

Designing a process model to monitor and monitor future developments in the banking industry

Mousa Shahbazi¹ | Mohamad Shoghi²

Abstract

Banks, as the most important financial institutions, and considering the speed of change in financial technologies and in general frequent changes in the international banking system, in terms of facing turbulences and changes in the external environment, they need more the category of future vision and environmental monitoring. The purpose of the current research is to provide a suitable process model for monitoring and monitoring the environment in banks to face the future of the banking industry. This research is an exploratory study with practical goals. After examining the comparative studies and using the Delphi method, the conceptual model was designed based on the model of Haynes et al. The content validity of the questionnaires was confirmed by the opinion of experts. Based on the results of the research, a validated process model consisting of 4 main processes: finding, analyzing, framing and applying was presented. This model can be used in recognition, analysis and proper planning to face the future of the banking industry in the country's banking network.

Keywords: Environmental survey bank future studies banking environment financial technology.

1

Vol. 4
Spring 2023

Research Paper

Received:
21 October 2022
Accepted:
07 January 2023
P.P: 87-110

ISSN: 2717-1809
E-ISSN: 2717-199x



1. Corresponding Author, Assistant Professor, Islamic Council Research Center, Tehran, Iran. shahbazymusa@gmail.com

2. Assistant Professor, Department of Program and Budget, Faculty of Humanities, Imam Hossein Officer University (AS), Tehran, Iran.

This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution Non-Commercial (CC-BY-NC) license.



طراحی یک مدل فرآیندی برای رصد و پویش تحولات آینده صنعت بانکداری

موسی شهبازی غیائی^۱ | محمد شوقی^۲

۱

سال چهارم
بهار ۱۴۰۲

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:
۱۴۰۱/۰۷/۲۹
تاریخ پذیرش:
۱۴۰۱/۱۰/۱۱
صص: ۸۷-۱۱۰

شاپا چاپی: ۲۷۱۷-۱۸۰۹
الکترونیکی: x: ۲۷۱۷-۱۹۹



چکیده

بانک‌ها به‌عنوان مهم‌ترین نهادهای مالی و با توجه به سرعت تغییر در فناوری‌های مالی و به‌طور کلی تغییرات مکرر در نظام بانکی بین‌الملل، از حیث مواجهه با تلاطم‌ها و تغییرات محیط بیرونی، نیاز بیشتری به مقوله دیدبانی آینده و پویش محیطی دارند. از این‌رو این تحقیق با روش مطالعات اسنادی و بهره‌گیری از روش پرسشنامه خبرگانی به ارائه یک مدل فرآیندی برای انجام رصد و پویش محیطی در بانک‌ها برای مواجهه مطلوب با آینده صنعت بانکداری می‌پردازد. در این راستا، پس از بررسی الگوهای مختلف پویش، رصد و دیده‌بانی، الگوی فرآیندی پویش محیطی مشتمل بر عناصر، روابط و فرایندهای اصلی طراحی گردید و اعتباربخشی فرآیندها با اخذ نظر از صاحب‌نظران و خبرگان از طریق پرسشنامه اعتباربخشی انجام شد. بر اساس نتایج پژوهش، مدل فرآیندی اعتباربخشی شده مشتمل بر ۴ فرآیند اصلی یافتن، تجزیه و تحلیل، چارچوب دادن و به‌کارگیری ارائه گردید. این مدل می‌تواند در شناخت، تحلیل و برنامه‌ریزی مناسب برای مواجهه با آینده صنعت بانکداری در شبکه بانکی کشور مورد بهره‌برداری قرار گیرد.

کلیدواژه‌ها: پویش محیطی، بانک، آینده‌پژوهی، محیط بانکداری، فناوری مالی.

۱. نویسنده مسئول: استادیار مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، تهران، ایران. shahbazymusa@gmail.com

۲. استادیار گروه برنامه و بودجه، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه افسری امام حسین (ع)، تهران، ایران.



مقدمه

امروزه نهاد بانک نقش مهمی در توسعه اقتصادی کشورها به‌ویژه کشورهای در حال توسعه دارد به‌گونه‌ای که طراحی نهادی مطلوب برای بانک در این‌گونه اقتصادها، بستر مناسب برای تأمین مالی فعالیت‌های اقتصادی را فراهم می‌آورد. این مسئله نیازمند داشتن بانک‌هایی کارآ و دارای برنامه هدفمند برای حرکت در مسیر توسعه اقتصادی کشور است. از سویی دستیابی به کارایی در عرصه بانکداری نیازمند رصد و تحلیل دقیق تحولات و روندهای حاکم بر صنعت بانکداری در این زمینه است که خود نیازمند داشتن اطلاعات و آگاهی کافی از محیط پیرامون است. در محیط پیچیده و متغیر امروزی باید به سمت پیش‌بینی نیازهای آتی و شکل دادن به آینده حرکت کرد. فعالیت در محیط پیچیده و متلاطم مستلزم انجام دیده‌بانی است و دیده‌بانی ابزاری برای برخورد فعال در قبال آینده می‌باشد. پویش محیطی و دیده‌بانی به‌عنوان راهبرد دستیابی به آینده مطلوب برای سازمان، یکی ابزارهای مهم دستیابی به این آگاهی است.

پیش از اینکه یک سازمان در بازار بتواند فعالیت نماید باید محیط درونی و بیرونی خود را با هدف شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای بالقوه و نقاط قوت و ضعف خود پویش نماید. به عبارت دیگر پویش محیطی حلقه اول ارتباطی است که اجازه انطباق یک سازمان با محیط خود را می‌دهد. همچنین نظام‌های پویش محیطی، به سازمان کمک می‌نماید که به‌صورت مستمر مسائل اجتماعی، اقتصادی، فنی و رقابت بیرونی را شناسایی کند.

چو معتقد است که پویش محیطی با جستجوی اطلاعات^۱ محیط تفاوت دارد زیرا در پویش محیطی بر خلاف روش جستجوی اطلاعات، ما به دنبال اطلاعاتی خاصی نیستیم و بلکه اطلاعات را از این منظر مورد توجه قرار می‌دهیم که ممکن است بر بنگاه تأثیر داشته باشد و این پویش اطلاعات جزئی از فرآیند تصمیم‌گیری راهبردی است برخلاف جستجوی اطلاعات (چوو^۲، ۱۹۹۳).

در یک بیان دیگر، پویش محیطی به‌عنوان روشی برای مقابله با آن دسته مسائل خارجی تعریف می‌شود که به سختی قابل مشاهده و شناسایی است اما نمی‌توان آن‌ها را نادیده گرفت و به‌خودی خود حل نمی‌شوند. در برخی مطالعات فرایند پویش محیط شامل سه فعالیت

1. Information seeking

2. Choo

«جمع‌آوری اطلاعات مربوط به محیط بیرونی سازمان»، «تحلیل و تفسیر این اطلاعات» و «استفاده از این اطلاعات در تصمیم‌گیری‌های راهبردی» است. (لستر و واترز^۱، ۱۹۸۹)

هدف از انجام پویش محیطی، اعلام هشدار به موقع به مدیران در خصوص تغییرات بالقوه با اهمیت، پیش از رخدادها است تا به این ترتیب تصمیم‌گیران و مدیران فرصت کافی برای اتخاذ تصمیم یا واکنش مناسب داشته باشند. (نیستورسو و باربو^۲، ۲۰۰۶)

انجام پویش محیطی نیازمند طراحی گام‌ها و فرآیندهایی است. برخی پویش محیطی را شامل سه گام اصلی می‌دانند (هاینز و دیگران، ۲۰۱۸)

۱- یافتن، فرایندی با هدف بررسی و شناسایی و احصای تکانه‌های بالقوه پویش است. منظور از تکانه‌های پویش، معمولاً ایده‌های نو و منحصر به فردی هستند که می‌توانند دربرگیرنده پیامدهای مهم باشند یا تبدیل به پیشران‌هایی برای تغییر یا پیدایش موضوعات نوآیند و نظایر آن شوند. وظیفه فرد یا گروهی که پویش انجام می‌دهد جستجوی این ایده‌ها و احصاء آن‌ها است؛ ابزارهای بسیاری برای یافتن و پایش اطلاعات به‌روز در دسترس است مانند هشدارهای اینترنتی، منابع به‌دست آمده از موتورهای جستجو، پایگاه‌های اطلاعاتی و داده‌ای عمومی و تخصصی و ...

۲- جمع‌آوری، مرحله انباشت و دسته‌بندی تکانه‌های پویش بعد از احصای آن‌هاست. هدف از این فرایند، ردیابی و رهگیری تکانه‌های پویش است که می‌تواند در شناسایی موضوعات نوآیند مورد بهره‌برداری قرار گیرد. برای هر یک از تکانه‌های پویش، ارائه مختصری از دلایل انتخاب و نتایج آن برای فرایند پویش صورت می‌گیرد.

۳- تجزیه و تحلیل، یک فعالیت معنابخشی است که شامل اولویت‌بندی تکانه‌های پویش متنوع است که جمع‌آوری شده‌اند. برخی تلاش‌های پویش محیطی دربردارنده پالایش تکانه‌های پویشی است که کم‌اهمیت تلقی می‌شوند. البته این اقدام زمانی اثربخش است که تمرکز پویش محیطی، هدفمندتر است.

1. Lester and Waters
2. Nistorescu, & Barbu

پویش محیطی می‌تواند در حوزه‌های مختلفی بر سازمان اثر می‌گذارد مورد بررسی قرار گیرد. در میان حوزه‌ها و ابعاد مختلف موارد زیر از حوزه‌های مهم برای یک سازمان تلقی می‌شوند (ریچارد^۱ و دیگران، ۱۹۸۸)

۱. بخش مشتری
۲. بخش رقابت
۳. بخش فنی (فناورانه)
۴. بخش مربوط به مقررات
۵. بخش اقتصادی
۶. بخش فرهنگی اجتماعی

گلاک و همکاران^۲ (۱۹۸۴) نیز بر اساس تئوری سازمان، بخش‌های محیطی مهم که برای یک بنگاه اهمیت دارد را مشتمل بر مشتریان، رقابت، فنی، دولتی و بخش اقتصادی-اجتماعی دانسته‌اند. بانک‌ها به‌عنوان سازمان‌هایی که نظام تصمیم‌گیری در آنها با حساسیت‌های زیادی به لحاظ ساختار ذینفعان (سهامداران، سپرده‌گذاران و تسهیلات‌گیرندگان) و ماهیت فعالیت آن روبروست، تلاطم‌های محیطی با ابعاد زیادی بر آنها تأثیر گذاشته و از این‌رو رصد و پایش و به‌طور کلی دیده‌بانی محیط بیرونی اهمیت زیادی در دستیابی به اهداف سازمانی آنها دارد. بر همین اساس بانکی که بخواهد که به یک بانک سرآمد در ارائه خدمات بانکداری نوین، نوآور و خالق ارزش‌های نو برای مشتریان و سایر ذینفعان تبدیل شود، نیازمند توجه به روندها و تحولات مؤلفه‌های محیط بیرونی و پویش و دیده‌بانی مستمر آنهاست. از این‌رو سؤال اصلی تحقیق حاضر این است که فرایندها و گام‌های لازم برای رصد و پویش روندها، تحولات و پیشران‌ها و سایر مؤلفه‌های تأثیرگذار بر آینده صنعت بانکداری چیست.

1.Richard

2.Glueck, William F. and Lawrence R. Jauch.

مبانی نظری پژوهش

پویش محیطی یکی از گام‌های اساسی دیده‌بانی و تشخیص فرصت، همچنین از موضوعات مهم حوزه‌ی مدیریت راهبردی است؛ زیرا هر سازمانی برای رشد و بقا باید نگاهی آینده‌محور داشته و با محیطی نامطمئن تعامل نماید. حال اگر این تعامل مبتنی بر نظام قوی رصد تغییرات و کسب اطلاعات باشد، احتمال کشف فرصت‌های بیشتر تقویت‌شده و زمینه بهتری برای رشد فراهم می‌آورد. براساس مطالعات صورت گرفته، محیط سازمان‌ها در طیفی از ساده تا پیچیده و نوع رویکرد سازمانها از منفعل تا فعال است. به‌طور طبیعی سازمانی که در محیط پیچیده فعالیت می‌کند نیاز بیشتری به برخورد منظم و روشمند در پویش محیط دارد. (میرشاه ولایتی و نظری زاده، ۱۳۹۰)

پویش محیطی چنان که از عنوان آن نیز پیداست، به بررسی مؤلفه‌های مهم محیط پرداخته و در مورد تغییرات آنها به سازمان هشدار می‌دهد. علاوه بر آن، نظامات، روش‌ها و فرایندهایی را به سازمان‌ها پیشنهاد می‌کند تا از رهگذر آنها فعالیت‌های پویش محیط هرچه بهتر و مؤثرتر به انجام برسد. هرچه پویش محیطی تخصصی‌تر شود، متغیرهای بیشتری در معادلات وارد می‌شود. به این ترتیب، سازمان‌ها به‌جای ارائه‌ی رفتار انفعالی، در پاسخ به تغییرات محیطی می‌توانند رفتاری در خود پرورش دهند که موجب تغییر در محیط شود. به همین منظور، لازم است پویش محیطی تمرکز خود را روی چگونگی تأثیر بر محیط برای رسیدن به خواسته‌های سازمانی بگذارد.

کرتلی^۱ (۲۰۰۰) به نقل از آگویلار^۲ پویش محیطی را فرایندی برای جستجوی اطلاعات در خصوص رخدادهای و مسائل پیرامونی محیطی و آگاهی از موضوعاتی می‌داند که به مدیریت یک نهاد یا سازمان در برنامه‌ریزی اقدامات آتی کمک می‌کند به زعم همبریک^۳ (۱۹۸۱) پویش محیطی، فعالیتی برای یادگیری از رخدادهای و روندهای محیط پیرامون سازمان است. البته پویش محیطی، فرایند و سازوکاری برای آگاهی از اطلاعات بوده و به تنهایی یک موضوع راهبردی محسوب نمی‌شود.

1.Kourteli
2.Aguilar
3.Hambrick

آدما^۱ و روئل^۲ (۲۰۱۰) پویش محیطی را به عنوان روشی برای مواجهه با موضوعات خارجی که به سختی قابل مشاهده و احصا هستند، تعریف می کنند اما در عین حال نمی توان آنها را نادیده گرفت و به خودی خود نیز حل نمی شوند و با اشاره به تعریف لستر^۳ و واترز^۴، فرایند پویش محیطی را شامل سه فعالیت برمی شمرد:

- جمع آوری اطلاعات مربوط به محیط خارجی سازمان،
- تحلیل و تفسیر این اطلاعات، و
- استفاده از این اطلاعات در تصمیم گیری ها

استافلز (۱۹۹۴) اعتقاد دارد که هدف اصلی این فرایند، یادگیری و مداخله در تغییرات محیطی برای سازگار شدن با آنهاست. به نظر اولسن^۵ (۱۹۹۹) فرایند پویش مستلزم داشتن درکی جامع از تمام متغیرهایی است که بر شکل گیری نیروها، تأثیر قابل توجهی دارند. برای تحقق این مهم، باید پنجره ادراک خود را باز کرد و مهارت های تجربی، شناختی و جمع آوری اطلاعات را بیش از پیش پرورش داد.

نیستورسکو^۶ (۲۰۰۶) پویش محیطی را به عنوان نوعی رادار برای پویش جهان به صورت چارچوب مند و دریافت نشانه های کوچک و بزرگ، جدید و غیرمنتظره تعریف می کند و افزایش نظم در جریان اطلاعات و هشدار به هنگام در مواقع تغییر در شرایط محیطی را به عنوان کارکردهای آن برمی شمرد.

تیلور (۱۹۹۱) معتقد است که برای پویش محیطی تصویر کامل تری از جستجوی اطلاعات توسط گروهی از کاربران با تجزیه و تحلیل محیط و استفاده از اطلاعات به دست می آید، که شامل مجموعه هایی از افراد، ابعاد مشکلاتی که باید حل شوند، محیط کار و راه های مشکلات را شامل می شود. هنگامی که یک سازمان اولویت بالایی برای اطلاعات خارجی قائل است، تصمیم گیرندگان آن به منابع مختلفی دسترسی پیدا می کنند تا به برنامه ریزی راهبردی خود کمک

1. Adema
2. Rochl
3. Lester
4. Waters
5. Olsen
6. Nistrescu

کنند و راه حل هایی برای مشکلاتی که سازمان با آن مواجه است بیابند. در حال حاضر، سازگاری مؤثر عملیات تجاری بانک با تغییرات خارجی (یعنی چرخش در چرخه تجاری، پیشرفت های فناوری، سیاست ها و قوانین دولتی و برنامه های اتحادیه کارگری) را می توان از طریق پویای محیطی افزایش داد. (پوپولا، ۲۰۰۰)

با افزایش سرعت تغییرات در محیط خارجی، بقای سازمان ها به طور فزاینده ای به ابداع پاسخ های کارآفرینانه به ناپیوستگی های پیش بینی نشده بستگی دارد که این مهم با پویای محیطی به دست می آید. (هوبر^۲، ۱۹۸۴) در این میان، روش های پویای بسته به اندازه سازمان، تجربه و درک آن از محیط می تواند از فعالیت های غیررسمی موقت تا تلاش های رسمی منظم متغیر باشد (پربل^۳ و دیگران، ۱۹۸۸). بانک ها در بین نهادهای اقتصادی به دلایل مختلف از جمله پیچیدگی بالای محیطی نسبت به سایر سازمان ها به پویای محیطی نیاز بیشتری دارند.

در این مدیران بانک ها برای برنامه ریزی، تصمیم گیری و کنترل مؤثر به اطلاعات گسترده ای نیاز دارند. چنین اطلاعاتی به وضعیت بازار، راهبرد رقبا، نرخ ارز و بهره، قیمت سهام، بیمه، روندهای آتی فناوری، مشتریان بالقوه، دستمزدها و حقوق، قوانین دولتی مربوط به مقررات بانکی و وضعیت عمومی اقتصاد مربوط می شود. همچنین، مدیران بانک باید اطلاعاتی را در مورد آنچه در داخل بانک اتفاق می افتد، از جمله بررسی فروش در مقابل اطلاعات بازاریابی، جریان های نقدی در برابر پیش بینی نرخ بهره و غیره در نظر بگیرند. به طور خلاصه، نیازهای اطلاعاتی مدیران در صنعت بانکداری پیچیده و گسترده است (پوپولا، ۲۰۰۰) از همین رو پویای دیده بانی محیطی در این صنعت از اهمیت زیادی برخوردار است.

با توجه به مباحث فوق و بررسی ادبیات و تعاریف ارائه شده از پویای محیطی، مباحث و مؤلفه هایی که در پویای محیطی (دیده بانی) بایستی مورد توجه قرار گیرند شامل نشانک های ضعیف، شگفتی سازها، اعوجاج ها، موضوعات نوآیند، روندها و پیشران ها می باشند. در این میان، آن گونه که ادبیات پژوهشی نیز نشان داد، اهمیت پویای در سازمانی نظیر بانک بیش از سایر نهادها و سازمان ها است.

1. Popoola

2. Huber

3. Preble

پیشینه پژوهش

در ادامه به برخی از تحقیقات مرتبط با مسئله تحقیق شامل ابعاد و مؤلفه‌های محیط بیرونی، پویش محیطی و فرآیندهای آن اشاره می‌شود.

بامگارتنر و پیتر^۱ (۲۰۲۱) در مقاله‌ای با عنوان «آینده‌نگری راهبردی و مدیریت نوآوری: یک مطالعه تطبیقی در بین بانک‌های بین‌المللی سوئیس» به بررسی این موضوع می‌پردازد که چگونه توجه به آینده‌نگاری راهبردی در بانک‌های بین‌المللی سوئیس منجر به افزایش فعالیت نوآورانه می‌شود. این تحقیق از طریق تحلیل عمیق دانشگاهی و دوازده مصاحبه کیفی با نمایندگان مدیریت از صنعت خدمات مالی، به ارائه یک مدل فرآیندی پرداختند. چارچوب «فعالیت نوآوری افزایش یافته از طریق فعالیت‌های آینده‌نگاری مشترک» به‌عنوان یک فرآیند تکراری طراحی شده است. این چارچوب متشکل از ابعاد داخلی و خارجی است که فعالیت نوآوری را می‌توان با تمرکز بر تنظیم پارامترهای مناسب در سراسر سازمان افزایش داد. نتیجه این مطالعه بیان می‌دارد که فرآیند آینده‌نگری راهبردی که بر اساس شناخت محیط صورت می‌گیرد، متخصصان را قادر می‌سازد تا اطلاعات درستی را در مورد روندهای آینده و نیازهای مشتری جمع‌آوری کنند، که از تفکر نوآورانه و مشارکت انسانی پشتیبانی می‌کند. همچنین به کارگیری این چارچوب، بانک‌ها را در تمرکز بر ابعاد تعیین‌کننده فرآیند آینده‌نگری راهبردی تقویت می‌کند و فعالیت نوآوری را افزایش می‌دهد.

میشلو و اوموتایو^۲ (۲۰۱۹) در تحقیقی با عنوان «برنامه‌ریزی راهبردی؛ کاتالیزور عملکرد بانک‌ها در نیجریه» بر اساس پرسشنامه‌ای به این سؤال پاسخ می‌دهد که چه میزان از بانک‌های موردبررسی از روش پویش محیطی در کنار سایر روش‌های تدوین راهبرد و بازخورد و ارزیابی استفاده می‌کنند. در این تحقیق ۲۰۰ نفر از کارکنان ارشد بانک‌ها در صنعت بانکداری نیجریه به‌عنوان جمعیت با روش نمونه‌گیری چندمرحله‌ای مورد استفاده قرار گرفتند. یافته‌های این مطالعه نشان داد که شیوه‌های برنامه‌ریزی راهبردی اتخاذشده توسط بانک‌های نیجریه شامل پویش محیطی (۷۳٪)، تدوین راهبرد (۸۳٫۲٪) و بازخورد و ارزیابی (۶۵٪) است. این مطالعه به این نتیجه

1. Baumgartner, S., & Peter

2. MICHAELO., & OMOTAYOO

رسیده است که اگر برنامه ریزی راهبردی مشتمل بر روش پویا محیطی به درستی توسط بانک های نیجریه اتخاذ شود، می تواند عملکرد آنها در صنعت را بهبود بخشد.

ماینا^۱ (۲۰۱۷) در تحقیقی با عنوان «اثر مؤلفه های محیطی بر عملکرد: مطالعه موردی بانک برکلیر^۲» به بررسی اثرات مؤلفه های محیطی بر عملکرد بانک برکلیر پرداخته است. این تحقیق به دنبال پاسخ به این سؤالات است: (۱) بانک برکلیر با چه مؤلفه های محیطی کلان مواجه است؟، (۲) بانک برکلیر با چه مؤلفه های محیطی خرد مواجه است؟، (۳) اثر مؤلفه های محیطی بر عملکرد این بانک چیست؟. نتایج مطالعه با روش پرسشنامه و اقتصادسنجی حاکی است که مؤلفه های محیطی به طور معناداری بر عملکرد بانک تأثیرگذار است. عمده مؤلفه های محیطی کلان مشتمل بر اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، قانونی و فناوری بر عملکرد بانک تأثیرگذار بوده اند. مؤلفه های محیط خرد مشتمل بر رقبا، مشتریان، محصولات جایگزین، عرضه کنندگان، واسطه گران بازار، منابع انسانی نیز اثر مثبت معنادار بر عملکرد بانک دارند.

نوروج^۳ و دیگران (۲۰۱۶) در تحقیق خود با هدف بررسی اثر محیط بیرونی بر عملکرد بنگاه های دولتی کنیا، به شناسایی عوامل محیط بیرونی نظیر عوامل سیاسی، اقتصادی، فناوری، فرهنگی-اجتماعی، مقرراتی، زیست محیطی و غیره می پردازد. این تحقیق در تحلیل و واکاوی عوامل و فاکتورهای محیط بیرونی، با استناد به تحقیقات قبلی، سه بعد پیچیدگی، پویایی و نافعیت این عوامل محیطی را مورد سنجش و بررسی قرار می دهد.

سنجین^۴ (۲۰۱۶) در مقاله ای به بررسی برنامه ریزی استراتژیک برای بانکداری تجاری (مطالعه موردی یک بانک در سری لانکا) با استفاده از مدل تحلیل پستل^۵ پرداخته است. به همین منظور اجزای محیط پستل به تفکیک مورد بررسی قرار گرفته و در هر یک از اجزای محیطی اقتصادی، سیاسی و... به بررسی رخ دادها و عوامل مرتبط با بانک تجاری ABC سری لانکا پرداخته است. این مقاله در نهایت به تحلیل برنامه راهبردی این بانک پرداخته است و مؤلفه های رشد محتاطانه^۶

1. Maina
2. Barclays
3. Njoroge J. K., Ongeti W. J., Kinuu D. & Kasomi, F. M.
4. Sanjeevan, Navaretnarajah
5. PESTEL
6. Prudent Growth

وجدان شرکتی^۱، گروه برنده، برتری عملیاتی^۲ را به عنوان مؤلفه‌های راهبردی اثرگذار بر موفقیت بانک معرفی می‌کند.

سیدهارتا و دیگران (۲۰۱۴)^۳ در تحقیقی با عنوان «پویش محیطی برای بانک‌ها در هند، یک مطالعه مقایسه‌ای» با محوریت بررسی ابعاد و مؤلفه‌های رقابتی بانک‌ها و بر اساس مقایسه و تحلیل مؤلفه‌های عملکردی بانک‌ها در هند به تحلیل ظرفیت‌های پویش محیطی بیرونی بانک‌ها در هند در دستیابی به کارایی و اثربخشی بهتر سازمانی پرداخته‌اند.

و همکاران^۴ (۲۰۱۸) در مقاله‌ای به ارائه یک پویش نظام‌مند پرداخته‌اند که یک چارچوب چهار مرحله‌ای عمومی را ارائه می‌دهد شامل یافتن: شناسایی کجایی و چگونگی جستجوی تکانه‌های پویش؛ تجزیه و تحلیل: استفاده از تجزیه و تحلیل متقابل سطوح و لایه‌ها؛ چارچوب دادن: توسعه چارچوبی برای بینش سازمانی؛ به کارگیری: استفاده از نتایج در فرایندهای کاری. به زعم این محققین چارچوب مزبور، نقطه شروعی برای پالایش بیشتر روش شناسی پروژه‌های پویش است. سه گام اصلی در پویش بر اساس این تحقیق عبارت است از: ۱- یافتن، فرایند جستجو و شناسایی تکانه‌های بالقوه پویش است. تکانه‌های پویش، ایده‌های درهم گسیخته بالقوه، جدید و منحصر به فردی هستند که می‌توانند پیامدهای مهم داشته باشند یا تبدیل به پیشران‌هایی برای تغییر یا موضوعات نوآیند شوند. وظیفه پویشگر جستجوی این ایده‌ها و احصاء آنها است؛ ابزارهای بسیاری برای یافتن و پایش اطلاعات به‌روز در دسترس است مانند هشدارها و فیدهای اینترنت، منابع دریافتی از موتورهای جستجو، پایگاه‌های داده تخصصی و ... ۲- جمع‌آوری، فرایند ذخیره‌سازی و دسته‌بندی تکانه‌های پویش بعد از شناسایی آنهاست. هدف جمع‌آوری، ردیابی تکانه‌های پویش است که ممکن است مبنایی برای شناسایی موضوعات نوآیند ارائه دهند. برای هر تکانه پویش، پویشگر یک خلاصه کوتاه از چرایی انتخاب و استنتاجات آن برای پروژه ارائه می‌دهد. ۳- تجزیه و تحلیل، یک فعالیت معنا بخشی است که شامل اولویت‌بندی تکانه‌های پویش متنوع است که جمع‌آوری شده‌اند. برخی تلاش‌های پویش محیطی دربردارنده پالایش تکانه‌های پویشی

1. Corporate Conscience
2. Operational Excellence
3. Siddharatha S. Bhardwaj and Dev Kumar,
4. Hines A.,

است که کم اهمیت تلقی می شوند. البته این اقدام زمانی اثربخش است که تمرکز پویش محیطی، هدفمندتر است.

لیندگرن^۱ (۲۰۰۹) نیز در تحقیق خود با توجه به افق زمانی و آرایش راهبردی سازمان، چهار سطح را در مواجهه با مساله‌ای به نام محیط و آینده‌ی سازمانی در نظر گرفته‌اند. سطح اول، در رویکردی کاملاً منفعلانه، سازمان تنها سرگرم حل مسائل حاد و بغرنجی می‌شود که روزانه با آنها مواجه می‌شود. سطح دوم، سازمان می‌کوشد ریشه و دلیل مشکلات را پیدا کند. سطح سوم با دیده‌بانی محیط اطراف و پویش دقیق محیط می‌کوشد پیش‌دستانه تغییرات پیرامونی را پیش‌بینی کرده و مانع از غافلگیری شود. در بالاترین سطح، سازمان آن‌چنان هوشمندانه با محیط برخورد می‌کند که خود را به‌عنوان عاملی در شکل دادن آینده می‌بیند و برای پویش محیط نهادسازی کرده و با اختصاص منابع و به‌کارگیری روش‌ها و برنامه‌های خاص، نسبت به انجام پویش حداکثری محیطی اقدام می‌نماید. سؤال طبیعی که از این مباحث برمی‌آید این است که: «چرا برخی از شرکت‌ها انعطاف‌پذیری راهبردی بیشتری دارند؟» برای پاسخ به این سؤال باید به موضوعی تحت عنوان «پویش محیط» پرداخت.

پوپولا (۲۰۰۰) در مقاله‌ای با عنوان «پویش محیطی برای مزیت رقابتی؛ مطالعه موردی مدیران بانک‌های تجاری نیجریه»، پس از معرفی محورها و ارکان پویش محیطی: بخش مشتریان، بخش رقابتی، بخش فنی، بخش مقرراتی، بخش اقتصادی و بخش اجتماعی-فرهنگی با تدوین و تکمیل پرسشنامه‌ای بین مدیران بانکی به ارزیابی کیفیت پویش محیطی در بین بانک‌ها پرداخته است. نتایج این بررسی نشان می‌دهد که بخش‌های مشتریان و بخش رقابت به دلیل سطح نااطمینانی بالا بیشترین پویش را در بین مدیران داشته‌اند. این مطالعه توصیه می‌کند که برای انجام پویش محیطی باید از اطلاعات الکترونیکی بیشتری استفاده گردد.

چوو^۲ (۲۰۰۱) در تحقیقی، به بررسی ابعاد مختلف تئوریک پویش محیطی، انواع مدل‌ها و ارکان مؤلفه‌های آن پرداخته است. در تحقیق چو ارکان پویش محیطی مورد بررسی قرار گرفته است. در این تحقیق ابعاد موقعیتی، راهبرد سازمانی و استراتژی پویشی، مشخصه‌های مدیریتی، نیازهای اطلاعاتی و... از ابعاد و ارکان پویش محیطی عنوان شده است. چوو (۱۹۹۳) در تحقیق

1.Lindgren

2.Choo, Chun Wei

دیگری که یکی از تحقیقات مهم و اصلی پویش محیطی محسوب می‌شود، به بررسی چگونگی و ساختار استفاده مدیران اجرایی صنعت ارتباطات در کانادا از محیط بیرونی در قالب جستجوی اطلاعات که به پویش محیطی مشهور است، پرداخته است. پرسشنامه این تحقیق در چند محور ادراک محیطی، ادراک منابع اطلاعاتی، میزان پویش و استفاده از اطلاعات طراحی و توسط مدیران ارشد بخش‌های فناوری کشور کانادا تکمیل شده است. نتایج تحقیق نشان داد بخش‌های فناوری، مشتریان و رقبا از میان سایر بخش‌های محیطی دارای بیشترین نااطمینانی راهبردی ادراک شده را داشته و به‌عنوان بخش‌های استراتژیک، پیچیده و متغیر هستند. در بخش منابع اطلاعاتی نیز، نتایج نشان داد بین میزان پویش، نوع منبع اطلاعاتی و پیچیدگی و نااطمینانی ادراک شده محیطی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.

به‌طور کلی در تحقیقات و پژوهش‌های داخلی به مقوله پویش محیطی به‌ویژه در صنعت بانکداری توجه بسیار اندکی شده است که برخی از مهم‌ترین آنها در ادامه بیان می‌شود.

پاینده و همکاران (۱۴۰۰) در مقاله‌ای به بررسی مؤلفه‌های محیطی و آینده‌پژوهانه مرتبط با سناریوهای همکاری بانک‌ها و فین‌تک‌ها در آینده پرداخته‌اند. در این پژوهش به‌منظور تدوین سناریوها از «روش‌های آمیخته» بهره گرفته شده است. در همین رابطه، نیروهای پیشران، شگفت‌سازها و نشانک‌های ضعیف همکاری بین بانک‌ها و فین‌تک‌ها، از طریق مصاحبه با خبرگان مالی و با روش تحلیل مضمون فهرست شدند. سپس عوامل مؤثر در قالب نظرسنجی از ۳۳ خبره با استفاده از آزمون t تک نمونه‌ای تأیید و در ادامه، به کمک تاپسیس فازی اولویت‌بندی شدند. در گام پایانی با مشارکت ۱۴۴ نفر از مدیران ارشد ۱۶ بانک ایرانی و مبتنی بر روش «شبکه جهانی کسب و کار» سناریوهای همکاری تدوین شد. یافته‌های این پژوهش نشان‌دهنده دو عدم قطعیت مهم «توسعه گونه‌های مختلف فین‌تک» و «احراز هویت دیجیتال یکپارچه» است و بر این اساس، چهار سناریوی اصلی همکاری بانک و فین‌تک با نام‌های همانی، سینوسی، براکتی و لگاریتمی تشریح شد.

بحرینی و دیگران (۱۳۹۴) در تحقیقی به بررسی حوزه‌ها و مؤلفه‌های محیط بیرونی مؤثر بر عملکرد شرکت برق استان لرستان پرداخته‌اند. در این تحقیق حوزه‌های اقتصادی، سیاسی-قانونی، فناوریانه و فرهنگی-اجتماعی، به‌عنوان مهم‌ترین حوزه‌های محیط بیرونی اثرگذار بر عملکرد

شرکت مورد بررسی، شناسایی و بر اساس پرسشنامه محیط بیرونی هایر و همکاران (۲۰۰۷) مورد سنجش قرار گرفته است. یافته های پژوهش نشان دهنده اثرگذاری عوامل محیط بیرونی بر عملکرد شرکت است.

میرشاه ولایتی و نظری زاده (۱۳۹۲) در پژوهشی با هدف مقایسه تجربیات پوش محیطی در سه شرکت صنعتی و خدماتی، پس از بررسی ادبیات موجود در رابطه با موضوع انواع محیط سازمانی، چستی و انواع پوش محیطی، سه شرکت در سه حوزه تولیدی، خدماتی و فناوری اطلاعات را به لحاظ نوع محیط سازمانی و در مقابل نوع رویکرد از نظر پوش محیطی مورد بررسی قرار می دهد. اهم ابعادی که این سه مورد مطالعه قرار گرفتند عبارت بود از تعیین نوع محیطی که این سازمان ها در آن فعالیت می کنند، نوع برخورد آنها با محیط و در نهایت مهم ترین ابزار آنها. بر این اساس شرکت فعال در حوزه فناوری اطلاعات در محیطی پیچیده فعالیت می کرد و دو مورد دیگر از محیط های به نسبت باثبات تری برخوردار هستند. اما به لحاظ نوع برخورد و رویکرد پوشی، هر سه سازمان رویکردی منفعل در برخورد با محیط داشتند که البته در بخش های مختلف محیط این رویکرد با توجه به میزان حساسیت سازمان نسبت به تغییرات متفاوت بود.

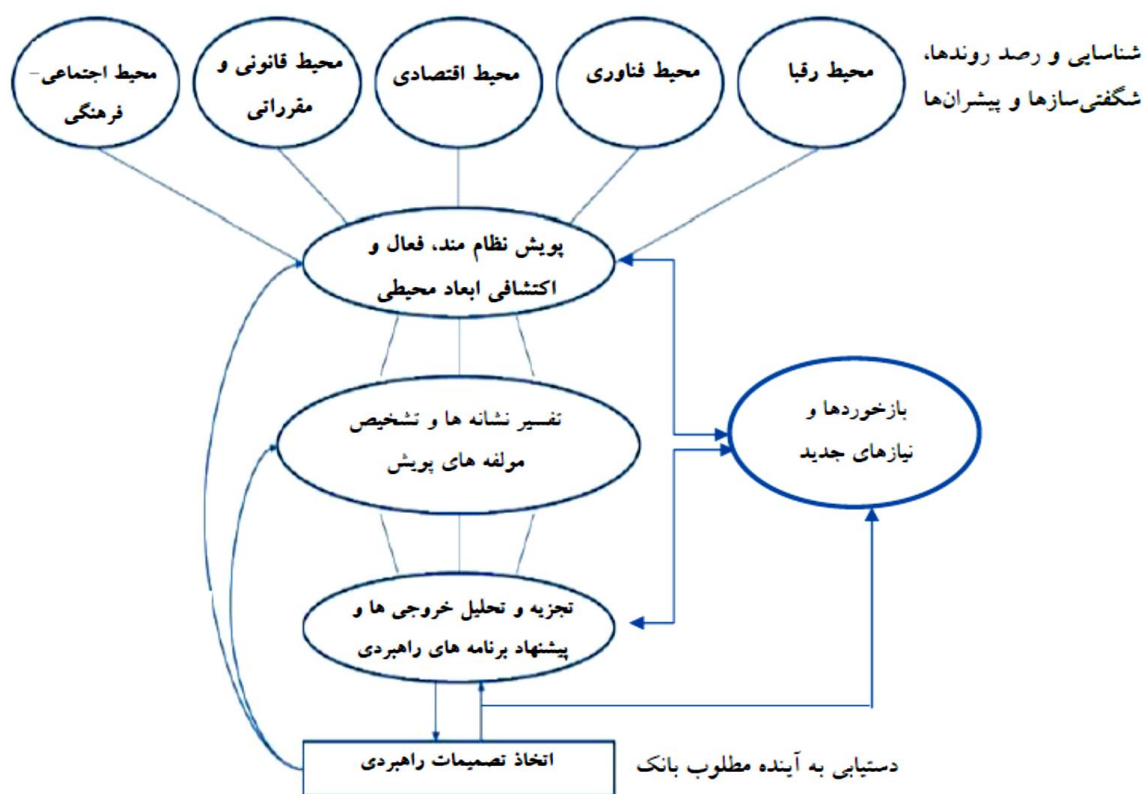
باب الحوائجی و حسینی (۱۳۸۹) در مطالعه خود با عنوان «پوش محیطی در گردآوری و استفاده از اطلاعات توسط مدیران ناشران خصوصی در شهر تهران» به بررسی میزان توجه مدیران نشر خصوصی به منابع اطلاعاتی محیط بیرونی توسط پرداخته اند. نتایج پژوهش حاکی از رابطه معنادار بین پوش محیطی، منبع های اطلاعاتی، و دسترس پذیری آن وجود دارد، از اجزای محیط بیرونی حوزه اقتصادی، بخش مشتریان و رقبا مهم ترین بخش های محیطی بوده اند و از بین منابع اطلاعاتی نیز کارکنان و گزارش های داخلی مهم ترین منبع اطلاعاتی بوده اند رسانه های جمعی، انتشارات و نشریات ادواری نیز به میزان کمتری مورد استفاده قرار گرفته اند.

مدل مفهومی تحقیق

در این بخش تلاش می شود مدل مفهومی تحقیق و دلایل انتخاب مدل پایه تحقیق تشریح گردد. همان گونه که در بخش کلیات تحقیق گذشت، پژوهش حاضر با شناخت ضرورت و اهمیت زیاد مقوله آینده پژوهی در حوزه بانکداری درصدد است چارچوبی را برای دیده بانی و

پوییش محیطی در بانک‌ها ارائه نماید تا از این رهگذر مدیران و تصمیم‌گیران بانک، مبتنی بر تفکر راهبردی و آینده‌نگر، اقدام به اتخاذ تصمیمات مناسب جهت دستیابی به اهداف راهبردی و عملیاتی بانک نمایند. بر همین اساس سه گام اصلی در این تحقیق مورد توجه قرار گرفت: «شناسایی و رتبه‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های محیط بیرونی»، «احصاء گام‌ها و فرایندهای پوییش محیطی» و «طراحی و اعتباربخشی مدل فرآیندی پوییش محیطی». از نظر مفهومی، طی نمودن این مراحل و گام‌ها، به همراه برخی الزامات و اقدامات، بستری را برای بانک فراهم می‌نماید که در صورت اتخاذ رویکرد پوییش محیطی فعال و اختصاص منابع سازمانی مناسب به این موضوع در قالبی نظیر مرکز دیده‌بانی و پوییش محیطی در بانک، تصمیمات راهبردی و عملیاتی بانک در حوزه توسعه محصولات و خدمات، مدل کسب و کار بانک و کیفیت ورود به حوزه‌هایی نظیر فناوری‌های مالی با توجه به رصد و تحلیل دقیق روندهای آینده و پیش‌رانه‌های تغییر باشد. بر این اساس است که بانک می‌تواند خود را به‌عنوان یک بازیگر فعال و پیشرو در بازار و صنعت بانکداری و مالی ببیند و نقش تعریف نماید. بر این اساس مدل مفهومی تحقیق به شرح شکل زیر ارائه می‌گردد.

در مدل مفهومی تحقیق از مرحله شناسایی و رصد روندها و تحولات حوزه‌های ۵ گانه محیطی تا دستیابی به آینده مطلوب بانک نشان داده شده است. در این مدل، پوییش محیطی با رویکرد نظام‌مند و فعال در همه ابعاد محیطی به کاوش و رصد کلیه روندها، رویدادها و پیش‌رانه‌های حوزه بانکداری می‌پردازد. بر اساس این پوییش نشانه‌ها و مؤلفه‌های پوییش تبیین و تفسیر می‌شوند. سپس تجزیه و تحلیل خروجی‌ها و پیشنهاد برنامه‌های راهبردی برای اتخاذ تصمیم در بانک صورت می‌گیرد. این فرآیند که یک فرآیند تکرارشونده و مستمر است بستری را فراهم می‌کند که نااطمینانی آینده به حداقل ممکن رسیده و از فرصت‌ها در خلق آینده مطلوب بیشترین بهره‌برداری صورت گیرد. نکته مهمی که در این فرآیند وجود دارد، بازخوردها و نیازهای جدید است که این فرآیند را به عنصری زنده و فعال مبدل می‌سازد، در واقع دیده‌بانی و رصد و پوییش مستمر محیط و انعکاس آن در تصمیمات راهبردی بانک، با بازخوردها و انعکاس نیازهای جدید است که پوییش را نظام‌مند، فعال و هوشمند می‌سازد.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

حال سؤال این است که انجام این فرآیندها و مراحل در قالب چه چارچوب و مدلی می تواند صورت گیرد. به بیان دیگر گام ها و فرآیندهای پوشش محیطی مناسب برای یک بانک بر پایه چه مدلی می تواند صورت گیرد. در بین مدل ها و روش های پوشش محیطی، مدل هاینز و همکاران (۲۰۱۸) به عنوان مدل پایه در این تحقیق انتخاب گردید. همان گونه که بیان شد، هاینز و همکاران (۲۰۱۸) فرایند پوشش نظام مندی را تعریف کرده اند که یک چارچوب چهار مرحله ای^۱ را شامل: یافتن: شناسایی منشأ و شیوه جستجوی تکانه های پوشش؛ تجزیه و تحلیل: استفاده از تجزیه و تحلیل

1. Find, Analyze, Frame, Apply.

متقابل سطوح و لایه‌های مختلف پویش؛ چارچوب دادن: به کارگیری چارچوبی برای دیدگاه سازمانی؛ و به کارگیری: استفاده از نتایج پویش در رویه‌ها و فرایندهای پویش ارائه می‌دهد. انتخاب این مدل در این تحقیق، به دلایل زیر بوده است:

الف) این مدل دارای چارچوب نظام‌مند و ساختاریافته‌ای است که مراحل مختلف پویش محیطی را در خود جای داده و کمک می‌کند پویش محیطی به صورت نظام‌مند و ساختاریافته صورت گیرد و این مهم کمک می‌نماید تا ابعاد مختلف محیطی در فرآیند پویش محیطی دخیل باشند.

ب) مدل هاینز و همکاران برخلاف سایر مدل‌ها، مبتنی بر گام‌ها و فرآیندهای مشخص است و این موضوع کمک می‌نماید تا راه‌اندازی مرکز دیده‌بانی و پویش محیطی و تطابق آن با اجزای مختلف داخل سازمان به سهولت صورت گیرد.

ج) بانک از مؤلفه‌ها و ابعاد محیطی مختلفی اثر می‌پذیرد و سرعت تغییر و تحولات در نظام مالی و بانکی بسیار زیاد است، بر همین اساس نیازمند یک مدل و چارچوب ساختارمند و چندوجهی است تا بتواند دیده‌بانی و پویش محیطی در آن به نحو جامع و ساختاریافته صورت گیرد که این ویژگی در مدل هاینز و همکاران وجود داشت.

بررسی‌های صورت گرفته نشان داد که معیارها و مؤلفه‌های بیان‌شده در بالا در مدل هاینز و همکاران وجود داشت و سایر روش‌های و مدل‌های بررسی و تبیین شده، فاقد ویژگی‌های بیان‌شده به صورت یکجا بودند.

روش‌شناسی پژوهش

با توجه به کاربرد نتایج این پژوهش در برنامه‌ریزی‌ها، پژوهش حاضر را از نظر هدف می‌توان پژوهش کاربردی دانست. از نظر شیوه گردآوری داده‌ها نیز با توجه به بررسی متغیرهای تحقیق و روابط آنها در جامعه مورد بررسی در وضع موجود، پژوهش حاضر دارای ماهیت توصیفی - پیمایشی است. در واقع با توجه به هدف تحقیق که در پی ارائه چارچوب و مدلی فرآیندی برای پویش محیطی

در بانک است، متدولوژی تحقیق، ترکیبی (آمیخته) است. این تحقیق، از روش ترکیبی متوالی استفاده کرده به طوری که رویکرد کمی در پی رویکرد کیفی، طراحی و اجرا شده است. از آنجا که هدف این تحقیق شناسایی عوامل محیط بیرونی و تبیین مدل و فرآیندهای پویای محیطی برای بانک‌ها است و برای این منظور به داده‌های کیفی تفصیلی نیاز است، رویکرد کیفی در کنار بهره‌گیری از رویکرد کمی در بررسی موضوع مورد مطالعه انتخاب گردید. پس از شناسایی مقدماتی گام‌ها بر اساس مدل هاینز و همکاران (۲۰۱۸) و فرایندهای پویای محیطی، اعتباربخشی فرآیندها با اخذ نظر صاحب نظران با استفاده از پرسشنامه اعتباردهی به فرایندهای پویای محیطی صورت گرفت و همچنین با اخذ نظرات خبرگان گام‌های اصلی و فرایندهای فرعی مربوط، جمع‌بندی شد. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل ۳۰ نفر از خبرگان دانشگاهی و پژوهشگران حوزه پولی و بانکی، مدیران بانکی دارای حداقل ۱۰ سال سابقه در سطح مدیریت ارشد بانک و همچنین صاحب نظران آینده پژوهی دارای سابقه پژوهشی در حوزه بانکی است که به روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شدند.

یافته‌های پژوهش

بعد از بررسی پیشینه پژوهش، احصاء فرایندهای پویای محیطی و مرور ادبیات طی سه مرحله خلاصه‌سازی، ارائه و نتیجه‌گیری انجام گردید؛ در مرحله خلاصه‌سازی اطلاعات، با بررسی ادبیات، عباراتی که به فرایندها، چارچوب فعالیت در پویای محیطی اشاره داشتند، انتخاب و جمع‌آوری شده و سپس عناوین فرایندها و فعالیت‌ها به‌طور مقدماتی استخراج و موارد دارای مفاهیم مشترک یا مترادف، دسته‌بندی شدند.

در مرحله ارائه داده‌ها، داده‌های کیفی، پس از بررسی و دسته‌بندی آن‌ها برحسب ماهیت و نوع فعالیت، به صورت موردی و ترتیبی در قالب‌های نمودار و جدول عرضه شدند؛ به بیان دیگر پس از بررسی کتابخانه‌ای و واکاوی مفهومی پویای محیطی، با کاوش و بررسی منابع و خلاصه‌سازی و

طراحی یک مدل فرآیندی برای رصد و پویش تحولات آینده صنعت بانکداری

تلفیق داده‌ها، گام‌ها و فرایندهای اولیه پویش محیطی در ۴ گام و ۱۷ فرایند به‌طور مقدماتی استخراج شدند. با استفاده از نظرات خبرگان در قالب روش پرسشنامه، اعتبار گام‌ها و فرایندهای پویش محیطی از طریق ارزیابی روایی محتوا مورد تأیید قرار گرفت تا طراحی چارچوب فرآیندی پویش محیطی قرار گیرد. با هدف تأیید فرایندها، از صاحب‌نظران خواسته شد در قالب پرسشنامه در کنار ارائه نظرات خود در باب تأیید، اصلاح یا رد فرایندهای ذکر شده در پرسشنامه، در رابطه با دلایل اصلاح یا عدم تأیید فرایند - در صورت انتخاب گزینه‌های مزبور - توضیحاتی را مکتوب نمایند.

هرچند پرسشنامه با بررسی و تحلیل ادبیات موضوع و طی فرایندهایی که قبلاً تبیین شد، درجه‌ای از روایی مورد تأیید قرار گرفت؛ ولی روایی ظاهری پرسشنامه اعتباردهی، با استفاده از نظرات خبرگان پویش محیطی و نظارت ایشان، تضمین گردید.

نتایج پرسشنامه اعتباربخشی به گام‌ها و فرایندهای پویش محیطی حاکی از تأیید همه گام‌ها و فرایندها توسط خبرگان بود. بر همین اساس مدل فرآیندی زیر با تأیید خبرگان قابل ارائه است. نتایج حاصل از گام‌ها و فرایندهای تأییدشده در جدول و شکل زیر قابل مشاهده است.

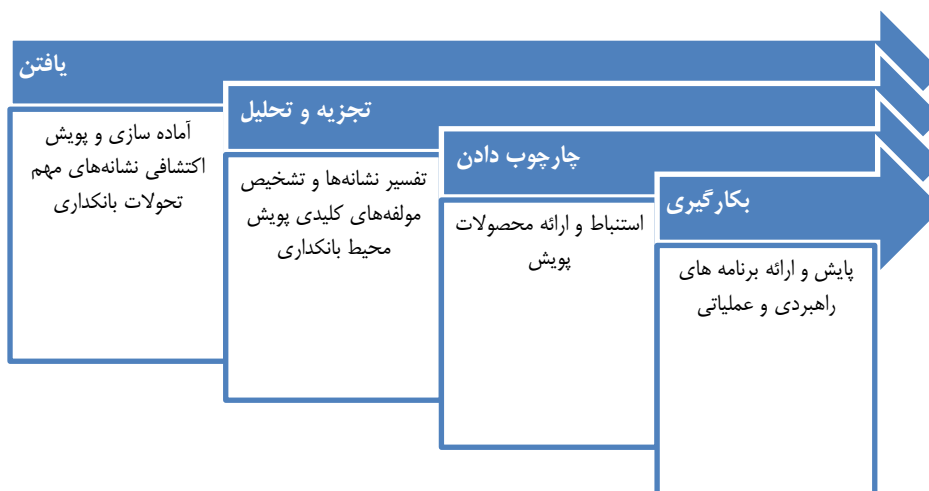
جدول ۱. گام‌ها و فرایندهای پویش محیطی

فرآیندها	گام‌های اصلی پویش محیطی
تصمیمات اولیه و مقدمات مورد نیاز	۱ یافتن ^۱ (آماده‌سازی و پویش اکتشافی نشانه‌های مهم تحولات بانکداری)
کاوش، جمع و مستندسازی علائم مهم تغییر در محیط‌های بیرونی	
ایجاد پایگاه داده و نظم‌دهی به نشانه‌های بااهمیت تحولات حوزه بانکداری	
تلفیق و خوشه‌بندی نشانک‌های ضعیف بانکداری	۲ تجزیه و تحلیل ^۲ (تبیین و توضیح نشانه‌ها و شناسایی فاکتورهای کلیدی پویش محیط بانکداری)
تحلیل روندهای بانکداری	
تحلیل پیشران‌های بانکداری	
تحلیل اعوجاج‌ها و شگفتی‌سازها	
تجزیه و تحلیل روابط بین مؤلفه‌ها و متغیرهای محیط بانکداری	

1. identify where and how to look for scanning hits
2. use cross-level analysis and cross-layered analysis

نشریه پژوهش های راهبردی بودجه و مالیه

فرآیندها		گام‌های اصلی پویش محیطی	
توصیف و معنابخشی موضوعات نوآیند بانکی	۱-۳	چارچوب دادن ^۱ (استنباط و ارائه محصولات پویش)	۳
شناسایی تهدیدها و فرصت‌های حوزه بانکی	۲-۳		
شناسایی عدم قطعیت‌ها	۳-۳		
طراحی سناریوها و تدوین شاخص‌های راهنما	۴-۳		
پایش نشانک‌های ثانویه موضوعات نوآیند بانکی (موضوع محور)	۱-۴	به‌کارگیری ^۲ (پایش و ارائه برنامه‌های راهبردی و عملیاتی)	۴
پایش شاخص‌های راهنما	۲-۴		
پیشنهاد برنامه‌های راهبردی و عملیاتی در قبال سناریوها	۳-۴		
پیشنهاد سیاست‌ها و برنامه‌های پیش‌دستانه (در مواجهه با امور بازدارنده یا پیش‌برنده)	۴-۴		
بازخورد و مراقبت‌های بعدی (گزارش‌های پیگیری درباره نتایج و کارهای آتی)	۵-۴		



شکل ۲. فرآیندهای پویش محیطی در بانک‌ها

1. develop a framework for organizing insights
2. use the results in work processes

بر اساس چارچوب تأیید شده، در مرحله یافتن تلاش می‌شود تا نشانه‌های مهم تحولات بانکداری مورد پوییش قرار گیرد. از آنجا که محیط بانکداری و فعالیت یک بانک متأثر از ابعاد مختلف محیطی شامل محیط رقبا، مشتریان، اقتصادی، فناوری اجتماعی، قانونی و... است در این فرایند با مشخص نمودن علامت کاوش، منابع برگزیده و نشانه‌های با اهمیت تغییر در محیط‌های مختلف احصا شده و سپس بررسی، تجمیع و مستندسازی می‌شود.

در مرحله دوم، تجزیه و تحلیل، گام دوم پوییش محیطی در بانک است. در این گام تفسیر نشانه‌ها و تشخیص مؤلفه‌های کلیدی پوییش محیط بانکداری صورت می‌گیرد. در این فرایند با هدف شناسایی موضوعات کلیدی پوییش محیطی، نشانه‌های مهم تحولات بانکداری، در قالب «نشانه‌های ضعیف»، «روندها»، «پیشران‌ها»، «اعوجاج‌ها»، «رویدادها و شگفتی‌سازها» و ... دسته‌بندی می‌گردند و گزارش‌های تشخیص مؤلفه‌های مذکور در قالب یک سامانه می‌تواند تکمیل و بروزرسانی گردد.

در مرحله سوم، چارچوب دادن با استفاده از استنباط و ارائه محصولات پوییش صورت می‌گیرد و در مرحله نهایی نیز برنامه‌های راهبردی و عملیاتی ارائه می‌گردد. در این فرایند، در صورت صحت مؤلفه نوآیند بانکداری، در مواجهه با موضوع پیش برنده یا بازدارنده بانکداری، برنامه‌ها و کارهای پیش‌دستانه پیشنهاد می‌گردد. این مساله در صورت اطلاع از نشانه‌های ثانویه مورد توجه قرار می‌گیرد و با استفاده از فرصت‌های نویدبخش و تهدیدهای بانکی که ممکن است به سرعت به وقوع بپیوندد انجام می‌گیرد.

تدوین گزارش‌های پوییش محیطی یکی از اقدامات مهم به‌منظور شناسایی نیازهای اطلاعاتی و برنامه‌سیاستی است. در کل مجموعه طی فرایند پوییش محیطی و توجه به این مقوله در سطح مدیریت ارشد بانک و به‌کارگیری آن در تصمیمات راهبردی بانک موجب مهیا شدن در برابر تغییرات و جلوگیری از غافل‌گیری را نوید می‌دهد. این اقدامات در فرایند «بازخورد و مراقب‌های بعدی» صورت می‌گیرد.

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

این تحقیق با شناخت ضرورت توجه به مقوله آینده‌پژوهی و پوشش تحولات محیطی در حوزه بانک، ضمن تبیین ابعاد مختلف موضوع پوشش محیطی، به ارائه مدلی فرایندی برای انجام پوشش محیطی در بانک‌ها پرداخت.

در مدل ارائه‌شده برای انجام فرایند پوشش محیطی ۴ گام باید طی شود که عبارت است از: یافتن (آماده‌سازی و پوشش اکتشافی نشانه‌های مهم تحولات بانکداری)، تجزیه و تحلیل (تفسیر نشانه‌ها و تشخیص مؤلفه‌های کلیدی پوشش محیط بانکداری)، چارچوب دادن (استنباط و ارائه محصولات پوشش) و به‌کارگیری (پایش و ارائه برنامه‌های راهبردی و عملیاتی). هریک از این گام‌ها و فرآیندهای آن باید متناسب با اندازه و پیچیدگی محیط بیرونی بانک (وابسته به مدل کسب و کار بانک) طراحی و پیاده‌سازی گردد. بر اساس این عوامل و میزان اهمیت پوشش محیطی در بانک، مرکز دیده‌بانی و پوشش محیطی می‌تواند در هر بانک تشکیل گردد. کاهش عدم قطعیت‌های ناشی از کمبود اطلاعات و افزایش تحلیل‌پذیری محیط، آزمون میزان تناسب چارچوب شناختی بانک با واقعیت خارجی و تقویت فرهنگ آینده‌نگری و نوآوری در بانک از دستاوردهای اصلی پوشش محیطی خواهد بود که می‌تواند در نظام بانکی ایران برای مواجهه مناسب با تحولات آینده صنعت بانکداری مورد توجه قرار گیرد.

با توجه به اینکه هدف اصلی تحقیق حاضر، ارائه مدل و چارچوبی برای انجام پوشش محیطی نظام‌مند در بانک بود، چارچوب طراحی و تبیین شده در این تحقیق به‌عنوان پیشنهاد اصلی تحقیق ارائه می‌گردد. در این رهگذر لازم است راهبردها و اقداماتی در راستای پیاده‌سازی مطلوب چارچوب پیشنهادی اتخاذ گردد که در ادامه برخی از این پیشنهادها ارائه می‌گردد.

پیشنهاد نخست آنکه مجموعه گام‌ها و فرآیندهای پوشش محیطی می‌تواند متمرکز در یک مرکز دیده‌بانی در بانک مورد توجه قرار گیرد. در مقوله پوشش محیطی، سطح نگاه راهبردی مدیران بانک است که تعیین می‌کند دیده‌بانی و پوشش محیطی در چه سطحی از اهمیت بوده و منابعی که بانک قرار است به این موضوع اختصاص دهد به چه میزان است. چنانچه رویکرد بانک به پوشش محیطی فعالانه، ساختارمند، منظم و عمیق باشد، تصمیمات راهبردی بانک بر اساس

■ طراحی یک مدل فرآیندی برای رصد و پویش تحولات آینده صنعت بانکداری

خروجی‌های مدل پویش محیطی خواهد بود و در این حالت است که می‌توان پیش‌بینی نمود بانک در مواجهه با تحولات آینده صنعت بانکداری، تصمیمات مناسب و راهبردی اتخاذ خواهد نمود. دیگر اینکه با هدف ایجاد و دسترسی مناسب مدیران به گزارش‌های مستخرج از فرایندهای پویش محیطی که می‌تواند مشتمل بر گزارش‌های تشخیص رویدادها، پیشران‌ها و تخمین شگفتی‌سازهای احتمالی صنعت بانکداری باشد، ایجاد یک پایگاه جامع و طراحی داشبوردهای مدیریتی مستخرج از آن می‌تواند مورد توجه قرار گیرد.

فهرست منابع

- مقدم پور، جابر. (۱۳۹۷) «طراحی مدل فرایندی دیده‌بانی فرهنگی در جمهوری اسلامی ایران»، رساله دکتری، دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره)، دانشکده علوم اجتماعی.
- میرشاه ولایتی، فرزانه و نظری‌زاده فرهاد. پوشش محیطی: دیده‌بانی و رصد محیط بیرونی سازمان. موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، ۱۳۹۰.
- پاینده، رضا؛ شهبازی، میثم و منطقی، منوچهر. (۱۴۰۰)، «سناریونگاری آینده بانک‌های ایران در مواجهه با فین تک»، تحقیقات مالی دوره ۲۳ تابستان ۱۴۰۰ شماره ۲.
- Adema, K. L., & Roehl, W. S. (2010). Environmental scanning the future of event design. *International Journal of Hospitality Management*, 29(2), 199-207.
- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. Macmillan.
- Baumgartner, S., & Peter, M. K. (2021). Strategic Foresight and Innovation Management: A Comparative Study across International Swiss Banks. *Athens Journal of Business & Economics*, 309.
- Bengston, D. N. (2013) "Horizon scanning for environmental foresight: A review of issues and approaches", United States Department of Agriculture, Forest Service, Northern Research Station.
- Choo, C. W. (2001) "Environmental scanning as information seeking and organizational learning", *Information Research*, 7(1), 1-7.
- Choo, C.W. (1993) "Environmental Scanning: Acquisition and use of Information By Chief Executive Officers in the Canadian telecommunication Industry. submitted in conformity with the requirements for the degree of Doctor of Philosophy Faculty of Library and Information Science University of Toronto
- Daft, Richard L., Juhani Sormunen, and Don Parks. 1988. Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics, and Company Performance: An Empirical Study. *Strategic Management Journal* 9, No.2
- Fiet, J. (2007) "A Prescriptive Analysis of Search and Discovery", *Journal of Management Studies*, 44: 4, 592-611.
- Glueck, W. F. (1984). Lawrence R. Jauch. *Business Policy and Strategic Management*. McGraw-Hill inc.
- Glueck, William F. and Lawrence R. Jauch. 1984. *Business Policy and Strategic Management*. 4th ed. New York, NY: McGraw-Hill.
- Hambrick, D. C. (1981). Specialization of environmental scanning activities among upper level executives. *Journal of management studies*, 18(3), 299-320.
- Hines, A., Bengston, D. N., Dockry M. J. & Cowart A. (2018) "Setting up a horizon scanning system: A U.S. Federal Agency", *World Futures Review*, 1-16.
- Huber, G. P. (1984), "The Nature and Design of Post-Industrial Organizations", *Management Science*, 30, 928-951.
- Kourteli, L. (2000). Scanning the business environment: some conceptual issues. *Benchmarking: An International Journal*.
- Lindgren, M. (2009). Bandhol'd Hans.(2009) Scenario planning: the link between future and strategy.

- Maina, J. (2017). Effects of Environmental Factors on Performance: A Case of Barclays Bank (Doctoral dissertation, United States International University-Africa).
- Mendonça, S., Pina e Cunha, M., Kaivo-oja, J. and Ruff, F. (2004) "Wild cards, weak signals and organizational improvisation", *Futures*, 36: 201–218.
- MICHAELO., & OMOTAYOO. (2019). STRATEGIC PLANNING; A CATALYST TO PERFORMANCE AMONG BANKS IN NIGERIA. *Journal of Global Economics, Management and Business Research*, 11(3), 110-120. Retrieved from <https://www.ikppress.org/index.php/JGEMBR/article/view/4524>
- Nistorescu, T., & Barbu, C. M. (2006). A model for enterprises' environmental scanning. *Management & Marketing*, 4(1), 57-62.
- Njoroge, J. K., Ongeti, W. J., Kinuu, D., & Kasomi, F. M. (2016). Does external environment influence organizational performance? The case of Kenyan State Corporations. *Management and Organizational Studies*, 3(3), 41-51.
- Olsen, M. D. (1999). Macroforces driving change into the new millennium—major challenges for the hospitality professional. *International journal of hospitality management*, 18(4), 371-385.
- Popoola, S. O. (2000). Scanning the environment for competitive advantage: a study of corporate banking managers in Nigeria.
- Preble, J.F. et al. 1988. The environmental scanning practices of U.S. multinationals in the 1980s. *Management international review* 28(4): 4–14.
- Sanjeevan, N. (2016). Strategic planning and analysis for commercial banking: An analysis based a commercial bank operating in Srilanka. *Journal of Asian Business Strategy*, 6(9), 195.
- Siddhartha S. Bhardwaj* and Dev Kumar, (2014), " Environmental Scanning by Banks in India: A Comparative Study"

