

توسعه منابع انسانی به برنامه‌ها، سیستم‌ها و فعالیت‌هایی اطلاق می‌گردد که به‌منظور بهبود فرایند عملکرد کارکنان طراحی شده و مهم‌ترین هدف آن حل معضلات فعلی عملکرد، جلوگیری از مشکلات و چالش‌های آینده عملکرد و توسعه دانش پرسنل است (Yuslem et al, 2022, pp. 270-289).

به‌طور مؤثر و کارآمد، توسعه منابع انسانی راهی مهم برای جذب و حفظ استعداد در سازمان است. فراهم کردن محیط و تشویق کارکنان برای ادامه مهارت‌های خود، به حفظ و ایجاد انگیزه در کارکنان کمک نموده و به‌احتمال زیاد هنگامی که کارمندان احساس کنند آموزش و پشتیبانی مناسب را دریافت کرده‌اند، به سازمان وفادار می‌مانند و رضایت شغلی بالاتری را تجربه می‌کنند (Tarigan & Fadillah, 2023, p. 21). توسعه منابع انسانی همچنین باعث بهبود اثربخشی یک سازمان شده و به آن در رسیدن به اهداف خود کمک می‌کند. هدف نهایی توسعه نیروی انسانی، کمک به بهزیستی حرفه‌ای، افتخار و انگیزه کارکنان است (McDonald & Hite, 2023, p. 189).

۲-۱-۲. سیر تکامل توسعه منابع انسانی

در ابتدای ظهور علم مدیریت و رفتار سازمانی، وظیفه توسعه منابع انسانی تنها پرداخت حقوق و مذاکرات مربوط به دستمزدها بود. این نقش در دوره تولید انبوه و عصر صنعتی رایج بود که کم‌کم با ظهور بخش خدماتی و توسعه فناوری و شرکت‌های مالی، نقش توسعه منابع انسانی نیز هم‌راستا با آن تغییر کرد (عباس، ۱۳۹۹، صص. ۱۳۴).

با جهانی شدن و رشد و توسعه اقتصاد در کشورهای مختلف و با ظهور شرکت‌های بین‌المللی و چندملیتی، دوباره مفهوم توسعه منابع انسانی با تغییر مواجه شد و به پللی بین کارکنان مختلف در سازمان‌ها و در بخش‌های گوناگون و مدیریت تبدیل شد (غلامی و همکاران، ۱۴۰۱، صص. ۴۰-۴۹).

۲-۲-۲. اهمیت توسعه منابع انسانی

با مدنظر قراردادن محیط رقابتی و توسعه درخواست متقاضیانی که خواستار محصولات گوناگون باکیفیت عالی هستند، سازمان‌ها راهی جز در نظر گرفتن راهبرد توسعه محصول نخواهند داشت. هرچقدر پیچیدگی محصول بیشتر گردد، پراکندگی فرایند توسعه محصول هم بیشتر گردیده و جذب و گزینش سرمایه انسانی توانمند، خلاق، نوآور و دانش‌محور فزونی می‌گیرد، بنابراین به‌منظور این فرایند، برخورداری از راهبردهای هدفمند توسعه سرمایه انسانی مدنظر است (Jaga & Guetterman, 2023, pp. 286-312).

چالشی شدن محیط نهادها، سرعت روزافزون خلاقیت و نوآوری، تحولات مزیت نسبی ارگان‌ها از کارکنان سنتی به نوین و دانشی، تغییرات بحث کار و شغل، رقابت فزاینده در محیط کسب و کار، ظهور گسترده فناوری اطلاعات و ارتباطات، درخواست برای دریافت کیفیت خدماتی بهتر و تغییر نگاه افراد به کار جزء ضرورت‌های این مبحث است (Burke & Morley, 2023, pp. 31-53).

۳-۲-۲. چگونگی توسعه منابع انسانی

با توجه به فضای رقابتی حاکم بر کسب و کارها، دسترسی به منابع مطلوب، بدیهی‌ترین گزینه موفقیت نهادها تلقی گردیده و منابع انسانی تنها گزینه‌ای خواهد بود که متمایزتر از دیگر منابع بوده و خصوصیات منفی دیگر منابع همچون فناپذیری و تقلیدپذیری را نداشته و منظور از آن، سرمایه انسانی قابل و دانشی است که با به‌کارگیری سامانه‌ها، فرایندها و راهبردها، توسعه می‌یابد (Rajest et al, 2023, pp. 1-20). مدل نگاهت راهبردهای توسعه منابع انسانی با مرکزیت توسعه دانش پرسنل مراحل اصلی اتخاذ چشم‌انداز، مأموریت و راهبرد سازمان صورت می‌پذیرد. این فرایند در وهله نخست با تعیین حوزه‌های اثرگذار بر توسعه سرمایه انسانی و سپس ارزیابی آن‌ها ادامه خواهد یافت (سمیع پورگیری و همکاران، ۱۴۰۱، صص. ۱۷۳۲-۱۷۴۵).

۴-۲-۲. بانکداری آینده

یکی از مباحث روز جامعه در صنعت بانکداری بحث پایداری و توسعه پایدار است. در این راستا مباحث مربوط به بانکداری پایدار، بانکداری سبز، بانکداری اجتماعی و بانکداری اخلاقی مطرح می‌شود. به نظر می‌رسد آینده صنعت بانکداری در عصر حاضر به سوی پایداری حرکت می‌کند (Afif et al, 2023, pp. 131-142).

صنعت بانکداری بزرگ‌ترین نهاد مالی در کشور ایران است. بانک‌ها می‌توانند با تأمین مالی و پشتیبانی از طرح‌های بلندمدت و مبتنی بر پایداری، نقش کلیدی در این عرصه بازی کنند. تأکید بر مسئولیت اجتماعی در این صنعت در نهایت باعث حرکت جریان‌های مالی به سوی حوزه‌های توسعه پایدار می‌شود (زمانی مقدم و همکاران، ۱۴۰۱، ص. ۸۴-۱۰۲).

برای برطرف‌سازی انتظارات مشتریان بانک در آینده، نیاز به بنیان‌های تحلیلی، یکپارچگی فناوری اطلاعات و کسب‌وکار، مدل‌های عملیاتی چابک توسعه منابع انسانی و دولت دیجیتال قدرتمند می‌باشد. این‌ها پایه‌های ایجاد رابطه قوی با مشتریان و پاسخ به انتظارات آنان است (Johnson et al, 2020, pp. 122-151). بنابراین منابع انسانی و کارکنان بانک‌ها در آینده نیاز به تبدیل شدن به مهندسان چرخه زندگی رقابتی دارند (طاهری و همکاران، ۱۴۰۰، ص. ۶۵۷-۷۲۶).

۳. روش پژوهش

از آنجاکه پژوهش حاضر در پی بهبود برنامه‌ریزی در توسعه منابع انسانی صنعت بانکداری از طریق آینده‌نگاری با رویکرد تحلیل اثر متقابل است، لذا، از نظر هدف، یک پژوهش کاربردی به حساب می‌آید. از نظر دو رویکرد کلی اکتشافی و هنجاری که بر پژوهش‌های آینده‌پژوهی حاکم‌اند، نیز می‌توان گفت که این تحقیق با توجه به ماهیت آینده‌نگری و آینده‌نگاری موجود در آن، از هر دو رویکرد مذکور بهره می‌جوید. ضمن اینکه از نظر ماهیت در زمره پژوهش‌های آمیخته قرار می‌گیرد و به صورت ترکیبی از روش‌های کمی و کیفی به تناسب در فرایند تحقیق استفاده می‌شود. برای گردآوری داده‌ها از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده که به منظور تحلیل و طبقه‌بندی داده‌های گردآوری شده از مصاحبه‌ها از چهارچوب PEST^۱ (عوامل کلان سیاسی، اقتصادی، فرهنگی-اجتماعی و فناورانه) استفاده شد و عوامل کلان محیطی مؤثر بر آینده صنعت بانکداری در قالب این چهارچوب مورد دسته‌بندی قرار گرفتند. شناسایی خبرگان به کمک «تکنیک گلوله برفی» انجام و تا جایی ادامه یافت که داده‌ها به اشباع نظری رسید. نمونه آماری پژوهش حاضر، شامل خبرگانی است که به صورت دانشگاهی یا تجربی در حداقل یکی از سه حوزه

آینده‌نگاری، توسعه منابع انسانی و یا بانکداری دارای تخصص بوده و به دو حوزه دیگر نیز آشنایی نسبی داشته‌اند.

در این پژوهش برای شناسایی پیشران‌های توسعه منابع انسانی در صنعت بانکداری بر اساس آراء خبرگان، از روش کیفی تحلیل مضمون استفاده شد. سپس با استفاده از روش دلفی، خبرگان و متخصصین به میزان اثرگذاری هر پیشران در توسعه منابع انسانی مطابق طیف لیکرت نمرات ۱-۵ دادند. همچنین به میزان عدم اطمینان هر پیشران کلیدی نمره ۰-۱۰۰ داده شد که صفر بدین معنا است که احتمال تغییر آن عامل در افق ۱۴۰۷ صفر است و ۱۰۰ به این معنا است که عامل مورد نظر با احتمال ۱۰۰ درصد در افق ۱۴۰۷ تغییر خواهد کرد. هدف از اجرای راند دوم دلفی، حصول توافق خبرگان در خصوص پیشران‌های کلیدی شناسایی شده در مرحله قبل است. از تحلیل اثر متقابل به‌عنوان رویکردی خبره محور برای تعیین نمره سازگاری متقابل وضعیت‌های مختلف عوامل در راستای شناسایی سناریوها استفاده شده است که امروزه رویکردی متداول در سناریو نگاری محسوب می‌شود. جامعه آماری پژوهش حاضر، شامل خبرگانی است که به‌صورت دانشگاهی یا تجربی در حداقل یکی از سه حوزه آینده‌نگاری، توسعه منابع انسانی و یا بانکداری دارای تخصص باشند و به دو حوزه دیگر نیز آشنایی نسبی داشته باشند.

۴. یافته‌های پژوهش

۴-۱. شناسایی پیشران‌های مؤثر بر توسعه منابع انسانی صنعت بانکداری

ابتدا به‌صورت مصاحبه باز از خبرگان حوزه‌های آینده‌نگاری، بانکداری و توسعه منابع انسانی خواسته شد که عوامل و پیشران‌های مؤثر بر توسعه منابع انسانی صنعت بانکداری ایران در حوزه‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فناوری را ذکر نمایند. در مصاحبه دوازدهم مشاهده شد که داده‌ها تکرار می‌شوند و اطلاعات جدید در خصوص شناسایی پیشران‌های مؤثر به دست نمی‌آید ولی به‌منظور حصول اطمینان بیشتر ۵ مصاحبه دیگر نیز انجام شد ولی مشاهده شد که پیشران جدیدی شناسایی نمی‌شود از این‌رو مصاحبه‌ها متوقف شد و به نمونه ۱۷ نفری خبرگان اکتفا شد. نتیجه این کار، استخراج ۸۲ پیشران در چهار دسته سیاسی (۱۰ عنوان پیشران)، اقتصادی (۳۰ عنوان پیشران)، اجتماعی (۳۱ عنوان پیشران) و در فناوری (۱۱ عنوان پیشران) طبقه‌بندی شدند (جدول ۲).

جدول (۲). پیشران‌های مؤثر بر توسعه منابع انسانی صنعت بانکداری

عنوان پیشران شناسایی شده	عامل کلیدی
سیاست‌گذاری بالا به پایین در ایران	سیاسی
نگاه بلندمدت در برنامه‌ریزی و توسعه منابع انسانی در صنعت بانکداری	
اصلاح نظام استخدام و کارگزینی در صنعت بانکداری ایران	
میزان قدرت و نفوذ بانک مرکزی	
همگرایی ایران و کشورهای اسلامی	
تغییر ساختارهای سلسله‌مراتبی بانک‌های دولتی	
کیفیت عملکرد سازمان برنامه‌بودجه	
میزان استقلال هیئت‌مدیره بانک‌ها	
اجازه استخدام نیروی انسانی مجرب خارجی	
تأکید بیاپه گام دوم انقلاب بر به‌کارگیری جوانان متعهد و متخصص	
رشد بخش خدمات در اقتصاد ایران	اقتصادی
ظهور مدل‌های نوپدید کسب‌وکار در صنعت بانکداری	
توسعه ارزش‌های دیجیتال	
سیاست‌های اقتصاد مقاومتی	
توجه به راهبردهای منبع‌محور و مبتنی بر منابع نامشهود	
شناسایی مشاغل آینده و نیازهای بانکی آن‌ها	
تشدید رقابت با بانک‌های خصوصی	
نظارت دقیق و ارائه شفاف صورت‌های مالی بانک‌ها	
جهانی‌شدن زنجیره تأمین و ارزش در نظام بانکی	
جذابیت بازار سرمایه در ایران	
تعریف شرح شغل‌های جدید در صنعت بانکداری متناسب با تغییرات محیطی	
کسری بودجه دولت و استقراض دولت از نظام بانکی	
تناسب راهبرد منابع انسانی با راهبرد سازمانی در صنعت بانکداری	
عدم جذابیت سرمایه‌گذاری در بخش تولید	
کاهش شاخص‌های سلامت مالی بانک‌ها شامل نسبت کفایت سرمایه، نسبت مطالبات غیر جاری و نسبت دارایی‌های غیر نقد	
کیفیت مدیریت دانش در بانک‌ها	

عنوان پیشران شناسایی شده	عامل کلیدی
نیاز کارکنان به مهارت‌های چندگانه در مشاغل مالی و نظام بانکی نوین	
رانندگی و فساد اداری	
تحقق بانکداری اسلامی	
توجه به توانمندسازی‌ها در کنار نتایج در تعالی سازمانی	
سطح امنیت شغلی	
پول واحد اتحادیه‌های منطقه‌ای	
تحریم‌های مالی و بانکی	
خصوصی‌سازی بانک‌های دولتی	
سطح درآمد بانک‌ها از طریق سوداگری در بازار زمین، مسکن و کالاهای سرمایه‌ای	
توجه به بازده فوری در تعیین دوره‌های آموزشی درون‌سازمانی	
نظام پرداخت دستمزد و پاداش مبتنی بر عملکرد در بانک‌ها	
بیمه کارکنان	
اثرات عمیق مشارکت و حضور دولت بر ساختار، عملکرد، مدل‌های تجاری، سودآوری و سیاست‌گذاری بانک‌ها	
رشد نقش زنان از نظر مقیاس و اهمیت در شغل‌های بانکی	
تبادل میان کار و زندگی کارکنان	
وجود تعارض منافع مدیران در به‌کارگیری و توسعه منابع انسانی دارای تخصص بالا	
سطح پایین وفاداری سازمانی	
شخصی‌سازی خدمات بانکی مطابق با سلیقه مختلف	
وجود منابع انسانی جوان و با دانش بالا در سطوح میانی سازمان	
سطح رضایت شغلی	
وضعیت بیماری‌های واگیردار جدید	
یادگیری و یاددهی مطابق سلیقه کارکنان	
فرهنگ سازمانی ثابت‌گرا در بانک‌ها	
به‌روز نبودن محتوی در رشته‌های دانشگاهی حوزه بانکداری	
ضعف در آموزش مشارکتی و درگیرانه	
ترویج استانداردهای بجای توسعه خلاقیت کارکنان	

عنوان پیشران شناسایی شده	عامل کلیدی
میزان سرمایه اجتماعی برون سازمانی در صنعت بانکداری	
میزان سرمایه اجتماعی درون سازمانی در صنعت بانکداری	
اهتمام به آموزش حین خدمت	
مدرک گرایی	
ضعف فرهنگ سازمانی انصاف‌گرا (انسان‌محوری و توجه به حقوق شاغلین در تصمیمات)	
اهمیت مهارت‌های ارتباطی کارکنان با مشتریان در فضای مجازی	
رواج یادگیری غیررسمی و مادام‌العمر	
قدرت شبکه‌سازی در درون و بیرون صنعت بانکداری	
تعامل با دانشگاه‌ها و نخبگان	
سطح مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی‌ها	
فرایند ترفیع و توسعه شغلی در بانک	
مهارت ارتباطی و انتقادپذیری مدیران عالی بانک‌ها	
توسعه کمی رشته‌های مربوط به بانکداری در دانشگاه‌های ایران	
توسعه کیفی رشته‌های مربوط به بانکداری در دانشگاه‌های ایران	
کم‌توجهی مدیران به آموزش سازمانی در بانک‌ها	
نبودن انگیزه برای طی دوره‌های آموزشی به‌ویژه به‌منظور مدیران عالی	
کم‌توجهی به آموزش گروهی	
نیازسنجی آموزشی آینده‌محور	
تمرکز دوره‌های آموزشی بر موضوعات فنی و سیطره فن‌سالاری	
توسعه آموزش‌های آنلاین و در بستر اینترنت	
وضعیت ره‌نگاشت فناوری در بانک‌ها و تناسب برنامه‌ریزی منابع انسانی با آن	
درک پیشرفت‌های نوظهور در حوزه فنی و مهندسی	
تناسب راهبرد منابع انسانی و ره‌نگاشت فناوری در صنعت بانکداری	
رشد نرم‌افزارهای رایانه‌ای در حوزه تحلیل مشتری	
شرکت کارکنان در کنفرانس‌های علمی در حوزه بانکداری نوین	
همگرایی پلتفرم‌های آنلاین و موبایل	
حضور فناوری‌های دیجیتال جدید از قبیل شبکه‌های اجتماعی	

عنوان پیشران شناسایی شده	عامل کلیدی
ریات‌های نیمه‌خودکار و چاپگرهای سه‌بعدی	
خدمات ابری عمومی (رایانش ابری)	
توسعه فناوری‌های مربوط به آموزش	

در ادامه فرایند پژوهش، پانل تخصصی برای شناسایی پیشران‌های کلیدی با حضور خبرگان مرحله قبلی تشکیل شد. با توجه به این‌که پیشران‌های کلیدی به‌صورت تجمیع شده از چهار محور تخصصی است، برای هر یک از محورهای تخصصی فردی کلیدی عضو شورای راهبری پانل قرارداد شده. پس از برگزاری پانل و بررسی‌های صورت گرفته، فهرست ماقبل نهایی تهیه و بعد از مصاحبه دوباره با افراد متخصص کلیدی فهرست پیشران‌های کلیدی نهایی و تأیید شد. شایان ذکر است که در این پژوهش، برای اجماع بر روی مؤلفه‌های مورد نظرسنجی (پیشران‌های کلیدی) از شاخص CVR^۱ به‌صورت زیر بهره گرفته شد است:

$$CVR = (ne - N/2) / (N/2)$$

که در آن، ne تعداد کارشناسان موضوعی که با مؤلفه مورد نظرسنجی موافق‌اند را نشان می‌دهد و N تعداد کل متخصصان موضوعی است. ارزش CVR بین +۱ و -۱ است که ارزش (+) مشخص می‌کند حداقل نیمی از متخصصان بر روی مؤلفه یا گزاره مورد نظر وفاق و اجماع دارند (Onwuegbuzie & Teddlie, 2010, pp. 351-383). با توجه به آنچه مطرح شد از بین ۸۲ عنوان پیشران، ۶۱ پیشران کلیدی به شرح زیر انتخاب شدند.

۱. توسعه آموزش‌های آنلاین و در بستر اینترنت (CVR=۰/۷۱)
۲. شخصی‌سازی خدمات بانکی مطابق با سلیقه مختلف (CVR=۰/۵۱)
۳. رشد نرم‌افزارهای رایانه‌ای در حوزه تحلیل مشتری (CVR=۰/۶۴)
۴. همگرایی پلتفرم‌های آنلاین و موبایل (CVR=۰/۵۰)
۵. حضور فناوری‌های دیجیتال جدید از قبیل بسترهای تعاملی و شبکه‌های اجتماعی (CVR=۰/۵۶)
۶. ریات‌های نیمه‌خودکار و چاپگرهای سه‌بعدی (CVR=۰/۶۹)
۷. خدمات ابری عمومی (رایانش ابری) (CVR=۰/۶۷)

۸. توسعه فناوری‌های مربوط به آموزش (CVR=۰/۵۹)
۹. توسعه کیفی رشته‌های مربوط به بانکداری در دانشگاه‌های ایران (CVR=۰/۵۴)
۱۰. کم‌توجهی مدیران به آموزش سازمانی در بانک‌ها (CVR=۰/۴۶)
۱۱. نگاه بلندمدت در برنامه‌ریزی و توسعه منابع انسانی در بانک‌ها (CVR=۰/۴۵)
۱۲. نبودن انگیزه برای طی دوره‌های آموزشی به‌ویژه به‌منظور مدیران عالی (CVR=۰/۲۷)
۱۳. نیازسنجی آموزشی آینده‌محور (CVR=۰/۸۳)
۱۴. توسعه ارزش‌های دیجیتال (CVR=۰/۷۳)
۱۵. درک پیشرفت‌های نوظهور در حوزه فنی و مهندسی (CVR=۰/۵۴)
۱۶. تعادل میان کار و زندگی کارکنان (CVR=۰/۵۸)
۱۷. میزان سرمایه اجتماعی برون سازمانی در بانک‌ها (CVR=۰/۷۵)
۱۸. سطح پایین وفاداری سازمانی (CVR=۰/۱۸)
۱۹. وضعیت رهنگاشت فناوری در صنعت بانکداری و تناسب برنامه‌ریزی منابع انسانی با آن (CVR=۰/۶۲)
۲۰. وجود منابع انسانی جوان و با دانش بالا در سطوح میانی سازمان (CVR=۰/۹۴)
۲۱. فرهنگ سازمانی ثابت‌گرا در صنعت بانکداری (CVR=۰/۴۳)
۲۲. به‌روز نبودن محتوی در رشته‌های دانشگاهی حوزه بانکداری (CVR=۰/۴۹)
۲۳. ضعف در آموزش مشارکتی و درگیرانه (CVR=۰/۳۷)
۲۴. ترویج استانداردهای بجای توسعه خلاقیت کارکنان (CVR=۰/۲۶)
۲۵. وجود تعارض منافع مدیران در به‌کارگیری و توسعه منابع انسانی دارای تخصص بالا (CVR=۰/۸۷)
۲۶. اهتمام به آموزش حین خدمت (CVR=۰/۸۴)
۲۷. مدرک‌گرایی (CVR=۰/۴۲)
۲۸. ضعف فرهنگ سازمانی انصاف‌گرا (انسان‌محوری و توجه به حقوق شاغلین در تصمیمات) (CVR=۰/۵۳)
۲۹. اهمیت مهارت‌های ارتباطی کارکنان با مشتریان در فضای مجازی (CVR=۰/۶۶)
۳۰. رواج یادگیری غیررسمی و مادام‌العمر (CVR=۰/۷۴)
۳۱. تعامل با دانشگاه‌ها و نخبگان (CVR=۰/۷۸)

۳۲. سطح مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی‌ها (CVR=۰/۵۱)
۳۳. فرایند ترفیع و توسعه شغلی در صنعت بانکداری (CVR=۰/۴۹)
۳۴. ظهور مدل‌های نوپدید کسب‌وکار در صنعت بانکداری (CVR=۰/۲۸)
۳۵. سیاست‌های اقتصاد مقاومتی (CVR=۰/۲۹)
۳۶. سهم درآمد بانک‌ها از طریق سوداگری در بازار زمین، مسکن و کالاهای سرمایه‌ای (CVR=۰/۳۳)
۳۷. شناسایی مشاغل آینده و نیازهای بانکی آن‌ها (CVR=۰/۵۹)
۳۸. نظارت دقیق و ارائه شفاف صورت‌های مالی سالانه بانک‌ها (CVR=۰/۹۲)
۳۹. جهانی‌شدن زنجیره تأمین و ارزش در نظام بانکی (CVR=۰/۸۷)
۴۰. کسری بودجه دولت و استقراض دولت از نظام بانکی (CVR=۰/۸۳)
۴۱. تناسب راهبرد منابع انسانی با راهبرد سازمانی در بانک‌ها (CVR=۰/۱۹)
۴۲. عدم جذابیت سرمایه‌گذاری در بخش تولید (CVR=۰/۱۴)
۴۳. شاخص‌های سلامت مالی بانک‌ها شامل نسبت کفایت سرمایه، نسبت مطالبات غیر جاری و نسبت دارایی‌های غیر نقد (CVR=۰/۳۷)
۴۴. نیاز کارکنان به مهارت‌های چندگانه در مشاغل مالی و نظام بانکی نوین (CVR=۰/۱۳)
۴۵. تحقق بانکداری اسلامی (CVR=۰/۷۲)
۴۶. توجه به توانمندسازها در کنار نتایج در تعالی سازمانی (CVR=۰/۵۶)
۴۷. وضعیت بیماری‌های واگیردار جدید (CVR=۰/۴۲)
۴۸. پول واحد اتحادیه‌های منطقه‌ای (CVR=۰/۴۵)
۴۹. تحریم‌های مالی و بانکی (CVR=۰/۳۳)
۵۰. خصوصی‌سازی بانک‌های دولتی (CVR=۰/۸۳)
۵۱. توجه به راهبردهای منبع محور و مبتنی بر منابع نامشهود (CVR=۰/۹۱)
۵۲. توجه به بازده فوری در تعیین دوره‌های آموزشی درون‌سازمانی (CVR=۰/۵۳)
۵۳. نظام پرداخت دستمزد و پاداش مبتنی بر عملکرد در بانک‌ها (CVR=۰/۷۶)
۵۴. رشد نقش زنان از نظر مقیاس و اهمیت در شغل‌های بانکی (CVR=۰/۲۲)
۵۵. اثرات عمیق مشارکت و حضور دولت بر ساختار، عملکرد، مدل‌های تجاری، سودآوری و سیاست‌گذاری بانک‌ها (CVR=۰/۶۱)
۵۶. میزان استقلال هیئت‌مدیره بانک‌ها (CVR=۰/۴۳)
۵۷. تأکید بیانیه گام دوم انقلاب بر به‌کارگیری جوانان متعهد و متخصص (CVR=۰/۵۳)

۵۸. تأکید بر کوچک‌سازی دولت و سازمان‌های دولتی در سندهای پنج‌ساله توسعه (CVR=۰/۲۸)
۵۹. تغییر ساختارهای سلسله مراتبی بانک‌های دولتی (CVR=۰/۱۳)
۶۰. اصلاح نظام استخدام و کارگزینی در صنعت بانکداری ایران (CVR=۰/۱۶)
۶۱. میزان قدرت و نفوذ بانک مرکزی (CVR=۰/۱۳)

۲-۴. شناسایی پیشران‌های کلیدی دارای عدم قطعیت بالا

در این قسمت از فرایند پژوهش، دو مرحله دلفی اجرا شد. در این مراحل برای افرادی که در مرحله قبل شرکت کرده بودند پرسشنامه ارسال شد. کارشناسان تأثیر هر یک از محرک‌های کلیدی را بر توسعه منابع انسانی در صنعت بانکداری بر اساس مقیاس لیکرت ۱-۵ ارزیابی کردند.

همچنین به میزان عدم اطمینان هر پیشران کلیدی نمره ۰-۱۰۰ داده شد که صفر بدین معنا است که احتمال تغییر آن عامل در افق ۱۴۰۷ صفر است و ۱۰۰ به این معنا است که عامل مورد نظر با احتمال ۱۰۰ درصد در افق ۱۴۰۷ تغییر خواهد کرد.

پس از هر مرحله دلفی، نتایج حاصل با کمک آمار توصیفی^۱ و بر مبنای معیارهای میانگین^۲، انحراف معیار^۳ و دامنه بین چارکی^۴ تجزیه و تحلیل شدند. لازم به توضیح است که دامنه بین چارکی جزء معیارهای پراکندگی می‌باشد که به فاصله بین چارک اول و سوم اطلاق می‌شود. ملاک پذیرفته‌شده برای اعتبار نظرات کارشناسان برای هر عامل، کوچک‌تر بودن IQR از ۳۰ درصد است که بر اساس مقیاس پنج‌درجه‌ای طیف لیکرت، ملاک $IQR \leq 1.2$ مدنظر است (Bockin et al, 2022, p. 112).

جدول (۳) اطلاعات آماری مربوط به دو مرحله دلفی را نشان می‌دهد.

1. Descriptive Statistics
2. Mean
3. Standard Deviation
4. Inter-Quartile Range

میزان تأثیر						میزان عدم اطمینان						
مرحله دوم			مرحله اول			مرحله دوم			مرحله اول			
SD	Mean	IQR	SD	Mean	IQR	SD	Mean	IQR	SD	Mean	IQR	
۰/۹	۴/۱	۱	۱	۴	۱/۵	۲۵/۵	۴۶/۴	۳۰	۲۵/۵	۴۶/۴	۳۵	۱
۱	۳/۸	۱/۱	۱/۱	۳/۸	۱/۸	۱۱/۶	۳۹/۳	۱۸/۸	۱۲	۳۹/۹	۲۰	۲
۱/۱	۳/۹	۰/۸	۱/۲	۳/۷	۰/۸	۱۸	۳۴/۲	۲۹	۱۹/۳	۳۵/۳	۲۹	۳
۱	۴/۳	۱	۱/۱	۴/۳	۱/۵	۲۱/۳	۶۳/۳	۳۰	۲۲/۳	۶۲/۵	۳۰	۴
۰/۹	۳/۸	۱	۰/۹	۳/۹	۱	۱۷/۶	۷۱/۸	۳۰	۱۹/۹	۶۹/۱	۴۰	۵
۰/۹	۳/۷	۱	۱/۱	۳/۸	۱/۵	۱۶/۷	۷۳/۱	۲۹	۱۸/۷	۶۴/۵	۳۸	۶
۰/۹	۲/۶	۰/۹	۱	۲/۶	۱	۱۹/۳	۵۷/۱	۲۹	۱۹/۹	۵۷/۵	۳۹	۷
۱/۲	۲/۸	۱/۱	۱/۳	۳/۳	۱/۳	۲۳/۳	۶۲/۱	۳۷/۵	۲۳/۳	۶۲/۴	۳۷/۵	۸
۱	۲/۵	۱	۱/۱	۲/۶	۱	۲۳	۴۴	۲۷/۵	۲۴	۴۵/۳	۳۷/۵	۹
۰/۸	۲/۷	۱	۱	۲/۸	۱/۵	۲۰/۷	۶۳/۱	۳۰	۲۲/۹	۶۱/۳	۴۰	۱۰
۰/۸	۲	۱	۰/۹	۳/۲	۱/۵	۱۸	۶۲/۴	۳۰	۱۷/۹	۶۲/۴	۳۰	۱۱
۰/۸	۳/۹	۰/۹	۱	۳/۶	۰/۹	۱۸/۹	۶۵/۵	۲۹	۲۳/۹	۶۵/۸	۳۷	۱۲
۰/۵	۳/۸	۰/۴	۰/۶	۳/۷	۰/۵	۱۸/۸	۶۰/۲	۲۸	۲۱/۱	۶۰/۱	۳۴	۱۳
۱/۱	۴	۱/۲	۱/۳	۳/۵	۲/۲	۲۴/۴	۶۳/۶	۲۹	۲۵/۲	۶۲/۸	۳۷	۱۴
۱/۱	۳	۱/۱	۱/۲	۳/۴	۱/۷	۲۴/۶	۴۶/۴	۲۵	۲۴/۶	۴۶/۴	۲۵	۱۵
۰/۷	۳/۳	۱	۰/۹	۳/۳	۱	۱۵/۷	۴۵/۸	۲۶	۱۸/۲	۴۸/۸	۳۱	۱۶
۱/۳	۴/۳	۱/۴	۱/۴	۴/۲	۱/۹	۲۷/۵	۴۷/۲	۲۷	۲۸/۳	۵۰/۶	۳۲/۵	۱۷
۰/۸	۳/۱	۰/۶	۰/۹	۳/۱	۰/۹	۱۶/۷	۴۹	۲۲/۵	۱۷/۳	۴۹/۸	۲۸/۸	۱۸
۱/۱	۳/۵	۰/۹	۱/۱	۳/۳	۰/۹	۲۲/۱	۶۲/۵	۲۷	۲۲/۱	۶۲/۵	۳۳	۱۹
۱	۱/۵	۰/۹	۱	۳/۶	۱	۲۰/۷	۶۶/۴	۲۶	۲۰/۷	۶۶/۴	۲۶	۲۰
۰/۷	۴	۰/۵	۰/۹	۴	۱/۵	۱۵/۷	۴۸/۴	۲۰	۱۷/۸	۵۸	۴۰	۲۱
۰/۹	۴/۲	۰/۸	۱	۴/۴	۱	۱۹/۱	۶۰/۶	۲۵	۱۹/۵	۶۱	۳۰	۲۲
۰/۴	۲	۰/۲	۰/۵	۲/۵	۰/۲	۹/۲	۸۰/۳	۱۵	۹/۷	۷۹/۸	۱۵	۲۳
۱	۴/۴	۰/۸	۱	۴/۱	۰/۹	۲۱/۲	۴۲/۴	۲۷/۵	۲۱/۲	۴۶/۴	۳۷/۵	۲۴
۱/۱	۳/۳	۰/۸	۱/۱	۳/۲	۰/۸	۸/۹	۸۳/۹	۱۰	۹/۸	۸۳/۳	۱۰	۲۵
۰/۷	۳/۲	۰/۶	۰/۸	۳/۲	۰/۸	۱۶/۴	۴۰/۷	۲۰	۱۷/۶	۴۲/۱	۲۰	۲۶
۰/۸	۳/۳	۰/۵	۰/۹	۳/۴	۰/۷	۲۱/۲	۴۱/۱	۲۵	۲۱/۲	۴۱/۱	۲۵	۲۷
۰/۹	۳/۳	۰/۵	۰/۹	۳/۳	۰/۵	۱۹/۳	۶۸/۱	۲۰	۱۹/۶	۶۶/۸	۲۰	۲۸
۱	۱/۷	۰/۹	۱/۱	۳/۷	۱/۶	۱۹/۳	۶۰/۴	۳۰	۱۹/۳	۶۱/۸	۳۰	۲۹
۷	۳/۷	۰/۳	۰/۸	۳/۵	۱	۱۸/۱	۳۶	۲۸	۱۹/۱	۶۳/۳	۳۰	۳۰
۰/۵	۳/۹	۰/۱	۰/۵	۳/۹	۰/۱	۸/۴	۷۹/۶	۱۸/۸	۸/۵	۷۹/۷	۱۸/۸	۳۱
۰/۸	۳/۴	۰/۷	۰/۹	۳/۲	۱/۲	۱۱/۲	۸۱/۷	۱۰	۱۱/۷	۸۱/۳	۱۰	۳۲
۰/۴	۳/۷	۰/۱	۰/۵	۳/۸	۰/۱	۲۳/۶	۵۳/۶	۲۷/۵	۲۳/۶	۵۳/۶	۲۷/۵	۳۳
۰/۸	۱/۶	۰/۵	۰/۹	۳/۶	۰/۵	۱۴/۷	۴۵	۲۲/۵	۱۵/۹	۶۴/۵	۳۷/۵	۳۴
۱	۲/۳	۰/۹	۱	۳/۴	۱/۲	۱۶/۴	۶۴	۲۰	۱۷/۹	۷۴/۷	۲۵	۳۵
۰/۹	۳/۲	۰/۵	۱	۳/۲	۰/۵	۱۸/۳	۷۳/۲	۲۰	۱۸/۵	۷۳/۴	۲۰	۳۶
۰/۹	۴	۱	۱	۳/۷	۱	۲۰/۸	۳۷/۸	۲۸/۴	۲۳/۳	۴۲/۱	۴۰	۳۷
۰/۹	۲/۳	۱	۱	۳/۲	۱	۱۳/۸	۶۹/۷	۱۷/۵	۱۵/۴	۶۸/۶	۳۰	۳۸
۰/۴	۳/۵	۰/۴	۰/۴	۳/۵	۰/۴	۱۰/۸	۷۶/۱	۱۰	۱۰/۸	۷۲/۹	۱۰	۳۹

۰/۵	۴	۰/۱	۰/۶	۴	۰/۱	۱۶/۷	۶۹/۶	۲۵	۱۸/۲	۶۷/۹	۳۵	۴۰
۱/۱	۳/۸	۰/۸	۱/۲	۳/۷	۰/۸	۱۸	۳۴/۸	۲۹	۱۹/۳	۳۵/۳	۲۹	۴۱
۰/۹	۲/۵	۰/۹	۱	۲/۶	۱	۱۹/۳	۵۷/۹	۲۹	۱۹/۹	۵۷/۵	۳۹	۴۲
۰/۹	۳/۵	۱	۰/۹	۳/۹	۱	۱۷/۶	۷۱/۱	۳۰	۱۹/۹	۶۹/۱	۴۰	۴۳
۰/۹	۳/۸	۱	۱/۱	۳/۸	۱/۵	۱۶/۷	۷۳/۹	۲۹	۱۸/۷	۶۴/۵	۳۸	۴۴
۱	۲/۷	۱	۱/۱	۲/۶	۱	۲۳	۴۵	۲۷/۵	۲۴	۴۵/۳	۲۷/۵	۴۵
۱/۱	۳/۳	۱/۱	۱/۲	۳/۴	۱/۷	۲۴/۶	۴۶/۹	۲۵	۲۴/۶	۴۶/۴	۲۵	۴۶
۰/۵	۳/۹	۰/۴	۰/۶	۳/۷	۰/۵	۱۸/۸	۶۰/۹	۲۸	۲۱/۱	۶۰/۱	۳۴	۴۷
۰/۷	۴/۴	۰/۵	۰/۹	۴	۱/۵	۱۵/۷	۴۸/۹	۲۰	۱۷/۸	۵۸	۴۰	۴۸
۰/۸	۳/۲	۰/۶	۰/۹	۳/۱	۰/۹	۱۶/۷	۴۸	۲۲/۵	۱۷/۳	۴۹/۸	۲۸/۸	۴۹
۱	۳/۶	۱/۱	۱/۱	۳/۸	۱/۸	۱۱/۶	۳۹/۹	۱۸/۸	۱۲	۳۹/۹	۲۰	۵۰
۰/۹	۳/۱	۰/۵	۰/۹	۳/۳	۰/۵	۱۹/۳	۶۷/۱	۲۰	۱۹/۶	۶۶/۸	۲۰	۵۱
۰/۴	۲/۲	۰/۲	۰/۵	۲/۵	۰/۲	۹/۲	۸۰/۸	۱۵	۹/۷	۷۹/۸	۱۵	۵۲
۱	۴/۳	۰/۸	۱	۴/۱	۰/۹	۲۱/۲	۴۳/۴	۲۷/۵	۲۱/۲	۴۶/۴	۲۷/۵	۵۳
۱	۲	۰/۹	۱	۳/۴	۱/۲	۱۶/۴	۶۵	۲۰	۱۷/۹	۷۴/۷	۲۵	۵۴
۰/۸	۳/۵	۰/۷	۰/۹	۳/۲	۱/۲	۱۱/۲	۸۱	۱۰	۱۱/۷	۸۱/۳	۱۰	۵۵
۰/۵	۴	۰/۱	۰/۶	۴	۰/۱	۱۶/۷	۶۹	۲۵	۱۸/۲	۶۷/۹	۳۵	۵۶
۰/۹	۴	۱	۱	۳/۷	۱	۲۰/۸	۳۷/۱	۲۸/۴	۲۳/۳	۴۲/۱	۴۰	۵۷
۱/۲	۲/۷	۱/۱	۱/۳	۳/۳	۱/۳	۲۳/۳	۶۲/۹	۲۷/۵	۲۳/۳	۶۲/۴	۲۷/۵	۵۸
۱/۱	۴	۱/۲	۱/۳	۳/۵	۲/۲	۲۴/۴	۶۳	۲۹	۲۵/۲	۶۲/۸	۳۷	۵۹
۰/۸	۲/۷	۱	۱	۲/۸	۱/۵	۲۰/۷	۶۳/۸	۳۰	۲۲/۹	۶۱/۳	۴۰	۶۰
۱	۴/۲	۱	۱/۱	۴/۳	۱/۵	۲۱/۳	۶۳/۶	۳۰	۲۲/۳	۶۲/۵	۳۰	۶۱

در ادامه، پیشران‌های کلیدی مؤثر بر توسعه منابع انسانی صنعت بانکداری بر مبنای دو شاخص میزان عدم اطمینان و میزان تأثیر، طبق ماتریس ویلسون^۱ (۱۹۸۳) در شکل (۱) ترسیم شده‌اند. پیشران‌های کلیدی که دارای بیشترین میزان عدم اطمینان و تأثیر هستند، ۱۶ مورد می‌باشند که در خانه بالا و سمت راست شکل (۱) توزیع یافته‌اند. این عوامل شامل کدهای زیر هستند:

۴- (همگرایی پلتفرم‌های آنلاین و موبایل)؛

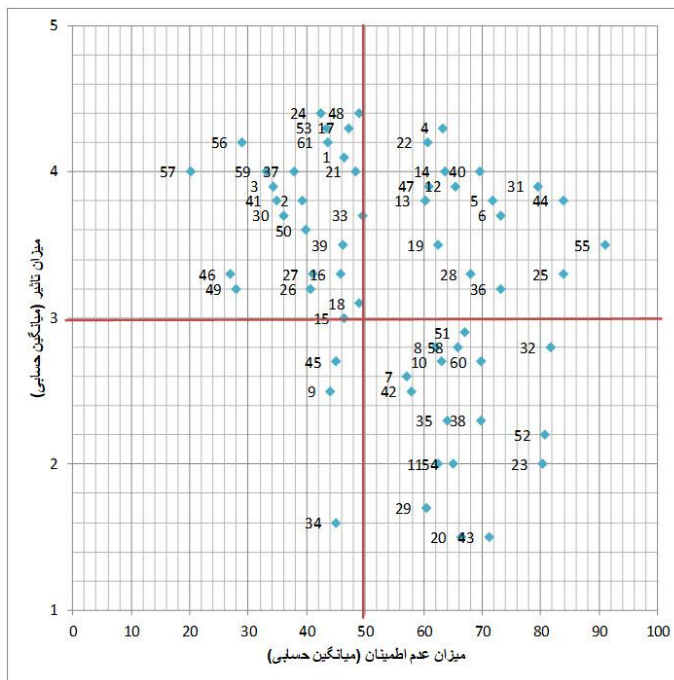
۵- (حضور فناوری‌های دیجیتال جدید از قبیل بسترهای تعاملی و شبکه‌های اجتماعی)؛

۶- (ربات‌های نیمه‌خودکار و چاپگرهای سه‌بعدی)؛

۱۲- (نبودن انگیزه برای طی دوره‌های آموزشی به‌ویژه به‌منظور مدیران عالی)؛

- ۱۳- (نیازسنجی آموزشی آینده‌محور)؛
- ۱۴- (توسعه ارزش‌های دیجیتال)؛
- ۱۹- (وضعیت ره‌نگاشت فناوری در بانک‌ها و تناسب برنامه‌ریزی منابع انسانی با آن)؛
- ۲۲- (به‌روز نبودن محتوی در رشته‌های دانشگاهی حوزه بانکداری)؛
- ۲۵- (وجود تعارض منافع مدیران در به‌کارگیری و توسعه منابع انسانی دارای تخصص بالا)؛
- ۲۸- (ضعف فرهنگ سازمانی انصاف‌گرا یعنی انسان‌محوری و توجه به حقوق شاغلین در تصمیمات)؛
- ۳۱- (تعامل با دانشگاه‌ها و نخبگان)؛
- ۳۶- (سطح درآمد بانک‌ها از طریق سوداگری در بازار زمین، مسکن و کالاهای سرمایه‌ای)؛
- ۴۰- (کسری بودجه دولت و استقراض دولت از نظام بانکی)؛
- ۴۴- (نیاز کارکنان به مهارت‌های چندگانه در مشاغل مالی و نظام بانکی نوین)؛
- ۴۷- (وضعیت بیماری‌های واگیردار جدید)؛
- ۵۵- (اثرات عمیق دخالت دولت بر ساختار، عملکرد، مدل‌های تجاری، سودآوری و سیاست‌گذاری بانک‌ها).

شکل ۱. پراکنش پیشران‌های کلیدی توسعه منابع انسانی صنعت بانکداری روی ماتریس ویلسون



۳-۴. ترسیم سناریوها

همان‌طور که در شکل (۱) مشهود است، پیشران‌های کلیدی دارای عدم اطمینان بالا در مسئله مورد نظر این پژوهش، به دو یا سه عدد محدود نمی‌شوند که بخواهیم بر این اساس به چند سناریو محدود برسیم. اگر برای هر یک از ۱۶ پیشران دارای تأثیر و عدم اطمینان بالا در افق ۱۴۰۷ سه حالت خوش‌بینانه، بینابین و بدبینانه در نظر گرفته شود جمعاً با 3^{16} سناریو (۴۳۰۴۶۷۲۱ سناریو) روبرو خواهیم بود. لذا در چنین وضعیتی که تعداد سناریوهای ممکن^۱ زیاد است، مطابق نظر پیلکان^۲ (۲۰۰۸): تنها سناریوهایی ملحوظ می‌گردند که ترکیب تغییرات عوامل کلیدی در آن‌ها متناقض نباشد و بتوانند باهم هماهنگ شوند. بدین منظور از نرم‌افزار سناریو ویزارد برای شناسایی سناریوهایی که دارای سازگاری^۳ درونی هستند استفاده شده است. همچنین نمره اثرگذاری نیز برای سناریوهای اولویت‌دار توسط نرم‌افزار محاسبه شده

1. Possible
2. Pillkan
3. Consistency

است که به ترتیب برای سناریوهای اول تا چهارم برابر ۱۲۲، ۱۱۹، ۱۱۷ و ۱۲۰ می‌باشد. این اعداد نشانگر تشابه سناریوهای مذکور از لحاظ میزان تأثیر هستند. در ادامه خروجی نرم‌افزار سناریو ویزارد (شکل (۲)) و سپس توصیف مجزای سناریوها آورده شده است.

شکل ۲، سناریوهای اولویت‌دار، بر اساس خروجی نرم‌افزار سناریو ویزارد

Scenario No. 1	Scenario No. 2	Scenario No. 3	Scenario No. 4
همگرایی پلتفرم‌های آنلاین و موبایل بی‌تابان	همگرایی پلتفرم‌های آنلاین و موبایل بی‌تابان	همگرایی پلتفرم‌های آنلاین و موبایل بی‌تابان	همگرایی پلتفرم‌های آنلاین و موبایل خوشبینانه
بسترهای تعامل دیجیتال و شبکه‌های دیجیتال بدبینانه	بسترهای تعامل دیجیتال و شبکه‌های دیجیتال بدبینانه	بسترهای تعامل دیجیتال و شبکه‌های دیجیتال بدبینانه	بسترهای تعامل دیجیتال و شبکه‌های اجتماعی بی‌تابان
روایت‌های نیمه اتوماتیک و چاپگرهای سه بعدی بدبینانه	روایت‌های نیمه اتوماتیک و چاپگرهای سه بعدی بدبینانه	روایت‌های نیمه اتوماتیک و چاپگرهای سه بعدی بدبینانه	روایت‌های نیمه اتوماتیک و چاپگرهای سه بعدی خوشبینانه
انگیزه مدیران عالی برای طی دوره‌های آموزش آموزشی بدبینانه	انگیزه مدیران عالی برای طی دوره‌های آموزش بی‌تابان	انگیزه مدیران عالی برای طی دوره‌های آموزش بی‌تابان	انگیزه مدیران عالی برای طی دوره‌های آموزشی خوشبینانه
نیازسنجی آموزش آینده محور بدبینانه	نیازسنجی آموزش آینده محور بی‌تابان	نیازسنجی آموزش آینده محور بی‌تابان	نیازسنجی آموزش آینده محور خوشبینانه
توسعه ارزش‌های دیجیتال بی‌تابان	توسعه ارزش‌های دیجیتال خوشبینانه	توسعه ارزش‌های دیجیتال بی‌تابان	توسعه ارزش‌های دیجیتال خوشبینانه
تناسب رنگاشت فناوری در صنعت بانکداری یا توسعه منابع انسانی بی‌تابان	تناسب رنگاشت فناوری در صنعت بانکداری یا توسعه منابع انسانی بی‌تابان	تناسب رنگاشت فناوری در صنعت بانکداری یا توسعه منابع انسانی بی‌تابان	تناسب رنگاشت فناوری در صنعت بانکداری یا توسعه منابع انسانی بی‌تابان
کاهش سطح درآمد بانک‌ها از سودآوری در بازار سرمایه بدبینانه	کاهش سطح درآمد بانک‌ها از سودآوری در بازار سرمایه بدبینانه	کاهش سطح درآمد بانک‌ها از سودآوری در بازار سرمایه بی‌تابان	کاهش سطح درآمد بانک‌ها از سودآوری در بازار سرمایه بی‌تابان
به‌روز نمودن محتوی در رشته بانکداری بدبینانه	به‌روز نمودن محتوی در رشته بانکداری بی‌تابان	به‌روز نمودن محتوی در رشته بانکداری بی‌تابان	به‌روز نمودن محتوی در رشته بانکداری خوشبینانه
تعارض منافع مدیران در توسعه کارکنان یا تخصص بالا بی‌تابان	تعارض منافع مدیران در توسعه کارکنان یا تخصص بالا بی‌تابان	تعارض منافع مدیران در توسعه کارکنان یا تخصص بالا بی‌تابان	تعارض منافع مدیران در توسعه کارکنان یا تخصص بالا بی‌تابان
ضعف فرهنگ سازمانی انصاف‌گرا بدبینانه	ضعف فرهنگ سازمانی انصاف‌گرا بی‌تابان	ضعف فرهنگ سازمانی انصاف‌گرا بی‌تابان	ضعف فرهنگ سازمانی انصاف‌گرا خوشبینانه
وضعیت کرونا بدبینانه	وضعیت کرونا بی‌تابان	وضعیت کرونا بی‌تابان	وضعیت کرونا خوشبینانه
تعامل با دانشگاه‌ها و نخچیان بدبینانه	تعامل با دانشگاه‌ها و نخچیان بدبینانه	تعامل با دانشگاه‌ها و نخچیان بدبینانه	تعامل با دانشگاه‌ها و نخچیان خوشبینانه
کسری بودجه دولت و استعراض دولت از نظام بانکی بدبینانه	کسری بودجه دولت و استعراض دولت از نظام بانکی بدبینانه	کسری بودجه دولت و استعراض دولت از نظام بانکی بی‌تابان	کسری بودجه دولت و استعراض دولت از نظام بانکی بی‌تابان
وجود مهارت‌های چندگانه در کارکنان بی‌تابان	وجود مهارت‌های چندگانه در کارکنان بی‌تابان	وجود مهارت‌های چندگانه در کارکنان بی‌تابان	وجود مهارت‌های چندگانه در کارکنان خوشبینانه
دخالت دولت در امور بانکی بدبینانه	دخالت دولت در امور بانکی بدبینانه	دخالت دولت در امور بانکی بی‌تابان	دخالت دولت در امور بانکی بی‌تابان

۴-۳-۱. سناریو اول (تضاد بستر صنعت بانکداری با توسعه منابع انسانی)

این سناریو با نمره مطلوبیت منفی ۱۳، نمایانگر وضعیت بسیار بدبینانه توسعه منابع انسانی صنعت بانکداری در افق ۱۴۰۷ است. در این سناریو، در حالی که پیشران‌ها و عدم قطعیت‌های کلیدی حوزه فناوری به‌شدت صنعت بانکداری را متأثر ساخته‌اند،

ولی این صنعت در توسعه فناوری‌های روز و توسعه و تطبیق منابع انسانی خود متناسب با پیشرفت‌های روزافزون فناوری ناموفق است. درحالی‌که بانکداری دیجیتال، شبکه‌های اجتماعی بر پایه اینترنت، ربات‌های نیمه‌خودکار و چاپگرهای سه‌بعدی نظام بانکداری بین‌المللی را متحول کرده است ولی در صنعت بانکداری ایران بسترهای تعامل دیجیتال و استفاده از شبکه‌های اجتماعی مجازی برای کارکنان فراهم نشده است و منابع انسانی متناسب با توسعه فناوری توسعه نیافته است. توسعه متناسب منابع انسانی با فناوری‌های روز مستلزم شناخت و پیش‌بینی این فناوری‌ها از طریق ترسیم رهنگاشت فناوری در بانک‌ها بوده است که این امر به‌خوبی محقق نشده است. در این سناریو انگیزه مدیران عالی بانک‌ها برای طی دوره‌های آموزشی پایین است و مدیران عالی که در رأس هرم منابع انسانی قرار دارند نه خودشان توسعه می‌یابند و نه زمینه‌ساز توسعه منابع انسانی در سازمان می‌شوند. به‌روز نبودن محتوی در رشته بانکداری باعث عدم کیفیت فارغ‌التحصیلان این رشته و کاهش کیفیت منابع انسانی بانک‌های ایران شده است. دولت نیز به‌عنوان بزرگ‌ترین مداخله‌گر در نظام بانکی و مخصوصاً بانک‌های دولتی، همچنان مانند دهه‌های اخیر با کسری بودجه مواجه است و سعی می‌کند با استقراض از نظام بانکی این کسری را جبران کند و این وابستگی دولت به نظام بانکی باعث شده است که نتواند ارزیابی دقیق و شفاف را بر عملکرد بانک‌ها حاکم سازد و بانک‌ها بجای قدم برداشتن در مسیر توسعه خود و منابع انسانی‌شان، همچنان در مسیر سوداگری و کسب سود بادآورده از طریق سفته‌بازی و دلالی در بازار کالاهای سرمایه‌ای حرکت می‌کنند.

۴-۳-۲. سناریو دوم (ضعف بستر صنعت بانکداری در توسعه منابع انسانی)

این سناریو با نمره مطلوبیت منفی ۶، نمایانگر وضعیت بدبینانه توسعه منابع انسانی در صنعت بانکداری در افق ۱۴۰۷ است و با وقوع این سناریو در افق زمانی مدنظر، توسعه منابع انسانی و پیشرفت این صنعت تحقق نمی‌یابد. دولت رویکرد مناسبی در خصوص نظام بانکی کشور ندارد و علاوه بر مداخله در امور بانکی و تصمیمات کلان آن، به دلیل کسری بودجه به‌طور مستمر اقدام به استقراض از نظام بانکی کشور می‌نماید که باعث فشار مالی بر بانک‌های دولتی و گرایش آن‌ها به کسب سود و درآمد از طریق سوداگری در بازار سرمایه می‌گردد و مدیریت عالی بانک‌ها را از توسعه پایدار بانک بر اساس توسعه منابع انسانی غافل می‌سازد. از دیگر عوامل

زمینه‌ساز عدم توسعه منابع انسانی در این سناریو می‌توان به به‌روز نبودن محتوی در رشته بانکداری در دانشگاه‌های ایران و همچنین عدم تعامل و ارتباط مناسب با دانشگاه‌ها و نخبگان کشور اشاره کرد. مهم‌ترین تفاوت این سناریو با سناریوی شماره یک این است که وضعیت تعداد قابل توجهی از عدم قطعیت‌های دارای وضعیت بدبینانه در سناریوی اول در این سناریو دارای وضعیت بینابین هستند. انگیزه مدیران عالی برای طی دوره‌های آموزشی در افق ۱۴۰۷ مانند سطح انگیزه آن‌ها در زمان حاضر است و شاهد افول یا نزول آن نخواهیم بود. در خصوص نیازسنجی آموزشی آینده‌محور، تناسب رهنگاشت فناوری در بانک‌ها با توسعه منابع انسانی، تعارض منافع مدیران در توسعه کارکنان با تخصص بالا، ضعف فرهنگ سازمانی انصاف‌گرا، وضعیت بیماری‌های واگیردار جدید و وجود مهارت‌های چندگانه در کارکنان نیز در افق زمانی مدنظر شاهد وضعیتی مشابه با وضعیت امروزی خواهیم بود. این بدین معنا است که وضعیت عدم قطعیت‌های مذکور به‌گونه‌ای نیست که بتواند اثر هفت وضعیت بدبینانه را جبران کند و صنعت بانکداری ایران را به سمت وضعی مطلوب سوق دهد بلکه تنها در این سناریو نسبت به سناریوی اول مقداری از شدت بدبینانه بودن تصویر فرا روی منابع انسانی کاسته شده است ولی وضعیت همچنان بدبینانه خواهد بود. تنها عدم قطعیت کلیدی دارای وضعیت خوش‌بینانه در این سناریو توسعه ارزشهای دیجیتال است. صنعت بانکداری متناسب با پیشرفت‌های جهانی در حوزه ارزشهای دیجیتال به خلق و تولید فناوری در این حوزه می‌پردازد و با استخدام متخصصان و ارائه آموزش‌های لازم به کارکنان کنونی خود در این زمینه به ایجاد و توسعه سهم خود در بازار ارزشهای دیجیتال می‌پردازد.

۳-۳-۴. سناریو سوم (سکون و ایستایی صنعت بانکداری در توسعه منابع انسانی)
 نمره مطلوبیت نزدیک به صفر (دقیقاً منفی ۲) این سناریو و وضعیت بینابین اکثر عدم قطعیت‌های کلیدی در این سناریو نشان‌دهنده استمرار وضعیت کنونی منابع انسانی در افق ۱۴۰۷ است و با وقوع این سناریو در افق مذکور، توسعه منابع انسانی و پیشرفت این صنعت دچار رشد یا افول قابل توجهی نخواهد شد. در این سناریو، صنعت بانکداری در توسعه فناوری‌های روز نظیر همگرایی پلتفرم‌های آنلاین و موبایل و توسعه ارزشهای دیجیتال و همچنین در تدوین رهنگاشت فناوری و تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی متناسب با این رهنگاشت در حد حفظ وضع موجود تلاش می‌کند ولی این تلاش در حدی نیست که با کمک توسعه منابع انسانی بر پایه

فناوری‌های نوین صنعت بانکداری منجر گردد و حتی در حوزه ایجاد بستری‌های تعامل دیجیتال و شبکه‌های اجتماعی، ربات‌های نیمه‌خودکار و چاپگرهای سه‌بعدی، بانک‌ها در توسعه متناسب منابع انسانی خود با این فناوری‌ها ضعیف‌تر از حد معمول عمل می‌کند. در حوزه مدیریت و عوامل درون‌سازمانی نیز وضعیت غالب، وضعیت بینابین است. انگیزه مدیران عالی برای طی دوره‌های آموزشی مانند سطح انگیزه کنونی آن‌ها خواهد بود. ضمن اینکه تعارض منافع مدیران در توسعه کارکنان با تخصص بالا در سطح کنونی آن حفظ خواهد شد. دولت و عوامل برون‌سازمانی نیز تغییر چشم‌گیری نخواهند کرد و وضعیت کنونی در افق مدنظر حفظ خواهد شد. کسری بودجه دولت و استقراض دولت از نظام بانکی مشابه با شرایط کنونی و دهه‌های اخیر ادامه خواهد یافت و شاهد دخالت دولت در امور بانکی خواهیم بود که این وضعیت موجب استمرار حضور بانک‌ها در بازار کالاهای سرمایه‌ای و کسب سود از این طریق خواهد شد. محتوی آموزشی در رشته بانکداری نسبت به امروز تغییری نمی‌کند و کیفیت کنونی منابع انسانی جذب‌شده از دانشگاه‌ها در بانک‌ها حفظ خواهد شد. ضمن اینکه دولت در کنترل بیماری‌های واگیردار جدید و شیوع آن‌ها عملکردی مشابه امروز دارد.

۴-۳-۴. سناریو چهارم (صنعت بانکداری، پیشرو در توسعه منابع انسانی)

در سناریو شماره چهار با نام «صنعت بانکداری، پیشرو در توسعه منابع انسانی» وضعیت اکثر عدم قطعیت‌های کلیدی خوش‌بینانه خواهد بود و هیچ‌یک از عدم قطعیت‌های کلیدی وضعیتی بدبینانه نخواهند داشت. در میان چهار سناریو ترسیم‌شده، سناریو شماره چهار تنها سناریویی است که در کل تصویرگر وضعیتی خوش‌بینانه در افق ۱۴۰۷ است. چراکه نمره مطلوبیت این سناریو برخلاف سه سناریوی دیگر مثبت است و اتفاقاً نمره مطلوبیت آن عدد مثبت ۱۰ است که یک عدد قابل توجه است و با نمره صفر (وضعیت بینابین) فاصله زیادی دارد. لذا با ادبیات آینده‌پژوهی و آینده‌نگاری می‌توان این سناریو را آینده مطلوب فرا روی توسعه منابع انسانی در بانک‌ها نامید. یکی از علل وقوع چنین سناریوی مطلوبی، پیشرفت و توسعه صنعت بانکداری متناسب با فناوری‌های نوین بانکداری است. در این سناریو، صنعت بانکداری به‌صورت همگرا پلتفرم‌های آنلاین و موبایل را توسعه می‌دهد. رشد سریع در خدمات اینترنتی و تمایل روزافزون مشتریان جوان در استفاده از اینترنت و نرم‌افزارهای تلفن همراه برای تراکنش‌های روزانه، صنعت

بانکداری را برای توسعه نسل بعدی سامانه‌های بانکداری الکترونیکی و همراه دچار تحول جدیدی نموده است. صنعت بانکداری یک تحول در جهت ارتقاء سیستم‌های کنونی برای نیل به همگرایی دیجیتال و یکپارچگی بین کانال‌های ارتباطی را تجربه می‌کند. این تحول با رشدی وسیع در حوزه ابزارهای ارتباطی نظیر تبلت‌ها، گوشی‌های هوشمند و سایر ابزارهای قابل حمل ترکیب شده است و صنعت بانکداری گام‌هایی جدی را در جهت ایجاد برنامه‌های همراه و بازسازی حضور خود در دنیای مجازی برداشته است و فعالیت‌های آن دارای پویایی لازم در این زمینه است. کارکنان بانک‌ها که هم‌راستا با فناوری‌های جدید نظیر ربات‌های نیمه‌خودکار و چاپگرهای سه‌بعدی آموزش‌های لازم را دیده‌اند و توسعه‌یافته‌اند از تکامل کسب‌وکار بانکی به‌وسیله ارائه اسبابی برای گسترش کانال‌ها، استفاده مشتریان، تعهد اجتماعی و انتقال سرمایه‌های حمایت‌های لازم را به عمل می‌آورند. همچنین خدماتی مانند رزرو آنلاین و کاهش هزینه‌های زنجیره تأمین را فراهم می‌آورند.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

سناریوها موقعیت‌های آینده ممکن و باورپذیر را نشان می‌دهند که توسط نویسندگان به‌عنوان آینده‌های ارزشمند پیشنهاد شده‌اند. این سناریوها سازمان‌ها و جامعه را برای رویارویی با تغییرات اساسی آینده آماده می‌کند. در آینده‌پژوهی دو اصل اساسی وجود دارد. یکی اینکه آینده مشخص و قطعی نیست و آینده‌های بدیل داریم (واگرایی) و دوم اینکه می‌خواهیم از غافل‌گیری دوری کنیم و از آینده بهره‌مند شویم (همگرایی). برنامه‌ریزی سناریو روشی است که به این دو موضوع هم‌زمان پاسخ داده و یک یگانگی روش‌شناختی را برای آینده‌پژوهی به ارمغان خواهد آورد.

رمز موفقیت صنایع و سازمان‌ها و به‌خصوص صنعت بانکداری در عصر رقابت و محیط‌های به‌هم‌پیوسته و سرشار از تحولات و عدم قطعیت‌ها، توانایی آن در نگهداشت و توسعه منابع انسانی است، با توجه به آنچه گذشت و بر اساس اهمیتی که موضوع پژوهش پیش روی محققین قرارداد، بعد از شناسایی پیشران‌های کلیدی مبادرت به ترسیم سناریوهای باورپذیر شد که در این بین چهار سناریو توصیف گردید. با توجه به نمره مطلوبیتی که به سناریو شماره یک اختصاص یافت، این سناریو بسیار بدبینانه توصیف گردیده است و چنان تصویر نامطلوبی از شرایط صنعت بانکداری را ترسیم می‌کند که ممکن است عقب‌ماندگی موجود در این سناریو باعث

شود تا سال‌های متمادی پس‌از آن نیز شاهد هیچ‌گونه رشد و توسعه‌ای در حوزه منابع انسانی در صنعت بانکداری متناسب با شرایط محیطی متغیر آینده باشیم و در واقع در این سناریو شاهد نوعی سرمایه‌سوزی در صنعت مذکور خواهیم بود. در سناریو شماره دو، وضعیت بدبینانه برای صنعت بانکداری توصیف می‌شود. مهم‌ترین تفاوت این سناریو با سناریوی شماره یک این است که وضعیت تعداد قابل توجهی از عدم قطعیت‌های دارای وضعیت بدبینانه در سناریوی اول در این سناریو دارای وضعی بینابین هستند. اگرچه سناریو شماره دو، در کل تصویری بدبینانه را ترسیم می‌کند شاید تنها بارقه امید برای توسعه منابع انسانی صنعت بانکداری در این توصیف، همین وضعیت مطلوب بانک‌ها در بازار ارزهای دیجیتال باشد. سناریو شماره سه، در واقع حالت بینابینی برای موضوع پژوهش دارد که بر این اساس می‌توان مطرح نمود که نایبستی شاهد پیشرفت و توسعه منابع انسانی و یا افول و نزول جدی آن در افق مورد نظر باشیم و وضعیت صنعت بانکداری در افق مذکور با یک ثبات نسبی مشابه وضعیت کنونی مواجه است، وضعیتی که احتمالاً با نوعی ایستایی در مدیریت و سیاست‌های محافظه‌کارانه همراه است. و سناریو شماره چهار که توصیف خوش‌بینانه موضوع پژوهش است، می‌تواند نویدبخش پیشرفت و توسعه منابع انسانی و بهبود و تعالی سازمانی در صنعت بانکداری باشد. لذا با ادبیات آینده‌پژوهی و آینده‌نگاری می‌توان این سناریو را آینده مطلوب فرا روی توسعه منابع انسانی در صنعت بانکداری نامید.

پیشنهادها

۱. بر اساس آنچه در سناریوهای شماره یک و دو مطرح شد، شرایط و وضعیت توسعه منابع انسانی صنعت بانکداری به‌قدری در این دو سناریو نامطلوب است که بجای اتخاذ رویکرد «پیش‌فعالانه» در تدوین گزینه‌های راهبردی و آمادگی پیش‌دستانه برای مواجهه با تهدیدات فرا روی توسعه منابع انسانی در این سناریوها، پیشنهاد می‌گردد که مدیران این صنعت با اتخاذ گزینه‌های راهبردی «فرا فعالانه» و مشارکت حداکثری ذینفعان سعی در تغییر و اثرگذاری بر پیشران‌های کلیدی و عوامل کلان اثرگذار در این عرصه نمایند و از وقوع این سناریوها جلوگیری نمایند یا حداقل از شدت بدبینانه بودن آن‌ها بکاهند.

۲. در مواجهه با سناریوی «سکون و ایستایی صنعت بانکداری در توسعه منابع انسانی»، پیشنهاد می‌گردد که با رویکردی «پیش‌فعالانه»، ضمن آمادگی برای بهره‌برداری از فرصتی که در خلال نیازسنجی مناسب آموزشی آینده‌محور به وجود می‌آید و موجب بهبود مهارت‌های چندگانه در منابع انسانی صنعت بانکداری می‌گردد، تهدیداتی چون ضعف در بسترهای تعامل دیجیتال و شبکه‌های اجتماعی، ضعف تعامل با دانشگاه‌ها و نخبگان و همچنین دخالت دولت در امور بانکی طوری به‌صورت پیش‌دستانه مدیریت گردند که کمترین آسیب را به توسعه منابع انسانی در این صنعت وارد آورند.
۳. با عنایت به وضعیت بسیار مطلوب سناریوی «صنعت بانکداری، پیشرو در توسعه منابع انسانی» و میزان اثرگذاری بالای این سناریو، توصیه می‌شود که چشم‌انداز کلان صنعت بانکداری در عرصه توسعه منابع انسانی در تطابق با این سناریو ترسیم، تدقیق و ترویج گردد. قوت‌های داخلی بانک‌ها، متناسب با فرصت‌های پیش‌رو در سناریوی «صنعت بانکداری، پیشرو در توسعه منابع انسانی» حفظ و تقویت شوند.
۴. راهبردهای کنونی صنعت بانکداری در حوزه منابع انسانی، در چهار سناریوی تدوین‌شده در این پژوهش، مورد آزمون قرار گرفته و میزان پابرجا بودن آن‌ها در برابر سناریوهای مختلف مشخص گردد.
۵. علاوه بر پیشران‌های حوزه اقتصادی، سیاسی، فناورانه و اجتماعی که در این تحقیق مورد توجه قرار گرفتند در بررسی‌های بیشتر، شناسایی و تحلیل پیشران‌های مربوط به حوزه‌های حقوقی-قانونی، اخلاقی، جمعیت‌شناختی و زیست‌محیطی نیز مورد لحاظ قرار گیرد.

فهرست منابع

- آذری متین، افشین و میرمحمد صادقی، حسین (۱۳۹۶). *راهبردهای کیفی در بانکداری نوین؛ با تأکید بر امضای الکترونیکی*. فصلنامه علمی راهبرد، ۲۶(۱)، ۴۹-۷۸.
- یکامیری، حمید؛ لگزبان، محمد؛ پویا، علیرضا؛ شریف، حسین (۱۴۰۰). *آینده‌نگاری صنعت بانکداری با به‌کارگیری رویکرد سناریونویسی و ماتریس تأثیرات متقاطع*. مطالعات مدیریت کسب‌وکار هوشمند، ۲۳۳-۲۶۶.
- ترخانی، عطیه؛ نظری، عظیم؛ نیلوفر، پریسا (۱۳۹۹). *بررسی عوامل مؤثر بر کارایی صنعت بانکداری ایران (روش دومرحله‌ای سیمار و ویلسون)*. فصلنامه علمی پژوهشی اقتصاد مقداری، ۱-۴۱.
- توکل، مرتضی؛ اعتباریان، اکبر؛ حیدری، امیر هوشنگ؛ نقش، امیررضا (۱۴۰۲). *سناریوهای آینده صنعت بانکداری*. دانش سرمایه‌گذاری، ۳۷۱-۳۹۴.
- خواستار (۱۳۹۸). *نقش برنامه‌ریزی منابع انسانی در اجرای راهبرد سازمان*. دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، ۱۰۶-۷۹.
- رشید ارده، حبیب اله؛ خزایی، سعید؛ مقدم زنجانی، محمدولی (۱۳۹۶). *آینده‌پیش روی صنعت بانکداری ایران با رویکرد سناریوپردازی*. *مطالعات مدیریت راهبردی*، ۶۵-۸۹.
- زمانی مقدم، افسانه؛ قاسمی رام، لیلا سادات؛ امینی سابق، زین‌العابدین؛ سجادی، سید عبدالله؛ هاشمی، سید احمد (۱۴۰۱). *ارائه الگوی استراتژی منابع انسانی سبز در بانک رفاه کارگران با رویکرد آینده‌پژوهی مدیریت*، ۸۴-۱۰۲.
- سیدتقوی، میرعلی؛ سپندارند، صادق؛ رامین مهر، حمید (۱۳۹۱). *بررسی اثرات سرمایه‌های فکری بر عملکرد سازمانی با تأکید بر نقش میانجی قابلیت یادگیری در شعب بانک صادرات*. مجله مدیریت بازرگانی، ۷۰-۵۳.
- سمیع‌پورگیری، ابراهیم؛ متانی، مهرداد؛ باقرزاده، محمدرضا؛ طبری، مجتبی (۱۴۰۱). *طراحی و تبیین الگوی توسعه منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران (مطالعه کیفی)*. ماهنامه جامعه‌شناسی سیاسی ایران، ۱۷۳۲-۱۷۴۵.
- طاهری، سیده نسیم؛ صفوی، بیژن؛ زندی، فاطمه؛ ربیعی، مهناز (۱۴۰۰). *بررسی تأثیر ثبات در صنعت بانکداری بر میزان کارایی سیستم بانکی اقتصاد ایران*. فصلنامه علمی پژوهشی راهبرد اقتصادی، ۶۵۷-۷۲۶.

- عسگری، طیبه؛ نعیمی صدیق، علی؛ عبدالشاه، محمد (۱۳۹۸). *تدوین راهبردهای نوین در صنعت بانکداری با تکیه بر فناوری‌های دیجیتال*. فصلنامه علمی راهبرد، ۳۴-۵، (۳)، ۲۸.
- عیدی، اکبر؛ نوه ابراهیم، عبدالرحیم؛ جعفری نیا، سعید؛ حسن پور، اکبر (۱۳۹۸). *طراحی الگوی تدوین استراتژی‌های توسعه منابع انسانی بانک‌های خصوصی کشور، آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۶(۲۱)، ۱-۱۹.
- غفاری، مسعود؛ امیری، مقصود؛ یوسفلی امیر، سید نقوی میرعلی (۱۴۰۱). *مدل ریسک توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌بنیان با رویکرد آمیخته*. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۱۱۹-۱۵۲.
- غلامی، علی‌نقی؛ خطیبی، امین؛ حیدری نژاد، صدیقه (۱۴۰۱). *تأثیر توسعه منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان وزارت ورزش و جوانان*. فصلنامه علمی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۴۰-۴۹.
- نژادمحمد نامقی، محسن (۱۴۰۰). *ارائه مدلی در نقش حافظه تراکنشی، یادگیری و توسعه منابع انسانی بر کارآفرینی*، دانش کارآفرینی، ۱-۸.
- مرادی، شیوا؛ نادری، نادر؛ دل‌انگیزان، سهراب (۱۴۰۰). *آینده‌نگاری صنعت بانکداری ایران با تأکید بر نقش استارت‌آپ‌های فین‌تک در افق ۱۴۰۴*. مطالعات مدیریت کسب‌وکار هوشمند، ۳۷-۶۷.



References

- Afif, M., Mariyanti, T., Septiani, N., & Dolan, E. (2023). Factor affecting employee motivation to increase performance of Sharia bank in Indonesia on Islamic perspective. *APTISI Transactions on Management (ATM)*, 131-142.
- Ahmad et al. (2022). Financial development and environmental degradation: do human capital and institutional quality make a difference?. *Gondwana Research*, 299-310.
- Böckin, D., Goffetti, G., Baumann, H., Tillman, A. M., & Zobel, T. (2022). Business model life cycle assessment: A method for analysing the environmental performance of business. *Sustainable Production and Consumption*, 112-124.
- Buehring, J., & Bishop, P. C. (2020). Foresight and design: new support for strategic decision making. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 6(3), 408-432.
- Burke, C. M., & Morley, M. J. (2023). Toward a non-organizational theory of human resource management? A complex adaptive systems perspective on the human resource management ecosystem in (con) temporary organizing. *Human Resource Management*, 31-53.
- Dada, J. T., Adeiza, A., Noor, A. I., & Marina, A.. (2022). Investigating the link between economic growth, financial development, urbanization, natural resources, human capital, trade openness and ecological footprint: evidence from Nigeria.. *Journal of Bioeconomics*, 1-27.
- Jaga, A., & Guetterman, T. C. (2023). The value of mixed methods work-family research for human resource management: A review and agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 286-312.
- Johnson, K. R., Ennis-Cole, D., & Bonhamgregory, M.. (2020). Workplace success strategies for employees with autism spectrum disorder: A new frontier for human resource development. *Human Resource Development Review*. 122-151.
- McDonald, K. S., & Hite, L. M. (2023). *Career development: A human resource development perspective*. . London: Taylor & Francis.
- Onwuegbuzie, A.J., and Teddlie, C.. (2010). A framework for analyzing data in mixed methods research. In A. tashakkori and C. teddlie(EdS.), *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*, 351-383.
- Rajest, S. S., Shynu, T., & Regin, R. (2023). The Effects Of Effective Management Of Human Resources On The Overall Performance Of An Organization. *Central Asian Journal of Mathematical Theory and Computer Sciences*, 1-20.
- Saritas, O., Burmaoglu, S., & Ozdemir, D. (2022). The evolution of Foresight: What evidence is there in scientific publications? *Futures*, 224-236.
- Silva, M. (2014). A systematic review of Foresight in Project Management literature,.. *Procedia Computer Science*, 792-799.
- Tarigan, M., & Fadillah, F. (2023). Identification of soft competencies aspects in human resource development in the industrial era 4.0. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 21-44.

- Yuslem, N., Sugianto, S., & Ichsan, R. N. (2022). The Human Resource Development Strategies in Improving Employee Performance in Cooperatives. *Jurnal Akta*, 270-289.
- Zainal et al. (2020). Strategy of human resources development in improving performance Apparatus in the Bone Regency Regional Inspectorate. *Pinisi Business Administration Review*, 35-44.